

Prikaz knjige

Obrazovanje odraslih i menadžment: harmonija moći¹

Da je objavljena pre samo dve decenije, monografija ovakvog naslova bi verovatno izazvala otpor jednog dela tradicionalnije orijentisane naučne andragoške javnosti, *a priori* osporavanje i nevericu: kako se može obrazovanje odraslih naći u istoj rečenici i u afirmativnoj vezi sa menadžmentom? I čemu taj menadžment, kada imamo pojmove kao što su upravljanje, rukovođenje, administriranje? I taj direktor/ menadžer nema šta da „*menadžeriše*“ kada postoje jasne šeme i direktive/ pravilnici kako se obrazovnom ustanovom upravlja, oslanjajući se na centralističko (ne)upravljanje sistemom obrazovanja odraslih... Danas, nakon brojnih turbulentnih promena na društvenoj i obrazovnoj sceni, pokazalo se i na naučnoj i na praktičnoj ravni da su pionirski naponi prof. dr Šefike Alibabić urodili plodom i da je njena prethodna monografija *Teorija organizacije obrazovanja odraslih* postavila temelje proučavanjima menadžmenta i marketinga u obrazovanju odraslih, postavši nezaobilazna u bibliografiji ne samo brojnih diplomskih, master i doktorskih radova, već i većine naučnih radova koji su se bavili tom problematikom, a pisani su na jezicima srodnim srpskom jeziku. Tim pre su veća očekivanja od ovog naučnog dela koje je plod dugogodišnjeg promišljanja i svedočanstvo autorkinog traganja kroz literaturu i empiriju za odgovorima na beskrajna pitanja menadžmenta u obrazovanju odraslih.

Nit koja povezuje 222 stranice monografije, koja je pisana na osnovu bibliografije sastavljene od skoro 200 bibliografskih jedinica, jeste fenomen *moći*. Ova teorijsko-empirijska studija se sastoji od dve povezane, komplementarne celine, od kojih je prva usmerena na proučavanje *moći uticaja obrazovanja* na razvoj liderstva i menadžerskih kompetencija, dok je drugi deo fokusiran na proučavanje *moći menadžmenta* u razvoju obrazovanja odraslih. Moć obrazovanja je u tome što svima pruža šansu za stalni lični i profesionalni rast i razvoj, dok je moć menadžmenta u uređivanju promenljivog i haotičnog sveta, u kreiranju uslova za realizaciju željenih aktivnosti i ciljeva. U celokupnom radu autorka naglašava i

¹ Alibabić, Š. (2018). *Obrazovanje odraslih i menadžment: harmonija moći*. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta u Beogradu.

argumentuje da dve autonomne naučne oblasti (menadžment i obrazovanje odraslih) ne smeju biti suprotstavljene, insistirajući na svojoj „teritoriji“. Udružene na pravi način, te oblasti rezultiraju sinergijom na području granične oblasti – *menadžmenta u obrazovanju odraslih*, gde se principi menadžmenta primenjuju u obrazovnom kontekstu, a menadžerske i liderske kompetencije kontinuirano stižu i sistematski razvijaju u brojnim obrazovnim oblicima. Jedino takav pristup može obezbediti benefite i jednoj i drugoj naučnoj oblasti, na korist obrazovne i menadžment prakse.

Prvi deo studije se sastoji od pet međusobno povezanih poglavlja. U prvom poglavlju prvoga dela autorka analizira moderne i aktuelne teorije liderstva, koristeći svoje bogato naučno i praktično andragoško iskustvo, kako bi kritički procenila ulogu koju autori tih teorija namenjuju obrazovanju i učenju. Osim aktuelnih teorija liderstva, autorka je predstavila i različite liderske stilove, naglašavajući obrazovanje kao bitan činilac za usaglašavanje liderskih stilova konkretnoj situaciji. Jezgro tog dela studije čine rezultati autorkinih kvantitativnih i kvalitativnih istraživanja moći učenja i obrazovanja u stvaranju lidera. Prikazujući primere ličnih perspektiva lidera, autorka je pokušala da na rezultatima kvalitativne analize eseja zasnuje utemeljenu teoriju moći učenja i obrazovanja u stvaranju lidera. Tako je nastao hipotetički okvir za razumevanje značenja moći učenja i obrazovanja u stvaranju lidera. „U datom hipotetičkom okviru značenje te moći integriše sve ono što je očigledno da se učenjem i obrazovanjem stiže i razvija (a toga je mnogo), ali i ono u čijem nastanku i razvoju nema udela učenja i obrazovanja. Dakle, značenje moći integriše i delimičnu nemoć, s druge strane, značenje moći se pojačava isticanjem da lideri postoje i bez svojstava koja se ne mogu razvijati učenjem i obrazovanjem. Razrešavanju čuvene dileme „da li se lider rađa ili stvara“ mogu se pridružiti i elementi ovde ispričane priče zasnovane na tekstovima eseja. Poput čuvenog „ipak se okreće“ (u odnosu na Zemlju), iz konteksta kvalitativne analize izrasta – „ipak se stvara“ (u odnosu na lidera)“ (str. 42–43). Prikazani rezultati istraživanja predstavljaju andragoški odgovor na postavljeno pitanje, ali i andragošku šansu u razvoju liderstva. Takvu šansu prof. dr Šefika Alibabić uspešno koristi već godinama, u brojnim istraživanjima i naučnim radovima, ali i u akademskom obrazovanju putem vizionarski postavljenih nastavnih predmeta kao što je *obrazovanje lidera*, koje se izučava na studijama andragogije u Beogradu.

