

UNIVERZITET U BEOGRADU

FILOZOFSKI FAKULTET

Emir Avdagić

**MENADŽMENT U ORGANIZACIJAMA ZA
OBRAZOVANJE ODRASLIH – KONCEPTUALNI I
OPERATIVNI MODELI**

doktorska disertacija

Beograd, 2015

UNIVERSITY OF BELGRADE

FACULTY OF PHILOSOPHY

Emir Avdagić

**MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS FOR
ADULT EDUCATION – CONCEPTUAL AND
OPERATIONAL MODELS**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2015

Mentor:

Dr Šefika Alibabić, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet

Članovi komisije:

Dr Miomir Despotović, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet

Dr Branislava Knežić, vanredni profesor, Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet
i naučni savetnik, Institut za kriminološka i sociološka istraživanja

Dr Jovan Miljković, docent, Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet

Datum odbrane:

Hvala ...

Prof. dr Šefiki Alibabić, mojoj mentorici, za svu njenu podršku, pomoć i riječi ohrabrenja tokom rada na ovoj doktorskoj tezi. Za duge razgovore iz kojih sam uvijek izlazio bogatiji znanjem i spremniji na osvajanje novih naučnih izazova. Poklonila mi je ono najvrjednije što se može pokloniti mlađem kolegi: svoje znanje, vrijeme i svoje strpljenje. Hvala joj što je vjerovala u mene čak i onda kad bih i sam posumnjao... Ostajem joj zauvijek zahvalan, a ona meni vječiti uzor, ne samo u akademskom značenju te riječi, već i mnogo više od toga.

Prof. dr Miomiru Despotoviću, jer je svoje znanje, korisne savjete i dobronamjerne sugestije nesebično dijelio sa mnom. Pomogli su mi ne samo u ovom radu, nego ću mnoge pamtiti, živjeti i širiti dalje.

Prof. dr Branislavi Knežić za sugestije i razgovore kroz koje sam metodološki sazrijevao i učio kako treba druge hrabriti i podsticati na njihovom putu do cilja.

Doc. dr Jovanu Miljkoviću za kolegijalnost i nesebičnost. Ne samo tokom pisanja ovog rada, nego i inače.

Prof. dr Katarini Popović i prof. dr Aleksandri Pejatović za prijateljsku podršku, korisne savjete, sugestije i upute koje su ovaj rad učinile vrjednijim.

Svim dragim ljudima, porodici i prijateljima, čiji je podstrek također utkan u stranice ovog rada i koji su me bodrili tokom njegovog nastajanja. Još davno je Selimović govorio da je lijepa riječ kao stablo čiji je korijen duboko u zemlji, a grane mu se pod nebo uzdižu. Lijepa riječi podrške kojima sam bio okružen tokom nastajanja ovog rada, ukorijenile su se u mom srcu, a sve one, koji su mi ih upućivali, uzdigle su još više u mojim očima. Napisavši prvu stranicu ovog rada krenuo sam na izazovno putovanje nepreglednim morima znanja i nauke. Napisavši posljednju rečenicu, to putovanje ne završava. Naprotiv. Ono se nastavlja. Vjetar u jedra i smjernice za dalju plovidbu tim prostranstvima daju mi svi oni koje sam nabrojao i koji će se prepoznati u mom iskrenom „Hvala“.

MENADŽMENT U ORGANIZACIJAMA ZA OBRAZOVANJE ODRASLIH – KONCEPTUALNI I OPERATIVNI MODELI

REZIME

Jedno od naučnih područja koje svojim saznanjima treba i može da inicira pozitivne promjene i razvoj obrazovanja jeste menadžment u obrazovanju – koncepcija i praksa posebno intenzivirana posljednjih decenija. Afirmaciju obrazovnog menadžmenta prate njegova osporavanja. Kritičari menadžmenta u obrazovanju su svoje kritike bazirali uglavnom na nespojivosti prirode i suštine menadžmenta (ekonomski i biznis orijentisanog) sa centralizovanom obrazovnom politikom koja je usmjerena samo na sistem formalnog/školskog obrazovanja, u okviru koje je škola rigorozno kontrolisana institucija u kojoj ostaje malo prostora za inovativno vođenje i menadžment. Međutim, (pod)sistem obrazovanja odraslih predstavlja svojevrsno „obrazovno tržište“, kojim je neophodno upravljati korištenjem naučno zasnovanih modela i obrazaca. Svaka organizacija/institucija unutar njega teži ka adekvatnom pozicioniranju i inovativnom djelovanju u pravcu ostvarivanja svoje vizije i misije, takođe korišćenjem adekvatnih upravljačkih „alata“ i modela.

Zbog posebnosti organizacija za obrazovanje odraslih, kao i zbog potreba za profesionalizacijom menadžmenta u obrazovanju odraslih u zemljama regiona, naša istraživačka namjera je bila, da sagledamo mogućnost primjene, odnosno kontekst i karakteristike modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih u dva vrlo različita društveno ekonomska sistema - u jednom razvijenom kao što je SR Njemačka, i u drugom vrlo „tranzicionom“, kakav je dominantan u balkanskom regionu, a predstavlja ga Bosna i Hercegovina. Upravo opisana istraživačka namjera je orijentisana ka iznalaženju uspješnih menadžment modela i njihove moguće aplikativnosti u različitim kontekstima.

Teorijska polazišta u proučavanju modela menadžmenta u organizaciji za obrazovanje odraslih bila su načela savremenih teorija organizacije - teorije sistema, kontingencijske teorije, teorije upravljanja u društvenim djelatnostima, kao i načela andragoške nauke na kojima se bazira razvoj sistema obrazovanja odraslih kao „obrazovnog tržišta“ i profesionalno osnaživanje rukovodilaca u obrazovanju.

Istraživanje je bilo usmjereno opštom hipotezom koja je glasila: *menadžment u organizacijama za obrazovanje odraslih se razlikuje s obzirom na karakteristike njihovog vanjskog (opšteg i neposrednog) i unutrašnjeg (karakteristika organizacije i menadžera) okruženja*. Istraživanje je sprovedeno u okviru holističke, kvalitativne istraživačke

paradigme, koristeći model studije slučaja, komparativnu, deskriptivnu i metodu interpretativne analize, a u cilju postizanja metodološke triangulacije korištene su i kvantitativne metode i tehnike. Uzorak je činilo deset organizacija za obrazovanje odraslih (sa čijim je menadžerima obavljen intervju) i stotinu zaposlenih u tim organizacijama (koji su anketirani).

Obilje rezultata predstavljenih, analiziranih i diskutovanih u ovoj istraživačkoj studiji, uz to što su naučno inspirativni (za potencijalna istraživanja), mogu imati i snagu preporuka.

Dobijeni istraživački nalazi i iz njih izvedeni zaključci djelimična su empirijska podrška opštoj hipotezi istraživanja. Iako djelimično potvrđena, opšta istraživačka hipoteza nam je bila relevantna vodilja u traganju za rezultatima, koji mogu biti naučno platforma za projektovanje preporuka i smjernica za izbor i primjenu adekvatnih konceptualnih i operativnih modela menadžmenta za određeni organizacijski kontekst. Na toj platformi su zasnovane brojne preporuke za upravljačku praksu u vidu smjernica za izbor i primjenu adekvatnih menadžment modela. Posebno treba naglasiti preporuku usmjerenu na neophodnost primjene adekvatnih konceptualnih modela kao svojevrsnih teorija koje obezbjeđuju „mentalne modele“ i pomažu da se razumije priroda prakse i procjene njeni učinci. Teorije menadžmenta, ili drugim riječima, teorijski/konceptualni modeli menadžmenta predstavljaju temelj za primjenu određenih vrsta ili tipova menadžmenta, ili operativnih modela menadžmenta. Rezultati istraživanja su „promovisali“ tri konceptualna modela (kolegijalni, kulturalni i formalni) i deset operativnih modela kao posebno značajnih u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih, među kojima su vodeći strategijski menadžment i menadžment razvoja ljudskih resursa.

Ključne riječi: organizacija za obrazovanje odraslih, menadžment u obrazovanju odraslih, konceptualni modeli menadžmenta, operativni modeli menadžmenta, kompetentnost menadžera.

Naučna oblast: Pedagoške i andragoške nauke

Uža naučna oblast: Andragogija

UDK 374.71:005.51(430+497.6)

MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS FOR ADULT EDUCATION – CONCEPTUAL AND OPERATIONAL MODELS

ABSTRACT

One of the scientific fields which can use its scientific knowledge to initiate positive changes and development of education is educational management – as concept and as practice it has been intensified in the past several decades. Affirmation of educational management goes parallel with its derogation. Critics of educational management base their criticism mainly on incompatibility of the nature and essence of management (which is economically and business oriented) and centralized education policy, which is aimed strictly at the system of formal/school-oriented education and in which the school is strictly controlled institution with almost none possibility of innovative leadership and management. However, (sub)system of adult education is a sort of “educational market” which needs to be managed by using scientifically-based models and forms. Every organization/institution within the adult education system aspires to position itself adequately and to work innovatively, in order to implement its vision and mission by using adequate management “tools” and models among other things.

Since organizations for adult education have their specifics, and since there is a growing need to professionalize management in adult education in the Balkan region countries, our research goal was to give consideration to the possibility for application, that is, to discuss context and characteristics of management models in organizations for adult education in two very diverse social and economic systems – one, developed, such as Germany and one highly “transitional” which is quite dominant in the Balkans region and prominently represented by Bosnia-Herzegovina. As such, our research goal was oriented towards finding successful management models and their possible applicability in various (different) contexts.

Theoretical postulates in scrutinizing management models in organization for adult education used principles of contemporary organizational theories – system theory, contingency theory, theory of management in social activities, as well as principles of andragogy as science, which are essential for development of adult education system as an “educational market” and for professional enhancement of managers in education.

Research was led by the general hypothesis: *management in organizations for adult education differs based on characteristics of its external (general and immediate) and internal (characteristics of organization and manager) environment.* Research

was implemented within holistic, creative research paradigm, using case study model, comparative method, descriptive method and method of interpretative analysis, and with the aim to achieve methodological triangulation, quantitative methods and techniques were used as well. Ten organizations for adult education constituted the sample and we did an interview with their managers as well as questionnaire based survey with 100 employees there.

Plentitude of results which have been presented analyzed and discussed in this research-based study, apart from offering scientific inspiration, can also be used as recommendations.

Research findings and conclusions based on them offer partial empirical support to the general hypothesis. Although it has been partly confirmed, general research hypothesis offered relevant guidelines for searching for results which can be scientific platform for projecting recommendations and guidelines for selection and application of adequate conceptual and operative models of management for specific organization context. Based on this platform, numerous recommendations for management practice, that is, guidelines for selection and application of adequate management models were given. Recommendation for necessity of application of adequate conceptual models as certain form of theories which provide “mental models” and help to better understand the nature of practice and to appraise its effects seems quite important in this context.

Theories of management, or put in other words: theoretical/conceptual models of management represent the base for application of certain kinds or types of management or operational models of management. Results of this research “have promoted” three conceptual models (collegial, cultural and formal) and ten operational models, as especially important in the managerial practice of organizations for adult education (strategic management and human resources management being the leading ones among others).

Key words: organization for adult education, management in adult education, conceptual models of management, operational models of management, competency of manager.

Academic field: Pedagogical and Andragogical Sciences

Academic discipline: Andragogy

UDK 374.71:005.51(430+497.6)

SADRŽAJ

UVOD	1
1. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA	4
1.1. Menadžment u obrazovanju odraslih – odnos teorije i prakse	4
1.2. Organizacije za obrazovanje odraslih	8
1.3. Organizacijsko okruženje.....	24
1.3.1. Činioci vanjske okoline	25
1.3.2. Činioci unutrašnje ili interne okoline.....	26
1.3.2.1. Opšte organizacijske karakteristike	27
1.3.2.2. Komponente organizacione kulture	30
1.3.2.3. Komponente profesionalnog profila menadžera u organizacijama za obrazovanje odraslih	41
1.3.2.4. Komponente poslovanja organizacije „na obrazovnom tržištu“	46
1.4. Konceptualni/teorijski modeli menadžmenta.....	49
1.5. Operativni modeli menadžmenta	52
2. METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA.....	56
2.1. Predmet istraživanja	56
2.2. Cilj istraživanja	57
2.3. Zadaci istraživanja	58
2.4. Varijable istraživanja.....	59
2.5. Istraživačke hipoteze	60
2.6. Istraživački pristupi, dizajn, metode i tehnike	61
2.7. Uzorak istraživanja.....	68
3. ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....	72
3.1. Primjena konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u svijetlu varijabli/karakteristika vanjskog okruženja organizacija za obrazovanje odraslih.....	72
3.1.1. Opšte vanjsko okruženje i primjena konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih .	73
3.1.2. Neposredno vanjsko okruženje i primjena konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih	86
3.1.3. Rezime prvog zadatka istraživanja	90

3.2. Primjena konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u svijetlu varijabli/karakteristika unutrašnjeg okruženja organizacija za obrazovanje odraslih.....	92
3.2.1. Odnos opštih organizacijskih karakteristika i primjene konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih	93
3.2.2. Odnos komponenti kulture organizacije i primjene konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih	101
3.2.3. Rezime drugog zadatka istraživanja	123
3.3. Primjena konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u svijetlu komponenti profesionalnog profila menadžera organizacija za obrazovanje odraslih.....	125
3.3.1. Rezime trećeg zadatka istraživanja	134
3.4. Primjena konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u svijetlu komponenti poslovanja organizacija za obrazovanje odraslih.....	136
3.4.1. Rezime četvrtog zadatka istraživanja	144
3.5. Preporuke i smjernice za izbor i primjenu adekvatnih konceptualnih i operativnih modela menadžmenta za određeni organizacijski kontekst .	146
ZAKLJUČAK.....	151
LITERATURA.....	157
PRILOZI	
PRILOG 1. – ISTRAŽIVAČKI INSTRUMENTI	169
PRILOG 2. – TRANSKRIPT INTERVJUA – PRIMJER	188
PRILOG 3. – OKRUŽENJE ORGANIZACIJA IZ SR NJEMAČKE	201
PRILOG 4. – OKRUŽENJE ORGANIZACIJA IZ BOSNE I HERCEGOVINE...	209
PRILOG 5. – REZULTATI STATISTIČKE ANALIZE	219
BIOGRAFIJA AUTORA	223
IZJAVE.....	225
Изјава о ауторству	226
Изјава о истоветности штапане и електронске верзије докторског рада..	227
Изјава о коришћењу.....	228

UVOD

- razlozi za izbor istraživačkog problema -

U kontekstu tranzicijskih izazova, a posebno demokratizacije i decentralizacije, otvoren je put ka sve većoj autonomiji obrazovne djelatnosti, što pogoduje razvoju naučnih i stručnih područja koja bi svojim saznanjima trebalo da pospješe promjene i razvoj obrazovanja. Jedno od takvih područja jeste menadžment u obrazovanju – koncepcija i praksa posebno intenzivirana poslednjih decenija. Od njega se očekuje da omogući projektovane promjene same prirode i misije obrazovne organizacije - škole, da podrži i prihvati novo shvatanje, prije svega državnog upravljanja školstvom, koje se postupno udaljava od birokratskog vođenja sistema, stavljajući se sve neposrednije u službu svojih korisnika.

Afirmaciju obrazovnog menadžmenta prate njegova osporavanja koja polaze od pretpostavke da se „menadžment modeli, recepti i obrasci“ samo transferišu iz oblasti privrede u obrazovnu djelatnost, što je gotovo nemoguće ako se ima u vidu priroda i suština obrazovne djelatnosti i obrazovnog procesa. Svakako je potrebno uvažavati očigledne razlike u prirodi obrazovne i privredne djelatnosti, ali činjenica je da svakoj organizaciji, pa i obrazovnoj, treba menadžment radi smislenog planiranja, organizovanja, usmjeravanja i razvoja ljudskih potencijala, vrednovanja objektivnih i subjektivnih resursa, a sve zarad efikasnijeg ostvarivanja ciljeva obrazovnog sistema i svake obrazovne institucije ponaosob. Postoje modeli za upravljanje obrazovnim institucijama za djecu i mlade, međutim ti modeli nisu primjenjivi i za upravljanje organizacijama za obrazovanje odraslih, jer zanemaruju njihove karakteristike i posebnosti. Upravljanje formalnim sistemom obrazovanja ne uvažava načela tržišta rada i konkurentnost kvaliteta, a škola u formalnom obrazovnom sistemu je uglavnom kruto nadzirana organizacija unutar rigidnog sistema, gdje nema puno prostora za samostalno odlučivanje i inovativno vođenje. U takav kontekst menadžmenta se ne može uklopiti obrazovanje odraslih. Okruženje i unutrašnja struktura organizacija za obrazovanje odraslih se bitno razlikuju od okruženja i unutrašnjih struktura drugih organizacija iz grupacije javnih ustanova, kao što su ustanove za predškolsko, osnovnoškolsko, srednjoškolsko i visoko obrazovanje.

Menadžment u obrazovanju odraslih podrazumijeva slobodu preduzetništva, nadmetanje i borbu za korisnike obrazovnih dobara i usluga, kao i autonomno odlučivanje. Stoga rukovodilac u obrazovanju odraslih nije samo formalno, programski i organizaciono

orijentisan menadžer. On je istovremeno i vođa koji brine za ljude, podstiče, oduševljava i nadahnjuje zaposlene kako bi ga slijedili u ostvarivanju misije i vizije razvoja. To znači da on mora biti profesionalac koji razumije, kritički bira i primjenjuje adekvatne modele menadžmenta.

Zbog posebnosti organizacija za obrazovanje odraslih, kao i zbog potreba za profesionalizacijom menadžmenta u obrazovanju odraslih u Bosni i Hercegovini (BiH) i regionu, naša istraživačka namjera je bila, da sagledamo mogućnost primjene, odnosno kontekst i karakteristike modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih u dva vrlo različita društveno ekonomska sistema - u jednom razvijenom kao što je SR Njemačka, i u drugom vrlo „tranzicionom“ kakav je dominantan u balkanskom regionu, a predstavlja ga BiH. Upravo opisana istraživačka namjera je orijentisana ka iznalaženju uspješnih menadžment modela i njihove moguće aplikativnosti u različitim kontekstima.

U području obrazovnog menadžmenta, kao i u drugim područjima, između teorije i prakse postoji nesklad i nepovjerenje. Praktičari često nisu skloni da analiziraju i uvažavaju teorijske pristupe, a teoretičari su u dilemi da li je teorija uopšte primjenjiva u području menadžmenta. Jaz između teorije i prakse će biti prevaziđen kada izgradimo teorije koje će predviđati učinak prakse. Da se ne bi oslanjali samo na iskustvo, menadžeri u organizacijama za obrazovanje odraslih svoje aktivnosti mogu zasnovati i na teorijama obrazovnog menadžmenta koje nude dobru osnovu za prevazilaženje jaza teorija – praksa, jer mogu doprinijeti učinku upravljačke prakse. Različiti autori su ponudili svoje teorijske poglede na obrazovni menadžment. U literaturi se najčešće citira klasifikacija od šest teorijskih modela menadžmenta u obrazovnim organizacijama – formalni, kolegijalni, politički, subjektivni, ambigvitetni (dvosmisleni) i kulturalni (Bush, 2003.) Svaki od njih može biti primjenjiv u menadžment praksi pod određenim uslovima i doprinijeti uspješnosti upravljačke prakse. Ponudene teorije ili teorijske modele smo za potrebe našeg istraživanja nazvali *konceptualnim modelima* menadžmenta, te smo tragali za njihovom primjenom ili mogućnošću njihove primjene u deset proučavanih organizacija za obrazovanje odraslih.

Obrazovna praksa kao i istraživački nalazi ukazuju da se primjenjuju različiti (manje ili više uspješni) tipovi ili modeli menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih u zapadno evropskim zemljama. Set modela ili upravljačkih paradigmi, pod nazivom *Das ArtSet – Managementmodell*¹ razvijen je u SR Njemačkoj. Te predložene modele smo za potrebe našeg istraživanja nazvali *operativnim modelima* menadžmenta, iako

¹ Set menadžment modela (*Das ArtSet – Managementmodell*, Zech, 2010).

je više riječ o tipovima ili vrstama menadžmenta, te će kao takvi biti detaljno opisani u teorijskom, a ispitivani i analizirani u empirijskom dijelu ovog rada. Za očekivati je da će ispitivanje i analiza rezultirati preporukama određenih operativnih modela menadžmenta koje bi valjalo primjenjivati u upravljanju organizacijama za obrazovanje odraslih. Naravno, preporuke će morati uzeti u obzir specifičnosti svih vrsta okruženja organizacija za obrazovanje odraslih.

1. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

1.1. Menadžment u obrazovanju odraslih – odnos teorije i prakse

U referentnoj literaturi novijeg datuma nailazimo na višestruka i različita značenja menadžmenta. Menadžmentom se naziva ili menadžment označava (1) naučnu disciplinu čiji je cilj da produkuje, sistematizuje i ponudi rezultate naučnih istraživanja – saznanja koja mogu biti osnova najracionalnijih i najefikasnijih načina upravljanja; (2) praksu, odnosno proces koordinacije i djelotvornog korištenja subjektivnih i objektivnih resursa, kako bi se postigli određeni ciljevi; (3) tim kompetentnih ljudi koji upravlja organizacijom. Pored toga što se menadžmentom imenuju različiti konstrukti, pojave i procesi, primjetne su i različitosti u pojmovnim određenjima menadžmenta. Tako se pod menadžmentom podrazumijeva proces oblikovanja okruženja u kojem pojedinci radeći zajedno, efikasno ostvaruju postavljene ciljeve (Wehrich, Konntz, 1994). Menadžment je „proces postizanja željenih rezultata kroz efikasno korištenje ljudskih i materijalnih resursa“ (Bedeian, Glueck, 1983: 6). Prema mišljenju Mintzberga menadžment se može definisati kao skup različitih uloga koje se ostvaruju u tri područja: uloge iz područja socijalnih odnosa (vođenje i zastupanje organizacije), iz područja informacija (prenošenje informacija i kontrolna funkcija), i iz područja odlučivanja (rukovođenje, alokacija resursa, pregovaranje) (Mintzberg, 1990). Slojevitost fenomena menadžmenta nije u potpunosti moguće uočiti kroz njegovo definisanje. Jedno od najsuptilnijih određenja menadžmenta nalazimo u radovima Drakera (Drucker, 1992; 2007). Naime, on ističe da se menadžment bavi akcijom i primjenom, a provjerava rezultatima, te se stoga može smatrati tehnologijom. Ali, uz to, Draker naglašava da se menadžment bavi i ljudima, njihovim rastom i razvojem, njihovim vrijednostima, društvenom zajednicom i svojim efektom na nju – što ga čini humanističkom disciplinom, odnosno „humanističkim umijećem“. Menadžeri koriste znanja i otkrića humanističkih i društvenih nauka usredsređujući ta znanja na djelotvornost i rezultate svojih aktivnosti. U kontekstu sagledavanja menadžmenta kao „humanističkog umijeća“, zanimljiv je i naučno provokativan Drakerov stav da menadžment sve više postaje ona disciplina i ona praksa preko kojih će humanističke discipline postići priznanje i učinak (Drucker, 1992). Pojam *menadžment* ima široko značenje, pa stoga ne iznenađuje činjenica da postoje veliki interesi naučnika iz raznih oblasti za pokušajem objašnjenja fenomena samog menadžmenta, njegovih funkcija i strukturalnih elemenata. Uspjeh u tome je djelimičan, jer je ovaj fenomen u stalnom razvoju (Alibabić, 2002: 35). Sudeći na osnovu brojnih određenja i shvatanja menadžmenta, može se zaključiti da je riječ o višeznačnom i slojevitom pojmu koji se odnosi na regulativnu funkciju,

na procese, na resurse, na znanje i praksu (ruko)vođenja. Najčešće se definiše kao proces koordinacije ljudskih i materijalnih resursa kako bi se postigli određeni ciljevi (Staničić, 2011). Menadžment se pojavljuje u svim područjima ljudskog rada, u svim vrstama organizacija i na svim organizacijskim nivoima, a ostvaruje se kroz nekoliko ključnih funkcija: planiranje, organizovanje, vođenje i vrjednovanje. Navedene funkcije se ostvaruju aktivnostima odlučivanja, koordiniranja, povezivanja, uticanja-vođenja, komuniciranja... U kontekstu razlikovanja funkcija menadžmenta treba reći da teoretičari menadžmenta i organizacije još uvijek vode rasprave o odnosu menadžmenta i vođenja/rukovođenja, a rezultat te rasprave je još uvijek „neriješen“, što znači da su podijeljeni stavovi o tom odnosu. Vođenje se shvata kao ključna funkcija menadžmenta, ali i kao komplementarna koncepcija koncepciji menadžmenta, izrazito oslonjena na ljudske potencijale. U brojnim teorijskim izvorima iz ove oblasti koncept menadžmenta se poklapa ili je pak nadređen pojmovima vođenja (engl. leadership) (njem. Führung) i rukovođenja (engl. administration) (njem. Leitung), ali ima i primjera da je vođenje krovni termin za upravljanje i rukovođenje. Pod vođenjem se najčešće podrazumijeva ostvarivanje uticaja na akcije drugih prilikom njihovog postizanja poželjnih ishoda, dok je upravljanje učinkovito (o)čuvanje trenutnih organizacijskih obrazaca. Rukovođenje se negdje povezuje sa zadacima nižeg nivoa (evropska praksa), a negdje se posmatra kao krovni termin za vođenje i upravljanje (američka praksa). Činjenica je da vođenje, rukovođenje i upravljanje zaslužuju jednaku pažnju ukoliko obrazovne institucije žele ostvarivati ciljeve i efikasno postizati odgovarajuće ishode. Različiti konteksti i različito vrijeme će stavljati akcent na jedno, drugo ili treće (prema, Bush, 2011). U ovom radu smo pošli od koncepta menadžmenta (upravljanja) koji integriše vođenje i rukovođenje, jer se od direktora i menadžment timova obrazovnih institucija očekuje, ne samo da brinu o „ustaljenim organizacionim obrascima i aktivnostima“, o ostvarivanju svakodnevnih zadataka usmjerenih na koordinaciju i podsticanje zaposlenih, već i o ostvarivanju vizije obrazovne organizacije kao zadatka najvišeg nivoa. Glavna preokupacija (polazna i završna tačka) menadžmenta u obrazovanju moraju biti svrhe, ciljevi i ishodi obrazovanja, dok su upravljačke procedure i obrasci, usmjeravanje i podsticanje zaposlenih, samo mehanizmi u službi glavnih preokupacija.

Iz vojnog, proizvodnog i privrednog područja, menadžment se postepeno „useljavao“ u sva druga područja ljudskog rada, a značaj menadžment saznanja i zakonitosti su uvidjele sve djelatnosti, među kojima i obrazovna. Očigledno je da se njegova primjena u pojedinim djelatnostima imenuje nazivima tih djelatnosti, te je tako nastao i *menadžment u obrazovanju ili obrazovni menadžment* (kao pojam, praksa, proces, disciplina, profesija). Menadžment u obrazovanju se odnosi na primjenu karakteristika i funkcija menadžmenta u obrazovnoj djelatnosti – na svim nivoima obrazovne djelatnosti, na

nivou sistema obrazovanja, obrazovne organizacije/institucije, obrazovnog procesa (Alibabić, 2002). Određenje menadžmenta „prevedeno“ na područje obrazovanja, znači koordinaciju ljudskih i materijalnih potencijala kako bi se postigli ciljevi postavljeni (eksplicitno i implicitno) u koncepcijama, strategijama, projekcijama obrazovanja. Pri tom se naglašava da se primjena obrazovnog menadžmenta operacionalizuje kroz upravljanje, rukovođenje i vođenje sistema obrazovanja i njegovih podsistema (Staničić, 2011). Paralelno sa afirmacijom menadžmenta u obrazovanju, pojavila su se i njegova osporavanja, zasnovana na tvrdnji da su menadžment i obrazovanje dva nespojiva fenomena ili procesa. Sintagma *menadžment u obrazovanju* se sastoji od dva centralna termina *obrazovanje*, koje cilja ka autonomiji i slobodi uma i termina *menadžment*, koji dolazi iz privrede i koji je sinonim za „vladavinu novca“ (Pigisch, 2010: 12). Upravo ovo i ilustruje naglašavanu nespojivost dva navedena fenomena. Tome u prilog se naglašava da „menadžerizam“ nije u skladu sa obrazovnim (školskim) vrijednostima i sadržajima; da način na koji se stvara odnos moći u obrazovanju nije u skladu sa demokratskim načelima kakva se očekuju u obrazovanju; da se sadržaj rada obrazovnih organizacija bitno razlikuje od tržišno orijentisanih; da je ideja tržišta na kojoj počiva menadžment, strana i štetna shvatanju obrazovanja; da menadžeri po pravilu uživaju u svojoj moći zanemarujući moralna načela, što se kosi sa obrazovnim vrijednostima; da vertikalna odgovornost kod zaposlenih u školi pobuđuje nepovjerenje i nezadovoljstvo. Upravo zbog navedenog je neophodno da direktori budu samo prvi među jednakima, a nikako menadžeri (Everard, Morris, prema Staničić, 2011). Uprkos osporavanjima i evidentnim različitostima obrazovne i privredne djelatnosti, ne može se negirati mogućnost i potreba menadžmenta u obrazovanju, jer je i u obrazovnoj organizaciji neophodno planirati, organizovati, povezivati i koordinirati, razvijati i vrednovati ljudski potencijal i materijalne resurse da bi se poboljšao učinak i unaprijedio ukupni doprinos obrazovne djelatnosti i organizacije. „Od dobrog menadžmenta zavisi uspjeh i konkurentnost same organizacije, ali i produktivnost i inovativna snaga društva – posebno u današnjim nesigurnim vremenima“ (Zech, 2010: 12).

Kritičari menadžmenta u obrazovanju su svoje kritike bazirali uglavnom na nespojivost prirode i suštine menadžmenta (ekonomski i biznis orijentisanog) sa centralizovanom prosvjetnom politikom koja je usmjerena samo na sistem formalnog/školskog obrazovanja, u okviru koje je škola rigorozno kontrolisana institucija u kojoj ostaje malo prostora za inovativno vođenje i menadžment. Međutim, (pod)sistem obrazovanja odraslih predstavlja svojevršno „obrazovno tržište“ kojim je neophodno upravljati korištenjem naučno zasnovanih načina i obrazaca. Stoga i ne nailazimo na osporavanja potrebe implementiranja menadžment modela u obrazovanje odraslih. „Menadžment u obrazovanju odraslih bi trebao biti definisan 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“ (Merk, 2006: 26). Menadžment u obrazovanju odraslih se može posmatrati i proučavati na više nivoa, na nivou (pod)sistema obrazovanja odraslih, na nivou obrazovne institucije/ organizacije kao strukturalnog elementa tog sistema, na nivou procesa obrazovanja odraslih (Alibabić, 2007), a predmet naše istraživačke pažnje biće menadžment u organizaciji (ustanovi ili instituciji) za obrazovanje odraslih.

Polaženje od načela savremenih teorija organizacije, prije svih od teorije sistema i kontingencijske teorije, u proučavanju modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih, dovodi do uočavanja i isticanja sprege ili povezanosti menadžment modela sa (pod)sistemima organizacijske okoline. Rezultati proučavanja okoline organizacije su nas i opredijelili za izbor određenih faktora vanjskog i unutrašnjeg okruženja/okoline organizacije, čija povezanost sa izborom i primjenom menadžment modela u organizaciji može biti relevantna (Alibabić, 2002). Izvjesno je da odlike obrazovnog okruženja određuju osobenosti menadžmenta u organizaciji. Sistem obrazovanja odraslih u izrazito promjenjivom okruženju (kakvo je danas), predstavlja svojevrsno „obrazovno tržište“ – obrazovni prostor na kojem se odvijaju procesi obrazovne „ponude i potražnje“. Odgovori na „potražnju“, odnosno na izražene obrazovne potrebe odraslih se mogu dobiti u organizaciji za obrazovanje odraslih kroz ponudu obrazovnih programa, oblika i aktivnosti, jednom riječju – obrazovnih vrijednosti. Decentralizacija i liberalizacija u obrazovanju kao glavna „reformaska pitanja“ u zemljama u tranziciji, stvaraju takvo okruženje u kojem se može procjenjivati uticaj više tipova regulative - administrativne, profesionalne i tržišne. Komparativna istraživanja su pokazala da su sve uspješno izvedene reforme respektovale princip liberalizacije - privatizacije i tržišne orijentacije u obrazovanju (Rado, 2001), te je sasvim izvjesno da se sličan, ili isti scenarij sprovodi u reformama koje su još uvijek u toku. Za očekivati je da je tržišna orijentacija prisutna u obrazovanju odraslih (ali sve više i u obrazovanju djece i mladih). Kako „obrazovno tržište“ ne bi postalo haotično, (što bi značilo pretvaranje sistema u svoju suprotnost), neophodno je da budu adekvatno definisani odnosi svih strukturalnih elemenata sistema (odnos formalnog i neformalnog obrazovanja, privatnog i javnog, odnos obrazovanja i tržišta rada...), da proces kompetitivnosti u oblasti obrazovne ponude bude utemeljen na načelima standardizacije, akreditacije i licenciranja (Alibabić, 2002). Sagledavanje sistema obrazovanja odraslih kao „obrazovnog tržišta“, ukazuje na neophodnost izbora i primjene adekvatne upravljačke paradigme u organizacijama za obrazovanje odraslih, što se najvećim dijelom nalazi u opisu posla rukovodioca/menadžera i menadžment tima.

To pretpostavlja profesionalno pripremanje i kontinuirano profesionalno osnaživanje rukovodilaca i menadžment timova (Alibabić, 2013). Uspješnost u menadžmentu se ne može bazirati samo na „upravljačkom“ iskustvu. Na menadžment izazove mogu odgovoriti samo oni koji su spremni da prevaziđu „jaz“ između teorije i prakse koji predstavlja svojevrsan „gordijev čvor“ menadžmenta u obrazovanju. „Prerezati ovaj čvor“ je moguće, ali samo razumijevanjem i respektovanjem relevantnih istraživačkih nalaza i teorija. Relevantnost teorije za dobru praksu nije potrebno posebno dokazivati. Ukoliko praktičari izbjegavaju (ignorišu) teoriju, onda kao vodiča u svom djelovanju imaju samo iskustvo, a ono svakako nije dovoljno, iako može biti korisno. Rukovodioci često svoje odluke objašnjavaju „zdravorazumskim“ razlozima. Međutim, takve pragmatične odluke često su temeljene na implicitnim teorijama. Menadžeri djeluju u skladu sa svojim stavovima formiranim kroz iskustvo, ali mogu mnogo uspješnije djelovati prihvatajući teoriju utemeljenu u zbiljama prakse i naravno, postupajući po njoj. Teorija obezbjeđuje „mentalne modele“ i pomaže da se razumije priroda i učinci prakse (Leithwood et al, prema Bush, 2011). S obzirom da je menadžer „stub“ svake organizacije (Zech, 2010: 19-22), neophodno je teorijsko snaženje menadžera i članova menadžment timova u organizacijama za obrazovanje odraslih, koji samo kompetencijski osnaženi mogu odgovarati na savremene menadžment izazove (Alibabić, 2013).

1.2. Organizacije za obrazovanje odraslih

Savremeni čovjek živi u svijetu organizacija, svoje aktivnosti obavlja u njima, kao što svoje brojne potrebe zadovoljava upravo u njima. Stoga čovjek mora tražiti odgovore na pitanja zašto i kako funkcionišu organizacije, mogu li se mijenjati u poželjnom pravcu i pod kakvim uslovima. Djelimične odgovore valja potražiti u praksi, ali prave i potpune odgovore mogu pružiti adekvatne teorije sa kojima se susrećemo i u andragoškoj literaturi (Alibabić, 2002). U literaturi koja se s naučnim pretenzijama bavi fenomenom organizacije, nailazimo na različita određenja ili definicije i brojne njihove sistematizacije. Rezultat konsultovanja izvora posvećenih pojmu „organizacija“, jeste zaključak da se organizacija sagledava u različitim značenjima. Hofmanovo određenje pojma organizacije je jedno od češće citiranih određenja. On iznosi četiri shvatanja organizacije – univerzalno, institucionalno, instrumentalno i strukturalno (Hoffmann, prema Staničić, 2011):

- *Univerzalno shvatanje* organizaciju vidi kao sistem, kao jedinstvo uređenih međusobno povezanih dijelova;
- *Institucionalno shvatanje* vidi organizaciju kao socijalni sistem, odnosno kao instituciju;

- *Instrumentalno shvatanje* pod organizacijom podrazumijeva sistem formalizovanih pravila s ciljem upravljanja aktivnostima unutar organizacije/institucije (organizacija kao funkcija rukovođenja);
- Radno diferenciranje pojedinih dijelova institucije i njihovo ciljno povezivanje predstavlja *strukturalno shvatanje* organizacije.

Najveći broj značenja organizaciji pridaje Lipičnik (Lipičnik, 1994) sagledavajući je kao „čovekovo delo“ (pri čemu isključuje shvatanje organizacija kao prirodnih ili pak tehničkih sistema). On navodi slijedeća značenja organizacije:

- *Organizacija kao sistem* – kao zbir elemenata međusobno ciljno povezanih, a elementi mogu biti samo ljudi, ili ljudi i tehnika zajedno. U svakom slučaju čovjek je sastavni dio organizacije i njen tvorac. On je istovremeno i tvorac pravila (materijalnih i etičkih) po kojima organizacija djeluje;
- *Organizacija kao proces stvaranja organizacionog sistema* – kao proces dizajniranja ili organizovanja u skladu sa pravilima i načelima koja su prethodno utvrđena (npr. konstituisanje organizacionih jedinica na načelu podjele rada);
- *Organizacija kao aktivnost organizovanja* u različitim društvenim domenima, kao npr. organizacija kao aktivnost organizovanja u prosvjeti, zdravstvu, kulturi...
- *Organizacija kao konkretna organizaciona forma/oblik* koji je nastao kao posljedica aktivnosti ili procesa organizovanja, a što se ustvari odnosi na organizaciju kao instituciju (školu, bolnicu, kompaniju...);
- *Organizacija kao opis stanja organizovanosti* nekog odnosa (saradnje, komunikacije...) u jednoj organizaciji/instituciji ili njenoj jedinici;
- *Organizacija kao naučna disciplina* koja proučava i istražuje organizaciju u svim navedenim značenjima.

Nasuprot navedenom multidimenzionalnom shvatanju organizacije, neki autori određuju organizaciju preko manjeg broja njenih značenja, te tako organizaciju shvataju kao *postupak* kojim se dijelovi povezuju u cjelinu i kao *strukturu* koja predstavlja „rezultat postupka“, odnosno povezanost dijelova u cjelinu (Kapustić, prema Staničić, 2011).

Neku vrstu jezgrovite sublimacije i rezimea brojnih značenja organizacije uglavnom nalazimo u rječnicima, enciklopedijama i leksikonima. Tako se u Poslovnom rečniku na pojam organizacija (u opštem smislu) gleda kao na svjesno udruživanje ljudi u bilo kom području rada i života s ciljem ostvarivanja određenog zadatka sa odgovarajućim

sredstvima i s najmanjim mogućim naporima. U istom izvoru se termin organizacija upotrebljava za označavanje *procesa* i *rezultata* organizovanja, *institucije* i *naučne discipline*, pri čemu je posebna pažnja usmjerena na razlikovanje organizacije kao institucije i organizacije kao aktivnosti. „Organizacija kao proces i kao rezultat tog procesa uvek predstavlja neki red; ona je sinonim za stabilnost i red u sistemu“ (Poslovni rečnik, prema Staničić, 2011: 359). Analiza brojnih određenja organizacije i njihovih sistematizacija pruža osnovu za naše viđenje organizacije kroz tri segmenta ili pravca, odnosno kroz uglavnom tri značenja – *procesnom*, *institucionalnom/sistemskom* i *disciplinarnom*. Drugim riječima, pod organizacijom podrazumijevamo *proces* (organizovanje) stvaranja organizacionog sistema pa čak i njegovo samo funkcionisanje (organizacija kao funkcija upravljanja sistemom ili institucijom); pod organizacijom podrazumijevamo *instituciju/sistem* (što predstavlja rezultat organizacije kao procesa); pod organizacijom podrazumijevamo i *naučnu disciplinu* koja proučava fenomen organizacije u svim njenim značenjima. U našoj istraživačkoj studiji organizaciju smo posmatrali kroz jedno od značenja, i to kroz institucionalno, što znači da smo pod organizacijom podrazumijevali konkretnu organizacionu formu, odnosno socijalni sistem. Treba naglasiti da je realna organizacija mnogo složenija od njenog sistemskog modela, jer teorija sistema (kao teorijski kontekst sistemskog modela) ne integriše značaj okruženja u postavljanju konceptijske osnove funkcionisanja organizacije. Uspješno sagledavanje i rješavanje realnih organizacionih problema moguće je samo uz dobro poznavanje okruženja ili okoline organizacije, što može obezbijediti primjena kontingencijske teorije, koja polazeći od teorije sistema uz afirmaciju situacionog pristupa, uvažava okolinu organizacije, kao i druge uslove (kontingencijske faktore) u kojima organizacija djeluje (Alibabić, 2002).

Postoje mnoga razmišljanja i teorije o organizacijama, od tradicionalnih birokratsko-teorijskih pristupa, do operativno-teorijskih, situacionih, strukturalnih, neoinstitucionalnih, organizaciono-kulturoloških i mnogih drugih (Kieser, Ebers, 2006). Nije rijetkost da se u istraživanju polazi od sistemsko-teorijske paradigme i organizacije posmatraju kao formalizirani socijalni sistemi, kao rekursivne komunikacione mreže odlučivanja koje naizmjenično tvore zajedničke premise, kako bi svoje odluke usmjeravale u određenom smjeru (Luhmann, 2000). Iako organizaciju možemo posmatrati kao jedan formalizovani socijalni sistem, u tom se slučaju ne radi o jednom fiksnom entitetu, nego o jednoj temporalnoj formi, koja se svakodnevno reprodukuje u novim procesima i stvara svoj identitet kroz razne sinergetske mehanizme (Weick 1998, prema Zech, 2010).

Organizaciju kao socijalni sistem karakteriše jasna granica prema okruženju koju određuju sami članovi organizacije, a njena osnovna obilježja ili „sastavnice“ su (Zech, 2010):

1. *pravila*, odnosno jedan specifično uređen sistema pravila koji služi za funkcionisanje same organizacije,
2. *relacije* ili komunikacije (tj. rekursivne mreže odnosa unutar same organizacije, koje nastaju kao rezultat komunikacije u organizaciji) i
3. *odluke* unutar same organizacije.

Willke ukazuje na to da su važeći sistemi pravila oni, koji u jednoj organizaciji definišu kvalitetu socijalnih procesa. Ovi sistemi pravila postavljaju relevantne kriterije te postavljaju mrežu šina po kojima mogu da se kreću *vozovi komunikacija* u samoj organizaciji, dok bi u slučaju odstupanja svi ovi vozovi ispadali iz tih šina (Willke, prema Zech, 2010). Iako pravila jedne organizacije nastaju u praksi djelovanja pojedinaca, uspostavljena pravila postaju jasna logika funkcionisanja jedne organizacije i nisu vezana za određenog pojedinca, te tako važe i u slučaju promjene samog personala. Pravila funkcionisanja jedne organizacije utiču na djelovanja i odluke svih u organizaciji. Ta pravila su sklop očekivanja, koja su usmjerena na ponašanje svakog pojedinca u organizaciji. Odstupanja od ovih pravila su moguća, ali za svakog pojedinca mogu da nose i odgovarajuće posljedice. Smisao pravila leži u tome da se u slučaju očekivanih situacija definišu odgovarajuće premise odlučivanja, kako bi se u slučajevima pojave odgovarajuće situacije, moglo reagovati i odlučivati brzo, jasno i pravedno u smislu definisanih pravila (ibidem). Pravila sistema čine temeljnu strukturu njegove samokontrole. Sistemska-teorijska koncepcija jedne organizacije omogućava da tačno razlikujemo koji udio u konstrukciji stvarnosti imaju osobe, a koji sistemi pravila.

Sistem pravila u organizaciji sadrži pravila različitih nivoa:

- *Formalna pravila* u organizacijama su manje ili više sva pravno obavezujuća pravila ponašanja onako kako su definisana u dokumentima i statutu. Iskustveno gledano ova pravila mogu biti aktuelna i smisljena, ili pak zastarjela, ali se u svim slučajevima mora postupati po njima ukoliko se žele izbjeći sankcije sistema u kojem se djeluje.
- *Neformalna pravila* nastaju u praksi i svakodnevicu same organizacije, a to su uglavnom pravila ophođenja među zaposlenima prilikom izvršavanja svakodnevnih radnih zadataka. Neformalni mehanizmi koordinacije u organizacijama mogu biti funkcionalni ukoliko se npr. iskusni zaposlenik ne pridržava uvijek uputa nadređenog

inženjera koji recimo nema puno iskustva u samoj praksi. Međutim, oni mogu biti i disfunkcionalni, jer pojedinci u sistemu mogu naškoditi cijelom sistemu ukoliko nastupaju sami i pri tome veoma subjektivno.

- *Latentna pravila* su naime one strukture očekivanja u jednoj organizaciji, koja određuju njeno funkcionisanje, ali kojih zaposleni ne moraju biti nužno svjesni. Takve nesvjesne strukture jedne organizacije zovemo njenom latentnom gramatikom funkcionisanja, analogno činjenici da mnogi ljudi (ili većina njih) pričaju svoj maternji jezik gramatički ispravno, a da pri tome nisu svjesni gramatičkih pravila. Gramatika djeluje i bez svjesnog truda onog koji govori. Isto tako i latentna pravila mogu da utiču na rad i djelovanje jedne organizacije. Ova latentna pravila za organizaciju ne moraju biti štetna, čak šta više mogu biti veoma korisna, ali isto tako mogu da ograniče daljnji razvoj (Zech, 2010).

Socijalne sisteme karakterišu specifične relacije koje se na operativnom nivou stvaraju kroz komunikaciju. Komunikacija je uvijek usmjerena i u službi je relevantnosti samog sistema, a ta relevantnost se može nalaziti u okruženju sistema ili u samom sistemu. Temeljne razlike među organizacijama počivaju upravo na specifičnostima u relaciji/komunikaciji sa elementima unutrašnjeg i vanjskog okruženja, što autor Zech naziva *kodom (Code)* organizacije koji određuje njenu orijentaciju (ibidem). „U privredi se taj kod orijentiše na kupovnu moć, u religiji na vjeru, a u obrazovnom sistemu na učenje“ (ibidem: 14). Stoga se obrazovne organizacije razlikuju u tome „šta je moguće prenijeti, a šta ne kada je učenje u pitanju“, dok je gledano sa strane polaznika razlika u tome „šta mogu naučiti, a šta ne“ (Kade, prema Zech, 2010). Organizacije sa svojim specifičnim kodom kao filterom relevantnosti skeniraju svoje okruženje i odlučuju na šta će da reaguju, a šta će da ignorišu. Nakon toga i na osnovu svog koda, organizacije razvijaju svoju vlastitu takozvanu specijalnu semantiku - poseban jezik jedne organizacije u kojoj se njen kod postepeno razvija i u kojoj dolazi do harmonizacije sistema pravila, očekivanja i načina odlučivanja. Na osnovu te specijalne semantike, organizacije stvaraju svoj odnos prema okruženju. Organizacije u tom slučaju reaguju samo na promjene u okruženju koje odgovaraju njenom kodu, a ignorišu sve ostalo što se dešava u okruženju, odnosno sve ono što nije relevantno za samu organizaciju. Upravo na ovom „ograničenju“ i počivaju specifičnosti organizacije na polju njihovog djelovanja (Zech, 1999).

Načini odlučivanja, odnosno odluke su osnovna obilježja jedne organizacije. Na odlučivanje i odluke utiču interne strukture i pravila. Sa jedne strane, na te odluke utiče kod same organizacije odnosno specijalna semantika te organizacije. Sa druge strane

odluke donešene u prošlosti čine premise za sve slijedeće odluke u organizaciji, što znači da organizacije imaju tendenciju da poštuju načine odlučivanja iz dosadašnje prakse odnosno da donose odluke koje će odgovarati dosadašnjim odlukama. Sva odstupanja od ovog načina jačaju interni pritisak legitimnosti. Ovakav način odlučivanja može dovesti do toga da recimo eksterni posmatrači uoče velike razlike između potreba okruženja i odnosa, odnosno orijentacije same organizacije. Pojam okruženje se uvijek odnosi na okruženje određenog i posmatranog sistema i sve dok okruženje to toleriše, neki sistemi mogu preživjeti u njemu. Dešava se da eksterni posmatrači neke organizacije npr. obrazovnog sistema opisuju kao konzervativne, zatvorene ili manje spremne za učenje i promjene. Te organizacije međutim imaju vjerovatno sasvim drugačiju sliku o sebi. Interni način donošenja odluka u kontekstu upravljanja organizacijom zavisi dakle od mnogih različitih uslova. Treba reći da upravljanje socijalnim (jednologičkim) sistemima ne može uvijek biti direktivno (sa direkcijom okruženja). U zavisnosti od tipa organizacije, očekivanog učinka same organizacije i njenog odnosa sa okruženjem, postoje različiti načini upravljanja organizacijom. Vojne formacije u kriznim situacijama ne bi bile uopšte upotrebljive ukoliko bi stil rukovođenja bio baziran na sporazumu i konsenzusu. Organizacije koje moraju da ispune maksimalan učinak pouzdanosti kao hitne pomoći, vatrogasna društva i nuklearne elektrane su maksimalno orijentisane na pouzdane strukture i mehanizme upravljanja. Suprotno njima, organizacijama poput recimo centara za mlade se može upravljati dosta fleksibilnije i na osnovu uvažavanja mišljenja mnogih faktora same organizacije. Privredne organizacije koje zavise od tržišta se teško mogu udaljiti od svog direktnog okruženja kao što to mogu neka udruženja ili savezi, koji se finansiraju kroz članarinu svojih članica. Postrojenjima za proizvodnju se, naravno, upravlja na sasvim drugačiji način od recimo pozorišta ili opera. Škole sa svojim nastavnim kadrom, mogu da sebi priušte mnogo više slobode nego recimo neka profesionalna udruženja.

Opšte teorije organizacije i sistema (na koje smo se u prethodnom tekstu pozivali) mogu biti primjenjive u zavisnosti od različitih sistema odnosno vrsta organizacija, a time i u obrazovnom sistemu uopšteno odnosno u organizacijama za obrazovanje odraslih kao specifičnom tipu organizacije. Uprkos bogatoj stručnoj literaturi za različite aspekte obrazovanja odraslih, andragogija kao nauka još uvijek nije razvila konzistentnu teoriju organizacije. Specifična teorija o organizacijama za obrazovanje odraslih sa svojom specifičnom logikom funkcionisanja (koja organizacije za obrazovanje odraslih razlikuje od drugih tipova organizacija), još uvijek nije u potpunosti konstituisana. Zbog toga ćemo se u nastavku baviti postojećim naučnim polazištima u razmatranju organizacije za obrazovanje odraslih.

Na neophodnost povezivanja andragoške i organizacione nauke u cilju konstituisanja andragoških organizacionih teorija, ukazala je Alibabić u studiji “Teorija organizacije obrazovanja odraslih” (Alibabić, 2002). U navedenoj studiji su elaborirane teorijske refleksije na organizaciju obrazovanja odraslih sa posebnim osvrtom na teoriju sistema i kontingencijsku teoriju. Na temelju sagledavanja organizacije na području obrazovanja odraslih u svjetlu jedne od modernih teorija organizacije – teorije kontingencije, autorka je zaključila da su kontingencijski faktori (okolina, strategija, tehnologija, starost, veličina, moć) određujući za organizacionu strukturu organizacije/institucije za obrazovanje odraslih. “Oni deluju kumulativno, pa je teško razlučiti i konkretizovati pojedinačni uticaj svakog faktora, ali se čini da okolina ima najznačajniji uticaj na organizacijsku strukturu” (Alibabić, 2002: 22). Značajno je istaći osnovne postavke teorije kontingencije po kojima ne postoji jedan (najbolji) način struktuiranja institucije. Ne postoji “idealna organizacija”, a pojam dobre i efikasne organizacije je relativan i u zavisnosti je od identifikovanih kontingencijskih faktora. Svaka stereotipna i šablonska organizacija u obrazovanju odraslih, morala bi biti zamijenjena fleksibilnom, jer su i kontingencijski faktori promjenjivi.

Obrazovnu organizaciju Kuper posmatra sa tri organizaciono - teorijska aspekta, s aspekta teorije birokratije, teorije neoinstitucionalizma i koncepta organizacione kulture. Teorija birokratije kao prvi organizaciono-teorijski pristup definiše organizacije kao racionalno korisne zatvorene sisteme, u čijem fokusu se nalaze razmišljanja o racionalizaciji samog djelovanja, dok teorija neoinstitucionalizma organizacije posmatra kao otvorene sisteme, prijemčive za potrebe okoline. Gledano kroz prizmu koncepta organizacione kulture, organizacije su integrisani sistemi, jer interes organizacione kulture nije u opisivanju interne strukture ili strukturiranog vezivanja za samo okruženje, nego mnogo više u stvaranju jednog unutrašnjeg samorazumjevanja. Prema Kuperu, navedene teorije doprinose samo jednom fragmentiranom pogledu na obrazovnu organizaciju. Razmišljanja o integrativnom povezivanju različitih organizaciono - teorijskih koncepata jesu zanimljiva, ali utisak je da se na ovaj način ne može riješiti teorija jedne obrazovne organizacije, odnosno organizacije za obrazovanje odraslih. Stvaranje jedinstvene teorije za organizacije za obrazovanje odraslih, koja je bazirana na posebnoj logici funkcionisanja tih organizacija, neophodno je bazirati kako na postojećim organizaciono - teorijskim konceptima, tako i na specifičnostima tih organizacija (Kuper, 2001).

Istraživanje Körbera (prema Zech, 2010) je bilo usmjereno upravo na specifičnosti obrazovnih organizacija i na njihovo međusobno razlikovanje. Rezultati istraživanja pružili su osnovu za razlikovanje organizacija za obrazovanje odraslih prema kriteriju

institucionalnog statusa i kriteriju njihove funkcije i rezultata. U okviru organizacija koje se razlikuju po svom institucionalnom statusu Körber razlikuje:

- javno priznate organizacije za obrazovanje odraslih,
- organizacije i udruženja za obrazovanje odraslih od opšte koristi koje nisu javno priznate,
- komercijalne (privatne) organizacije za obrazovanje odraslih, te
- preduzeća i privredne subjekte.

U odnosu na funkciju i rezultate Körber razlikuje slijedeće kategorije koje po njemu mogu da pruže orijentaciju u današnjem nepreglednom svijetu provajdera:

- stvarni provajderi obrazovanja odraslih (osnovna i jedina djelatnost je obrazovanje odraslih),
- provajderi obrazovanja odraslih, ali i drugih aktivnosti (pored obrazovanja odraslih postoje i ostale djelatnosti),
- provajderi koji se sporadično bave obrazovanjem odraslih,
- provajderi koji se po potrebi bave obrazovanjem odraslih,
- provajderi koji se interno bave obrazovanjem odraslih,
- provajderi koji nude svoje resurse i usluge za obrazovanje odraslih, i
- provajderi bliski obrazovanju odraslih.

Rezultati navedenog istraživanja udruženi sa postojećim organizaciono - teorijskim konceptima, mogu doprinijeti razvoju jedinstvene teorije za organizacije za obrazovanje odraslih. Rezultati istraživanja Zecha iz 2010. godine predstavljaju vrijedan doprinos razvoju teorije organizacije obrazovanja odraslih, stoga ćemo ih šire predstaviti u našoj studiji². Na uzorku od 5 organizacija za obrazovanje odraslih analizirani su podaci “na koji način ove organizacije vide sebe odnosno svoje okruženje?”, te se tako došlo do podataka o specifičnostima svake od njih. Ovdje je bitno napomenuti da su analizirani tipični primjeri organizacija za obrazovanje odraslih (a ne sve vrste), tj. njihove strukture analizirajući vlastite slike o sebi. To implicira da su kategorije analize bile razlike koje nastaju stvaranjem vlastite slike o sebi.

² Nekoliko razloga je u osnovi našeg izbora da posebnu pažnju posvetimo rezultatima istraživanja autora Reiner Zech, koji su prezentirani u studiji „*Organisation in der Weiterbildung*“. Ovo je jedno od rijetkih studioznih istraživanja na datu temu. Rezultati predstavljaju značajan doprinos konstituisanju jedne specifične organizaciono andragoške teorije. A poseban razlog je to što su teorijske postavke razvijane i dokazivane ovim istraživanjem, teorijski i empirijski usmjeravale našu istraživačku namjeru.

Analizirano je pet organizacija:

1. Visoka narodna škola kao javno utemeljena i priznata ustanova,
2. javno priznati konfesionalni Centar za obuku koji radi sa osobama sa invaliditetom,
3. nevladina organizacija, društveno korisna organizacija koja se bavi obrazovanjem iz oblasti psiho-terapije,
4. komercijalna, privatna organizacija za obrazovanje odraslih koja se bavi informatičkom obukom,
5. te odjel za obrazovanje odraslih jednog velikog preduzeća.

“Vlastita slika o sebi” je obuhvatila brojne aspekte kao što su: svrha organizacije, ponuda, ciljne grupe, uspješnost učenja, zaposleni, unutrašnji odnosi, odnosi sa okruženjem, samopoimanje...

Istraživanje je provedeno pod pretpostavkom da organizacije transferirajući vlastitu sliku o sebi konstruišu svoj vlastiti identitet. Organizacioni identiteti nisu dati nego se sami moraju formulirati. Pomoću slike o sebi organizacija se predstavlja ka svom unutrašnjem, ali i vanjskom okruženju. Dekonstrukcija slike o sebi i njena rekonstrukcija u naučnom prikazu iz perspektive posmatranja drugog reda pomogla je da se svaka od istraživanjem obuhvaćenih organizacija svrsta u jedan od uobičajenih tipova organizacija. Poređenje organizacija po pitanju nekih (odabranih) elemenata slike o sebi predstavljeno je u tabeli 1.

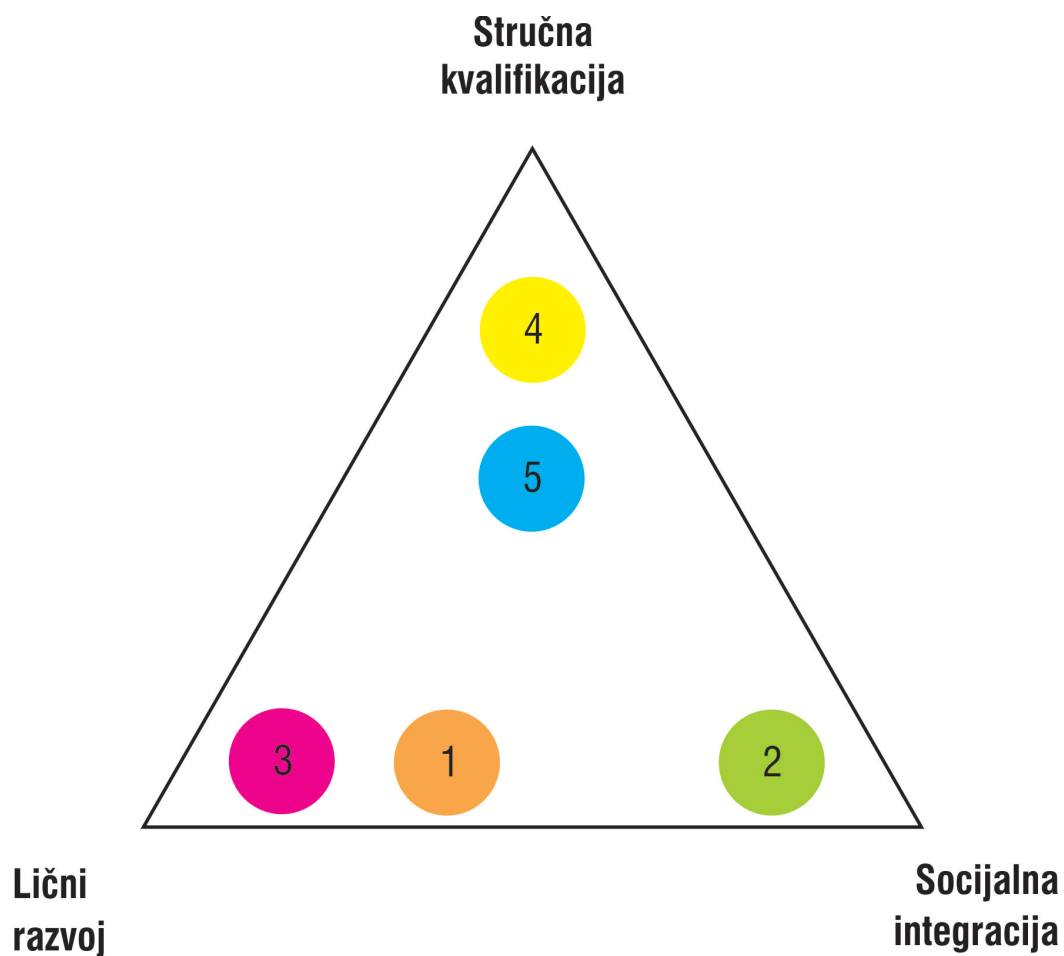
Tabela 1: Poređenje 5 organizacija za obrazovanje odraslih (Zech, 2010: 60)

	1	2	3	4	5
Organizacija	Komunalna Visoka narodna škola	Konfesionalni centar za obrazovanje	Institut za obrazovanje	Komercijalni centar za obrazovanje	Odjel za obrazovanje unutar preduzeća
Svrha organizacije	Obrazovanje za sve, posebno marginalizovane grupe stanovništva	Ostvarenje prava na cjeloživotno učenje za osobe sa invaliditetom	Kvalifikacija ličnosti u raznim radnim kontekstima i promocija vlastitog psiho-terapeutskog pravca	Stručno obrazovanje iz oblasti informatike za motivisane polaznike i sticanje zarade	Obrazovanje i obuka novog/mladog kadra za preduzeće kao društveni zadatak
Glavni obrazovni cilj	Jačanje ličnog zadovoljstva i životnog standarda	Prenošenje znanja i kompetencija za rad u praksi	Prenošenje i jačanje kompetencija koje doprinose jačanju ličnosti i boljem odnosu sa okolinom	Omogućavanje profesionalnog razvoja	Osiguranje budućnosti preduzeća i zaposlenih

Obrazovni moto	Obrazovanjem povećavamo lično zadovoljstvo i vlastiti životni standard	Obrazovanjem integrišemo isključene kategorije stanovništva u društvo	Obrazovanjem jačamo i oslobađamo vlastite potencijale	Obrazovanjem kao karijernim instrumentom postizemo profesionalni razvoj i napredak na poslu	Obrazovanjem najboljih osiguravamo budućnost preduzeća i zaposlenih
Crna mrlja	Poimanje učenja je u direktnoj kontradiktornosti sa ciljnom grupom tj. marginalizovanim strukturama stanovništva	Visoko moralno pravo na integraciju osoba sa invaliditetom je često zanemareno od strane društva tj. same privrede	Izražena potreba za samopotvrđivanjem vodi do zanemarivanja impulsa i sugestija izvana koji bi trebali doprinijeti procesu učenja	Podcjenjivanje tehnološkog deficita u procesu učenja i podučavanja	Fokusanjem na samo neke (elitne polaznike) negira se društvena odgovornost za sve
Semantika	Semantika harmoničnog miljea srednjeg staleža stanovništva	Religiozno-moralna semantika u službi društva	Psiho-terapeutska semantika perfekcionizma	Semantika usmjerena na tržište, tehnologiju i vlastitu svrhu	Semantika u službi vlastitog preduzeća
Uobičajeni tip organizacije	Porodična organizacija	Organizacija u službi društva	Narcisoidna organizacija	Funkcionalna organizacija	Suverena organizacija

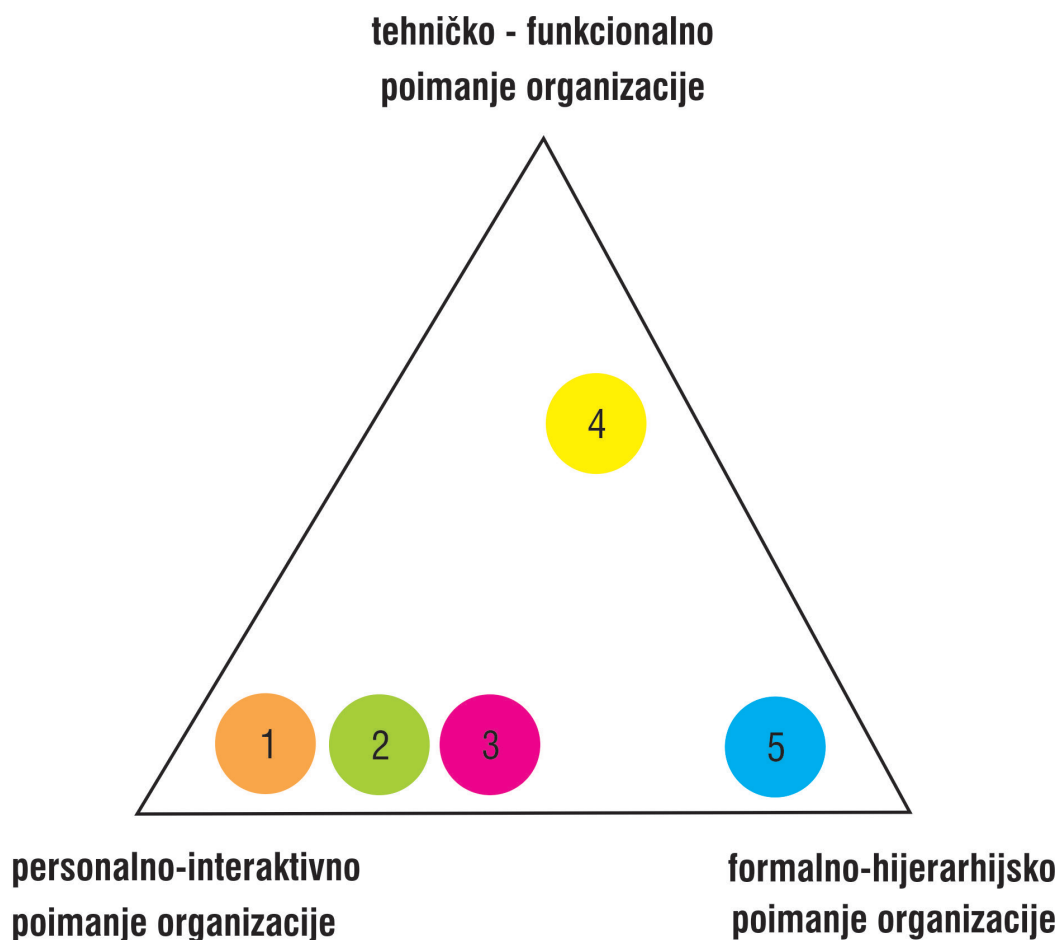
Organizacije za obrazovanje odraslih su obrazovne organizacije i zbog toga je za poređenje ovih organizacija logično pitanje - kakvo shvatanje odnosno *poimanje obrazovanja i organizacije* one imaju i u kakvom odnosu stoje ova dva pojma. Bitno je još napomenuti da se definisanjem semantike svih pet organizacija u većini slučajeva koristio jezik menadžmenta.

Poimanje obrazovanja. Visoka narodna škola (1) obrazovanje vidi kao društveni zadatak koji doprinosi razvoju svakog pojedinca. Konfesionalni centar za obrazovanje (2) posmatra obrazovanje kao mogućnost integracije isključenih kategorija u društvo. Institut za obrazovanje (3) pod obrazovanjem podrazumijeva psiho-logički samo-perfekcionizam. Privatni centar za obrazovanje (4) smatra da stručno obrazovanje svakom pojedincu omogućava profesionalni razvoj, pomoću kojeg se tržište rada osigurava sa stručnom i kompetentnom radnom snagom. Odjel za obrazovanje i usavršavanje pri preduzeću (5) želi da pomoću obrazovanja firmi i njenim zaposlenima osigura sigurnu budućnost, te se u skladu sa svojim obrazovnim zadatkom smatra odgovornim kako prema svojim polaznicima tako i prema društvu u cjelini. Ovakvo poimanje obrazovanja potvrdilo je i naše istraživanje različitih organizacija za obrazovanje odraslih. Ukoliko bi se ova različita poimanja obrazovanja upoređivala sa širim pojmom obrazovanja koji podrazumijeva, ili integriše *stručnu kvalifikaciju za privredu, lični razvoj* za pojedinca te *socijalnu integraciju*, onda bi se svih pet organizacija moglo pozicionirati na slijedeći način – slika 1.



Slika 1: Pozicioniranje organizacija u odnosu na širi pojam obrazovanja (Zech, 2010: 62)

Poimanje organizacije. Specifičnosti organizacija za obrazovanje odraslih u ovom istraživanju su određivana u rasponu između formaliteta organizacije i pedagoške/andragoške interakcije.



Slika 2: Pozicioniranje organizacija u odnosu na poimanje organizacije (Zech, 2010: 63)

Visoka narodna škola (1) ovdje praktično ne pravi nikakvu razliku: nastavni proces vidi na isti način kao i samo upravljanje organizacijom tj. kao međuljudski interaktivni proces. I kod konfesionalnog centra za obrazovanje (2) je eksplicitno vidljiv pojam formalne organizacije: upravljanje se opisuje kao odnos sa ljudima u kojem dominiraju respekt i poštovanje svakog pojedinca. Institut za obrazovanje (3) je svjestan da se nalazi na konkurentnom tržištu i da se finansira iz vlastitih izvora, zbog čega se vlastitoj slici o sebi kod ove organizacije za obrazovanje odraslih nazire hijerarhijski odnos, iako u samom opisu upravljanja dominiraju pojmovi koji ukazuju na partnersko – lične odnose. Pored toga u vlastitom opisu je vidljiv i utisak, da je uprava u određenim slučajevima spremna da upotrijebi jasne mehanizme kako bi se poštovale odluke i odredbe. Poimanje organizacije kod privatnog Centra za obrazovanje (4) je jasno i precizno tehnički-funkcionalno određeno: Centar se vidi kao privredni subjekt sa odgovarajućim privrednim mehanizmima upravljanja. Odjel za obrazovanje i usavršavanje (5) sebe vidi kao dio velikog preduzeća u kojem u skladu sa tim važe isti instrumenti upravljanja kao i u cijelom preduzeću. Ukoliko se ova poimanja predstave slikovito onda bi nastala

tri pola u poimanju organizacije: *tehničko-funkcionalno, lično-interaktivno i formalno-hijerarhijsko* poimanje organizacije – kao što je prikazano na slici 2.