U drugom poglavlju prvog dela monografije autorka analizira savremene studije o razvoju liderstva, koje deli na: one usmerene na pitanja sadržaja liderskog razvoja (*šta se razvija?*), usmerene na puteve i načine razvoja (*kako se razvija?*), usmerene na longitudinalna istraživanja razvoja (*kako istraživati razvoj?*), usmerene na evaluaciju – metode evaluacije razvoja (*kako procenjivati razvoj?*). U nastav-

ku, autorka predstavlja i kritički analizira tradicionalne i alternativne pristupe u učenju liderstva, u čemu joj u velikoj meri pomažu stotine sati održanih treninga na temu liderstva sa najrazličitijim ciljnim grupama. Kao tradicionalni pristupi u učenju liderstva analizirani su: razvijanje samosvesti i iskustveno učenje, transformativno, transakcijsko liderstvo, „autentični“ razvoj lidera, etičko liderstvo, dok se kao alternativni pristupi analiziraju oni usmereni na korišćenje umetničkih metoda i *gender* studije u liderstvu. Razmatrajući paradigme koje su dominantne u kreiranju programa razvoja liderstva, autorka naglašava dve dominantne paradigme: kompetencijsku paradigmu i paradigmu prakse, ističući potrebu da se one ujedine, potpuno svesna nedostataka obeju. Objasnjavajući kompetencijsku paradigmu, najzastupljeniju u zemljama engleskog govornog područja – u Sjedinjenim Američkim Državama, Ujedinjenom Kraljevstvu i Australiji, Alibabić, kao humanista, ističe njenu teorijsku orijentisanost na kompetenciju koja je apersonalizovana, odnosno kompetenciju koja se smatra objektivnom i smatra da ta paradigma ima korene u industrijskoj revoluciji, a da se dalje razvijala preko tejlorizma i bihevizma. Paradigmu prakse posmatra kao konstruktivistički fenomen, čija je suština u relacionom i kolektivnom, a naglasak na diskursu, narativu i retorici. Ona je situaciono i društveno određena, a uključuje otelotvorenje i emocije. Njena primena zahteva veću osetljivost trenera za kontekst i meru, a često zahteva i veća vremenska, a samim tim i materijalna ulaganja, sa nedovoljno izvesnim ishodom za organizaciju.

Treće poglavlje prvog dela posvećeno je omiljenoj oblasti većine andragoga, bez obzira na užu oblast interesovanja – didaktici, koja je u ovom slučaju usmerena na oblast liderstva. Autorka nije imala nameru da „*skolarizuje*“ liderstvo već da prikaže pokušaje grupisanja brojnih pristupa, postupaka i načina učenja i obrazovanja za liderstvo, te da tu sistematizaciju gradi oko jedne andragoško-didaktičke niti. U pokušajima kreiranja modela (teorijskih i praktičnih) razvoja liderstva izdvajaju se dva pristupa operacionalizovana pitanjima *šta učiti* i *kako učiti*. Jedan od odgovora na prvo pitanje daje model „*deficit – nadoknada*“ ili model zatvorenog programa. To je najdominantniji model, a osnovni andragoški problem je u njegovoj standardizaciji jer ne postoji jedan niz kompetencija koji se uspešno prenosi iz jednog u drugi kontekst. Suprotstavljeno mu je *relacijsko* liderstvo, čiji je glavni cilj stvaranje dobre klime na radnom mestu. Mnoge liderske uloge se ostvaruju u različitim relacijama i van radnog mesta. Za čitaoce monografije interesantne mogu biti i ideje o kolaborativnom, podeljenom (distribuiranom) liderstvu. Drugačije odgovore od ovog daju modeli zasnovani na liderskim perspektivama ili modeli otvorenih programa, koje autorka deli na: modele ili pristupe usmerene na *kontekst* (podstiču tri kritičke aktivnosti: percepciju, interpretaciju i povezivanje), *holističke* modele (umetničke metode i me-

tode dubine – fokusirane na psihičke procese), modele ili pristupe usmerene na „*spoljnu perspektivu*“ (ispitanici su na prvo mesto po ovom ajtemu stavili sticanje iskustva, benčmarking, čitanje i istraživanje, umrežavanje) i, na kraju, model ili pristup usmeren na „*angažman*“. Alibabić naglašava da u otvorenim programima nema unapred planiranog ili strukturiranog sadržaja ili ishoda, oni su orijentisani na otvorena pitanja prakse. U modele koji odgovaraju na pitanje *kako?*, autorka ubraja i elaborira: modele zasnovane na *umetnosti i umetničkim metodama* (teorijsku osnovu tih metoda čini teorija iskustvenog učenja), modele zasnovane na *psihološkim* teorijama i *psihoterapijskim* tehnikama (kontekst je uvek osoba u svojoj „organizacionoj ulozi“) i modele zasnovane na klasičnim oblicima i metodama (koji su uglavnom *kompetencijski* orijentisani). Na kraju ovog poglavlja, autorka analizira teme razvoja liderstva koje se nalaze u andragoškom fokusu i faktore važne za učenje i obrazovanje odraslih, u konkretnom slučaju, u učenju i obrazovanju lidera i menadžera.

U četvrtom poglavlju prvog dela knjige, fokus je na istraživanju inicijalnog obrazovanja menadžera. Autorka je identifikovala sledeće modele nastave/učenja u obrazovanju menadžera: klasično akademsko predavanje, modele zasnovane na grupnoj interakciji i saradnji u socijalnom/radnom kontekstu, kao što su studija slučaja i model učenja zasnovanog na problemu (PBL) ili projektnom učenju, kao i modele zasnovane na IKT. U nastavku poglavlja su prikazani rezultati istraživanja koje je sprovedeno sa ciljem sagledavanja mišljenja nastavnika, studenata i praktičara (menadžera) o nastavnim pristupima usmerenim na pripremanje budućih menadžera za akciju. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 25 nastavnika na fakultetima za menadžment, 56 studenata završne godine studija i 22 zaposlena menadžera. Rezultati istraživanja ukazuju na to da postoji diskrepancija među grupama u proceni usmerenosti kurikuluma na kompetencije; identifikovan je zahtev za većom zastupljenošću aktivnih modela nastave; ukazano je na važnost faktora koji omogućavaju zasnivanje PBL-a; sugerisano je da ključ za otvaranje vrata prave akcije u praksi leži u postupcima nastavnika, aktivnostima studenata i radnoj atmosferi.

U poslednjem poglavlju prvog dela monografije fokus je na andragoškom jezgru menadžmenta promene. Autorka polazi od hipoteze da su andragoške kompetencije osnova uspešnog menadžmenta promene. S tim ciljem, izdvojila je i analizirala nekoliko varijabli: strategijske promene, organizacionu kulturu, koncept organizacije koja uči i kompetencijsku osnovu uspešnog menadžmenta. Na osnovu argumentovane analize autorka zaključuje: strategijska promena počiva na organizacionom učenju; jezgro menadžmenta promene u organizaciji čini menadžment obrazovanja i učenja zaposlenih jer su obrazovanje i učenje najvažnija strategija upravljanja promenama; menadžment promene je institucionalizovan u

organizaciji koja uči, u čijoj su organizacionoj kulturi čvrsto pozicionirane vrednosti obrazovanja i učenja.