Dobijeni istraživački nalazi autora Reiner Zech (Zech, 2010) su omogućili da se navedenih pet organizacija za obrazovanje odraslih predstavi i opiše kroz uobičajene tipove organizacija, a s posebnim akcentom na odnos *organizacija/menadžment i interakcija/andragogija*:

Tip 1: Porodična organizacija - Visoka narodna škola

Porodična organizacija svoje odnose gradi na ličnoj osnovi, cijeneći posebno međuljudsku toplinu i socijalnost. Iako su ove organizacije dio nekih nadređenih struktura (okruga, grada, komuna i sl.) one rade dosta autonomno. Poimanje obrazovanja je integrativno, organizacija je otvorena za sve i nikoga ne isključuje iz kruga potencijalnih korisnika svojih usluga. Na obrazovanje se gleda kao na društveni zadatak koji doprinosi razvoju svakog pojedinca pa tako i društva u cjelini. Kroz obrazovanje odraslih se želi postići lično zadovoljstvo, blagostanje ali i bolji životni kvalitet, ali s obzirom na ciljne grupe ovih organizacija ostaje upitno, da li i sami polaznici ovako vide i definišu obrazovanje. Pored toga upitno je da li se visoki zahtjevi za andragoškom profesionalnošću uvijek provode u samoj organizaciji, ali i u nastavnom procesu. U svakom slučaju, stiče se utisak da se na ovim visokim zahtjevima permanentno insistira i da su sa njima transparentno upoznati kako predavači tako i sami polaznici. Ono što je nedostajalo u izjavama kod ove organizacije su osvrta na nužnost samog obrazovanja i motivaciju, što se u zadnje vrijeme sve češće pominje kao bitan preduslov uspješnog učenja. Sam menadžment organizacije sebe vidi kao veoma profesionalan. Ova tvrdnja nije potkrijepljena preciznim faktima i konkretnim opisima. Rukovodilac se više smatra osobom koja upravlja ljudima i procesima, a manje kao rukovodilac samom organizacijom u širem smislu riječi. Semantika ovog tipa organizacije odgovara harmoničnom miljeu srednjeg staleža stanovništva. Usredotočenost na lične odnose – kako unutar same organizacije tako i prema okruženju (polaznicima, honorarnim predavačima, kooperacionim partnerima) može da omogući pouzdane i lojalne socijalne strukture. Kapaciteti formalnog upravljanja organizacijom, drugim riječima - profesionalni menadžment – nisu u potpunosti iskorišteni.

S obzirom na naš uzorak istraživanja u SR Njemačkoj kratko ćemo se osvrnuti na pravne oblike organizovanja Visokih narodnih škola u samoj Saveznoj pokrajini Bavarskoj. Visoke narodne škole se u Bavarskoj smatraju „lokalnim nosiocima obrazovanja“ na području obrazovanja odraslih. Pravni osnov za rad visokih narodnih škola u Bavarskoj

čini Bavarski Ustav (*Die Bayerische Verfassung*) iz 1946. godine i Zakon za unapređenje obrazovanja odraslih (*Das Gesetz zur Förderung der Erwachsenenbildung*) koji je još 01.09.1974. godine stupio na snagu.

U Bavarskoj postoje četiri pravna oblika organizovanja Visokih narodnih škola:

- a) Visoke narodne škole kao lokalne službe. Prema ovom formalnom obliku Visoke narodne škole su odjeljene u gradskoj odnosno okružnoj upravi/administraciji. Saradnici su zaposlenici lokalne zajednice, budžet im je integrisan u gradski odnosno okružni budžet.
- b) Kao d.o.o. od opšteg društvenog značaja – ovdje su vlasnici lokalne zajednice, gradovi ili okruzi, dakle, riječ je o komunalnom d.o.o. Rizik u slučaju odgovornosti se kod ovog formalnopravnog oblika organizacije svodi na minimum – na osnovni kapital.
- c) Društvo/udruženje od opšteg društvenog značaja – i ovdje su u upravu udruženja najčešće integrisane lokalne zajednice kao članovi udruženja i lokalni političari. Međutim, postoje i udruženja (posebno kada je riječ o malim institucijama u kojim se radi volonterski / u kojim je članstvo počasno) u kojim sve funkcije obavljaju uglavnom ili u potpunosti privatna lica. Kao kod formalnopravnog oblika organizacije udruženja je povezanost sa lokalnim zajednicama pravno najmanja, u udruženju uvijek odgovornost snosi uprava/predsjednik UO udruženja (čak i ako je imenovan izvršni direktor).
- d) Komunalna namjenska udruženja – namjensko udruženje je udruživanje više lokalnih korporacija i institucija u skladu sa njemačkim pravom. Osnova za ovo udruživanje je jedan zakon i/ili javnopravni ugovor kojim se obavezuju da će zajednički obavljati neki određeni javni zadatak i posao – u ovom slučaju je to obrazovanje odraslih. Namjenska udruženja su najpoznatiji i najčešći oblik kooperacije između lokalnih zajednica. Ova struktura je prije svega nastala nakon donošenja „presude u slučaju Eichenauer“ (*Eichenauer Urteil*), kako bi se obezbijedilo financiranje Visokih narodnih škola na lokalnom nivou.

U našem istraživanju smo kroz uzorak obuhvatili sve četiri vrste pravnog organizovanja Visokih narodnih škola. Najveću financijsku sigurnost i sigurnost kod planiranja imaju Visoke narodne škole koje rade kao dio gradske ili okružne uprave/administracije. Najveći rizik kod planiranja imaju Visoke narodne škole koje su organizovane kao udruženja, ali je istovremeno kod njih i najveća sloboda planiranja i strukturisanja rada.

Tip 2: Organizacija u službi društva – Konfesionalni centar za obrazovanje

Međuljudski odnosi su veoma važni i za tzv. organizaciju u službi društva. Na upravljanje ovom organizacijom se gleda kao na međuljudski odnos zasnovan na poštovanju i respektu. Tvrdnja da se i ovom organizacijom upravlja na veoma profesionalan način potkrijepljena je pojedinačnim izjavama u vlastitom opisu u kojima je korištena terminologija iz oblasti menadžmenta, ali bez konkretnih primjera profesionalnog upravljanja. U centru poimanja obrazovanja stoji moralno – idealistički zadatak, jer se kroz obrazovne aktivnosti žele raditi korisne stvari za ciljnu grupu kojoj je potrebna podrška, dok se učenje smatra pravom na participaciju u mogućnostima koje pruža društvo. Obrazovnim ciljem se smatra prenošenje kompetencija i vještina koje su primjenjive u današnjoj praksi. Semantika same organizacije je u konotaciji sa moralom i u uskoj je vezi sa ideološkim sistemom – u konkretnom slučaju religioznim. Vlastita slika o sebi koja je u službi dobročinstva omogućava identifikovanje svih zaposlenih sa tom slikom, te preuzimanje odgovornosti, visoku motivisanost te spremnost na rad svih zaposlenih. Organizacija za obrazovanje odraslih kao organizacija u službi društva se finansira od strane svog osnivača i privatnim donacijama, te najvjerojatnije ne bi mogla opstati ukoliko bi svoje obrazovne usluge nudila na komercijalnoj osnovi na obrazovnom tržištu.

Tip 3: Narcisoidna organizacija – Institut za obrazovanje

Narcisoidne organizacije su one organizacije koje svoje mjesto na tržištu moraju same izboriti, zbog čega možda postoji i mješavina ponosa na vlastiti rad i opreznosti da budu previše otvorene i transparentne u otkrivanju svih detalja svog rada i poslovanja. Ova organizacija na obrazovanje gleda kao na samoperfekciju ličnosti, što je veoma kompatibilno sa obrazovanjem odraslih koje se bavi psiho-terapijom. Kako za samu organizaciju tako i za polaznike svoj cilj vide u jačanju vlastitih potencijala te izgradnji kompetencija koje doprinose jačanju samopouzdanja i vlastite ličnosti. U samoj organizaciji postoje interne hijerarhijske strukture, dok međuljudskim odnosima unutar organizacije doprinose direktni lični odnosi zaposlenih, čemu se pridaje velika pažnja. Ovu činjenicu potvrdili su i sami zaposleni kojima je veoma stalo do dobrih međuljudskih odnosa unutar same organizacije. Organizacija je dala veoma malo informacija o strukturama upravljanja navodeći samo da se organizacijom upravlja veoma profesionalno ne štedeći riječi hvale na svoj račun. Ideologija takozvanog terapeutskog perfekcionizma se oslikava i u samoj semantici ove organizacije.

Tip 4: Funkcionalna organizacija – Komercijalni centar za obrazovanje

Funkcionalna organizacija ima jasniju vlastitu strukturu sa hijerarhijski nadređenom upravom, koja je odgovorna za profesionalan menadžment. Iako se uvažavaju sugestije, mišljenja i prijedlozi svih zaposlenih kod ovih organizacija je sasvim jasno da konačnu odluku donosi rukovodilac. Poslovni ciljevi su jasno opisani i potkrijepljeni transparentnim brojkama. Kvalitet i profesionalizam su ciljevi koji se podrazumijevaju i posebno se ističu u opisu organizacije. Organizacija je svjesna da posluje na konkurentnom tržištu i nastoji da bude na samom vrhu među konkurentnim sličnim organizacijama. Same obuke su namijenjene motivisanim ciljnim grupama koje teže ka svom profesionalnom razvoju. Osnovna orijentacija organizacije je fokusirana na uspjeh kako za obrazovanje tako i za samu politiku organizacije. Funkcionalizam kao pretpostavka uspjeha organizacije utiče i na sam obrazovni proces. Semantika organizacije je tržišno-privredna i ima jasnu i definisanu svrhu.

Tip 5: Suverena organizacija – Odjel za obrazovanje unutar preduzeća

Suverena organizacija posluje kao Odjel za obrazovanje i usavršavanje u okviru velikog preduzeća. Pozicija ovog Odjela u okviru hijerarhijsko-organizovane piramide je konkretno određena i Odjel je odgovoran direktno nadređenim strukturama u preduzeću, a konkretno odgovara upravnom odboru koji odobrava budžet, te kojem se podnose izvještaji o ostvarenim ciljevima i uspjehu. Činjenica da Odjel posluje u okviru uspješnog preduzeća dodatno jača samopouzdanje i suverenitet same organizacije. U samom obrazovnom procesu se teži rezultatima koji su uvijek iznad prosjeka. Obrazovni cilj je više nego jasan - osigurati uspješnu budućnost preduzeća. Jasna vizija organizacije podrazumijeva i korištenje raznih instrumenata menadžmenta, koji su detaljno opisani. Međutim, u organizaciji su svjesni da menadžment i obrazovanje imaju različite zadatke. Semantikom organizacije dominira orjentisanost na privredni razvoj i uspjeh. Iako se vodi računa o socijalnoj strani učenja, obrazovanje nije samo sebi svrha, nego ono treba da omogući kvalifikaciju osoblja za veću produktivnost firme. Budućnost vlastitog preduzeća se sagledava kroz obrazovni proces.

Organizacije za obrazovanje odraslih predstavljaju otvorene socijalne sisteme čija je zajednička misija omogućavanje učenja i obrazovanja odraslih. I pored evidentnih specifičnosti, one su dio grupe socijalnih sistema i stoga su konfrontirane sa strukturalnim promjenama u društvu, te bi trebale raspolagati sa vlastitim organizaciono-teorijskim odgovorima, jer je veliki broj značajnih promjena u društvu koje ne bi smjele biti zanemarene. Međutim, gotova organizacijska rješenja koja su razvijena u drugim sistemima i imaju karakteristike tih sistema ni u kojem slučaju se ne mogu prenositi

na sistem obrazovanja odraslih, nego se teorija organizacije adekvatna za obrazovanje odraslih mora potkrijepiti razlozima nastalim iz društvene funkcije obrazovanja.

1.3. Organizacijsko okruženje

Polazeći od postulata teorije kontingencije i mogućnosti njene primjene u organizaciji obrazovanja odraslih, istraživanja na koja smo se imali priliku osvrnuti u ovom radu, ukazuju da je *okolina ili okruženje* jedan od najvažnijih, ako ne i najvažniji kontingencijski faktor u organizaciji obrazovne djelatnosti uopšte i na svim nivoima – nivou sistema obrazovanja, nivou obrazovne institucije i nivou obrazovnog procesa. Stoga su u našem istraživačkom konceptu apostrofirani i odabrani upravo činioci vanjskog i unutrašnjeg okruženja organizacije za obrazovanje odraslih kao nezavisna varijabla. S ciljem adekvatnog teorijskog zasnivanja i objašnjenja odabranih istraživačkih varijabli, posebnu pažnju u ovom dijelu rada smo posvetili činiocima organizacijskog okruženja.

Analiza okoline organizacije predstavlja prvi korak u procesu strategijskog menadžmenta, a odnosi se na proces monitoringa (sa elementima kontrole) okoline kako bi se identifikovali faktori koji mogu uticati na ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Okolinu čini niz činilaca izvan i unutar organizacije koji bi mogli biti determinante uspjeha organizacije. Poznavanje strukture okoline organizacije je neophodno kako bi se izvršila analiza činilaca eksterne i interne okoline organizacije. U literaturi susrećemo različite kriterije prema kojima se može vršiti raščlanjivanje okoline kao npr. prema sadržini (ekonomsko okruženje, političko, tehnološko...), prema stepenu uticaja (bliže i dalje ili neposredno i posredno), sa stanovišta institucionalne regulative (normativno, prohibitivno, liberalno), sa stanovišta stepena povezanosti i mogućnosti razumijevanja (slučajno raspoređeno, grupno strukturirano, turbulentno...) (Todorović, prema Mašić, 2001). Mi smo u našem istraživanju okolinu obrazovne organizacije raščlanili prema kriteriju „stepen uticaja“ na dva, odnosno na tri distingtivna nivoa – nivoe vanjskog i unutrašnjeg okruženja, a potom vanjsko okruženje na nivoe opšte i neposredne okoline (kao što je prikazano na slici 3). Analiza i predviđanje okoline organizacije predstavlja istraživačku kreativnu fazu u okviru procesa strategijskog menadžmenta, čiji rezultati su premise o sadašnjim i budućim tokovima događaja i njihovim uticajima na poslovanje i razvoj organizacije.



Slika 3: Organizacija, nivoi njene okoline i komponente nivoa

Danas se za te potrebe koristi metoda strateške analize, poznata kao SVOT analiza (Mašić, 2001). U ovom kontekstu posebno naglašavamo da se u našem istraživanju ne bavimo analizom čiji bi rezultati bili u funkciji usmjeravanja razvoja konkretnih organizacija. Pristup okolini kao nezavisnoj varijabli u našem istraživanju smo zasnovali na paradigmi i modelu strategijskog menadžmenta, kako bismo identifikovali i grupisali činioce okoline, a potom u procesu sučeljavanja matrice činilaca vanjske i unutrašnje okoline i matrice menadžment modela, pokušali saznati karakteristike odnosa okoline i menadžment modela.

1.3.1. Činioci vanjske okoline

Među istraživačima koji su se bavili proučavanjem vanjskog ili eksternog okruženja postoje različiti pristupi u odnosu na to koje komponente ili činioci predstavljaju vanjsko okruženje. Prema Mašiću (Mašić, 2001) opštu (posrednu ili dalju) okolinu organizacije čine slijedeće komponente:

- društvena komponenta koja podrazumijeva podatke o ključnim društvenim

aspektima jednog društva (pismenost i obrazovni nivo, društvene vrijednosti, način života, vjera, mobilnost stanovništva...),

- politička komponenta koja se odnosi na upravljanje državom, na platforme političkih partija, na vladine stavove prema različitim djelatnostima,
- zakonodavna ili pravna komponenta kojom se uspostavlja zakonodavni okvir za sve članove društva,
- te tehnološka komponenta koja predstavlja pokazatelje tehnološke razvijenosti u konkretnoj okolini, a ekonomska pokazatelje ekonomskog razvoja.

Kako je prikazano na slici 3, a za potrebe našeg istraživanja, *opštu okolinu* smo operacionalizovali preko: obrazovne koncepcije, strategije, zakona, sistema, subvencija i međunarodnih/nacionalnih problema i konflikata.

Neposredna ili bliža okolina organizacije je predstavljena preko komponenti koje definišu bazične uslove za rad organizacije i čine je slijedeće komponente ili činiooci: demografska slika, privredni rast, ekonomska razvijenost, gustoća naseljenosti te konkurencija.

Bitno je napomenuti da kod analize okruženja uvijek moramo biti svjesni toga da je budućnost velika nepoznanica, jer bi u suprotnom ona bila samo produžena sadašnjost. Zbog toga se premise koje nastaju razvojem trendova koji utiču na organizaciju moraju uvijek iznova provjeravati, kako bi ih potvrdili odnosno eventualno modifikovali.

1.3.2. Činiooci unutrašnje ili interne okoline

U menadžment literaturi se naglašava da pod činioocima interne okoline treba podrazumijevati one činioce i njihove karakteristike koji mogu predstavljati uslove za dostizanje prednosti organizacije u odnosu na svoju konkurenciju. Tako se najčešće navode sljedeći setovi činilaca interne sredine: organizacioni, kadrovski, tržišni, proizvodni, finansijski, a u posljednje vrijeme naglašeni - *tehnološki*. Za potrebe našeg istraživanja, činioce *interne okoline* smo grupisali u četiri seta, kao što je prikazano i na slici 3, i to u:

1. opšte organizacijske karakteristike,
2. komponente kulture organizacije,
3. komponente profesionalnog profila menadžera i
4. komponente poslovanja organizacije.

1.3.2.1. Opšte organizacijske karakteristike

U set opštih organizacijskih karakteristika svrstali smo viziju, misiju i ciljeve organizacije, veličinu organizacije, organizacionu strukturu, programsku orijentaciju, te standarde kvaliteta.

Za kreiranje *vizije, misije i razvojnih ciljeva* odgovorni su stratezi organizacije – menadžment tim i vlasnici organizacije. Vizija, misija i ciljevi organizacije su usko povezani – vizija je izvoriste misije, a misija izvoriste neposrednih i posrednih ciljeva organizacije. „Vizija u poslovnom svetu znači dalekosežni pogled i nov način reagovanja na značajne problema. Lider posmatra sadašnjost i vidi drugačiji put ka budućnosti tako što odbacuje način kojim su stvari rješavane do tada i maštovito sagledava sve oblasti posla“ (Haas, Tamarkin, prema Mašić, 2001: 194). Vizija predstavlja „ono što može biti“, najopštiji iskaz o namjeravanim pravcima razvoja, te stoga treba da je inspirativna, izazovna i jasna. To je slika organizacije u budućnosti. Ona predstavlja izvoriste misije, „onog što se želi biti u budućnosti“. Izjava o misiji je kratak opis zbog čega organizacija postoji. U menadžment literaturi nailazimo na razne pristupe u određivanju misije. Najčešće navođena određenja su: misija je lista aspiracija organizacije; najopštija vrsta cilja; svrha ili razlog postojanja organizacije; bazna komponenta koja organizaciji daje identitet; komponenta koja određuje filozofiju organizacije (Mašić 2001; Milisavljević 2005; Yukl 2002) Moglo bi se zaključiti da misija organizacije predstavlja „njeno bazično samoodređenje koje se sastoji od filozofije kulture, politike, vrijednosti, vjerovanja i stavova, i njene svrhe postojanja“ (Mašić, 2001: 196). Misija je izvoriste ciljeva organizacije koji bi trebali biti realni i mjerljivi. Ciljeve je moguće klasifikovati na osnovu različitih kriterija, kao npr.:

- prema nivou organizacije (strategijski, taktički i operativni);
- prema mogućnosti kvantifikacije (opipljivi ili kvantitativni i neopipljivi ili kvalitativni);
- prema hijerarhijskom nivou (neposredni i posredni);
- prema planskom horizontu (dugoročni, srednjoročni i kratkoročni);
- prema nivou društvene odgovornosti (ciljevi usmjereni na brigu za klijente, na brigu za zaposlene, na brigu za ekologiju, na brigu za društvo u najopštijem smislu, na brigu za ekonomski efekat) (ibidem).

Treba naglasiti da izjava o viziji, izjava o misiji, vrsta i struktura ciljeva zavise od specifičnosti konkretne organizacije, što je potvrdilo i naše istraživanje.

Veličina organizacije i organizaciona struktura su dva vrlo važna kontingencijska faktora, stoga smo u organizacijske karakteristike, koje bi mogle biti relevantne za izbor menadžment modela, uvrstili upravo veličinu i strukturu organizacije. Ranija istraživanja su potvrdila značaj faktora veličine u organizaciji obrazovno - kulturnih aktivnosti u preduzeću/organizaciji, s jedne strane, kao i povezanost veličine i strukture organizacije, s druge strane (Alibabić, 2002). Najčešći kriterij podjele organizacija prema veličini (u svim oblastima pa i u obrazovnoj) jeste broj zaposlenih, te se tako dijele na velike, srednje i male. U velikim organizacijama organizacijska struktura je diversifikovana, u njima postoje brojni sektori, odjeljenja i radne jedinice. U srednjim je taj broj mnogo manji, dok malu organizaciju predstavlja samo jedna organizacijska jedinica.

Na *programsku orijentaciju* organizacije za obrazovanje odraslih utiču mnogi činioci koje smo svrstali u vanjsko okruženje, kako komponentne neposrednog tako i one iz opšteg okruženja. Programi koje nude organizacije za obrazovanje odraslih moraju biti inovativni i odgovarati potrebama obrazovnog ali i tržišta rada, kako bi pronašli svoj put do krajnjih korisnika odnosno potencijalnih polaznika. Osim toga organizacije za obrazovanje odraslih kod planiranja programa moraju voditi računa i o ostalim bitnim faktorima bez kojih program nije moguće ponuditi na tržištu. Neki od tih faktoru su: kompetentan nastavni kadar, adekvatan prostor i okruženje za rad i učenje odraslih, odgovarajuća nastavna sredstva, vrijeme realizacije programa u zavisnosti od ciljne grupe za koju je program namijenjen, cijena programa i sl. Koliko su svi ovi faktori bitni za kreiranje programa govori i činjenica da se pojmovi kao što su *produkt*, *ponuda* te *usluga* u novije vrijeme sve češće koriste i kao sinonim za programe koji se nude u organizacijama za obrazovanje odraslih. Ti programi imaju za cilj da odraslim osobama omoguće sticanje i upotrebu znanja, kako bi ta novostečena znanja i vještine doprinijeli ličnom odnosno profesionalnom razvoju pojedinca. Programi organizacija za obrazovanje odraslih koje danas susrećemo u praksi mogu biti formalni i neformalni. Pojedini neformalni programi mogu biti verifikovani i odobreni od nadležnih vlasti (ministarstva obrazovanja i resorna ministarstva), čime takvi programi postaju javno važeći programi i na tržištu rada imaju javno važeći karakter. Formalni programi koje nude organizacije za obrazovanje odraslih se uglavnom odnose na osnovno i srednje stručno obrazovanje odraslih, dok se kroz neformalne programe nastoje obuhvatiti sve one oblasti bitne za život i razvoj svakog pojedinca, a time i zajednice u cjelini. S obzirom da su formalni programi često zastarjeli, sadržajno neprimjereni odraslom polazniku, u neskladu sa potrebama tržišta rada (bar kada je naš region u pitanju), „programi neformalnog učenja i obrazovanja su dosta konkretniji i u praksi primjenjiviji, a participacija odraslih u oblicima neformalnog obrazovanja uglavnom je opredijeljena

njihovom sklonošću, interesima i iskustvom“ (Kulić, Despotović, 2005: 122). U programe neformalnog učenja i obrazovanja prije svega spadaju kursevi i obrazovne ponude iz raznih oblasti: stranih jezika, informatike, rada, zdravlja, porodice, kulture, politike, društva, čovjekove okoline, umjetnosti i dr.

Koncept osiguranja kvaliteta i primjene *standarda kvaliteta* je u zadnje vrijeme postala veoma važna tema obrazovnih politika u velikom broju zemalja. Obrazovanje treba da ispuni svoje određene ciljeve te doprinese privrednom razvoju društva. Razni dokumenti obrazovnih politika sve više poklanjaju pažnju osiguranju kvaliteta u obrazovnom procesu. Za osiguranje kvaliteta u obrazovanju odraslih postoje još snažniji argumenti, obzirom da je ovaj sektor u mnogim zemljama još uvijek na marginama interesa i puno manje u fokusu pažnje od ostalih stubova (predškolsko, osnovno i srednjoškolsko, te visoko obrazovanje) obrazovnog sistema. Pored toga sistemi obrazovanja odraslih su često različiti, postoje različiti zakonski okviri čak i unutar jedne zemlje (npr. SR Njemačka, BiH), veoma širok spektar provajdera u obrazovanju odraslih, različiti načini finansiranja obrazovanja odraslih, nastavni kadar sa različitim nivoom andragoških znanja i vještina, neujednačeni programi, nestandardizovani uslovi rada, a postoje i mnoge manjkavosti odnosno mnogo prostora za poboljšanje kvalitete kada su u pitanju upravljanje i rukovođenje, monitoring, evaluacija, savjetovanje, ljudski i drugi resursi, komunikacija, marketing i sl. Sve gore navedeno su bili više nego bitni argumenti da se u zadnje vrijeme u svim važnim kako evropskim tako i svjetskim dokumentima vezanim za obrazovanje odraslih tematizuje i unapređenje kvaliteta u obrazovanju odraslih, kao recimo u „Obnovljenoj evropskoj agendi za obrazovanje odraslih“ usvojenoj od strane Vijeća Evropske Unije 2011. godine ili recimo u UNESCO-vom „Belemskom okviru za akciju“ usvojenom u Brazilu 2009. godine. U tom važnom dokumentu je istaknuto da „kvalitet u učenju i obrazovanju predstavlja holistički, multidimenzionalni koncept i praksu koja zahteva stalnu pažnju i razvoj. Negovanje kulture kvaliteta učenja odraslih zahteva odgovarajući sadržaj i odgovarajuće načine pružanja usluga, procene potreba usmerenih na onoga koji uči, sticanje višestrukih kompetencija i znanja, profesionalizaciju nastavnika, obogaćivanje sredine za učenje i osnaživanje pojedinaca i lokalnih zajednica“ (Andragoške studije, 1/2010: 130). Međutim sertifikovani standardi kvaliteta se veoma teško primjenjuju u institucijama obrazovanja, posebno u organizacijama za obrazovanje odraslih, jer iziskuju dodatna finansijska sredstva koja su ionako u najviše slučajeva uvijek oskudna, dodatne ljudske resurse, vrijeme, precizne rokove i sl. Jedan od najčešćih sertifikata standarda kvaliteta čiju smo primjenu uočili tokom našeg istraživanja bio je model EFQM (European Foundation for Quality Management), pri čemu smo i upoznati sa velikim problemima u njegovoj primjeni. Na poteškoće u primjeni ovog sertifikata standarda kvaliteta upućuje i autor Gnahs koji je

prije 14 godina ukazao na probleme primjene ovog modela u obrazovanju, čega smo bili svjedoci i u toku našeg istraživanja. „Model EFQM razlikuje domene osposobljavanja i rezultata. U domen osposobljavanja spadaju: menadžment, orijentacija prema saradniku, strategija, resursi i procesi. U domen rezultata se svrstavaju zadovoljstvo saradnika i klijenata, preuzimanje društvene odgovornosti i ekonomski uspjeh. Sistematskom primjenom modela EFQM se može postići ne samo poboljšanje navedenih dimenzija, već i pretpostavka da se ostvari i poboljša *benchmarking*. Do sada se model EFQM teško primjenjuje u institucijama obrazovanja“ (Gnahs, 2001: 14).

1.3.2.2. Komponente organizacione kulture

Prema kontingencijskoj teoriji organizacije, kultura predstavlja jedan od najznačajnijih kontingencijskih faktora. Koncept organizacione kulture i klime postaje nezaobilazan u razmatranju menadžmenta i razvoja organizacije. Zarad razumijevanja i unapređivanja ponašanja zaposlenih, iz antropologije i sociologije je ovaj koncept prenijet u organizacione nauke. U literaturi nailazimo na različite pristupe određenju odnosa između kulture organizacije i organizacione klime. Mi smo pristalice mišljenja da pojam organizacione kulture integriše i klimu organizacije. Organizaciona kultura i klima determinišu ponašanje svih zaposlenih pa i menadžment tima i menadžera. Upravo zbog toga smo je uvrstili u korpus istraživačkih varijabli u našem istraživanju te slijedi detaljniji osvrt i na ovaj fenomen.

U literaturi postoji visok stepen slaganja da je “događaj koji je skrenuo pažnju na fenomen organizacione kulture uspjeh japanskih preduzeća, tačnije njihov bum na svjetskom tržištu“ (Obradović, Cvijanović, Lazić, 2003: 52). Zaključeno je da prednost japanskih organizacija nad američkim nije u kvalitetu i dostupnosti resursa, većeg kapitala, jeftinije radne snage i sl., već da se ona nalazi u specifičnom načinu razmišljanja i ponašanja japanskog menadžmenta, načinu međusobne komunikacije, donošenja odluka i posvećenosti filozofiji i misiji organizacije. To potvrđuje i izjava Fujisawe (jednog od osnivača Honda Motor Company), kako su „praksa japanskog i američkog menadžmenta u 95 procenata iste, i kako se razlikuju u svim važnijim pitanjima“ (Mojić, 2010: 6), što bi značilo da se razlikuju po najvažnijim pitanjima koja se odnose na razmišljanja i ponašanja japanskog menadžmenta.

U ovom radu pod pojmom organizacione kulture podrazumijevamo „sistem pretpostavki, vjerovanja, vrijednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmjeravaju njihovo mišljenje i ponašanje“ (Janićijević, 1997: 42). Prema pomenutom autoru (ibidem: 40-42), možemo razlikovati

šest najvažnijih karakteristika organizacione kulture: *sadržaj, njen socijalni karakter, efekte organizacione kulture, način nastanka, stabilnost i odražavanje, i kao posljednju - njenu jedinstvenost, tj. specifičnost.*

Sadržaj organizacione kulture predstavljaju značenja koja članovi organizacije pridaju stvarima, događajima i pojavama. Najčešća podjela sadržaja organizacione kulture jeste na kognitivne i simboličke elemente. Kognitivni elementi organizacione kulture obuhvataju: vjerovanja, vrijednosti, očekivanja, pretpostavke, etiku, osjećanja, značenja, neformalna pravila, način mišljenja, pogled na svijet, stavove, klimu, posvećenost, identitet, ideologiju, norme, duh organizacije, zajedničku viziju i zajednička očekivanja pripadnika neke organizacije (Janićijević, 1997: 48). Ovom listom su obuhvaćeni različiti elementi koji postoje „u glavama“ zaposlenih i koji se ne mogu direktno i objektivno istražiti, već o njima zaključujemo ili indirektno (preko nekih njihovih manifestacija) ili sa niskim stepenom sigurnosti (npr. kod mnogih navedenih elemenata nismo sigurni da li smo dobili iskrene ili socijalno poželjne odgovore). Ono što dodatno otežava istraživanje ove pojave jeste činjenica da se kognitivni sadržaj javlja na više nivoa: vidljivom, nagoviještenom i nesvjesnom.

U drugu grupu sadržaja organizacione kulture, simboličkih elemenata, spadaju: jezik, žargon, priče, mitovi, legende, heroji, rituali, logotip, fizički izgled, obrazac komunikacije, modeli ponašanja/interakcije, ceremonije, anegdote, običaji u organizaciji, način obavljanja posla, navike, istorija, praksa, fizički objekti, simboli i tradicija (prema: ibidem). Ovi navedeni elementi su u interakciji sa kognitivnim elementima, tj. ili su odraz ispoljavanja kognitivnih elemenata (njihovo „materijalno“ opredmećenje) ili ih generišu. Kao primjer ovog odnosa možemo navesti logotip. Logotip može biti odraz već postojećih vjerovanja, vrijednosti i normi, ili kreirajući logotip pokušavamo da pošaljemo poruku unutrašnjoj i spoljnoj javnosti, i da generišemo neke nove vrijednosti i vjerovanja. Simbolički elementi se mogu podijeliti na materijalne simbole (kakvi su npr. marka službenog auta, izgled kancelarije, itd.), bihevioralne (npr. rituali, ceremonije, itd.) i semantičke simbole (npr. žargon, priče, anegdote, itd.).

Socijalni karakter organizacione kulture ukazuje na to da kognitivni i simbolički elementi organizacione kulture moraju biti zajednički za sve ili većinu članova organizacije, da bi uopšte moglo biti riječi o ovom fenomenu. Najznačajniji *efekat* organizacione kulture je približno isto interpretiranje i razumijevanje dešavanja u organizaciji van nje, od strane članova organizacije. Organizacionom kulturom se kreiraju pravila koja usmjeravaju ponašanja i aktivnosti zaposlenih. Kada govorimo o *načinu nastanka* organizacione kulture, možemo konstatovati da ona nastaje kroz proces socijalne interakcije. Ono

što je od posebne važnosti za ovaj rad jeste da *organizaciona kultura nastaje*, održava se i mijenja učenjem. Ovaj mehanizam se aktivira organizovanim učenjem, odnosno obrazovanjem, strukturiranim od strane menadžmenta organizacije, ili pak spontanom interakcijom zaposlenih, nastalom sistematskim zanemarivanjem ovog bitnog fenomena od strane menadžmenta. Vrlo važna i nezaobilazna karakteristika organizacione kulture je njena relativna *stabilnost i održavanje* kroz prenošenje na nove članove učenjem, odnosno mehanizmom perpetuacije (samoobnavljanje).

Svaka organizaciona *kultura je jedinstvena i specifična*, odnosno, ne postoje dvije iste organizacione kulture, čak i kada imamo organizacije koje imaju istog vlasnika (osnivača) i identičnu djelatnost. U tom smislu, ne postoji univerzalni recept ili matrica koji bi se mogli primijeniti na svaku organizaciju, već je svaka organizaciona kultura priča za sebe.

Janićijević (1997: 203) ističe slaganje brojnih autora u pogledu isticanja tri osnovna izvora kulture svake organizacije:

1. nacionalna kultura u kojoj organizacija posluje,
2. karakteristike privrednog sektora u kojem se organizacija nalazi,
3. specifična istorija organizacije uključujući i ličnost osnivača, kao i najvažnijih lidera u istoriji date organizacije.

S obzirom da uzorak u našem istraživanju čine organizacije za obrazovanje odraslih iz dvije zemlje, u kontekstu teorijske zasnovanosti preduzetog istraživanja, od posebnog značaja može biti baš prvi izvor koji ćemo posebno elaborirati.

„Nacionalna kultura predstavlja sistem pretpostavki, vrijednosti i normi koje dijele pripadnici jedne nacionalne zajednice“ (ibidem: 221), i kao takva je važan faktor koji određuje profil organizacione kulture svih organizacija koje funkcionišu u okvirima pomenute nacionalne kulture. Nacionalna kultura svojim naglašenim vjerovanjima, vrijednostima i normama predstavlja kontekst u kojem egzistira organizacija, odnosno pomenuti sadržaji organizacione kulture su već usađeni u većinu zaposlenih i predstavljaju sastavni dio njihovog identiteta. U literaturi (Mojić, 2010: 27) je naveden veći broj modela za proučavanje nacionalnih kultura: Hofstedeov, Trompenaarsov, Hallov, Schwartzov, kao i modeli niza manje poznatih autora. Zbog ograničenog prostora, zadržaćemo se na analizi prva dva pomenuta modela.

Najznačajnije (najobimnije) istraživanje nacionalne kulture sproveo je Geert Hofstede (Janićijević, 1997: 208), u periodu od 1967. do 1973. godine. Ovo istraživanje je

obuhvatilo 116.000 ispitanika iz 40 zemalja, a cilj istraživanja je bio da se utvrdi po čemu se razlikuju stavovi, mišljenja i vjerovanja pripadnika različitih nacionalnih kultura. Hofstede (Mojić, 2010: 29) „kulturu određuje kao kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od druge”.

Rezultati su pokazali da se nacionalne kulture međusobno razlikuju na osnovu četiri dimenzije: distance moći, izbjegavanja neizvjesnosti, individualizam - kolektivizam, „muške“ nasuprot „ženskim“ vrijednostima.

Distanca moći označava „stepen u kojem manje moćni članovi organizacija i institucija u nekoj zemlji prihvataju i očekuju činjenicu da je moć neravnomerno raspoređena“ (Hofstede, prema: Mojić, 2010: 30). Ovo bi značilo da u društvima u kojima je prihvaćena visoka distanca moći, i oni koji imaju moć, kao i oni koji njome ne raspolažu, smatraju da je nejednaka distribucija moći normalno i prirodno stanje stvari. Prihvatanje visoke distance moći ima brojne implikacije: u ovakvim kulturama preovladava autoritarna svijest, moć se mora stalno činiti vidljivom i uvjerljivom; delegiranje ili dijeljenje moći se posmatra kao slabost. Ovo ima jasne implikacije i na upravljanje na svim nivoima, i može se posmatrati u kontekstu upravljanja obrazovanjem. Prema Alibabić (Alibabić, 2002) upravljanje u obrazovanju se može posmatrati na tri nivoa: na nivou cjelokupnog sistema obrazovanja, na nivou upravljanja obrazovnom institucijom i na nivou upravljanja obrazovnim programom. U zemljama gdje je velika distanca moći, vrlo je vjerovatno da će potencijalno ponašanje ministra obrazovanja, direktora škole i nastavnika/učitelja biti autoritarno, sa naglašenim simbolima moći i bez ikakvog demokratskog (ko)odlučivanja i dijeljenja moći.

Izbjegavanje neizvjesnosti predstavlja „stepen ugroženosti koji osećaju članovi društva u neizvesnim, nejasnim ili promenljivim okolnostima“ (Janićijević, 1997: 211). U kulturama koje karakteriše visoko izbjegavanje neizvjesnosti ljudi ne vole promjene, rizik i neizvjesnost, a preferiraju formalizaciju, standardizaciju i jasnu hijerarhiju. Neke od karakteristika društava koje imaju ovu dimenziju su: visok stepen agresivnosti i anksioznosti, ne trpe se nikakvi oblici nestandardnog ponašanja, niti devijacije od opšteg mišljenja, a promjene se percipiraju kao prijatna. U obrazovnom sektoru ovo može imati jasne implikacije: netolerancija prema različitosti, dogmatizam, forsiranje konvergentnog mišljenja, jednoobraznost, nedostatak individualizacije, medikrizija i prosječnost.

Individualizam – kolektivizam. U individualističkim društvima pojedinci su odgovorni za sebe i svoju najbližu porodicu, u društvima u kojima preovladava kolektivizam, za sudbinu pojedinaca je odgovoran kolektiv kome on pripada (porodica, preduzeće

ili društvo u cjelini). U obrazovanju bi se to moglo otjelotvoriti u razvijanju individualnih sposobnosti, zadovoljavanje individualnih obrazovnih potreba, razvijanje preduzumljivosti, preuzimanje odgovornosti za sopstveno obrazovanje i sopstveni život (što su karakteristike samousmjerenog učenika) u individualističkim kulturama, ali i u razvijanju kolektivnog identiteta, prenaplašenog kolektivnog karaktera i kolektivnih vrijednosti (jedna nacija, jedna klasa), gušenju preduzetničkog duha...

„*Muške*“ nasuprot „*ženskim vrijednostima*“. „Muške’ vrednosti odnose se na društva u kojima je društvena podjela rodni uloga jasno izražena: za muškarce se podrazumeva da budu agresivni, snažni i usmereni na materijalni uspeh; žene bi trebalo da budu umerene, manje grube i zainteresovane za kvalitet života. ‘Ženske’ vrednosti se odnose na društva u kojima se rodne uloge prepliću: i muškaci i žene bi trebalo da budu umereni, brižni prema drugima i zainteresovani za kvalitet života“ (Hofstede, prema: Mojić, 2010: 30). To znači da se u muškim kulturama cijene postignuće, rezultat i agresivnost, dok u ženskim kulturama preovladava orijentacija ka harmoničnim socijalnim odnosima i statusu u društvu. Implikacija ovih dimenzija nacionalnih kultura je da npr. u ženskim kulturama preduzetništvo, inovacije i promjene nemaju mnogo smisla zbog težnje za uspostavljanjem dobrih socijalnih veza i odnosa sa socijalnim okruženjem ili zbog uvjerenja o harmoniji čovjeka sa prirodom (ili njegovoj podčinjenosti istoj). Nasuprot karakteristikama opisane kulture, u muškim kulturama je osnovna pretpostavka čovjekove dominacije nad prirodom, iz čega proističu brojne proaktivne osobine ljudi u toj kulturi. Moguće implikacije ove karakteristike na obrazovanje su brojne. Ciljevi, sadržaji i metode u ženskim kulturama su usmjerene na stvaranje zajedništva i jednoobraznosti, prosječnosti i društveno poželjnih odgovora, dok bi se u muškim kulturama njegovali takmičarski duh, agresivnost, postignuće i izvrsnost bilo koje vrste.

Analiza pomenutih dimenzija je značajna, jer nacionalna kultura predstavlja kontekst u kome se razvija organizaciona kultura i da kao takva, predstavlja jednu od determinanti iste. Zanimljivo je da je u pomenutom istraživanju bivša SFRJ bila jedna od 40 zemalja u kojima je sprovedeno navedeno istraživanje. Nacionalna kultura tadašnje SFRJ je spadala u: kulture sa visokom distancom moći, sa indeksom distance moći od oko 76 (na skali od 1 do 100); kolektivističke, ženske kulture koje imaju visoko izbjegavanje neizvjesnosti.

Ipak, navedene rezultate moramo uzeti sa izvjesnom rezervom. Osnovna zamjerka koju možemo uputiti Hofstedeovom istraživanju je izjednačavanje granica nacionalne kulture sa granicama jedne države.

Kada govorimo o nacionalnim kulturama, spomenućemo i istraživanje koje je sproveo holandski istraživač Fons Trompenaars, a koje je trajalo deset godina i kojim je obuhvatio preko petnaest hiljada ispitanika (menadžera) iz 28 zemalja. „Trompenaars je odredio pet vrsta odnosnih orijentacija koje određuju način međusobnog poslovanja ljudi i to: univerzalizam i partikularizam; individualizam i komunitarizam; neutralnost i emocionalnost; specifičnost i difuznost; dokazivanje i predodređenost“ (Đokić, 2005: 99).

Univerzalizam predstavlja uvjerenje da se ideje i primjeri dobre prakse mogu svuda primijeniti bez modifikacija, dok je partikularizam uvjerenje da su okolnosti te koje određuju primjenu ideja i prakse. U kulturama većeg partikularizma manje su bitna formalna prava, a akcenat se stavlja na odnose i povjerenje među ljudima. Đokić (ibidem: 102) smatra da su individualizam i komunitarizam „ključne dimenzije kako u Hofstedovim, tako i u Trompenaarsovima istraživanjima. Po Trompenaarsu, individualizam se odnosi na ljude koji sebe smatraju individuama, dok se komunitarizam odnosi na ljude koji sebe smatraju dijelom grupe“. U društvima naglašenog individualizma na prvom mjestu su lični ciljevi, pregovori se vode na licu mjesta i akcenat je na ličnoj odgovornosti. Suprotna je situacija u komunitarističkim društvima, u kojima se odluke donose u komitetima a odgovornost se dijeli na čitavu grupu. Kada govorimo o emocionalnosti i neutralnosti kao odlikama nacionalne kulture, vrijedi reći da kultura u kojoj se suzdržavaju emocije naziva se neutralna kultura, dok se u emocionalnoj kulturi emocije otvoreno i prirodno pokazuju. Veličina javnog i privatnog prostora je osnova za podjelu kultura na specifične i difuzne. U specifičnim kulturama osobe imaju veliki javni prostor koji dijele sa drugima, dok svoj mali, privatni prostor čuvaju za sebe i dijele ga samo sa bliskim prijateljima. U difuznim kulturama su javni i privatni prostor iste veličine. U ovoj vrsti kulture pažljivo se čuva javni prostor, jer ulazak u ovaj prostor znači i ulazak u privatni prostor. Kultura dokazivanja je kultura u kojoj se status ljudi zasniva na uspješnom obavljanju svoje funkcije, dok u kulturi predodređenosti, status ljudi je zasnovan na tome šta su i ko su. Vrednuje se status zasnovan na starosnoj dobi, porodičnom imenu ili društvenim vezama.

Vrijedi napomenuti da je Trompenaars osim pet odnosnih orijentacija koje je u svojim istraživanjima odredio, ustanovio još jednu kulturnu razliku, a to je način na koji ljudi shvataju pojam vremena. Identifikovana su dva pristupa: sukcesivan i sinhroničan. U sukcesivnim kulturama ljudi u jednom trenutku obavljaju samo jedan posao, precizno zakazuju sastanke, dosljedno se pridržavaju planova i ne odstupaju od njih. U sinhroničnim kulturama uobičajen je pristup po kome ljudi rade više poslova u isto vrijeme, moguća su odlaganja sastanaka i redosljed je podčinjen odnosima. Na primjer, u ovakvim kulturama ljudi često prekidaju posao i pozdravljaju osobe koje ulaze u njihovu kancelariju.

Mojić (2010: 35) navodi još jednu dimenziju Trompernaarsovog modela: unutrašnji-spoljašnji lokus kontrole. Ova dimenzija nam daje odgovor na pitanje: „da li je podsticaj unutrašnji poriv i osećanje ili se vrši prilagođavanje spoljnim događajima koji su izvan kontrole pojedinca?“ , odnosno, „Trompernaars ovu meru upotrebljava da izrazi stepen u kojem ljudi iz pojedinih društava veruju da mogu uticati na svoje okruženje ili ga kontrolisati“ (ibidem).

U analiziranoj literaturi nailazimo na brojne klasifikacije organizacionih kultura. Treba napomenuti da su u klasifikacijama navedeni samo opšti (idealno-tipski) modeli koji se u stvarnosti ne poklapaju u potpunosti sa konkretnim organizacionim kulturama strukture zaposlenih. Klasifikacija koju najčešće susrećemo u literaturi jeste klasifikacija čiju je osnovu formulisao Harison, a usavršio Handy. Janićijević (ibidem) smatra da se ova klasifikacija „pokazala kao najbolji način za brzo i lako razumevanje organizacionih kultura na našim prostorima“. Prema Hendijevoj klasifikaciji, razlikujemo četiri osnovna tipa organizacionih kultura: kultura moći; kultura uloga; kultura zadatka i kultura podrške. Hendy je svakoj od pomenutih kultura dodijelio odgovarajući simbol i grčko božanstvo koje svojim osobinama najbolje oslikava karakteristike svakog pojedinog tipa kulture.

Kultura moći, predstavljena je paukovom mrežom, koja je centar oko koga se „plete“ cjelokupna organizaciona kultura, a simbolizuje je Zevs – vrhovni, svemogućí bog grčke mitologije. Ovaj tip kulture je u potpunosti okrenut ka lideru organizacije, koja je sredstvo za ostvarenje ciljeva u rukama vođe. Organizacija u kojoj vlada kultura moći teži da se ponaša kao idealna patrijarhalna porodica, na čijem čelu se nalazi *pater familias* koji se uz pomoć atributa svemoćnog Zeusa očinski brine o potrebama zaposlenih, a koji ga zauzvrat bespogovorno slušaju. Najdevijantiji oblik ovog tipa kulture je diktatura zasnovana na strahu. Janićijević (1997: 112) naglašava da „u realnosti nije isključeno da se u jednoj organizaciji naide na obje pomenute krajnosti, kada su odnosi lidera i članova organizacije neka mješavina poštovanja, straha i mržnje“. Moć lidera u slučaju kulture moći je zasnovana na kontroli resursa, ali je često zasnovana i na njegovoj harizmi. Formalizacija pravila i procedura je vrlo niska, jer se sve odvija kroz direktan nadzor lidera. Komunikacija je intenzivna, sa naglaskom na neformalnoj komunikaciji, a borba moći je intenzivna i ogleda se kroz politikanstvo zaposlenih. Borba se vodi oko toga ko će biti bliži lideru i samim tim raspolagati većom moći. Prednosti ovog tipa organizacione kulture je u brzini njenog reagovanja, jer se zaobilaze brojne administrativne procedure – sve zavisi od lidera. Ovo se može dobro odraziti na funkcionisanje organizacije ukoliko je lider kompetentan. Međutim, ukoliko lider ne raspolaže nikakvim drugim kompetencijama osim vlastitom harizmom,

organizacija nema nikakav mehanizam kojim bi otklonila ili ublažila rezultate liderovih pogrešnih procjena. Obzirom da lider drži sve konce u rukama, svi sposobniji i ambiciozniji menadžeri odlaze u druge organizacije, što stvara problem za promjenu lidera, jer su neke od karakteristika preostalih menadžera poslušnost i nesamostalnost, tako da novi lider dolazi, po pravilu van organizacije. „Kultura moći je pogodna za relativno mlade i male organizacije, u kojima ne dominira visokoobrazovani kadar, i to u turbulentnim industrijama u kojima je potrebno brzo reagovanje“ (Janićijević, 1997: 113). Očigledno je da ovaj tip organizacione kulture prema svom profilu ne odgovara obrazovnim organizacijama, ali nije isključeno da se u njima javlja. Pri tome mislimo na lidere manjih NVO koje imaju obrazovne aktivnosti (gdje lider raspolaže resursima - uglavnom ključnim informacijama) ali i na direktore škola koji egzistiraju u totalitarističkim režimima, ili partokratskim državama, gdje pripadnost određenoj partiji znači i blizinu resursa.

Kultura uloga, predstavljena je antičkim hramom, a božanstvo koje ga simboliše je Apolon, bog umjetnosti i svjetlosti. Ovo simbolizuje birokratsku kulturu, koja je utemeljena na pravilima i procedurama proizašlih iz logičnog, razumskog promišljanja najefikasnijih procedura kojima bi se funkcionisanje organizacije optimiziralo i koje prerastaju u formalna pravila i standarde. Ovaj tip organizacione kulture organizaciju vidi kao uređenu socijalnu strukturu, čije je funkcionisanje determinisano dogovorenim pravilima i standardima. Moć je potpuno depersonalizovana i uslovljena pozicijom u formalnoj hijerarhiji organizacije. Da bi se dobilo više mjesto u toj hijerarhiji, osoba mora posjedovati ekspertsko znanje. Kultura uloga se vezuje za velike, hijerarhijski uređene organizacije, koje su najčešće birokratizovane (naročito javne službe), a njene karakteristike najviše odgovaraju ljudima koji traže sigurnost na poslu, predvidljivost i minimalan rizik. Vrline ovog tipa organizacione kulture se ogledaju u pouzdanosti i efikasnosti, dok se kao negativne karakteristike mogu navesti nesposobnost prilagođavanja, rigidnost, nedostatak inicijative i preduzetništva. Očigledno je da bi ovaj tip organizacione kulture često mogli naći i u našim organizacijama formalnog obrazovanja (osnovnim i srednjim školama), gdje je sve određeno pozicijom na kojoj se neko od obrazovnih kadrova nalazi, i gdje se zaposleni drže samo svoje uloge (predmeta koji drže), bez posebne brige za cjelokupne ishode organizacije (svršeni učenici). Uloga direktora je često čisto tehničke, birokratske prirode, bez mnogo inovacija i bez želje za promjenama.

Kultura zadatka, predstavljena je simbolom rešetke, a božanstvo koje ga simbolizuje je Atina, boginja mudrosti. „Kultura zadatka počiva na pretpostavci da organizacija postoji kako bi rešavala zadatke“ (Janićijević, 1997: 115), a u okviru nje se cijene vrijednosti

kao što su uspjeh i postignuće. U ovoj kulturi, moć je uslovljena kompetencijama, djelimično harizmom, a ljudi se ne cijene prema hijerarhijskoj poziciji, već prema sposobnosti da doprinesu rješavanju zadatka. Samostalnost pojedinca, fleksibilnost i prilagodljivost se izuzetno cijene u ovoj kulturi, koja najviše odgovara ljudima koji su motivisani postignućem, odnosno samim poslom. Kultura zadatka zahtjeva timski rad i često projektnu organizacionu strukturu, jer je neophodno da zaposleni stupaju u međusobne interakcije na različitim hijerarhijskim nivoima kako bi zadatak bio riješen. Odatle i rešetka, kao simbol umreženosti. Ova kultura najviše pogoduje malim, specijalizovanim organizacijama, kao što su advokatske kancelarije i konsultantske kuće, a njene najistaknutije prednosti u odnosu na druge kulture su njena orijentacija na uspjeh i rezultat, fleksibilnost, inicijativnost, kreativnost i preduzetništvo. Nedostaci ove kulture se ogledaju u pretjeranoj zavisnosti od ljudi, njihovih kvaliteta i svim implikacijama koje iz ovoga mogu nastati. U ovoj kulturi se ne možemo osloniti na ekonomiju obima, jer „rešetka“ ne dozvoljava povećanje organizacije u nedogled, zbog potrebe za direktnom i neposrednom komunikacijom. Janićijević (1997: 116) je mišljenja da „često kultura zadatka stimuliše i podržava površnost u obavljanju posla, budući da se nema vremena za razvoj ekspertize kod zaposlenih“. Mišljenja samo da se ovakav tip organizacione kulture rjeđe javlja u obrazovnim organizacijama. Razlog za to je prvenstveno monopol na stručnu ekspertizu koju nastavnici imaju u okviru predmeta koji predaju, što u velikoj mjeri otežava „miješanje“ u poslove drugih nastavnika. Izuzetak bi mogle predstavljati NVO, koje realizuju obrazovne programe po principu projektnih aktivnosti, ili privatne obrazovne institucije koje pokušavaju da se inovativnim pristupom i problemskom nastavom nametnu na obrazovnom tržištu.

Kultura podrške, predstavljena je grupom, dok je božanstvo – zaštitnik ovog tipa kulture Dionis, grčki bog uživanja, vina i zadovoljstva. Bazična pretpostavka koja stoji u osnovi kulture podrške je da organizacija postoji da bi stvorila svojim članovima uslove za ostvarivanje individualnih ciljeva i interesa. Interesi organizacije kao cjeline, uglavnom su u drugom planu, dok se u prvi plan stavlja pojedinac i njegovi interesi. Ovo je razlog zbog koga se ovaj tip organizacione kulture rijetko sreće u preduzećima, a najčešće se nalazi u istraživačkim ustanovama i fakultetima. Ovo je „najdemokratskiji“ tip organizacione kulture, jer je moć vrlo široko distribuirana. U kulturi podrške kritični resursi su znanja, sposobnosti i autonomija svih zaposlenih, odnosno, visoko se cijeni individualna sloboda i pruža se žestok otpor nastojanjima da se organizacionim pravilima ta sloboda ugrozi. Zbog stavljanja akcenta na individualne ciljeve (ili ciljeve manjih grupa unutar organizacije) organizacije sa ovakvom kulturom su u stalnoj opasnosti od raspada. Do raspada dolazi kada članovi organizacije procijene da je za njihove interese bolje da nastupaju individualno. Kao što smo već rekli, čini nam se da bi se ovaj tip

organizacione kulture mogao češće naći na fakultetima u odnosu na druge obrazovne institucije. Pri tome, prvenstveno mislimo na državne visokoobrazovne institucije, koje su u velikoj mjeri orijentisane na formiranje budućeg nastavnog kadra, u odnosu na privatne, koje većinom angažuju već formirane stručnjake.

Organizaciona kultura je kompleksan konstrukt koji objedinjuje „emocije i razum“ organizacije, ili drugim riječima rečeno, objedinjuje emocionalnu osnovu organizacije (organizacionu klimu) sa njenom ideološkom (filozofskom), vrijednosnom – svjesnom osnovom (Alibabić, 2010). Organizacionu kulturu i klimu povezuje predmet njihovog interesovanja, a to je socijalni kontekst organizacije, jer i kultura i klima u žiži svog interesovanja imaju socijalne interakcije zaposlenih. Kultura je grupni fenomen, a klima individualni. Kultura postoji samo na kolektivnom nivou i izgrađuje se kroz međusobne interakcije u organizaciji, a klima predstavlja individualnu percepciju karakteristika organizacije. „Organizaciona klima polazi od ličnih vrednosti pojedinca. Ona predstavlja set percepcija zaposlenih o karakteristikama njihove radne sredine. Svaki član organizacije procenjuje kako određene karakteristike sredine u njegovom preduzeću utiču na ostvarivanje vrednosti do kojih on lično drži“ (Janićijević, 1997: 133). Stvaranje odgovarajuće organizacione kulture, koja uključuje i klimu, jedan je od zadataka menadžera i menadžment tima, jer su činioci kulture i klime značajni za izbor i primjenu menadžment modela.

Iz korpusa brojnih činilaca organizacione kulture i klime, za potrebe našeg istraživanja, odabrali smo slijedeće:

- *imidž organizacije,*
- *kompetentnost i usavršavanje kadrova,*
- *interpersonalni odnosi (stav prema rukovođenju), te*
- *zadovoljstvo zaposlenih poslom.*

Imidž organizacije se odnosi na „odraz organizacije u očima i glavama njezinih javnosti“ (Tench, Yeomans 2013: 270), ili drugim riječima, ono što pojedinci i javnost misle o određenoj organizaciji. Imidž je refleksija identiteta organizacije među različitim javnostima. „Imidž organizacije je rezultat međusobnog utjecaja svih iskustava, dojmova, uvjerenja, osjećaja i znanja ljudi o organizaciji“ (Tomić 2008: 208). Na oblikovanje imidža utječu komunikacijski naponi koje organizacija ulaže, kako bi njena komunikacija s okolinom bila vjerodostojna i utemeljena na istinitim odrednicama identiteta organizacije. Imidž organizacije, posebno organizacije za obrazovanje odraslih, nije samo marketinški element, već zaista značajan činilac organizacione

kulture i klime, koji se dugo stvara naporima menadžera, zaposlenih i polaznika, a za očekivati je da stvaranjem ili razvijanjem imidža upravlja menadžer.

U kontekstu sagledavanja *kompetentnosti i usavršavanja kadrova* (podaci se temelje na rezultatima anketiranja i intervjuisanja), u našem istraživanju akcent je stavljen na intenzitet usavršavanja, na motive i stav prema usavršavanju, na faktore podrške usavršavanju i zakonsku regulativu (vidjeti instrument 1.3 u prilogu 1). Intenzitet usavršavanja je jedan od pokazatelja brige menadžmenta organizacije za zaposlene i kao takva (briga) može biti povezana sa preferiranim modelima menadžmenta. Menadžment organizacije je taj koji „treba da pruži zaposlenima priliku da se usavršavaju u okviru svoje radne uloge“ (Pejatović, Pekeč, 2011: 175). Stoga je za potrebe našeg istraživanja napravljena skala intenziteta usavršavanja. Motivi i stav prema usavršavanju, takođe su značajni pokazatelji kompetentnosti i usavršavanja zaposlenih. S obzirom da su stavovi iskazi koji sadrže procjenu, bilo povoljnu ili nepovoljnu, u vezi stvari, ljudi ili događaja (Robbins, 1992), stavovi prema stručnom usavršavanju mogu biti povezani sa preferiranim menadžment modelima u organizaciji.

Brojna istraživanja su ukazala na postojanje jače ili slabije veze (ali ipak postojeće) između stavova i ponašanja pa je za očekivati da se stavovi zaposlenih i menadžera odražavaju na njihovo ponašanje, konkretno na ponašanje menadžera pri izboru menadžment modela. Ili iz drugog ugla posmatrano, primjena različitih menadžment modele može se odraziti na stavove zaposlenih prema usavršavanju. Podrška usavršavanju može dolaziti iz različitih izvora, a nas je interesovala podrška uprave/ menadžmenta, kolega i lokalne zajednice, kao i podrška zakonske regulative.

Interpersonalne odnose u organizaciji kao element organizacione kulture i klime smo sagledali preko ispitivanja mišljenja menadžera o odnosima u organizaciji. Za očekivati je da su odnosi u organizaciji povezani sa praktikovanim modelima menadžmenta, što nas je i usmjerilo na traganje za empirijskom potvrdom toga očekivanja.

U kontekstu činilaca organizacione kulture i klime ispitivali smo *zadovoljstvo zaposlenih poslom* (ili u poslu), koje se odnosi na opšti stav zaposlenog prema njegovom poslu. To je ustvari individualna percepcija karakteristika posla i zadovoljstvo njima. Drugim riječima, zadovoljstvo poslom je suštinski element organizacione klime, što znači da se organizaciona klima može istraživati i procjenjivati preko zadovoljstva poslom. U literaturi postoje različiti pristupi u istraživanju klime organizacije i zadovoljstva poslom. Jedan od često korištenih pristupa je Alderferov ERG model motivacije, prema kojem se posao može podijeliti na dvanaest aspekata grupisanih u tri grupe:

- egzistencijalne (zadovoljavanje egzistencijalnih, materijalnih potreba),
- aspekte pripadanja (zadovoljavanje potreba za pripadnošću grupi – dobri odnosi na poslu i prijateljska atmosfera),
- i aspekte razvoja (zadovoljavanje potreba za usavršavanjem i napredovanjem na poslu) (Janićijević, 1997).

Naš instrument za ispitivanje zadovoljstva poslom smo zasnovali na navedenom pristupu.

1.3.2.3. Komponente profesionalnog profila menadžera u organizacijama za obrazovanje odraslih

U nastavku rada osvrnućemo se na komponente profesionalnog profila menadžera u organizacijama za obrazovanje odraslih, a u njih smo uvrstili: kompetentnost menadžera (obrazovanje i usavršavanje), rukovodilačko iskustvo, njegov odnos prema menadžmentu i „menadžerizmu“, te stav zaposlenih prema rukovođenju.

Konsultujući mnogu stručnu literaturu ustanovili smo da trenutno ne postoji jedinstveno prihvaćena definicija onoga što danas nazivamo kompetencijama i da je korisno da se u nastavku detaljnije osvrnemo na to. Nakon mnogih naučnih debata nadamo se da će uskoro biti postignut naučni konsenzus oko toga, šta pojam *kompetencija* u svom osnovnom značenju treba da sadrži. Kada je riječ o kompetencijama menadžera u organizacijama za obrazovanje odraslih složit ćemo se sa slijedećim promišljanjem, a to je da se pojam kompetencije treba definisati na način pomoću kojeg će se jasno odrediti razlike između ovog pojma i pojma *kvalifikacije*. Mišljenja smo da kvalifikacija puno veću, formalniju i značajniju ulogu ima u redovnom školskom sistemu, odnosno u upravljanju školama kao javnim ustanovama, nego u sektoru obrazovanja odraslih odnosno u upravljanju organizacijom za obrazovanje odraslih, gdje različite kompetencije imaju značajnu odnosno ključnu ulogu. Za razliku od pojma *kvalifikacija*, koji obuhvata specifična znanja i vještine neophodne za određeno radno mjesto i izvršavanje određenih radnih zadataka, u pojmu *kompetencija* mnogo više do izražaja dolazi sam pojedinac odnosno individua. Ovdje se radi o potencijalu pojedinca potrebnom za samostalno djelovanje u različitim segmentima društva (Helinger, 2005), što po našem mišljenju upravo i odgovara potrebnom potencijalu menadžera u organizacijama za obrazovanje odraslih potrebnom za samostalno djelovanje, s obzirom na velik i šarolik spektar radnih zadataka tih rukovodećih kadrova. Sličnog mišljenja je i autor Arnold koji ističe da je pojmovima bilo koje vrste kompetencija zajednički stalni razvoj i to „razvoj subjektivnog potencijala

koji omogućava samostalno djelovanje u različitim segmentima društva, koji nije vezan samo za sticanje znanja, nego potencijal koji mnogo više uključuje usvajanje smjernica orijentacije i razvoj same ličnosti (Arnold, 2001). Potvrdu ovih promišljanja nalazimo i u viđenjima autora Merka (Merk, 1998), koji pojam kompetencije smatra sveobuhvatnijim od pojma kvalifikacije, koji se u osnovi odnosi samo na stručno znanje. „Kompetencije za razliku od toga sadrže kognitivne i vrjednujuće, emocionalno – motivacione aspekte djelovanja“ (ibidem: 15). Neki autori među kojima i Staničić su u svojim istraživanjima u kojima su između ostalog istraživali kompetencije direktora obrazovnih ustanova došli do sličnih zapažanja, a to je da bi menadžeri obrazovnih institucija pored određenih kvalifikacija trebali da posjeduju i dodatne kompetencije, kako bi bili u stanju da odgovore današnjim potrebama i izazovima kada je upravljanje organizacijom za obrazovanje u pitanju. Staničić je u svojoj analizi kompetencijskih profila i standarda direktora u drugim državama, kao i neposrednim uvidom u školsku praksu zaključio da uspješnost direktora određuje pet ključnih kompetencija. Kao što je i prikazano na slici 4, „to su lična, razvojna, stručna, socijalna i akcijska kompetencija“ (Staničić, 2011: 194).



Slika 4: Kompetencije direktora – hipotetički model (prema Staničić, 2011: 194)

Staničić navodi kako se *lična kompetencija* prepoznaje kao karakteristična odlika doživljavanja, ponašanja i reagovanja te uključuje elemente kao što su: „iskrenost, doslednost, komunikativnost, pristupačnost, poverenje, marljivost, samopouzdanje, preduzimljivost, radna energija i sl.“ (ibidem: 195).

Pod *razvojnou kompetencijom* smatramo sposobnost menadžera da uspješno radi na razvoju organizacije za obrazovanje odraslih, a time i na razvoju društva u cjelini, tj. da ima jasnu viziju razvoja, slijedeći misiju i ciljeve svoje organizacije, prateći trendove i permanentne promjene u okruženju odnosno da ima jasnu sliku uloge i značaja organizacije u društvu. Ovo je neophodno ukoliko menadžer želi da bude otvoren za inovacije i nove tehnologije kako u administrativnom poslovanju tako i u obrazovnom radu, i ukoliko želi da organizacija za obrazovanje odraslih bude dio razvojnog faktora društva u cjelini. S obzirom na njihovu primarnu djelatnost, organizacije za obrazovanje odraslih treba da slijede trendove i inovativnim i modernim sadržajima odgovaraju na potrebe okruženja, te kontinuirano rade na vlastitom razvoju.

Socijalne kompetencije obuhvataju sposobnosti i vještine koje se odnose na međuljudske odnose, „saradnju i komunikaciju“ (Merk, 1998: 14), što se u mnogim istraživanjima pokazalo kao ključna kompetencija menadžera. Bez dobrih međuljudskih odnosa, uzajamnog uvažavanja i poštovanja, dobre saradnje i komunikacije postoji opasnost da i sve druge kompetencije poprime sekundarni karakter, čime će se umanjiti mogućnosti da menadžer uspješno upravlja organizacijom, cjelokupnim procesom te ljudskim resursima unutar nje, odnosno da ostvari određene i postavljene poslovne i obrazovne ciljeve.

Kada je upravljanje organizacijom za obrazovanje odraslih u pitanju, *stručne kompetencije* podrazumijevaju kompetencije iz oblasti obrazovanja, zakonodavstva, planiranja, organizovanja, praćenja, te vrednovanja. Ove kompetencije podrazumijevaju i andragoška znanja i vještine kako teorijska tako i praktična, ali i kompetencije iz oblasti ekonomije koje su neophodne za uspješno upravljanje ovom vrstom obrazovnih organizacija. Na stručne kompetencije se često gleda kao na sinonim za kvalifikacije, ali ove kompetencije kao što smo gore naveli podrazumijevaju puno širi spektar znanja, vještina i umijeća.

Staničić ističe i petu ključnu kompetenciju i to *akcijsku kompetenciju*, čije odlike se po našem mišljenju mogu svrstati i u odlike socijalnih odnosno ličnih kompetencija. Ova kompetencija prema Staničiću uključuje slijedeće elemente: „otvorenost u radu sa nastavnicima i saradnicima, slušanje i savetodavno pomaganje u radu, stvaranje uslova i otklanjanje prepreka, isticanje rezultata vrednih pojedinaca, aktivno učestvovanje u

rešavanju problema u školi i sl.“ (Staničić, 2011: 196). Interesantna projekcija dobivena zahvaljujući istraživanju koje je sproveo Staničić, te rezultatima procjena važnosti pojedinih kompetencija ukazuje na to da je stručna kompetencija prilikom dizajniranja kompetencijskog profila idealnog direktora zauzela tek četvrtu poziciju i to ispred akcijske kompetencije, koja se prema važnosti našla na posljednjem mjestu. Socijalne, razvojne i lične kompetencije rangirane su od prve do treće pozicije upravo ovim redoslijedom (ibidem: 199), što ide u prilog našim upravo iznesenim promišljanjima da je socijalna kompetencija ključna odnosno primarna kompetencija za uspješnog rukovodioca. Stvarne kompetencije postojećih direktora u okviru ovog istraživanja pokazale su mnogo drugačiju sliku, što je prema autoru bilo i očekivano.

Mišljenja smo da je s obzirom na profil organizacija za obrazovanje odraslih realna slika kompetencijskog profila menadžera u organizacijama za obrazovanje odraslih bliža ovoj projektovanoj, idealnoj odnosno poželjnoj slici uspješnog direktora nego što je to slučaj u ustanovama redovnog školskog sistema. Menadžeri organizacija za obrazovanje odraslih sa jedne strane imaju puno više slobode i prostora za kreativnost nego direktori ustanova za obrazovanje u redovnom školskom sistemu. S druge strane, iza rada tih menadžera veoma često ne stoji „sistem“, te oni kao pojedinci imaju i mnogo više odgovornosti za sam uspjeh, proces, rad, kvalitet, osoblje pa i opstanak organizacija kojim upravljaju. To u praksi, pored stručnog znanja, i te kako iziskuje posjedovanje i svih ostalih gore navedenih kompetencija, kako bi se uspješno odgovorilo svim današnjim potrebama i izazovima, odnosno uspješno upravljalo organizacijom za obrazovanje odraslih.

Kako bi menadžeri koji upravljaju organizacijama za obrazovanje odraslih bili u stanju da odgovore na svakodnevne potrebe i izazove neophodno je njihovo permanentno usavršavanje, jer su u praksi evidentne razlike u njihovim kompetencijama. Neki od faktora koji mogu biti rezultat tih evidentnih razlika su godine radnog iskustva, inicijalno obrazovanje stečeno tokom redovnog školovanja, različiti stavovi prema permanentnom učenju i usavršavanju, različite obrazovne potrebe... U razvijenim zemljama se osposobljavanju i usavršavanju menadžera obrazovnih organizacija pristupa planski i sistematski, dok su potrebe za uspostavljanjem sistema usavršavanja ovih kadrova u našem regionu još uvijek velike. Neke zemlje kao npr. Velika Britanija osposobljavanje menadžera obrazovne institucije organizuju u vidu postdiplomskog studija u okviru formalnog sistema, dok u nekim drugim zemljama kao na primjer u Poljskoj postoje posebne ustanove za usavršavanje direktora ili škole za direktore kao što je slučaj u Republici Sloveniji (Ratković, prema Alibabić, 2006). Staničić upozorava da stručno usavršavanje direktora ne smije da bude van uticaja nacionalne, kao i lokalne

obrazovne politike (Staničić, 2011). I drugi autori koji su se bavili problematikom stanja obrazovanja odraslih u Jugoistočnoj Evropi pored mnogih ostalih prioriteta ističu da je s obzirom da oskudnost resursa u oblasti obrazovanja i obuke u našem regionu potrebno između ostalog raditi i na inicijalnom i kontinuiranom razvoju kadrova za obrazovni rad s odraslima, ali i na razvoju menadžera koji upravljaju organizacijama za obrazovanje odraslih (Popović, 2010).

Rukovodilačko iskustvo kao komponentna profesionalnog profila menadžera u organizacijama za obrazovanje odraslih može da bude od velikog značaja za uspješno rukovođenje ovim organizacijama. Radnim iskustvom se nesumnjivo ostavlja mnogo prostora da pored formalnog i neformalnog obrazovanja pojedinca i informalno učenje dođe do izražaja i zasigurno zauzme značajnu ulogu u radu i razvoju svake individue. Htjeli mi to ili ne, informalno učenje je naš vjerni pratilac u obavljanju svakodnevnih radnih zadataka, pri čemu permanentno i nesvjesno učimo rješavajući svakodnevne radne obaveze i probleme. Analitički posmatrano informalno učenje možemo podijeliti u dvije vrste učenja i to na učenje iz iskustva odnosno refleksivno učenje i na implicitno učenje. Učenje iz iskustva je ono iskustvo koje je nastalo nesvjesno, ali kojeg vremenom zahvaljujući refleksno obrađenim iskustvima postajemo svjesni. Iskustvo nije ono što smo doživjeli, nego ono što smo iz doživljenog uistinu naučili. „Implicitno učenje nasuprot tome generiše onaj proces učenja, koji nije refleksivan i čijeg toka i rezultata osoba koja uči nije niti svjesna“. (Dehnbostel, 2003: 6)

Odnos prema menadžerizmu koji smo kao treću komponentnu uvrstili u komponente profesionalnog profila menadžera, spominjali smo i u dijelu rada u kojem smo govorili o menadžmentu u obrazovanju odraslih, gdje smo istakli da su u praksi prisutna mnoga osporavanja i isticane evidentne različitosti između obrazovne i privredne djelatnosti, odnosno da *menadžerizam* nije u skladu sa obrazovnim vrijednostima i sadržajima. Međutim, uzmemo li u obzir ostale gore navedene komponente profesionalnog profila menadžera, njegove zadatke i obaveze, ne možemo se složiti sa pristupima, koji ističu da saznanja iz oblasti menadžmenta u poslovnom svijetu nemaju mjesta u obrazovnoj djelatnosti. Odnos mnogih direktora obrazovnih ustanova prema menadžmentu i „menadžerizmu“ u našem regionu mora biti potpuno drugačiji i uvidjeti da su mnoga znanja iz oblasti menadžmenta direktno primjenjiva na upravljanje obrazovnim organizacijama. Pozitivna svijest o tome je puno izraženija kod menadžera organizacija za obrazovanje odraslih, koji sebe uistinu i vide kao obrazovne menadžere, u što smo se mogli direktno uvjeriti i tokom našeg istraživanja. Menadžeri ovih organizacija su više nego svjesni da ukoliko žele bolji i učinkovitiji rad svoje organizacije za obrazovanje odraslih, oni moraju znati planirati, organizovati, umrežavati, koordinirati, razvijati i

vrednovati ljudske potencijale i materijalne resurse, što u današnjem vremenu nije niti će biti moguće bez jasne slike o sebi kao menadžeru, i to sa svim kompetencijama o kojima smo upravo govorili.

1.3.2.4. Komponente poslovanja organizacije „na obrazovnom tržištu“

U komponente uspješnosti poslovanja organizacije na obrazovnom tržištu uvrstili smo broj polaznika, način finansiranja, zadovoljstvo polaznika, te profitabilnost organizacije za obrazovanje odraslih.

Broj polaznika u organizacijama za obrazovanje odraslih i te kako zavisi od dosta faktora kako unutrašnjeg tako i vanjskog okruženja, što znači da je broj polaznika u organizacijama za obrazovanje odraslih često uslovljen demografskim okruženjem, gustoćom naseljenosti, veličinom organizacije, raspoloživim ljudskim i drugim resursima i njihovim kvalitetom, atraktivnošću i vrsti programa... U praksi je faktor broja polaznika veoma često osporavan kao faktor pomoću kojeg je moguće mjeriti uspješnost poslovanja organizacije za obrazovanje odraslih, što smo imali namjeru provjeriti i kroz naše istraživanje. Međutim broj polaznika se i te kako može posmatrati kao vrijedan indikator kvaliteta odnosno prihvaćenosti obrazovnih programa od strane samih polaznika. Ovo je bio i jedan od razloga što smo se za istraživanja u SR Njemačkoj odlučili upravo za Visoke narodne škole kao najrasprostranjeniji tip organizacije za obrazovanje odraslih kojih u SR Njemačkoj ima 924³ (od toga najveći broj njih se nalazi upravo u Saveznoj pokrajini Bavarskoj gdje smo proveli naše istraživanje i to njih 190). Visoke narodne škole na saveznom nivou godišnje imaju cca 10.000.000 polaznika, odnosno 3.000.000⁴ polaznika na nivou pokrajine Bavarske. Uzmemo li u obzir da 7 pokrajinskih saveza za obrazovanje odraslih koliko ih ima u pokrajini Bavarskoj godišnje obuhvati cca 6.000.000 polaznika, može se zaključiti da samo na Visoke narodne škole odnosno Bavarski savez visokih narodnih škola (BVV) otpada 50% polaznika.

Na *način finansiranja* organizacija za obrazovanje odraslih utiču mnogi faktori kao što su: obrazovna politika i zakonska rješenja, ekonomski razvoj, svijest o potrebi obrazovanja, tip organizacije te drugi faktori. Finansijska izdvajanja za obrazovanje, uključujući i obrazovanje odraslih bi za obrazovnu politiku i relevantnu zakonsku regulativu morala biti od stratejske važnosti za budućnost i razvoj svake zemlje.

³ http://www.dvv-vhs.de/fileadmin/user_data/PDF/Integration_und_Sprachen/2013-volkshochschule-statistik-01.pdf, pristupljeno 27.06.2015.

⁴ Izvor: AGEBA (Positionen und Perspektiven der Arbeitsgemeinschaft der Träger der Erwachsenenbildung in Bayern), München 2006

Ulaganje u obrazovanje odraslih ne pospješuje samo individualni i društveni razvoj nego ima i veliki značaj za privredni razvoj te zemlje. U većini zemalja se veoma malo obrazovno-političke pažnje poklanja obrazovanju odraslih, iako u javnom i obrazovno-političkom diskursu postoji širok konsenzus da je obrazovanje odraslih javni zadatak i to kao integrisani i ravnopravan dio cjelokupnog obrazovnog sistema (Hepp, 2011). U ovom kontekstu se posebno skreće pažnja na veoma dinamične naučno-tehničke i socio-ekonomske promjene, ali i na starenje samog društva. Upravo iz razloga nedostatka obrazovno-političke pažnje, kada je obrazovanje odraslih u pitanju, problem finansiranja obrazovanja odraslih često nalazi mjesto u svim značajnim svjetskim i evropskim dokumentima o obrazovanju odraslih. U gore već pomenutom Belemskom okviru za akciju usvojenom na Šestoj međunarodnoj konferenciji o obrazovanju odraslih (CONFINTEA VI) naglašeno je: „Učenje i obrazovanje odraslih predstavlja vrijednu investiciju koja donosi korist društvu, jer doprinosi stvaranju demokratskog, mirnog, inkluzivnog, produktivnog, zdravog i održivog društva. Neophodna su značajna finansijska ulaganja kako bi se osigurao kvalitet usluga kada je u pitanju učenje i obrazovanje odraslih“ (confintea VI, Belem Framework for Action, 2010: 7). Međutim na finansijska ulaganja u obrazovanje, a posebno u obrazovanje odraslih se u praksi većine zemalja gleda kao na trošak i opterećenje javnih budžeta, umjesto da se na uložena sredstva u ovaj sektor obrazovanja gleda upravo kao na isplativu investiciju, jer veća ulaganja u obrazovanje odraslih omogućavaju veću produktivnost i konkurentnost, ali i veća lična primanja pojedinaca, tj. njegovu jaču ekonomsku moć, što se u konačnici pozitivno odražava i na poreski sistem, sistem socijalne zaštite te ukupan razvoj društva. Što je veća ekonomska moć pojedinaca i što je društvo razvijenije, veća je i svijest o potrebi obrazovanja odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja. To potvrđuje i činjenica da participacija odraslih u programima obrazovanja u zemljama Sjeverne Evrope iznosi od 20% do 30% (Finska, Danska, Norveška, Švedska), dok se participacija odraslih u programima obrazovanja u našem regionu kreće od 1,5% do 4%, što je značajno manji procent od onog kojem u „Obnovljenoj agendi za obrazovanje odraslih“ teže zemlje Evropske Unije, a koji iznosi 15%. Kako bi se u obrazovanju odraslih povećali kvalitet i eficientnost i putem ovog značajnog dokumenta upućen je apel za održivim i transparentnim sistemom finansiranja obrazovanja odraslih na temelju zajedničke odgovornosti i jakim angažmanom javnog sektora u oblasti obrazovanja odraslih (Erneuerte europäische Agenda für Erwachsenenbildung, 2011). Pored ovih vanjskih, veoma bitnih faktora, finansiranje organizacija za obrazovanje odraslih zavisi i od tipa organizacije (javna ustanova, vjerska obrazovna organizacija, nevladina organizacija, privatna ustanova, centar za obuku unutar preduzeća i dr.). Ustanove odnosno organizacije za obrazovanje odraslih koje su osnovane od strane javne uprave

su u mnogo povoljnijem položaju nego ostale organizacije za obrazovanje odraslih, jer značajan dio finansijskih sredstava dobijaju od strane osnivača (države, pokrajine, lokalne zajednice), što je potvrdilo i naše istraživanje u dijelu koji se odnosio na načine finansiranja pojedinih organizacija za obrazovanje odraslih. Kod ovih organizacija se značajan dio budžeta osigurava dijelom iz javnih sredstava, raznih socijalnih fondova, ali velikim dijelom i iz sredstava koja se osiguravaju na komercijalnoj osnovi odnosno finansijskom participacijom od strane polaznika, preduzeća, ustanova. Za razliku od takvih tipova organizacija privatne organizacije za obrazovanje odraslih su u najvećoj mjeri usmjerene na obrazovno tržište, odnosno gotovo sva svoja finansijska sredstava ostvaruju prodajom obrazovnih usluga, tj. kroz individualnu participaciju, tendere ili kroz sredstva preduzeća ili ustanova namijenjena za usavršavanje svojih kadrova.

Zadovoljstvu polaznika, kao jednoj od bitnih komponenti poslovanja organizacije za obrazovanje odraslih, bi trebalo posvetiti mnogo više pažnje u radu ovih organizacija, jer zadovoljstvo polaznika spada u neizostavni dio menadžmenta kvaliteta. Svakoj organizaciji za obrazovanje odraslih polaznik i njegove potrebe su faktori koji bi se trebali nalaziti u središtu pažnje, jer od broja polaznika i njihovog zadovoljstva zavise mnogi drugi faktori rada organizacija za obrazovanje odraslih. Nastavni programi, nastavna sredstva, treneri, metode, okruženje za rad i učenje nisu cilj sami za sebe, nego spadaju u „sredstva“ pomoću kojih ćemo ostvariti obrazovni cilj, a to je zadovoljan polaznik koji je zadovoljio svoje obrazovne potrebe i stekao potrebna znanja i vještine neophodne za rješavanje svojih kako ličnih tako i profesionalnih problema i izazova u društvu koje je permanentno izloženo promjenama. Autor Zech (Zech, 2010) predlaže slijedeće faktore i indikatore koji mogu poslužiti pri mjerenju ostvarenja cilja kada je razvoj kvaliteta u pitanju, u šta neizostavno spada i samo zadovoljstvo polaznika:

- kvalitet produkta (obrazovna ponuda organizacije za obrazovanje odraslih),
- kvalitet nastave (nastavni proces i rezultati učenja),
- kvalitet procesa (interni i ključni procesi),
- kvalitet nastavnog kadra (treneri, stručni saradnici), te
- zadovoljstvo zaposlenika.

Pored zadovoljstva polaznika koje spada u komponente kvaliteta nastave Zech (ibidem) navodi i slijedeće indikatore koji mogu pomoći razvoju kvaliteta nastave: rezultati ispita, broj polaznika koji su napustili obrazovni proces, razlozi napuštanja obrazovnog procesa, povratne informacije kako od trenera tako i od samih polaznika o uspješnosti učenja, te povratne informacije o primjerenosti sadržaja, metoda i okruženja za obrazovanje i učenje odraslih. Zadovoljstvo polaznika se u praksi najčešće mjeri putem

usmenih i pismenih evaluacija tokom nastavnog procesa, na kraju pojedinih dijelova procesa odnosno na kraju samog obrazovnog procesa, putem neformalnih i formalnih razgovora van nastavnog procesa, te brojem usmenih i pismenih pritužbi na sam nastavni proces.

Komponenta profitabilnosti kod organizacija za obrazovanje odraslih može da bude jedan od odlučujućih faktora kod definisanja ciljeva tih organizacija. Danas u praksi susrećemo dvije vrste organizacija za obrazovanje odraslih i to profitne i neprofitne. Profitne organizacije za obrazovanje odraslih u svom radu slijede profit kao svoj primarni cilj, dok za razliku od njih neprofitne organizacije gaje sasvim druge vrijednosti i slijede sasvim druge ciljeve u obrazovanju odraslih, imajući pred sobom najčešće sliku slobodnog, obrazovanog čovjeka kao aktivnog aktera humanog društva. „Naravno da ovi različiti primarni ciljevi utiču na organizaciju kako na njenu formalnu tako i neformalnu strukturu, organizacionu kulturu, ali i na način upravljanja zaposlenim u tim organizacijama“ (Nuissl, 1996: 119).

1.4. Konceptualni/teorijski modeli menadžmenta

Menadžment u obrazovanju nije više zbirka koncepata razvijenih u drugim okruženjima i djelatnostima. U pedagoškoj i andragoškoj literaturi nailazimo na teorije obrazovnog menadžmenta koje mogu biti dobra osnova za objašnjenje i rješenje konkretnog problema ili pitanja vođenja i upravljanja obrazovnom organizacijom. Za ovu priliku ćemo dati pregled i ukratko se osvrnuti na glavne od njih, klasifikovane u šest (teorijskih) modela menadžmenta u obrazovanju, čija suština (a i razlikovanje) je sagledavana na osnovu toga kako gledaju na četiri značajna činioca organizacije - na *cilj, strukturu, okolinu i vođenje* (Bush, 2011).⁵ U kontekstu sagledavanja našeg istraživačkog problema, teorijske modele smo nazvali konceptualnim s ciljem što uspješnijeg prevazilaženja jaza teorija – praksa, jer nam se učinilo da je koncepcija/koncept (kao shvatanje ili razumijevanje) „praktičnija“ od teorije i kao takva može biti dobra platforma za postupanje menadžera u organizaciji za obrazovanje odraslih.

Formalni modeli ističu zvanične i strukturalne elemente organizacije, što znači da polaze od pretpostavke da su organizacije hijerarhijski sistemi u kojima menadžeri koriste racionalna sredstva da bi postigli dogovorene ciljeve. Autoritet rukovodilaca je legitimizovan njihovim formalnim pozicijama u organizaciji, a za aktivnost organizacije odgovorni su tijelima koja ih finansiraju. U načelu, formalni modeli organizaciju najčešće vide kao zatvoren sistem u odnosu na okolinu. Varijante formalnih modela

⁵ Pregled i obrazloženje teorija ili teorijskih modela menadžmenta u obrazovanju (konceptualnih modela) je bazirano uglavnom na klasifikaciji i tumačenjima Busha.

su strukturalni, sistemski, birokratski, racionalni i hijerarhiski modeli. Za formalne modele je karakterističan *menadžerski stil vođenja*, što znači da je vođa fokusiran na funkcije, zadatke i ponašanja. Menadžersko vođenje je usmjereno na uspješnost postojećih redovnih aktivnosti, ali ne i na osmišljavanje novih aktivnosti za bolju budućnost obrazovne organizacije. Brojne su kritike formalnih modela, jer su brojna i njihova ograničenja. Stoga su, kao reakcija na njihove slabosti nastali drugi modeli. Međutim, te alternative ipak nisu uspjele ukloniti formalne modele koji i dalje nude djelimične opise i rješenja organizacije i menadžmenta u obrazovanju.

Kolegijalni modeli zagovaraju dijeljenje moći i donošenja odluka sa većinom ili sa svim članovima organizacije. Dogovor, kompromis, konsenzus, demokratski principi, zajedničke vrijednosti i ciljevi su ključna obilježja ovih modela. Za kolegijalne modele je karakterističan *participativni stil vođenja* – vođa je „prvi među jednakima“. Direktori moraju biti hrabri da bi svoju moć posudili demokratskom forumu koji može donijeti odluke sa kojima se on i ne mora složiti (Brundrett, 1998: 310). Ograničenja ovih modela su takođe brojna. Teško je kolegijalni model održati u javnoj obrazovnoj instituciji kakva je škola, jer su direktori odgovorni centrima obrazovne politike koji često očekuju poželjne odluke. Međutim, u organizaciji/ustanovi za obrazovanje odraslih, participativnost u rukovođenju je itekako moguća.

Politički modeli nisu fokusirani na ciljeve organizacije, već na ciljeve pojedinaca ili manjih grupa, koji svoje ciljeve predstavljaju kao oficijelne ciljeve organizacije. Podrška ciljevima pojedinih grupacija se pribavlja formiranjem efikasne koalicije unutar organizacije koja može biti oličenje odgovarajuće moći. Organizaciona struktura je rezultat procesa pregovaranja, i stoga nije stabilna, već je nestabilni i konfliktni element organizacije. Svi politički modeli se grade oko koncepta moći. Za političke modele je karakteristično *transakcijsko vođenje*, jer razmjena može donijeti dobit svim zaposlenima. Rukovodioci u organizacijama mogu posjedovati autoritet i imati uticaj, ali ne i apsolutnu moć, stoga je organizacija otvorena za uticaj okoline kako bi se doprinijelo jačanju moći donosioca odluka. Nedostaci političkih modela su slijedeći: dominacija jezika moći, stvaranje konfliktnih situacija, omogućavanje manipulacije, borba interesnih grupa.

Subjektivni modeli su usmjereni na pojedince unutar organizacije, na uvjerenja i percepcije pojedinih članova organizacije, a ne na institucionalni nivo i interesne grupe. Subjektivistički pristupi ukazuju na važnost pojedinačnih svrha i poriču postojanje organizacijskih ciljeva. Malo pažnje pridaju odnosima organizacije i njenog vanjskog okruženja, jer se organizacija ne shvata kao održivi entitet. Teoretičari subjektivističkog

pristupa ukazuju na potrebu *postmodernog vođenja*, jer „postmoderna kultura slavi mnoštvo subjektivnih istina definisanih iskustvom i otkriva isčezavanje apsolutnog autoriteta“ (Keough and Tobin, prema, Bush, 2011). Postmoderno vođenje akcentira pomjera sa vizije na glas (Sackneil and Mitchell, 2001: 13-14). Subjektivni modeli sa postmodernim stilovima su nastali kao reakcija na formalne modele pa se često nazivaju i „antiteorijom“.

Ambigvitetni (dvosmisleni) modeli ističu neizvjesnost, višeznačnost i nepredvidivost u organizacijama. Karakteristični su i javljaju se u kontekstu izrazito promjenjivog okruženja. Teoretičari ambigvitetnih modela ističu prevlast neplaniranih odluka i nedostatak dogovorenih ciljeva, što znači da odluke nemaju jasnu svrhu. U klimi neizvjesnosti, tradicionalno poimanje vođenja traži modifikaciju. *Kontingencijski stil vođenja* nudi alternativni pristup uvažavajući raznovrsnost konteksta obrazovnih organizacija i prednosti prilagođavanja stilova vođenja konkretnoj situaciji. Yukl (2002) navodi da je menadžerski posao suviše kompleksan i nepredvidljiv da bi se bazirao na seriji standardizovanih odgovora na pojave i probleme. Sudbina kontingencijskog vođenja zavisi od „repertoara praksi vođenja“ koje menadžer posjeduje i koje permanentno usavršava.

Kulturalni modeli ističu neformalne aspekte organizacije. Ovi modeli se obznanjuju simbolima i ritualima umjesto putem formalne strukture organizacije. Kontekst djelovanja rukovodioca je kultura organizacije, posebno socijalna kultura. Stoga je *moralno vođenje* dominantan stil vođenja. Usredsređenost na neformalnu dimenziju kao što je kultura organizacije, predstavlja konkurenciju rigidnim i službenim komponentama formalnih modela. Ističući vrijednosti zaposlenih, kulturalni modeli jačaju ljudske aspekte menadžmenta.

Svaki od navedenih konceptualnih modela nudi vrijedne uvide u prirodu menadžmenta u obrazovanju, ali vjerovatno ni jedan ne daje cjelovit pristup. Njihova relevantnost varira u zavisnosti od datog konteksta, jer su organizacije za obrazovanje odraslih kompleksne i višeznačne, a njihov kontekst nestabilan, promjenljiv i turbulentan. Upravo zbog toga su pred menadžmentom tih organizacija veliki izazovi. Višestrukost i konkurentnost modela znači da nijedna teorija nije dovoljna da bi zasnovala ili podržala praksu menadžmenta u obrazovanju, ali adekvatna kombinacija nekih od njih može pružiti naučnu osnovu za uspješno rješavanje upravljačkih problema. Potrebno je da menadžeri i menadžment timovi usvoje svojevrсни „konceptualni pluralizam“ i da iz tog korpusa biraju najprikladniji pristup određenim upravljačkim problemima. Uvažavanje različitih modela je polazište učinkovitog djelovanja. „Konceptualni pluralizam“

menadžerima nudi „konceptualni alat“ kako bi adekvatno i pravilno tretirali probleme i razumjeli upravljačke strategije. Vještine izbora adekvatnog „alata“ su u saglasju sa konceptom „refleksivnog menadžera“ čiji pristup upravljanju uključuje sklad dobre prakse i kritičkog sagledavanja/izbora teorijskih/konceptualnih modela.

1.5. Operativni modeli menadžmenta

Teorije menadžmenta, ili drugim riječima, teorijski/konceptualni modeli menadžmenta predstavljaju temelj za primjenu određenih vrsta ili tipova menadžmenta, koje smo nazvali operativnim modelima, prilagođavajući se setu menadžment modela koje su njemački autori ponudili organizacijama za obrazovanje odraslih u Njemačkoj⁶. Ovom prilikom ćemo dati pregled i ukratko se osvrnuti na suštinu operativnih modela menadžmenta čije mogućnosti primjene u organizacijama za obrazovanje odraslih ćemo pokušati sagledati u projektovanom istraživanju.

Normativni menadžment se bavi pitanjima opravdanosti postojanja organizacije za obrazovanje odraslih, odnosno pitanjem korisnosti njenog postojanja za samo društvo. Društvena korist postojanja organizacija za obrazovanje odraslih bi trebala da se ogleda u tome što privredi nudi nove, savremene kvalifikacije, a pojedincima omogućava njihovo stručno, socijalno, kulturološko, političko, etičko i estetsko razvijanje.

Strategijski menadžment se pojavio kako bi organizacija sagledala i reagovala na interakcije koje postoje između same organizacije i njenog, prije svega, vanjskog okruženja (Alibabić, 2002: 36). Strategijski menadžment služi kako bi se i u budućnosti osigurao uspjeh organizacije. Neka istraživanja su pokazala da uspjeh jedne organizacije zavisi čak 85–90% od dobre strategije, a samo 10–15% od operativnog menadžmenta (Zech, 2010: 61).

Menadžment cilja podrazumijeva sveobuhvatno i integrirano upravljanje ciljevima što je osnovna pretpostavka za uspjeh same organizacije. Ciljeve treba formulisati operacionalno, sprovesti kroz aktivnosti i iste na kraju provjeriti u kojoj mjeri su ostvareni. Ciljevi treba da budu formulisani za sve aktivnosti organizacije, kako za sadržaj i finansije, marketing i prodaju, kvalitet i inovacije, tako i za saradnju i razvoj ljudskih resursa unutar same organizacije.

Menadžment programa se bavi pitanjima obrazovne ponude koja će istovremeno odgovarati potrebama tržišta, ali i „finansijskim potrebama“ obrazovne organizacije. Menadžment programa podrazumijeva permanentno praćenje i analizu samog tržišta,

⁶ Set menadžment modela (*Das ArtSet – Managementmodell*, Zech, 2010).

kako bi se blagovremeno mogle donijeti odluke o promjeni obrazovne ponude, odnosno o njenoj inovaciji, ali i odluke o novim investicijama i marketinškim strategijama.

Menadžment procesa podrazumijeva da je organizacija u potpunosti tj. strateški, strukturalno i kulturološki usredsređena na samog polaznika. On podrazumijeva eficientnu logiku ključnih procesa unutar same organizacije. Sve aktivnosti koje su unaprijed strukturirane u organizaciji, konsekvantno i permanentno se preispituju, kako bi bile zadovoljene obrazovne potrebe polaznika, odnosno ciljnih grupa.

Menadžment znanja je proces koji je u funkciji budućnosti organizacije, proces generisanja novih vrijednosti zasnovanih na aktivni organizacijskog intelektualnog kapitala. Menadžment znanja u organizacijama za obrazovanje odraslih ima tri osnovna zadatka – da omogući stvaranje (posebno kroz iskustvo) i „osvajanje“ znanja u organizaciji, da individualna znanja i vještine sublimira i prenosi u „pul bazičnog znanja organizacije“, a istovremeno da znanja kojima raspolaže organizacija učini dostupnim svim zaposlenima kako bi ih mogli koristiti u svojim radnim aktivnostima.

Menadžment ljudskih resursa. Osnova za sistematski menadžment ljudskih resursa je specifičan organizacijski model kompetencija, koji se, kako bi se u organizaciji osigurali uspješni radni procesi, mora ogledati u potrebnim ličnim, socijalnim, metodičkim i stručnim kompetencijama svih zaposlenih u organizaciji. Zadaci i profili se orijentišu prema strategiji same organizacije i prema strateškim ciljevima.

Financijski menadžment u organizacijama za obrazovanje odraslih počiva na dobrom i realnom finansijskom planiranju (planu), a potom na nesmetanom realizovanju planiranih aktivnosti, kontrolisanju i procjeni njihove uspješnosti. Bilans finansijskog stanja odslkava ekonomske uslove egzistencije obrazovne organizacije, ali i njenu uspješnost. Financijski menadžment bi trebao biti u skladu sa menadžmentom cilja i sa samom strategijom organizacije.

Marketing menadžment je usmjeren ka stvaranju uslova da obrazovna ponuda stigne do krajnjeg korisnika tj. do potencijalne ciljne grupe. Važni instrumenti komunikacije u obrazovnom marketingu su sami katalogi programske ponude, vlastita internet stranica kao i odnos sa javnošću. Brojna istraživanja ukazuju na to da na ovom području kod mnogih ponuđača obrazovnih ponuda postoji još mnogo mogućnosti za poboljšanje potencijala kada je optimalni marketing u pitanju.

Menadžment prodaje se bavi pitanjima „prodaje ponude“ uzimajući u obzir strategiju prodaje, strukturu i kulturu prodaje. U kontekstu menadžmenta prodaje u organizacijama za obrazovanje odraslih, akcent treba staviti na „prodaju kao kulturu“ koja podrazumijeva

da su svi zaposleni integrisani u proces prodaje, što znači da se od strane menadžmenta moraju stvoriti jasno definisane mogućnosti prodaje i polja djelovanja za sve zaposlene, jer su svi oni „prodavci“.

Menadžment kvaliteta u organizacijama za obrazovanje mora da uzme u obzir posebnosti „obrazovnog proizvoda“, mora biti orijentisan ka „organizacijskoj“ definiciji uspješnog učenja. Menadžment kvaliteta je strategija organizacije, razvoj organizacije, ali i pitanje organizacione kulture koja se svjesno i permanentno mora unapređivati. Ako menadžer svjesno podržava proces razvoja kvaliteta i ako su zaposleni svjesni važnosti razvoja kvaliteta, menadžment kvaliteta u organizaciji za obrazovanje odraslih može uspjeti.

Projektni menadžment podrazumijeva planiranje, vođenje, koordinaciju i praćenje jednog projekta uzimajući istovremeno u obzir ciljeve, specifične ciljeve, troškove i termine (vremenski okvir) koje sam projekat predviđa. Na polju projektnog menadžmenta se uvijek radi na dva nivoa - na odlučujućem nivou na kojem se definišu ciljevi i rezultati, ali i na nivou stvaranja adekvatnih radnih uslova koji uključuju svojevrsnu psihosocijalnu dimenziju radne atmosfere poput saradnje, uvažavanja, rješavanja konflikata.

Menadžment promjena podrazumijeva upravljanje aktuelnim procesima za poboljšanje rada organizacije i njene poslovne uspješnosti, ali istovremeno i upravljanje procesima učenja i obrazovanja koji se odvijaju u njoj. Jednom riječju – menadžment promjena podrazumijeva upravljanje kontinuiranim procesom transformacije svih elemenata organizacije u skladu sa njenom misijom i vizijom.

Menadžment organizacione kulture je usmjeren na stvaranje, unapređivanje i razvoj svih elemenata kulture organizacije, jer je ona izuzetno važan činalac u donošenju svih vrsta odluka. S obzirom da se organizaciona kultura ne odnosi samo na pitanja interne integracije i interakcije među ljudima, već reflektuje sve organizacijske strukture, sisteme, procese, pretpostavke i vrijednosti, menadžment organizacione kulture je izuzetno kompleksan, a njegova realizacija vrlo zahtjevna.

Konflikt menadžment - Konflikti ne moraju uvijek biti problem, oni mogu, ukoliko se sa njima pravilno upravlja – postati šansa jedne organizacije. Konflikti nastaju u interakciji između ljudi, organizacije i kulture. Upravljanje konfliktima zasnovano na kontinuiranoj analizi kulture konflikta nudi optimalne preduslove da se postojeći konflikti produktivno iskoriste, a destruktivni izbjegnu, odnosno da do njih uopšte ne dođe.

Menadžment vremena - Rad u organizacijama se sve više odvija pod vremenskim pritiskom, koji ne samo da šteti zdravlju zaposlenih nego bitno utiče i na rezultate rada.

Smanjivanje nebitnih obaveza i zadataka, promjena vremenskog okvira, izbjegavanje „ubica koncentracije“ i stvari kojima se gubi dragocjeno vrijeme - strategije su menadžmenta vremena, kojima može da se smanji vremenski pritisak i time poveća fokus na stvarne zadatke i ciljeve.

Menadžment mreže - Mreža nezavisnih organizacijskih entiteta, odnosno elemenata, stvara se na osnovu „tematsko-specifičnih“ interesa. Stvaranje mreže, odnosno odluka kojom jedna organizacija postaje dio neke partnerske mreže, najviše zavisi od strategijskih ciljeva same organizacije, ali ne samo od toga. Stvaranje mreže se bazira na procjeni mogućnosti „profitiranja“ svake organizacije u mreži i mreže kao cjeline ili sistema. S obzirom da su organizacije za obrazovanje odraslih često vezane partnerskim vezama sa organizacijama iz okruženja, menadžment mreže je model primjenjiv u organizacijama za obrazovanje odraslih.

Prezentovanje konceptualnih i operativnih modela menadžmenta predstavlja dio teorijske osnove projektovanog istraživanja, jer prihvatanje činjenice da postoje različiti modeli, koji su u nekim situacijama prikladniji nego u drugim, polazna je osnova za efikasno upravljanje. Međutim, uvažavajući postulate kontingencijske teorije organizacije, sagledavanjem konceptualnih i operativnih menadžment modela u kontekstu organizacijskog okruženja, moguće je polaznu osnovu za efikasno praktično djelovanje, odnosno upravljanje u organizacijama za obrazovanje odraslih, učiniti pouzdanijom i tako doprinijeti, ne samo unapređivanju kvaliteta menadžmenta obrazovnih organizacija, već i kvalitetu obrazovanja odraslih u cjelini.

2. METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

2.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je menadžment u organizacijama za obrazovanje odraslih u kontekstu razvijenosti organizacijskog okruženja, komparativno posmatran i analiziran u organizacijama iz dvije zemlje – jedne visoko razvijene (SR Njemačka) i druge u procesu tranzicije (BiH).

Kao što smo već naveli, okruženje i unutrašnja struktura organizacija za obrazovanje odraslih se bitno razlikuju od okruženja i unutrašnjih struktura preduzeća, javnih ustanova, te obrazovnih ustanova za predškolsko, osnovno, srednje i visoko obrazovanje. Analogno tome i menadžment u organizacijama za obrazovanje odraslih se bitno razlikuje od načina upravljanja navedenim ustanovama. Postoje mnogi modeli za upravljanje preduzećima ili raznim tipovima kompanija i drugim javnim i privatnim ustanovama, međutim ti modeli nisu primjenjivi i za upravljanje organizacijama za obrazovanje odraslih, jer zanemaruju posebnosti i svojstva organizacija za obrazovanje odraslih. Naime, ukoliko se detaljnije pozabavimo pojmom „organizacija za obrazovanje odraslih“ uvidjećemo da ona nije privredno poduzeće, čak ni onda kada mora da ostvaruje određene prihode na tržištu. Organizacije za obrazovanje odraslih se često poistovjećuju sa javnim ustanovama, jer je lokalna samouprava često njihov osnivač, a potom sa školama, jer se u njima stiče i „prenosi“ znanje i razvijaju vještine. Međutim, ovdje se javlja pitanje, da li su u praksi ove organizacije uistinu preduzeća, javne ustanove ili škole? Uzmemo li u obzir iskustva iz prakse, te zadatke i obaveze menadžera ovih institucija i menadžera organizacija za obrazovanje odraslih, možemo reći da se one u mnogim aspektima razlikuju, aspektima o kojima je bilo riječi u teorijskom dijelu ove disertacije. Neki autori organizaciju za obrazovanje odraslih definišu kao „ustanovu koja nudi i transferiše znanje i vještine, koji drugima omogućavaju lakše rješavanje vlastitih problema. Ponuda se može ogledati kroz obrazovanje, savjetovanje, testiranje, razvoj i istraživanje. Ovakva ponuda za razliku od ponuda u industriji se veže za relativno kratak životni ciklus, jer znanje danas ima *rok upotrebe*, odnosno kratak vijek aktuelnosti i trajanja, te se stoga mora neprestano obnavljati. Zbog toga i kvalitet organizacije za obrazovanje odraslih u mnogome zavisi od kontinuiranog usavršavanja i razvijanja vlastitih ključnih kompetencija“ (Zech, 2010: 25). Orijentaciju u formulisanju cilja našeg istraživanja dali su rezultati dosadašnjih istraživanja, doduše malobrojnih, koji su ukazali na činjenicu da se upravljanje organizacijama za obrazovanje odraslih razlikuje od upravljanja drugim ustanovama, organizacijama ili preduzećima, da je determinisano brojnim činiocima različitog porijekla koje je neophodno naučno analizirati i istraživati.

2.2. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je bio proučavanje mogućnosti primjene konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih, a u kontekstu obilježja vanjskog i unutrašnjeg okruženja obrazovnih organizacija iz dvije zemlje – SR Njemačke i BiH, te na toj (komparativnoj) osnovi projektovanje preporuka i smjernica za izbor i primjenu adekvatnih menadžment modela u konkretnom kontekstu.

Realizacija navedenog cilja može biti doprinos naučnom zasnivanju menadžmenta u obrazovanju odraslih – prevazilaženju jaza između teorije i prakse menadžmenta, kao i doprinos profesionalizaciji upravljanja obrazovanjem odraslih u BiH i regionu. Uz to, rezultati našeg istraživanja mogu imati i širi značaj, jer ne samo u SR Njemačkoj, nego i u evropskom obrazovanju odraslih, nedostaje jedna opširna debata o profesiji i profesionalizaciji (Nuisl, prema Pigisch, 2010), a takva debata svakako uključuje i raspravu o našem istraživačkom problemu. U fokusu našeg istraživačkog rada se nisu nalazili andragozi, jer je diskusija o kompetencijama andragoga mnogo prisutnija u naučnoj ravni, za razliku od oskudne diskusije o kompetencijama onih koji upravljaju djelatnošću obrazovanja odraslih (koji mogu biti, naravno i andragozi, ali često to nisu), već je bilo riječi o području djelovanja u obrazovanju odraslih definisanom kao menadžment u organizacijama za obrazovanje odraslih. Tako odabranom fokusu u prilog su išla dva razloga, prvi - jer se radi o području obrazovanja odraslih u kojem su danas vidljive tendencije za kompetentnošću, odnosno za profesionalizacijom – posebno kada je riječ o našim prostorima; i drugi – jer područje funkcionisanja menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih počinje da biva centar pažnje u obrazovanju odraslih, a sve radi novih izazova, ekonomske situacije te okruženja uopšte. Menadžment u organizacijama za obrazovanje odraslih bi mogao dati moguće odgovore na brojne probleme ukoliko bi menadžeri posjedovali odgovarajuće kompetencije neophodne za konfrontaciju sa nagomilanim društvenim, a posebno radnim (stručnim) problemima.

U namjeri da doprinesemo jasnoći predmeta istraživanja kao i naučno-stručnoj opravdanosti postavljenog cilja, a na osnovu teorijskih polazišta u razmatranju istraživačkog problema, izlistali smo slijedeća, možda i ključna pitanja na koja smo u procesu istraživanja nastojali odgovarati:

- Kakav je odnos vanjskog i unutrašnjeg okruženja s jedne strane, i koncepata i modela upravljanja organizacijom za obrazovanje odraslih, s druge strane?
- Koje kompetencije trebaju da posjeduju ili razviju menadžeri u obrazovanju odraslih, kako bi se uspješno i kompetentno mogli nositi sa aktuelnim nagomilanim problemima, kada je rad organizacija za obrazovanje odraslih u pitanju?

- Koji menadžment preduslovi bi trebali biti ispunjeni kako bi poslovanje organizacije za obrazovanje odraslih bilo uspješno, ili drugim riječima – koji menadžment modeli mogu obezbjediti uspješno poslovanje organizacije za obrazovanje odraslih?
- Koji od konceptualnih modela menadžmenta najbolje odgovara prirodi i suštini organizacije za obrazovanje odraslih?
- Koji od 17 tipova ili operativnih modela menadžmenta⁷ „igraju najveću ulogu“ u uspješnom upravljanju organizacijom za obrazovanje odraslih?
- Da li i kako (pod kojim uslovima) menadžment u obrazovanju može dati odgovor na aktuelne probleme sa kojima se susreću organizacije za obrazovanju odraslih?

Formulisana istraživačka pitanja su nam dala usmjerenje da koliko je moguće neposrednijim pristupom ovom andragoškom fenomenu, a „uzimajući u obzir pogled na svet aktera i polazeći od neposrednog iskustva, opisa, rekonstrukcija, strukturnih generalizacija, dođemo do odgovora na postavljena pitanja“ (Gojkov, 2007: 47).

2.3. Zadaci istraživanja

Kako bi istraživačka ideja bila potpuno jasna, a istraživački proces orijentisan ka ostvarivanju opšteg cilja, uz postavljanje pitanja i traganje za odgovorima, metodološki je bilo uputno postaviti i slijedeće **zadatke istraživanja**:

- Analizirati i utvrditi odnos između karakteristika/varijabli vanjskog okruženja organizacija za obrazovanje odraslih, na jednoj strani, i primjene konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama, na drugoj strani, a sve to u kontekstu komparacije organizacija iz dvije zemlje;
- Analizirati i utvrditi odnos/povezanost unutrašnjih karakteristika organizacija za obrazovanje odraslih, na jednoj strani, i primjene modela menadžmenta u organizacijama, na drugoj strani;
- Analizirati i utvrditi odnos profesionalnog profila menadžera organizacija za obrazovanje odraslih i primjene menadžment modela u organizacijama;
- Analizirati i utvrditi odnos između primjene modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih i poslovanja tih organizacija (odnos među zavisnim varijablama);
- Projektovati preporuke i smjernice za izbor i primjenu adekvatnih konceptualnih i operativnih modela menadžmenta za određeni organizacijski kontekst.

⁷ po modelu *Das ArtSet – Managementmodell* (Zech, 2010)

2.4. Varijable istraživanja

U saglasnosti sa postavljenim ciljem i zadacima istraživanja, identifikovali smo i istraživačke varijable koje bi se samo uslovno mogle svrstati u grupe nezavisnih i zavisnih varijabli, jer će tokom kvalitativne analize akcenat biti više na njihovoj povezanosti bez utvrđivanja smjera uticaja jednih na druge, osim u situacijama kada je u kontekstu utvrđene povezanosti uticaj očigledan.

Nezavisne varijable:

Varijable vanjskog okruženja:

- Opšta okolina: obrazovanje odraslih u obrazovnoj politici zemlje (konceptija, strategija, zakon, sistem obrazovanja odraslih, subvencije, međunarodni/nacionalni konflikti).
- Neposredna okolina: karakteristike okruženja obrazovne organizacije (demografska slika, privredni rast, ekonomska razvijenost, konkurencija i gustoća naseljenosti).

Varijable unutrašnjeg okruženja:

- Opšte organizacijske karakteristike:
 - vizija, misija i ciljevi organizacije,
 - veličina organizacije,
 - organizaciona struktura,
 - programska orijentisanost,
 - standardi kvaliteta.
- Komponente organizacione kulture:
 - imidž organizacije,
 - kompetentnost kadrova i usavršavanje,
 - interpersonalni odnosi,
 - zadovoljstvo zaposlenih poslom.
- Komponente profesionalnog profila menadžera:
 - obrazovanje i usavršavanje - kompetentnost,
 - rukovodilačko iskustvo,

- odnos prema menadžmentu i „menadžerizmu“,
- stav prema rukovođenju.

Zavisne varijable (koje takođe pripadaju korpusu unutrašnjeg okruženja organizacije):

- konceptualni modeli menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih,
- operativni modeli (tipovi) menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih,
- poslovanje organizacije „na obrazovnom tržištu“ (broj polaznika, načini finansiranja, zadovoljstvo polaznika, profitabilnost).

Podjela na nezavisne i zavisne varijable je fleksibilna i naravno uslovna, jer je naučno zanimljivo i opravdano u kontekstu identifikovanih varijabli, sagledati neke od njih i u suprotnim ulogama, kao npr. modele menadžmenta sagledati kao nezavisnu varijablu u odnosu na činioce organizacione kulture, na poslovanje organizacije i na programsku orijentisanost, kao zavisnih varijabli. S obzirom da je u našem istraživanju dominantan kvalitativni istraživački pristup koji omogućava primjenu i diskurzivne analize (čija metodologija je još uvijek nestandardizovana), zarad uočavanja višesmjernog djelovanja, istraživačke varijable smo sagledali u različitim ulogama po pitanju eventualne zavisnosti.

2.5. Istraživačke hipoteze

Iako definisanje hipoteza nije u skladu sa filozofijom kvalitativnih istraživanja ipak se na osnovu dosadašnjih istraživanja, na osnovu teorija organizacije i menadžmenta, kao i postojeće literature mogu formulisati istraživačke hipoteze. Opšta hipoteza:

Menadžment u organizacijama za obrazovanje odraslih se razlikuje s obzirom na karakteristike njihovog vanjskog (opšteg i neposrednog) i unutrašnjeg (karakteristika organizacije i menadžera) okruženja.

Posebne hipoteze:

- Postoji povezanost karakteristika/varijabli vanjskog okruženja organizacija za obrazovanje odraslih sa primjenom konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama;
- Primjena modela menadžmenta u organizaciji je povezana sa unutrašnjim karakteristikama organizacije za obrazovanje odraslih;

- Postoji povezanost profesionalnog profila menadžera organizacija za obrazovanje odraslih sa primjenom menadžment modela u organizacijama;
- Primjena modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih je povezana sa uspješnošću poslovanja tih organizacija.

2.6. Istraživački pristupi, dizajn, metode i tehnike

S obzirom na prirodu problema istraživanja, akcent će nam biti na **kvalitativnom istraživačkom pristupu** – na objašnjavanju i razumijevanju podataka subjektivnog i objektivnog porekla i njihovih međusobnih odnosa, jer je obrazovanje ljudsko preduzetništvo i ono je u osnovi subjektivno - traži akciju i individualnost ličnosti (Savićević, 1996: 60). Ovaj pristup će nam omogućiti da problem/temu istražimo vrlo detaljno i duboko, te će nam od onih koji su najkompetentniji dati izobilje detaljnih i relevantnih podataka, produbljenih, empirijskih odgovora na značajna pitanja koja se odnose na menadžment u obrazovanju odraslih. Da bi se dobio odgovor na neka specifična istraživačka pitanja „kvalitativna istraživanja uključuju i kvantitativne metode i tehnike, što predstavlja dobar primer metodološke triangulacije“ (Halmi 2005: 193). Stoga smo i mi naš dominantni kvalitativni istraživački pristup dopunili kvantitativnim, a sve u namjeri holističkog sagledavanja istraživačkog fenomena. Mnogi autori tvrde da se u posljednje vrijeme sve više društvenih nauka okreće kvalitativnim istraživačkim postupcima, među kojima je i andragogija, te da se širenjem takvih istraživanja unapređuje i sama istraživačka metodologija (Savićević, 2011: 181-182). Do istih zaključaka smo došli i mi istražujući metodološke pristupe u istraživanjima menadžmenta u obrazovanju odraslih, gdje je u analiziranim istraživačkim studijama sa njemačkog govornog područja na temu menadžmenta u obrazovanju odraslih bio dominantan hermeneutički epistemološki pravac, induktivan pristup koji kombinuje kvalitativne metode u istraživanju.⁸ Mišljenja smo da su kvantitativni pristupi bliži prirodnim naukama, dok su kvalitativni prirodniji za društvene nauke, gdje vanjski uticaj (okolina) i te kako može mijenjati pravila i zakone. U našem slučaju, okruženje u punom smislu riječi igra veliku ulogu, kada je rad organizacija za obrazovanje odraslih u pitanju, i sa sigurnošću možemo tvrditi da u velikoj mjeri utiče na model upravljanja organizacijom za obrazovanje odraslih. Naše mišljenje je u skladu sa opštim mišljenjem da je primjena kvalitativnih metoda najkorisnija i najčešća u ranim fazama razvoja neke naučne oblasti, ili u njenim prelaznim fazama (ibidem: 285), što je u skladu sa viđenjem „menadžmenta u obrazovanju“ kao mlade naučne oblasti – sve više naučne discipline

⁸ Avdagić, E.: „Pregled izdanja na teme menadžmenta u obrazovanju odraslih na njemačkom govornom području u periodu od 2000. do 2011. godine“ - Seminarski rad odbranjen na doktorskim studijama u okviru predmeta *Menadžment i liderstvo u obrazovanju odraslih*, Filozofski fakultet u Beogradu, 2011.

u razvoju. 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 (u skladu sa njemačkim terminom *Verstehen*). Kod kvalitativnih istraživanja metodološki pristup je induktivan, što znači da se polazi od pojedinačnih podataka ili situacija koji se induktivnom logikom pretvaraju u opšte teorije. Korištenjem induktivne metode kategorije, predmeti i modeli istraživanja se razvijaju neposredno iz samih podataka (Halmi, 2005: 188). Proces je, dakle, obrnut u odnosu na kvantitativna istraživanja, „... kvalitativno-empirijsko istraživanje se orijentira ka cilju hvatanja celokupnih, sa kontekstom povezanih, osobina pedagoških polja“ (Gojkov, 2007: 47). Situacioni kontekst je značajan u razumijevanju 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 kvalitativnih istraživanja je fleksibilnija i ona po potrebi dopušta promjene u istraživanju kako ono odmiče. Kontekst je, kako je upravo citirano, veoma bitan kod ovog istraživačkog pristupa, a sam istraživač se shvata kao dio istraživačkog procesa, gdje istraživač provodi znatan dio vremena u prirodnoj okolini koju proučava. U kvalitativnim istraživanjima težište je stavljeno na shvatanje istraživačkih pojava, tj. na aktivnost čovjeka, njegovo ponašanje, polazeći pri tome od referenci samog subjekta, iz čega proizlazi težnja ka subjektivnosti (Mužić, 1999: 17). Pojedinci koji su obuhvaćeni procesom istraživanja se shvataju kao subjekti – učesnici, a ne kao objekti istraživanja. Istraživači koji su skloniji kvalitativnom pristupu istraživanja naglasak stavljaju naravno na kvalitativni aspekt, te je i pri analizi podataka akcent stavljen na opisna obilježja istraživanih pojava. Svrha kvalitativnih istraživanja je idiografska gdje se pokušava pomoći pojedincu uz primjenu naučnog pristupa (ibidem: 18). U toku istraživanja veći značaj se daje samom procesu, a kod pristupanja problemu prednost se daje holističnosti, odnosno pristupa se tako da se pojava posmatra u svojoj cjelovitosti.

Od kvalitativnog istraživanja se, umjesto klasične valjanosti, očekuju drugi kriteriji kao što su vjerodostojnost, prenosivost, uvjerljivost, pouzdanost i mogućnost potvrđivanja:

- Vjerodostojnost se odnosi na to upućuju li podaci na istraživačke nalaze;
- prenosivost (*transferability*) – mogu li se nalazi koristiti u drugim okruženjima, okolnostima tj. ima li istraživanje neku valjanost izvan samog istraživanog slučaja;
- pouzdanost (*dependability*) – je li osigurana pouzdana i dovoljna dokumentacija o podacima i je li to dobro opisano;

- mogućnost potvrđivanja (*confirmability*) – što predstavlja sinonim za objektivnost (Guba i Lincoln, prema Denzin i Lincoln, 2005: 24).

U konsultovanoj literaturi se često apostrofira i moralna odgovornost istraživača u kontekstu kvalitativnih istraživanja i interpretativne analize. U istraživanju problema menadžmenta organizacija za obrazovanje odraslih moguće je respektovati sve navedene kriterije, što smo i učinili, od onih kriterija koji su više usmjereni na vezu ontologije i epistemologije (odgovara li pristup osnovnom poimanju predmeta istraživanja), preko proceduralnih problema, do moralne odgovornosti istraživača.

Halmi se drži nešto tradicionalnijih kriterija valjanosti kao što su:

- dokumentarnost postupka (urednost i cjelovitost dokumentacije),
- argumentovanost interpretacije (nalazima iz literature i iz sopstvenog istraživanja),
- sistematičnost postupka (poštovanje istraživačkog nacrtu uz moguću modifikaciju koju iniciraju nalazi istraživanja),
- blizina predmeta istraživanja (involviranost istraživača u istraživački problem),
i
- komunikativna valjanost (stručnost i pripremljenost za vođenje razgovora).

Uz to, Halmi navodi i triangulaciju kao nužan uslov valjanosti (Halmi, 2005), uslov koji smo u procesu našeg istraživanja nastojali obezbjediti. Tokom istraživanja smo uvažavali i ostale kriterije valjanosti kvalitativnih istraživanja na kojima insistira Halmi.

Jedino potpuno prihvatljiv **model ili dizajn** u okviru kojeg je moguće realizovati ovako kompleksno istraživanje jeste *studija slučaja*, pri čemu pojam „model“ shvatamo kao „pristup prikupljanju činjenica i traženju odgovora na postavljene istraživačke probleme“ (Savićević, 1996: 103). Osim prema veličini uzorka, na osnovu kojeg se studije slučaja mogu klasifikovati na singularne i multiple, one se dijele i prema kriteriju pristupa na eksploratorne (koje predstavljaju samo uvod u istraživanje, jer se preduzimaju radi definisanja cilja i hipoteza), eksplanatorne (pogodne za kauzalna istraživanja) i deskriptivne (pogodne za komparaciju u obrazovanju) (Yin, 1994). Meriam kao kriterij za klasifikaciju studija slučaja navodi područje proučavanja pa tako razlikuje etnografske, istorijske, psihološke, obrazovne i sociološke studije slučaja. Pored toga, ona vrši distinkciju i s obzirom na nivo analize u istraživanju, te ih tako dijeli na deskriptivne studije slučaja koje se bave bazičnom analizom proučavane pojave, interpretativne - kojima se vrši induktivna analiza i evaluativne

– koje uključuju deskripciju, objašnjavanje i prosuđivanje (Merriam, 1988). Sve je to bila osnova da se opredijelimo za model multiple, obrazovne, evaluativne studije slučaja. Kako je neophodno da u okviru modela studije slučaja „jedinica za analizu bude dovoljno široka, da ima smisla u određenom kontekstu, ali i dovoljno mala da obezbeđuje objektivnost upotrebe“ (Savićević, 1996: 316), u hipotetičkom okviru smo se opredijelili za osnovne jedinice analize (menadžment modeli u organizacijama za obrazovanje odraslih) i posebne jedinice analize (svi činioци vanjskog i unutrašnjeg organizacijskog okruženja).

U istraživanju smo koristili **metode** koje su u skladu sa zahtjevima i obilježjima holističke i kvalitativne istraživačke paradigme. Neki autori naglašavaju povezanost epistemologije sa izborom istraživačkih pristupa i metoda. Kvalitativni pristup i njemu odgovarajuće metode su povezane s interpretativnom epistemologijom koja naglasak stavlja na dinamičnost, konstruiranost i evolutivnost društvene stvarnosti. Objašnjenje se sastoji od razumijevanja i interpretiranja djelovanja, a ne od izvođenja zaključaka o odnosima i pravilnostima između statističkih varijabli (Devine, 2005: 195). Ove metode polaze od toga da je ono što spoznajemo vezano uz našu spoznaju, za naše veze s drugim ljudima, te se tako ne možemo odnositi prema društvenim fenomenima kao prema fizičkim objektima ili prirodnim pojavama, jer ti objekti nemaju svoje mišljenje o svijetu koji ih okružuje. Za razliku od stvari i elemenata iz živog svijeta, ljudi stvaraju značenja, interpretiraju značenja koja su kreirali drugi, komuniciraju o tome i dijele ih s ostalima. Kako bi se razumio taj proces ne može se zauzeti pozicija vanjskog posmatrača koji posmatra samo fizičku manifestaciju djelovanja, već se razvijaju metode za razumijevanje tih aktivnosti kroz unutrašnje poglede i razumijevanje samih subjekata - kako procese razumiju oni koji su dio njih (Yanow, prema Žiljak, 2009).

U skladu sa predmetom i ciljem istraživanja, sa dominantnim istraživačkim pristupom i dizajnom koristili smo *deskriptivnu i komparativnu metodu* (i njima primjerene istraživačke tehnike), koje mogu obezbjediti neophodne uslove za *interpretativnu analizu*, odnosno *hermeneutičku metodu kao svojevrsnu teoriju interpretacije*.

Korištenje *deskriptivne* metode omogućava opisivanje andragoških koncepcija i pojava, obrazovnih organizacija, menadžment procesa, koncepata, sistema i modela. Ova metoda predstavlja prvi, ali ne i dovoljan korak u svakom komparativnom istraživanju, jer da bi se neke pojave i fenomeni mogli uporediti, oni se prvo moraju opisati. Deskriptivna metoda se nije odnosila na običnu deskripciju, već na naučnu analizu andragoških pojava s ciljem ukazivanja na mogućnost postojanja kauzalnih veza.

Korištenjem *komparativne metode* smo obezbjedili potpunije razumijevanje menadžmenta u obrazovanju odraslih kao bitnog konteksta za razumijevanje i artikulisanje obrazovanja i učenja odraslih. U kontekstu našeg istraživanja, upoređivanje ne znači samo nizanje pojedinih elemenata i ideja jedne pored drugih (*juxtaposition*), već i tumačenje šta te ideje i elementi znače u različitim okruženjima i kako se praktično artikuliraju. „Za istraživača komparativistu od posebnog značaja je *otkrivanje* opštih linija razvoja u obrazovanju i učenju odraslih. To je značajno za razumijevanje „interkulturalnih transfera“, za razumijevanje „uvoza“ i „izvoza“ andragoških ideja“ (Savićević, 2003: 17). Vrhunski domet komparativnog istraživanja je upravo u otkrivanju tih opštih linija promjena i razvoja, što je u našem istraživačkom kontekstu značilo razumijevanje uslova koji omogućavaju uspješan proces „uvoza“ andragoških menadžment rešenja, kao i razumijevanje konteksta u kojem se takav proces odvija. Treba posebno naglasiti da integralni dio komparacije koju smo sproveli u proučavanju menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih čini primjena analitičkih metoda, koje sadrže logičke procese analize, sinteze, indukcije i generalizacije.

U istraživanju smo koristili i *metodu interpretativne analize*, jer se istraživanje bavilo i značenjima, razumijevanjima i diskursima. Ideal takvog istraživanja nisu opšti zakoni koji upravljaju pojavama nezavisno od prostornog i vremenskog konteksta, nego uvjerljiv opis stvaranja i djelovanja naracija i diskursa unutar određenog socijalnog konteksta (Petković, 2008: 39). Primijenjene su i analize diskursa i analize naracija kao relativno novi oblici ili strategije interpretativne analize u istraživanju javnih, pa i obrazovnih politika, ali koji već imaju poklonike i protivnike u istraživačkom miljeu. U poslednjih dvadeset godina uočen je veliki interes istraživača u društvenim naukama za analizu diskursa, kao i njihovo nastojanje da je stave unutar skupine interpretativnih, postpozitivističkih istraživanja. I pored uočenih slabosti diskurzivne analize (kao postmodernističke i poststrukturalističke perspektive unutar kvalitativnih istraživanja) koje proizilaze uglavnom iz nestandardizovane metodologije, ona je dominirala u nekolicini realizovanih istraživanja u oblasti upravljanja obrazovanjem, odnosno u oblasti obrazovnih politika. Bez obzira na nedostatke, može se konstatovati kako su autori koji su koristili ovu vrstu analize otvorili niz novih mogućnosti sagledavanja različitih slojeva obrazovne politike i menadžmenta u obrazovanju. To se posebno odnosi na analizu tekstova (konceptija, strategija, zakona i pravilnika), na uloge aktera i njihovih razumijevanja menadžmenta i obrazovne politike, na skrivene odnose moći i interesa koji se razotkrivaju u javnim iskazima. Istraživanje koje su sproveli Popkevitc i Linndbad sa saradnicima, bilo je inspirativno za naš metodološki dizajn. Naime, oni su proveli obuhvatnu komparativnu analizu promjena u upravljanju evropskim školama u različitim državama s posebnim fokusom na socijalnu uključenost i isključenost.

Projekt je rađen za potrebe Evropske Unije. Za nas je posebno zanimljivo da su analizirani različiti diskursi nacionalnih obrazovnih politika. Prema ovim autorima tekstovi (zakoni, odluke) su ključni za konstituisanje i regulisanje obrazovanja. Ovi tekstovi informišu o perspektivama, pretpostavkama, argumentima te omogućavaju analizu konteksta u kojem su nastali. Svaka država ima različite legalne administrativne i retoričke strukture, koje su važne za konstituisanje obrazovnog sistema i alokaciju resursa. Ove strukture su često istorijski određene. U tekstovima su analizirali kako se razumije i shvata upravljanje školama u odnosu na postavljene standarde, te kako se formulišu načela preko kojih će se rješavati problem, pri čemu se uvažavaju nacionalne i regionalne specifičnosti (Lindblad i Popkewitz, prema Žiljak, 2009). Za nas, dobar orijentir u interpretativnoj analizi može biti opis interpretativnog istraživača koji su dali Marsh i Furlong: „Istraživač koji dolazi iz interpretativne tradicije zaokupljen je razumevanjem, a ne objašnjavanjem, usredsređen je na značenje koje delovanja imaju za aktere, sklon je upotrebi kvalitativnih podataka i svoje rezultate nudi kao jednu moguću interpretaciju odnosa među društvenim fenomenima“ (Marsh i Furlong, 2005: 20). S obzirom na prirodu svog profesionalnog angažmana, istraživač u istraživanju koje je predstavljeno u ovom radu, nije mogao niti htjeo ostati neutralan prilikom analize rezultata. „Zanimanje za „objekat“ ne znači da „subjekat“ ne postoji i da se time dobija neutralnost u procesu istraživanja i saznavanja. Negacijom emocionalnosti, telesnosti i duševnosti istraživača, one ne nestaju. Upravo smatramo da aktivnost priznavanja i uvažavanja sebe u procesu analize i stvaranja dovodi do izvesne neutralizacije, koja bi zapravo bila smeštanje istraživačkog pitanja u kontekst“ (Maksimović, Knežić, 2014: 125)

Od **istraživačkih tehnika** pomoću kojih smo prikupili „materijal“ za deskripciju, komparaciju i interpretativnu analizu, koristili smo *tehniku prikupljanja dokumentacije (sadržaja) i tehniku intervjuisanja i anketiranja*. Prikupljanje dokumentacije se odnosilo na sve vrste dokumentacionih izvora (primarne, sekundarne i tercijalne) preteći prethodno identifikovane varijable i njihove indikatore, kako bismo pri kvaliatativnoj analizi sadržaja dokumenata i drugih tekstova posebnu pažnju obratili na diskurs u okviru kojeg se dokumenti javljaju i koji mu daju konkretan kontekst. *Polustrukturiranim intervjuima* smo ispitali ključne sudionike (menadžere) u menadžmentu organizacija za obrazovanje odraslih, njihovo razumijevanje menadžment okruženja i menadžment prakse. Polustrukturirani intervju podrazumijeva ostvareni vizualni kontakt – licem u lice - kao jednu od važnih odrednica tehnike intervjuja, tako da se komunikacija odvijala samo između dvije osobe, odnosno između ispitanika i istraživača, što je važna odrednica ove tehnike (Fajgelj, 2004: 324). Prikupljanje empirijskog materijala kroz sve oblike otvorenog, polustrukturiranog ispitivanja neki autori nazivaju *problemski*

usmjeren (dubinski) intervju. Bitna karakteristika ovog načina prikupljanja empirijskog materijala se sastoji u tome „... da se sudionika dovede u situaciju da se spontano izjašnjava o svojim mišljenjima, stavovima, osjećanjima i općenito razlozima svojeg ponašanja u svezi sa problemom koji mu je predložen...“ (Halmi, 2005: 320). Kod ove vrste intervjua razgovor može biti veoma otvoren, čime je postupak manje striktan u odnosu na većinu drugih tehnika ispitivanja. U toku intervju se ne nude mogući odgovori, tako da su intervjuisane osobe mogle slobodno da izvještavaju, komentarišu i objašnjavaju. Prednost polustrukturiranog intervju je u tome što istraživač može pomoću svog kataloga pitanja da postavi konkretna pitanja, ali intervjuisani mogu slobodno da odgovaraju i razgovor eventualno usmjere na nove bitne tačke i time prošire cijeli intervju.

Rukovodeći se principom metodološke triangulacije naš kvalitativni istraživački pristup je uključio i kvantitativne metode i tehnike. Kako pouzdanost i valjanost rezultata ne bismo doveli u pitanje, što se često pripisuje kao nedostatak kvalitativnim istraživanjima, a i kako bismo dobili odgovor na neka specifična istraživačka pitanja, pored tehnike intervju sa menadžerima organizacija za obrazovanje odraslih, *triangulacijom tehnika* – u ovom slučaju putem *upitnika* – ispitali smo i mišljenja i stavove 100 zaposlenih u tim istim organizacijama za obrazovanje odraslih.

S obzirom da je nacrt ovog istraživanja baziran na postulatima kvalitativne istraživačke paradigme, svi prikupljeni empirijski podaci će biti obuhvaćeni interpretativnom analizom - kvalitativnom analizom sadržaja (pomoću deskripcije i komparacije), diskursivnom i hermeneutičkom analizom. U tom kontekstu, a u cilju doprinosa strukturalnoj koheziji istraživanja (koja često nedostaje kvalitativnim istraživanjima), uputno je predvidjeti i odrediti *analitički okvir*, odnosno potencijalne (orijentacione) jedinice analize, koje se u toku procesa istraživanja mogu diferencirati, ali i dopunjavati novim. U skladu sa planiranim istraživačkim varijablama, potencijalne posebne *jedinice analize* bi bile: koncepcije obrazovanja odraslih, strategije, zakoni, pravilnici, preporuke, planovi (razvojni i strateški), programi (obrazovni i kulturni), izveštaji, odluke, šematski prikazi, iskazi i stavovi (dobijeni intervjuima i anketiranjem).

Prije samog istraživanja, odnosno tačnije 15. januara 2015. godine, izvršeno je i pilotiranje samih instrumenata, kako protokola intervju za menadžere tako i pitanja odnosno skala iz upitnika za zaposlene u organizacijama za obrazovanje odraslih. Cilj ovog pilotiranja je bio da testira jasnoću pitanja, otkloni/pojasni eventualne nedoumice, dopuni instrumente bitnim, možda izostavljenim elementima, provjeri vrijeme trajanja intervju, te istraživača stavi u realnu situaciju i bolje pripremi za predstojeće istraživanje.

Pilotiranje je realizovano u Caritasu Biskupske Konferencije BiH i to sa zamjenikom direktora Zlatkom Malićem, voditeljem projekta za obrazovanje odraslih za socijalna zanimanja, i tri zaposlenika, na čemu im se i ovom prilikom srdačno zahvaljujemo.

2.7. Uzorak istraživanja

Uzorak organizacija za obrazovanje odraslih činilo je deset organizacija iz dvije zemlje (5 iz SR Njemačke i 5 iz BiH). Izbor organizacija za obrazovanje odraslih je bio namjeran slijedeći i Körberovu podjelu prema institucionalnom statusu o čemu je bilo riječi u teorijskom dijelu ovog rada. Izbor je dakle imao za cilj da osigura što veću raznovrsnost podataka o modelima menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih (različiti tipovi organizacija – Visoke narodne škole⁹, privatne obrazovne ustanove, nevladine organizacije, ustanove za obrazovanje odraslih), čime se povećala mogućnost za projektovanje preporuka i smjernica za izbor i primjenu adekvatnih menadžment modela.

U skladu sa principima kvalitativne metodologije, *uzorak ispitanika* je bio odabran prema kriterijima relevantnim za ovo istraživanje, a jedinice proučavanja, pored organizacija, su bili ispitanici (iskazi i stavovi zaposlenih u organizacijama koje smo istraživali) i to svrstani u dvije grupe:

1. Menadžeri/direktori organizacija za obrazovanje odraslih:

- pet menadžera iz organizacija za obrazovanje odraslih sa područja SR Njemačke (vidjeti tabelu 3),
- pet menadžera iz organizacija za obrazovanje odraslih sa područja BiH (vidjeti tabelu 4);

2. Zaposleni u organizacijama za obrazovanje odraslih:

- 50 zaposlenih iz organizacija za obrazovanje odraslih iz SR Njemačke (vidjeti tabelu 3), te
- 50 zaposlenih iz organizacija za obrazovanje odraslih iz BiH (vidjeti tabelu 4).

⁹ Uzorak su činile različite Visoke narodne škole kako po svojoj veličini (velika, srednja, mala) tako i po pravnom obliku organizovanja odnosno formi registracije.

Zanimljive brojke vezane za uzorak i istraživački rad donosimo u tabeli broj 2:

Tabela 2: Uzorak, proces i prikupljeni materijali istraživanja

		UZORAK
1.	10	Organizacija
2.	6	Direktora
3.	4	Direktorce
4.	100	Zaposlenih
		PROCES
5.	2	Države
6.	9	Gradova
7.	4762	Kilometara
8.	560	Minuta razgovora
9.	100	Upitnika
		PRIKUPLJENI MATERIJAL
10.	510	Minuta snimljenog materijala
11.	110	Stranica transkripta
12.	800	Stranica upitnika

Istraživanje u SR Njemačkoj odnosno u Saveznoj pokrajini Bavarskoj obuhvatilo je istraživanje u 5 gradova (Regen, Cham, Minhen, Landau an der Isar i Regensburg), a realizovano je u februaru 2015. godine i to kako slijedi u tabeli broj 3:

Tabela 3: Pregled organizacija za obrazovanje odraslih u kojima je realizovano istraživanje u SR Njemačkoj

	Datum	Vrijeme	Organizacija	Direktorica/Direktor	Kontakt
1.	16.02.2015.	14.00	Visoka narodna škola Regen	Herbert Unnasch	Volkshochschule für den Landkreis Regen Amtsgerichtstr. 6 - 8 94209 Regen www.vhs-regen.de
2.	17.02.2015.	14.30	Visoka narodna škola Cham	Winfried Ellwanger	Volkshochschule im Landkreis Cham e.V. Pfarrer-Seidl-Str.1 93413 Cham www.vhs-cham.de
3.	18.02.2015.	10.30	Visoka narodna škola München	Prof. dr Klaus Meisel	Münchener Volkshochschule GmbH Kellerstraße 6 81667 München www.mvhs.de

4.	18.02.2015.	15.30	Visoka narodna škola Landau an der Isar	Marion Zimmerman	Verbands-Volkshochschule Landau a. d. Isar Fleischgasse 60 94405 Landau a.d. Isar www.vhs-landau.de
5.	19.02.2015.	11.30	Visoka narodna škola Regensburg	Cornelia Wabra	Volkshochschule der Stadt Regensburg Haidplatz 8 93047 Regensburg www.vhs-regensburg.de

Drugi dio istraživanja odnosno istraživanje u BiH je realizovano u 4 grada (Sarajevo, Banja Luka, Tuzla i Gračanica) i obavljeno je u martu 2015. godine i to redoslijedom kako slijedi u tabeli broj 4:

Tabela 4: Pregled organizacija za obrazovanje odraslih u kojima je realizovano istraživanje u BiH

	Datum	Vrijeme	Organizacija	Direktorica/Direktor	Kontakt
1.	16.03.2015.	12.00	Centar za edukaciju i istraživanje „Nahla“ -Sarajevo	Sehija Dedović	CEI „Nahla“ Džemala Bijedića 122 71000 Sarajevo www.nahla.ba
2.	20.03.2015.	09.00	Ustanova za obrazovanje odraslih „Socijalno-edukativni centar“ (SEC) - Banja Luka	Igor Lukenda	SEC Dr. Mladena Stojanovića 6 78000 Banja Luka www.sec.ba
3.	20.03.2015.	13.00	Centar za obrazovanje odraslih - Gračanica	Sead Korjenić	Centar za obrazovanje odraslih Patriotske lige bb 75320 Gračanica www.obrazovanje-odraslih.ba
4.	25.03.2015.	14.00	Centar za poslovnu edukaciju (CPE) -Sarajevo	Dževad Duraković	CPE Muhameda Kantardžića 3/3 71000 Sarajevo www.cpe.ba
5.	30.03.2015.	14.30	Centar za edukaciju i humani razvoj „Amica Educa“ - Tuzla	Selma Aličić	„Amica Educa“ Klosterska 13 75000 Tuzla www.amica-educa.com

Svi intervjui su sprovedeni licem u lice i to u prostoru svake od organizacija za obrazovanje odraslih, tj. prirodnoj sredini, što je i jedna od osnovnih odlika kvalitativnih

istraživanja, pri čemu je istraživač boravkom u prirodnoj sredini imao priliku da dublje uđe u samu problematiku, bolje razumije ono što proučava, te prikupi dodatne materijale relevantne za predmet istraživanja. Intervjui su se vodili u prirodnoj i nenamještenoj atmosferi, a vođenje intervjuja je bilo fleksibilno. Istraživač se u razgovor uključivao samo kada se eventualno skretalo sa željene teme ili kada je želio da razgovor usmjeri na elemente o kojima nije bilo govora, odnosno da ponovi elemente na koje u opširnijim osvrtima nije dobio odgovor. Prije samih intervjuja izrađen je protokol intervjuja koji je služio kao vodič o kojim dimenzijama problema će se govoriti, uz neophodnu slobodu prilagođavanja kojim redoslijedom će se to provoditi i koliko vremena će se utrošiti za neko pitanje (vidjeti instrument 1.1 u prilogu 1). Atmosfera je prilikom svih intervjuja bila opuštena, a uslovi optimalni za nesmetan rad. Odgovori su, uz prethodnu saglasnost svih ispitanika snimljeni audio zapisom, nakon čega je istraživač izradio transkripte istih, lično prevodeći intervjuje koji su bili vođeni na njemačkom jeziku. Nakon intervjuja svih deset menadžera je u pripremljenoj tabeli, koja se odnosila na 17 operativnih modela menadžmenta, dodatno vrednovalo njihovu upotrebu, značaj pojedinih modela, te nivo poteškoće u njihovoj primjeni u svakodnevnom radu (vidjeti instrument 1.2 u prilogu 1).