Drugi deo monografije sastoji se od tri poglavlja i fokusiran je na *moć* i ulogu *koju ima menadžment u obrazovanju odraslih*. Prvo poglavlje drugog dela usmereno je na promišljanje o kontroverznoj prirodi menadžmenta u obrazovanju i prikazivanje aktuelnih studija iz te oblasti. Autorka pledira za multidisciplinarnost proučavanja tog fenomena, a to podrazumeva da granice ili međe naučne teritorije treba da budu porozne, uz dužno poštovanje osobenosti svake nauke. Suštinski, menadžment u obrazovanju odraslih ima uporište u andragoškoj nauci, sa osloncem na teorije i postulate menadžmenta, a razlikuje se od menadžmenta u obrazovanju onoliko koliko se sistem i institucije obrazovanja odraslih razlikuju od sistema obrazovanja i školovanja dece. U ovoj oblasti su uočljiva dva trenda: zainteresovanost andragoške nauke za pitanja menadžmenta i intenziviranje profesionalizacije u menadžmentu obrazovanja. Autorka je detaljno prikazala i analizirala radove iz menadžmenta u obrazovanju odraslih, napisane na srpskom i njemu srodnim jezicima, koji su malobrojni, zbog male naučne zajednice koja se bavi tom tematikom. Radovi su, prema sadržaju, razvrstani u tri kategorije: radovi koji se bave menadžmentom sistema obrazovanja odraslih, menadžmentom institucije obrazovanja odraslih i menadžmentom obrazovnog procesa.

U drugom poglavlju drugog dela monografije fokus je na već dugo gorećem andragoškom problemu: na profesionalizaciji menadžmenta u obrazovanju odraslih. Ona se temelji na sinergiji dve oblasti: obrazovanja i menadžmenta, a očekivani ishod je primena postulata menadžmenta u obrazovnom okruženju. Pod profesionalizacijom Alibabić podrazumeva sticanje menadžment kompetencija rukovodilaca obrazovnih institucija, naglašavajući, sa žaljenjem, da u Srbiji i okruženju ne postoje škole za direktore u obrazovanju. Iako se menadžment u obrazovanju i menadžment u obrazovanju odraslih umnogome razlikuju, zbog nepostojanja relevantnih studija iz oblasti profesionalizacije menadžmenta u obrazovanju odraslih, autorka je analizirala radove o profesionalizaciji menadžmenta u obrazovanju, objavljene u andragoškoj periodici, svesna da nije reč o identičnoj stvari. Analiza dokumenata iz oblasti obrazovne politike ukazuje na (ne)podsticanje profesionalizacije u oblasti menadžmenta u obrazovanju (odraslih). Profesionalizacija menadžmenta u obrazovanju jeste u sferi brige politike obrazovanja, dok se to, nažalost, ne bi moglo reći za menadžment u obrazovanju odraslih. S obzirom na to da se standardi primenjuju u proceduri licenciranja direktora i da predstavljaju osnov za donošenje programa obuke, ne iznenađuje podatak da u ponudi usavršavanja direktora nema onih usmerenih na specifikum obrazovanja odraslih. Možemo sa žaljenjem konstatovati da u Pravilniku o JPOA nema menadžerskih kompetencija u oblasti obrazovanja odraslih.

U posljednjem, trećem poglavlju drugog dela monografije prikazani su rezultati istraživanja koje je autorka sprovedla sa ciljem da utvrdi kakvo je viđenje *moći menadžmenta u obrazovanju*, viđenje koje imaju direktori obrazovnih institucija. Direktori su isticali svoje neformalno obrazovno iskustvo u oblasti menadžmenta i liderstva, a moć menadžmenta su percipirali u četiri generalna aspekta: poimanje (definisanje) moći menadžmenta, funkcija menadžmenta u delovanju direktora orijentisanom ka spoljnom okruženju, funkcija menadžmenta u delovanju direktora orijentisanom na organizaciju i funkcija menadžmenta u snaženju ličnosti direktora.

Na kraju prikaza monografije prof. dr Šefike Alibabić može se reći da je knjiga *Teorija organizacije obrazovanja odraslih* dobila zasluženog naslednika jer studija *Obrazovanje odraslih i menadžment: harmonija moći* predstavlja značajan naučni iskorak u oblasti proučavanja liderstva i menadžmenta u obrazovanju odraslih. Mozaik optimalne kombinacije prikaza relevantnih istraživanja i teorijske misli sa rezultatima vlastitih istraživanja sprovedenih sa namerom da se naučni problemi iz ove oblasti osvetle na novi način, omogućio je autorki da zasnuje utemeljenu teoriju, kao sponu između opštih teorija liderstva i menadžmenta i rezultata empirijskog istraživanja, a ovu knjigu učinio nužnom u biblioteci svakog andragoga, sadašnjeg i budućeg menadžera i lidera. Prvo čitanje ove knjige sigurno neće biti i poslednje.

Jovan Miljković