Upitnici za zaposlene su bili tematski u skladu sa intervjuom i sadržavali su pitanja zatvorenog, poluotvorenog, ali i otvorenog tipa kako bismo omogućili ispitanicima da upitnike eventualno dopune vlastitim stavovima ili zapažanjima koja smatraju bitnim za uspješno upravljanje organizacijom za obrazovanje odraslih. Većina upitnika je od strane zaposlenih popunjena u vrijeme dok je trajao intervju sa menadžerom, nakon čega su prikupljeni i uručeni istraživaču. Manji dio upitnika je istraživaču naknadno dostavljen poštom, i to iz organizacija u kojima se u momentu intervjuja nije nalazio dovoljan broj (10) zaposlenih (vidjeti instrument 1.3 u prilogu 1).

3. ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

3.1. Primjena konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u svijetlu varijabli/karakteristika vanjskog okruženja organizacija za obrazovanje odraslih

Razjasnite stvari, jačajte ljude.¹⁰

Prof. dr Klaus Meisel prema Harmut von Hentig

Kao što smo u metodološkom okviru istraživanja naveli u varijable vanjskog okruženja smo uvrstili slijedeće nezavisne varijable:

- opšta okolina – vanjsko opšte okruženje (sistem, zakoni, koncepcija, strategija, subvencije, te međunarodni/nacionalni konflikti),
- neposredna okolina – vanjsko neposredno okruženje (demografska slika, gustoća naseljenosti, ekonomska razvijenost, privredni rast i konkurencija).

Od istraživačkih tehnika pomoću kojih smo prikupili materijal za prvi zadatak istraživanja odnosno deskripciju, komparaciju i interpretativnu analizu koja slijedi, za komponente vanjskog opšteg i neposrednog okruženja smo koristili tehniku analize dokumentacije i intervjuisanja, dok smo za primjene konceptualnih i operativnih modela koristili tehniku intervjuisanja (konceptualni modeli) i tehniku anketiranja (operativni modeli). Relevantan sadržaj dokumenata koje smo analizirali za varijable vanjskog opšteg i neposrednog okruženja i koji nam je poslužio kao osnova za analizu vanjskog okruženja se nalazi u tabelarnim pregledima u prilogima 3 i 4. Pored toga u prilogu se nalazi i protokol intervjuja (prilog 1.1), kao i tabela sa operativnim modelima koju smo za potrebe saznanja o istim koristili za anketiranje menadžera u organizacijama za obrazovanje odraslih (prilog 1.2). U tabeli su pored primjene pojedinačnih operativnih modela ocijenjeni i nivo njihove važnosti, te stepen poteškoće određenog operativnog modela u njegovoj primjeni u upravljačkoj praksi u organizacijama za obrazovanje odraslih.

¹⁰ Svaki menadžer je nakon intervjuja naveo po jednu poruku/kirilaticu kao svoj obrazovni moto. Te kirilatice smo naveli u dijelovima rada koji slijede, bez analize, prepuštajući ih tumačenju čitalaca.

3.1.1. Opšte vanjsko okruženje i primjena konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih

Obrazovanje sa ljudima, za ljude iz našeg okruženja.
Winfried Ellwanger

SR Njemačka. Obrazovna politika u SR Njemačkoj važi kao politički rezervat, kao glavni zadatak pokrajina, koje na ovom području vide svoju političku slobodu koju mogu iskoristiti za razliku od mnogih drugih područja, gdje je evidentna dominacija savezne države. Iako na državnom nivou postoji Savezno ministarstvo za obrazovanje i istraživanje sa sjedištem u Berlinu, ono se primarno preko svojih instituta bavi istraživanjima i uglavnom ima koordinirajuću ulogu obrazovnih politika saveznih pokrajina. SR Njemačka ima 16 saveznih pokrajina i sistem obrazovanja koji je decentralizovan, tako da nadležnosti u obrazovanju, a time i u obrazovanju odraslih, imaju pokrajine i opštine a ne savezni odnosno državni nivo. Kao što smo već naveli, naše istraživanje u SR Njemačkoj smo realizovali u jednoj od pokrajina i to Saveznoj pokrajini Bavarskoj. Shodno tome i sistemu u kojem djeluju organizacije za obrazovanje odraslih, koje čine naš uzorak u SR Njemačkoj, vanjsko opšte okruženje, kao što je prikazano na slici 5, predstavlja Savezna pokrajina Bavarska, dok su područja bavarskih gradova Regen, Cham, Minhen, Landau an der Isar i Regensburg okarakterisana kao vanjska neposredna okruženja.

Obrazovanje odraslih je u Saveznoj pokrajini Bavarskoj dio jedinstvenog obrazovnog sistema i uređeno je Zakonom o unapređenju obrazovanja odraslih iz 1974. godine, a zagantovano i pokrajinskim Ustavom iz daleke 1946. godine, gdje se čak u tri člana ističe važnost obrazovanja odraslih, a lokalne zajednice potiču na osnivanje organizacija za obrazovanje odraslih i na izdvajanje javnih sredstava za ovu oblast. Svijest o važnosti i značaju obrazovanja odraslih je razvijena ne samo kod poslodavaca i pojedinaca nego i kod pokrajinskih i lokalnih vlasti. Koncepcija obrazovanja odraslih nadležnog pokrajinskog ministarstva za obrazovanje i kulturu, nauku i umjetnost, između ostalog, ističe i to da svaki pojedinac mora biti spreman na nova znanja i kompetencije kako bi učeći širio svoje vlastite horizonte¹¹. Na obrazovanje odraslih odnosno obrazovanje svakog pojedinca se gleda kao na mogućnost i razvojni potencijal koji će doprinijeti razvoju individue i šire zajednice. Činjenice da pokrajina, a posebno lokalne zajednice, izdvajaju značajna finansijska sredstva za obrazovanje odraslih potkrepljuju naše tvrdnje da je obrazovanje odraslih prepoznato kao značajan faktor razvoja. Međutim, unatoč razvijenoj svijesti o značaju i potrebi obrazovanja odraslih i pritiscima od strane svih aktera u obrazovanju odraslih, pokrajinsko ministarstvo već dugi niz godina pokušava

¹¹ <http://www.km.bayern.de/ministerium/erwachsenenbildung.html>, pristupljeno 31.08.2015.

doći do novog zakona o obrazovanju odraslih. Najveći nedostaci u postojećem zakonu se ogledaju u činjenici da je ovim zakonom propisana tačno određena suma koju pokrajina mora izdvajati za obrazovanje odraslih, a ne procentualan udio od ukupnih aktuelnih izdvajanja za obrazovanje, koji su mnogo veći nego prije 40 godina.



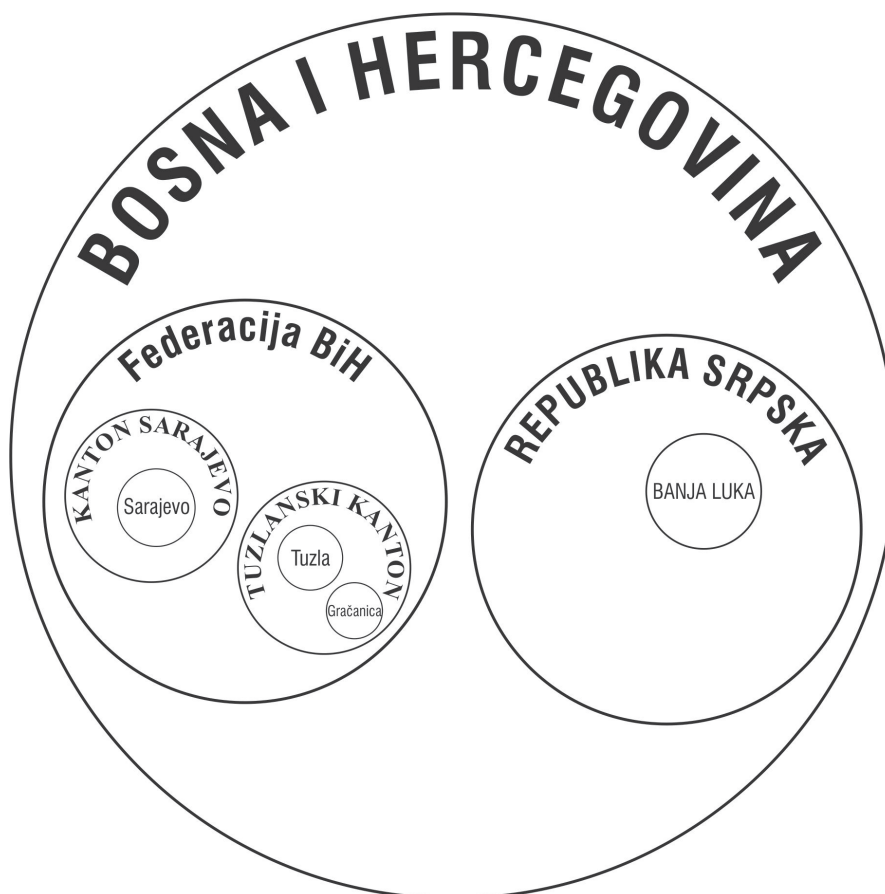
Slika 5: Vanjsko opšte i neposredno okruženje organizacija za obrazovanje odraslih iz SR Njemačke

Obrazovna vlast pokrajine Bavorske, pored toga što već godinama pokušava doći do novog zakona koji će odgovoriti na trenutno stanje i biti u skladu sa stalnim promjenama i savremenim potrebama, nije napravila ni veći pomak kada je strategija razvoja obrazovanja odraslih u pitanju, tako da pokrajina Bavorska nema niti strategiju razvoja obrazovanja odraslih niti strategiju razvoja cjeloživotnog učenja. Slijedeći razmišljanja mnogih autora kao jednu od komponentni vanjskog opšteg okruženja uvrstili smo i komponentnu nacionalnih odnosno međunarodnih sukoba koji bi mogli uticati na rad organizacija za obrazovanje odraslih. Kada je opšte okruženje pokrajine Bavorske u pitanju možemo konstatovati da u okruženju ne postoje nacionalni konflikti koji bi uticali na rad ovih organizacija, dok neki međunarodni konflikti, prije svega konflikti u Siriji i Avganistanu, i te kako utiču na rad organizacija za obrazovanje odraslih u pokrajini Bavorskoj. S obzirom da se pokrajina Bavorska nalazi na samom jugoistoku

SR Njemačke najveći trenutni priliv izbjeglica i migranata ulazi u SR Njemačku upravo preko Bavarske. Činjenica je da je pokrajina Bavarska ujedno i najrazvijenija i najbogatija savezna pokrajina, zbog čega se hiljade izbjeglica odnosno potencijalnih azilanata zaustavlja upravo u ovoj pokrajini.

Bosna i Hercegovina. Kako bi se što bolje razumio kontekst u kojem djeluju organizacije za obrazovanje odraslih jedne zemlje u tranziciji, koji u našem slučaju predstavlja BiH, a time i naše definisanje opšteg vanjskog okruženja smatramo korisnim da se kratko osvrnemo i na administrativno uređenje i nadležnosti u obrazovanju u BiH. Država BiH se sastoji od dva entiteta: Federacija Bosne i Hercegovine (FBiH) i Republika Srpska (RS) i posebnog administrativnog dijela Distrikta Brčko. FBiH i RS su entiteti koji imaju vlastite ustave, koji trebaju biti usaglašeni s Ustavom BiH. FBiH je entitet koji se sastoji od deset kantona (koji se dalje administrativno dijele na opštine), a to su: Unsko-sanski kanton, Posavski kanton, Tuzlanski kanton, Zeničko-dobojski kanton, Bosansko-podrinjski kanton, Srednjobosanski kanton, Hercegovačko-neretvanski kanton, Zapadno-hercegovački kanton, Kanton Sarajevo i Kanton 10. Republika Srpska je entitet koji se administrativno dijeli na regije, a regije se dalje dijele na opštine. Teritorija Brčkog je odlukom Međunarodne arbitražne komisije za Brčko stavljena pod upravu države BiH kao zaseban distrikt – Distrikt Brčko. Obrazovanje, a time i obrazovanje odraslih, je u BiH u nadležnosti entiteta (RS), odnosno kantona (FBiH) i opština. S obzirom na navedeno, u BiH ne postoji ministarstvo obrazovanja na državnom nivou. Sektor za obrazovanje, pri Ministarstvu civilnih poslova BiH, ima koordinirajuću ulogu obrazovnih politika, te obavlja niz zadataka iz oblasti koordinacije s programima EU, prati primjenu sporazuma i strateških dokumenata iz oblasti obrazovanja (formalnog i neformalnog), kao i primjenu evropskih konvencija i deklaracija koje se tiču obrazovanja. Sektor za obrazovanje pažnju poklanja i standardima obrazovanja, stručnog usavršavanja i cjeloživotnog učenja i obrazovanja. Imajući u vidu sve veći značaj obrazovanja odraslih Vijeće ministara BiH je na prijedlog Ministarstva civilnih poslova BiH u aprilu 2014. godine usvojilo dokument „*Principi i standardi u oblasti obrazovanja odraslih u BiH*“ koji je nastao kao rezultat EU projekta „Jačanje kapaciteta razvoja ljudskih resursa u BiH“, a koji je utemeljen na međunarodnim, evropskim principima i standardima obrazovanja odraslih i predstavlja dogovoren okvir u kome nadležne obrazovne vlasti u BiH razvijaju i implementiraju politike i legislativu u vezi s obrazovanjem odraslih, shodno ustavnim i zakonskim odgovornostima. Pored ovog dokumenta u okviru istog projekta izrađen je i dokument pod nazivom „*Strateška platforma razvoja obrazovanja odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja u BiH za period 2014.-2020.*“, koji je usvojen u oktobru mjesecu 2014. godine. Ovaj

važan dokument predstavlja pravni okvir za djelovanje i saradnju nadležnih organa, institucija, organizacija i pojedinaca na svim nivoima vlasti u BiH, na planu usvajanja i pune implementacije neophodnih strateških i/ili drugih razvojnih dokumenata u vezi s obrazovanjem odraslih. Na nivou entiteta i kantona su u oblasti obrazovanja odraslih zadnjih nekoliko godina takođe učinjeni značajni pomoci u oblasti zakonskih uređenja, zahvaljujući, između ostalog, i projektima i lobiranju međunarodnih organizacija koje u BiH pružaju podršku razvoja obrazovanja odraslih. Prvi Zakon o obrazovanju odraslih koji je uredio ovu oblast donesen je 2009. godine u entitetu RS, a nakon njega uslijedilo je i donošenje Zakona o obrazovanju odraslih u Unsko-sanskom kantonu (2013.), Zeničko-dobojskom (2014.), te 2015. godine u Bosansko-podrinjskom (maj), Zapadno-hercegovačkom (juli), Tuzlanskom kantonu (juli) i Kantonu Sarajevu (oktobar). Ostalih četiri kantona u FBiH još uvijek nije izradilo i usvojilo zakone o obrazovanju odraslih.



Slika 6: Prikaz vanjskog okruženja organizacija iz BiH

Kao što je prikazano na slici 6 tri administrativne jedinice u BiH u našem istraživanju predstavljaju vanjsko opšte okruženje organizacija za obrazovanje odraslih i to: RS, Tuzlanski kanton i Kanton Sarajevo. Područja gradova Sarajevo, Banja Luka, Tuzla i

Gračanica smo posmatrali kao vanjska neposredna okruženja naših uzoraka. Izbor ovih pet organizacija je bio ciljan, jer smo namjeravali da pored različitih tipova organizacija iz BiH sagledamo i različitosti kada je riječ o jednoj od komponenti koje čine opštu okolinu organizacije i to zakonodavnoj odnosno pravnoj komponenti. Kao što smo naveli, samo u jednom od tri vanjska opšta okruženja je u vrijeme istraživanja postojao zakon o obrazovanju odraslih, čime je obrazovanje odraslih postalo dio jedinstvenog obrazovnog sistema, dok ni u jednom od istraživana tri vanjska opšta okruženja još uvijek ne postoje strategije za razvoj obrazovanja odraslih. Iako se u svim relevantnim bosansko-hercegovačkim dokumentima ističe važnost koncepta cjeloživotnog učenja kao temeljne komponente socijalnog modela društva, svijest o važnosti i značaju obrazovanja odraslih je još uvijek nedovoljno razvijena na svim nivoima vlasti, što potvrđuju upravo i činjenice vezane za nepostojeća odnosno različita zakonska uređenja, različite okvire za rad organizacija za obrazovanje odraslih, ali i budžetska izdvajanja za oblast obrazovanja odraslih, koja su nažalost još uvijek veoma ograničena. Politička previranja, nacionalni problemi i politički sukobi se nažalost odražavaju i na oblast obrazovanja odraslih, tako da su propali svi pokušaji da se na nivou države donese okvirni zakon o obrazovanju odraslih koji bi, između ostalog, stvorio okvir za donošenje harmonizovanih zakonskih rješenja na nižim nivoima vlasti, omogućio jedinstveno uređenje u oblasti obrazovanja odraslih na principu cjeloživotnog učenja, ukazao na značaj jačeg povezivanja socijalnih partnera, te osigurao veću mobilnost radne snage na tržištu rada.

Sublimirajući vanjsko opšte okruženje područja u kojima smo vršili istraživanje u tabeli 5 smo prikazali komponente vanjskog opšteg okruženja, koje su nam pomogle da provjerimo postojanje povezanosti između karakteristika/varijabli vanjskog opšteg okruženja organizacija za obrazovanje odraslih sa primjenom konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama.

Tabela 5: Komponente vanjskog opšteg okruženja organizacija za obrazovanje odraslih

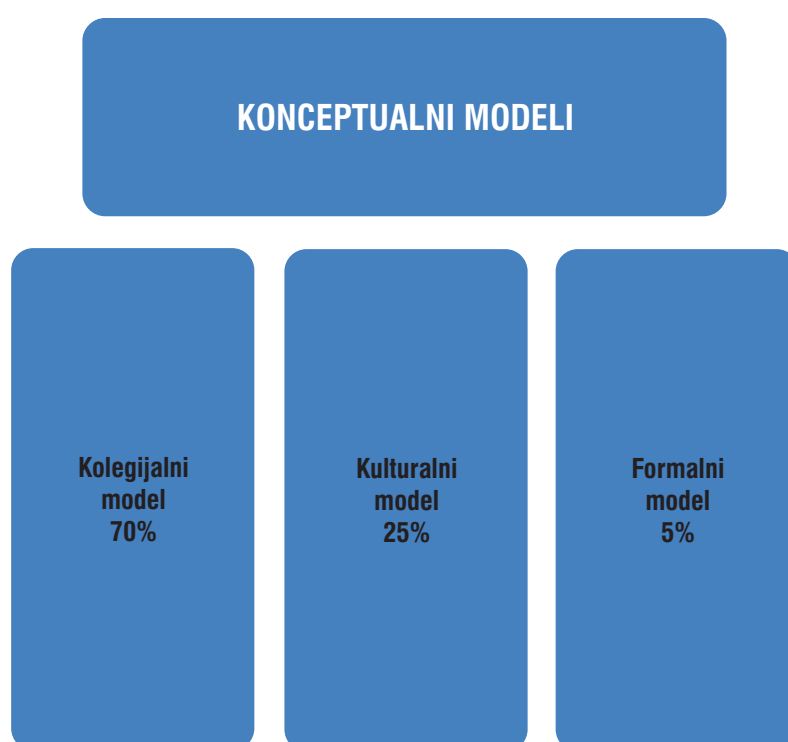
	Bavarska	Republika Srpska	Kanton Sarajevo	Tuzlanski kanton
Sistem	Obrazovanje odraslih je dio obrazovnog sistema	Obrazovanje odraslih je dio obrazovnog sistema	Nije dio obrazovnog sistema	Nije dio obrazovnog sistema
Zakon	Da - od 1974. Godine	Da - od 2009. godine	Ne ¹²	Ne ¹³
Koncepcija	Akcent na razvoju i jačanju pojedinca, a time i društvene zajednice u cjelini	Akcent na društveno - ekonomskoj revitalizaciji	Akcent bi trebao biti na društveno - ekonomskoj revitalizaciji	Akcent bi trebao biti na društveno - ekonomskoj revitalizaciji
Strategija	Ne postoji	Ne postoji	Ne postoji	Ne postoji
Subvencije	Postoje - lokalna zajednica, pokrajina, razni socijalni fondovi	Ne postoje ili su minimalne i veoma ograničene	Ne postoje ili su minimalne i veoma ograničene	Ne postoje ili su minimalne i veoma ograničene
Međunarodni – nacionalni konflikti	Postoje	Postoje	Postoje	Postoje

Kako bi valjano mogli utvrditi da li postoje povezanosti između karakteristika/ varijabli vanjskog opšteg okruženja organizacija za obrazovanje odraslih sa primjenom konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama u nastavku rada ćemo se detaljnije osvrnuti na primjenu modela menadžmenta u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih u SR Njemačkoj i BiH.

¹² Zakon o obrazovanju odraslih usvojen u oktobru 2015. godine

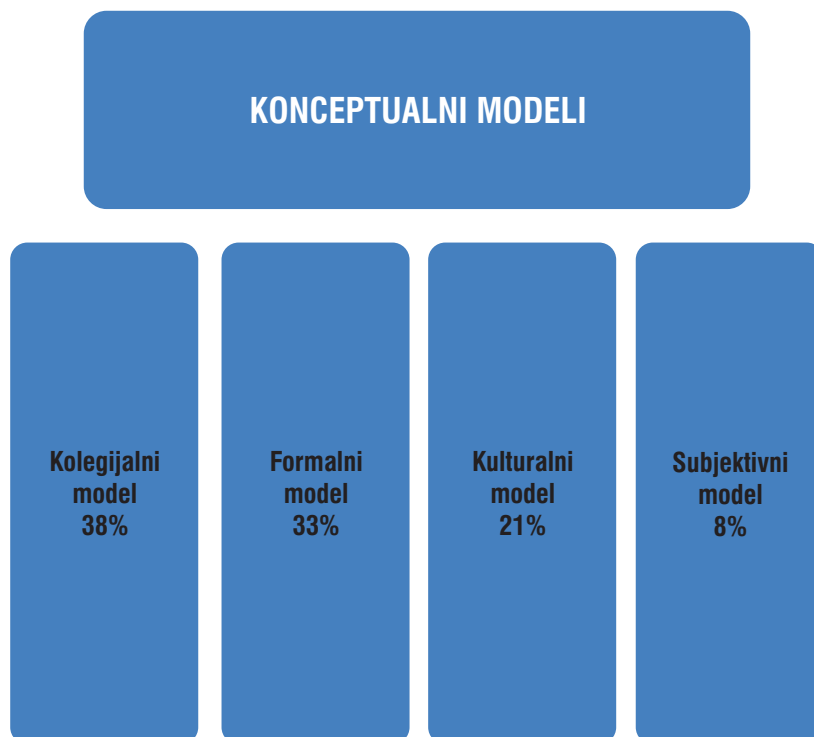
¹³ Zakon o obrazovanju odraslih usvojen u julu 2015. godine

Kao što smo već naveli, teorijske poglede na obrazovni menadžment ponudili su različiti autori. Za potrebe našeg istraživanja služili smo se klasifikacijom od šest teorijskih modela menadžmenta u obrazovnim organizacijama, i to: formalnim, kolegijalnim, političkim, subjektivnim, ambigvitetnim (dvosmislenim) i kulturalnim modelima. Analizirajući upotrebu konceptualnih modela u SR Njemačkoj uvidjeli smo da se u pet organizacija za obrazovanje odraslih koje su bile dio uzorka našeg istraživanja koriste tri od šest teorijskih odnosno konceptualnih modela. Kao što je prikazano na slici 7 konceptualni model koji se najviše primjenjuje u upravljanju ovim organizacijama za obrazovanje odraslih je kolegijalni model, nakon kojeg slijede kulturalni i formalni modeli.



Slika 7: Konceptualni modeli – organizacije za obrazovanje odraslih u SR Njemačkoj

Analizirajući upotrebu konceptualnih modela u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih u BiH da se zaključiti da se u pet organizacija za obrazovanje odraslih koje su bile dio uzorka našeg istraživanja primjenjuju četiri od šest teorijskih odnosno konceptualnih modela. Kao što je prikazano na slici 8 kolegijalni i formalni modeli spadaju u konceptualne modele koji su najviše u primjeni u upravljanju organizacijama za obrazovanje odraslih u BiH nakon kojih slijede kulturalni i u manjem procentu subjektivni model.



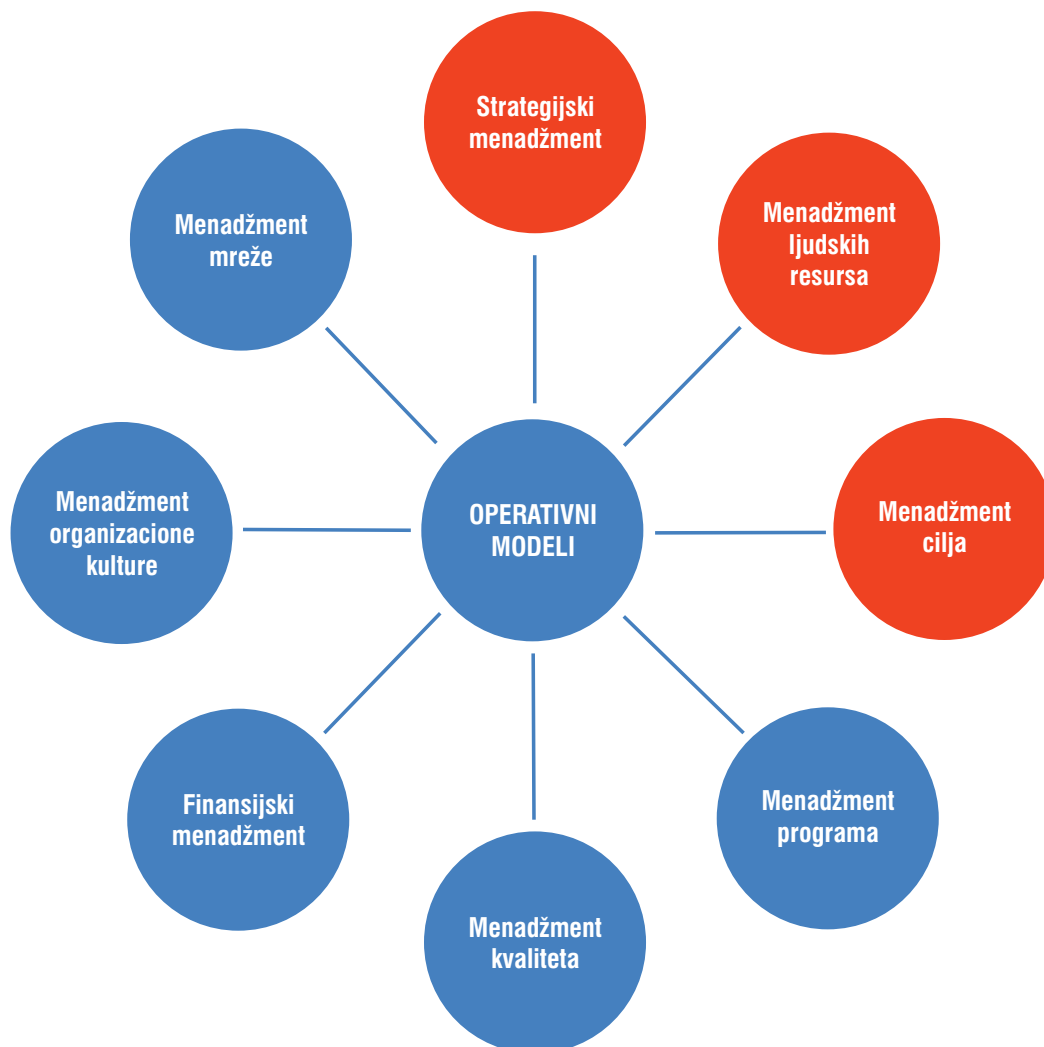
Slika 8: Konceptualni modeli – organizacije za obrazovanje odraslih u BiH

S obzirom da je uspješnost rada organizacija za obrazovanje odraslih nezamisliva bez dobrih odnosa sa vanjskim okruženjem, dominantna primjena kolegijalnog modela nije iznenađujuća, jer organizacije za obrazovanje odraslih, za razliku od ustanova formalnog obrazovanja, nisu zatvoreni sistemi i vanjski uticaji su i te kako važni i često od velikog značaja za opstanak organizacija za obrazovanje odraslih. Organizacije za obrazovanje odraslih su otvorene obrazovne ustanove, ustanove koje bi po svojoj prirodi trebale biti otvorene za sve strukture stanovništva, za sve polove, za sve nacije, za sve nivoe obrazovanja, te za sve miljee. One upravo u okruženju vide priliku da predstavljaju ove vrijednosti i na taj način privuku što veći broj potencijalnih korisnika svojih obrazovnih programa. Interakcija između svih aktera koju zagovara ovaj model podrazumijeva upravo i permanentne i participativne odnose između organizacije za obrazovanje i njenog okruženja.

Međutim, komponente vanjskog opšteg okruženja nismo mogli dovesti u direktnu vezu sa primjenom određenog konceptualnog modela, jer se čak i u slučaju istog vanjskog opšteg okruženja (Bavarska) javlja primjena različitih modela, dok smo u slučaju BiH utvrdili da se u dva različita vanjska opšta okruženja (RS i Kanton Sarajevo) javlja primjena istog konceptualnog modela. Osim toga u slučaju organizacija za obrazovanje odraslih koje djeluju u istom okruženju (dvije organizacije iz Kantona Sarajevo i dvije organizacije iz Tuzlanskog kantona) se primjenjuju potpuno različiti

konceptualni modeli. Mišljenja smo da je primjena konceptualnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih puno više povezana sa karakteristikama unutrašnjeg okruženja organizacije za obrazovanje odraslih, prije svega sa tipom organizacije, i samim profilom menadžera organizacije, što ćemo pokušati provjeriti u nastavku rada kada budemo utvrđivali upravo ove odnose.

S druge strane, analizirajući primjenu operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih u pokrajini Bavarskoj došli smo do korisnih saznanja koji od 17 tipova operativnih modela „igraju najveću ulogu“ u uspješnom upravljanju organizacijom za obrazovanje odraslih. Kao što smo već naveli, menadžeri organizacija za obrazovanje odraslih su, popunjavajući tabelu (vidjeti prilog 1.2) koja nam je koristila za ocjenu primjene operativnih modela u upravljačkoj praksi, mogli da ocjene upotrebu svih 17 pojedinačnih operativnih modela, nivo njihove važnosti, te stepen poteškoće u njihovoj primjeni u praksi.



Slika 9: Operativni modeli ocijenjeni kao veoma važni u organizacijama za obrazovanje odraslih u SR Njemačkoj

Kao što je prikazano na slici 9 za upravljačku praksu organizacija za obrazovanje odraslih izdvojeno je osam operativnih modela koji su ocjenjeni veoma važnim. Tri od predstavljenih osam operativnih modela možemo u ovom slučaju posmatrati kao *najvažnijim operativnim modelima u upravljačkoj praksi ovih organizacija za obrazovanje odraslih* i to: strategijski menadžment, menadžment ljudskih resursa i menadžment cilja. Ovi modeli (modeli označeni crvenom bojom) su kao veoma važni ocjenjeni od svih pet menadžera. Ostalih pet operativnih modela, koje smo izdvojili, su kao veoma važni pojedinačno ocjenjeni od strane četiri menadžera, a to su: menadžment programa, finansijski menadžment, menadžment kvaliteta, menadžment organizacione kulture, te menadžment mreže. Pored primjene i nivoa važnosti ovih osam navedenih operativnih modela menadžmenta, smatramo da je ove modele korisno sagledati i po nivou poteškoće u primjeni, s obzirom na dugogodišnje iskustvo u njihovoj primjeni u praksi od strane menadžera organizacija za obrazovanje odraslih. Stepenn poteškoće u njihovoj primjeni smo vrednovali zbirnom ocjenom od najmanje ukupne ocjene 5 (bez poteškoća u primjeni) do najveće ocjene 15 (izuzetno težak za primjenu) – vidjeti tabelu 6.

Tabela 6: Ocjena nivoa poteškoće u primjeni operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih u SR Njemačkoj

	Operativni model menadžmenta	Nivo poteškoće u primjeni modela
1.	Strategijski menadžment	10
2.	Menadžment ljudskih resursa	10
3.	Menadžment cilja	11
4.	Menadžment programa	7
5.	Finansijski menadžment	9
6.	Menadžment kvaliteta	12
7.	Menadžment organizacione kulture	9
8.	Menadžment mreže	10

Operativni model menadžmenta koji se u upravljačkoj praksi pokazao kao model sa najviše poteškoća u primjeni je model menadžmenta kvaliteta, što je u potpunosti u skladu sa iznešenim stavovima autora koje smo naveli u teorijskom dijelu rada, da se određeni aktuelni modeli upravljanja kvalitetom teško primjenjuju i u organizacijama za obrazovanje odraslih, posebno u manjim i organizacijama srednje veličine. Činjenica da se model menadžmenta programa kao operativni model menadžmenta skoro bez poteškoća primjenjuje u praksi i upravljanju ovim organizacijama nije iznenađujuća,

uzmemo li u obzir činjenicu da Visoke narodne škole nude oko 70% svojih programa u kontinuitetu, dok se oko 30% programske ponude inovira svakih šest mjeseci u zavisnosti od potreba i potražnje u okruženju.

Analizirajući primjenu operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih u BiH uvidjeli smo da je u ovom slučaju od 17 ponuđenih operativnih modela menadžmenta veoma važnim ocijenjeno 7 operativnih modela (slika 10).



Slika 10: Operativni modeli ocijenjeni kao veoma važni u organizacijama za obrazovanje odraslih u BiH

Dva od prikazanih sedam operativnih modela možemo u ovom slučaju posmatrati kao *najvažnijim operativnim modelima u upravljačkoj praksi ovih organizacija za obrazovanje odraslih* i to: strategijski menadžment i marketing menadžment. Ovi modeli (modeli označeni crvenom bojom) su pojedinačno kao veoma važni ocijenjeni od

strane 80% ispitanih menadžera. Ostalih pet operativnih modela, koje smo izdvojili, su pojedinačno kao veoma važni ocjenjeni od strane 60% menadžera, a to su: menadžment ljudskih resursa, menadžment programa, finansijski menadžment, menadžment kvaliteta, te menadžment vremena. Stepem poteškoće u primjeni ovih sedam operativnih modela smo kao u prethodnom slučaju vrjednovali zbirnom ocjenom od najmanje ukupne ocjene 5 (bez poteškoća u primjeni) do najveće ocjene 15 (izuzetno težak za primjenu) – vidjeti tabelu 7.

Tabela 7: Ocjena nivoa poteškoće u primjeni operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih u BiH

	Operativni model menadžmenta	Nivo poteškoće u primjeni modela
1.	Strategijski menadžment	11
2.	Marketing menadžment	7
3.	Menadžment ljudskih resursa	9
4.	Menadžment programa	7
5.	Finansijski menadžment	11
6.	Menadžment kvaliteta	13
7.	Menadžment vremena	10

Operativni model menadžmenta koji se u upravljačkoj praksi pokazao kao model sa najviše poteškoća u primjeni je i u slučaju organizacija za obrazovanje odraslih iz BiH menadžment kvaliteta, što je još jedna potvrda teškoj primjeni i poteškoćama u kontroli kvaliteta u institucijama obrazovanja. Interesantna ali i ohrabrujuća činjenica je da je i model marketing menadžmenta ocijenjen kao jedan od najvažnijih modela u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih u BiH. Ovaj model je ocijenjen kao model koji se skoro bez poteškoća primjenjuje u praksi. Bez poteškoće se u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih primjenjuje i model menadžmenta programa.

Analizirajući odnose operativnih modela menadžmenta sa karakteristikama vanjskog opšteg okruženja možemo ustanoviti da između njih postoji povezanost u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih. Činjenica da je *strategijski menadžment* u svim istraživanim okruženjima ocijenjen kao najvažniji nije iznenađujuća i još jednom potvrđuje koliki značaj za uspješan rad organizacija za obrazovanje odraslih ima upravo analiza vanjskog okruženja. Strategijski menadžment se bavi budućnošću jedne organizacije i često je u korelaciji sa nepredvidivim stvarima, na nepoznatom i promjenjivom terenu, spreman da reaguje na sve brze promjene u okruženju. Sagledavajući odnos operativnih modela sa sistemom u okruženju konstatovali smo da

se u okruženjima u kojima je obrazovanje odraslih dio jedinstvenog sistema obrazovanja model menadžmenta mreže smatra veoma važnim, jer se u okruženju nastoji osigurati permanentno prisustvo odnosno biti dijelom mreže važnih aktera u oblasti obrazovanja odraslih. U okruženju u kojem obrazovanje odraslih još uvijek nije dio obrazovnog sistema (Kanton Sarajevo) ovaj model menadžmenta se smatra manje važnim u radu organizacija za obrazovanje odraslih. Organizacije za obrazovanje odraslih koje djeluju u okruženju u kojem ne postoji zakon o obrazovanju odraslih, odnosno gdje je zakon usvojen tek prije nekoliko godina, puno veću važnost i značaj vide u primjeni finansijskog menadžmenta i marketing menadžmenta nego organizacije u čijem se okruženju zakon o obrazovanju odraslih provodi već dugi niz godina (Bavarska) i koji predviđa odgovarajuća finansijska sredstva odnosno subvencije za rad ovih organizacija. Organizacije iz BiH, s obzirom na svoje okruženje i nedostatak finansijskih sredstava te izostanak subvencija za obrazovanje odraslih, su primorane na kontinuirane marketinške aktivnosti s ciljem da za svoje obrazovne programe osiguraju potencijalne ciljne grupe odnosno finansijska sredstva za realizaciju svojih obrazovnih programa. Nedovoljna finansijska sredstva mogu direktno uticati i na dostupnost ljudskih resursa unutar same organizacije i raspodjelu zadataka, pa nas ne iznenađuje činjenica da se ovo direktno odražava i na veću važnost primjene menadžmenta vremena i to u svim vanjskim opštim okruženjima organizacija za obrazovanje odraslih iz BiH. Konceptije kao karakteristike vanjskog opšteg okruženja mogu imati uticaja na primjenu modela menadžmenta programa i menadžmenta cilja. Organizacije za obrazovanje odraslih iz Bavarske su oba ova modela ocijenile veoma važnim u upravljačkoj praksi, jer je adekvatan obrazovni program koji služi razvoju i jačanju pojedinca, sa ciljem jačanja društvene zajednice u cjelini itekako važan dio u radu i djelovanju organizacija za obrazovanje odraslih. Međunarodni/nacionalni konflikti se, kao što smo već naveli, mogu odraziti i na rad organizacija za obrazovanje odraslih. U slučaju organizacija za obrazovanje odraslih iz Bavarske, Visoke narodne škole trenutno ulažu ogromne napore da osiguraju dodatna sredstva ali i potrebne ljudske i logističke resurse, kako bi hiljadama migranata izašle u susret i prije svega omogućile učenje njemačkog kao stranog jezika. Adekvatna primjena menadžmenta ljudskih resursa i menadžmenta programa u ovakvim slučajevima može biti od velikog značaja.

3.1.2. Neposredno vanjsko okruženje i primjena konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih

Kvalifikacije su osnova za razvoj sredine u kojoj živimo.

Herbert Unnasch

Kao što smo već naveli u vanjsko neposredno okruženje smo uvrstili slijedeće komponente: demografsku sliku, gustoću naseljenosti, ekonomsku razvijenost, privredni rast, te konkurenciju. U nastavku ćemo pokušati utvrditi odnos između ovih karakteristika vanjskog neposrednog okruženja i njihovog uticaja na rad organizacija za obrazovanje odraslih, a time i na samo upravljanje ovim organizacijama.

Analizirajući demografsku sliku neposrednog okruženja organizacija za obrazovanje odraslih iz Bavarske možemo konstatovati da procenti udjela stanovništva starosne dobi od 18 do 65 godina iznose između 62,5% u Landau an der Isar i 67,9% koliko iznose u gradu Minhenu. Gustoća naseljenosti, kao jedan od indikatora vanjskog neposrednog okruženja, također može da igra značajnu ulogu u broju potencijalnih učesnika obrazovnog procesa. Najmanji broj stanovnika po km² ima Regen i to 78, dok neposredno okruženje Minhena broji 4.715 stanovnika po svakom km². Slijedeći faktor koji je veoma bitan i koji se također može dovesti u vezu sa uspješnošću rada organizacija za obrazovanje odraslih je privredni rast i ekonomska razvijenost okruženja odnosno platežna moć pojedinca. Savezna pokrajina Bavarska sa svojim bruto društvenim proizvodom (BDP) od 38.429,00 € po glavi stanovnika ne samo da spada u najrazvijeniju pokrajinu SR Njemačke nego i u jednu od najrazvijenijih regija Evrope. Stanovnici Regensburga se među našim uzorcima mogu pohvaliti sa najvećim BDP-om po glavi stanovnika a on iznosi skoro duplo više nego što je pokrajinski prosjek i to nevjerovatnih 71.567,00 €, dok je „najmanji” BDP u Regenu i iznosi 25.829,99 € po glavi stanovnika, što je značajno manje od pokrajinskog prosjeka. I privredni rast od 4,5 % je najveći u Regensburgu, a najmanji čak i negativan u dosta industrijski razvijenom Landau an der Isar i iznosi -5%. Kao petu komponentnu vanjskog neposrednog okruženja istraživali smo i konkurenciju u okruženju naših organizacija, o čemu je bilo riječi u direktnim razgovorima sa menadžerima organizacija za obrazovanje odraslih. Zajedničko za sve organizacije iz Bavarske je konstatacija da konkurencija postoji, ali ne sa tako širokom obrazovnom ponudom kakvu imaju Visoke narodne škole. Najviše je bilo riječi o konkurenciji u oblasti stručnog obrazovanja (formalno stručno obrazovanje) i programe iz oblasti slobodnog vremena (fitnes, joga, aerobik). Međutim za većinu svojih programa Visoke narodne škole nemaju jake konkurente u svom okruženju, jer su pored raznovrsnosti programske ponude u znatnoj prednosti i sa veoma konkurentnim cijenama svojih obrazovnih usluga, s obzirom da lokalne zajednice i sama pokrajina

izdvajaju određena sredstva za finansiranje rada ovih organizacija. O udjelu i visini tih javnih izdvajanja će biti više riječi u analizi drugog zadatka istraživanja, kada budemo govorili o komponentama poslovanja organizacija.

Analizirajući demografsku sliku neposrednog okruženja organizacija za obrazovanje odraslih u BiH, kao jedne od komponenti vanjskog neposrednog okruženja, možemo konstatovati da je procent udjela stanovništva starosne dobi od 18 do 65 godina, odnosno da je procent stanovništva kojeg čine potencijalni učesnici obrazovnih programa veći u odnosu na organizacije za obrazovanje odraslih iz Bavarske. Tako u Sarajevu iznosi 69,9%, a u Gračanici 71,2%. Pored ovog indikatora i gustoća naseljenosti može da igra značajnu ulogu u broju potencijalnih učesnika obrazovnog procesa. Analizirajući ovaj indikator utvrdili smo da najmanji broj stanovnika po km² ima grad Banja Luka i to 202 stanovnika, dok neposredno okruženje grada Sarajeva broji 2.195 stanovnika po km², što je u oba slučaja, posebno u slučaju Sarajeva, daleko iznad državnog prosjeka koji iznosi 75 stanovnika po km². Slika privrednog rasta i ekonomske razvijenosti u okruženju organizacija za obrazovanje odraslih iz BiH je znatno drugačija od okruženja organizacija za obrazovanje odraslih iz Bavarske. Ako uzmemo da je BDP po glavi stanovnika u BiH 3.508,50 €, možemo konstatovati da je BDP po glavi stanovnika u Gračanici puno manji od prosjeka i iznosi 1.799,24 €, dok je BDP po glavi stanovnika u Sarajevu daleko iznad prosjeka i iznosi 9.732,44 €. Najveći privredni rast je konstatovan u neposrednom okruženju organizacije za obrazovanje odraslih iz Tuzle i iznosi 2,7%, dok je najmanji u Sarajevu i iznosi 0,7%. Kao petu komponentnu vanjskog neposrednog okruženja istraživali smo i konkurenciju u neposrednom okruženju organizacija za obrazovanje odraslih u BiH. Većina organizacija koje su činile uzorke našeg istraživanja smatra da nema jaku konkurenciju, jer se kod većine uzorka radi o specifičnim programima odnosno specifičnim ciljnim grupama, odnosno da i ako konkurencija postoji ona se ne smatra lojalnom. Kod jedne organizacije je bio primjetan narcisoidan stav da za njih ne postoji konkurencija, dok je kod druge organizacije istaknuta i naglašena jaka konkurencija u oblasti stranog jezika (njemački jezik).

Kako bi detaljnije utvrdili odnos neposrednog vanjskog okruženja i primjene konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih u tabeli 8 smo sublimirali komponente vanjskog neposrednog okruženja organizacija za obrazovanje odraslih koje su nam pomogle da tragamo za eventualnim odnosom ovih varijabli i primjene određenih modela menadžmenta u upravljačkoj praksi tih organizacija. Mišljenja smo da je važno sagledati primjene određenih modela u različitim ali i istim (Sarajevo) neposrednim okruženjima organizacija za obrazovanje odraslih i utvrditi postojanje eventualne vezu između njih.

Tabela 8: Komponente vanjskog neposrednog okruženja organizacija za obrazovanje odraslih

	Regen	Cham	Minhen	Landau	Regensburg	Sarajevo	Banja Luka	Gračanica	Tuzla
Demografska slika ¹⁴	63,4	63,8	67,9	62,5	67,3	68,1	69,9	71,2	68,1
Gustoća naseljenosti ¹⁵	78	83	4715	154	1921	2195	202	243	448
Ekonomska razvijenost ¹⁶	25.829	29.967	58.000	53.545	71.567	9.732	4.458	1.799	4.698
Privredni rast	3,3 %	1,3 %	0,4 %	-5 %	4,5 %	0,7 %	1,9 %	2,5 %	2,7 %
Konkurencija ¹⁷	Nema	Ima	Ima	Ima	Ima	Nema	Ima	Nema	Nema

Kao što smo i u odnosu karakteristika vanjskog opšteg okruženja i primjene konceptualnih modela menadžmenta naveli, ni u odnosu karakteristika vanjskog neposrednog okruženja sa njihovom primjenom nismo uspjeli ustanoviti direktnu vezu odnosno njihov uticaj na primjenu određenog konceptualnog modela. Uporište u ovakvim polazištima možemo pronaći na primjeru jednog istog neposrednog okruženja, u ovom slučaju neposredno okruženje grada Sarajeva, gdje se u slučaju dvije organizacije za obrazovanje odraslih koje djeluju u istom neposrednom okruženju primjenjuju potpuno različiti konceptualni modeli.

Analizirajući odnose karakteristika vanjskog neposrednog okruženja i primjene operativnih modela menadžmenta da se zaključiti da između njih postoji veza i da neposredno okruženje ima uticaja na primjenu određenog operativnog modela menadžmenta. Ovdje ćemo se osvrnuti na neke od operativnih modela menadžmenta koji su od strane menadžera u organizacijama za obrazovanje odraslih ocjenjeni kao najvažniji i sagledati uticaj karakteristika vanjskog opšteg okruženja na primjenu tih modela. Demografska slika ima najveći uticaj na primjenu modela menadžmenta programa, jer ovaj model menadžmenta, između ostalog, podrazumijeva analizu i

¹⁴ Procentualni (%) udio stanovništva starosne dobe od 18 do 65 godina

¹⁵ Broj stanovnika po km²

¹⁶ BDP (€) po glavi stanovnika

¹⁷ U gradovima Cham, Minhen, Landau i Regensburg postoji konkurencija za pojedine programe, ali ne sa tako širokom obrazovnom ponudom kakvu nude Visoke narodne škole

permanentno praćenje neposrednog okruženja organizacije sa ciljem da se određenim starosnim grupama stanovništva ponude i odgovarajuće obrazovne ponude imajući u vidu teme, metode, vrijeme realizacije i sl. Planiranje programa u organizacijama za obrazovanje odraslih nije samo operativno nego uistinu i veoma važno strategijsko pitanje pa je opravdano još jednom istaći važnost primjene modela strategijskog menadžmenta, koji 90% ispitanih menadžera smatra najvažnijim modelom operativnog menadžmenta u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih. Pored toga demografska slika može imati uticaja i na marketing menadžment te u određenoj mjeri i na menadžment kvaliteta. Gustoća naseljenosti se kao karakteristika vanjskog neposrednog okruženja u velikoj mjeri pokazala kao faktor od velikog značaja koji utiče na broj polaznika u organizacijama za obrazovanje odraslih, a samim tim i na primjenu određenih operativnih modela menadžmenta o čemu će više riječi biti u dijelu rada kada budemo utvrđivali odnos broja polaznika kao komponente poslovanja organizacije i primjene modela menadžmenta. Ekonomsku razvijenost i privredni rast kao komponente neposrednog okruženja možemo dovesti u direktnu vezu sa primjenom modela finansijskog menadžmenta i menadžmenta marketinga. U okruženju organizacija iz BiH ova dva modela su ocjenjena kao mnogo važnija u svojoj primjeni, jer u upravljačkoj praksi zahtijevaju dodatne napore i aktivnosti kako bi se u ekonomski nepovoljnijem okruženju osigurao dovoljan broj polaznika odnosno odgovarajuća finansijska sredstva za rad ovih organizacija za obrazovanje odraslih. Menadžeri organizacija za obrazovanje odraslih su nam, ističući bitnost analize i praćenja konkurencije u svom neposrednom okruženju, u toku razgovora potvrdili da na taj proces gledaju kao na jedan od važnih zadataka strategijskog menadžmenta bitan za uspješno poslovanje organizacija za obrazovanje odraslih. Konkurencija kao jedna od karakteristika vanjskog neposrednog okruženja zasigurno utiče i na primjenu operativnog modela finansijskog menadžmenta ali i menadžmenta kvaliteta.

3.1.3. Rezime prvog zadatka istraživanja

Analizirajući odnose između karakteristika/varijabli vanjskog okruženja organizacija za obrazovanje odraslih i primjene konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih možemo zaključiti da postoji povezanost karakteristika/varijabli vanjskog okruženja organizacija za obrazovanje odraslih sa primjenom operativnih modela menadžmenta u ovim organizacijama, ali ne i sa primjenom konceptualnih modela menadžmenta. Konceptualni modeli koji se primjenjuju u radu ovih organizacija za obrazovanje odraslih su prije svega: kolegijalni, kulturalni i formalni modeli. Međutim, komponente vanjskog opšteg okruženja nismo mogli dovesti u direktnu vezu sa primjenom određenih konceptualnih modela, jer se čak i u slučaju istog vanjskog opšteg okruženja (Bavarska) javlja primjena različitih modela, dok smo recimo u slučaju BiH uvidjeli da se u dva različita vanjska opšta okruženja (RS i Kanton Sarajevo) javlja primjena istog konceptualnog modela, odnosno u slučaju istog okruženja (Kanton Sarajevo) primjena različitih konceptualnih modela. U kontekstu nalaza nekih ranijih istraživanja postoji indicija da primjena konceptualnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih ima jaču vezu sa karakteristikama unutrašnjeg okruženja i samim profilom menadžera organizacije za obrazovanje odraslih, što ćemo pokušati provjeriti u nastavku rada kada budemo utvrđivali upravo ove odnose.

Istraživanje je pokazalo da vanjsko opšte i neposredno okruženje ima uticaja na primjenu operativnih modela menadžmenta, a modeli koji su u upravljačkoj praksi od strane menadžera organizacija za obrazovanje odraslih ocjenjeni kao najvažniji i koji se mogu dovesti u direktnu vezu sa karakteristikama vanjskog opšteg i neposrednog okruženja su: marketing menadžment, menadžment mreže i menadžment organizacione kulture. Primjer povezanosti vanjskog okruženja sa operativnim modelima se može ilustrovati na primjeni marketing menadžmenta. U finansijski stimulativnom okruženju, kakvo je okruženje pokrajine Bavarske, ne nalazimo značaj primjene marketing menadžmenta, dok je ovaj model po značaju na vrlo važnom mjestu u finansijski nestimulativnim okruženjima, kakvo je BiH. Očigledno je da na značaj primjene modela menadžmenta mreže utiče okruženje sa uređenim sistemima bilo na opštem ili neposrednom nivou. Tako je značaj primjene ovog modela evidentan u organizacijama za obrazovanje odraslih u pokrajini Bavarskoj, dok se u organizacijama iz BiH njegova primjena ne smatra značajnom. Isto se može reći i za značaj primjene modela menadžmenta organizacione kulture. Ovaj model je u pokrajini Bavarskoj procijenjen kao visoko značajan u upravljačkoj praksi, navjerovatnije u cilju odgovora na jaku konkurenciju, dok organizacije u bosansko-hercegovačkom okruženju ovom modelu ne pridaju

poseban značaj, što se može objasniti nespremnošću za konkurentno tržište, koje je u slučaju BiH još uvijek „nezrelo“. Model strategijskog menadžmenta je procijenjen kao najznačajniji u svim okruženjima, dok je model menadžmenta kvaliteta procijenjen kao model sa najviše poteškoća u svojoj primjeni, takođe u svim okruženjima. Stoga se može zaključiti da je empirijska podrška prvoj hipotezi djelimična, što znači da je prva hipoteza – *Postoji povezanost karakteristika/varijabli vanjskog okruženja organizacija za obrazovanje odraslih sa primjenom konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama* – djelimično potvrđena.

3.2. Primjena konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u svijetlu varijabli/karakteristika unutrašnjeg okruženja organizacija za obrazovanje odraslih

Za organizacije za obrazovanje odraslih je važno da svojim programom motivišu odrasle i probude interes za učenje kod njih.

Marion Zimmermann

Unutrašnje okruženje je predstavljeno kroz četiri varijable, odnosno četiri seta indikatora, kao što je prikazano na slici 3. To su slijedeće četiri varijable:

1. opšte organizacijske karakteristike,
2. komponente kulture organizacije,
3. komponente profesionalnog profila menadžera i
4. komponente poslovanja organizacije.

Međutim, u ovom dijelu rada smo kroz detaljnu analizu pokušali odgovoriti na drugi istraživački zadatak - utvrditi eventualni odnos, odnosno povezanost, opštih organizacijskih karakteristika i komponenti kulture organizacije (kao karakteristika unutrašnjeg okruženja) na jednoj strani, i primjene modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih, na drugoj strani. Imajući u vidu poseban značaj profesionalizma menadžera u upravljanju i razvoju svake organizacije, treća varijabla unutrašnjeg okruženja – komponente profesionalnog profila menadžera, izdvojena je i obuhvaćena trećim istraživačkim zadatkom. Četvrta varijabla unutrašnjeg okruženja – komponente poslovanja organizacije, svrstana je u grupu zavisnih varijabli gdje pripadaju i varijable menadžment modela, koje su u okviru četvrtog istraživačkog zadatka promijenile status i kao nezavisne povezivane sa komponentama poslovanja organizacija.

3.2.1. Odnos opštih organizacijskih karakteristika i primjene konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih

U prošlosti, kada bi ste rekli da je sve po starom, to je bila dobra vijest.

Danas je dobra vijest kada se stvari mijenjaju, kada je, takoreći, ono novo i ono bolje dio naše svakodnevnice.

Cornelia Wabra prema Klaus Meisel

U set opštih organizacijskih karakteristika na koje smo se detaljno osvrnuli u teoretskom dijelu rada svrstali smo viziju, misiju i ciljeve organizacije, veličinu organizacije, organizacionu strukturu, programsku orijentaciju, te standarde kvaliteta. Kako bismo i u ovom slučaju utvrdili odnose opštih organizacijskih karakteristika i primjene konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih, u tabelama 9 i 10 smo sublimirali komponente opštih organizacijskih karakteristika organizacija za obrazovanje odraslih iz SR Njemačke i BiH, koje su nam pomogle da tragamo za eventualnim odnosom indikatora ove varijable i primjene određenih modela menadžmenta u upravljačkoj praksi tih organizacija.

Tabela 9: Opšte organizacijske karakteristike organizacija za obrazovanje odraslih iz SR Njemačke i primjena modela menadžmenta

	VHS Regen	VHS Cham	VHS Minhen	VHS Landau	VHS Regensburg
Vizija	kvalifikovani i obrazovani ljudi su osnova za razvoj sredine	bez obrazovanja odraslih nema regionalnog razvoja	obrazovanje odraslih za sve	obrazovne ponude dostupne svima	obrazovanje odraslih dostupno svima
Misija	pružanje mogućnosti svima da se u svojoj sredini obrazuju i usavršavaju	obrazovanje odraslih mora biti dostupno svima čime se doprinosi cjelokupnom razvoju regije	otvorenost za sve strukture stanovništva, za sve polove, za sve nacije, za sve nivoe obrazovanja, za sve miljee	ponuda obrazovnih aktivnosti odraslim osobama po veoma pristupačnim cijenama	obrazovanjem odraslih doprinijeti razvoju i napretku društva
Ciljevi	inoviranje postojećih i usvajanje novih znanja i vještina	obrazovanje odraslih učiniti dostupno svakom pojedincu	javno i dostupno obrazovanje odraslih otvoreno za sve	ciljevi orjentisani ka potrebama ciljnih grupa	inoviranje postojećih i usvajanje novih znanja i vještina
Veličina organizacije	18 stalno zaposlenih / 150 honorarno angažovanih	50 stalno zaposlenih / 300 honorarno angažovanih	380 stalno zaposlenih / 3.000 honorarno angažovanih	4 stalno zaposlena / 140 honorarno angažovanih	25 stalno zaposlenih / 250 honorarno angažovanih

Organizacijska struktura	VHS kao komunalno namjensko udruženje - Skupština udruženja - direktor VHS - voditelji pojedinih odjela	VHS kao udruženje od opšteg društvenog značaja - Skupština udruženja -Upravni odbor - direktor VHS - voditelji pojedinih odjela	VHS kao društvo sa ograničenom odgovornošću od opšteg društvenog značaja - Gradska uprava - Nadzorni odbor - dva direktora - voditelji pojedinih odjela	VHS kao udruženje od opšteg društvenog značaja - Skupština udruženja - Upravni odbor - direktor VHS	VHS kao javna ustanova unutar gradske administracije - Gradska uprava - direktor VHS - voditelji pojedinih odjela
Programska orijentacija	opšte i stručno obrazovanje odraslih	opšte i stručno obrazovanje odraslih	opšte i stručno obrazovanje odraslih	opšte obrazovanje odraslih	opšte, stručno i osnovno obrazovanje odraslih
Standardi kvalitete	QSS, QMS, DQS	u prošlosti ISO standard 9001 i EFQM	EFQM	EFQM i u prošlosti AZWV	EFQM
MODELI	Kolegijalni – kulturalni – formalni Strategijski m. Men. cilja Men. procesa Men. ljud. res. Men. kvaliteta Men. vremena Men. mreže	Kolegijalni – kulturalni Strategijski m. Men. cilja Men. programa Men. ljud. res. Finansijski men. Marketing men. Men. prodaje Men. kvaliteta Projektni men. Men.org. kult. Konflikt men. Men. Mreže	Kolegijalni – kulturalni Strateg. men. Men. cilja Men. program. Men. ljud. res. Finansij. men. Marketing m. Men. prodaje Men. kvaliteta Projektni m. Men.org. kult. Konflikt men. Men. mreže	Kolegijalni – kulturalni Strateg. m. Men. cilja Men. programa Men. procesa Men. znanja Men.ljud.res. Finansij. men. Men. prodaje Men. kvaliteta Men. promjen. Men.org. kult. Konflikt men. Men. vremena	Kolegijalni – kulturalni – formalni Strategijski m. Men. cilja Men. programa Men. znanja Men. ljud. res. Finansijski men. Marketing men. Men.org. kult. Men. vremena Men. mreže

Vizija i misija organizacije

Definisanjem *vizije i misije* organizacije bavi se normativni menadžment, koji ima za cilj da stvori okvir za primjenu ostalih operativnih modela menadžmenta, a posebno za primjenu strategijskog menadžmenta. Međutim, normativni menadžment u našem istraživanju kod većine organizacija nije istaknut kao jedan od najvažnijih modela operativnog menadžmenta u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih. Razlog za ovakvu procjenu je zasigurno dugogodišnje postojanje, odnosno permanentni rad i praksa organizacija koje su činile naš uzorak, jer bi ovaj model menadžmenta u slučaju novoformiranih i tek osnovanih organizacija za obrazovanje odraslih zasigurno zauzeo veoma važno i primarno mjesto u upravljačkoj praksi takvih organizacija. Veoma važnim modelom su ga ocijenila samo dva menadžera i to menadžeri iz

Banjaluke i Tuzle. Organizacije za obrazovanje odraslih koje su činile naš uzorak imaju dugogodišnju i jasno definisanu viziju i sebe vide kao društveno odgovorne organizacije, koje razvijajući pojedinca doprinose i razvoju društva u cjelini. Misija se ogleda u tome da obrazovanje mora biti dostupno svima, otvoreno i inovativno za sve, kako bi pomoglo u rješavanju ličnih, ekonomskih, socijalnih i društvenih problema odraslih osoba. Nije nađena povezanost modela menadžmenta sa „formulacijom“ vizije i misije u organizacijama iz SR Njemačke. Međutim, može se povezati primjenjivanje formalno – kulturalnih modela u organizacijama u BiH (Banja Luka i Gračanica) sa isticanjem „formalnosti“ u viziji tih organizacija putem priznatosti ustanove, kao i putem naglašenosti formalnih i neformalnih obrazovnih puteva u kontekstu misije tih organizacija.

Ciljevi organizacije

Činjenica da je menadžment cilja kod svih pet organizacija za obrazovanje odraslih iz SR Njemačke ocijenjen kao jedan od tri najvažnija operativna modela menadžmenta (vidjeti tabelu 9), još jednom potvrđuje važnost ovog modela menadžmenta koji čini osnovu za uspješno poslovanje organizacija za obrazovanje odraslih. U slučaju organizacija iz BiH samo dva menadžera ovaj model menadžmenta smatraju veoma važnim (vidjeti tabelu 10). Opšti *ciljevi* organizacije za obrazovanje odraslih moraju činiti jedan koherentan sistem i bazirati se između ostalog na viziji, misiji ali i na strategijskim razvojnim ciljevima. Ciljevi se moraju jasno formulirati, kako bi kroz određene aktivnosti mogli biti realizovani, ali na kraju i provjereni, u kolikoj mjeri i koliko kvalitetno su i ostvareni. Ciljevi se definišu jasno za sve aktivnosti u organizacijama za obrazovanje odraslih kako za programe, finansije, marketing, kvalitet, inovativnost, tako i za saradnju i razvoj ljudskih resursa. Naše prethodne tvrdnje da su vizija, misija i ciljevi organizacije usko povezani, jasno potvrđuju i iskazi menadžera o viziji, misiji i ciljevima njihovih organizacija kao što je prikazano u tabelama 9 i 10, a koji su i u formulacijama veoma bliske i teško odvojive komponente. U tom kontekstu nije bilo moguće pronaći jasnu povezanost primjene menadžment modela sa ciljevima organizacije. Svi analizirani ciljevi se slično formulirani, s tim što se može primjetiti da je kod dvije organizacije koje naglašavaju značaj formalnih – kulturalnih modela (uz to i modela menadžmenta cilja, koji naglašava ukupno sedam organizacija) u formulaciji ciljeva naglašen društveni aspekt cilja.

Tabela 10: Opšte organizacijske karakteristike organizacija za obrazovanje odraslih iz BiH i primjena modela menadžmenta

	NAHLA Sarajevo	SEC Banja Luka	COO Gračanica	CPE Sarajevo	Amica Educa Tuzla
Vizija	prepoznatljivost po profesionalnom i inovativnom pristupu i visokom stepenu društvene odgovornosti	SEC je vodeća i priznata ustanova za obrazovanje odraslih u jugoistočnoj Evropi koja doprinosi dobrobiti pojedinaca i društva	centar za obrazovanje odraslih je kvalitetna sredina za učenje i razvoj	podizanje nivoa obrazovanja u našem društvu	mladi i odrasli, aktivni članovi demokratskog društva žive kvalitetnije i zdravije i imaju kulturu cjeloživotnog učenja
Misija	pružanje obrazovanja i podrške ženi i porodici djelujući u skladu sa principima slobode misli, savjesti i vjere u savremenom građanskom društvu	SEC nudi formalne i neformalne obuke u oblasti socijalnih zanimanja, zdravstva, obrazovanja i kulture	formalnim i neformalnim obrazovanjem odraslih ka rješavanju ekonomskih, socijalnih i društvenih problema	obrazovanje odraslih osoba	doprinos kvalitetnijem životu pojedinca i zajednice primjenom koncepta cjeloživotnog učenja, inovativnih i klasičnih pristupa u edukaciji i psihosocijalnom radu
Ciljevi	edukacija žena i jačanje žene kao stuba društva	stvaranje novih potrebnih obrazovnih ponuda koje će dovesti do boljitka u našem društvu	omogućavanje kvalitetnog obrazovanja odraslih u našoj životnoj sredini	biti prepoznatljivi te kvalitetom biti prvi i najbolji na tržištu	doprinijeti uvođenju inovativnih pristupa, znanja i vještina u psihosocijalnom i pedag. radu
Veličina organizacije	13 stalno zaposlenih / 30 honorarno angažovanih	9 stalno zaposlenih / 70 honorarno angažovanih	22 stalno zaposlena / 53 honorarno angažovanih	6 stalno zaposlenih / 20 honorarno angažovanih	8 stalno zaposlenih / 10 honorarno angažovanih
Organizaciona struktura	nevladina organizacija UG - Skupština udruženja - direktorica - voditeljice podružnica - voditeljice pojedinih odjela	ustanova za obrazovanje odraslih za socijalna zanimanja - Projektna uprava - Upravno vijeće - direktor - voditeljice podružnica - voditelji pojedinih odjela	privatni centar za obrazovanje odraslih sa pravom javnosti - Školski odbor - direktor centra - Nastavničko vijeće - stručni aktivni	privatni centar za poslovnu edukaciju - generalni direktor - direktori dvije poslovnice - Savjetodavni odbor	nevladina organizacija - Skupština - Upravni odbor - Nadzorni odbor - Direktorica programa - administrativni odjel
Programska orijentacija	opšte i stručno obrazovanje odraslih	stručno obrazovanje odraslih	opšte i stručno obrazovanje odraslih	opšte i stručno obrazovanje odraslih	opšte i stručno obrazovanje odraslih
Standardi kvalitete	NE	NE	NE	NE	NE

MODELI	Kolegijalni – kulturalni	Formalni – kulturalni	Formalni – kulturalni	Subjektivni – formalni	Kolegijalni – kulturalni
	Finansijski m. Marketing m. Men. vremena	Normativni m. Strategijski m. Men. cilja Men. programa Men. procesa Men. znanja Men. ljud. res. Finansijski men. Marketing men. Men. prodaje Men. kvaliteta Projektni men. Men. promjena Men.org. kult. Konflikt men. Men. vremena Men. mreže	Strategijski m. Men. cilja Men. znanja Men. ljud. res. Marketing men. Men.vremena	Strategijski m. Men. programa Marketing m. Men. kvaliteta Men.org. kult. Konflikt men.	Normativni m. Strategijski m. Men. programa Men. ljud. res. Finansijski men. Men. kvaliteta Projektni men. Men.mreže

Veličina organizacije

Kao što smo već istakli *veličina organizacije* spada u vrlo važan kontingencijski faktor, a brojna istraživanja su potvrdila da ovaj faktor bitno utiče na organizacijske performanse. Najčešći kriterij podjele organizacija prema veličini jeste broj zaposlenih, te se tako u praksi, a i za potrebe istraživanja, se dijele na velike, srednje i male. U našem istraživanju smo takođe pošli od te podjele i podijelili ih u dvije grupe – veće i manje organizacije (iako jedna od njih može pripadati grupi veoma velikih organizacija). U tom kontekstu su sve organizacije iz SR Njemačke veće u odnosu na one iz BiH, mada smo faktor veličine pokušali sagledati ne samo na cjelokupnom uzorku organizacije, nego i na uzorku iz svake zemlje. Analizirajući odnose istraživanih varijabli u organizacijama iz BiH, može se zapaziti da manje organizacije (u odnosu na veće) pridaju poseban značaj modelu menadžmenta programa i modelu menadžmenta kvaliteta, dok to nije slučaj unutar organizacija iz SR Njemačke. S toga ne možemo tvrditi da je model menadžmenta programa karakterističan samo za manje organizacije, jer je taj model među prva tri po značajnosti u četiri organizacije iz SR Njemačke različite po veličini. Povezanost koja je eksplicite i implicite jasna u kontekstu dobijenih nalaza jeste povezanost veličine organizacija i primjene modela strategijskog menadžmenta, menadžmenta cilja i menadžmenta programa. Može se zaključiti da veće organizacije (sve iz SR Njemačke) primjenjuju navedena tri modela. Zanimljivo je primijetiti i to da i model menadžmenta vremena u manjim organizacijama zauzima značajno mjesto u njihovoj upravljačkoj praksi. Čini se logičnim da ovaj model menadžmenta može imati značajnu ulogu kod malih organizacija za obrazovanje odraslih, jer će s jedne strane pomoći da se za obavljanje svakodnevnih zadataka oskudni ljudski resursi raspodijele na najbolji i najefikasniji mogući način, a s druge strane jasno definišu prioritete, te smanje ili eliminišu „ubice koncentracije i kradljivci vremena“.

Organizaciona struktura

Pošli smo od pretpostavke da i organizaciona struktura može biti determinanta primjene kako konceptualnih tako i operativnih modela menadžmenta. Ovdje je bitno napomenuti da pored organizacijske strukture, koja je u velikim organizacijama veoma diversifikovana i u kojoj postoje brojni sektori, odjeljenja i radne jedinice, i vrsta odnosno tip organizacije može imati značajan uticaj na primjenu određenih modela menadžmenta.

S obzirom na prirodu i tip organizacija kakve su Visoke narodne škole realno je bilo za očekivati da će kolegijalni model zauzeti primarno mjesto u vođenju i upravljanju ovakvim tipom organizacije za obrazovanje odraslih, jer su za ove vrste organizacija specifični upravo dogovor, kompromis, demokratski principi, zajedničke vrijednosti i ciljevi, solidarnost, kolegijalnost, a što je potvrđeno i našim istraživanjem odnosno analizom materijala prikupljenih pomoću intervjua sa menadžerima ovih organizacija. Karakteristično za ovaj model je da se ciljevi organizacije donose sporazumno na nivou ustanove, a da se odluke unutar same organizacije zasnivaju na prihvaćenim i usaglašenim ciljevima. Neformalni aspekti ovih organizacija, socijalni odnosi unutar samih organizacija, te jasno isticanje važnosti organizacione kulture i vrijednosti zaposlenih, ukazuju i na značajnu primjenu kulturalnog modela. Odluka da kroz uzorak u našem istraživanju obuhvatimo sve četiri vrste pravnog organizovanja Visokih narodnih škola u pokrajini Bavarskoj se pokazala veoma korisnom, jer smo došli do zaključka da i forma pravnog organizovanja organizacije za obrazovanje odraslih može da utiče na primjenu konceptualnih modela. Mada je primjena formalnog modela zanemarljiva, on se javlja u Visokim narodnim školama koje su organizovane kao lokalne službe, odnosno kada one predstavljaju odjeljenje u gradskoj odnosno okružnoj upravi/administraciji (VHS Regensburg). Osim toga formalni model se primjenjuje i kod Visokih narodnih škola koje djeluju kao komunalna namjenska udruženja – odnosno namjenska udruženja više lokalnih korporacija i institucija (VHS Regen). Primjena i ovog konceptualnog modela menadžmenta u ovim tipovima organizacija za obrazovanje odraslih nije iznenađujuća, s obzirom da ove vrste organizacija za obrazovanje odraslih pripadaju gradskim odnosno lokalnim upravama. Specifično za ovaj model su upravo zvanični i strukturalni elementi organizacije koji su i bili vidljivi u dvije Visoke narodne škole koje u upravljačkoj praksi primjenjuju i formalni model upravljanja, u kojima je priroda strukture organizacije hijerarhijska, a direktor je uspostavljajući unaprijed određene ciljeve jednim dijelom i eksponent obrazovne politike ili politike osnivača. Kao što je prikazano na slici 8 i u tabeli 10 kolegijalni i formalni modeli spadaju u konceptualne modele koji su najviše u primjeni u upravljanju

organizacijama za obrazovanje odraslih u BiH, nakon kojih slijede kulturalni i u manjem obimu subjektivni model. I na ovom primjeru možemo konstatovati, da tip organizacije ima uticaja na primjenu konceptualnih modela menadžmenta. Dok se u upravljačkoj praksi nevladinih organizacija koje se bave obrazovanjem odraslih (Sarajevo-Nahla, Tuzla) isključivo primjenjuju kolegijalni i kulturalni modeli, formalni i u manjem obimu subjektivni modeli dominiraju u upravljačkim praksama privatnih centara za obrazovanje odraslih, odnosno u upravljačkoj praksi ustanove za obrazovanje odraslih koja je nastala projektnim aktivnostima međunarodnih organizacija i kojom se još uvijek indirektno upravlja putem projekta (Banja Luka, Gračanica, Sarajevo – CPE). Pošto smo se u prethodnom dijelu kratko osvrnuli na karakteristike kolegijalnog, kulturalnog i formalnog modela kratko ćemo istaći i karakteristične elemente subjektivnog modela menadžmenta. Za ovaj model je posebno karakteristično to, da je nivo na kojem se određuju ciljevi zapravo nivo pojedinca, te da proces utvrđivanja tih ciljeva može biti problematičan i nametnut od strane menadžera koji upravlja organizacijom. Odnos između ciljeva i odluka može kroz individualno ponašanje biti zasnovan na ličnim ciljevima, a veza sa okruženjem se tretira kao izvor individualnih shvatanja. Organizaciona struktura ali i tip organizacije su povezani sa primjenom modela finansijskog menadžmenta. Drugim riječima, neizostavan je značaj njegove primjene u organizacijama tipa nevladinog sektora.

Programska orijentacija

Uvidom u tabele 9 i 10 može se zaključiti da je programska orijentacija analizom obuhvaćenih organizacija vrlo slična, gotovo ista. Stoga nismo našli povezanost ovog kontingencijskog faktora sa primjenom menadžment modela. I pored toga, ovdje treba naglasiti da su menadžeri organizacija i iz SR Njemačke i iz BiH model menadžmenta programa svrstali u jedan od najvažnijih modela u upravljačkoj praksi svojih organizacija. Sedam od deset menadžera organizacija ovaj model operativnog menadžmenta smatraju veoma važnim u upravljačkoj praksi. To znači da širok spektar obrazovnih programa, kako iz opšteg tako i iz stručnog obrazovanja odraslih, zahtijeva da se u organizacijama za obrazovanje odraslih u kreiranje obrazovne ponude uključe svi nivoi počevši od menadžera, voditelja pojedinih odjeljenja pa do nastavnika, te da kreiranje obrazovne ponude nije samo „operativno pitanje“, nego važno strategijsko pitanje, od kojeg zavisi uspješno poslovanje organizacije za obrazovanje odraslih. Dakle, model menadžmenta programa je značajan model za sve organizacije bez obzira na njihovu programsku orijentaciju.

Standardi kvaliteta

Ako pogledamo tabele 9 i 10 možemo zaključiti da većina organizacija za obrazovanje odraslih, koje su činile naš uzorak, ne posjeduje sertifikate standarda kvaliteta. Niti jedna od organizacija za obrazovanje odraslih iz BiH ne posjeduje neki od sertifikata standarda kvaliteta, dok je kod tri organizacije iz SR Njemačke u primjeni model EFQM (European Foundation for Quality Management). Jedna od organizacija, koja spada u velike organizacije (Cham) je odustala od primjene ovog modela, što je još jedna potvrda njegove teške primjene u praksi organizacija za obrazovanje. Najveće probleme u primjeni ovog modela menadžeri vide u cijeni, potrebnom vremenu i ljudskim resursima neophodnim za primjenu ovog modela standarda kvaliteta. Visoka narodna škola Regen posjeduje sertifikat QSS - *Qualitätssicherungssystem (Sistem osiguranja kvalitete)*, što znači da su u svojoj praksi i radu implementirali i da sprovode tzv. QMS - *Qualitätsmanagementssystem – (Sistem menadžmenta kvalitete)*. Pored toga, ova organizacija je sertifikovana i nalazi se pod kontrolom tzv. DQS (Deutsches Qualitätssystem), što se posebno odnosi na programe za rad sa nezaposlenim osobama, koji se realizuju u saradnji sa Agencijom za zapošljavanje. Iako smo kroz naše istraživanje ustanovili da organizacije za obrazovanje odraslih ponekad iz opravdanih razloga ne posjeduju odgovarajuće sertifikate standarda kvaliteta, ne možemo zaključiti da kvalitet u njihovom radu ne igra značajnu ulogu. S jedne strane, ovaj model operativnog menadžmenta je od strane većine menadžera ocijenjen kao jedan od najvažnijih u upravljačkoj praksi, a s druge strane, u radu ovih organizacija je primijećen pristup kvaliteti koji je baziran na holističkom, multidimenzionalnom konceptu i stalnoj pažnji i razvoju. Dakle, može se zaključiti da nemamo dovoljno značajnih podataka na osnovu kojih bismo potvrdili postojanje veze posjedovanja sertifikata standarda kvaliteta sa primjenom određenih modela menadžmenta.

3.2.2. Odnos komponenti kulture organizacije i primjene konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih

Cjelovitim pristupom obrazovanju smatramo onaj pristup koji je osnažujući i podržavajući iznutra, a čiji rezultat su odgovornost i iniciranje pozitivne promjene u okruženju.

Sehija Dedović

Polazeći od teorijskih postavi nalaza ranijih istraživanja koji pokazuju da organizaciona kultura i klima determinišu ponašanje svih zaposlenih pa i menadžment tima i menadžera, pokušali smo sagledati i utvrditi eventualnu vezu upravo između činilaca/komponenti organizacione kulture i primjene menadžment modela. Stoga smo iz brojnih činilaca organizacione kulture i klime odabrali sljedeće i u našem istraživanju ih uvrstili u korpus istraživačkih indikatora i to: *imidž, kompetentnost i usavršavanje kadrova, interpersonalni odnosi i zadovoljstvo zaposlenih poslom.*

Imidž

Imidž organizacije za obrazovanje odraslih se ne može posmatrati samo kao marketinški element, već zaista kao značajan činilac organizacione kulture i klime, koji se stvara dugo i to naporima menadžera, zaposlenih i polaznika, a za očekivati je da stvaranjem ili razvijanjem imidža upravlja menadžer. Kako bi i u ovom slučaju utvrdili odnos ove komponente kulture organizacije i primjene konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih u tabeli 11 smo sublimirali iskaze menadžera o imidžu organizacije za obrazovanje odraslih, koji su nam pomogli da tragamo za eventualnim odnosom indikatora ove varijable i primjene određenih modela menadžmenta u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih.

Tabela 11: Imidž kao komponenta/indikator kulture organizacija za obrazovanje odraslih i primjena modela menadžmenta

Organizacija za obrazovanje odraslih	Imidž kao komponenta kulture organizacije	MODELI
Visoka narodna škola Regen	Rad na imidžu se smatra izuzetno važnim, a aktivnosti vezane za rad na imidžu su dio strateškog plana organizacije. Pored odnosa sa javnošću veoma bitnim se smatra i rad na umrežavanju sa okruženjem. Odnosi naše organizacije sa političkim, privrednim i društvenim akterima su veoma intenzivni. Pored direktora i svi ostali zaposleni su odgovorni za izgradnju pozitivnog imidža organizacije.	Kolegijalni – kulturalni – formalni <hr/> Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment procesa Menadžment ljudskih resursa Menadžment kvaliteta Menadžment vremena Menadžment mreže

<p>Visoka narodna škola Cham</p>	<p>Rad na imidžu organizacije se smatra izuzetno važnim, a sam imidž nije isključivo vezan za konkretne promotivne aktivnosti, nego mnogo više za rad na umrežavanju organizacije sa okruženjem. Ovakva politika organizacije je prisutna od samog osnivanja i veoma važnim se smatra prisutnost i vidljivost organizacije u svim relevantnim strukturama u vlastitom okruženju. Kvalitetan rad i akreditovani programi doprinose pozitivnom imidžu organizacije. Pored direktora i PR-a i svi zaposleni su takođe odgovorni za izgradnju pozitivnog imidža organizacije.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment programa Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Marketing menadžment Menadžment prodaje Menadžment kvaliteta Projektni menadžment Menadžment organizacione kulture Konflikt menadžment Menadžment mreže</p>
<p>Visoka narodna škola Minhen</p>	<p>Pozitivnom imidžu doprinosi raznovrsna obrazovna ponuda i detaljno isplanirani odnosi sa javnošću. Kampanje za promovisanje obrazovanja odraslih takođe doprinose izgradnji pozitivnog imidža organizacije. Pored odnosa sa javnošću veoma je važan i rad na umrežavanju organizacije sa okruženjem. Organizacija trenutno direktno ili indirektno saraduje sa preko 400 organizacija iz svog okruženja. Pored dva PR-a, svaki zaposleni počevši od portira pa do direktora je zadužen za imidž organizacije i smatra se veoma bitnim i odgovornim za izgradnju pozitivnog imidža.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment programa Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Marketing menadžment Menadžment prodaje Menadžment kvaliteta Projektni menadžment Menadžment organizacione kulture Konflikt menadžment Menadžment mreže</p>
<p>Visoka narodna škola Landau</p>	<p>Rad na imidžu se smatra izuzetno važnim i realizuju se kroz razne aktivnosti vezane za razvoj pozitivnog imidža. Generalno se može zaključiti da se za imidž organizacije najviše odgovornom smatra sama direktorica, dok na izgradnji pozitivnog imidža prema višim instancama (zajednicama opština i pokrajinskim institucijama) najviše rade gradonačelnici samih komuna, koje su i osnivači organizacije.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment programa Menadžment procesa Menadžment znanja Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Menadžment prodaje Menadžment kvaliteta Menadžment promjene Menadžment organizacione kulture Konflikt menadžment Menadžment vremena</p>
<p>Visoka narodna škola Regensburg</p>	<p>Na izgradnji pozitivnog imidža organizacije se radi sistematski. Međutim, veoma važnom se smatra umreženost sa ostalim partnerima u raznim mrežama, kao i na koji način se prezentuje sama organizacija u tim mrežama. Direktor, PR ali i svi ostali zaposleni su manje ili više zaduženi za imidž organizacije. Odnos s okruženjem može dosta da zavisi od pojedinaca koji su zaposleni u organizaciji.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni – formalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment programa Menadžment znanja Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Marketing menadžment Menadžment organizacione kulture Menadžment vremena Menadžment mreže</p>

<p>Centar za istraživanje i edukaciju „Nahla“ Sarajevo</p>	<p>Na samom imidžu organizacije se radi više spontano nego sistematski. Vizuelni identitet se smatra veoma važnim za pozitivan imidž organizacije, kojem nesporno doprinose i zadovoljne polaznice. Na imidžu organizacije prije svega radi PR u saradnji sa svim kolegicama u organizaciji.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Finansijski menadžment Marketing menadžment Menadžment vremena</p>
<p>Ustanova za obrazovanje odraslih „SEC“ Banja Luka</p>	<p>Na imidžu organizacije se do sada uglavnom radilo spontano, dok se u zadnje vrijeme ovom problemu sve više pristupa sistematski. Imidž same organizacije se dosta veže za marketing i brend organizacije, a pored toga veoma bitnim se smatra rad na umrežavanju organizacije sa svojim okruženjem. Pored dvije osobe koje rade na PR-u i svi zaposleni bi pored direktora trebali raditi na stvaranju pozitivnog imidža organizacije.</p>	<p>Formalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Normativni menadžment Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment programa Menadžment procesa Menadžment znanja Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Marketing menadžment Menadžment prodaje Menadžment kvaliteta Projektni menadžment Menadžment promjene Menadžment organizacione kulture Konflikt menadžment Menadžment vremena Menadžment mreže</p>
<p>„Centar za obrazovanje odraslih“ Gračanica</p>	<p>Imidž organizacije se gradi na pružanju kvalitetnih usluga i na jednom korektnom ljudskom odnosu prema korisnicima obrazovnih usluga. Najbolji imidža gradi zadovoljan polaznik. Na pozitivnom imidžu i lobiranju najviše radi direktor organizacije, a rad na imidžu se usko veže za odnose sa javnošću, oglašavanje na internetu i društvenim mrežama za koje su odgovorni određeni pojedinci.</p>	<p>Formalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment znanja Menadžment ljudskih resursa Marketing menadžment Menadžment vremena</p>
<p>„Centar za poslovnu edukaciju“ Sarajevo</p>	<p>Rad na imidžu organizacije se usko veže za marketinške aktivnosti. Smatra se da se najbolji imidž stvara na osnovu zadovoljstva, koji su i najbolja reklama za samu organizaciju. Internet se smatra moćnijim sredstvom od printanih medija. Na imidžu najviše radi sam direktor sa najbližim saradnicima.</p>	<p>Subjektivni – formalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment programa Marketing menadžment Menadžment kvaliteta Menadžment organizacione kulture Konflikt menadžment</p>
<p>„Amica Educa“ Tuzla</p>	<p>Na imidžu organizacije se ne radi sistematski. Ne postoji plan aktivnost vezan za razvoj imidža organizacije. Veliki doprinos razvoju imidža daju zadovoljni polaznici koji šire pozitivnu sliku o organizaciji. Veoma bitnim se smatra i rad na umrežavanju organizacije sa svojim okruženjem. Na prvom mjestu o imidžu organizacije brine menadžment, upravni odbor, ali i svi zaposleni.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Normativni menadžment Strategijski menadžment Menadžment programa Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Menadžment kvaliteta Projektni menadžment Menadžment mreže</p>

Osvrtom na tabelu 11 može se zaključiti da je od konceptualnih modela menadžmenta dominantna primjena kolegijalnog i kulturalnog modela menadžmenta u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih (ovi modeli su u primjeni u sedam organizacija koje su činile naš uzorak), što možemo dovesti i u vezu sa radom na stvaranju pozitivnog imidža organizacije. Naime, ova dva modela rad na imidžu smatraju veoma važnim, a njihova primjena podrazumijeva da rad na pozitivnom imidžu organizacije stvara nove prilike za rast i razvoj, te da pozitivan imidž može da omogući nove vrijednosti i vjerovanja koja mogu da utiču na oblikovanje kulture organizacije. Za razvoj pozitivnog imidža odgovornim se smatraju svi, počevši od direktora, svih zaposlenih, pa do polaznika, ali se iz razgovora sa menadžerima moglo zaključiti da te procese podstiču i njima upravljaju upravo sami menadžeri, kako smo i očekivali. S druge pak strane, menadžeri organizacija za obrazovanje odraslih (Banja Luka, Gračanica, Sarajevo – CPE), koji u svojoj upravljačkoj praksi primjenjuju formalni odnosno subjektivni model menadžmenta, rad na imidžu usko vežu za marketinške aktivnosti i primjenu modela marketing menadžmenta, a kao odgovornim za rad na razvoju pozitivnog imidža tih organizacija u prvi plan stavljaju pojedince. Veliku važnost primjeni modela marketing menadžmenta daju i druga četiri menadžera (Regen, Cham, Minhen, Regensburg), koji međutim na imidž ne gledaju samo kao na marketinški element, već na značajnog činioca organizacione kulture i klime, koji se stvara dugo i to prije svega naporima menadžera, zaposlenih ali i polaznika. Ovome u prilog ide i ocjena da je većina tih menadžera i menadžment organizacione kulture svrstala među najvažnije modele operativnog menadžmenta. Potvrdu ovim promišljanjima nalazimo i u činjenici da ova četiri menadžera i model menadžmenta mreže ističu kao jedan od najvažnijih u upravljačkoj praksi, koji rad na imidžu, kako smo naveli, ne vežu samo za marketinške aktivnosti, nego mnogo više uz rad na umrežavanju organizacije sa svojim okruženjem i stvaranju pozitivne slike organizacije u okruženju. Dakle, možemo zaključiti da sistematski rad na imidžu i njegov značaj možemo procijeniti kao uzrok ili posljedicu (vezu) primjene kolegijalnih i kulturalnih modela, a jednostavno gledanje na imidž (kao stvar pojedinca) kao uzrok ili posljedicu (vezu) primjene formalnih i subjektivnih modela. U organizacijama koje stvaranje imidža vežu samo za marketing dominira naravno značaj primjene modela marketing menadžmenta.

Pored mišljenja menadžera bilo je interesantno prikupiti i mišljenja zaposlenih u ovim organizacijama i saznati njihovo viđenje o imidžu organizacija u kojima rade, odnosno njihov stav o tome ko najviše radi na stvaranju pozitivnog imidža organizacije, te iste uporediti sa mišljenjima menadžera. Prema mišljenjima zaposlenih, 99 zaposlenih (od njih 100) smatra da postoji rad na imidžu u njihovim organizacijama, što u potpunosti ide u prilog iskazima menadžera koji rad na imidžu smatraju veoma bitnim. Iako nije

utvrđena statistički značajna povezanost između organizacije i mišljenja ispitanika prema tome koliko menadžer učestvuje u razvoju imidža organizacije, u tabeli 5.1 (vidjeti prilog 5) se može vidjeti da se menadžer javlja kao veoma bitna figura u razvoju imidža organizacije, što je u potpunosti u saglasju sa iskazima menadžera organizacija za obrazovanje odraslih. Tome svjedoči podatak da čak 86 ispitanika smatra da menadžeri „mnogo“ ili „veoma mnogo“ utiču na razvoj imidža, dok samo pet ispitanika smatra da to nije tako. Pored mišljenja zaposlenih, o tome koliko menadžer radi na razvoju imidža organizacije, bilo nam je važno saznati i koliko sami zaposleni doprinose odnosno rade na razvoju imidža organizacija za obrazovanje odraslih u kojima su zaposleni. Pogledamo li tabelu 5.2 (vidjeti prilog 5) možemo konstatovati, da je utvrđena statistički značajna povezanost između organizacije i mišljenja ispitanika o tome koliko zaposleni učestvuju u razvoju imidža organizacije. O tome svjedoči vrijednost dobijenog Pearsonovog koeficijenta korelacije $r=0.316$ značajnog na nivou 0.01. Uopšteno govoreći, ova povezanost se ogleda u slijedećem. Slično kao i u prethodnom slučaju, najveći broj ispitanika se grupiše oko kategorija koje se odnose na „veoma veliki“ i „veliki uticaj“ na razvoj imidža organizacije – ukupno 67, što ide u prilog iskazima većine menadžera da su pored njih i svi zaposleni zaduženi za rad na pozitivnom imidžu organizacija. Svega pet ispitanika smatra da zaposleni „malo“ ili „veoma malo“ utiču na razvoj organizacijskog imidža (po jedan ispitanik iz Minhena, Chama i Landaua smatra da zaposleni „veoma malo“ utiču, a po jedan iz Minhena i Chama da zaposleni „malo“ utiču na razvoj imidža organizacije). Najviše ispitanika koji smatraju da zaposleni „veoma mnogo“ utiču na imidž organizacije je iz Sarajeva (Nahla). Takođe, među ispitanicima koji smatraju da zaposleni „mnogo“ utiču na razvoj imidža najviše je onih iz Banjaluke. I u slučaju mišljenja zaposlenih o tome koliko polaznici učestvuju u razvoju imidža organizacije za obrazovanje odraslih utvrđena je statistički značajna povezanost između organizacije i mišljenja ispitanika (vidjeti tabelu 5.3 u prilogu 5). O tome svjedoči vrijednost dobijenog Pearsonovog koeficijenta korelacije $r=0.391$ značajnog na nivou 0.01. Ovo bi se moglo opisati na slijedeći način. Ispitanici iz organizacija iz SR Njemačke su u najvećem broju prisutni među onima koji procjenjuju da polaznici „malo“ i „veoma malo“ učestvuju u razvoju imidža organizacije („malo“ – 66,7% i „veoma malo“ – 88,9%), što je u potpunosti u skladu sa iskazima menadžera iz ovih organizacija, koji u većini slučajeva nisu isticali polaznike kao nekoga ko radi na razvoju imidža. Sa druge strane, menadžeri iz BiH u zadovoljnim polaznicima vide veliki potencijal koji doprinosi razvoju pozitivnog imidža, što se potvrdilo i u mišljenjima zaposlenih iz tih organizacija. Pomjeranjem ka kategorijama koje označavaju bolju procjenu uticaja na imidž organizacije od strane polaznika, ispitanici iz BiH postaju većinski u svim kategorijama („osrednji“ rad na

imidžu – 63,9%; „mnogo“ rade na imidžu – 65%; i „veoma mnogo“ rade na imidžu – 85,8%).

Sublimiramo li kvantitativne nalaze, koje smo prikazali u tabeli 12, možemo ustanoviti da su rezultati t-testa pokazali da postoji statistički značajna razlika između aritmetičkih sredina rada na imidžu menadžera, zaposlenih i polaznika, koje se odnose na različite organizacije za obrazovanje odraslih, ali i na dvije zemlje uopšteno.

Tabela 12: Aritmetička sredina – mišljenja zaposlenih o radu na imidžu organizacija za obrazovanje odraslih

Grad	Regen	Cham	Minhen	Landau	Regensburg	Sarajevo (N)	Banja Luka	Gračanica	Sarajevo (C)	Tuzla
Rad na imidžu - menadžer (AS)	4.6	4.2	3.4	4.5	4.7	4.8	3.6	5	4.9	4
Ukupno	4.28					4.46				
Rad na imidžu - zaposleni (AS)	3.6	3.1	3.1	3.8	4.2	4.6	4.1	3.8	4.2	3.8
Ukupno	3.56					4.1				
Rad na imidžu - polaznici (AS)	2.4	2.7	1.6	2	2.7	3.8	3.5	2.7	3	3.5
Ukupno	2.28					3.3				

Posmatrano na cijelom uzorku, a što je prikazano u tabeli 13, možemo zaključiti da i zaposleni smatraju da na razvoju imidža najviše rade menadžeri (AS=4.36 – između „mnogo“ i „veoma mnogo“), zaposleni nešto manje (AS=3.82 – između „osrednje“ i „mnogo“), a polaznici najmanje (AS=2.79 – između „malo“ i „osrednje“). Rezultati t-testa ukazuju na statistički značajne razlike među svim navedenim aritmetičkim sredinama na nivou 0.01, pa se može zaključiti da u stvarnosti zaista postoje razlike o kojima je riječ.

Tabela 13: Rad na razvoju imidža organizacija za obrazovanje odraslih (cijeli uzorak)

Status	Direktori	Zaposleni	Polaznici
Rad na imidžu (AS)	4.36	3.82	2.79

U kontekstu dobijenih rezultata može se zaključiti da su mišljenja menadžera i zaposlenih o radu na imidžu organizacije kompatibilna, što predstavlja vrijedan podatak koji pojačava značaj nađene povezanosti rada na imidžu organizacije (na bazi analize kvalitativnih podataka) i primjene modela menadžmenta.

Kompetentnost i usavršavanje kadrova

Nalaze relevantne za sagledavanje povezanosti kompetentnosti i usavršavanja kadrova sa primjenom modela menadžmenta, dobili smo ispitivanjem mišljenja menadžera organizacija o važnosti osiguranja kompetentnosti i usavršavanja zaposlenih kadrova s jedne strane, kao i mišljenja zaposlenih o motivima i stavu prema vlastitom usavršavanju, intenzitetu usavršavanja, faktorima podrške usavršavanju, te o informisanosti o zakonskoj regulativi koja eventualno uređuje ovu oblast, s druge strane. U tabeli 14 su sublimirani iskazi menadžera o ovoj komponenti i primjeni određenih menadžment modela.

Tabela 14: Kompetentnost i usavršavanje kadrova kao komponenta kulture organizacija za obrazovanje odraslih i primjena modela menadžmenta

Organizacija za obrazovanje odraslih	Kompetentnost i usavršavanje kadrova kao komponenta kulture organizacije	MODELI
<p>Visoka narodna škola Regen</p>	<p>Kvalifikovani i kompetentni saradnici se smatraju veoma bitnim za uspjeh i poslovanje organizacije za obrazovanje odraslih. Menadžer na usavršavanje gleda kao na imperativ današnjeg vremena i smatra da organizacije za obrazovanje odraslih ne mogu računati na uspjeh bez permanentnog usavršavanja svih svojih kadrova. Menadžer zbog toga podstiče usavršavanje u organizaciji, a organizacija ima određen budžet za usavršavanje svojih kadrova.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni – formalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment procesa Menadžment ljudskih resursa Menadžment kvaliteta Menadžment vremena Menadžment mreže</p>
<p>Visoka narodna škola Cham</p>	<p>Menadžer usavršavanje kadrova smatra veoma bitnim za organizacije za obrazovanje odraslih. Organizacije za obrazovanje odraslih ne smiju štedjeti novac na usavršavanju svojih kadrova, jer su kvalifikovani i kompetentni saradnici veoma bitni za uspjeh i poslovanje same organizacije. Međutim, usavršavanje nije uvijek jednako prihvaćeno od svih zaposlenih. Kolege sa visokom stručnom spremom su mnogo spremnije na usavršavanje nego njihove kolege sa srednjom stručnom spremom.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment programa Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Marketing menadžment Menadžment prodaje Menadžment kvaliteta Projektni menadžment Menadžment organizacione kulture Konflikt menadžment Menadžment mreže</p>

<p>Visoka narodna škola Minhen</p>	<p>Iako se kvalifikovani i kompetentni saradnici smatraju veoma bitnim za uspjeh i poslovanje organizacije za obrazovanje odraslih, permanentno usavršavanje zaposlenih ove organizacije se ne podrazumijeva samo po sebi. Neki od zaposlenih samostalno i permanentno rade na svom razvoju, dok se neki od zaposlenih moraju motivisati kako bi razvijali i usavršavali svoja znanja i kompetencije. Iako organizacija ima razvijen koncept razvoja ljudskih resursa, svi zaposleni međutim nemaju istu svijest o važnosti permanentnog usavršavanja. Organizacija nudi četiri mogućnosti odnosno četiri razvijena modela za usavršavanje svojih zaposlenih.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment programa Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Marketing menadžment Menadžment prodaje Menadžment kvalitete Projektni menadžment Menadžment organizacione kulture Konflikt menadžment Menadžment mreže</p>
<p>Visoka narodna škola Landau</p>	<p>Menadžer organizacije mnogo radi na motivisanju svih zaposlenih za njihovo stručno usavršavanje, jer se kompetentnost kadrova smatra izuzetno važnom. Bavarski savez visokih narodnih škola na godišnjem nivou nudi razne programe usavršavanja za sve zaposlene, a menadžer se brine da sve informacije o tim ponudama dopru do zaposlenih kadrova. Posebno se vodi računa da ponudene oblike usavršavanja iskoriste novi zaposleni, odnosno mladi kadrovi koji tek počinju da rade u ovoj organizaciji..</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment programa Menadžment procesa Menadžment znanja Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Menadžment prodaje Menadžment kvaliteta Menadžment promjene Menadžment organizacione kulture Konflikt menadžment Menadžment vremena</p>
<p>Visoka narodna škola Regensburg</p>	<p>Kvalifikovani i kompetentni saradnici se smatraju veoma bitnim za uspjeh i poslovanje organizacije za obrazovanje odraslih. Usavršavanje kadrova se podstiče od strane menadžera, ali ne nailazi uvijek na pozitivne reakcije i nije uvijek rado prihvaćeno. Stručna usavršavanja se smatraju važnim i jednim od polja rada u organizaciji. Veoma bitnim se između ostalog smatra i transfer znanja, kako bi se stečena znanja i vještine permanentno dijelile sa ostalim kolegama u organizaciji.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni – formalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment programa Menadžment znanja Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Marketing menadžment Menadžment organizacione kulture Menadžment vremena</p>
<p>Centar za istraživanje i edukaciju „Nahla“ Sarajevo</p>	<p>Kada je riječ o zaposlenima, smatra se da bi učenje jednih od drugih unutar same organizacije bilo jako korisno i kako bi trebalo da postane dio sistema rada. Ono što se smatra slabom tačkom je činjenica da ne postoji baš mnogo prostora da se stručna usavršavanja omoguće i vanjskim saradnicima, kako bi se i oni mogli više i češće profesionalno usavršavati. Kada su andragoške vještine predavača u pitanju, postoji jako malo prostora za ulaganja u te kadrove.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Finansijski menadžment Marketing menadžment Menadžment vremena</p>

<p>Ustanova za obrazovanje odraslih „SEC“ Banja Luka</p>	<p>Menadžer organizacije podstiče usavršavanje kadrova koje se smatra jednim od osnovnih načela ove organizacije. Andragoške obuke, stručno usavršavanje, rad na sebi, je ono što se u ovoj organizaciji podrazumijeva. Usavršavanje kadrova se realizuje kako u samoj organizaciji tako i eksterno. Poseban akcenat se stavlja na nove kadrove koji prije samog angažmana u organizaciji prolaze odgovarajuće andragoške obuke. U okviru projekta i odobrenog budžeta redovno se planiraju finansijska sredstva za stručno i kontinuirano usavršavanje kako postojećih tako i novih kadrova.</p>	<p>Formalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Normativni menadžment Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment programa Menadžment procesa Menadžment znanja Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Marketing menadžment Menadžment prodaje Menadžment kvaliteta Projektni menadžment Menadžment promjene Menadžment organizacione kulture Konflikt menadžment Menadžment vremena Menadžment mreže</p>
<p>„Centar za obrazovanje odraslih“ Gračanica</p>	<p>Usavršavanje kadrova se u ovoj organizaciji za obrazovanje odraslih smatra radnom obavezom. Menadžer smatra da je podsticanje kadrova na stručno usavršavanje jako važno, jer bez usavršavanja nema razvoja i uspjeha pojedinca u timu, a time ni organizacije u cjelini.</p>	<p>Formalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment znanja Menadžment ljudskih resursa Marketing menadžment Menadžment vremena</p>
<p>„Centar za poslovnu edukaciju“ Sarajevo</p>	<p>Stručni i kompetentni kadrovi se i u ovoj organizaciji smatraju veoma bitnim za uspjeh i poslovanje same organizacije. Usavršavanje kadrova se od strane uprave podržava, ali organizacija ne izdvaja posebna finansijska sredstva za te svrhe. Kadrovi se više usavršavaju kroz vlastite inicijative ili kroz različite projekte.</p>	<p>Subjektivni – formalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment programa Marketing menadžment Menadžment kvaliteta Menadžment organizacione kulture Konflikt menadžment</p>
<p>„Amica Educa“ Tuzla</p>	<p>Zaposleni u ovoj organizaciji su obavezni da se stručno usavršavaju, što menadžment smatra kako usavršavanjem tako i unapređenjem cjelokupnog rada. U skladu sa mogućnostima zaposleni se motivišu i šalju i na određene programe usavršavanja u zemlji pa čak i u inostranstvu. Menadžment ulaže napore da se kompetentnost kadrova osigura stručnim usavršavanjem unutar same organizacije, ali i van nje, kako u BiH, neposrednom okruženju tako i u evropskim okvirima.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Normativni menadžment Strategijski menadžment Menadžment programa Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Menadžment kvaliteta Projektni menadžment Menadžment mreže</p>

Analizirajući iskaze menadžera organizacija možemo zaključiti da su svi menadžeri jednoglasni u stavu da su kvalifikovani i kompetentni saradnici veoma bitni za uspjeh i poslovanje organizacije za obrazovanje odraslih. Tome u prilog ide i činjenica da

osam menadžera, koji u svom radu izrazito podstiču usavršavanje svojih kadrova, te ga smatraju neminovnim i imperativom današnjeg vremena, u svojoj upravljačkoj praksi ističu važnost primjene modela menadžmenta ljudskih resursa kao jednog od najvažnijih operativnih modela. Iako organizacije iz SR Njemačke za usavršavanje svojih kadrova imaju razvijene odgovarajuće modele i za to izdvajaju značajna finansijska sredstva, iz razgovora sa menadžerima se dalo primijetiti da veliki dio zaposlenih nije motivisan i rijetko uzima učešće u raznim oblicima usavršavanja koja im stoje na raspolaganju. Za razliku od njih, u razgovorima sa menadžerima organizacija za obrazovanje odraslih iz BiH nismo mogli primijetiti nemotivisanost zaposlenih za stručnim usavršavanjima. Ovaj utisak ćemo moći provjeriti analizom stavova zaposlenih iz ovih organizacija prema njihovom stručnom usavršavanju i intenziteta usavršavanja. Da li ćemo isti, sličan ili suprotan stav imati i od strane zaposlenih biće interesantno provjeriti u nastavku rada. Jedan od menadžera, koji načelno podržava usavršavanje svojih zaposlenih, ali organizacija za te namjere ne izdvaja finansijska sredstva, smatra i očekuje da se kadrovi usavršavaju kroz vlastite inicijative ili kroz različite projekte. Interesantno je napomenuti da ovakav stav ima menadžer koji u svojoj upravljačkoj praksi primjenjuje subjektivni model, gdje je i na ovom primjeru zapravo vidljiva odgovornost na nivou pojedinca. Dakle, može se zaključiti da postoji povezanost mišljenja menadžera o kompetentnosti i usavršavanju kadrova sa primjenom menadžment modela. Tu vezu je moguće razumjeti, a i objasniti, činjenicom da si oni koji naglašavaju značaj kompetentnosti kadrova i njihovog usavršavanja (koje intenzivno podstiču), model menadžmenta ljudskih resursa procjenjuju veoma važnim i stoga ga i primjenjuju (8 organizacija). Organizacije koje ne ulažu u usavršavanje svojih kadrova, jer to smatraju obavezom pojedinca, model menadžmenta ljudskih resursa ne smatraju posebno važnim modelom.

S namjerom upoređivanja mišljenja menadžera i zaposlenih o kompetentnosti i usavršavanja kadrova, ispitivali smo i mišljenja zaposlenih o indikatorima navedene varijable (stav prema usavršavanju, mišljenja o motivima usavršavanja, intenzitetu usavršavanja, faktorima podrške usavršavanju, te o informisanosti i eventualnoj zakonskoj regulativi koja uređuje ovu oblast). Pogledom na raspodjelu koja je data u tabeli 5.4 (vidjeti prilog 5) se može vidjeti da među ispitanicima nema onih koji imaju „negativan“ ili „izrazito negativan“ stav prema usavršavanju, što opovrgava mišljenja nekih menadžera organizacija za obrazovanje odraslih (Cham, Minhen, Regensburg), a koja ukazuju da pojedini zaposleni imaju upravo „izrazito negativan“ odnosno „negativan“ stav prema usavršavanju. Statističkom analizom ovih podataka utvrđena je značajna povezanost između stava zaposlenih prema usavršavanju i organizacije u kojoj rade. O tome govori Pearsonov koeficijent korelacije $r=0.354$ značajan na nivou 0.01. Na osnovu raspodjele odgovora jasno se vidi da su svega dva (od 17) ispitanika,

koji imaju neutralan stav prema stručnom usavršavanju, iz BiH. Ispitanici koji imaju pozitivan stav su dominantniji među onima koji su zaposleni u organizacijama za obrazovanje odraslih u BiH. Takođe, slična tendencija je prisutna i među onima koji imaju „izrazito pozitivan stav“ prema stručnom usavršavanju. Naime, 8 od 12 ispitanika koji su u ovoj kategoriji su iz organizacija BiH. Stiče se utisak da je pozitivniji stav o usavršavanju izraženiji kod ispitanika iz BiH, što ovaj put u potpunosti ide u prilog zaključcima koje smo iznijeli iz iskaza menadžera organizacija za obrazovanje odraslih. U tabeli 15, u kojoj su date aritmetičke sredine stava prema stručnom usavršavanju po pojedinim organizacijama, još jednom možemo da vidimo potvrdu upravo iznijetim zaključcima, koji govore o tome da zaposleni ispitanici iz BiH imaju pozitivniji stav prema stručnom usavršavanju. Najpozitivniji stav prema stručnom usavršavanju imaju zaposleni u Sarajevu (Nahla), a najmanje pozitivan zaposleni u Visokoj narodnoj školi Minhen.

Tabela 15: Aritmetička sredina – stav zaposlenih prema stručnom usavršavanju

Grad	Regen	Cham	Minhen	Landau	Regensburg	Sarajevo (N)	Banja Luka	Gračanica	Sarajevo (C)	Tuzla
Stav prema stručnom usavršavanju (AS)	3.9	3.9	3.3	3.7	4.1	4.3	4.1	3.9	4.1	4.2
Ukupno	3.78 (između „neutralnog“ i „pozitivnog“)					4.12 (između „pozitivnog“ i „izrazito pozitivnog“)				

Ispitivajući motive zaposlenih za stručnim usavršavanjem pokazalo se da postoji više statistički značajnih povezanosti između organizacija za obrazovanje odraslih i motiva za usavršavanjem (tabela 5.5 u prilogu 5). Prvo, utvrđena je statistički značajna povezanost između organizacije i veće plate kao motiva. O tome svjedoči Pearsonov koeficijent korelacije $r=-0.205$ značajan na nivou 0.05. Ovo bi se moglo objasniti činjenicom da je pet od šest ispitanika kojima je motiv usavršavanja veća plata iz BiH. Ovi pokazatelji su potpuno u skladu sa iskazima menadžera o (ne)zadovoljstvu zaposlenih poslom o čemu ćemo govoriti u nastavku rada. Drugo, utvrđena je statistički značajna povezanost između organizacije i napredovanja na poslu kao motiva. O tome svjedoči Pearsonov koeficijent korelacije $r=-0.368$ značajan na nivou 0.01. Ovo bi se moglo objasniti činjenicom da je 12 od 13 ispitanika kojima je motiv usavršavanja napredovanje na poslu iz BiH. Iako nije pronađena statistički značajna povezanost između organizacije i ostanka na radnom mjestu kao motiva usavršavanja, primjetna je slična tendencija u raspodjeli odgovora ispitanika kao u prethodnim slučajevima. Naime, iz tabele se vidi da su četiri od šest ispitanika kojima je motiv usavršavanja ostatak na radnom mjestu iz

BiH. Na osnovu raspodjele odgovora iz tabele može se primijetiti da su ispitanici prilično ujednačeni u odgovorima koji se odnose na kvalitetnije obavljanje radnih zadataka kao motiva usavršavanja u odnosu na organizaciju. Ova tendencija je još očiglednija kada se radi o ličnoj satisfakciji kao motivu usavršavanja. Analizirajući kvantitativne podatke vezane za intenzitet usavršavanja zaposlenih u posljednje tri godine može se zaključiti, da postoji statistički značajna povezanost između organizacije i učestalosti usavršavanja ispitanika (vidjeti tabelu 5.6 u prilogu 5). O tome svjedoči Pearsonov koeficijent korelacije $r=0.249$ značajan na nivou 0.01. Najopštije rečeno na osnovu raspodjele odgovora, koji su dati u istoj tabeli, ispitanici iz BiH češće učestvuju u usavršavanju od ispitanika iz SR Njemačke. Rezultati t testa pokazali su da postoje statistički značajne razlike aritmetičkih sredina učestalosti usavršavanja koje se odnose na različite organizacije, na osnovu čega se zaključuje da stvarne razlike zaista postoje (vidjeti tabelu 16). Sve razlike između organizacija u SR Njemačkoj i BiH, osim razlike između organizacija iz Regena i Gračanice, ukazuju na ono što smo ranije naveli, a to je, da se ispitanici iz BiH češće usavršavaju nego njihove kolege iz SR Njemačke. Interesantno je primijetiti da su se u posljednje tri godine najčešće usavršavali zaposleni iz Sarajeva (CPE) i Tuzle, a najmanje zaposleni iz Gračanice i Minhena.

Tabela 16: Aritmetička sredina – učestalost usavršavanja zaposlenih u organizacijama za obrazovanje odraslih

Grad	Regen	Cham	Minhen	Landau	Regensburg	Sarajevo (N)	Banja Luka	Gračanica	Sarajevo (C)	Tuzla
Učestalost usavršavanja (AS)	4.3	3.7	2.9	3.6	3.7	4.1	4.1	2.7	5.3	4.9
Ukupno	3.46 (2-3 puta)					4.22 (preko 3 puta)				

Ispitivanjem faktora koji pružaju podršku usavršavanju zaposlenih i njihovom analizom nismo utvrdili statistički značajnu povezanost između mišljenja ispitanika o tome koliko uprava podržava njihovo usavršavanje i organizacije u kojoj rade. Iz tabele 5.7 (vidjeti prilog 5) se primjećuje da je nešto više ispitanika iz BiH, koji smatraju da uprava „veoma mnogo“ podržava njihovo usavršavanje, nego ispitanika iz SR Njemačke. Zaposleni iz SR Njemačke su ipak brojniji među onima koji tvrde da uprava „mnogo“ podržava njihovo usavršavanje. Od pet ispitanika, koji smatraju da uprava „malo“ ili „veoma malo“ podržava usavršavanje, četiri zaposlena su iz SR Njemačke (Regen, Cham, Minhen, Landau, a samo jedna zaposlena osoba je iz BiH (Sarajevo – CPE)). Sa druge strane, od tri ispitanika koji smatraju da uprava „nikako“ ne podržava njihovo

usavršavanje dva su iz BiH (Banja Luka, Sarajevo CPE), a jedna zaposlena osoba iz Landau. Tabela 17, koja pokazuje aritmetičke sredine podržanosti usavršavanja od strane uprave, ali i kolega i lokalne zajednice po organizacijama, data je u nastavku.

Tabela 17: Aritmetička sredina – faktor podrške usavršavanju zaposlenih u organizacijama za obrazovanje odraslih

Grad	Regen	Cham	Minhen	Landau	Regensburg	Sarajevo (N)	Banja Luka	Gračanica	Sarajevo (C)	Tuzla
Podržanost usavršavanja od strane uprave (AS)	4.5	4.4	3.9	4.1	4.8	4.6	4.2	4.8	4.1	4.6
Ukupno	4.34					4.46				
Podržanost usavršavanja od strane kolega (AS)	4.2	3.7	3.3	3.1	3.9	4.1	4.0	4.6	3.4	4.4
Ukupno	3.64					4.1				
Podržanost usavršavanja od strane lokalne zajednice (AS)	2.0	2.2	1.2	1.5	3.3	1.5	1.7	1.5	1.4	1.3
Ukupno	2.04					1.48				

Pogledamo li tabelu 17 možemo konstatovati da postoji mala razlika u aritmetičkim sredinama koje se odnose na podržavanje usavršavanja od strane uprave između zaposlenih iz SR Njemačke i zaposlenih iz BiH. Međutim, obje aritmetičke sredine ukazuju na to da ispitanici iz obje zemlje smatraju da uprava „mnogo“ odnosno „veoma mnogo“ podržava usavršavanje zaposlenih, što ide u prilog i u skladu je sa iskazima samih menadžera organizacija. Najveću podršku usavršavanju imaju zaposleni iz Gračanice i Regensburga, što je u skladu sa iskazima menadžera ovih organizacija. S druge strane, najmanju podršku za usavršavanje imaju zaposleni u Visokoj narodnoj školi u Minhenu, što je potpuno suprotno mišljenju i iskazima menadžera te organizacije, koji ističe da se u organizaciji na usavršavanju kadrova radi sistematski, da organizacija posjeduje koncept razvijanja ljudskih resursa, te da organizacija ima četiri razvijena modela za usavršavanje svojih kadrova. Mišljenja zaposlenih u Sarajevu (CPE), koji su naveli da imaju najmanju podršku od strane uprave, su potpuno u skladu sa stavom i mišljenjem samog menadžmenta te organizacije. Vidljivo je takođe, da ispitanici iz BiH smatraju da kolege više podržavaju njihovo usavršavanje nego ispitanici iz SR Njemačke (aritmetička sredina bosanskih organizacija koja ima vrijednost 4.1 odgovara rasponu između „mnogo podstiču“ i „veoma mnogo podstiču“, dok aritmetička sredina njemačkih organizacija 3.64 odgovara rasponu između „malo“

i „mnogo“ podstiču). Najmanju podršku kolega osjete zaposleni u Visokoj narodnoj školi u Landau, a razlog za to se može nalaziti i u činjenici da u organizaciji radi veoma mali broj zaposlenih (ukupno 4). Iz tabele je vidljivo i to da najveću podršku u svom usavršavanju od strane kolega imaju zaposleni u organizaciji u Gračanici. Međutim, posmatrajući lokalnu zajednicu kao faktor podrške može se zaključiti da ispitanici iz obje zemlje imaju veoma nisko mišljenje kada se radi o podršci lokalne zajednice usavršavanju zaposlenih. Nešto lošije mišljenje, zaključujući na osnovu priloženih aritmetičkih sredina, imaju ispitanici iz BiH. Za razliku od organizacija iz BiH, čiji osnivači nisu lokalne zajednice, osnivači većine organizacija iz SR Njemačke su upravo lokalne zajednice, a čiju podršku usavršavanju zaposlenih nismo mogli konstatovati u našem istraživanju. Najveću podršku od strane lokalne zajednice imaju zaposleni u Visokoj narodnoj školi Regensburg, koja je jedina od organizacija našeg uzorka koja se nalazi u sastavu gradske uprave, što može biti jedan od razloga veće podrške lokalne zajednice. Iako se nije pokazala statistički značajna povezanost između organizacija i upoznatošću sa zakonskom obavezom usavršavanja, iz istraživanja se može zaključiti da je u BiH nešto prisutnija zakonska obaveza za usavršavanjem nego u SR Njemačkoj (vidjeti tabelu 5.8 u prilogu 5). To se zasniva na činjenici da osam od 14 ispitanika koji svjedoče o postojanju zakonske obaveze iz BiH. Ovu konstataciju potvrđuje i činjenica da se 42 od 50 ispitanika iz SR Njemačke izjasnilo da nema zakonske obaveze za usavršavanjem. Mišljenja zaposlenih su donekle u skladu sa zakonskim rješenjima, jer Zakon o unapređenju obrazovanja odraslih pokrajine Bavarske ne nalaže zakonsku obavezu stručnog usavršavanja kadrova koji rade u obrazovanju odraslih. S druge strane, Zakon o obrazovanju odraslih u RS-u (član 34.) i Zakon o obrazovanju odraslih u Tuzlanskom kantonu (član 37.) jasno definišu zakonsku obavezu za andragoškim usavršavanjem kadrova koji rade u obrazovanju odraslih, gdje se posebnim članom ističe da „andragoški kadrovi imaju pravo i obavezu stalnog stručnog i andragoškog usavršavanja“. Istu zakonsku obavezu propisuju i ostali zakoni o obrazovanju odraslih u BiH. Zakon o obrazovanju odraslih Tuzlanskog kantona čak u istom članu, stavka 2, nalaže organizatoru obrazovanja odraslih obavezu da jednom godišnje organizuje andragoško ili stručno usavršavanje za svoje zaposlene. Istraživanje je pokazalo i da veliki dio zaposlenih u organizacijama za obrazovanje odraslih nije jasno upoznat sa zakonskim odredbama, odnosno da jedan broj menadžera organizacija za obrazovanje odraslih zaposlenima nije jasno ukazao na zakonska prava i obaveze. Zanimljivo li iskaze zaposlenih iz Gračanice i Tuzle, jer u vrijeme anketiranja Zakon o obrazovanju odraslih u Tuzlanskom kantonu još uvijek nije bio usvojen, navedene tvrdnje možemo potkrijepiti činjenicom da su svi zaposleni ispitanici iz Banjaluke (SEC) naveli da ne postoji zakonska obaveza ili da nisu informisani o postojanju zakonske obaveze za

stručnim usavršavanjem, što je u potpunosti suprotno upravo pomenutom članu 34. Zakona o obrazovanju odraslih RS. Osim toga, 20 ispitanika uopšte ne raspolaže informacijama vezanim za zakonsku regulativu koja reguliše ovu komponentu, a njih 24 je iznijelo pogrešne tvrdnje vezane za same zakonske propise. Na osnovu nalaza kvalitativne i kvantitativne – statističke analize (iskaza menadžera i stavova i mišljenja zaposlenih), proizlaze donekle kontradiktorni zaključci. S jedne strane čini se očiglednom povezanost primjene modela menadžmenta razvoja ljudskih resursa sa mišljenjem o kompetentnosti i usavršavanju kadrova, dok s druge strane, najmanje su motivisani i najmanje uzimaju učešća u oblicima usavršavanja upravo zaposleni u organizacijama u kojima je primjena menadžmenta ljudskih resursa gotovo najznačajnija. Navedeni nalazi svakako mogu predstavljati inspiraciju za nova istraživanja i empirijska testiranja proučavanih odnosa.

Interpersonalni odnosi

Interpersonalne odnose u organizaciji kao element organizacione kulture i klime smo sagledali preko mišljenja menadžera o međuljudskim odnosima u organizaciji. Pogledamo li tabelu 18, možemo zaključiti da je većina menadžera organizacija procijenila da su odnosi među zaposlenima uglavnom dobri, a da je radna klima u organizaciji na zavidnom nivou. Pored toga menadžeri ističu da među većinom zaposlenih vlada međusobno poštovanje i uvažavanje. Menadžeri se trude da stalnim razgovorima (grupnim ali i pojedinačnim) doprinesu dobrim odnosima u organizaciji. Međutim, nema dovoljno argumenata u prilog tezi da su interpersonalni odnosi povezani sa modelima menadžmenta. I pored toga treba istaći indicije moguće povezanosti koje ilustruje slijedeći primjer. Pet menadžera (Cham, Minhnen, Landau, Banja Luka, Sarajevo – CPE) model konflikt menadžmenta smatraju veoma važnim u upravljačkoj praksi svojih organizacija. Analizirajući iskaze menadžera i primjenu ovog modela u tri slučaja (Cham, Minhnen, Banja Luka) mogli smo ustanoviti opravdanost isticanja njegove važnosti, jer su menadžeri ovih organizacija iznijeli i svoja mišljenja o postojanju prostora za poboljšanje međuljudskih odnosa u tim organizacijama. Osim toga, u slučaju visokih narodnih škola iz Chama i Minhena, kao velikih organizacija za obrazovanje odraslih, bilo je za očekivati da češće dolazi do narušavanja međuljudskih odnosa, pa je i primjena ovog modela menadžmenta u rješavanju problema nastalih u interakciji između ljudi, organizacije i kulture od velikog značaja. S druge strane, isticanje važnosti primjene ovog modela u organizacijama u Landau i Sarajevu (CPE) je u kontradiktornosti sa iskazima menadžera, u kojima se odnosi smatraju „ne dobrim, nego odličnim“. Stoga navedeni primjer ne možemo smatrati podrškom zaključku o postojanju povezanosti među ispitivanim varijablama.

Tabela 18: Interpersonalni odnosi kao komponenta kulture organizacija za obrazovanje odraslih i primjena modela menadžmenta

Organizacija za obrazovanje odraslih	Interpersonalni odnosi kao komponenta kulture organizacije	MODELI
<p>Visoka narodna škola Regen</p>	<p>Što se tiče interpersonalnih odnosa među zaposlenim menadžer ističe da su odnosi generalno veoma dobri, ali da ponekad dođe do određenih problema u međuljudskim odnosima unutar organizacije. Radna klima je na zavidnom nivou, čega je svjesna i sama okolina organizacije, što je jedan od razloga za permanentno veliki broj aplikacija za posao. Potencijalni kandidati ovu organizaciju smatraju veoma atraktivnim poslodavcem.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni – formalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment procesa Menadžment ljudskih resursa Menadžment kvaliteta Menadžment vremena Menadžment mreže</p>
<p>Visoka narodna škola Cham</p>	<p>Menadžer ističe da je zadovoljan interpersonalnim odnosima i radnom klimom u organizaciji. Najveći problem vidi u tome, što svi zaposleni (uključujući i direktora) rade pod velikim vremenskim pritiscima. Ono na šta menadžer skreće pažnju i što ne smatra baš pozitivnim je činjenica da pojedini zaposleni, znajući da rade u javnom sektoru i da teško mogu dobiti otkaz, iskorištavaju svoju poziciju. Posebno nemotivisani su zaposleni u administrativno-tehničkom odjelu gdje su i plate niže. Menadžer se trudi da zaposlenima uvijek izađe u susret, što od strane pojedinca često bude iskorišteno.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment programa Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Marketing menadžment Menadžment prodaje Menadžment kvaliteta Projektne menadžment Menadžment organizacione kulture Konflikt menadžment Menadžment mreže</p>
<p>Visoka narodna škola Minhen</p>	<p>Menadžer ulaže velike napore da interpersonalni odnosi u organizaciji budu na zavidnom nivou. Pošto je riječ o velikoj organizaciji realno je za očekivati da među zaposlenima dođe do nesporazuma i eventualnih konflikta. Menadžer međutim naglašava da se ipak radi o pojedinačnim slučajevima. Sveukupno gledajući, može se zaključiti da je menadžer zadovoljan međuljudskim odnosima, te naglašava, da je identifikacija sa organizacijom svakog zaposlenog veoma bitna, kako bi se ostvario ovakav uspjeh, odnosno steklo lično zadovoljstvo samim radnim okruženjem.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment programa Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Marketing menadžment Menadžment prodaje Menadžment kvaliteta Projektne menadžment Menadžment organizacione kulture Konflikt menadžment Menadžment mreže</p>

<p>Visoka narodna škola Landau</p>	<p>Menadžer organizacije ističe da su odnosi u malom ženskom timu veoma pozitivni, a to potkrepljuje činjenicom da se radi o veoma fleksibilnom i odgovornom timu, koji radi skoro bez ijednog dana bolovanja u posljednjih nekoliko godina. Što se tiče vanjskih saradnika, sama činjenica da je veliki broj vanjskih saradnika angažovan permanentno dugi niz godina, menadžer smatra da ide u prilog njegovoj tvrdnji, koja govori o pozitivnom radnom okruženju i dobrim međuljudskim odnosima u organizaciji.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment programa Menadžment procesa Menadžment znanja Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Menadžment prodaje Menadžment kvaliteta Menadžment promjene Menadžment organizacione kulture Konflikt menadžment Menadžment vremena</p>
<p>Visoka narodna škola Regensburg</p>	<p>Menadžer organizacije ističe da su interpersonalni odnosi trenutno veoma dobri, što može da ukaže na to da su u prošlosti bili eventualno lošiji. Pored toga napominje da se s vremena na vrijeme neke stvari u odnosima zaposlenih naruše, ali trenutno je mišljenja da su ti odnosi veoma dobri, da su zaposleni međusobno otvoreni, direktni te da međusobno mnogo razgovaraju. Na takve odnose menadžer nastoji dodatno pozitivno uticati i to kroz redovne sastanke timova, individualne razgovore i sl.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni – formalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment programa Menadžment znanja Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Marketing menadžment Menadžment organizacione kulture Menadžment vremena</p>
<p>Centar za istraživanje i edukaciju „Nahla“ Sarajevo</p>	<p>Sloga, zajedništvo, ljubav i poštovanje su odlike koje oslikavaju tim zaposlenih u ovoj organizaciji, ističe menadžer. Zaposleni kao dio tima su posebno birani i nisu slučajno tu, a tim je rastao i razvijao se zahvaljujući tome što su se prepoznavali i ono što je najvažnije dijelili iste vrijednosti. Veoma važnom se smatra činjenica da tim veoma dobro funkcioniše i da nema međuljudskih problema unutar organizacije.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Finansijski menadžment Marketing menadžment Menadžment vremena</p>
<p>Ustanova za obrazovanje odraslih „SEC“ Banja Luka</p>	<p>Menadžer ističe da se radi o malom timu, koji je preokupiran sa jako puno posla i svakodnevnih obaveza, ali da se među zaposlenima dijeli jako puno informacija i da jedni drugima nastoje pružiti podršku u radu. Međuljudski odnosi se smatraju dobrim, mada postoji prostor za dodatno poboljšanje odnosa u organizaciji. Menadžer naglašava da se svojim zalaganjem trudi da zaposlenima stoji na raspolaganju i da pruži eventualnu pomoć u razrješavanju nastalih problema.</p>	<p>Formalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Normativni menadžment Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment programa Menadžment procesa Menadžment znanja Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Marketing menadžment Menadžment prodaje Menadžment kvaliteta Projektni menadžment Menadžment promjene Menadžment organizacione kulture Konflikt menadžment Menadžment vremena Menadžment mreže</p>

<p>„Centar za obrazovanje odraslih“ Gračanica</p>	<p>Menadžer ističe da je veoma bitno stvoriti jednu dobru klimu i dobre međuljudske odnose u organizaciji, gdje se svi zaposleni međusobno poštuju i uvažavaju, kako bi neka obrazovna ustanova bila uspješna. Organizacija u kojoj se zaposleni konfrontiraju i međusobno opstruiraju ne može ostvariti napredak. Dobre odnose među zaposlenima smatra svojim velikim uspjehom.</p>	<p>Formalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment znanja Menadžment ljudskih resursa Marketing menadžment Menadžment vremena</p>
<p>„Centar za poslovnu edukaciju“ Sarajevo</p>	<p>Iznoseći mišljenje o interpersonalnim odnosima menadžer ističe da su odnosi između zaposlenih dobri, odnosno naglašava da ne samo da su dobri, nego da su odlični. Napominje da su kao organizacija imali par vanjskih saradnika koji se jednostavno nisu uklapali u tim i da je sa njima raskinuta saradnja. Tim ocjenjuje kao veoma pozitivan sa istom radnom etikom.</p>	<p>Subjektivni – formalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment programa Marketing menadžment Menadžment kvaliteta Menadžment organizacione kulture Konflikt menadžment</p>
<p>„Amica Educa“ Tuzla</p>	<p>Menadžer međuljudske odnose u organizaciji smatra dobrim. Naglašava da bi možda mogli biti i bolji, ali ih trenutno ocjenjuje kao dobre. Odnosi među zaposlenima se mogu unaprijediti, jer je mišljenja da su svi zaposleni svjesni činjenice, da svi u organizaciji time samo mogu profitirati.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Normativni menadžment Strategijski menadžment Menadžment programa Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Menadžment kvaliteta Projektni menadžment Menadžment mreže</p>

Zadovoljstvo zaposlenih poslom

Kao posljednju komponentu kulture organizacije ispitivali smo zadovoljstvo zaposlenih poslom i to preko mišljenja menadžera o zadovoljstvu zaposlenih u organizaciji, ali i preko stava zaposlenih prema ovoj komponentni. Kako bismo utvrdili odnose ove komponente kulture organizacije i primjene modela menadžmenta u tabeli 19 smo sublimirali iskaze menadžera, koji su nam pomogli da tragamo za eventualnim odnosom indikatora ove varijable i primjene određenih modela menadžmenta. Mišljenja menadžera smo poslije uporedili sa stavovima zaposlenih prema zadovoljstvu poslom u tim organizacijama. Analizirajući iskaze menadžera o zadovoljstvu zaposlenih i primjene modela možemo konstatovati da u ovom slučaju nismo utvrdili direktnu povezanosti navedenih varijabli. Menadžeri organizacija za obrazovanje odraslih iz SR Njemačke smatraju da je zadovoljstvo zaposlenih na visokom nivou i ističu da se na ispitivanju zadovoljstva zaposlenih radi sistematski, a ono se procjenjuje redovnim sastancima kao i anonimnim anketiranjem. Najviše zalaganja i rada na zadovoljstvu zaposlenih smo primijetili u razgovoru sa menadžerom organizacije iz

Chama. Nešto drugačiju sliku imaju menadžeri organizacija za obrazovanje odraslih iz BiH. Većina njih (Sarajevo – Nahla, Sarajevo CPE, Tuzla) zadovoljstvo zaposlenih smatra zadovoljavajućim. Dva menadžera tih organizacija (Sarajevo – Nahla, Tuzla) smatraju da bi se adekvatnim povećanjem plata i boljom raspodjelom radnih zadataka povećalo zadovoljstvo zaposlenih. Da je mišljenje o zadovoljstvu zaposlenih njihovim poslom na zavidnom nivou primijetili smo kod jednog menadžera (Gračanica), dok kod menadžera organizacije iz Banjaluke iz njegovih iskaza nismo mogli zaključiti kako procjenjuje zadovoljstvo zaposlenih u svojoj organizaciji. Ono što se u razgovorima sa menadžerima iz BiH dalo zaključiti je činjenica, da se aspektu zadovoljstva zaposlenih poslom ne pristupa sistematski, niti da se redovno ispituje i analizira nivo zadovoljstva poslom kod samih zaposlenih.

Tabela 19: Zadovoljstvo zaposlenih poslom kao komponenta kulture organizacija za obrazovanje odraslih i primjena modela menadžmenta

Organizacija za obrazovanje odraslih	Zadovoljstvo zaposlenih poslom kao komponenta kulture organizacije	MODELI
<p>Visoka narodna škola Regen</p>	<p>Menadžer smatra da je zadovoljstvo zaposlenih na dosta visokom nivou. Do tih procjena dolazi na različite načine: redovnim sastancima, razgovorima, anonimnim upitnicima. Problem koji menadžer ističe se odnosi na veliko vremensko opterećenje pojedinih zaposlenih, što je u zadnje vrijeme prouzrokovalo pojedine zdravstvene probleme kod istih. Svjestan tih problema, menadžer adekvatno reaguje na njih.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni – formalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment procesa Menadžment ljudskih resursa Menadžment kvaliteta Menadžment vremena Menadžment mreže</p>
<p>Visoka narodna škola Cham</p>	<p>Menadžer procjenjuje da su zaposleni zadovoljni poslom koji obavljaju. Problem koji bi eventualno mogao uticati na nezadovoljstvo zaposlenih se odnosi baš kao i u prethodnom slučaju na velike vremenske pritiske na poslu. Menadžer se trudi da to na neki način kompenzuje putem određenih povlastica: fleksibilnim korištenjem slobodnih dana za prekovremene sate, mogućnošću da zaposleni u iznimnim slučajevima rade od kuće i sl. Iz razgovora se moglo zaključiti da menadžer uistinu nastoji da svima izade u susret i da to u svakom slučaju bude u korist zaposlenih.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment programa Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Marketing menadžment Menadžment prodaje Menadžment kvaliteta Projektni menadžment Menadžment organizacione kulture Konflikt menadžment Menadžment mreže</p>

<p>Visoka narodna škola Minhen</p>	<p>U organizaciji se redovno provodi anonimno anketiranje kojim se mjeri zadovoljstvo zaposlenih poslom. Menadžer ističe da je kod određenog broja zaposlenih primijećeno da nisu uvijek zadovoljni sa svim aspektima, ali i napominje da posao menadžera i nije da svakom pojedincu izlazi u susret i sve učini zadovoljnim. Mišljenja je da to u ovom poslu jednostavno nije ni moguće. Napominje, da se u ovom slučaju radi o pojedinačnim slučajevima. Generalno, menadžer je mišljenja da su zaposleni zadovoljni aspektima posla koji obavljaju.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment programa Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Marketing menadžment Menadžment prodaje Menadžment kvaliteta Projektni menadžment Menadžment organizacione kulture Konflikt menadžment Menadžment mreže</p>
<p>Visoka narodna škola Landau</p>	<p>Menadžer smatra da su zaposleni zadovoljni aspektima posla koji obavljaju. Ovo mišljenje potkrepljuje činjenicom da se radi o malom timu i da na osnovu stalnog kontakta, razgovora, neizostajanja sa posla može primijetiti zadovoljstvo zaposlenih aspektima posla, kako stalno zaposlenih tako i onih koji se honorarno angažuju.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment programa Menadžment procesa Menadžment znanja Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Menadžment prodaje Menadžment kvaliteta Menadžment promjene Menadžment organizacione kulture Konflikt menadžment Menadžment vremena</p>
<p>Visoka narodna škola Regensburg</p>	<p>Menadžer smatra da su zaposleni zadovoljni aspektima posla i posebno ističe svoje zalaganje oko toga, da kod raspodjele radnih zadataka prije svega gleda na to kome su od zaposlenika bliži koji segmenti rada, odnosno šta su im jače, a šta slabije strane. Time želi još više ojačati njihove jače strane, te ostaviti prostora za njihovo dalje razvijanje i napredovanje. Trudi se da svoju pozitivnu energiju prenese i na ostale zaposlene.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni – formalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment programa Menadžment znanja Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Marketing menadžment Menadžment organizacione kulture Menadžment vremena</p>
<p>Centar za istraživanje i edukaciju „Nahla“ Sarajevo</p>	<p>Menadžer je mišljenja da su zaposleni zadovoljni aspektima posla, ali istovremeno misli da je tim radi vrste posla i prilagođavanja potrebama polaznika i njihovom vremenu, rada u poslijepodnevnom i kasnim večernjim satima a često i vikendima, neadekvatno plaćen. Radno vrijeme je vrlo često problematično za zaposlenice koje imaju porodice, ali se one s time zasad uspješno nose. Menadžer se nada da će u budućnosti iznaći rješenja kako bi zaposleni bili još zadovoljniji aspektima posla.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Finansijski menadžment Marketing menadžment Menadžment vremena</p>

<p align="center">Ustanova za obrazovanje odraslih „SEC“ Banja Luka</p>	<p>Iz iskaza menadžera nismo mogli zaključiti kako menadžer procjenjuje zadovoljstvo zaposlenih u svojoj organizaciji. Ono što smo mogli zaključiti je da se do sada nije sistematski vodilo računa o zadovoljstvu zaposlenih u organizaciji. Menadžer u budućnosti planira da uvede praksu pojedinačnih razgovora na ovu temu i time na sistematičniji način pristupi ovom problemu.</p>	<p align="center">Formalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Normativni menadžment Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment programa Menadžment procesa Menadžment znanja Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Marketing menadžment Menadžment prodaje Menadžment kvaliteta Projektni menadžment Menadžment promjene Menadžment organizacione kulture Konflikt menadžment Menadžment vremena Menadžment mreže</p>
<p align="center">„Centar za obrazovanje odraslih“ Gračanica</p>	<p>Menadžer ističe da je zadovoljstvo zaposlenih na zavidnom nivou. Zadovoljstvo zaposlenih se ne ispituje sistematski, a njihovo zadovoljstvo usko veže za visinu plata, za koje kaže da su redovne i iste visine kao i plate profesora u javnim srednjim školama. Napominje da pored plate zaposleni imaju pravo i na regres i topli obrok. Menadžer smatra da svi profesori, bez obzira gdje rade, trebaju imati iste prihode i isti materijalni status kao i oni koji rade u javnim ustanovama, jer je posao u oba slučaja jednako zahtjevan i odgovoran.</p>	<p align="center">Formalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment cilja Menadžment znanja Menadžment ljudskih resursa Marketing menadžment Menadžment vremena</p>
<p align="center">„Centar za poslovnu edukaciju“ Sarajevo</p>	<p>Što si tiče zadovoljstva aspektima posla menadžer smatra da su na osnovu saznanja koje on ima, zaposleni jako zadovoljni poslom. Cilj menadžera nije samo zadovoljan polaznik nego i zadovoljan tim odnosno svaki pojedinac u njemu, jer jedino ako su zaposleni zadovoljni možemo ostvariti i zadovoljstvo polaznika, što je u ovoj organizaciji primarni cilj. Iz razgovora nismo uspjeli zaključiti da li se u organizaciji radi na provjeri zadovoljstva zaposlenih u organizaciji.</p>	<p align="center">Subjektivni – formalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment Menadžment programa Marketing menadžment Menadžment kvaliteta Menadžment organizacione kulture Konflikt menadžment</p>
<p align="center">„Amica Educa“ Tuzla</p>	<p>Menadžer smatra da su zaposleni uglavnom zadovoljni aspektima posla u organizaciji. Što se tiče zadovoljstva zaposlenih sa mjesečnim primanjima menadžer ističe da je ono je na srednjem nivou, dok zadovoljstvo radnim vremenom smatra veoma visokim. Kod aspekta podjele zadataka menadžer smatra da bi ono moglo biti unaprijeđeno i poboljšano.</p>	<p align="center">Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Normativni menadžment Strategijski menadžment Menadžment programa Menadžment ljudskih resursa Finansijski menadžment Menadžment kvaliteta Projektni menadžment Menadžment mreže</p>

Iskaze menadžera o zadovoljstvu zaposlenih poslom bilo je interesantno uporediti (pa i provjeriti) i putem mišljenja zaposlenih. Iako nije utvrđena statistički značajna razlika između organizacija i zadovoljstva aspektima posla, iz tabele 5.9 (vidjeti prilog 5) se može vidjeti da je pet od sedam ispitanika koji su bez stava, odnosno „neodlučni“, iz BiH, od čega su dva iz „Centra za obrazovanje odraslih“ iz Gračanice. U kategoriji onih koji su „zadovoljni“ aspektima posla više je ispitanika iz SR Njemačke (42 od 77), a najveći broj ispitanika koji su „zadovoljni“ aspektima posla su zaposleni u Visokoj narodnoj školi Cham (svih deset zaposlenih), što je u potpunosti u saglasnosti sa procjenom menadžera te organizacije, ali i našim zapažanjem o brizi ovog menadžera za zaposlene u svojoj organizaciji. Zaposleni iz Minhena i Landau (po devet zaposlenih) spadaju takođe u grupu zaposlenih koji su „zadovoljni“ aspektima posla, što ide u prilog iskazima njihovih menadžera. Ispitanici iz BiH dominiraju među onima koji su „izrazito zadovoljni“ aspektima posla (njih 10 od 16), među kojima najveći broj „izrazito zadovoljnih“ zaposlenih (njih 4) dolazi iz Sarajeva (Nahla). Ima osnove za zaključak da su iskazi menadžera uglavnom kompatibilni sa rezultatima dobijenim ispitivanjem stavova zaposlenih prema zadovoljstvu poslom. U kontekstu dobijenih rezultata i izvedenih zaključaka treba naglasiti da nije uočena posebno značajna veza između zadovoljstva poslom i primjene menadžment modela.

3.2.3. Rezime drugog zadatka istraživanja

U okviru drugog istraživačkog zadatka je testirana hipoteza – *primjena modela menadžmenta u organizaciji je povezana sa unutrašnjim karakteristikama organizacije za obrazovanje odraslih*. Analiza i interpretacija dobijenih nalaza i iz njih izvedeni slijedeći zaključci ukazuju da je navedena hipoteza djelimično potvrđena:

- Nije nađena povezanost modela menadžmenta sa „formulacijom“ vizije i misije u organizacijama iz SR Njemačke. Međutim, može se povezati primjenjivanje formalno – kulturalnih modela u organizacijama iz BiH (Banja Luka i Gračanica) sa isticanjem „formalnosti“ u viziji tih organizacija putem priznatosti ustanove, kao i putem naglašenosti formalnih i neformalnih obrazovnih oblika u kontekstu misije tih organizacija.
- Nije nađena jasna povezanost primjene menadžment modela sa ciljevima organizacije.
- Povezanost koja je eksplicite i implicate jasna u kontekstu dobijenih nalaza jeste povezanost veličine organizacije i primjenjivanja tri modela - strategijskog menadžmenta, menadžmenta cilja i menadžmenta programa. Veće organizacije (sve iz SR Njemačke) primjenjuju navedena tri modela. Model menadžmenta vremena u manjim organizacijama zauzima značajno mjesto u njihovoj upravljačkoj praksi.
- Tip organizacije ima uticaja na primjenu konceptualnih modela menadžmenta. Dok se u upravljačkoj praksi nevladinih organizacija koje se bave obrazovanjem odraslih isključivo primjenjuju kolegijalni i kulturalni modeli; formalni i u manjem obimu subjektivni modeli dominiraju u upravljačkim praksama privatnih centara za obrazovanje odraslih, odnosno u upravljačkoj praksi ustanove za obrazovanje odraslih koja je nastala projektnim aktivnostima međunarodnih organizacija i kojom se još uvijek indirektno upravlja putem projekta. Organizacijska struktura i tip organizacije su povezani sa primjenom finansijskog menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih. Drugim riječima, neizostavan je značaj njegove primjene u organizacijama tipa nevladinog sektora.
- Nije nađena povezanost programske orijentacije organizacije kao kontingencijskog faktora sa primjenom menadžment modela.
- Nema dovoljno relevantnih podataka na osnovu kojih bismo potvrdili postojanje veze posjedovanja sertifikata standarda kvaliteta sa primjenom određenih modela menadžmenta.

- Sistematski rad na imidžu i njegov značaj možemo procijeniti kao uzrok ili posljedicu (vezu) primjene kolegijalnih i kulturalnih modela, a jednostrano gledanje na imidž (kao stvar pojedinca) kao uzrok ili posljedicu (vezu) primjene formalnih i subjektivnih modela. U organizacijama koje stvaranje imidža vežu samo za marketing, dominira naravno značaj primjene modela marketing menadžmenta. U kontekstu dobijenih rezultata može se zaključiti da su mišljenja menadžera i zaposlenih o radu na imidžu organizacije kompatibilna, što predstavlja vrijedan podatak koji pojačava značaj nađene povezanosti rada na imidžu organizacije (na bazi analize kvalitativnih podataka) i primjena modela menadžmenta.
- Postoji povezanost mišljenja menadžera o kompetentnosti i usavršavanju kadrova i primjene menadžment modela. Tu vezu je moguće razumjeti, a i objasniti činjenicom, da svi oni koji naglašavaju značaj kompetentnosti kadrova i njihovog usavršavanja (koje intenzivno podstiču), model menadžmenta ljudskih resursa procjenjuju veoma važnim i stoga ga i primjenjuju (osam organizacija). Organizacije koje ne ulažu u usavršavanje svojih kadrova jer to smatraju obavezom pojedinca, modelu menadžmenta ljudskih resursa ne pridaju poseban značaj.
- Nije utvrđena povezanost primjene modela menadžmenta sa interpersonalnim odnosima u organizaciji.
- Nije uočena značajna povezanost između zadovoljstva poslom (izražene putem mišljenja menadžera i zaposlenih) i primjene modela menadžmenta.

3.3. Primjena konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u svijetlu komponenti profesionalnog profila menadžera organizacija za obrazovanje odraslih

Znanjem do odgovornog i solidarnog djelovanja.

Igor Lukenda

Treći istraživački zadatak se odnosio na proučavanje odnosa, odnosno povezanosti komponenti profesionalnog profila menadžera organizacija za obrazovanje, s jedne strane, i primjene modela menadžmenta u tim organizacijama s druge strane. U komponente profesionalnog profila menadžera organizacija za obrazovanje odraslih smo, kao što smo već naveli, uvrstili: kompetentnost menadžera (kompetencije), rukovodilačko iskustvo, njegov odnos prema menadžmentu i „menadžerizmu“ i stav zaposlenih prema rukovođenju.

Kompetentnost menadžera

Kao što smo u teoretskom dijelu rada naveli, od menadžera organizacija za obrazovanje odraslih se očekuje da pored određenih kvalifikacija posjeduju i dodatne kompetencije, kako bi uspješno upravljali organizacijom i bili u stanju odgovoriti potrebama i izazovima današnjice. Prof. dr Meisel, direktor najvećeg centra za obrazovanje odraslih u SR Njemačkoj (Visoka narodna škola Minhen), je tokom intervjua, koji smo na naše veliko zadovoljstvo u toku istraživanja imali sa njim, ukazao na važnost permanentnog usavršavanja ukoliko pojedinac želi biti uspješan menadžer organizacije za obrazovanje odraslih. Tom prilikom Meisel je istakao: „Ono što skoro nigdje ne stoji u literaturi je to, da onaj koji želi da upravlja organizacijom za obrazovanje odraslih mora biti spreman na učenje i vlastiti razvoj, te biti u stanju da stvari često posmatra i iz druge perspektive“ (cjelokupan transkript intervjua sa prof. dr Klaus Meisel se nalazi u prilogu 2). Vodeći se ključnim kompetencijama, koje Staničić (2011) ističe kao važne za uspješan rad menadžera u obrazovanju, u našem razgovoru sa menadžerima organizacija smo pokušali saznati koje od ovih kompetencija smatraju da posjeduju sami, odnosno, koje kompetencije smatraju ključnim i bez kojih po njihovom mišljenju ne bi bilo moguće upravljati organizacijom za obrazovanje odraslih. U tabeli 20 smo sublimirali iskaze svih menadžera i modele menadžmenta koje menadžeri primjenjuju u svojoj upravljačkoj praksi, a ključne kompetencije koje su po njima imperativ uspješnog upravljanja organizacijom za obrazovanje odraslih smo rangirali prema važnosti od 1 (najvažnija) do 5 (najmanje važna) ključna kompetencija.

Tabela 20: Kompetentnost menadžera kao komponenta profesionalnog profila menadžera organizacija za obrazovanje odraslih i primjena modela menadžmenta

Organizacija za obrazovanje odraslih	Kompetencije menadžera	MODELI
Visoka narodna škola Regen	1. lična, 2. stručna, 3. razvojna, 4. socijalna, 5. i akcijska kompetencija	<p style="text-align: center;">Kolegijalni – kulturalni – formalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment – Menadžment cilja - Menadžment procesa – Menadžment ljudskih resursa – Menadžment kvaliteta – Menadžment vremena – Menadžment mreže</p>
Visoka narodna škola Cham	1. socijalna, 2. lična, 3. stručna, 4. i razvojna kompetencija	<p style="text-align: center;">Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strateg. men. – Men. cilja – Men. progr. – Men. ljud. res. – Finansijski men. – Marketing men. – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Projektni men. – Men. org. kul. – Konflikt menadžment – Menadžment mreže</p>
Visoka narodna škola Minhen	1. stručna, 2. razvojna, 3. lična, 4. socijalna, 5. i akcijska kompetencija	<p style="text-align: center;">Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strateg. men. – Men. cilja – Men. progr. – Men. ljud. res. – Finansijski men. – Marketing men. – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Projektni men. – Men. org. kulture – Konflikt menadžment – Menadžment mreže</p>
Visoka narodna škola Landau	1. lična, 2. razvojna, 3. socijalna, 4. i stručna kompetencija	<p style="text-align: center;">Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strateg. men. – Men. cilja – Men. programa – Men. procesa - Men. znanja – Men. ljud. res. – Finan. men. – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Men.promjene – Men. organizacione kulture – Konflikt men. – Men. vremena</p>
Visoka narodna škola Regensburg	1. razvojna, 2. socijalna, 3. stručna, 4. lična, 5. i akcijska kompetencija	<p style="text-align: center;">Kolegijalni – kulturalni – formalni</p> <hr/> <p>Strategijski men. – Men. cilja – Men. programa – Men. znanja – Men. ljudskih resursa – Finansijski men. - Marketing men. – Men. organizacione kulture – Menadžment vremena – Menadžment mreže</p>
Centar za istraživanje i edukaciju „Nahla“ Sarajevo	1. lična, 2. socijalna, 3. stručna, 4. razvojna, 5. i akcijska kompetencija	<p style="text-align: center;">Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Finansijski menadžment – Marketing menadžment – Menadžment vremena</p>

<p align="center">Ustanova za obrazovanje odraslih „SEC“ Banja Luka</p>	<p>1. lična, 2. socijalna, 3. stručna, 4. razvojna, 5. i akcijska kompetencija</p>	<p align="center">Formalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Norma. men. – Strateg. men. – Men. cilja - Men. programa – Men. procesa – Men. znanja – Men. ljud. resursa – Finansijski men. – Marketing men. – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Projektni men. – Men. promjene – Men. organizacione kulture – Konflikt men. – Menadžment vremena – Menadžment mreže</p>
<p align="center">„Centar za obrazovanje odraslih“ Gračanica</p>	<p>1. stručna, 2. i razvojna kompetencija</p>	<p align="center">Formalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski men. – Men. cilja – Men. znanja – Men. ljudskih resursa – Marketing men. – Men. vremena</p>
<p align="center">„Centar za poslovnu edukaciju“ Sarajevo</p>	<p>1. lična, 2. i socijalna kompetencija</p>	<p align="center">Subjektivni – formalni</p> <hr/> <p>Strategijski men. – Men. programa - Marketing men. – Men. kvaliteta – Men. org. kulture – Konflikt men.</p>
<p align="center">„Amica Educa“ Tuzla</p>	<p>1. stručna, 2. lična, 3. i socijalna kompetencija</p>	<p align="center">Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Normativni men. – Strategijski men. – Men. programa – Men. ljudskih resursa – Finansijski men. – Men. kvaliteta – Projektni menadžment – Menadžment mreže</p>

Analizirajući prethodnu tabelu i iskaze menadžera o vlastitim kompetencijama i važnosti kompetencija u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih, kao i međusobne povezanosti pojedinih kompetencija i konceptualnih modela menadžmenta, možemo zaključiti da se kompetencije kao i nivo važnosti kompetencija koje ističu menadžeri razlikuju u odnosu na primjenjivani konceptualni model menadžmenta (vidjeti tabelu 21). Pogledamo li pomenutu tabelu možemo zaključiti da su lične kompetencije izraženije kod menadžera koji primjenjuju kolegijalni i kulturalni model menadžmenta, što je u potpunosti u skladu sa prirodom ova dva modela konceptualnog menadžmenta. Stručna i razvojna kompetencija dobijaju na značaju sa većom primjenom formalnog modela, dok menadžer koji primjenjuje subjektivni – formalni model najveću važnost vidi u posjedovanju lične i socijalne kompetencije.

Tabela 21: Kompetencije menadžera organizacija za obrazovanje odraslih prema važnosti u odnosu na primjenu konceptualnih modela menadžmenta

	Kolegijalni – kulturalni	Kolegijalni – kulturalni – formalni	Formalni – kulturalni	Subjektivni – formalni
1.	Lična	Razvojna	Stručna	Lična
2.	Stručna	Stručna	Razvojna	Socijalna
3.	Socijalna	Lična	Lična	
4.	Razvojna	Socijalna	Socijalna	
5.	Akcijaska	Akcijaska	Akcijaska	

S druge strane, analizirajući primjenu operativnih modela menadžmenta i kompetencija menadžera kao komponente profesionalnog profila menadžmenta nismo mogli ustanoviti da postoji direktna povezanost između njih.

Rukovodilačko iskustvo menadžera

Rukovodilačko iskustvo kao komponentna profesionalnog profila menadžera u organizacijama za obrazovanje odraslih se i u našem istraživanju pokazalo kao veoma korisno i od velikog značaja za upravljačku praksu ovih organizacija. Menadžeri organizacija za obrazovanje odraslih koje su činile naš uzorak iza sebe imaju značajne godine rukovodilačkog iskustva (ukupno 199 godina), što je neprocjenjiv potencijal i dobra osnova na kojoj vjerovatno možemo projektovati preporuke i smjernice za izbor i primjenu adekvatnih konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u konkretnom kontekstu. U tabeli koja slijedi (tabela 22) smo iz razgovora sa menadžerima sublimirali njihovo rukovodilačko iskustvo kao komponentu profesionalnog profila menadžera organizacija za obrazovanje odraslih, koja nam je pomogla da tragamo za eventualnim odnosom ove komponente i primjene konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u tim organizacijama. Za potrebe utvrđivanja ovih odnosa menadžere smo s obzirom na rukovodilačko iskustvo, grupisali u tri kategorije: menadžeri sa „malo“ rukovodilačkog iskustva (do 5 godina iskustva), menadžeri sa „dovoljno“ rukovodilačkog iskustva (do 15 godina), te menadžeri sa „mnogo“ rukovodilačkog iskustva (preko 15 godina).

Tabela 22: Rukovodilačko iskustvo menadžera kao komponenta profesionalnog profila menadžera organizacija za obrazovanje odraslih i primjena modela menadžmenta

Organizacija za obrazovanje odraslih	Rukovodilačko iskustvo menadžera	MODELI
Visoka narodna škola Regen	25 godina rukovodilačkog iskustva, od toga petnaest godina kao menadžer organizacije koja je činila uzorak našeg istraživanja.	Kolegijalni – kulturalni – formalni Strategijski men. – Men. cilja – Men. procesa – Men. ljudskih resursa – Men. kvaliteta – Menadžment vremena – Menadžment mreže
Visoka narodna škola Cham	27 godina rukovodilačkog iskustva i to samo u organizaciji koja je činila uzorak našeg istraživanja.	Kolegijalni – kulturalni Strateg. men. – Men. cilja – Men. progr. – Men. ljud. res. – Finansijski men. – Marketing men. – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Projektni men. – Men. org. kul. – Konflikt men. – Men. mreže
Visoka narodna škola Minhen	40 godina rukovodilačkog iskustva, od toga osam godina kao menadžer organizacije koja je činila uzorak našeg istraživanja.	Kolegijalni – kulturalni Strateg. men. – Men. cilja – Men. progr. – Men. ljud. res. – Finansijski men. – Marketing men. – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Projektni men. – Men. org. kul. – Konflikt men. – Men. mreže
Visoka narodna škola Landau	21 godina rukovodilačkog iskustva, od toga devet godina kao menadžer organizacije koja je činila uzorak našeg istraživanja.	Kolegijalni – kulturalni Strateg. men. – Men. cilja – Men. programa – Men. procesa – Men. znanja – Men. ljud. res. – Finan. men. – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Men. promjene – Men. organizacione kulture – Konflikt menadžment – Men. vremena
Visoka narodna škola Regensburg	11 godina rukovodilačkog iskustva, od toga jedna godina kao menadžer organizacije koja je činila uzorak našeg istraživanja.	Kolegijalni – kulturalni – formalni Strateg. men. – Men. cilja – Men. programa – Men. znanja – Men. ljud. resursa – Finansijski men. – Marketing men. – Men. org. kulture – Menadžment vremena – Menadžment mreže
Centar za istraživanje i edukaciju „Nahla“ Sarajevo	15 godina rukovodilačkog iskustva i to samo u organizaciji koja je činila uzorak našeg istraživanja.	Kolegijalni – kulturalni Finansijski menadžment – Marketing menadžment – Menadžment vremena
Ustanova za obrazovanje odraslih „SEC“ Banja Luka	4 godine rukovodilačkog iskustva i to samo u organizaciji koja je činila uzorak našeg istraživanja.	Formalni – kulturalni Norma. men. – Strateg. men. – Men. cilja – Men. programa – Men. procesa – Men. znanja – Men. ljud. resursa – Finansijski men. – Marketing men. – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Projektni men. – Men. promjene – Men. organizacione kulture – Konflikt men. – Men. vremena – Men. mreže

<p>„Centar za obrazovanje odraslih“ Gračanica</p>	<p>29 godina rukovodilačkog iskustva, od toga šest godina kao menadžer organizacije koja je činila uzorak našeg istraživanja.</p>	<p>Formalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strateg. men. – Men. cilja – Men. znanja – Men. ljud. resursa – Marketing men. – Men. vremena</p>
<p>„Centar za poslovnu edukaciju“ Sarajevo</p>	<p>18 godina rukovodilačkog iskustva, od toga osam godina kao menadžer organizacije koja je činila uzorak našeg istraživanja.</p>	<p>Subjektivni – formalni</p> <hr/> <p>Strategijski men. – Men. programa – Marketing men. – Menadžment kvaliteta – Menadžment organizacione kulture – Konflikt menadžment</p>
<p>„Amica Educa“ Tuzla</p>	<p>9 godina rukovodilačkog iskustva, od toga sedam godina kao menadžer organizacije koja je činila uzorak našeg istraživanja.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Normativni men. – Strategijski men. – Men. programa – Menadžment ljudskih resursa – Finansijski men. – Menadžment kvaliteta – Projektni menadžment – Menadžment mreže</p>

Analizirajući rukovodilačko iskustvo menadžera i odnos ove komponente sa primjenom operativnih modela menadžmenta uočili smo, da se devet menadžera organizacija za obrazovanje odraslih sa „dovoljno“ odnosno „mnogo“ rukovodilačkog iskustva jasno odredilo prema važnosti primjene pojedinih operativnih modela menadžmenta u svojoj upravljačkoj praksi. Dok je jedan broj operativnih modela od strane ovih menadžera ocijenjen „veoma važnim“ (a o čemu je već bilo riječi u prvom istraživačkom zadatku), drugi broj modela je ocijenjen kao „manje“ odnosno „najmanje“ važnim operativnim modelima menadžmenta u praksi. Isti menadžeri su pojedine modele ocijenili kao modele koje uopšte ne upotrebljavaju u svojoj upravljačkoj praksi. Jasnoj diferenciji, neophodnosti primjene i rangiranju modela prema njegovoj važnosti zasigurno je doprinijelo i rukovodilačko iskustvo tih menadžera i dugogodišnja primjena određenih modela u njihovoj upravljačkoj praksi. Za razliku od njih, menadžer sa „malo“ rukovodilačkog iskustva (Banja Luka) ističe da svih 17 operativnih modela menadžmenta primjenjuje u svojoj praksi, te da svih 17 modela smatra veoma važnim u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih. Navedeni iskaz može biti diskutabilan, a stav ovog menadžera moramo uzeti sa velikom rezervom, jer je istovremena primjena svih operativnih modela menadžmenta u praksi gotovo nemoguća. S druge strane, cjelokupnom analizom u toku istraživanja se jasno moglo utvrditi da postoji velika razlika u važnosti primjene između strategijskog menadžmenta (kao najvažnijeg operativnog modela) i menadžmenta promjena, koji je ocijenjen kao najmanje važan operativni model menadžmenta u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih.

Analizirajući primjenu konceptualnih modela menadžmenta i rukovodilačkog iskustva menadžera kao komponente profesionalnog profila mogli smo ustanoviti da postoji direktna povezanost između ove komponente i primjene kolegijalnog i kulturalnog modela. Naime, navedene konceptualne modele u svojoj praksi uglavnom primjenjuju menadžeri sa „mnogo“ rukovodilačkog iskustva.

Odnos prema menadžmentu i menadžerizmu

Odnos menadžera prema menadžmentu i menadžerizmu, kao trećoj komponentni profesionalnog profila menadžera, smo procjenjivali na osnovu sveukupnog utiska, do kojeg smo došli tokom razgovora sa menadžerima organizacija za obrazovanje odraslih. Generalno se može zaključiti da menadžeri imaju dosta pozitivan stav prema menadžmentu koji ne smatraju menadžerizmom i jasnu sliku o sebi kao menadžeru, što ide u prilog našim ranijim tvrdnjama da menadžeri organizacija za obrazovanje odraslih imaju izraženiju pozitivnu svijest o svojoj menadžerskoj ulozi nego direktori ustanova formalnog obrazovanja. Njihov stav – odnos prema menadžmentu, kao komponenti profesionalnog profila menadžera organizacija za obrazovanje odraslih smo sublimirali u tabeli 23. Stavovi menadžera su nam pomogli da analiziramo i utvrdimo eventualni odnos ove komponente i primjene konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih. Prije same analize, stavove menadžera prema menadžmentu smo grupisali u četiri kategorije: „negativan“ stav, „neutralan“ stav, „umjereno pozitivan“ i „izrazito pozitivan“ stav.

Tabela 23: Odnos prema menadžmentu kao komponenti profesionalnog profila menadžera organizacija za obrazovanje odraslih i primjena modela menadžmenta

Organizacija za obrazovanje odraslih	Odnos prema menadžmentu	MODELI
Visoka narodna škola Regen	Menadžer ima izrazito pozitivan stav prema menadžmentu i pozitivnu svijest o primjeni saznanja iz oblasti menadžmenta u obrazovnoj djelatnosti.	Kolegijalni – kulturalni – formalni <hr/> Strategijski men. – Men. cilja – Men. procesa – Men. ljudskih resursa – Men. kvaliteta – Menadžment vremena – Menadžment mreže
Visoka narodna škola Cham	Menadžer ima izrazito pozitivan stav prema menadžmentu i pozitivnu svijest o primjeni saznanja iz oblasti menadžmenta u obrazovnoj djelatnosti.	Kolegijalni – kulturalni <hr/> Strategijski men. – Men. cilja – Men. programa – Men. ljudskih resursa – Finansijski men. – Marketing men. – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Projektni men. – Men. organizacione kulture – Konflikt menadžment – Menadžment mreže

<p>Visoka narodna škola Minhen</p>	<p>Menadžer ima izrazito pozitivan stav prema menadžmentu i pozitivnu svijest o primjeni saznanja iz oblasti menadžmenta u obrazovnoj djelatnosti.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski men. – Men. cilja – Men. progr. – Men. ljudskih resursa – Finansijski men. – Marketing men. – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Projektni men. – Men. organizacione kulture – Konflikt menadžment – Menadžment mreže</p>
<p>Visoka narodna škola Landau</p>	<p>Menadžer ima izrazito pozitivan stav prema menadžmentu i pozitivnu svijest o primjeni saznanja iz oblasti menadžmenta u obrazovnoj djelatnosti.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski men. – Men. cilja – Men. programa – Men. procesa – Men. znanja – Men. ljud. res. – Finan. men. – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Men. promjene – Men. organizacione kulture – Konflikt menadžment – Men. vremena</p>
<p>Visoka narodna škola Regensburg</p>	<p>Menadžer ima izrazito pozitivan stav prema menadžmentu i pozitivnu svijest o primjeni saznanja iz oblasti menadžmenta u obrazovnoj djelatnosti.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni – formalni</p> <hr/> <p>Strategijski men. – Men. cilja – Men. programa – Men. znanja – Men. ljudskih resursa – Finans. men. – Marketing men. – Men. organizacione kulture – Men. vremena – Menadžment mreže</p>
<p>Centar za istraživanje i edukaciju „Nahla“ Sarajevo</p>	<p>Menadžer ima izrazito pozitivan stav prema menadžmentu i pozitivnu svijest o primjeni saznanja iz oblasti menadžmenta u obrazovnoj djelatnosti.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Finansijski menadžment – Marketing menadžment – Menadžment vremena</p>
<p>Ustanova za obrazovanje odraslih „SEC“ Banja Luka</p>	<p>Menadžer ima umjereno pozitivan stav prema menadžmentu i pozitivnu svijest o primjeni saznanja iz oblasti menadžmenta u obrazovnoj djelatnosti.</p>	<p>Formalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Norma. men. – Strateg. men. – Men. cilja – Men. programa – Men. procesa – Men. znanja – Men. ljud. resursa – Finansijski men. – Marketing men. – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Projektni men. – Men. promjene – Men. organizacione kulture – Konflikt men. – Men. vremena – Men. mreže</p>
<p>„Centar za obrazovanje odraslih“ Gračanica</p>	<p>Menadžer ima umjereno pozitivan stav prema menadžmentu i pozitivnu svijest o primjeni saznanja iz oblasti menadžmenta u obrazovnoj djelatnosti.</p>	<p>Formalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment – Menadžment cilja – Men. znanja – Menadžment ljudskih resursa – Marketing menadžment – Menadžment vremena</p>
<p>„Centar za poslovnu edukaciju“ Sarajevo</p>	<p>Menadžer ima izrazito pozitivan stav prema menadžmentu i pozitivnu svijest o primjeni saznanja iz oblasti menadžmenta u obrazovnoj djelatnosti.</p>	<p>Subjektivni – formalni</p> <hr/> <p>Strategijski men. – Men. programa – Marketing menadžment – Menadžment kvaliteta – Men. organizacione kulture – Konflikt menadžment</p>
<p>„Amica Educa“ Tuzla</p>	<p>Menadžer ima izrazito pozitivan stav prema menadžmentu i pozitivnu svijest o primjeni saznanja iz oblasti menadžmenta u obrazovnoj djelatnosti.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Normativni men. – Strategijski men. – Men. programa – Menadžment ljudskih resursa – Finansijski men. – Menadžment kvaliteta – Projektni menadžment – Menadžment mreže</p>

Analizirajući odnos ove komponente sa primjenom modela menadžmenta možemo potvrditi naše ranije navode o veoma pozitivnom stavu prema menadžmentu. Ovo možemo potkrijepiti činjenicom da ni jedan menadžer organizacija za obrazovanje odraslih, koje su činile naš uzorak, nema „negativan“ niti „neutralan“ stav prema ovoj komponenti. Kod osam menadžera primijećen je „izrazito pozitivan“ stav, dok je kod dva menadžera konstatovan „umjereno pozitivan“ stav prema menadžmentu. Razlog za „umjereno pozitivan“ stav može se nalaziti u činjenici da se u slučaju menadžera iz Gračanice radi o menadžeru koji je rukovodilačko iskustvo sticao 23 godine kao direktor srednje škole tj. javne ustanove formalnog obrazovanja, dok bi u slučaju menadžera iz Banjaluke jedan od razloga mogao da bude kraće menadžersko iskustvo. Ova dva menadžera sa „umjereno pozitivnim“ stavom prema menadžmentu u svojoj upravljačkoj praksi primjenjuju formalni – kulturalni konceptualni model menadžmenta, za razliku od drugih menadžera, gdje uglavnom dominira kolegijalni – kulturalni konceptualni model menadžmenta.

S druge strane, analiza odnosa prema menadžmentu i menadžerizmu i evidentna primjena velikog broja operativnih modela menadžmenta u upravljačkoj praksi nam još jednom potvrđuje „izrazito pozitivan“ stav menadžera, odnosno visoku svijest o tome da su mnoga znanja iz oblasti menadžmenta primjenjiva i u obrazovanju.

Pored razgovora sa menadžerima ovih organizacija anketiranjem smo ispitali i stavove zaposlenih prema samom rukovođenju organizacijom u kojoj su zaposleni, što nas posredno vodi do profesionalnog profila menadžera, odnosno do mišljenja zaposlenih o profesionalnom profilu menadžera. Prilikom ispitivanja stava zaposlenih prema rukovođenju u organizacijama za obrazovanje odraslih nije se pokazala statistički značajna povezanost između grada (organizacije) i stava prema rukovođenju. Međutim, i pored toga, postoje ispitanici koji imaju „negativan“ stav prema rukovođenju i oni pripadaju grupi zaposlenih u organizaciji iz Banjaluke (vidjeti tabelu 5.10 u prilogu 5). Potpuna je izjednačenost ispitanika koji imaju „neutralan“ stav u obje zemlje. Ispitanici su prilično ujednačeni i u kategoriji onih koji imaju „pozitivan“ i „izrazito pozitivan“ stav. Pogledamo li aritmetičke sredine u tabeli 24, možemo zaključiti da su ispitanici iz obje zemlje prilično ujednačeni u stavu prema rukovođenju menadžera organizacijama za obrazovanje odraslih (i jedni i drugi imaju približno „pozitivan“ stav). Najpozitivniji stav prema rukovođenju menadžera imaju zaposleni u Visokoj narodnoj školi Landau, a najmanje pozitivan zaposleni u Ustanovi za obrazovanje odraslih „SEC“ iz Banjaluke.

Tabela 24: Stav zaposlenih prema rukovođenju organizacijom za obrazovanje odraslih

Grad	Regen	Cham	Minhen	Landau	Regensburg	Sarajevo (N)	Banja Luka	Gračanica	Sarajevo (C)	Tuzla
Stav prema rukovođenju organizacijom (AS)	4.1	3.9	3.8	4.4	4.3	4.2	3.4	4.2	4.3	3.9
Ukupno	4.1					4.0				

Ako iz tabele 24 izdvojimo najvišu (Landau) i najnižu (Banja Luka) aritmetičku sredinu i uporedimo sa iskazima menadžera ovih organizacija o posjedovanju i značaju menadžerskih kompetencija (tabela 20), uviđamo da su u oba slučaja iste kompetencije samo različito rangirane po značaju. U obje organizacije menadžeri su ličnu kompetenciju stavili na prvo mjesto, dok su u Landau razvojna i stručna na drugom i trećem mjestu, a u Banjaluci socijalna i stručna na drugom i trećem mjestu. Dakle, rukovođenjem su zadovoljniji zaposleni čiji menadžer više vrjednuje razvojnu od stručne i socijalne kompetencije. Ako izdvojenu najvišu i najnižu aritmetičku sredinu povežemo sa primjenjivanim konceptualnim modelima (tabela 23), zapažamo da primjenu kolegijalnog i kulturalnog modela zaposleni visoko vrjednuju, dok primjenu formalnog i kulturalnog konceptualnog modela niže vrjednuju.

3.3.1. Rezime trećeg zadatka istraživanja

Analizirajući odnose između komponenti profesionalnog profila menadžera i primjene konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih možemo zaključiti da postoji povezanost profesionalnog profila menadžera organizacija za obrazovanje odraslih sa primjenom kako konceptualnih tako i operativnih modela menadžmenta u ovim organizacijama.

Istraživanje je pokazalo da se kompetencije menadžera, kao i nivo važnosti kompetencija koje ističu menadžeri, razlikuju u odnosu na primjenjivani konceptualni model menadžmenta. Lične kompetencije su izraženije kod menadžera koji primjenjuju kolegijalni i kulturalni model menadžmenta, što je u potpunosti u skladu sa prirodom ova dva modela konceptualnog menadžmenta. Stručna i razvojna kompetencija dobijaju na značaju većom primjenom formalnog modela, dok menadžer koji primjenjuje subjektivni – formalni model najveću važnost vidi u posjedovanju lične i socijalne kompetencije.

Analizirajući drugu komponentu može se zaključiti da su se menadžeri organizacija za obrazovanje odraslih sa „dovoljno“ odnosno „mnogo“ rukovodilačkog iskustva jasno odredili prema primjeni, odnosno važnosti primjene pojedinih operativnih modela menadžmenta u svojoj upravljačkoj praksi, za razliku od menadžera sa „malo“ rukovodilačkog iskustva. Jasnoj diferenciji, neophodnosti primjene i rangiranju modela prema njegovoj važnosti zasigurno je doprinijelo i rukovodilačko iskustvo ovih menadžera i dugogodišnja primjena određenih modela u njihovoj upravljačkoj praksi. Uz to, treba dodati da postoji da postoji direktna povezanost između komponente rukovodilačkog iskustva i primjene kolegijalnog i kulturalnog modela. Naime, navedene konceptualne modele u svojoj praksi uglavnom primjenjuju menadžeri sa „mnogo“ rukovodilačkog iskustva.

Analizirajući povezanost stava prema menadžmentu i menadžerizmu, kao treće komponente profesionalnog profila menadžera sa primjenom modela menadžmenta, možemo potvrditi da menadžeri organizacija za obrazovanje odraslih imaju veoma pozitivan stav prema menadžmentu, što znači da u obrazovnom menadžmentu ne vide obilježja menadžerizma. Ni jedan menadžer nema „negativan“ niti „neutralan“ stav prema ovoj komponenti. Kod osam menadžera primjećen je „izrazito pozitivan“ stav, dok je kod dva menadžera konstatovan „umjereno pozitivan“ stav prema menadžmentu. Menadžeri sa „umjereno pozitivnim“ stavom u svojoj upravljačkoj praksi primjenjuju formalni – kulturalni konceptualni model menadžmenta, za razliku od drugih menadžera, kod kojih u primjeni uglavnom dominira kolegijalni – kulturalni konceptualni model menadžmenta. Pored toga, analiza odnosa prema menadžmentu i evidentna primjena velikog broja operativnih modela nam još jednom potvrđuje „izrazito pozitivan“ stav menadžera, odnosno visoku svijest o tome da su mnoga znanja iz oblasti menadžmenta primjenjiva i u obrazovanju.

Tragajući za utvrđivanjem odnosa varijable profesionalnog profila menadžera i primjene modela menadžmenta ispitali smo i stavove zaposlenih prema samom rukovođenju organizacijom u kojoj su zaposleni. Ispitanici su prilično ujednačeni i imaju uglavnom „pozitivan“ stav prema rukovođenju ovim organizacijama, što posredno znači da imaju pozitivno mišljenje o kompetentnosti svojih rukovodilaca.

3.4. Primjena konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u svijetlu komponenti poslovanja organizacija za obrazovanje odraslih

Ulaganje u sebe je najbolja i najisplativija investicija.

Dževad Duraković

Četvrti istraživački zadatak se odnosio na utvrđivanje odnosa između poslovanja organizacije za obrazovanje odraslih i primjene modela menadžmenta (odnos među zavisnim varijablama). U komponente/indikatore uspješnosti poslovanja organizacije na obrazovnom tržištu uvrstili smo: *broj polaznika, način finansiranja, zadovoljstvo polaznika, te profitabilnost organizacije za obrazovanje odraslih.*

Broj polaznika

Kao što smo i u teoretskom dijelu rada naveli, broj polaznika organizacija za obrazovanje odraslih zavisi od velikog broja faktora i često je uslovljen demografskim okruženjem, gustoćom naseljenosti, veličinom organizacije, finansijskim sredstvima, atraktivnošću i vrstama programa. Kako bismo utvrdili eventualni odnos ove komponente poslovanja organizacije za obrazovanje odraslih i primjene modela menadžmenta, u tabeli 25 smo sublimirali podatke o broju polaznika na godišnjem nivou svake od organizacija s jedne strane, i modele menadžmenta koji su u primjeni i koje u svojoj upravljačkoj praksi menadžeri smatraju veoma važnim, s druge strane. Pogledamo li slijedeću tabelu možemo zaključiti, da su organizacije našeg uzorka i u odnosu na broj polaznika veoma heterogene. Imajući u vidu ovu komponentu, organizacije za obrazovanje odraslih smo svrstali u tri grupe: organizacije koje na godišnjem nivou imaju do 1.000 polaznika (Banja Luka, Gračanica, Tuzla), organizacije sa brojem polaznika od 1.000 do 15.000 (Regen, Landau, Sarajevo „Nahla“, Sarajevo „CPE“) i organizacije sa preko 15.000 polaznika (Cham, Minhen, Regensburg).

Tabela 25: Broj polaznika kao komponenta poslovanja organizacija za obrazovanje odraslih i primjena modela menadžmenta

Organizacija za obrazovanje odraslih	Broj polaznika	MODELI
Visoka narodna škola Regen	12.000 polaznika	Kolegijalni – kulturalni – formalni Strategijski men. – Menadžment cilja – Menadžment procesa – Men. ljudskih resursa – Menadžment kvaliteta – Menadžment vremena – Menadžment mreže
Visoka narodna škola Cham	20.000 polaznika	Kolegijalni – kulturalni Strateg. men. – Men. cilja – Men. progr. – Men. ljud. res. – Finansijski men. – Marketing men. – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Projektni men. – Men. org. kulture – Konflikt menadžment – Menadžment mreže
Visoka narodna škola Minhen	245.000 polaznika	Kolegijalni – kulturalni Strateg. men. – Men. cilja – Men. progr. – Men. ljud. res. – Finansijski men. – Marketing men. – Men. prodaje – Menadžment kvaliteta – Projektni menadžment – Men. org. kul. – Konflikt menadžment – Menadžment mreže
Visoka narodna škola Landau	4.500 polaznika	Kolegijalni – kulturalni Strateg. men. – Men. cilja – Men. programa – Men. procesa – Men. znanja – Men. ljud. resursa – Finan. men. – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Men. promjene – Men. org. kulture – Konflikt menadžment – Men. vremena
Visoka narodna škola Regensburg	30.000 polaznika	Kolegijalni – kulturalni – formalni Strategijski men. – Men. cilja – Men. programa – Men. znanja – Men. ljudskih resursa – Finansijski men. – Marketing menadžment – Menadžment organizacione kulture – Menadžment vremena – Menadžment mreže
Centar za istraživanje i edukaciju „Nahla“ Sarajevo	6.000 polaznika	Kolegijalni – kulturalni Finansijski menadžment – Marketing menadžment – Menadžment vremena
Ustanova za obrazovanje odraslih „SEC“ Banja Luka	412 polaznika	Formalni – kulturalni Normativni men. – Strateg. men. – Men. cilja – Men. programa – Men. procesa – Men. znanja – Men. ljud. res. – Finans. men. – Marketing men. – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Projektni men. – Men. promjene – Men. org. kulture – Konflikt men. – Men. vremena – Men. mreže
„Centar za obrazovanje odraslih“ Gračanica	1.000 polaznika	Formalni – kulturalni Strategijski men. – Men. cilja – Men. znanja – Men. ljudskih resursa – Marketing men. – Men. vremena
„Centar za poslovnu edukaciju“ Sarajevo	1.300 polaznika	Subjektivni – formalni Strategijski men. – Men. programa – Marketing men. – Men. kvaliteta – Men. org. kulture – Konflikt men.
„Amica Educa“ Tuzla	860 polaznika	Kolegijalni – kulturalni Normativni menadžment – Strategijski men. – Men. programa – Men. ljudskih resursa – Finansijski men. – Men. kvaliteta – Projektni men. – Menadžment mreže

Analizirajući tabelu 25 možemo zaključiti da se broj polaznika odražava na primjenu operativnih modela menadžmenta u upravljačkoj praksi menadžera. Utvrđivanjem odnosa između ove komponente i primjene modela menadžmenta, ustanovili smo da menadžeri organizacija za obrazovanje odraslih sa manjim brojem polaznika (do 1.000 polaznika) u svojoj upravljačkoj praksi primjenjuju manji broj istih operativnih modela, dok se broj istih modela koji se primjenjuju u upravljačkoj praksi organizacija povećavao kako smo se kretali ka organizacijama sa velikim brojem polaznika (preko 15.000 polaznika). Kod menadžera organizacija sa manjim brojem polaznika izdvojila su se samo dva ista (zajednička) operativna modela, koji se smatraju veoma važnim i koji se koriste u upravljačkoj praksi i to: strategijski menadžment i menadžment ljudskih resursa. S druge strane, broj istih (zajedničkih) primjenjivanih operativnih modela u upravljačkoj praksi menadžera organizacija sa velikim brojem polaznika je mnogo veći i odnosi se na zajedničku primjenu: strategijskog menadžmenta, menadžmenta cilja, menadžmenta programa, menadžmenta ljudskih resursa, finansijskog menadžmenta, marketing menadžmenta, menadžmenta organizacione kulture i menadžmenta mreže. Čini se da je razumijevanje, odnosno objašnjenje, navedenih odnosa logično, jer je za očekivati da organizacije sa manjim brojem polaznika teže da taj broj uvećaju upravo primjenom strategijskog menadžmenta uz podršku kompetentnih kadrova.

Utvrđujući odnose ove komponente poslovanja organizacije i primjene konceptualnih modela menadžmenta nismo mogli ustanoviti da postoji direktna povezanost između njih.

Način finansiranja organizacija za obrazovanje odraslih

Na način finansiranja organizacija za obrazovanje odraslih utiču mnogobrojni faktori. Način finansiranja može da ima direktan uticaj na sam rad ovih organizacija, a naše istraživanje je pokazalo da su neke organizacije (kao recimo organizacije koje su osnovane od strane javne uprave) u mnogo povoljnijem položaju nego ostali tipovi organizacija za obrazovanje odraslih. Osim toga, istraživanje je pokazalo i da je i u razvijenim zemljama (SR Njemačka) drastično smanjen udio države i lokalne zajednice u finansiranju obrazovanja odraslih. Dok je u slučaju organizacija za obrazovanje odraslih iz BiH udio u finansiranju od strane države i lokalne zajednice bio i ostao gotovo zanemariv, sve je manji udio države i lokalne zajednice i u finansiranju obrazovanja odraslih u SR Njemačkoj. Pogledamo li tabelu 26, možemo primijetiti da je participacija pojedinaca u finansiranju obrazovanja odraslih danas mnogo veća u odnosu na nekadašnji način finansiranja kada se u finansiranju obrazovanja odraslih primjenjivao tzv. „Model - 3/3“ (1/3 država, 1/3 lokalna zajednica i 1/3 polaznik). Analizirajući načine finansiranja iz

navoda menadžera iz SR Njemačke da se zaključiti, da je udio pojedinaca (polaznika) u finansiranju ovih organizacija danas duplo veći i iznosi u prosjeku 65% ukupnog budžeta organizacija za obrazovanje odraslih, dok se preostalih 35% finansijskih sredstava osigurava iz budžeta države, lokalne zajednice, te kroz različite projektne aktivnosti. U istoj tabeli (broj 26) smo sublimirali načine finansiranja organizacija za obrazovanje odraslih, kao jedne od komponenti poslovanja organizacije, koji su nam pomogli da tragamo za eventualnim odnosom ove komponente i primjene modela menadžmenta u ovim organizacijama. Imajući u vidu načine finansiranja o kojima smo upravo govorili, organizacije smo prije analize i utvrđivanja ovih odnosa podijelili u dvije grupe, i to na: organizacije u kojima se značajan dio budžeta osigurava iz javnih sredstava (6 organizacija našeg uzorka) i organizacije u čijem finansiranju ne učestvuju niti država niti lokalna zajednica (4 organizacije našeg uzorka) i koje su u najvećoj mjeri usmjerene na projektne aktivnosti i finansijska sredstva koja osiguravaju kroz individualnu participaciju polaznika, odnosno kroz finansijska sredstva preduzeća koja koriste njihove obrazovne usluge.

Tabela 26: Način finansiranja kao komponenta poslovanja organizacija za obrazovanje odraslih i primjena modela menadžmenta

Organizacija za obrazovanje odraslih	Način finansiranja organizacija za obrazovanje odraslih	MODELI
Visoka narodna škola Regen	Lokalna zajednica, pokrajina i projekti (30%) + polaznici (70%)	Kolegijalni – kulturalni – formalni <hr/> Strategijski men. – Men. cilja – Men. procesa – Men. ljudskih resursa – Menadžment kvaliteta – Menadžment vremena – Menadžment mreže
Visoka narodna škola Cham	Lokalna zajednica i pokrajina (15%) + projekti i polaznici (85%)	Kolegijalni – kulturalni <hr/> Strateg. men. – Men. cilja – Men. progr. – Men. ljud. res. – Finansijski men. – Marketing men. – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Projektni men. – Men. org. kul. – Konflikt men. – Men. mreže
Visoka narodna škola Minhen	Lokalna zajednica (45%) pokrajina (10%) projekti (5%) + polaznici (40%)	Kolegijalni – kulturalni <hr/> Strategijski men. – Men. cilja – Men. progr. – Men. ljud. res. – Finansijski men. – Marketing men. – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Projektni men. – Menadžment organizacione kulture – Konflikt menadžment – Menadžment mreže
Visoka narodna škola Landau	Lokalna zajednica (28%) pokrajina (7%) + projekti i polaznici (65%)	Kolegijalni – kulturalni <hr/> Strategijski men. – Men. cilja – Men. programa – Men. procesa – Men. znanja – Men. ljud. res. – Finansijski men. – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Men. promjene – Men. organizacione kulture – Konflikt menadžment – Men. vremena

Visoka narodna škola Regensburg	Lokalna zajednica, pokrajina i projekti (35%) + polaznici (65%)	Kolegijalni – kulturalni – formalni Strateg. men. – Men. cilja – Men. programa – Men. znanja – Men. ljudskih resursa – Finansijski men. – Marketing men. – Men. organizacione kulture – Men. vremena – Menadžment mreže
Centar za istraživanje i edukaciju „Nahla“ Sarajevo	Strani stalni donatori (30%), projekti (25%) + polaznici (45%)	Kolegijalni – kulturalni Finansijski menadžment – Marketing menadžment – Menadžment vremena
Ustanova za obrazovanje odraslih „SEC“ Banja Luka	Projektna sredstva (80%) + vlastiti prihodi i polaznici (20%)	Formalni – kulturalni Norma. men. – Strateg. men. – Men. cilja – Men. programa – Men. procesa – Men. znanja – Men. ljud. resursa – Finansijski men. – Marketing men. – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Projektni men. – Men. promjene – Men. org. kulture – Konflikt menadžment – Men. vremena – Men. mreže
„Centar za obrazovanje odraslih“ Gračanica	Privredni subjekti (25%) + polaznici (75%)	Formalni – kulturalni Strateg. men. – Men. cilja – Men. znanja – Men. ljud. resursa – Marketing men. – Men. vremena
„Centar za poslovnu edukaciju“ Sarajevo	Privredni subjekti (30%) + polaznici (70%)	Subjektivni – formalni Strategijski menadžment – Men. programa – Marketing men. – Menadžment kvaliteta – Men. organizacione kulture – Konflikt menadžment
„Amica Educa“ Tuzla	Projektna sredstva (75%), grad, kanton, država (15%) + polaznici (10%)	Kolegijalni – kulturalni Normativni men. – Strategijski men. – Men. programa – Menadžment ljudskih resursa – Finansijski menadžment – Menadžment kvaliteta – Projektni menadžment – Menadžment mreže

Analizirajući način finansiranja kao komponentu poslovanja organizacije za obrazovanje odraslih, te odnos ove komponente sa primjenom operativnih modela menadžmenta, uočili smo određen broj kontradiktornosti u odnosu ove veoma važne komponente uspješnog poslovanja organizacije i primjene samih modela menadžmenta. Od četiri menadžera organizacija koje između ostalog finansijska sredstva osiguravaju i putem različitih projekata, samo jedan menadžer (Banja Luka) smatra da je projektni menadžment veoma važan u upravljačkoj praksi ovih vrsta organizacija, dok finansijski menadžment veoma važnim smatraju samo dva menadžera ovih organizacija (Banja Luka, Sarajevo „Nahla“). Jedini operativni model menadžmenta, kojeg sva četiri menadžera ovih organizacija smatraju veoma važnim, i koji je jedini zajednički u njihovoj upravljačkoj praksi je model marketing menadžmenta, što je potpuno u skladu

sa njihovom potrebom za marketinškim aktivnostima, kako bi na taj način osigurali dovoljan broj polaznika za svoje obrazovne programe odnosno osigurali potrebna finansijska sredstva za svoj rad. S druge strane, šest menadžera organizacija u kojima se značajan dio budžeta osigurava iz javnih sredstava (država, pokrajina, kanton, lokalna zajednica) imaju izjednačen stav i u svojoj upravljačkoj praksi ističu veoma veliku važnost dva modela menadžmenta: strategijski menadžment i menadžment ljudskih resursa. Pet menadžera ovih organizacija imaju isto mišljenje i o primjeni sljedećih pet operativnih modela menadžmenta koje smatraju veoma važnim i koje koriste u svojoj upravljačkoj praksi i to: finansijski menadžment, menadžment kvaliteta, menadžment mreže, menadžment cilja i menadžment programa.

Utvrđujući odnose ove komponente poslovanja organizacije i primjene konceptualnih modela menadžmenta u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih nismo mogli ustanoviti da postoji direktna povezanost između njih.

Zadovoljstvo polaznika

Naše istraživanje je pokazalo da se zadovoljstvu polaznika, kao bitnoj komponenti poslovanja organizacije za obrazovanje odraslih, poklanja veoma mnogo pažnje. Ovom zapažanju ide u prilog činjenica, da sve organizacije teže ka zadovoljnom polazniku što zasigurno spada u neizostavni dio menadžmenta kvaliteta, koji je u našem istraživanju od strane sedam menadžera procijenjen kao veoma važan operativni model menadžmenta u njihovoj upravljačkoj praksi. Stav menadžera o ovoj komponenti kao i način mjerenja zadovoljstva polaznika u njihovim organizacijama smo sublimirali u tabeli 27, što nam je pomoglo da analiziramo i utvrdimo eventualni odnos ispitivanih varijabli - primjene konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama i zadovoljstva polaznika.

Tabela 27: Zadovoljstvo polaznika kao komponenta poslovanja organizacija za obrazovanje odraslih i primjena modela menadžmenta

Organizacija za obrazovanje odraslih	Zadovoljstvo polaznika u organizacijama za obrazovanje odraslih	MODELI
Visoka narodna škola Regen	Procjena menadžera je da je najveći broj polaznika veoma zadovoljan. Zadovoljstvo polaznika se mjeri evaluacionim upitnicima, direktnim razgovorima sa polaznicima, neformalnom razmjenom utisaka, brojem pritužbi od strane polaznika.	Kolegijalni – kulturalni – formalni <hr/> Strategijski menadžment – Menadžment cilja – Menadžment procesa – Menadžment ljudskih resursa – Menadžment kvaliteta – Menadžment vremena – Menadžment mreže

<p>Visoka narodna škola Cham</p>	<p>Menadžer smatra da je najveći broj polaznika veoma zadovoljan. Postoji određeni broj onih koji iskažu svoje nezadovoljstvo, najčešće kada se otkaže neki od planiranih kurseva. Zadovoljstvo se mjeri evaluacionim upitnicima i permanentnim razgovorom sa polaznicima.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment – Menadžment cilja – Menadžment programa – Menadžment ljudskih resursa – Finansijski menadžment – Marketing menadžment – Menadžment prodaje – Menadžment kvaliteta – Projektni menadžment – Menadžment organizacione kulture – Konflikt menadžment – Menadžment mreže</p>
<p>Visoka narodna škola Minhen</p>	<p>Menadžer ističe da je veoma zadovoljan povratnim informacijama koje organizacija dobija od polaznika. S obzirom da se radi o velikom broju polaznika, statistike pokazuju da je najveći broj njih veoma zadovoljan. Zadovoljstvo se mjeri evaluacionim upitnicima, te direktnim razgovorima sa polaznicima.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment – Menadžment cilja – Menadžment programa – Menadžment ljudskih resursa – Finansijski menadžment – Marketing menadžment – Menadžment prodaje – Menadžment kvaliteta – Projektni menadžment – Menadžment organizacione kulture – Konflikt menadžment – Menadžment mreže</p>
<p>Visoka narodna škola Landau</p>	<p>Menadžment ove organizacije iznosi statistički podatak da je odnosom i nastavnim procesom u organizaciji 90% polaznika veoma zadovoljno. Zadovoljstvo se mjeri pismenim putem pomoći evaluacionih upitnika.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strategijski men. – Men. cilja – Men. programa – Men. procesa – Men. znanja – Men. ljudskih resursa – Finansijski men. – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Men. promjene – Men. organizacione kulture – Konflikt men. – Men. vremena</p>
<p>Visoka narodna škola Regensburg</p>	<p>I ova organizacija se može pohvaliti činjenicom da se velika većina njihovih polaznika izjašnjava kao veoma zadovoljna. Zadovoljstvo polaznika se mjeri evaluacionim upitnicima, direktnim razgovorima sa polaznicima, ciljanim evaluacijama, te online formularima koji se nalaze na internet stranici organizacije.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni – formalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment – Menadžment cilja – Menadžment programa – Menadžment znanja – Menadžment ljudskih resursa – Finansijski menadžment – Marketing menadžment – Menadžment organizacione kulture – Menadžment vremena</p>
<p>Centar za istraživanje i edukaciju „Nahla“ Sarajevo</p>	<p>Menadžer smatra da je najveći broj polaznika veoma zadovoljan. Njihovo zadovoljstvo se procjenjuje na osnovu usmenih i pismenih evaluacija.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Finansijski menadžment – Marketing menadžment – Menadžment vremena</p>
<p>Ustanova za obrazovanje odraslih „SEC“ Banja Luka</p>	<p>Iz mišljenja menadžera o zadovoljstvu polaznika se može zaključiti da je najveći broj polaznika veoma zadovoljan odnosom i nastavnim procesom. Menadžer ističe da su evaluacije pokazale da je prosječna ocjena zadovoljstva čak 4,8 od maksimalne ocijene 5. Zadovoljstvo samih polaznika se procjenjuje pismenom evaluacijom.</p>	<p>Formalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Normativni menadžment – Strategijski menadžment – Menadžment cilja – Menadžment programa – Menadžment procesa – Menadžment znanja – Menadžment ljudskih resursa – Finansijski menadžment – Marketing menadžment – Men. prodaje – Men. kvaliteta – Projektni men. – Men. promjene – Menadžment organizacione kulture – Konflikt menadžment – Menadžment vremena – Menadžment mreže</p>

<p>„Centar za obrazovanje odraslih“ Gračanica</p>	<p>Veliki broj polaznika se smatra veoma zadovoljnim. Zadovoljstvo polaznika se procjenjuje samo na osnovu usmenih evaluacija.</p>	<p>Formalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Strateg. men. – Men. cilja – Men. znanja – Men. ljud. resursa – Marketing men. – Men. vremena</p>
<p>„Centar za poslovnu edukaciju“ Sarajevo</p>	<p>Menadžer navodi da je najveći broj polaznika veoma zadovoljan odnosom, nastavnim procesom i postignućima. Zadovoljstvo polaznika se procjenjuje pismenom (online) i usmenom evaluacijom</p>	<p>Subjektivni – formalni</p> <hr/> <p>Strategijski menadžment – Menadžment programa – Marketing menadžment – Menadžment kvaliteta – Menadžment organizacione kulture – Konflikt menadžment</p>
<p>„Amica Educa“ Tuzla</p>	<p>Smatra se da je cijelokupnim procesom najveći broj polaznika ove organizacije više nego zadovoljan. Zadovoljstvo polaznika se redovno prati a mjeri se permanentnim pismenim i usmenim evaluacijama.</p>	<p>Kolegijalni – kulturalni</p> <hr/> <p>Normativni menadžment – Strategijski menadžment – Men. programa – Men. ljudskih resursa – Finansijski menadžment – Men. kvaliteta – Projektni men. – Menadžment mreže</p>

Analizirajući odnos komponente zadovoljstva polaznika i primjene modela menadžmenta možemo potvrditi naše ranije navode, da se u svim organizacijama polaznici, njihove potrebe i zadovoljstvo samih polaznika nalaze u središtu pažnje, a dominantna primjena modela menadžmenta kvaliteta zasigurno pomaže u ostvarenju tih ciljeva. Raznovrstan broj metoda koje služe za mjerenje zadovoljstva polaznika, odnosno faktora i indikatora koji mogu poslužiti pri mjerenju ostvarivanja zadovoljstva polaznika i razvoja kvaliteta, evidentan je kod svih organizacija, koje ovaj operativni model menadžmenta smatraju veoma važnim u svojoj upravljačkoj praksi. Nasuprot tome, kroz analizu smo mogli primijetiti i da su broj i vrste metoda za mjerenje zadovoljstva polaznika mnogo manji u organizacijama, čiji menadžeri model menadžmenta kvaliteta ne smatraju veoma važnim u svojoj upravljačkoj praksi.

Profitabilnost organizacije

Tokom razgovora sa menadžerima smo došli do zapažanja da je ova komponenta poslovanja organizacije za obrazovanje odraslih veoma diskutabilna i po njihovom mišljenju veoma teško mjerljiv indikator poslovanja ovih organizacija. Četiri od deset menadžera se uopšte nisu izjašnjavali o ovoj komponenti, dok jedan broj njih na profitabilnost gleda kao na „profit“, pomoću kojeg se mogu subvencionirati manje „profitni“ programi, kao što su neki programi iz oblasti opšteg obrazovanja odraslih. S obzirom da su većinu našeg uzorka činile neprofitne organizacije za obrazovanje odraslih (8 organizacija), ovakav stav je u potpunosti u skladu sa prirodom tih vrsta organizacija. Generalno, iz jedinstvenih stavova menadžera organizacija za obrazovanje

odraslih možemo zaključiti da se na profitabilnost kao komponentu poslovanja gleda kao na činjenicu da se organizacija „održala i održava“ u svom okruženju, što u skladu s tim i uslijed nedostatka dodatnih finansijskih sredstava ostavlja veoma malo prostora za primjenu modela menadžmenta promjena kao operativnog modela menadžmenta, koji podrazumijeva upravljanje aktuelnim procesima za poboljšanje rada organizacije i njene poslovne uspješnosti. Činjenica da je model menadžmenta promjena od svih 17 ponuđenih operativnih modela menadžmenta procijenjen kao najmanje važan u upravljačkoj praksi svih organizacija, ide u prilog rezultatima našeg istraživanja, jer nedovoljni finansijski resursi ostavljaju malo prostora za njegovu primjenu.

3.4.1. Rezime četvrtog zadatka istraživanja

Analizirajući odnose između komponenti poslovanja organizacija za obrazovanje odraslih i primjene konceptualnih i operativnih modela menadžmenta možemo zaključiti da je primjena operativnih modela menadžmenta povezana sa poslovanjem analiziranih organizacija. Utvrđivanjem odnosa između broja polaznika kao jedne od komponenti poslovanja organizacije i primjene modela menadžmenta, ustanovili smo da menadžeri organizacija za obrazovanje odraslih sa manjim brojem polaznika (do 1.000 polaznika) u svojoj upravljačkoj praksi primjenjuju manji broj istih (zajedničkih) operativnih modela, dok se broj istih (zajedničkih) modela koji se primjenjuju u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih povećavao kako smo se kretali ka organizacijama sa velikim brojem polaznika (preko 15.000 polaznika). Pored modela strategijskog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa u vezu sa ovom komponentom poslovanja organizacija sa velikim brojem polaznika se mogu dovesti i primjene menadžmenta cilja, menadžmenta programa, finansijskog menadžmenta, marketing menadžmenta, menadžmenta organizacione kulture, te menadžmenta mreže.

Istraživanje je pokazalo da je primjena modela marketing menadžmenta ključna u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih u čijem finansiranju ne učestvuju niti država niti lokalna zajednica. Pored toga, može se zaključiti da polaznici igraju sve veću ulogu u načinu finansiranja organizacija za obrazovanje odraslih. Participacija u finansiranju ovih organizacija od strane polaznika veća je i u razvijenim zemljama (SR Njemačka), gdje je drastično smanjen udio države i lokalne zajednice u finansiranju obrazovanja odraslih.

Analizirajući zadovoljstvo polaznika kao slijedeću komponentu poslovanja organizacije zaključili smo da primjena modela menadžmenta kvaliteta igra značajnu ulogu u postizanju većeg nivoa zadovoljstva samih polaznika. U organizacijama, čiji menadžeri u svojoj upravljačkoj praksi ovaj model operativnog menadžmenta smatraju veoma važnim, koristi se mnogo veći broj metoda za mjerenje zadovoljstva polaznika nego u organizacijama, čiji menadžeri ovaj model menadžmenta ne svrstavaju u kategoriju veoma važnih modela.

Komponenta profitabilnosti se u našem istraživanju pokazala kao veoma diskutabilna i po mišljenju menadžera teško mjerljiv pokazatelj uspješnosti poslovanja ovih organizacija. Iz jedinstvenih stavova većine menadžera možemo zaključiti da se na profitabilnost kao komponentu poslovanja gleda kao na činjenicu da se organizacija „održala i održava“ u svom okruženju, što u skladu s tim i uslijed nedostatka dodatnih finansijskih sredstava ostavlja veoma malo prostora za primjenu modela menadžmenta promjena kao operativnog modela menadžmenta, koji podrazumijeva upravljanje aktuelnim procesima za poboljšanje rada organizacije i njene poslovne uspješnosti.

3.5. Preporuke i smjernice za izbor i primjenu adekvatnih konceptualnih i operativnih modela menadžmenta za određeni organizacijski kontekst

Unapređenje vlastitih kompetencija unapređuje nas kao osobe, kao profesionalce, a za to je neophodna kontinuirana posvećenost sebi i odvojeno vrijeme za sebe.

Selma Aličić

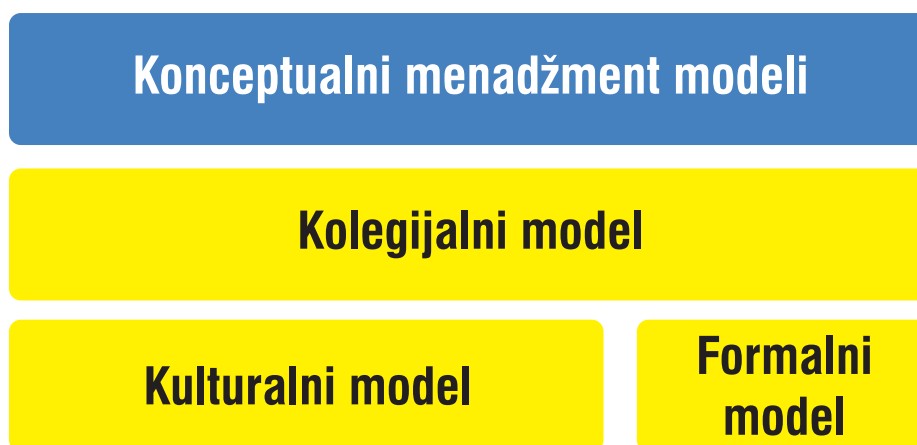
Obilje rezultata predstavljenih, analiziranih i diskutovanih u ovoj istraživačkoj studiji, uz to što su naučno inspirativni (za potencijalna istraživanja), mogu imati snagu preporuka u usmjeravanju i realizovanju upravljačkih aktivnosti u organizacijama za obrazovanje odraslih. Očekujući „snažne“ rezultate, u metodološkom dizajnu studije postavljen je peti zadatak koji se odnosio na projektovanje preporuka i smjernica za izbor i primjenu adekvatnih konceptualnih i operativnih modela menadžmenta za određeni organizacijski kontekst. Brojne su preporuke proizašle iz dobijenih rezultata i sve one mogu predstavljati svojevrsne smjernice za izbor i primjenu menadžment modela. Rezultati istraživanja su ponudili preporuke (smjernice) kroz odgovore na pitanja zašto primjenjivati menadžment modele i koje modele primjenjivati u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih

Zašto i koji konceptualni modeli?

Zašto? Uspješnost u menadžmentu se ne može bazirati samo na „upravljačkom“ iskustvu. Na menadžment izazove mogu odgovoriti samo oni koji su spremni da prevaziđu „jaz“ između teorije i prakse. Relevantnost teorije za dobru praksu nije potrebno posebno dokazivati. Ukoliko praktičari izbjegavaju (ignorišu) teoriju, onda kao vodiča u svom djelovanju imaju samo iskustvo, a ono svakako nije dovoljno, iako može biti korisno. Teorija obezbjeđuje „mentalne modele“ i pomaže da se razumije priroda prakse i procjene njeni učinci. Teorije menadžmenta, ili drugim riječima, teorijski/konceptualni modeli menadžmenta predstavljaju temelj za primjenu određenih vrsta ili tipova menadžmenta, ili operativnih modela menadžmenta.

Koji konceptualni modeli? Od šest konceptualnih modela menadžmenta (koje u literaturi susrećemo pod nazivom „teorije menadžmenta“), značajni i primjenjivi u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih su: *kolegijalni, kulturalni i formalni*, kao i *adekvatna njihova kombinacija* mogu biti naučna osnova i podrška za uspješno rješavanje upravljačkih zadataka i problema u praksi (vidjeti sliku 11). Sve tri navedena modela su primjenjiva u organizacijama za obrazovanje odraslih koje ostvaruju svoju misiju i ciljeve u svakom vanjskom okruženju (opštem i neposrednom), bez obzira na njegove karakteristike. Međutim, izbor i primjena konceptualnih modela može

biti determinisana karakteristikama unutrašnjeg okruženja, odnosno karakteristikama organizacije. S obzirom da tip organizacije ima uticaja na primjenu konceptualnih modela menadžmenta, preporuka je da se u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih, posebno društveno odgovornih organizacija i nevladinih organizacija koje se bave obrazovanjem odraslih primjenjuju kolegijalni i kulturalni modeli. Iako formalni i u manjem obimu subjektivni modeli dominiraju u upravljačkim praksama privatnih centara za obrazovanje odraslih, odnosno javnih ustanova preporuka je da s obzirom na prirodu organizacija kakve su organizacije za obrazovanje odraslih „formalizam“ bude sveden na minimum. Komponenta rukovodilačkog iskustva je takođe povezana sa primjenom kolegijalnog i kulturalnog modela. Naime, navedene konceptualne modele u svojoj praksi uglavnom primjenjuju menadžeri sa „mnogo“ rukovodilačkog iskustva.



Slika 11: Konceptualni modeli koji se preporučuju za primjenu u organizacijama za obrazovanje odraslih

Zašto i koji operativni modeli?

Zašto? Odgovarati na svakodnevne upravljačke izazove, planirati za sutra ili za godinu, dvije ili pet, podsticati zaposlene, donositi rutinske ili pak strateške odluke, razgovarati i pregovarati sa partnerima, unapređivati obrazovnu ponudu i razvoj organizacije i zaposlenih... nije moguće laički, amaterski, stihijski. Svim navedenim aktivnostima i procesima je neophodno valjano upravljati, što znači – imati adekvatne „alate“, umjeti ih koristiti u praksi. Upravo za to služe operativni menadžment modeli. Oni su brojni i u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih manje ili više primjenjivi, ali ipak primjenjivi u zavisnosti karakteristika organizacijskog okruženja.

Koji operativni modeli? Preporuke menadžera organizacija koje su činile uzorak našeg istraživanja sadržane su u tabeli 28¹⁸ i na slici 12. Od 17 operativnih modela, menadžeri su preporučili one koje su sa uspjehom primjenjivali u svojoj upravljačkoj praksi (bez, sa manje ili više poteškoća) i u zavisnosti od karakteristika organizacijskog okruženja.

Tabela 27: Operativni modeli rangirani po svojoj važnosti primjene u organizacijama za obrazovanje odraslih

Operativni modeli	SR Njemačka	BiH	Ukupno	Rang
Normativni menadžment	14	15	29	XIV
Strategijski menadžment	25	23	48	I
Menadžment cilja	25	16	41	V
Menadžment programa	23	18	42	IV
Menadžment procesa	15	14	29	XIV
Menadžment znanja	17	17	34	XII
Menadžment ljudskih resursa	25	21	46	II
Finansijski menadžment	23	21	44	III
Marketing menadžment	19	20	39	VIII
Menadžment prodaje	21	8	29	XIV
Menadžment kvaliteta	23	18	41	V
Projektni menadžment	20	17	37	XI
Menadžment promjena	13	15	28	XVII
Menadžment organizacione kulture	23	15	38	IX
Konflikt menadžment	19	13	32	XIII
Menadžment vremena	21	19	40	VII
Menadžment mreže	21	17	38	IX

- *Model strategijskog menadžmenta* je prvi na rang listi što znači da je njegova primjena neophodna u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih. Nije nađena posebna povezanost sa nekom od karakteristika organizacijskog okruženja što znači da je jednako važan za sve organizacije.
- *Model menadžmenta ljudskih resursa* je takođe visoko vrednovan model. Istraživanjem je nađena veza ovog modela sa kompetentnošću i usavršavanjem kadrova, što je bilo i za očekivati. Davanje značaja i brige kompetentnosti i usavršavanju, „institucionalizovano“ je (suštinski i organizaciono riješeno) kroz menadžment ljudskih resursa.
- *Model finansijskog menadžmenta* je posebno značajan za određene tipove organizacija – organizacije nevladinog sektora, kao i za organizacije koje djeluju u finansijski nestimulativnim okruženjima.

¹⁸ Istraživač je svaki model vrednovao na osnovu iskaza/procjene menadžera. Modeli procijenjeni kao veoma važni dobijali su 5, važni 3, malo važni 1 i bez primjene 0 poena. Nakon zbrajanja poena nastala je rang lista prikazana u tabeli.

- *Model menadžmenta programa* je posebno značajan, a i primjenjiv u većim organizacijama za obrazovanje odraslih.
- *Model menadžmenta kvaliteta* je jedan od modela visoko procijenjen u organizacijama koje posebno rade na obezbjeđivanju i mjerenju zadovoljstva svojih polaznika i u tu svrhu koriste raznovrsne načine. U istraživanju je nađena povezanost između zadovoljstva polaznika i primjene ovog modela.
- *Model menadžmenta cilja* je procijenjen kao posebno važan za veće organizacije za obrazovanje odraslih.
- *Model menadžmenta vremena* ima značajnu ulogu posebno kod manjih organizacija, kako bi se što efikasnije angažovali ljudski resursi.



Slika 12: Operativni modeli koji se preporučuju za primjenu u organizacijama za obrazovanje odraslih

- *Model marketing menadžmenta* je posebno primjenjiv u organizacijama iz nestimulativnog okruženja, u organizacijama u čijem finansiranju ne učestvuju niti država niti lokalna zajednica.

- *Model menadžmenta organizacione kulture* je procijenjen kao posebno važan u organizacijama koje tragaju za odgovorima na izazov konkurencije, jer jaku organizacionu kulturu vide kao konkurentsku prednost.
- *Model menadžmenta mreže* je izuzetno značajan u organizacijama koje djeluju u organizovanom obrazovnom sistemu (uređenom obrazovnom tržištu), kako bi se sto povoljnije pozicionirale u njemu.

Navedeni odgovori na pitanja zašto i koje modele primjenjivati zasnovani su na istraživačkim nalazima i kao takvi mogu imati ulogu smjernica u upravljačkoj praksi organizacija koje djeluju u različitim organizacijskim kontekstima.

*U ovoj našoj sredini je važno reći ljudima:
shvatite da za obrazovanje nikad nije kasno,
da uvijek postoji put i rješenje,
jer su putevi kojim idete bez obrazovanja
naposljetku uvijek besmisleni.*

Sead Korjenić

ZAKLJUČAK

Predmet istraživačke pažnje u ovom radu bio je menadžment u organizaciji (ustanovi ili instituciji) za obrazovanje odraslih. Teorijska polazišta u proučavanju modela menadžmenta u organizaciji za obrazovanje odraslih bila su načela savremenih teorija organizacije - teorije sistema, kontingencijske teorije, teorije upravljanja u društvenim djelatnostima; načela andragoške nauke na kojima se bazira razvoj sistema obrazovanja odraslih kao „obrazovnog tržišta“ i profesionalno osnaživanje rukovodilaca u obrazovanju. U okviru planiranog metodološkog dizajna i na tim osnovama sprovedenog empirijskog (kvalitativnog i kvantitativnog) istraživanja pribavljeno je obilje nalaza za brojne zaključke, od kojih navodimo najvažnije.

Analizirajući odnose između karakteristika/varijabli vanjskog okruženja organizacija za obrazovanje odraslih i primjene konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih možemo zaključiti da postoji povezanost karakteristika/varijabli vanjskog okruženja organizacija za obrazovanje odraslih sa primjenom operativnih modela menadžmenta u ovim organizacijama, ali ne i sa primjenom konceptualnih modela menadžmenta. Konceptualni modeli koji se primjenjuju u radu ovih organizacija za obrazovanje odraslih su prije svega: kolegijalni, kulturalni i formalni modeli. Međutim, komponente vanjskog opšteg okruženja nismo mogli dovesti u direktnu vezu sa primjenom određenih konceptualnih modela, jer se čak i u slučaju istog vanjskog opšteg okruženja (Bavarska) javlja primjena različitih modela, dok smo recimo u slučaju BiH uvidjeli da se u dva različita vanjska opšta okruženja (RS i Kanton Sarajevo) javlja primjena istog konceptualnog modela, odnosno u slučaju istog okruženja (Kanton Sarajevo) primjena različitih konceptualnih modela. U kontekstu nalaza nekih ranijih istraživanja postoji indicija da primjena konceptualnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih ima jaču vezu sa karakteristikama unutrašnjeg okruženja i samim profilom menadžera organizacije za obrazovanje odraslih, što ćemo pokušati provjeriti u nastavku rada kada budemo utvrđivali upravo ove odnose.

Istraživanje je pokazalo da vanjsko opšte i neposredno okruženje ima uticaja na primjenu operativnih modela menadžmenta, a modeli koji su u upravljačkoj praksi od strane menadžera organizacija za obrazovanje odraslih ocjenjeni kao najvažniji i koji se mogu dovesti u direktnu vezu sa karakteristikama vanjskog opšteg i neposrednog okruženja su: marketing menadžment, menadžment mreže i menadžment organizacione kulture. Primjer povezanosti vanjskog okruženja sa operativnim modelima se može ilustrovati na primjeni marketing menadžmenta. U finansijski stimulativnom okruženju, kakvo je

okruženje pokrajine Bavorske, ne nalazimo značaj primjene marketing menadžmenta, dok je ovaj model po značaju na vrlo važnom mjestu u finansijski nestimulativnim okruženjima, kakvo je BiH. Očigledno je da na značaj primjene modela menadžmenta mreže utiče okruženje sa uređenim sistemima bilo na opštem ili neposrednom nivou. Tako je značaj primjene ovog modela evidentan u organizacijama za obrazovanje odraslih u pokrajini Bavorskoj, dok se u organizacijama iz BiH njegova primjena ne smatra značajnom. Isto se može reći i za značaj primjene modela menadžmenta organizacione kulture. Ovaj model je u pokrajini Bavorskoj procijenjen kao visoko značajan u upravljačkoj praksi, navjerovatnije u cilju odgovora na jaku konkurenciju, dok organizacije u bosansko-hercegovačkom okruženju ovom modelu ne pridaju poseban značaj, što se može objasniti nespremnošću za konkurentno tržište, koje je u slučaju BiH još uvijek „nezrelo“. Model strategijskog menadžmenta je procijenjen kao najznačajniji u svim okruženjima, dok je model menadžmenta kvaliteta procijenjen kao model sa najviše poteškoća u svojoj primjeni, takođe u svim okruženjima. Stoga se može zaključiti da je empirijska podrška prvoj hipotezi djelimična, što znači da je prva hipoteza – *Postoji povezanost karakteristika/varijabli vanjskog okruženja organizacija za obrazovanje odraslih sa primjenom konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama* – djelimično potvrđena.

U okviru drugog istraživačkog zadatka je testirana hipoteza - *Primjena modela menadžmenta u organizaciji je povezana sa unutrašnjim karakteristikama organizacije za obrazovanje odraslih*. Analiza i interpretacija dobijenih nalaza i iz njih izvedeni slijedeći zaključci ukazuju da je navedena hipoteza djelimično potvrđena:

- Nije nađena povezanost modela menadžmenta sa „formulacijom“ vizije i misije u organizacijama iz SR Njemačke. Međutim, može se povezati primjenjivanje formalno – kulturalnih modela u organizacijama iz BiH (Banja Luka i Gračanica) sa isticanjem „formalnosti“ u viziji tih organizacija putem priznatosti ustanove, kao i putem naglašenosti formalnih i neformalnih obrazovnih oblika u kontekstu misije tih organizacija.
- Nije nađena jasna povezanost primjene menadžment modela sa ciljevima organizacije.
- Povezanost koja je eksplicite i implicite jasna u kontekstu dobijenih nalaza jeste povezanost veličine organizacije i primjenjivanja tri modela - strategijskog menadžmenta, menadžmenta cilja i menadžmenta programa. Veće organizacije (sve iz SR Njemačke) primjenjuju navedena tri modela. Model menadžmenta vremena u manjim organizacijama zauzima značajno mjesto u njihovoj upravljačkoj praksi.

- Tip organizacije ima uticaja na primjenu konceptualnih modela menadžmenta. Dok se u upravljačkoj praksi nevladinih organizacija koje se bave obrazovanjem odraslih isključivo primjenjuju kolegijalni i kulturalni modeli; formalni i u manjem obimu subjektivni modeli dominiraju u upravljačkim praksama privatnih centara za obrazovanje odraslih, odnosno u upravljačkoj praksi ustanove za obrazovanje odraslih koja je nastala projektnim aktivnostima međunarodnih organizacija i kojom se još uvijek indirektno upravlja putem projekta. Organizacijska struktura i tip organizacije su povezani sa primjenom finansijskog menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih. Drugim riječima, neizostavan je značaj njegove primjene u organizacijama tipa nevladinog sektora.
- Nije nađena povezanost programske orijentacije organizacije kao kontingencijskog faktora sa primjenom menadžment modela.
- Nema dovoljno relevantnih podataka na osnovu kojih bismo potvrdili postojanje veze posjedovanja sertifikata standarda kvaliteta sa primjenom određenih modela menadžmenta.
- Sistematski rad na imidžu i njegov značaj možemo procijeniti kao uzrok ili posljedicu (vezu) primjene kolegijalnih i kulturalnih modela, a jednostrano gledanje na imidž (kao stvar pojedinca) kao uzrok ili posljedicu (vezu) primjene formalnih i subjektivnih modela. U organizacijama koje stvaranje imidža vežu samo za marketing, dominira naravno značaj primjene modela marketing menadžmenta. U kontekstu dobijenih rezultata može se zaključiti da su mišljenja menadžera i zaposlenih o radu na imidžu organizacije kompatibilna, što predstavlja vrijedan podatak koji pojačava značaj nađene povezanosti rada na imidžu organizacije (na bazi analize kvalitativnih podataka) i primjena modela menadžmenta.
- Postoji povezanost mišljenja menadžera o kompetentnosti i usavršavanju kadrova i primjene menadžment modela. Tu vezu je moguće razumjeti, a i objasniti činjenicom, da svi oni koji naglašavaju značaj kompetentnosti kadrova i njihovog usavršavanja (koje intenzivno podstiču), model menadžmenta ljudskih resursa procjenjuju veoma važnim i stoga ga i primjenjuju (osam organizacija). Organizacije koje ne ulažu u usavršavanje svojih kadrova jer to smatraju obavezom pojedinca, modelu menadžmenta ljudskih resursa ne pridaju poseban značaj.
- Nije utvrđena povezanost primjene modela menadžmenta sa interpersonalnim odnosima u organizaciji.

- Nije uočena značajna povezanost između zadovoljstva poslom (izražene putem mišljenja menadžera i zaposlenih) i primjene modela menadžmenta.

Analizirajući odnose između komponenti profesionalnog profila menadžera i primjene konceptualnih i operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih možemo zaključiti da postoji povezanost profesionalnog profila menadžera organizacija za obrazovanje odraslih sa primjenom kako konceptualnih tako i operativnih modela menadžmenta u ovim organizacijama.

Istraživanje je pokazalo da se kompetencije menadžera, kao i nivo važnosti kompetencija koje ističu menadžeri, razlikuju u odnosu na primjenjivani konceptualni model menadžmenta. Lične kompetencije su izraženije kod menadžera koji primjenjuju kolegijalni i kulturalni model menadžmenta, što je u potpunosti u skladu sa prirodom ova dva modela konceptualnog menadžmenta. Stručna i razvojna kompetencija dobijaju na značaju većom primjenom formalnog modela, dok menadžer koji primjenjuje subjektivni – formalni model najveću važnost vidi u posjedovanju lične i socijalne kompetencije.

Analizirajući drugu komponentu može se zaključiti da su se menadžeri organizacija za obrazovanje odraslih sa „dovoljno“ odnosno „mnogo“ rukovodilačkog iskustva jasno odredili prema primjeni, odnosno važnosti primjene pojedinih operativnih modela menadžmenta u svojoj upravljačkoj praksi, za razliku od menadžera sa „malo“ rukovodilačkog iskustva. Jasnoj diferenciji, neophodnosti primjene i rangiranju modela prema njegovoj važnosti zasigurno je doprinijelo i rukovodilačko iskustvo ovih menadžera i dugogodišnja primjena određenih modela u njihovoj upravljačkoj praksi. Uz to, treba dodati da postoji da postoji direktna povezanost između komponente rukovodilačkog iskustva i primjene kolegijalnog i kulturalnog modela. Naime, navedene konceptualne modele u svojoj praksi uglavnom primjenjuju menadžeri sa „mnogo“ rukovodilačkog iskustva.

Analizirajući povezanost stava prema menadžmentu i menadžerizmu, kao treće komponente profesionalnog profila menadžera sa primjenom modela menadžmenta, možemo potvrditi da menadžeri organizacija za obrazovanje odraslih imaju veoma pozitivan stav prema menadžmentu, što znači da u obrazovnom menadžmentu ne vide obilježja menadžerizma. Ni jedan menadžer nema „negativan“ niti „neutralan“ stav prema ovoj komponenti. Kod osam menadžera primjećen je „izrazito pozitivan“ stav, dok je kod dva menadžera konstatovan „umjereno pozitivan“ stav prema menadžmentu. Menadžeri sa „umjereno pozitivnim“ stavom u svojoj upravljačkoj praksi primjenjuju formalni – kulturalni konceptualni model menadžmenta, za razliku od drugih menadžera,

kod kojih u primjeni uglavnom dominira kolegijalni – kulturalni konceptualni model menadžmenta. Pored toga, analiza odnosa prema menadžmentu i evidentna primjena velikog broja operativnih modela nam još jednom potvrđuje „izrazito pozitivan“ stav menadžera, odnosno visoku svijest o tome da su mnoga znanja iz oblasti menadžmenta primjenjiva i u obrazovanju.

Tragajući za utvrđivanjem odnosa varijable profesionalnog profila menadžera i primjene modela menadžmenta ispitali smo i stavove zaposlenih prema samom rukovođenju organizacijom u kojoj su zaposleni. Ispitanici su prilično ujednačeni i imaju uglavnom „pozitivan“ stav prema rukovođenju ovim organizacijama, što posredno znači da imaju pozitivno mišljenje o kompetentnosti svojih rukovodilaca.

Analizirajući odnose između komponenti poslovanja organizacija za obrazovanje odraslih i primjene konceptualnih i operativnih modela menadžmenta možemo zaključiti da je primjena operativnih modela menadžmenta povezana sa poslovanjem analiziranih organizacija. Utvrđivanjem odnosa između broja polaznika kao jedne od komponenti poslovanja organizacije i primjene modela menadžmenta, ustanovili smo da menadžeri organizacija za obrazovanje odraslih sa manjim brojem polaznika (do 1.000 polaznika) u svojoj upravljačkoj praksi primjenjuju manji broj istih (zajedničkih) operativnih modela, dok se broj istih (zajedničkih) modela koji se primjenjuju u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih povećavao kako smo se kretali ka organizacijama sa velikim brojem polaznika (preko 15.000 polaznika). Pored modela strategijskog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa u vezu sa ovom komponentom poslovanja organizacija sa velikim brojem polaznika se mogu dovesti i primjene menadžmenta cilja, menadžmenta programa, finansijskog menadžmenta, marketing menadžmenta, menadžmenta organizacione kulture, te menadžmenta mreže.

Istraživanje je pokazalo da je primjena modela marketing menadžmenta ključna u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih u čijem finansiranju ne učestvuju niti država niti lokalna zajednica. Pored toga, može se zaključiti da polaznici igraju sve veću ulogu u načinu finansiranja organizacija za obrazovanje odraslih. Participacija u finansiranju ovih organizacija od strane polaznika veća je i u razvijenim zemljama (SR Njemačka), gdje je drastično smanjen udio države i lokalne zajednice u finansiranju obrazovanja odraslih.

Analizirajući zadovoljstvo polaznika kao slijedeću komponentu poslovanja organizacije zaključili smo da primjena modela menadžmenta kvaliteta igra značajnu ulogu u postizanju većeg nivoa zadovoljstva samih polaznika. U organizacijama, čiji menadžeri u svojoj upravljačkoj praksi ovaj model operativnog menadžmenta smatraju veoma

važnim, koristi se mnogo veći broj metoda za mjerenje zadovoljstva polaznika nego u organizacijama, čiji menadžeri ovaj model menadžmenta ne svrstavaju u kategoriju veoma važnih modela.

Komponenta profitabilnosti se u našem istraživanju pokazala kao veoma diskutabilna i po mišljenju menadžera teško mjerljiv pokazatelj uspješnosti poslovanja ovih organizacija. Iz jedinstvenih stavova većine menadžera možemo zaključiti da se na profitabilnost kao komponentu poslovanja gleda kao na činjenicu da se organizacija „održala i održava“ u svom okruženju, što u skladu s tim i uslijed nedostatka dodatnih finansijskih sredstava ostavlja veoma malo prostora za primjenu modela menadžmenta promjena kao operativnog modela menadžmenta, koji podrazumijeva upravljanje aktuelnim procesima za poboljšanje rada organizacije i njene poslovne uspješnosti.

Dobijeni istraživački nalazi i iz njih izvedeni zaključci djelimična su empirijska podrška opštoj hipotezi istraživanja. Iako djelimično potvrđena, opšta istraživačka hipoteza nam je bila relevantna vodilja u traganju za rezultatima, koji mogu biti naučna platforma za projektovanje preporuka i smjernica za izbor i primjenu adekvatnih konceptualnih i operativnih modela menadžmenta za određeni organizacijski kontekst. Na toj platformi su zasnovane brojne preporuke za upravljačku praksu u vidu smjernica za izbor i primjenu adekvatnih menadžment modela. Posebno treba naglasiti preporuku usmjerenu na neophodnost primjene adekvatnih konceptualnih modela kao svojevrsnih teorija koje obezbjeđuju „mentalne modele“ i pomažu da se razumije priroda prakse i procjene njeni učinci. Teorije menadžmenta, ili drugim riječima, teorijski/konceptualni modeli menadžmenta predstavljaju temelj za primjenu određenih vrsta ili tipova menadžmenta, ili operativnih modela menadžmenta. Rezultati istraživanja su „promovisali“ tri konceptualna modela (*kolegijalni, kulturalni i formalni*) i deset operativnih modela menadžmenta kao posebno značajnih u upravljačkoj praksi organizacija za obrazovanje odraslih, među kojima su vodeći *strategijski menadžment i menadžment ljudskih resursa*.

LITERATURA

- Adair, J. (1997). *Leadership skills*, London: Institute of Personnel and Development
- Alibabić, Š. (2002). *Teorija organizacije obrazovanja odraslih*, Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu
- Alibabić, Š. (2002). *Svojstva menadžera i stilovi rukovođenja*, Časopis: Obrazovanje odraslih, br. 1/2002, str. 99-110, Sarajevo: Bosanski kulturni centar i DVV International
- Alibabić, Š. (2007). *Profesionalizacija menadžmenta u obrazovanju*, Zbornik: Andragogija na početku trećeg milenijuma, str. 3-15, Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu
- Alibabić, Š. (2010). *Obrazovanje i učenje odraslih - Jezgro menadžmenta promene*, Časopis: Obrazovanje odraslih, br. 1/2010, str. 103-118, Sarajevo: Bosanski kulturni centar i DVV International
- Alibabić, Š. (2011). *Konceptualne i organizacione karakteristike daljeg obrazovanja*, Časopis: Obrazovanje odraslih, br. 2/2011, str. 83-96, Sarajevo: Bosanski kulturni centar i DVV International
- Alibabić, Š., Ovesni, K., Miljković, J. (2013). *Pedagog u kontekstu menadžment izazova*, Zbornik: Pedagog između teorije i prakse, str. 28-35, Beograd: Filozofski fakultet u Beogradu i Pedagoško društvo Srbije
- Alibabić, Š., Avdagić, E. (2012). *Razvojni elementi u strategijama obrazovanja odraslih*, Pedagogija, str. 5-19, Beograd: Časopis foruma pedagogija
- Andevski, M. (2007). *Menadžment obrazovanja*, Novi Sad: Cekom-books
- Andevski, M. (2008). *Umetnost komuniciranja*, Novi Sad: Cekom-books
- Arnold, Rolf (2001): *Kompetenz*. In: Arnold, Rolf; Nolda, Sigrid; Nuissl, Ekkehard (Hrsg.), *Wörterbuch Erwachsenenpädagogik*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt
- Aspinwall, K. (1998). *Leading the learning school: (developing your school and its people)*, London: Lemos & Crane
- Avdagić, E. (2011). *Pregled izdanja na teme menadžmenta u obrazovanju odraslih na njemačkom govornom području u periodu od 2000. do 2011. g.* - Seminarski rad (neobjavljen materijal) odbranjen na doktorskim studijama u okviru predmeta *Menadžment i liderstvo u obrazovanju odraslih*, Filozofski fakultet u Beogradu

- Bassey, M. (1999). *Case study research in educational settings*, Buckingham: Open University Press
- Becker, M. (2009). *Personalentwicklung*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Bedeian, A.G., Glueck, W.H. (1983). *Management*, III, Hinsdale: Dryden Press
- Bernecker, M. (2007). *Bildungsmarketing*, Bergisch Gladbach: Johanna Verlag
- Bogdanović M. (1993). *Metodološke studije*, Beograd: Institut za političke nauke
- Böttcher, W. u.a. (2010). *Bildungsmarketing*, Weinheim: Beltz
- Brundrett, M. (1998). *What lies behind collegiality, legitimation or control?* Educational Management and Administration, 26 (3), str. 305 – 316, London: SAGE Publications
- Bülow-Schramm, M. (2006). *Qualitätsmanagement in Bildungseinrichtungen*, Münster: Waxmann
- Bünger, L. (2010). *Strategisches Bildungsmanagement*, Saarbrücken: Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften
- Bush, T., Bell, L., Bolam, R., Glatton, R. and Ribbins, P. (1999). *Educational Management: Redefining theory, policy and practice*, London: Paul Chapman – Sage
- Bush, T., Bell, L. (2002). *The principles and practice of educational management*, London: Sage Publications
- Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*, Third edition, London: Sage Publications
- Chapman, E., O'Neil, L.S. (2003). *Vodstvo: osnovni pojmovi koje svaki menadžer treba znati*, Zagreb: Mate
- Collins, J. (2005). *Der Weg zu den Besten. Die sieben Managementprinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg*, München: dtv
- Dammers, G. (2009). *Vom Schulleiter zum Schulmanager*, Saarbrücken: VDM Müller
- Decker, F. (2000). *Bildungsmanagement*, München: Deutscher Taschenbuch
- Delors, J. i dr. (1998). *Učenje: blago u nama*, Zagreb: Educa
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (ur.) (2005). *The Handbook of Qualitative Research (3rd ed.)*. London: SAGE Publications

- Despotović, M. (2009). *Primena koncepta deficit znanja i veština u politici i planiranju obrazovanja – slučaj jedne tranzicione ekonomije*, Andragoške studije br. 1, str. 67 – 86, Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu
- Devine, F. (2005). Kvalitativne metode. U: Marsh, David/ Stoker, Gerry (ur.). *Teorije i metode političke znanosti*. str. 191-209, Zagreb: Fakultet političkih znanosti
- Drucker, P. (1992). *Nova zbilja*, Zagreb: Novi Liber
- Drucker, P. (2007). *Was ist management? Das Beste aus 50 Jahren*, München: Econ
- Đokić, A. (2005). *Korporativna kultura i efikasnost poslovanja*. Beograd–Banja Luka: KIZ Centar
- Đukanović R. (2004). *Andragoške osnove obrazovanja odraslih*, Podgorica: Centar za stručno obrazovanje i Filozofski fakultet Univerziteta Crne Gore
- Ender, B. und Strittmatter, A. (2004). *Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe*, Innsbruck/Wien: Studienverlag
- Everard, K.B., Morris, G. Wilson I. (2004). *Effective School management*, London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Fajgelj, S. (2004). *Metode istraživanja ponašanja*, Beograd: Centar za primenjenu psihologiju
- Faßnacht, M. (2010). *Organisation organisieren*, Weinheim: Juventa
- Federighi, P und Nuissl, E. (2000). *Weiterbildung in Europa – Begriffe und Konzepte*, Bonn: DIE
- Feld, T. (2007). *Volkshochschule als „lernende Organisation“*, Hamburg: Kovac
- Flato/Silke, E. und Scheible, R. (2006). *Personalentwicklung*, Köln: mi-Fachverlag
- Foerster, Heinz von (1993). *Wissen und Gewissen*, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Fredrich, B. (2003). *Wissensmanagement und Weiterbildungsmanagement. Gestaltungs- und Kombinationsansätze im Rahmen einer lernenden Organisation*, Göttingen: Cuvillier
- Geißler, K. (2010). *Zeit und Qualität – Zeit und Organisation – Zeit und Lernen*, Hannover: Expressum
- Gessler, M. (2009). *Handlungsfelder des Bildungsmanagement*, Münster: Waxmann

- Gnahn, D. (2001). *Weiterbildungsqualität – auf dem Weg zu mehr Verbindlichkeit?* In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 3/2001. str. 13-17, Stuttgart: Franz Steiner Verlag
- Göhlich, M. (2009). *Organisation und Erfahrung*, Wiesbaden: VS VERLAG für Sozialwissenschaften
- Göhlich M. (2011). *Organisation und Führung*, Wiesbaden: VS VERLAG für Sozialwissenschaften
- Gojkov, G. (2007). *Kvalitativna istraživačka paradigma u pedagogiji*, Vršac: Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača
- Gojkov G. i dr. (2002). *Leksikon pedagoške metodologije*, Vršac: Viša škola za obrazovanje vaspitača
- Gonschorrek, U. (2003). *Bildungsmanagement*, Berlin: Bwv-Berliner Wissenschafts-Verlag
- Götz, K. (2000). *Management und Weiterbildung. Führen und Lernen in Organisationen*, Baltmannsweiler: Schneider
- Grout, J. & Currz, L. (2004). *12 slavni menadžera – poduzetnika*, Zagreb: MEP Consult
- Halmi A. (2005). *Strategije kvalitativnih istraživanja u primijenjenim društvenim znanostima*, Zagreb: Naklada Slap
- Hamel, G. (2008). *Das Ende des Managements. Unternehmensführung im 21. Jahrhundert*, Berlin: Econ
- Harvey-Jones, J.H. (2003). *Making it Happen: Reflections on Leadership*, London: Profile Books
- Hanft, A. (2008). *Bildungs- und Wissenschaftsmanagement*, München: Vahlen
- Heilinger, A. (2005). *Von der Landschaft zum Markt. Erwachsenenbildung – ein Berufsfeld qualifiziert sich*. In: Lenz, Werner (Hrsg.): *Weiterbildung als Beruf. „Wir schaffen unseren Arbeitsplatz selbst!“* str. 157-182, Wien
- Hepp, G. (2011). *Bildungspolitik in Deutschland. Eine Einführung*, Wiesbaden: VS Verlag
- Heyse, V., Erpenbeck, J. (2007). *Kompetenzmanagement*, Münster: Waxmann
- Hinterhuber, H., Krauthammer, E. (2005). *Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen*, Wiesbaden: Gabler

- Hinz, A. (2008). *Führungskräfte als Lerngestalter*, Bielefeld: Bertelsmann
- Janičijević, N. (1997). *Organizaciona kultura – Kolektivni um preduzeća*. Beograd: Ulixes i Ekonomski fakultet u Beogradu
- Kieser, A.; Ebers M. (2006). *Organisationstheorien*, 6. Auflage, Stuttgart: W. Kohlhammer
- Knoll, H. J. (2008). *Erwachsenenbildung – „ex abundantia cordis...“*, Krakau: Impuls Verlag
- Knoll, H. J. (1996). *Internationale Weiterbildung und Erwachsenenbildung – Konzepte, Institutionen, Methoden*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- Kulić, R. i Despotović, M. (2005). *Uvod u andragogiju*, Zenica: Dom štampe
- Kuper, H. (2001). *Organisationen im Erziehungssystem. Vorschläge zu einer systemtheoretischen Revision des erziehungswissenschaftlichen Diskurses über Organisation*. In Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 4. Jg. Heidelberg: Springer
- Lipčnik, B. (1994). *Organizacija kot orodje pri vodenju*, Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Luhmann, N. (2002). *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Malik, F. (2007). *Management. Das A und O des Handwerks*, Frankfurt: Campus
- Maksimović, M. i Knežić, B. (2014). *Novi pogled na istraživanje: izrada naučnog rada kao proces transformativnog učenja*, Andragoške studije br. 1, str. 123 – 137, Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu
- Marburger, H. (2011). *Bildungsmanagement*, München: Oldenburg
- Marsh, D., Furlong, P. (2005). *Koža, a ne košulja: ontologija i epistemologija u političkoj znanosti*. str. 16-40. U: Marsh, D., Stoker, G. (ur.) *Teorije i metode političke znanosti*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti
- Mašić, B. (2001). *Strategijski menadžment*, Beograd: Univerzitet BK
- Maturana, Humberto R. (1985). *Erkennen: Die Organisation der Verkörperung von Wirklichkeit*, 2. Auflage, Wiesbaden: Friedr. Vieweg & Sohn, Braunschweig
- Merriam, Sh.B. (1988). *Case Study Research in Education, A Qualitative Approach*, San Francisco-London: Jossey-Bass Publishers

- Meisel, K. und Feld, T. (2009). *Veränderungen gestalten - Organisationsentwicklung und -beratung in Weiterbildungseinrichtungen*, Münster: Waxmann
- Merk, R. (2006). *Weiterbildungsmanagement – Bildung erfolgreich und innovativ managen*, Augsburg: Ziel
- Milićević, V. (2002). *Strategijsko poslovno planiranje – Menadžment pristup*, Beograd: Fakultet organizacionih nauka
- Milislavljević, M. (2005). *Savremeni strategijski menadžment*, Beograd: Megatrend Univerzitet
- Mojić, D. (2010). *Kultura i organizacije: uticaj kulturnih pretpostavki, verovanja i vrednosti na organizacione strukture, sisteme i procese*. Beograd: Čigoja štampa
- Müller, U. (2010). *Wert und Werte im Bildungsmanagement*, Bielefeld: Bertelsmann
- Mužić, V. (1999). *Uvod u metodologiju istraživanja odgoja i obrazovanja*, Zagreb: Educa
- Nuissl, E. (1996). *Leitung von Weiterbildungseinrichtungen*, Bonn: DIE
- Obradović, K., Cvijanović, J., Lazić, J. (2003). *Organizaciona kultura kao ključni faktor internog okruženja preduzeća*. *Industrija: časopis za ekonomiku industrije*, 3-4, 51-68; Beograd: Ekonomski institut
- Ovesni, K., Alibabić, Š., Miljković, J. (2011). *Evaluacija na područjima menadžmenta/ razvoja ljudskih resura i menadžmenta u obrazovanju*, Zbornik: Kvalitet u obrazovanju, str. 157 – 172, Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu
- Pejatović, A., Pekeč, K. (2011). *Evaluacija u sistemu kvaliteta stručnih obuka za odrasle*, Zbornik: Kvalitet u obrazovanju, str. 173-188, Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu
- Petković, K. (2008). *Interpretacijska policy analiza i deliberacijska demokracija: treba li politizirati analizu?* *Politička misao* 42(2): str. 27-53, Zagreb: Fakultet političkih znanosti
- Pielorz, M. (2009). *Personalentwicklung und Mitarbeiterführung in Weiterbildungseinrichtungen*, Bielefeld: Bertelsmann
- Pigisch, U. (2010). *Kompetenzen von BildungsmanagerInnen in der Erwachsenenbildung*, Saarbrücken: VDM Müller

Popović, K. (2008). *Nevladine organizacije i obrazovanje – zakonske regulative, problemi i mogućnosti*, Andragoške studije br. 1, str. 91 – 107, Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu

Popović, K. (2010). *Obrazovanje odraslih u Jugoistočnoj Europi*, Časopis: Obrazovanje odraslih, br. 1/2010, str. 17 – 39, Sarajevo: Bosanski kulturni centar i DVV International

Popović, K. (2014). *Globalna i evropska politika obrazovanja odraslih*, Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu i Društvo za obrazovanje odraslih

Rado, P. (2001). *Transition in Education*, Budapest: The Open Society Institute

Rakhkochkine, A. und Mitter, W. (2011). *Neue Managementkonzepte und Bürokratieabbau im Bildungswesen*, Köln - Weimer - Wien: Böhlau Verlag

Ratković, M. (2000). *Uspešan direktor škole. Strategije obrazovnih reformi*, Beograd: Naučna knjiga i Centar za usavršavanje rukovodilaca u obrazovanju

Robak, S. (2004). *Management in Weiterbildungseinrichtungen: Eine empirische Studie zum Leitungshandeln in differenten Konstellationen*, Hamburg: Kovac

Robinns, S.P. (1992). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Zagreb: MATE

Sacknei, L. & Mitchell, C. (2001). Postmodern expressions of educational leadership, in K. Leithwood and P. Hallinger (eds.), *The Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*, Dordrecht: Kluwer

Savićević, D. (1996). *Metodologija istraživanja u vaspitanju i obrazovanju*, Niš: Učiteljski fakultet u Vranju Univerziteta u Nišu

Savićević, D. (2002). *Filozofski osnovi andragogije*, Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu

Savićević, D. (2003). *Komparativna andragogija*, Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu

Savićević, D. (2010). *Istraživačka teritorija andragogije*, Časopis: Obrazovanje odraslih, br. 1/2010, str. 87 – 101, Sarajevo: Bosanski kulturni centar i DVV International

Savićević, D. (2011). *Uvod u metodologiju andragogije*, Vršac: Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača „Mihailo Palov“

Schäffter, O. (2001). *Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung*, Baltmannsweiler: Schneider Verlag

- Schnaitl, M. (2006). *Werte schaffen durch strategisches Bildungsmanagement*, Eisenstadt: Fachhochschul-Studiengang Informationsberufe
- Schwendenmann, W. und Rausch, J. (2009). *Ethik – Management – Schule*, Münster: Waxmann
- Seufert, S. (2008). *Innovationsorientiertes Bildungsmanagement*, Wiesbaden: VS VERLAG für Sozialwissenschaften
- Süssmuth, R., Rossmann, E. D., (2011). *Visoke narodne škole – obrazovanje kao javna odgovornost*, Časopis: Obrazovanje odraslih br. 2/2011, str. 51 – 81, Sarajevo: Bosanski kulturni centar i DVV International
- Staničić, S. (2011). *Menadžment u obrazovanju*, Gornji Milanovac: Centar za marketing u obrazovanju
- Šefkušić G. Slavica (2011). *Kvalitativna istraživanja u pedagogiji – doprinos različitih metodoloških pristupa*, Beograd: Institut za pedagoška istraživanja
- Šofranec R. i Damjanović R. (2010). *Menadžment kvalitetom u obrazovanju*, Podgorica: Pobjeda
- Tench R., Yeomans L. (2013). *Exploring Public Relations*, New York: Pearson
- Thom, N. i Ritz, A. (2000). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*, Wiesbaden: Gabler
- Tomić, Z. (2008). *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*, Zagreb: Synopsis
- Vilotijević, M. (1993). *Organizacija i rukovođenje školom*, Beograd: Naučna knjiga
- Wehrich, H., Konntz, H. (1994). *Menadžment*, Zagreb: Mate
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and methods*, Beverly Hills: Sage Publishing
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*, New Jersey: Prentice Hall
- Zech, R. (1999). *Mythos Organisation. Latente Funktion und die Funktion von Latenzen*. In *Organisation und Lernen*, Hannover: Expressum
- Zech, R. (2010). *Management in der Weiterbildung*, Weinheim: Beltz
- Zech, R. (2010). *Organisation in der Weiterbildung*, Wiesbaden: VS VERLAG für Sozialwissenschaften

Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenovg i stručnog djela*, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci

Žiljak, T. (2009). *Transfer obrazovnih politika: cjeloživotno učenje i europeizacija hrvatske obrazovne politike*, Zagreb: Fakultet političkih znanosti

DOKUMENTI I PUBLIKACIJE

Belemski okvir za akciju (2010): *Pokrenuti moć i potencijal obrazovanja i učenja odraslih u cilju održive budućnosti*, Andagoške studije, str. 123 – 140, Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu

Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2015

Bruttoinlandsprodukt für 2011 Deutschland, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2012

CONFINTEA (2010). *Belem Framework for Action*, Hamburg: UNESCO Instiut for Lifelong Learning

Der Landkreis Cham in Zahlen, Landratsamt Cham, Cham 2013

Geschäftsbericht 2013, Landratsamt Cham-Amt für Jugend und Familie, Cham 2013

Mikrozensus-Bevölkerung und Erwerbstätigkeit Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen in Deutschland, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2014

München. Der Wirtschaftsstandort. Fakten und Zahlen, Landeshauptstadt München – Referat für Arbeit und Wirtschaft, München 2015

Münchener Jahreswirtschaftsbericht 2014, Landeshauptstadt München – Referat für Arbeit und Wirtschaft, München 2015

Principi i standardi u oblasti obrazovanja odraslih u Bosni i Hercegovini, Ministarstvo civilnih poslova BiH, Sarajevo 2014

Regensburg in Zahlen, Stadt Regensburg, Regensburg 2014

Statistische Berichte, Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, München 2014

Statistisches Taschenbuch 2014, Statistisches Amt der Landeshauptstadt München, München 2014

Statistik kommunal 2013 - Eine Auswahl wichtiger statistischer Daten für den Landkreis, Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, München 2014

Strateška platforma razvoja obrazovanja odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja u Bosni i Hercegovini za period 2014. – 2020., Ministarstvo civilnih poslova BiH, Sarajevo 2014

Strukturdaten für den Landkreis Dingolfing-Landau, IHK Niederbayern, Passau 2013

Zahlen, Daten, Fakten, Landratsamt Cham, Cham 2014

Zakon o obrazovanju odraslih, Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta Tuzlanskog kantona, Tuzla 2015

Zakon o obrazovanju odraslih, Ministarstvo prosvjete i kulture RS, Banja Luka 2009

Zensus 2011 – Bevölkerung nach Geschlecht, Alter, Staatsangehörigkeit, Familienstand und Religionszugehörigkeit, Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Bad Ems 2014

ONLINE IZVORI

AGEB (2006). *Positionen und Perspektiven der Arbeitsgemeinschaft der Träger der Erwachsenenbildung in Bayern*, <http://media.repro-mayr.de/10/50410.pdf>, pristupljeno 19.06. 2015.

Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management*, <http://cnx.org/contents/be980fed-98a0-4330-adba-e148507ca0fe@1/Theories-of-Educational-Manage>, pristupljeno 16.06.2015.

Berufsbildungsgesetz, http://www.gesetze-iminternet.de/bundesrecht/bbig_2005/gesamt.pdf, pristupljeno 11.04.2015.

Dehnbostel, P. (2003). *Informelles Lernen: Arbeitserfahrungen und Kompetenzerwerb aus berufspädagogischer Sicht*, http://www.swa-programm.de/tagungen/neukirchen/vortrag_dehnbostel.pdf, pristupljeno 15.05.2015.

Gesetz zur Förderung der Erwachsenenbildung, <http://www.gesetze-bayern.de/jportal/portal/page/bsbayprod.psm1?showdoccase=1&doc.id=jlr-ErwBildF%C3%B6rdGBYrahmen&doc.part=X>, pristupljeno 15.05.2015.

www.statistik-portal.de, pristupljeno 11.04.2015.

http://www.dvvvhs.de/fileadmin/user_data/PDF/Integration_und_Sprachen/2013-volkshochschule-statistik-01.pdf, pristupljeno 27.06.2015.

<http://www.mittelbayerische.de/bayern/regensburg-wirtschaft-boomt-wie-nirgends-sonst-21704-art750449.html>, pristupljeno 19.04.2015.

http://www.schweinfurt.de/wirtschaft-wissenschaft/wirtschaftsstandort/m_14804, pristupljeno 19.04.2015.

<http://www.gehaltsvergleich.com/gehalt/Bayern>, pristupljeno 19.04.2015.

https://www.statistik.bayern.de/medien/statistik/BIZ/ausl__ndische_beve__lkerung_in_bayern.pdf, pristupljeno 19.04.2015.

<http://www.landkreis-cham.de/Home/Gemeinden.aspx>, pristupljeno 19.04.2015.

<http://www.gehaltsvergleich.com/gehalt/Bayern>, pristupljeno 19.04.2015.

<http://www.ihk-regensburg.de/ihk-r/autoupload/officefiles/Bruttoinlandsprodukt.pdf>, pristupljeno 19.04.2015.

https://www.statistik.bayern.de/presse/archiv/2013/362_2013.php, pristupljeno 19.04.2015.

https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Bayern/Cham-Nav.html?year_month=201503, pristupljeno 19.04.2015.

<http://www.landkreis-regen.de/landkreisportraet/artikel/150/3380/10282/>, pristupljeno 19.04.2015.

<http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBA1721945>, pristupljeno 19.04.2015.

https://www.statistik.bayern.de/presse/archiv/2013/362_2013.php, pristupljeno 19.04.2015.

<http://www.sisby.de/de/Anhaenge/datenblaetter-ihk-niederbayern/strukturdaten-landkreis-regen.pdf>, pristupljeno 19.04.2015.

http://www.landau-isar.de/stadt_in_zahlen.aspx, pristupljeno 19.04.2015.

<https://www.bayern.landtag.de/dokumente/rechtsgrundlagen>, pristupljeno 19.04.2015.

http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Bayern-Nav.html?year_month=201503, pristupljeno 19.04.2015.

<https://www.statistik.bayern.de/statistik/gemeinden/09279122.pdf>, pristupljeno 19.04.2015.

http://www.bhas.ba/tematskibilteni/BHAS_Zene_Muskarci_BH.pdf, pristupljeno 07.07.2015.

http://www.bhas.ba/saopstenja/2015/NEZ_2015M04_001_01-bos.pdf, pristupljeno 07.07.2015.

<http://www.predsjednistvobih.ba/o-bih/LicnaKartaBiH.aspx?langTag=bs-BA>, pristupljeno 07.07.2015.

<http://www.bhas.ba>, pristupljeno 07.07.2015.

<http://www.fzs.ba/Podaci/Brojke2014.pdf>, pristupljeno 08.07.2015.

<http://www.fzs.ba>, pristupljeno 08.07.2015.

<http://www.fzs.ba/Dem/stanovnistvo-bilten110.pdf>, pristupljeno 08.07.2015.

http://www.rzs.rs.ba/front/article/1231/?left_mi=None&up_mi=&add=None, pristupljeno 08.07.2015.

http://www2.rzs.rs.ba/static/uploads/bilteni/rad/BiltenStatistike_Plata_Zaposlenosti_i_Nezaposlenosti_Br7.pdf, pristupljeno 08.07.2015.

<http://www.zzzrs.net/index.php/statistika>, pristupljeno 08.07.2015.

<http://www.fzs.ba/Podaci/KantBr9.pdf>, pristupljeno 08.07.2015.

<http://zis.ks.gov.ba/sites/zis.ks.gov.ba/files/60%20Pla%C4%87a%202015.pdf>, pristupljeno 08.07.2015.

<http://www.juszks.com.ba>, pristupljeno 08.07.2015.

<http://www.mojemjesto.ba/bs/statistika/bruto-domaci-proizvod-bdp-po-stanovniku-procjena>, pristupljeno 08.07.2015.

<http://www.fzs.ba/Podaci/KantBr3.pdf> , pristupljeno 08.07.2015.

<http://www.fzzz.ba/fbih-statistika/godina-2015-federacija-bih>, pristupljeno 08.07.2015.

<http://www.kpktz.ba/informator/pk1.pdf>, pristupljeno 08.07.2015.

<http://www.fzs.ba/Podaci/KantBr9.pdf>, pristupljeno 08.07.2015.

<http://www.banjaluka.rs.ba/front/article/9711>, pristupljeno 08.07.2015.

http://www.zzzrs.net/index.php/statistika/?lokacija=1&izvjestaj=7&godina_od=2015&godina_do=2015&submit=+%D0%9F%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B6%D0%B8+%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%83, pristupljeno 08.07.2015.

<http://www.mojemjesto.ba/bs/opstina/banja-luka#table-tab>, pristupljeno 08.07.2015.

<http://www.mhrr.gov.ba/PDF/default.aspx?id=530&langTag=bs-BA>, pristupljeno 08.07.2015.

<http://www.fzs.ba/Podaci/KantBr3.pdf>, pristupljeno 08.07.2015.

<http://www.km.bayern.de/ministerium/erwachsenenbildung.html>, pristupljeno 31.08.2015.

PRILOG 1. – ISTRAŽIVAČKI INSTRUMENTI

1.1 - Protokol intervjua sa menadžerima organizacija za obrazovanje odraslih

1. Koja je misija, kakva je vizija i koji su strateški ciljevi Vaše organizacije?
2. Da li Vaša organizacija posjeduje neki certifikat standarda kvalitete i koji?
3. Opišite Vašu organizacionu strukturu?¹
4. Opišite strukturu finansiranja Vaše organizacije?
5. Ko i na koji način određuje ciljeve u Vašoj organizaciji?
6. Ko i na koji način donosi odluke u Vašoj organizaciji?
7. Kako se planira u Vašoj organizaciji (godišnji plan, programi)?
8. Kakva je programska orijentacija Vaše organizacije?
9. Kako procjenjujete uspješnost poslovanja Vaše organizacije?
 - Broj polaznika na godišnjem nivou?
 - Zadovoljstvo polaznika?
 - Profitabilnost?
 - Konkurencija?
10. Na koji način radite na imidžu Vaše organizacije?²
11. Kakav je odnos Vaše organizacije sa okruženjem i ko je odgovoran za taj odnos?
12. Ko je po vama odgovoran za odnose sa okruženjem i kako osiguravate da najvažnije informacije stignu do željene ciljne grupe?
13. Koliko Vaša organizacija ima zaposlenih?³
14. Kako i na koji način osiguravate kompetentnost Vaših kadrova? Podstičete li njihovo stručno usavršavanje?
15. Na koji način postižete da Vaši zaposleni izvršavaju svoje aktivnosti i doprinose ostvarivanju misije, ciljeva i vizije?

¹ Odjeljenja, odjeli, vijeća, odbori, timovi...

² Sistematski, spontano...

³ Stalno zaposleni – honorarno; nastavno – administrativno/tehničko/pomoćno osoblje

16. Kako procjenjujete odnose između zaposlenih u Vašoj organizaciji i njihovo zadovoljstvo poslom?⁴
17. Koliko dugo ste na čelu ove organizacije odnosno koliko dugo imate rukovodilačkog iskustva?
18. Koje uslove ste morali ispunjavati da bi ste postali direktor odnosno menadžer Vaše organizacije?
19. Koji je bio Vaš motiv odnosno razlog da postanete direktor odnosno menadžer ove organizacije?
20. Da li ste samo eksponent obrazovne politike i samo izvršavate delegirane zadatke ili ste i kreator sa slobodom u samoj organizaciji?
21. Kako procjenjujete kompetencije koje posjedujete odnosno koje kompetencije po Vašem mišljenju mora da posjeduje neko ko želi biti uspješan menadžer organizacije za obrazovanje odraslih?

1.1 Fragen für Manager/Leiterinnen/Leiter in der Erwachsenenbildungseinrichtungen

1. Was sind die Mission, Vision und strategischen Ziele Ihrer Organisation?
2. Besitzt Ihre Organisation ein Zertifikat über Qualitätsstandard und wenn ja, welches Beschreiben Sie Ihre Organisationsstruktur?⁵
3. Beschreiben Sie kurz, wie ihre Finanzstruktur aussieht, bzw. wie Ihre Organisation finanziert wird?
4. Wer bestimmt die Ziele in Ihrer Organisation und auf welche Art und Weise?
5. Wer trifft die Entscheidungen in Ihrer Organisation und auf welche Art und Weise?⁶
6. Wie wird in Ihrer Organisation geplant? (Jahresplanung, Programmplanung ...)⁷
7. Beschreiben Sie kurz das Programmangebot Ihrer Organisation?

⁴ Plata, radno vrijeme, podjela zadataka...

⁵ Abteilungen, Räte, Ausschüsse, Teams ...

⁶ Macht?

⁷ Wer macht die Planung, wer genehmigt sie ...

8. Wie schätzen Sie den Arbeitserfolg Ihrer Organisation ein? Teilnehmerzahl im letzten Jahr? Zufriedenheit der Teilnehmer? Profitabilität? Konkurrenz?
9. Auf welcher Art und Weise arbeiten Sie an der Außenwirkung (Image) Ihrer Organisation?⁸
10. Wie sehen die Beziehungen zwischen Ihrer Organisation und dem Umfeld aus?
11. Wer ist für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig und wie wird gewährleistet, dass die jeweiligen Zielgruppen an wichtigen Informationen kommen?
12. Wie viele Angestellte haben Sie in Ihrer Organisation?⁹
13. Wie und auf welche Art und Weise sichern Sie die Fachkompetenz ihrer Angestellten? Regen Sie die Fortbildungen für Ihr Personal an?
14. Auf welcher Art und Weise erreichen Sie, dass Ihre Angestellte deren Aufgaben erfüllen und damit dem Erreichen der Mission, Vision und Zielen beitragen?
15. Wie schätzen Sie die Beziehungen zwischen den Angestellten in Ihrer Organisation und deren Arbeitszufriedenheit ein?¹⁰
16. Wie lange sind Sie der Leiter/die Leiterin dieser Organisation bzw. wie lange haben Sie schon Führungserfahrung?
17. Welche Voraussetzungen mussten Sie erfüllen, um der Leiter/die Leiterin Ihrer Organisation zu werden?¹¹
18. Was war Ihr Motiv oder Ihre Gründe, der Leiter/die Leiterin dieser Organisation zu werden?
19. Sind Sie nur ein Exponent der Bildungspolitik und führen nur delegierte Aufgaben durch, oder sind Sie auch ein Kreativeur mit gewisser Freiheit in Ihrer Organisation?
20. Welche Kompetenzen müssen Sie, Ihrer Meinung nach, als Leiter/Menager besitzen, um EB-Einrichtung erfolgreich führen zu können?

8 Systematisch, spontan, sporadisch

9 Festangestellte, auf Honorarbasis; Lehrpersonal – administrative/technische Personal

10 Gehalt, Arbeitszeit, Aufgabenverteilung, ...

11 Kurse, Fort- oder Weiterbildungsmaßnahmen in den letzten drei Jahren, wie wird das in Ihrem Fall bewertet?

1.2 - Primjena i procjena važnosti operativnih modela menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih

Redni broj	MODEL	Označite znakom X model koji koristite ili ste koristili	Ukoliko ste koristili odnosno koristite određeni model, ocijenite njegovu važnost za uspješno upravljanje organizacijom za obrazovanje odraslih izborom jednog od ponuđenih odgovora	Ukoliko ste koristili odnosno koristite određeni model, ocijenite eventualne poteškoće u primjeni tog modela zaokruživanjem jednog od ponuđenih odgovora
1.	Normativni menadžment		Malo važan Važan Izuzetno važan	Izuzetno težak za primjenu Ima poteškoća u primjeni Bez poteškoća
2.	Strategijski menadžment		Malo važan Važan Izuzetno važan	Izuzetno težak za primjenu Ima poteškoća u primjeni Bez poteškoća
3.	Menadžment cilja		Malo važan Važan Izuzetno važan	Izuzetno težak za primjenu Ima poteškoća u primjeni Bez poteškoća
4.	Menadžment programa		Malo važan Važan Izuzetno važan	Izuzetno težak za primjenu Ima poteškoća u primjeni Bez poteškoća
5.	Menadžment procesa		Malo važan Važan Izuzetno važan	Izuzetno težak za primjenu Ima poteškoća u primjeni Bez poteškoća
6.	Menadžment znanja		Malo važan Važan Izuzetno važan	Izuzetno težak za primjenu Ima poteškoća u primjeni Bez poteškoća
7.	Menadžment ljudskih resursa		Malo važan Važan Izuzetno važan	Izuzetno težak za primjenu Ima poteškoća u primjeni Bez poteškoća
8.	Finansijski menadžment		Malo važan Važan Izuzetno važan	Izuzetno težak za primjenu Ima poteškoća u primjeni Bez poteškoća

9.	Marketing menadžment		Malo važan Važan Izuzetno važan	Izuzetno težak za primjenu Ima poteškoća u primjeni Bez poteškoća
10.	Menadžment prodaje		Malo važan Važan Izuzetno važan	Izuzetno težak za primjenu Ima poteškoća u primjeni Bez poteškoća
11.	Menadžment kvaliteta		Malo važan Važan Izuzetno važan	Izuzetno težak za primjenu Ima poteškoća u primjeni Bez poteškoća
12.	Projektni menadžment		Malo važan Važan Izuzetno važan	Izuzetno težak za primjenu Ima poteškoća u primjeni Bez poteškoća
13.	Menadžment promjena		Malo važan Važan Izuzetno važan	Izuzetno težak za primjenu Ima poteškoća u primjeni Bez poteškoća
14.	Menadžment organizacione kulture		Malo važan Važan Izuzetno važan	Izuzetno težak za primjenu Ima poteškoća u primjeni Bez poteškoća
15.	Konflikt menadžment		Malo važan Važan Izuzetno važan	Izuzetno težak za primjenu Ima poteškoća u primjeni Bez poteškoća
16.	Menadžment vremena		Malo važan Važan Izuzetno važan	Izuzetno težak za primjenu Ima poteškoća u primjeni Bez poteškoća
17.	Menadžment mreže		Malo važan Važan Izuzetno važan	Izuzetno težak za primjenu Ima poteškoća u primjeni Bez poteškoća

1.2 - Anwendung und Wichtigkeit der operativen Managementsmodelle in der Erwachsenenbildungseinrichtungen

No.	MODELL	Kreuzen Sie das Kästchen mit X, wenn Sie dieses Modell benutzen oder benutzt haben	Sollten Sie bestimmtes Modell benutzen oder benutzt haben, bewerten Sie seine Wichtigkeit für die erfolgreiche Führung von Erwachsenenbildungseinrichtung indem Sie nur eine von diesen drei Optionen wählen:	Sollten Sie bestimmtes Modell benutzen oder benutzt haben, bewerten Sie eventuelle Schwierigkeiten bei der Umsetzung des bestimmten Modells indem sie nur eine von diesen drei Optionen wählen:
1.	Normatives Management		Wenig wichtig Wichtig Sehr wichtig	Besonders schwierig bei der Umsetzung Es gibt Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ohne Schwierigkeiten bei der Umsetzung
2.	Strategisches Management		Wenig wichtig Wichtig Sehr wichtig	Besonders schwierig bei der Umsetzung Es gibt Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ohne Schwierigkeiten bei der Umsetzung
3.	Zielmanagement		Wenig wichtig Wichtig Sehr wichtig	Besonders schwierig bei der Umsetzung Es gibt Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ohne Schwierigkeiten bei der Umsetzung
4.	Programmmanagement		Wenig wichtig Wichtig Sehr wichtig	Besonders schwierig bei der Umsetzung Es gibt Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ohne Schwierigkeiten bei der Umsetzung
5.	Prozessmanagement		Wenig wichtig Wichtig Sehr wichtig	Besonders schwierig bei der Umsetzung Es gibt Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ohne Schwierigkeiten bei der Umsetzung

6.	Wissensmanagement		Wenig wichtig Wichtig Sehr wichtig	Besonders schwierig bei der Umsetzung Es gibt Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ohne Schwierigkeiten bei der Umsetzung
7.	Personalmanagement		Wenig wichtig Wichtig Sehr wichtig	Besonders schwierig bei der Umsetzung Es gibt Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ohne Schwierigkeiten bei der Umsetzung
8.	Finanzmanagement		Wenig wichtig Wichtig Sehr wichtig	Besonders schwierig bei der Umsetzung Es gibt Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ohne Schwierigkeiten bei der Umsetzung
9.	Marketingmanagement		Wenig wichtig Wichtig Sehr wichtig	Besonders schwierig bei der Umsetzung Es gibt Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ohne Schwierigkeiten bei der Umsetzung
10.	Verkaufmanagement		Wenig wichtig Wichtig Sehr wichtig	Besonders schwierig bei der Umsetzung Es gibt Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ohne Schwierigkeiten bei der Umsetzung
11.	Qualitätsmanagement		Wenig wichtig Wichtig Sehr wichtig	Besonders schwierig bei der Umsetzung Es gibt Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ohne Schwierigkeiten bei der Umsetzung

12.	Projektmanagement		Wenig wichtig Wichtig Sehr wichtig	Besonders schwierig bei der Umsetzung Es gibt Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ohne Schwierigkeiten bei der Umsetzung
13.	Changemanagement		Wenig wichtig Wichtig Sehr wichtig	Besonders schwierig bei der Umsetzung Es gibt Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ohne Schwierigkeiten bei der Umsetzung
14.	Management der Organisationskultur		Wenig wichtig Wichtig Sehr wichtig	Besonders schwierig bei der Umsetzung Es gibt Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ohne Schwierigkeiten bei der Umsetzung
15.	Konfliktmanagement		Wenig wichtig Wichtig Sehr wichtig	Besonders schwierig bei der Umsetzung Es gibt Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ohne Schwierigkeiten bei der Umsetzung
16.	Selbst- und Zeitmanagement		Wenig wichtig Wichtig Sehr wichtig	Besonders schwierig bei der Umsetzung Es gibt Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ohne Schwierigkeiten bei der Umsetzung
17.	Netzwerkmanagement		Wenig wichtig Wichtig Sehr wichtig	Besonders schwierig bei der Umsetzung Es gibt Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ohne Schwierigkeiten bei der Umsetzung

1.3 - Upitnik za zaposlene u organizacijama za obrazovanje odraslih

Poštovani ispitanici,

upitnik koji se nalazi pred Vama dio je empirijskog istraživanja u okviru izrade moje doktorske disertacije na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, Odjeljenje za pedagogiju i andragogiju, na temu „Menadžment u organizacijama za obrazovanje odraslih - konceptualni i operativni modeli“. Molim Vas da upitnik popunite anonimno i što je moguće iskrenije, a svi prikupljeni rezultati će se koristiti isključivo u naučne svrhe. Radujem se Vašim iskrenim odgovorima i unaprijed se zahvaljujem na Vašem izdvojenom vremenu.

1. U Vašoj organizaciji ste zaposleni:

- stalno
- honorarno

2. U Vašoj organizaciji radite kao:

- nastavni kadar
- administrativni/tehnički kadar
- i kao nastavni i kao administrativni kadar

3. Organizacija u kojoj radite ima izgrađen imidž i radi na njegovom razvoju?

- DA
- NE

4. Ukoliko je odgovor na pitanje broj 3 glasio DA – u slijedećoj tabeli označite znakom X koliko ko radi na razvoju imidža Vaše organizacije:

	Veoma mnogo	Mnogo	Osrednje	Malo	Veoma malo
Direktor					
Zaposleni					
Polaznici					

5. U slijedećoj tabeli su navedena pitanja o aspektima usavršavanja zaposlenih:

A. Koliko često ste učestvovali u programima usavršavanja u posljednje tri godine?

- a) 1 puta
- b) 2 puta
- c) 3 puta
- d) 4 puta
- e) 5 i više puta
- f) ni jednom

B. Označite znakom **X** koliko je Vaše usavršavanje bilo podržano od strana navedenih u tabeli:

		Veoma mnogo	Mnogo	Malo	Veoma malo	Nikako
a)	Uprave					
b)	Kolega					
c)	Lokalne zajednice					

C. Zaokružite najviše dva motiva/razloga Vašeg usavršavanja:

- a) Veća plata
- b) Napredovanje na radnom mjestu
- c) Ostanak na radnom mjestu
- d) Kvalitetnije obavljanje radnih zadataka
- e) Lična satisfakcija
- f) _____

D. Zakonska rješenja (uključujući i moj Ugovor o radu) mi nalažu obaveznost stručnog usavršavanja:

- DA
- NE

6. Označite znakom X koliko ste saglasni sa stavovima navedenim u slijedećoj tabeli:

	Stav o stručnom usavršavanju	Potpuno se slažem	Slažem se	Neodlučan/ neodlučna sam	Ne slažem se	U potpunosti se ne slažem
1.	Temeljno pravilo profesionalnog rasta i razvoja je stalno učenje i usavršavanje					
2.	Kompetencije stečene u toku inicijalnog obrazovanja su dovoljne za uspješno obavljanje radnih zadataka					
3.	Važan zadatak menadžmenta svake organizacije je omogućavanje i podsticanje usavršavanja zaposlenih					
4.	Samo usavršavanje može omogućiti uspješnost na poslu					
5.	Zaposleni u našoj organizaciji su spremni na promjene					
6.	Zaposleni u našoj organizaciji su spremni participirati u programima usavršavanja koji podstiču promjene					
7.	Stalno usavršavanje je garancija profesionalne sigurnosti					
8.	Usavršavanje u organizacijama za obrazovanje odraslih nije neophodno kao što je to slučaj sa školama za obrazovanje djece i mladih					

7. Označite znakom X koliko ste zadovoljni aspektima posla navedenim u slijedećoj tabeli:

	Zadovoljstvo aspektima posla	Izrazito zadovoljan	Zadovoljan	Neodlučan sam	Nezadovoljan	Izrazito nezadovoljan
1.	Visinom plate					
2.	Sigurnošću na poslu					
3.	Odnosima sa kolegama					
4.	Radnom atmosferom					
5.	Odsustvom sukoba					
6.	Brigom za zaposlene					
7.	Raznovrsnošću radnih aktivnosti					
8.	Izazovnošću posla					
9.	Mogućnošću napredovanja					
10.	Mogućnošću stručnog usavršavanja					

8. Označite znakom X koliko ste saglasni sa stavovima navedenim u slijedećoj tabeli:

	Stav o rukovođenju organizacijom	Potpuno se slažem	Slažem se	Neodlučan/ neodlučna sam	Ne slažem se	U potpunosti se ne slažem
1.	Zaposleni u našoj organizaciji dijele iste vrijednosti					
2.	Rukovodilac podstiče dobre međuljudske odnose u našoj organizaciji					
3.	Aktivnostima rukovođenja se omogućavaju i podstiču inovacije i pozitivne promjene u našoj organizaciji					
4.	Rukovođenje usmjerava grupnu energiju ka zajedničkom cilju					
5.	Rukovođenje u našoj organizaciji sputava inicijative zaposlenih					
6.	Rukovođenjem se promoviše i vrednuje usavršavanje i profesionalni razvoj zaposlenih					
7.	Rukovođenje podstiče i vrednuje saradnju među zaposlenima					
8.	Rukovodilac svojim ličnim primjerom utiče na zaposlene					
9.	Rukovodilac cijeni i nagrađuje zalaganja zaposlenih					
10.	Rukovodilac obezbjeđuje dobru poziciju naše organizacije na obrazovnom tržištu					
11.	Rukovodilac usmjerava i vodi našu organizaciju ka ostvarenju njene misije i vizije					
12.	Kvalitet je suštinska vrijednost u našoj organizaciji					
13.	Naša programska ponuda je u skladu sa potrebama obrazovnog tržišta					
14.	Konflikti u našoj organizaciji su inspiracija i šansa za razvoj					
15.	Rad u našoj organizaciji se odvija pod vremenskim pritiskom					
16.	Rukovodilac bira i primjenjuje adekvatne metode i sredstva upravljanja organizacijom					

1.3 - Umfragebogen für Beschäftigte in der Erwachsenenbildungseinrichtung

Sehr geehrte Damen/Herren,

der vor Ihnen liegende Umfragebogen ist ein Teil der empirischen Untersuchung im Rahmen der Ausarbeitung meiner Doktordissertation an der Philosophischen Fakultät der Universität Belgrad, Lehrstuhl für Pädagogik und Erwachsenenbildung. Das Thema meiner Doktorarbeit heißt „Management in der Erwachsenenbildungseinrichtungen – konzeptuelle und operative Modelle“. Ich bitte Sie, den Umfragebogen anonym und möglichst ehrlich auszufüllen. Alle erhobenen Ergebnisse werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke benutzt. Ich freue mich über Ihre ehrlichen Antworten und bedanke mich im Voraus für Ihre Zeit.

1. In Ihrer Einrichtung sind Sie beschäftigt:

- festangestellt
- auf Honorarbasis

2. In Ihrer Einrichtung arbeiten Sie als:

- Lehrkraft
- administrative/technische Personal
- Lehrkraft und administrative Personal

3. Die Einrichtung, in der Sie arbeiten, hat ein entwickeltes Image und arbeitet an dessen Entwicklung?

- JA
- NEIN

4. Falls Sie die dritte Frage mit JA beantwortet haben – kreuzen Sie bitte in der nächsten Tabelle das entsprechende Kästchen (mit X) an, wer und wie viel am Image Ihrer Organisation arbeitet:

	sehr viel	viel	mittelmäßig	wenig	sehr wenig
LeiterIn					
Angestellte					
Teilnehmer					

5. In der nächsten Tabelle finden Sie die Fragen über Aspekte der Personalfortbildung:

- A. Wie oft haben Sie an den Weiterbildungsprogrammen in den letzten drei Jahren teilgenommen?
- g) 1 Mal
 - h) 2 Mal
 - i) 3 Mal
 - j) 4 Mal
 - k) 5 Mal und mehr
 - l) nicht ein Mal.
- B. Kreuzen Sie bitte mit das entsprechende Kästchen (mit **X**) an, wie unterstützt Ihre Fortbildung von jeweiligen Seiten war:

		sehr viel	viel	wenig	sehr wenig	nie
a)	Leitung					
b)	Kollegen					
c)	Lokale Gemeinschaft, Ämter, zuständiges Ministerium					

- C. Wählen Sie bitte höchstens zwei Motive/Gründe Ihrer Fortbildung:

- g) Höheres Gehalt
- h) Aufstieg bei der Arbeit
- i) Den Arbeitsplatz zu behalten
- j) Bessere und kompetentere Ausführung der Arbeitsaufgaben
- k) Persönliche Satisfaktion
- l) _____

- D. Gesetzliche Rahmen (inbegriffen mein Arbeits- oder Honorarvertrag) verpflichten mich, an den Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen:

- JA
- NEIN

6. Kreuzen Sie bitte in der nächsten Tabelle das entsprechende Kästchen (mit X) an, wie Sie mit den angeführten Stellungnahmen einverstanden sind:

	Stellungnahmen über Personalfortbildung	stimme völlig zu	stimme zu	stimme weder zu noch nicht zu	stimme nicht zu	stimme gar nicht zu
1.	Die Grundregel der professionellen Entwicklung ist permanentes Lernen und die Fortbildung					
2.	Kompetenzen, die ich während meiner formalen Ausbildung erworben habe, reichen für erfolgreiche Ausübung meiner Arbeitsaufgaben aus					
3.	Wichtige Aufgabe der Leitung jeder Organisation ist Ermöglichung und Ermutigung zur Fortbildung					
4.	Nur permanente Fortbildung kann ein Erfolg bei der Arbeit ermöglichen					
5.	Angestellte in unserer Organisation sind für den Wandel bereit					
6.	Angestellte in unserer Organisation sind bereit, an den Fortbildungsprogrammen, die einen positiven Wandel zum Ziel haben, teilzunehmen					
7.	Permanente Fortbildung ist eine Garantie der Sicherheit im Berufsleben					
8.	Fortbildungsmaßnahmen für Angestellte in den Erwachsenenbildungseinrichtungen sind nicht notwendig, wie das in den formalen Schulen für Kinder und Jugendliche der Fall ist					

7. Kreuzen Sie bitte in der nächsten Tabelle das entsprechende Kästchen (mit X) an, wie sie mit Arbeitsaspekten zufrieden sind:

	Zufriedenheit mit Arbeitsaspekten	sehr zufrieden	zufrieden	weder zufrieden noch unzufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden
1.	Höhe des Gehalts					
2.	Sicherheit, dass man den Arbeitsplatz behält					
3.	Verhältnis zu Arbeitskollegen					
4.	Arbeitsatmosphäre					
5.	Konfliktfreies Arbeitsumfeld					
6.	Sorge um Angestellte					
7.	Mannigfaltigkeit der Arbeitsaktivitäten					
8.	Arbeitsherausforderung					
9.	Möglichkeit zum Aufstieg bei der Arbeit					
10.	Möglichkeit zur Teilnahme an den Fortbildungsmaßnahmen					

8. Kreuzen Sie bitte in der nächsten Tabelle das entsprechende Kästchen (mit X) an, wie Sie mit den angeführten Stellungnahmen einverstanden sind:

	Stellungnahme über Einrichtungsführung	stimme völlig zu	stimme zu	stimme weder zu noch nicht zu	stimme nicht zu	stimme gar nicht zu
1.	Angestellte in unserer Einrichtung teilen gleiche Werte					
2.	Die Leitung regt gute zwischenmenschliche Beziehungen in unserer Einrichtung an					
3.	Die Aktivitäten der Leitung ermöglichen und regen Innovationen und positive Veränderungen in unserer Einrichtung an					
4.	Die Leitung richtet die Gruppenenergie zum gemeinsamen Ziel auf					
5.	Die Leitung hemmt die Initiativen in unserer Einrichtung					
6.	Die Leitung unterstützt und schätzt die Fortbildung und professionelle Entfaltung des Arbeitspersonal					
7.	Die Leitung schätzt und regt die Zusammenarbeit zwischen den Angestellten an					
8.	Der Leiter hat mit persönlichem Beispiel einen Einfluss auf die Angestellten					
9.	Der Leiter schätzt und belohnt das Engagement des Personals					
10.	Der Leiter sichert unserer Einrichtung eine gute Positionierung auf dem Bildungsmarkt					
11.	Der Leiter führt und richtet unsere Einrichtung auf die Erfüllung von deren Mission und Vision					
12.	Die Qualität ist ein wesentlicher Wert in unserer Einrichtung					
13.	Unser Programmangebot entspricht dem Bedarf des Bildungsmarktes					
14.	Die Konflikte in unserer Einrichtung sind Inspiration und Chance für Entwicklung					
15.	Die Arbeit in unserer Einrichtung wird unter Zeitdruck gemacht					
16.	Der Leiter wählt und setzt die adäquaten Methoden und Mittel bei der Führung in unserer Einrichtung					

PRILOG 2. – TRANSKRIPT INTERVJUA – PRIMJER

Intervju 3

(Direktor prof. dr. Klaus Meisel, VHS Minhen, 18. februar 2015. – 11:45 sati)

E.A. – Poštovani dr. Meisel, najljepše Vam se zahvaljujem na Vašem izdvojenom vremenu i moram Vam reći da sam bio veoma ponosan kada mi je gospodin Ellwanger saopštio da ću imati intervju s Vama.

K.M. – Rado, gospodine Avdagić.

E.A. - Vaše ime mi je više nego poznato i zaista mi je, još jednom, veliko zadovoljstvo razgovarati s Vama. Hvala Vam na spremnosti da na ovaj način date svoj doprinos ovom istraživanju, kao i na tome što ste dali svoju saglasnost da ovaj intervju snimam. Sve dobivene informacije će biti korištene isključivo u naučne svrhe. Instrument za ovaj intervju je već testiran kroz pilot intervju u januaru ove godine, nakon čega smo finalizirali pitanja koja su nam vodilja za današnji intervju. Vrijeme predviđeno za intervju je otprilike 45 minuta, a pitanja su svrstana u četiri cjeline: pitanja vezana za organizaciju, imidž organizacije, zaposlene u organizaciji i pitanja vezana direktno za menadžera organizacije. Prvo pitanje glasi: Koja je misija, kakva je vizija i koji su strateški ciljevi Vaše organizacije?

K.M. – Dakle, Visoka narodna škola Minhen je javna ustanova koja 100% pripada gradu Minhenu, odnosno društvo od opšteg društvenog značaja. Naša misija je prije svega otvorenost za sve strukture stanovništva, za sve spolove, za sve nacije, za sve nivoe obrazovanja, za sve miljee. Druga stvar kojoj težimo je da motiviramo i one ciljne grupe koje same od sebe ne učestvuju u programima obrazovanja odraslih. Znači, naš osnovni cilj je javno i dostupno obrazovanje odraslih otvoreno za sve. Otvorenost u didaktičkom smislu podrazumijeva i otvorenost i primjenu različitih metoda i formi učenja. Otvorenost pored toga podrazumijeva i motivaciju ljudi, otvorenost podrazumijeva da nudimo i teme koje za nas nisu uvijek rentabilne, dakle teme koje su relevantne i potrebne javnosti.

E.A. - Hvala puno. Drugo pitanje je vezano za kvalitet i glasi: Da li Vaša organizacija posjeduje neki sertifikat standarda kvaliteta i koji?

K.M. – Da, naša Visoka narodna škola od 2006. godine je certificirana po EFQM sistemu kvalitete. Od tada do danas dva puta smo prošli eksterno certificiranje i po tom sistemu spadamo u kategoriju „Recognized for 4 Stars“. Trenutno smo u fazi ponovnog testiranja. Upravo smo završili vlastite samoprocjene, nakon čega do kraja godine slijedi eksterna procjena kvalitete naše ustanove.

E.A. – Slijedeće pitanje bi bilo vezano za organizacionu strukturu. Možete li mi opisati organizacionu strukturu Vaše Visoke narodne škole?

K.M. – Naša struktura je veoma kompleksna. Dakle, riječ je o veoma kompleksnoj ustanovi. Ono što moram napomenuti na početku je da se Vi nalazite u Visokoj narodnoj školi jedne metropole koja na godišnjem nivou ima 250.000 upisa. U toku jedne godine ponudimo 16.000 različitih kurseva, predavanja i drugih obrazovnih oblika. Što se tiče programskog planiranja ono se donosi centralno za cijeli grad, a programi se provode u 4 gradska područja, odnosno 16 dijelova grada. Pored Visoke narodne škole, upravljamo i Obrazovnim centrom za ekologiju, te vlastitim trening centrom koji se nalazi van Minhena. U tom Trening centru moguće je realizovati seminare koji traju i duže od jednog dana, jer sam Trening centar nudi i mogućnosti smještaja i hrane. Visoka narodna škola Minhen upravlja i Visokom narodnom školom Gruenwald. To je jedan mali grad južnije od Minhena koji nema vlastitu Visoku narodnu školu, nego je nas ovlastio da nudimo obrazovanje odraslih u toj sredini, a sve naše aktivnosti u tom gradu realizuju se pod imenom Visoka narodna škola Gruenwald.

E.A. – Hvala. Slijedeće pitanje se odnosi na finansije. Možete li mi kratko opisati strukturu finansiranja Vaše organizacije?

K.M. – Rado. Visoku narodnu školu u Minhenu najviše, i to relativno dobro, finansira glavni grad Bavarske tj. Minhen. 40% naših sredstava dobijamo upravo od grada Minhena. Trenutno ovdje imam statističke podatke iz 2013. godine kada nas je grad Minhen podržao sa 12.480.000,00 Eura. Drugi, veći dio prikupimo od samih polaznika tj. od njihovih upisnina, a visina tog dijela je u 2013. godini iznosila 14.800.000,00 Eura. Pored ovih izvora finansiranja budžet popunjavamo i sredstvima dobijenim kroz razne projekte, te kroz dodatne usluge za opštine. Iznos tih sredstava je 2013. godine bio oko 5.000.000,00 Eura, a sredstva koja dobijamo od Savezne pokrajine Bavarske iznose samo 1.000.000,00 Eura. Da rezimiram, preko 40% sredstava otpada na upisnine, 15% otpada na projektna sredstva i pokrajinska izdvajanja, a ostatak od 40 do 45% izdvaja grad Minhen.

E.A. – Hvala puno. Slijedeće pitanje glasi: Ko i na koji način određuje ciljeve u Vašoj organizaciji?

K.M. – Na prvom mjestu, naša ustanova ima svoj Statut, jer smo mi registrovani kao Društvo sa ograničenom odgovornošću. Jednom godišnje donosimo ciljeve zajedno sa osnivačem tj. gradom Minhenom. Ciljevi se pripremaju i definišu interno, od strane uprave i šefova pojedinih odjela, zatim se o njima diskutuje u okviru naše interne konferencije, a nakon čega se usvajaju sa svim kolegama i upućuju gradskim strukturama na odobravanje i konačno usvajanje. Nakon toga, Visoka narodna škola radi u skladu sa usvojenim i odobrenim ciljevima.

E.A. – Hvala. Slijedeće pitanje je: Ko i kako donosi odluke u Vašoj organizaciji?

K.M. – Visoka narodna škola ima svoju upravu sa dva ravnopravna menadžera, odnosno direktora. Kada su strateški pravci u pitanju, njima se bave oba direktora i mislim da drugačije ne bi moglo ni funkcionisati. Moja kolegica tj. druga direktorica obnaša funkciju programskog direktora, koja se prije svega bavi sadržajima i programima koje nudi naša ustanova. Moja malenkost, odnosno moja direktorska pozicija odnosi se na organizaciju, finansije i ljudske resurse. Pored toga, Visoka narodna škola ima i Nadzorni odbor koji kontrolira upravu, ali sve odluke donosi sama uprava. Pored ovih struktura, Visoka narodna škola ima i Savjetodavni odbor koji nema kontrolnu nego savjetodavnu ulogu.

E.A. – Slijedeće pitanje se odnosi na planiranje. Tačnije, zanima me na koji način se vrši planiranje u Visokoj narodnoj školi? Prije svega mislim na godišnji plan, programski plan itd.

K.M. - Rekao bih da, na prvom mjestu, planiramo na veoma klasičan način. To znači da veoma temeljno promatramo potrebe tržišta, analiziramo statističke podatke, analiziramo prethodne evaluacije, razgovaramo sa polaznicima, analiziramo potrebe drugih organizacija, analiziramo ponude drugih Visokih narodnih škola u drugim gradovima itd. Nakon svega toga razvijamo našu programsku ponudu, od koje tokom godine samo 12% programa ne bude realizovano, što je, a taj podatak mi je poznat, najbolji postotak na nivou Savezne Republike Njemačke. Dakle, možemo zaključiti da se u ekonomskom smislu nalazimo veoma blizu polaznika, a u pedagoškom smislu veoma blizu njihovih potreba. Planiranje se vrši centralno u pojedinim odjelima za određena područja. Pošto se radi o jednoj velikoj Visokoj narodnoj školi, koja ima puno odjela, samim time imamo i veoma veliki broj kolega stručnjaka koji su zaduženi za pojedine oblasti. Evo na primjer, mislim da ima veoma mali broj Visokih narodnih škola u Njemačkoj koje imaju vlastito područje filozofije. Ili, recimo, imamo veliki broj stručnjaka za različite strane jezike. Na primjer, jedna kolegica je zadužena za romanske jezike, dvoje kolega su zaduženi za engleski jezik, druge kolege zadužene su za druge jezike. U tim timovima se radi na programima i njihovom planiranju, a koji su usaglašeni i sa kolegama koji rade u našim isturenim odjeljenjima širom grada tj. uzete su u obzir i njihove potrebe, kako bi se na kraju došlo do finalnog programa. Programska ponuda je zatim dostupna u vidu programskog kataloga, koji se izdaje dva puta godišnje i upravo ću Vam pokloniti najnoviji katalog tj. 1.600 grama obrazovanja odraslih (smijeh). Pored ta dva kataloga, trenutno imamo i jedan, treći katalog (ustao i traži), tzv. Ljetni katalog. Međutim, u našoj školi se permanentno i stalno planira, što znači da ukoliko postoji lista čekanja za pojedine programe ljudi ne moraju čekati novi kurs definisan i ponuđen u katalogu kako bi ga upisali za par mjeseci ili pola

godine. Nastojimo reagovati odmah i ponuditi novi kurs, ukoliko nam prostor i predavači stoje na raspolaganju. Generalno, možemo reći da s jedne strane planiramo sistematski svakih pola godine, a s druge strane želimo da budemo ustanova koja radi 365 dana u godini, sedam dana u sedmici i tokom cijelog dana i to svaki dan. Pošto su naši polaznici odrasli, iz mnogih anketa smo dobili povratne informacije da mnogi od njih žele pohađati naše programe i tokom ljeta, odnosno tokom godišnjih odmora. Zbog toga nastojimo biti otvoreni tokom cijele godine, tokom cijele sedmice i tokom cijelog dana.

E.A. - Iako ste par programa već spomenuli, moje slijedeće pitanje odnosi se upravo na programe koje nudite. Dakle, kakva je programska orijentacija Vaše organizacije?

K.M. – Što se tiče programa, oni su svrstani u šest kategorija, što je nekako odlika svih Visokih narodnih škola u SR Njemačkoj. Prva bi bila čovjek, društvo, politika, zatim klasično opšte obrazovanje odraslih, jezici, gdje moram napomenuti da na našoj Visokoj narodnoj školi imamo preko 50 jezika. Malo gdje možete učiti mongolski, havajski, swahili, kineski, laoski, tajlandski itd. Kao što vidite, nudimo veliku paletu kada su strani jezici u pitanju. Dalje, dio programa se odnosi na područje zdravlja, koje je kod nas kombinovano sa temama ishrane i kuhanja i koje u zadnje vrijeme imaju sve veću i veću potražnju. Također, imamo područje Umjetnost, kultura i kreativnost, te zatim veliki program zvan Druga šansa, u okviru kojeg ljudi, pogotovo mladi, koji nisu završili formalni oblik obrazovanja mogu to naknadno učiniti. U okviru ovog programa polaznici mogu završiti srednju školu, realku ili naknadno steći osnovno obrazovanje. Mislim da sam ukratko pomenuo najveća područja u kojima radimo. Izvinite, zaboravio sam područje stručnog obrazovanja. Ono se kod nas realizuje kroz program Zanimanje i karijera.

E.A.- Hvala. Posljednje pitanje iz grupe pitanja vezanih za organizaciju odnosi se na procjenu uspješnosti poslovanja Vaše organizacije? Tu prije svega mislim na broj polaznika na godišnjem nivou, zadovoljstvo polaznika, profitabilnost i konkurenciju?

K.M. – Već godinama naša Visoka narodna škola ima sve veći i veći broj upisa. To, međutim, nije rezultat samo našeg kvalitetnog rada, nego i činjenice da mi radimo u jednoj metropoli u kojoj živi veliki broj odrasle populacije. Pored toga, grad Minhen svake godine sve više raste. Godišnje se broj stanovnika Minhena poveća za 15.000 do 20.000 stanovnika. Sve to utiče na naš rad i moram reći da su u zadnje vrijeme naši ljudski, prostorni i drugi kapaciteti iskorišteni do maksimuma. Mislim da je to prije svega pozitivan problem, jer puno veći problem bi bio da polaznika uopšte nema. Na Vaše pitanje o uspješnosti dijelom sam dao odgovor i mogu potvrditi da Visoka narodna škola u Minhenu posluje veoma uspješno, jer svake godine uspijemo obezbijediti planirani postotak od samih upisnina. Zbog gore navedenog, trenutno smo u fazi širenja

naših prostornih kapaciteta i mislim da i ta činjenica govori u prilog uspješnosti našeg rada. Upravo se u samom centru grada završava naša nova zgrada sa novim moderno opremljenim učionicama. To je nova zgrada sa 10.000 kvadratnih metara. Pored toga, u proteklom periodu smo uspješno renovirali i potpuno moderno opremili naš Training centar o kojem sam maloprije govorio. Mislim da su sve ovo pokazatelji koji govore da je riječ o jednoj dobroj i zdravoj obrazovnoj ustanovi. Kada je riječ o broju polaznika, to sam Vam zaboravio reći. U 2013. godini smo imali 245.000 upisanih polaznika. Budimo oprezni kod ovih brojeva, jer u ovaj broj spadaju i polaznici koji u toku godine upišu dva ili tri različita kursa. Ukoliko želite tačan broj ljudi umanjite ovaj broj za otprilike 25%. Zadržavam pravo reći da je to samo moja slobodna procjena. Kada je zadovoljstvo naših polaznika u pitanju, permanentno ispitujemo njihovo zadovoljstvo i to na različite načine. Najčešće se to radi putem evaluacionih upitnika ili direktnim razgovorom sa polaznicima. Mogu reći da sam veoma zadovoljan povratnim informacijama koje dobijem. Ako bi to zadovoljstvo pretvorili u školske ocjene, onda bi Visoka narodna škola Minhen dobila ocjenu između 1 i 2, s tim da je u našem sistemu jedinica najbolja ocjena. Ipak, želim biti do kraja iskren i empirijski korektan; to su ocjene od onih od kojih smo dobili odgovor.

E.A. – Hvala. Ovim smo završili sa pitanjima vezanim za samu organizaciju. Prvo pitanje iz grupe pitanja vezanih za imidž organizacije glasi: Na koji način radite na imidžu Vaše organizacije?

K.M. – Dakle, na prvom mjestu, imidžu naše organizacije doprinosi naša programska ponuda. Jednostavno, ako neka organizacija kao ova naša ima 250.000 upisa u toku godine može se zaključiti da ono što radimo ima učinka i odjeka u samom društvu. Pored toga, jednom godišnje radimo intenzivno na tzv. imidž kampanji u toku koje ne lobiramo direktno za naš program, nego za obrazovanje odraslih uopšte. To radimo plakatiranjem u cijelom gradu, bez obzira da li je to na za to predviđenim mjestima, tramvajima, metroima i dr. Time, ako smijem tako reći, pozitivno provociramo javnost. Gdje god da čovjek pogleda pita se: „Aha, šta bi ovo trebalo da znači?“. Na tim plakatima obično koristimo poruke koje svakog pojedinca mogu zaintrigirati. U Njemačkoj postoji jedna izreka: „Najgluplji seljaci uzgajaju najveći krompir“ koju smo mi preoblikovali u slogan: „Najgluplji seljaci ne proizvode nikakav krompir“. Ovakav slogan privuče pažnju, iziritira čovjeka i onda pored toga na plakatu u dnu vidite samo logo Visoke narodne škole Minhen. U toku protekle ekonomske krize bavili smo se puno ekonomskim temama, i u toku kampanje smo imali slogan: „Obrazovanje po demokratskoj cijeni“ ili „Kursom zagarantovano do dobitka“. Znači, sa ovim jezičkim iritacijama nastupamo prema cjelokupnoj javnosti, ne samo u Minhenu, nego u zadnje vrijeme, kroz Pokrajinski Savez Visokih narodnih škola, i na području cijele pokrajine Bavarske. Pored toga, naravno, neizostavni dio izgradnje

imidža čine i društvene mreže (Facebook, Twitter), a prije 14 dana smo potpuno ažurirali i osvježili našu web stranicu. Web stranicu smo potpuno izmijenili, jer smo na staroj uočili mnogo nedostataka, na kojoj ste, na primjer, trebali potrošiti 20 minuta vremena da pronađete odgovarajući kurs. Novom stranicom smo željeli da posjetioci brže dođu do informacija, lakše pronađu odgovarajući program i ono što nam je bilo veoma bitno da stranica bude prilagođena savremenim tehnologijama i bude dostupna i na smart telefonima, tabletima, što sa starom stranicom nije bio slučaj. Pored svega ovoga, moram reći da imamo veoma uspješnu saradnju sa medijima i javnošću, za koje su zadužene dvije osobe u našoj organizaciji. Na godišnjem nivou imamo hiljade objavljenih novinskih članaka, bilo da je riječ o kratkim najavama određenih aktivnosti ili većim novinskim člancima u lokalnim novinama. Još jedan primjer rada na imidžu, koji smo realizovali prije nekoliko dana, vezan je za aktivnosti koje smo provodili u tramvaju nazvavši ih „Jezički tramvaj“. Svaki pojedinac je mogao ući u taj tramvaj, voziti se kroz grad i upoznati se sa stranim jezicima (engleski, španski, talijanski, turski) na način da su predavači govorili o gradu na tim jezicima. Naravno da u tramvaj ne mogu ući hiljade ljudi, nego njih 20, 30, maksimalno 50, ali vjerujte mi da ovakve originalne ideje imaju veliki učinak i odjek u javnosti.

E.A. – Veoma impresivno. Slijedeće pitanje se odnosi na neposredno okruženje. Kakav je odnos Vaše organizacije sa okruženjem?

K.M. – Jako dobro pitanje kojim smo se i mi bavili u procesu menadžmenta kvalitete i pitali smo se sa kime mi to uopšte saradujemo. Naša Visoka narodna škola trenutno saraduje sa 400 različitih organizacija. To ne bih nikako drugačije nazvao, nego jednom mrežom u kojoj se nalazimo, čijim jednim dijelom upravljamo i mi sami. U nekim slučajevima smo samo u ulozi partnera u toj mreži, a ponekad i samo marginalni partner. Kada je saradnja između tih partnera u pitanju, ona može ići od činjenice da smo nekome stavili na raspolaganje naš prostor, ustupili neki tehnički uređaj, do nivoa strateških partnera između kojih strateško partnerstvo u većini slučajeva regulišemo partnerskim ugovorima. Jedan primjer takvog strateškog partnerstva je u našem slučaju Biblioteka grada Minhena, različiti muzeji i sl. Na primjer, kad je riječ o saradnji s bibliotekom, mi pokušamo zainteresovati ljude za strane jezike tako što pored police sa knjigama na određenom jeziku održimo kratku prezentaciju, kako bismo privukli ljude koji dolaze u biblioteku da upišu kurs tog jezika na našoj Visokoj narodnoj školi. I sam sam bio iznenađen tim pristupom, misleći da isti ljudi idu i u biblioteku i dolaze kod nas, ali sam shvatio da u biblioteci knjige na stranom jeziku pozajmljuju ljudi koji uče sami, a ne u određenom socijalnom okruženju, i koje treba privući da dođu učiti u Visokoj narodnoj školi. Jednu takvu stratešku saradnju imamo i sa jednom svjetski poznatom filharmonijom, Minhenskom filharmonijom. Cilj

nam je ovoj umjetnosti privući i one strukture stanovništva koje možda nikad nisu ili ne bi otišle na koncert ozbiljne muzike. Naime, sa jednom manjom grupom muzičara, članova Minhenske filharmonije, prisutni smo u određenim dijelovima grada u kojima imamo prostorije Visoke narodne škole, a u kojima žive ljudi iz drugačijih slojeva društva i sa drugačijim 'backgroundom' od onih koji inače dolaze na koncerte filharmonije. Tim ljudima, među kojima su i migranti, odnosno pripadnici drugih kultura, držimo koncerte i tako ih privlačimo da slušaju ovu vrstu muzike, upoznaju se sa ovom umjetnošću, kulturom, ali ih privlačimo i u prostore Visoke narodne škole i motivišemo da eventualno kasnije postanu korisnici naših usluga, odnosno polaznici nekih naših programa. Takav je pristup izuzetno dobro prihvaćen. Jedan od članova Filharmonije, violinist koji je svirao na jednom takvom koncertu, rekao mi je kako nikada u životu nije dobio tako iskren aplauz kao od te publike. Stratešku saradnju imamo i sa univerzitetima kao na primjer sa Maximilian Univerzitetom, Višom školom za primijenjene nauke za čije studente, a riječ je o hiljadama studenata, organizujemo kurseve stranih jezika, koji su onda priznati kao dio njihovih ispitnih obaveza. Saradnjom sa univerzitetima želimo postići i unaprijediti prohodnost u obrazovanju i obezbijediti pravedniji pristup obrazovanju, u čemu, po mom mišljenju imamo mnogo uspjeha. Zatim, na kraju, da ne nabrajam, postoji veliki broj tih vidova saradnje kao na primjer sa Inicijativom umjetnika, raznim organizacijama iz pojedinih dijelova Minhena, sa privredom, sa preduzećima za koja, prije svega mala i srednja preduzeća, često vršimo razne obuke. Kao što vidite, riječ je stvarno o jednom velikom spektru partnerskih kooperacija.

E.A. – Hvala. Iako ste jednim dijelom odgovorili na moje naredno pitanje, ipak ću ga postaviti. Moje posljednje pitanje vezano za imidž glasi: Ko je odgovoran za odnose sa okruženjem i kako osiguravate da važne informacije stignu do određenih ciljnih grupa?

K.M. – Rado ću odgovoriti na to pitanje i iznijeti moj stav o tome ko je zadužen za odnose s javnošću i okruženjem. Svaki naš uposlenik, počev od mene, je zadužen za te odnose. Uzmimo, recimo, primjer kada ste na putu do moje kancelarije morate proći pored info pulta. Čovjeku koji stoji iza tog info pulta mora biti jasno da upravno on u tom momentu predstavlja našu kuću. On mora imati jasne i dobre informacije, mora biti ljubazan, mora dati jasne upute svim zainteresovanim, kako na najlakši način da se uključe u naše programe. On mora biti svjestan važnosti prvog utiska i učiniti da se svi koji dođu osjećaju prijatno i dobrodošlo i učiniti da njihov problem, pitanje s kojim su došli, bude riješeno na najbolji i najbrži način. Znači, još jednom ću naglasiti: svako od nas je zadužen za te odnose.

E.A.- Dr. Meisel, mislim da je to jedna veoma jaka i korisna poruka da svako onaj ko radi u organizacijama za obrazovanje odraslih mora biti odgovoran i za odnose sa okruženjem.

K.M. – Naravno, bilo koji zaposlenik bilo gdje da se pojavi, on ne nastupa kao privatna osoba ili samo kao ekspert. Čak ni ja nisam uvijek dr. Meisel, nego uz mene odmah vežu Visoku narodnu školu Minhen. Da svi uposleni nisu toga svjesni naš imidž ne bi bio tako pozitivan, jer te dvije osobe koje direktno rade na tome više imaju koordinacijsku ulogu.

E.A. – Slažem se s Vama u potpunosti. Sada prelazimo na pitanja koja se odnose na same zaposlenike. Prvo pitanje je koliko zaposlenih ima Vaša organizacija? Naravno pri tome mislim i na stalno zaposlene ali i na honorarno angažovane saradnike.

K.M. – Što se tiče stalno zaposlenih, dat ću Vam statističke podatke iz 2013. godine. Kada bismo sabrali radne sate naših 380 zaposlenika, to bi bilo ekvivalentno radnom vremenu 250 stalno zaposlenih osoba, jer jedan broj zaposlenih radi na šest sati sedmično, neki na pola radnog vremena i sl. Ukoliko bi taj broj podijelili na pedagoški, odnosno administrativni kadar, 99 pozicija je pedagoškog osoblja, a 151 osoba je zaposlena u administraciji. Što se tiče našeg honorarno angažovanog kadra, u 2013. godini smo imali 3.000 eksternih predavača.

E.A. – Slijedeće pitanje bi se odnosilo na njihove kompetencije i glasi: Kako i na koji način osiguravate kompetentnost kadrova koji rade u Visokoj narodnoj školi? Podstičete li i podržavate li njihovo stručno usavršavanje?

K.M. - Iako radimo u organizaciji za obrazovanje odraslih permanentno usavršavanje naših zaposlenika se ne podrazumijeva samo po sebi. Neki od zaposlenih samostalno i permanentno rade na svom razvoju, dok neke kolegice i kolege morate na neki način motivisati da razvijaju i usavršavaju svoje kompetencije. Naša Visoka narodna škola ima razvijen koncept razvoja ljudskih resursa. On počinje već od samog zaposlenja, odnosno nama jasno ukazuje na kompetencije koje tražimo na tržištu radne snage, zatim obuhvata uslove rada i jasno ukazuje na potrebe permanentnog usavršavanja, izvršavanja različitih radnih zadataka, kako posao ne bi postao jednoličan i monoton. Što se tiče samog usavršavanja, ukoliko je ono u interesu Visoke narodne škole, u smislu da će se određeni posao obavljati bolje i kvalitetnije, svaki pojedinac koji izrazi takvu želju bude podržan 100% kako vremenski, tako i finansijski. Ukoliko je usavršavanje takvo da se pretpostavlja da može djelimično poboljšati rad Visoke narodne škole, sa tim se zaposlenicima razgovara i omogućiti im se ili slobodno vrijeme za usavršavanje ili dobiti finansijsku podršku. Ukoliko oni idu na neko usavršavanje isključivo iz ličnih interesa koji ne utiču na rad Visoke narodne škole, njima se omogućava da usavršavanje pohađaju,

ali tako da njihovo odsustvo ne utiče na rad Visoke narodne škole tj. da naknadno odrade sate provedene na usavršavanju. Pored ovoga, svaki naš zaposlenik u toku jedne godine dobije vaučer od 270,00 Eura za čiju vrijednost može upisati bilo koji program u Visokoj narodnoj školi. Zaposlenici imaju potpunu slobodu da za taj novac biraju bilo koji program, a nama je u potpunosti svejedno da li će pohađati kurs crtanja, IT, jezik ili neki drugi program. Tu Visoka narodna škola ima dvostruki interes: s jedne strane želimo zaposlenicima održati sposobnost učenja, a sa druge strane svakog zaposlenika staviti u ulogu polaznika. Tako svako od nas u ulozi polaznika može, recimo, imati osjećaj kakav je prostor u kojem polaznik uči, da li je čistoća prostora na zadovoljavajućem nivou, da li je predavač ljubazan, što sve nekako spada u razvoj kvaliteta. Pored toga, svaki zaposlenik ima najmanje jednom godišnje pravo na lični razgovor sa upravom, gdje se na prvom mjestu tematizuje upravo lični razvoj pojedinca. Također, ukoliko na primjer procijenimo da će u nekom narednom periodu, recimo za dvije godine, Visokoj narodnoj školi biti potreban određeni profil zaposlenika, a u tom trenutku zaposleni nemaju tu vrstu kvalifikacije, oni mogu u naredne dvije godine proći proces usavršavanja kako bi napredovali do te pozicije.

E.A. – Ostanimo još malo kod zaposlenih sa pitanjem: Na koji način postižete da Vaši zaposleni izvršavaju svoje aktivnosti i doprinose ostvarivanju misije, ciljeva i vizije o kojima smo govorili na početku?

K.M. – U Vašem pitanju se već na neki način krije pozitivan odgovor, što ne mogu u potpunosti prihvatiti, jer nisam siguran da mi to uvijek uspijeva. Naravno da kada imate 380 stalno zaposlenih i 3.000 vanjskih saradnika, može se dogoditi da pojedinci iz različitih razloga, kao na primjer privatni problemi, zdravstveni problemi i drugo, nisu uvijek na visini zadatka. Ono čemu ja težim i na čemu cijela uprava radi je to da praktikujemo tzv. transparentni stil rukovođenja, koji uvažava kompetencije svih kolegica i kolega, u kojem i uprava ponekad traži savjete od zaposlenih, ali koji isto tako podrazumijeva da odluke donose menadžeri, odnosno direktori koji, na kraju krajeva, i snose svu odgovornost. Ako želite možete moj stil formulirati na taj način da jako uvažavam svakog zaposlenog i njegove kompetencije, ali isto tako jasno dajem do znanja ko je za šta zadužen. Desetinama godina je ova Visoka narodna škola imala problema sa radnim strukturama, sa podjelom zadataka, funkcionisala je kao jedna porodica, odnosno jedan društveni pokret. Mnoge stvari su funkcionisale izvrsno, ali je bilo i određenih problema kada smo recimo propustili dobre ideje, dobre prijedloge, dobre prilike, jer se za njih niko nije brinuo. U međuvremenu, mislim da to zavisi i od trenutne veličine naše organizacije. Došli smo do toga da imamo jasne strukture, jasne podjele poslova i različite niže nivoe upravljanja. Sve rukovodeće pozicije na našoj Visokoj narodnoj školi su vremenski ograničene na pet

godina. Nakon pet godina svako od rukovodilaca može reći da ne želi više da obavlja tu funkciju, jer se recimo ne želi više baviti personalnim problemima, nego možda više praktičnim radom i sadržajem. Takva praksa se pokazala veoma pozitivnom.

E.A. – Hvala, veoma praktičan primjer. Posljednje pitanje vezano za zaposlene glasi: Kako procjenjujete odnose između zaposlenih u organizaciji i njihovo zadovoljstvo poslom? Pri tome, prije svega, mislim na podjelu zadataka, zadovoljstvo poslom, visinom plate i sl.

K.M. – Što se tiče plata, jednom smo radili interno istraživanje i zaposleni su, između ostalog, mogli odgovoriti i na pitanje, da li su zadovoljni visinom svojih primanja (smijeh). Ukoliko su htjeli kliknuti na „ne“ kursor im je uvijek bježao na „da“. Nakon što su iznervirani ovaj postupak ponovili više puta na kraju su ipak kliknuli na „da“. Na monitoru im se pojavila poruka da im se uprava zahvaljuje na iskazanom zadovoljstvu (smijeh). Šalu na stranu, mislim da Visoka narodna škola plaća svoje zaposlene iznad prosjeka. Kod zaposlenih koji rade kraće radno vrijeme i imaju manja primanja plaćamo dodatni bonus jer je Minhen jedan veoma skup grad. Do sada smo samo jednom uradili anonimno anketiranje u kojem smo saznali da smo u poređenju sa drugim javnim ustanovama iznad prosjeka kada su mjesečna primanja u pitanju, i iduće godine ponovo planiramo uraditi jedno ovakvo anketiranje. Naravno da kod toliko zaposlenih uvijek ima kolegica ili kolega koji nisu sa svime zadovoljni, ali moj posao nije da svima izlazim u susret i sve učinim zadovoljnim. To jednostavno nije ni moguće. Ja radim na tome da svi budu zadovoljni poslom koji obavljaju, ali u pojedinim slučajevima to niste u mogućnosti da ostvarite i dođete u situaciju da ne možete odgovoriti na očekivanja pojedinaca i da ta očekivanja ne odgovaraju onome što mi možemo da ponudimo. Ipak, ističem da su to kod nas pojedinačni slučajevi. Sveukupno gledajući, mogu reći da sam zadovoljan i ponovo naglašavam da je ta identifikacija svakog zaposlenog sa organizacijom veoma bitna kako bi ostvarili ovakav uspjeh, odnosno lično zadovoljstvo samim radnim okruženjem.

E.A. – Ovo nas dovodi do posljednjeg bloka pitanja vezanih za samog menadžera. Prvo pitanje glasi: Koliko dugo ste na čelu ove organizacije odnosno koliko dugo imate rukovodilačkog iskustva?

K.M. – Što se tiče rukovodilačkog iskustva, njega imam otkako sam počeo da radim. Otprilike nekih 40 godina. Na Visokoj narodnoj školi u Minhenu radim posljednjih osam godina.

E.A. – Hvala. Sada me zanima koje ste uslove morali ispuniti da bi postali direktor odnosno menadžer ove organizacije?

K.M. – Ono što je traženo konkursom je bilo prije svega iskustvo u oblasti obrazovanja odraslih, kako teorijsko, tako i praktično, visoka stručna sprema, rukovodilačko iskustvo, iskustvo u upravljanju finansijama.

E.A. – Hvala. Koji je bio Vaš motiv odnosno razlog da postanete direktor ove organizacije?

K.M. – U suštini, imao sam dva motiva. Ja ustvari dolazim sa jednog Instituta za istraživanje i tamo sam obavljao funkciju kako direktora, tako i predsjednika Upravnog odbora. Naime, riječ je o Institutu za obrazovanje odraslih (DIE) iz Bonna, gdje sam radio skoro 30 godina. To je vrijeme kada čovjek dođe do tačke kada se pita je li to sve, ima li nešto novo, te pošto sam tada bio u ranim pedesetim godinama zamoljen sam da se prijavim na ovu poziciju. O tom prijedlogu i prelasku iz nauke u praksu sam dugo razmišljao, jer sam, mogu reći, rado radio kao istraživač na Institutu, ali sam onda odlučio da ipak pokušam raditi i nešto novo.

E.A. – Posljednje pitanje koje se direktno odnosi na Vašu poziciju je: Da li ste samo eksponent obrazovne politike i samo izvršavate delegirane zadatke ili ste i kreator sa slobodom u samoj organizaciji?

K.M. – U većini slučajeva radimo veoma samostalno gdje se ja osjećam, kao što ste rekli, kao kreator sa slobodom koju ipak ponekad ograniče politika, finansije i ljudski resursi. Ali, mi smo u potpunosti nezavisni. Pošto ja već dvije godine obnašam i funkciju predsjednika Upravnog odbora Bavarskog Saveza Visokih narodnih škola imam dodira naravno i sa obrazovnom politikom.

E.A. – Hvala. Koje kompetencije po Vašem mišljenju mora da posjeduje osoba koja upravlja organizacijom za obrazovanje odraslih?

K.M. – Prije svega bih rekao da ona mora posjedovati klasične upravljačke kompetencije tj. mora znati upravljati ljudskim resursima, finansijama, organizacionim razvojem, obrazovnim marketingom, te mora posjedovati sve ostale socijalne kompetencije (komunikacija), ali istovremeno mora biti u stanju i da istraje u sprovođenju svojih odluka. Često je ta osoba izložena paradoksalnim problemima i situacijama, te mora biti u stanju da se nosi s njima, a da izbjegne profesionalno sagorijevanje. Ono što skoro nigdje u literaturi ne stoji je da onaj ko želi da upravlja organizacijom za obrazovanje odraslih mora da bude spreman na učenje i vlastiti razvoj, te da često posmatra stvari iz druge perspektive. Pored toga, mora znati upravljati konfliktima, biti tolerantan na frustracije, otporan na paniku i sposoban da se uhvati u koštac sa najvećim problemima i izazovima.

E.A. – Hvala Vam puno. Iako ovo zadnje pitanje nije bilo predviđeno u samom instrumentu istraživanja, volio bih da mi kažete šta bi za Vas odnosno za Vašu organizaciju bio obrazovni moto, tj. kako bi on glasio? Kako bi ga Vi definisali u jednoj ili dvije rečenice?

K.M. – Prije sam uvijek citirao Harmut von Hentig čiji citat je za mene vremenom postao vodilja. Taj citat glasi: „Razjasnite stvari, jačajte ljude“.

E.A. – Hvala puno prof. Meisel. Bila mi je velika čast i zadovoljstvo provesti ovo vrijeme sa Vama.

PRILOG 3. – OKRUŽENJE ORGANIZACIJA IZ SR NJEMAČKE

Opšte i neposredno okruženje organizacija iz SR Njemačke

SR Njemačka¹

Opšti pokazatelji	
Administrativni oblik	Savezna republika
Veličina	357.050 km ²
Broj saveznih pokrajina	16
Broj stanovnika	80.822.200
Broj stanovnika po km ²	227
BDP po glavi stanovnika	33.343,00 €
Nadležnost u obrazovanju	Na nivou saveznih pokrajina
Politički pokazatelji	
Relevantni zakoni	Zakon o stručnom obrazovanju iz 2005. g.
Podzakonski akti i odredbe	Postoje
Međunarodni/nacionalni problemi i konflikti	Postoje
Ekonomski pokazatelji	
Privredni rast	1,6 %
Prosječna neto plata	1.345,00 €
Broj nezaposlenih	2.898.388
Stopa nezaposlenosti	6,7 %
Mogućnost subvencija za obrazovanje odraslih	Veoma ograničene sa državnog nivoa
Socio – kulturološki pokazatelji	
Demografska slika odraslog stanovništva (od 18 do 65 godina starosti)	63,0 %
Udio stranaca u ukupnom broju stanovnika	8,9 %

¹ Statistički podaci preuzeti iz slijedećih dokumenata i izvora:

Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2015

Bruttoinlandsprodukt für 2011 Deutschland, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2012

Mikrozensus - Bevölkerung und Erwerbstätigkeit Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen in Deutschland, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2014

Zensus 2011 – Bevölkerung nach Geschlecht, Alter, Staatsangehörigkeit, Familienstand und Religionszugehörigkeit, Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Bad Ems 2014

Izvor: *Berufsbildungsgesetz*, Berlin 2005 http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bbig_2005/gesamt.pdf,

pristupljeno 11.04.2015.

Savezna pokrajina Bavarska²

Opšti pokazatelji	
Administrativni oblik	Savezna pokrajina
Veličina	70 550 km ²
Broj regiona	7
Broj okruga	71
Broj opština	2031
Broj stanovnika	12.636.006
Broj stanovnika po km ²	179
BDP po glavi stanovnika	38.429,00 €
Nadležnost u obrazovanju	Predškolsko, školsko, visoko i obrazovanje odraslih
Politički pokazatelji	
Relevantni zakoni	Ustav Savezne pokrajine Bavarske iz 1946. g. Zakon za unapređenje obrazovanja odraslih iz 1974. g.
Podzakonski akti i odredbe	Postoje
Međunarodni/nacionalni problemi i konflikti	Postoje
Ekonomski pokazatelji	
Privredni rast	2,6 %
Prosječna neto plata	1.840,50 €
Broj nezaposlenih	264.603
Stopa nezaposlenosti	3,8 %
Mogućnost subvencija	Pokrajina, okrug, opština, fondovi EU
Socio – kulturološki pokazatelji	
Demografska slika odraslog stanovništva (od 18 do 65 godina starosti)	63,6 %
Udio stranaca u ukupnom broju stanovnika	10,5 %

² Statistički podaci preuzeti iz slijedećih dokumenata i izvora:

Statistische Berichte, Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, München 2014

München. Der Wirtschaftsstandort. Fakten und Zahlen, Landeshauptstadt München – Referat für Arbeit und Wirtschaft, München 2015

Izvor: Statistische Ämter des Bundes und der Länder: www.statistik-portal.de, pristupljeno 11.04.2015.

Grad Minhen³

Opšti pokazatelji	
Administrativni oblik	Grad
Veličina	310,71 km ²
Broj gradskih opština	25
Broj stanovnika	1.464.962
Broj stanovnika po km ²	4.715
BDP po glavi stanovnika	58.000,00 €
Nadležnost u obrazovanju	Savezna pokrajina Bavarska (predškolsko, školsko, visoko i obrazovanje odraslih)
Politički pokazatelji	
Relevantni zakoni	Ustav Savezne pokrajine Bavarske iz 1946. g. Zakon za unapređenje obrazovanja odraslih iz 1974. g.
Podzakonski akti i odredbe	Postoje
Međunarodni/nacionalni problemi i konflikti	Postoje
Ekonomski pokazatelji	
Privredni rast	0,4 %
Prosječna neto plata	1.883,83 €
Broj nezaposlenih	45.947
Stopa nezaposlenosti	4,8%
Mogućnost subvencija	Grad, pokrajina, fondovi EU
Socio – kulturološki pokazatelji	
Demografska slika odraslog stanovništva (od 18 do 65 godina starosti)	67,9 %
Udio stranaca u ukupnom broju stanovnika	25,4 %

³ Statistički podaci preuzeti iz slijedećih dokumenata i izvora:

Statistisches Taschenbuch 2014, Statistisches Amt der Landeshauptstadt München, München 2014

München. Der Wirtschaftsstandort. Fakten und Zahlen, Landeshauptstadt München – Referat für Arbeit und Wirtschaft, München 2015

Münchener Jahreswirtschaftsbericht 2014, Landeshauptstadt München – Referat für Arbeit und Wirtschaft, München 2015

Grad Regensburg⁴

Opšti pokazatelji	
Administrativni oblik	Grad
Veličina	80,76 km ²
Broj gradskih opština	18
Broj stanovnika	155.151
Broj stanovnika po km ²	1.921
BDP po glavi stanovnika	71.576,00 €
Nadležnost u obrazovanju	Savezna pokrajina Bavarska (predškolsko, školsko, visoko i obrazovanje odraslih)
Politički pokazatelji	
Relevantni zakoni	Ustav Savezne pokrajine Bavarske iz 1946. g. Zakon za unapređenje obrazovanja odraslih iz 1974. g.
Podzakonski akti i odredbe	Postoje
Međunarodni/nacionalni problemi i konflikti	Postoje
Ekonomski pokazatelji	
Privredni rast	4,5%
Prosječna neto plata	1.830,00 €
Broj nezaposlenih	3.526
Stopa nezaposlenosti	4,5%
Mogućnost subvencija	Grad, pokrajina, fondovi EU
Socio – kulturološki pokazatelji	
Demografska slika odraslog stanovništva (od 18 do 65 godina starosti)	67,3 %
Udio stranaca u ukupnom broju stanovnika	11,6 %

⁴ Statistički podaci preuzeti iz slijedećih dokumenata i izvora:

Regensburg in Zahlen, Stadt Regensburg, Regensburg 2014

Izvor: <http://www.mittelbayerische.de/bayern/regensburg-wirtschaft-boomt-wie-nirgends-sonst-21704-art750449.html>, pristupljeno 19.04.2015.

Izvor: http://www.schweinfurt.de/wirtschaft-wissenschaft/wirtschaftsstandort/m_14804, pristupljeno 19.04.2015.

Izvor: <http://www.gehaltsvergleich.com/gehalt/Bayern>, pristupljeno 19.04.2015.

Grad Cham⁵

Opšti pokazatelji	
Administrativni oblik	Okrug
Veličina	1.512 km ²
Broj opština	39
Broj stanovnika	125.620
Broj stanovnika po km ²	83
BDP po glavi stanovnika	29.967,00 €
Nadležnost u obrazovanju	Savezna pokrajina Bavarska (predškolsko, školsko, visoko i obrazovanje odraslih)
Politički pokazatelji	
Relevantni zakoni	Ustav Savezne pokrajine Bavarske iz 1946. g. Zakon za unapređenje obrazovanja odraslih iz 1974. g.
Podzakonski akti i odredbe	Postoje
Međunarodni/nacionalni problemi i konflikti	Postoje
Ekonomski pokazatelji	
Privredni rast	1,3%
Prosječna neto plata	1.582,00 €
Broj nezaposlenih	3.130
Stopa nezaposlenosti	4,5%
Mogućnost subvencija	Grad, pokrajina, fondovi EU
Socio – kulturološki pokazatelji	
Demografska slika odraslog stanovništva (od 18 do 65 godina starosti)	63,8 %
Udio stranaca u ukupnom broju stanovnika	2,9 %

⁵ Statistički podaci preuzeti iz slijedećih dokumenata i izvora:

Geschäftsbericht 2013, Landratsamt Cham-Amt für Jugend und Familie, Cham 2013

Der Landkreis Cham in Zahlen, Landratsamt Cham, Cham 2013

Zahlen, Daten, Fakten, Landratsamt Cham, Cham 2014

Izvor: https://www.statistik.bayern.de/medien/statistik/BIZ/ausl__ndische_beve_lkerung_in_bayern.pdf, pristupljeno 19.04.2015.

Izvor: <http://www.landkreis-cham.de/Home/Gemeinden.aspx>, pristupljeno 19.04.2015.

Izvor: <http://www.gehaltsvergleich.com/gehalt/Bayern>, pristupljeno 19.04.2015.

Izvor: <http://www.ihk-regensburg.de/ihk-r/autoupload/officefiles/Bruttoinlandsprodukt.pdf>, 19.04.2015.

Izvor: https://www.statistik.bayern.de/presse/archiv/2013/362_2013.php, pristupljeno 19.04.2015.

Izvor: https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Bayern/Cham-Nav.html?year_month=201503, pristupljeno 19.04.2015.

Grad Regen⁶

Opšti pokazatelji	
Administrativni oblik	Okrug
Veličina	975 km ²
Broj opština	24
Broj stanovnika	76.257
Broj stanovnika po km ²	78
BDP po glavi stanovnika	25.829,00 €
Nadležnost u obrazovanju	Savezna pokrajina Bavarska (predškolsko, školsko, visoko i obrazovanje odraslih)
Politički pokazatelji	
Relevantni zakoni	Ustav Savezne pokrajine Bavarske iz 1946. g. Zakon za unapređenje obrazovanja odraslih iz 1974. g.
Podzakonski akti i odredbe	Postoje
Međunarodni/nacionalni problemi i konflikti	Postoje
Ekonomski pokazatelji	
Privredni rast	3,3 %
Prosječna neto plata	1.528,00 €
Broj nezaposlenih	1.537
Stopa nezaposlenosti	3,7 %
Mogućnost subvencija	Grad, pokrajina, fondovi EU
Socio – kulturološki pokazatelji	
Demografska slika odraslog stanovništva (od 18 do 65 godina starosti)	63,4 %
Udio stranaca u ukupnom broju stanovnika	2,2 %

⁶ Statistički podaci preuzeti iz slijedećih dokumenata i izvora:

Statistik kommunal 2013 - Eine Auswahl wichtiger statistischer Daten für den Landkreis, Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, München 2014

Izvor: <http://www.landkreis-regen.de/landkreisportraet/artikel/150/3380/10282/>, pristupljeno 19.04.2015.

Izvor: <http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI721945>, pristupljeno 19.04.2015.

Izvor: https://www.statistik.bayern.de/presse/archiv/2013/362_2013.php, pristupljeno 19.04.2015.

Izvor: <http://www.sisby.de/de/Anhaenge/datenblaetter-ihk-niederbayern/strukturdaten-landkreis-regen.pdf>, pristupljeno 19.04.2015.

Grad Landau an der Isar⁷

Opšti pokazatelji	
Administrativni oblik	Grad
Veličina	84,36 km ²
Broj stanovnika	12.999
Broj stanovnika po km ²	154
BDP po glavi stanovnika	53.545,00 €
Nadležnost u obrazovanju	Savezna pokrajina Bavarska (predškolsko, školsko, visoko i obrazovanje odraslih)
Politički pokazatelji	
Relevantni zakoni	Ustav Savezne pokrajine Bavarske iz 1946. g. Zakon za unapređenje obrazovanja odraslih iz 1974. g.
Podzakonski akti i odredbe	Postoje
Međunarodni/nacionalni problemi i konflikti	Postoje
Ekonomski pokazatelji	
Privredni rast ¹	-5 %
Prosječna neto plata	1.577,00 €
Broj nezaposlenih	1792
Stopa nezaposlenosti	3,2 %
Mogućnost subvencija	Grad, pokrajina, fondovi EU
Socio – kulturološki pokazatelji	
Demografska slika odraslog stanovništva (od 18 do 65 godina starosti)	62,5 %
Udio stranaca u ukupnom broju stanovnika	5 %

⁷ Statistički podaci preuzeti iz slijedećih dokumenata i izvora:

Strukturdaten für den Landkreis Dingolfing-Landau, IHK Niederbayern, Passau 2013

Izvor: http://www.landau-isar.de/stadt_in_zahlen.aspx, pristupljeno 19.04.2015.

Izvor: http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Bayern-Nav.html?year_month=201503, pristupljeno 19.04.2015.

Izvor: <https://www.statistik.bayern.de/statistik/gemeinden/09279122.pdf>, pristupljeno 19.04.2015.

**PRILOG 4. –
OKRUŽENJE ORGANIZACIJA IZ BOSNE I HERCEGOVINE**

Opšte i neposredno okruženje organizacija iz Bosne i Hercegovine

Bosna i Hercegovina¹

Opšti pokazatelji	
Administrativni oblik	BiH je administrativno podijeljena na dva entiteta: Federacija Bosne i Hercegovine (FBiH) i Republika Srpska (RS) i Brčko Distrikt. FBiH je administrativno podijeljena na 10 kantona, koji su podijeljeni na opštine. Na području FBiH se nalazi 79 opština. RS je administrativno podijeljena na 63 opštine. Grad Brčko je zasebna administrativna jedinica – Distrikt.
Veličina	51.209 km ²
Broj stanovnika	3.843.126
Broj stanovnika po km ²	75
BDP po glavi stanovnika	3.508,50 €
Nadležnost u obrazovanju	FBiH - na nivou kantona; RS na nivou entiteta. Brčko Distrikt ima vlastitu nadležnost u oblasti obrazovanja.
Politički pokazatelji	
Relevantni zakoni	Ne postoji Okvirni zakon o obrazovanju odraslih na državnom nivou.
Podzakonski akti, odredbe, dokumenti	Principi i standardi u oblasti obrazovanja odraslih u BiH (2014) Strateška platforma razvoja obrazovanja odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja u BiH 2014. - 2020. (2014) Strateški pravci razvoja obrazovanja u BiH 2008. – 2015 (2008)
Međunarodni/nacionalni problemi i konflikti	Postoje nacionalni problemi i u sektoru obrazovanja
Ekonomski pokazatelji	
Privredni rast	2,1 %
Prosječna neto plata	426,00 €
Broj nezaposlenih	542.377
Stopa nezaposlenosti	27,5 %
Mogućnost subvencija za obrazovanje odraslih	Ne postoje
Socio – kulturološki pokazatelji	
Demografska slika odraslog stanovništva (od 18 do 65 godina starosti)	63,4%

¹ Statistički podaci preuzeti iz slijedećih dokumenata i izvora: http://www.bhas.ba/tematskibilteni/BHAS_Zene_Muskarci_BH.pdf, pristupljeno 07.07.2015.

http://www.bhas.ba/saopstenja/2015/NEZ_2015M04_001_01-bos.pdf, pristupljeno 07.07.2015.

<http://www.predsjednistvobih.ba/o-bih/LicnaKartaBiH.aspx?langTag=bs-BA>, pristupljeno 07.07.2015.

<http://www.bhas.ba>, pristupljeno 07.07.2015.

Federacija BiH²

Opšti pokazatelji	
Administrativni oblik	Entitet
Veličina	26.110 km ²
Broj kantona	10
Broj opština	79
Broj stanovnika	2.337.000
Broj stanovnika po km ²	89
BDP po glavi stanovnika	3.700,00 €
Nadležnost u obrazovanju	Nema nadležnosti u obrazovanju – koordinacija obrazovnih politika
Politički pokazatelji	
Relevantni zakoni	Ne postoji okvirni Zakon o obrazovanju odraslih u FBiH Nacrt Zakona o principima obrazovanja odraslih u FBiH (2014)
Podzakonski akti i odredbe	Ne postoje
Međunarodni/nacionalni problemi i konflikti	Postoje nacionalni problemi i u sektoru obrazovanja
Ekonomski pokazatelji	
Privredni rast	1,6 %
Prosječna neto plata	426,00 €
Broj nezaposlenih	385.540
Stopa nezaposlenosti	28,4 %
Mogućnost subvencija	Minimalne i veoma ograničene
Socio – kulturološki pokazatelji	
Demografska slika odraslog stanovništva (od 18 do 65 godina starosti)	63,7 %

² Statistički podaci preuzeti iz slijedećih dokumenata i izvora:
<http://www.fzs.ba/Podaci/Brojke2014.pdf>, pristupljeno 08.07.2015.
<http://www.fzs.ba>, pristupljeno 08.07.2015.
<http://www.fzs.ba/Dem/stanovnistvo-bilten110.pdf>, pristupljeno 08.07.2015.

Republika Srpska³

Opšti pokazatelji	
Administrativni oblik	Entitet
Veličina	24.857 km ²
Broj opština	63
Broj stanovnika	1.421.310
Broj stanovnika po km ²	57
BDP po glavi stanovnika	3.165,66 €
Nadležnost u obrazovanju	Da
Politički pokazatelji	
Relevantni zakoni	Zakon o obrazovanju odraslih (2009)
Podzakonski akti i odredbe	Postoje
Međunarodni/nacionalni problemi i konflikti	Postoje nacionalni problemi i u sektoru obrazovanja
Ekonomski pokazatelji	
Privredni rast	1,4 %
Prosječna neto plata	425,40 €
Broj nezaposlenih	143.955
Stopa nezaposlenosti	25,7%
Mogućnost subvencija	Minimalne i veoma ograničene
Socio – kulturološki pokazatelji	
Demografska slika odraslog stanovništva (od 18 do 65 godina starosti)	63,6 %

³ Statistički podaci preuzeti iz slijedećih dokumenata i izvora:

http://www.rzs.rs.ba/front/article/1231/?left_mi=None&up_mi=&add=None, pristupljeno 08.07.2015.

http://www2.rzs.rs.ba/static/uploads/bilteni/rad/BiltenStatistike_Plata_Zaposlenosti_i_Nezaposlenosti_Br7.pdf, pristupljeno 08.07.2015.

<http://www.zzzrs.net/index.php/statistika>, pristupljeno 08.07.2015.

Kanton Sarajevo ⁴

Opšti pokazatelji	
Administrativni oblik	Kanton
Veličina	1.276,9 km ²
Broj opština	9
Broj stanovnika	444.851
Broj stanovnika po km ²	348
BDP po glavi stanovnika	7.020,00 €
Nadležnost u obrazovanju	Da
Politički pokazatelji	
Relevantni zakoni ⁵	Nacrt Zakona o obrazovanju odraslih (2013)
Podzakonski akti i odredbe	Ne postoje
Međunarodni/nacionalni problemi i konflikti	Postoje
Ekonomski pokazatelji	
Privredni rast	0,7 %
Prosječna neto plata	526,60 €
Broj nezaposlenih	70.873
Stopa nezaposlenosti	37,1%
Mogućnost subvencija	Minimalne i veoma ograničene
Socio – kulturološki pokazatelji	
Demografska slika odraslog stanovništva (od 18 do 65 godina starosti)	67,7 %

⁴ Statistički podaci preuzeti iz slijedećih dokumenata i izvora:

<http://www.fzs.ba/Podaci/KantBr9.pdf>, pristupljeno 08.07.2015.

<http://zis.ks.gov.ba/sites/zis.ks.gov.ba/files/60%20Pla%C4%87a%202015.pdf>, pristupljeno 08.07.2015.

<http://www.juszzks.com.ba>, pristupljeno 08.07.2015.

<http://www.mojemjesto.ba/bs/statistika/bruto-domaci-proizvod-bdp-po-stanovniku-procjena>, pristupljeno 08.07.2015.

⁵ Zakon o obrazovanju odraslih u Kantonu Sarajevo usvojen je u oktobru 2015. godine, dakle, sedam mjeseci nakon obavljenog istraživanja.

Tuzlanski kanton⁶

Opšti pokazatelji	
Administrativni oblik	Kanton
Veličina	2.649 km ²
Broj opština	13
Broj stanovnika	499.099
Broj stanovnika po km ²	188
BDP po glavi stanovnika	2.685,82 €
Nadležnost u obrazovanju	Da
Politički pokazatelji	
Relevantni zakoni ⁷	Nacrt Zakona o obrazovanju odraslih (2014)
Podzakonski akti i odredbe	Ne postoje
Međunarodni/nacionalni problemi i konflikti	Postoje
Ekonomski pokazatelji	
Privredni rast	3,4 %
Prosječna neto plata	377,85 €
Broj nezaposlenih	96.342
Stopa nezaposlenosti	23,1%
Mogućnost subvencija	Minimalne i veoma ograničene
Socio – kulturološki pokazatelji	
Demografska slika odraslog stanovništva (od 18 do 65 godina starosti)	70,2 %

⁶ Statistički podaci preuzeti iz slijedećih dokumenata i izvora:
<http://www.fzs.ba/Podaci/KantBr3.pdf>, pristupljeno 08.07.2015.
<http://www.fzzz.ba/fbih-statistika/godina-2015-federacija-bih>, pristupljeno 08.07.2015.
<http://www.kpktz.ba/informator/pk1.pdf>, pristupljeno 08.07.2015.

⁷ Zakon o obrazovanju odraslih u Tuzlanskom kantonu je usvojen u julu 2015. godine, dakle, četiri mjeseca nakon obavljenog istraživanja.

Grad Sarajevo⁸

Opšti pokazatelji	
Administrativni oblik	Grad
Veličina	141,5 km ²
Broj opština	4
Broj stanovnika	310.551
Broj stanovnika po km ²	2195
BDP po glavi stanovnika	9.732,44 €
Nadležnost u obrazovanju	Kanton Sarajevo
Politički pokazatelji	
Relevantni zakoni ⁹	Nacrt Zakona o obrazovanju odraslih (2013)
Podzakonski akti i odredbe	Ne postoje
Međunarodni/nacionalni problemi i konflikti	Postoje
Ekonomski pokazatelji	
Privredni rast	0,7 %
Prosječna neto plata	535,00 €
Broj nezaposlenih	42.731
Stopa nezaposlenosti	33,28 %
Mogućnost subvencija	Minimalne i veoma ograničene
Socio – kulturološki pokazatelji	
Demografska slika odraslog stanovništva (od 18 do 65 godina starosti)	68,1 %

⁸ Statistički podaci preuzeti iz slijedećih dokumenata i izvora:
<http://www.fzs.ba/Podaci/KantBr9.pdf>, pristupljeno 08.07.2015.

⁹ Zakon o obrazovanju odraslih u Kantonu Sarajevo usvojen je u oktobru 2015. godine, dakle, sedam mjeseci nakon obavljenog istraživanja.

Grad Banja Luka¹⁰

Opšti pokazatelji	
Administrativni oblik	Grad
Veličina	1.239 km ²
Broj stanovnika	250.000
Broj stanovnika po km ²	202
BDP po glavi stanovnika	4.458,44 €
Nadležnost u obrazovanju	Entitet Republika Srpska
Politički pokazatelji	
Relevantni zakoni	Zakon o obrazovanju odraslih (2009)
Podzakonski akti i odredbe	Postoje
Međunarodni/nacionalni problemi i konflikti	Postoje
Ekonomski pokazatelji	
Privredni rast	1,9 %
Prosječna neto plata	488,80 €
Broj nezaposlenih	43.164
Stopa nezaposlenosti	32,3 %
Mogućnost subvencija	Minimalne i veoma ograničene
Socio – kulturološki pokazatelji	
Demografska slika odraslog stanovništva (od 18 do 65 godina starosti)	69,9 %

¹⁰ Statistički podaci preuzeti iz slijedećih dokumenata i izvora:

<http://www.banjaluka.rs.ba/front/article/9711>, pristupljeno 08.07.2015.

http://www.zzzrs.net/index.php/statistika/?lokacija=1&izvjestaj=7&godina_od=2015&godina_do=2015&submit=+%D0%9F%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B6%D0%B8+%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%83, pristupljeno 08.07.2015.

<http://www.mojemjesto.ba/bs/opstina/banja-luka#table-tab>, pristupljeno 08.07.2015.

<http://www.mhrr.gov.ba/PDF/default.aspx?id=530&langTag=bs-BA>, pristupljeno 08.07.2015.

Grad Tuzla¹¹

Opšti pokazatelji	
Administrativni oblik	Grad
Veličina	294 km ²
Broj stanovnika	131.778
Broj stanovnika po km ²	448
BDP po glavi stanovnika	4.698,27 €
Nadležnost u obrazovanju	Tuzlanski kanton
Politički pokazatelji	
Relevantni zakoni ¹²	Nacrt Zakona o obrazovanju odraslih (2014)
Podzakonski akti i odredbe	Ne postoje
Međunarodni/nacionalni problemi i konflikti	Postoje
Ekonomski pokazatelji	
Privredni rast	2,7 %
Prosječna neto plata	439,72 €
Broj nezaposlenih	20.560
Stopa nezaposlenosti	39,1 %
Mogućnost subvencija	Minimalne i veoma ograničene
Socio – kulturološki pokazatelji	
Demografska slika odraslog stanovništva (od 18 do 65 godina starosti)	70,5 %

¹¹ Statistički podaci preuzeti iz slijedećih dokumenata i izvora:
<http://www.fzs.ba/Podaci/KantBr3.pdf>, pristupljeno 08.07.2015.

¹² Zakon o obrazovanju odraslih u Tuzlanskom kantonu je usvojen u julu 2015. godine, dakle, četiri mjeseca nakon obavljenog istraživanja.

Opština Gračanica¹³

Opšti pokazatelji	
Administrativni oblik	Opština
Veličina	216 km ²
Broj stanovnika	52.426
Broj stanovnika po km ²	243
BDP po glavi stanovnika	1.799,24 €
Nadležnost u obrazovanju	Tuzlanski kanton
Politički pokazatelji	
Relevantni zakoni ¹⁴	Nacrt Zakona o obrazovanju odraslih (2014)
Podzakonski akti i odredbe	Ne postoje
Međunarodni/nacionalni problemi i konflikti	Postoje
Ekonomski pokazatelji	
Privredni rast	2,5 %
Prosječna neto plata	274,06 €
Broj nezaposlenih	9.651
Stopa nezaposlenosti	53,4 %
Mogućnost subvencija	Minimalne i veoma ograničene
Socio – kulturološki pokazatelji	
Demografska slika odraslog stanovništva (od 18 do 65 godina starosti)	71,2 %

¹³ Statistički podaci preuzeti iz slijedećih dokumenata i izvora:
<http://www.fzs.ba/Podaci/KantBr3.pdf>, pristupljeno 08.07.2015.

¹⁴ Zakon o obrazovanju odraslih u Tuzlanskom kantonu je usvojen u julu 2015. godine, dakle, četiri mjeseca nakon obavljenog istraživanja.

PRILOG 5. – REZULTATI STATISTIČKE ANALIZE

5.1 - Rad menadžera na razvoju imidža organizacije u odnosu na organizaciju/grad

Rad na imidžu	Grad										
	Minhen	Cham	Regen	Landau	Regensburg	Sarajevo (N)	Banja Luka	Gračanica	Sarajevo (C)	Tuzla	UKUPNO
Veoma malo	1 (50%)	0	0	1 (50%)	0	0	0	0	0	0	2
Malo	1 (33.3%)	0	0	0	0	0	2 (66.6%)	0	0	0	3
Osrednje	2 (25%)	1 (12.5%)	0	0	0	0	2 (25%)	0	0	3 (37.5%)	8
Mnogo	5 (16.7%)	6 (20%)	4 (13.3%)	1 (3.3%)	3 (10%)	2 (6.7%)	4 (13.3%)	0	1 (3.3%)	4 (13.3%)	30
Veoma mnogo	1 (1.8%)	3 (5.4%)	5 (8.9%)	8 (14.3%)	7 (12.5%)	8 (14.3%)	2 (3.6%)	10 (17.9%)	9 (16.1%)	3 (5.4%)	56
UKUPNO	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	99

5.2 - Rad zaposlenih na razvoju imidža organizacije u odnosu na organizaciju/grad

Rad na imidžu	Grad										
	Minhen	Cham	Regen	Landau	Regensburg	Sarajevo (N)	Banja Luka	Gračanica	Sarajevo (C)	Tuzla	UKUPNO
Veoma malo	1 (33.3%)	1 (33.3%)	0	1 (33.3%)	0	0	0	0	0	0	3
Malo	1 (50%)	1 (50%)	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Osrednje	4 (14.8%)	4 (14.8%)	6 (22.2%)	3 (11.1%)	1 (3.7%)	0	1 (3.7%)	3	1 (11.1%)	4 (14.8%)	27
Mnogo	4 (9.1%)	4 (9.1%)	1 (2.3%)	2 (4.5%)	6 (13.6%)	4 (9.1%)	7 (15.9%)	6 (13.6%)	6 (13.6%)	4 (9.1%)	44
Veoma mnogo	0	0	2 (8.7%)	4 (17.7%)	3 (13%)	6 (26.1%)	2 (8.7%)	1 (4.3%)	3 (13%)	2 (8.7%)	23
UKUPNO	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	99

5.3 - Rad polaznika na razvoju imidža organizacije u odnosu na organizaciju/grad

Rad na imidžu	Grad										
	Minhen	Cham	Regen	Landau	Regensburg	Sarajevo (N)	Banja Luka	Gračanica	Sarajevo (C)	Tuzla	UKUPNO
Veoma malo	6 (33.3%)	2 (11.1%)	1 (5.6%)	5 (27.8%)	2 (11.1%)	0	0	2 (11.1%)	0	0	18
Malo	2 (11.1%)	2 (11.1%)	5 (27.8%)	2 (11.1%)	1 (5.6%)	0	1 (5.6%)	2 (11.1%)	2 (11.1%)	1 (5.6%)	18
Osrednje	2 (11.1%)	3 (8.3%)	1 (2.8%)	2 (5.6%)	5 (13.9%)	5 (13.9%)	4 (11.1%)	4 (11.1%)	6 (16.7%)	4 (11.1%)	36
Mnogo	0	3 (15%)	2 (10%)	0	2 (10%)	2 (10%)	4 (20%)	1 (5%)	2 (10%)	4 (20%)	20
Veoma mnogo	0	0	0	1 (14.3%)	0	3 (42.9%)	1 (14.3%)	1 (14.3%)	0	1 (14.3%)	7
UKUPNO	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	99

5.4 - Stav zaposlenih prema stručnom usavršavanju u odnosu na organizaciju/grad

Grad SPSU	Minhen	Cham	Regen	Landau	Regensburg	Sarajevo (N)	Banja Luka	Gračanica	Sarajevo (C)	Tuzla	UKUPNO
Neutralan	7 (41.2%)	2 (11.8%)	2 (11.8%)	3 (17.6%)	1 (5.9%)	0	1 (5.9%)	1 (5.9%)	0	0	17
Pozitivan	3 (4.2%)	7 (9.9%)	7 (9.9%)	7 (9.9%)	7 (9.9%)	7 (9.9%)	7 (9.9%)	9 (12.7%)	9 (12.7%)	8 (11.3%)	71
Izrazito pozitivan	0	1 (8.3%)	1 (8.3%)	0	2 (16.7%)	3 (25%)	2 (16.7%)	0	1 (8.3%)	2 (16.7%)	12
UKUPNO	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100

5.5 – Motivi zaposlenih za usavršavanjem u odnosu na organizaciju/grad

Grad Motiv za usavrš.	Minhen	Cham	Regen	Landau	Regensburg	Sarajevo (N)	Banja Luka	Gračanica	Sarajevo (C)	Tuzla	UKUPNO
Veća plata	0	0	0	0	1 (16.7%)	1 (16.7%)	0	1 (16.7%)	2 (33.3%)	1 (16.7%)	6
Napredovanje na poslu	0	0	0	1 (7.7%)	0	1 (7.7%)	1 (7.7%)	2 (15.4%)	6 (46.2%)	2 (15.4%)	13
Ostanak na radnom mjestu	0	1 (16.7%)	1 (16.7%)	0	0	0	2 (33.3%)	2 (33.3%)	0	0	6
Kvalitetnije obavljanje radnih zadataka	10 (11.9%)	8 (9.5%)	9 (10.7%)	9 (10.7%)	9 (10.7%)	6 (7.1%)	10 (11.9%)	6 (7.1%)	7 (8.3%)	10 (11.9%)	84
Lična satisfakcija	5 (10%)	4 (8%)	6 (12%)	5 (10%)	5 (10%)	5 (10%)	5 (10%)	4 (8%)	4 (8%)	7 (14%)	50
UKUPNO	15	13	16	15	15	13	18	15	19	20	159

5.6 - Učestalost usavršavanja zaposlenih u odnosu na organizaciju/grad

Grad Učest. usavrš.	Minhen	Cham	Regen	Landau	Regensburg	Sarajevo (N)	Banja Luka	Gračanica	Sarajevo (C)	Tuzla	UKUPNO
Nijednom	0	0	0	0	1 (20%)	2 (40%)	0	2 (40%)	0	0	5
Jednom	3 (16.7%)	3 (16.7%)	2 (11.1%)	3 (16.7%)	1 (5.6%)	1 (5.6%)	0	3 (16.7%)	0	2 (11.1%)	18
Dva puta	5 (23.8%)	1 (4.8%)	1 (4.8%)	2 (9.5%)	2 (9.5%)	1 (4.8%)	5 (23.8%)	3 (14.3%)	1 (4.8%)	0	21
Tri puta	2 (10%)	4 (20%)	2 (10%)	3 (15%)	4 (20%)	1 (5%)	1 (5%)	1 (5%)	1 (5%)	1 (5%)	20
Četiri puta	0	0	2 (28.6%)	0	0	0	2 (28.6%)	0	2 (28.6%)	1 (14.3%)	7
Pet i više puta	0	2 (6.9%)	3 (10.3%)	2 (6.9%)	2 (6.9%)	5 (17.2%)	2 (6.9%)	1 (3.4%)	6 (20.7%)	6 (20.7%)	29
UKUPNO	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100

5.7 - Podržanost usavršavanja zaposlenih od strane uprave u odnosu na organizaciju/grad

Grad Podržanost usavršavanja	Minhen	Cham	Regen	Landau	Regensburg	Sarajevo (N)	Banja Luka	Gračanica	Sarajevo (C)	Tuzla	UKUPNO
Nikako	0	0	0	1 (33.3%)	0	0	1 (33.3%)	0	1 (33.3%)	0	3
Veoma malo	0	0	1 (50%)	1 (50%)	0	0	0	0	0	0	2
Malo	1 (33.3%)	1 (33.3%)	0	0	0	0	0	0	1 (33.3%)	0	3
Mnogo	9 (25.7%)	4 (11.4%)	2 (5.7%)	2 (5.7%)	2 (5.7%)	3 (8.6%)	4 (11.4%)	2 (5.7%)	3 (8.6%)	4 (11.4%)	35
Veoma mnogo	0	5 (9.6%)	7 (13.5%)	6 (11.5%)	7 (13.5%)	5 (9.6%)	5 (9.6%)	6 (11.5%)	5 (9.6%)	6 (11.5%)	52
UKUPNO	10	10	10	10	9	8	10	8	10	10	95

5.8 - Zakonska obaveza za usavršavanjem zaposlenih u odnosu na organizaciju/grad

Grad Zakonska obaveza	Minhen	Cham	Regen	Landau	Regensburg	Sarajevo (N)	Banja Luka	Gračanica	Sarajevo (C)	Tuzla	UKUPNO
Postoji	0	0	4 (28.6%)	2 (14.3%)	0	2 (14.3%)	0	1 (7.1%)	4 (28.6%)	1 (7.1%)	14
Ne postoji	10 (15.2%)	10 (15.2%)	5 (7.6%)	8 (12.1%)	9 (13.6%)	5 (7.6%)	5 (7.6%)	4 (6.1%)	3 (4.5%)	7 (10.6%)	66
Bez informacije	0	0	1 (5%)	0	1 (5%)	3 (15%)	5 (25%)	5 (25%)	3 (15%)	2 (10%)	20
UKUPNO	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100

5.9 - Zadovoljstvo zaposlenih aspektima posla u odnosu na organizaciju/grad

Grad ZAP	Minhen	Cham	Regen	Landau	Regensburg	Sarajevo (N)	Banja Luka	Gračanica	Sarajevo (C)	Tuzla	UKUPNO
Neodlučan/na	1 (14.3%)	0	0	0	1 (14.3%)	1 (14.3%)	1 (14.3%)	2 (28.6%)	0	1 (14.3%)	7
Zadovoljan/na	9 (11.7%)	10 (13%)	8 (10.4%)	9 (11.7%)	6 (7.8%)	5 (6.5%)	8 (10.4%)	6 (7.8%)	8 (10.4%)	8 (10.4%)	77
Izrazito zadovoljan/na	0	0	2 (12.5%)	1 (6.3%)	3 (18.8%)	4 (25%)	1 (6.3%)	2 (12.5%)	2 (12.5%)	1 (6.3%)	16
UKUPNO	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100

5.10 - Stav zaposlenih prema rukovođenju organizacijom u odnosu na organizaciju/grad

Grad SPSU	Minhen	Cham	Regen	Landau	Regensburg	Sarajevo (N)	Banja Luka	Gračanica	Sarajevo (C)	Tuzla	UKUPNO
Negativan	0	0	0	0	0	0	2 (100%)	0	0	0	2
Neutralan	2 (25%)	1 (12.5%)	0	1 (12.5%)	0	0	2 (25%)	0	0	2 (25%)	8
Pozitivan	8 (11%)	9 (12.3%)	9 (12.3%)	4 (5.5%)	7 (9.6%)	8 (11%)	6 (8.2%)	8 (11%)	7 (9.6%)	7 (9.6%)	73
Izrazito pozitivan	0	0	1 (5.9%)	5 (29.4%)	3 (17.6%)	2 (11.8%)	0	2 (11.8%)	3 (17.6%)	1 (5.9%)	17
UKUPNO	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100

BIOGRAFIJA AUTORA

Emir Avdagić je rođen 1974. godine u Frajburgu (Freiburg im Breisgau) u SR Njemačkoj. Diplomirao je 2003. godine na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Sarajevu – na odsjeku za germanistiku. Dvogodišnje master studije iz oblasti obrazovanja odraslih upisao je 2005. godine na Univerzitetu u Kajserslauternu (Kaiserslautern) u SR Njemačkoj i 2007. godine ih završio odbranom master rada. 2011. godine upisao je doktorske studije andragogije na Filozofskom fakultetu u Beogradu, na Odjeljenju za pedagogiju i andragogiju. Zaposlen je u Institutu za međunarodnu saradnju Njemačkog saveza visokih narodnih škola (DVV International) - Ured za Bosnu i Hercegovinu - na poziciji direktora u čijem je domenu upravljanje projektom „Obrazovanje odraslih u Jugoistočnoj Evropi“ uključujući lobiranje i zagovaranje zakonskih okvira za obrazovanje odraslih, konsalting, te stručno praćenje partnerskih organizacija u realizaciji zajedničkih aktivnosti. Član je redakcije časopisa „Obrazovanje odraslih“ (u periodu od 2009.-2011. na mjestu urednika), jedinog časopisa u BiH koji naučno tretira probleme obrazovanja i učenja odraslih. Učestvuje u realizaciji brojnih projekata usmjerenih ka osnaživanju i razvoju obrazovanja odraslih u BiH ali i regionu, a sa priložima je učestvovao na mnogim naučnim konferencijama i skupovima uglavnom međunarodnog karaktera.

ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ
ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНЕ И
ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ ДОКТОРСКОГ РАДА
ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ

Прилог 1.

Изјава о ауторству

Потписани-а Емир Авдагић

број уписа 3А10/0002

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

МЕНАДЖМЕНТ У ОРГАНИЗАЦИЈАМА ЗА ОБРАЗОВАЊЕ ОДРАСЛИХ –
КОНЦЕПТУАЛНИ И ОПЕРАТИВНИ МОДЕЛИ

резултат сопственог истраживачког рада,

- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

У Београду, 22.10.2015.

Потпис докторанда



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Emir Avdagić', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Прилог 2.

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора Емир Авдагић

Број уписа ЗА10/0002

Студијски програм Андрагогија

Наслов рада МЕНАДЖМЕНТ У ОРГАНИЗАЦИЈАМА ЗА ОБРАЗОВАЊЕ
ОДРАСЛИХ – КОНЦЕПТУАЛНИ И ОПЕРАТИВНИ МОДЕЛИ

Ментор Проф. др Шефика Алибабић

Потписани Емир Авдагић

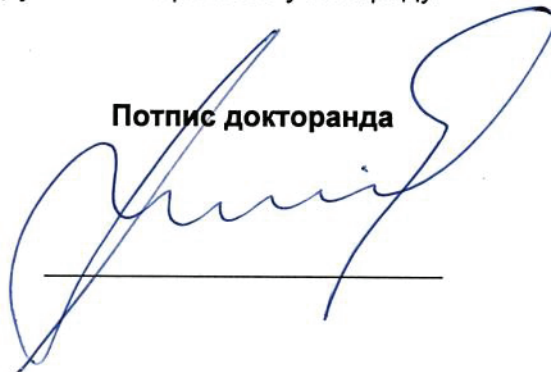
изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

У Београду, 22.10.2015.

Потпис докторанда

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Emir Avdagić', is written over a horizontal line. The signature is fluid and cursive.

Прилог 3.

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

МЕНАДЖМЕНТ У ОРГАНИЗАЦИЈАМА ЗА ОБРАЗОВАЊЕ ОДРАСЛИХ –
КОНЦЕПТУАЛНИ И ОПЕРАТИВНИ МОДЕЛИ

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство

2. Ауторство - некомерцијално

3. Ауторство – некомерцијално – без прераде

4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима

5. Ауторство – без прераде

6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

У Београду, 22.10.2015.

Потпис докторанда



1. Ауторство - Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
2. Ауторство – некомерцијално. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
3. Ауторство - некомерцијално – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.
4. Ауторство - некомерцијално – делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
5. Ауторство – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
6. Ауторство - делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.