

UNIVERZITET U BEOGRADU

FILOZOFSKI FAKULTET

Ljiljana V. Dimitrijević

**SISTEM KVALITETA KAO FAKTOR  
UNAPREĐIVANJA EFEKTIVNOSTI I  
EFIKASNOSTI OBRAZOVANJA  
ODRASLIH**

doktorska disertacija

Beograd, 2016.

BELGRADE UNIVERISTY  
FACULTY OF PHILOSOPHY

Ljiljana V. Dimitrijević

**QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AS A  
FACTOR FOR EFFECTIVENESS AND  
EFFICIENCY IMPROVEMENT IN ADULT  
EDUCATION**

DOCTORAL DISSERTATION

Belgrade, 2016.

**Podaci o mentoru i članovima komisije**

**Mentor:**

**dr Aleksandra Pejatović, vanredni profesor na Odeljenju za pedagogiju i andragogiju  
Filozofskog fakulteta u Beogradu**

**Članovi komisije:**

**Dr Miomir Despotović, redovni profesor na Odeljenju za pedagogiju i andragogiju  
Filozofskog fakulteta u Beogradu**

**Dr Gordana Milosavljević, redovni profesor Fakulteta organizacionih nauka u  
Beogradu**

**dr Aleksandra Pejatović, vanredni profesor na odeljenju za pedagogiju i andragogiju  
Filozofskog fakulteta u Beogradu**

**Datum odbrane teze: \_\_\_\_\_**

# **SISTEM KVALITETA KAO FAKTOR UNAPREĐIVANJA EFEKTIVNOSTI I EFIKASNOSTI OBRAZOVANJA ODRASLIH**

## **Rezime**

Nije preterano reći da se celokupan razvoj civilizacije može posmatrati kao neprestana težnja čoveka za unapređivanjem sebe, svog rada, zajednice u kojoj živi i sveta oko sebe. Ta težnja predstavlja usmerenost razvijanju i podizanju kvaliteta. Kako se sve više pažnje poklanjalo postizanju na različite načine određivanog kvaliteta postalo je jasno da je proaktivni način razmišljanja, koji bi uključivao vođenje računa o svim aspektima procesa, neophodan radi postizanja definisanih ciljeva i ishoda. U poslednje vreme se sve češće pojavljuju zahtevi za uvođenjem sistema kvaliteta i akreditaciju u obrazovanje odraslih. S obzirom da ova oblast ljudske delatnosti poseduje određene specifičnosti, otvaraju se određena posebna pitanja, problem i rešenja.

Sam rezultat procesa obrazovanja odraslih je teško merljiv, jer je reč o usluzi. Usluga je nematerijalna, teško ponovljiva u potpunosti isto, pružanje i korišćenje usluge se odvijaju na istoj lokaciji, ne može se transportovati, ne može se skladištiti i nema zaliha, ne može se probati pre kupovine, korisnik usluge obično učestvuje u stvaranju i isporuci usluge, za neusaglašenu uslugu se može izviniti, ponoviti ili isplatiti nadoknada, kontrolu usluge vrši korisnik na osnovu stepena zadovoljenja njegovih zahteva i očekivanja. U većini slučajeva potreban je direktan kontakt pružaoca i primaoca usluge. Zbog ovih karakteristika obrazovanja, „izmeriti“ ispunjenje zahteva je jednostavnije kada je reč o robi. Kada je reč o procesu obrazovanja odraslih postavlja se pitanje da li se „proizvod“ ovog procesa može proizvesti tako da se za njega garantuju određene karakteristike i da se ispune svi zahtevi. Koje su to karakteristike, zahtevi i kako se oni mogu ispuniti? Još jedan od problema koji se pojavljuje je: po kojem obrascu, merilu ili standardu procenjujemo kvalitet obrazovanja

odraslih, sam proces i rezultat tog procesa, odnosno na osnovu čega merimo ispunjenost zahteva i očekivanja onog ko uči i ko je time postaje nosilac proizvoda.

Zahtevi za uređenjem procesa obrazovanja odraslih se usložnjavaju ako se ima u vidu da su onaj ko je klijent (onaj ko uči) i „proizvod“ procesa obrazovanja odraslih jedno. Ovo rezultira daljim usložnjavanjem problema, jer se kvalitet „proizvoda“ nakon procesa obrazovanja odraslih ne može odvojiti od samog procesa. „Klijenti“ su, kada je reč o obrazovanju odraslih, uključeni u proces tokom kojeg postaju „proizvod“. Takođe, kvalitet u obrazovanju odraslih nije prosti zbir komentara onih koji učestvuju u tom procesu i koji se odnose na orijentaciju ka zadovoljstvu u odnosu na nivo ispunjenja zahteva. S obzirom na činjenicu da bi uključenost u proces obrazovanja odraslih, kod participanata trebalo da izazove mogućnost korišćenja novostečenih znanja i/ili veština, potrebno je insistirati i na aktivizaciji participanata i pored činjenice da su oni ti koji postavljaju zahteve, plaćaju i pokazuju (ili ne) zadovoljstvo onim što su naučili, kako su to naučili, ko ih je učio, gde itd. Istraživanje, sprovedeno u okviru ovog rada, pokrenuli smo sa ciljem ispitivanja uloge sistema kvaliteta u ostvarivanju određenog nivoa efektivnosti i efikasnosti obrazovne aktivnosti, praćene na osnovu postavljenih standarda sistema upravljanja i aktivnosti, koje, radi ostvarivanja ciljeva obrazovnih aktivnosti namenjenih odraslima i radi dostizanja postavljenih standarda, koriste i preduzimaju ustanove za obrazovanje odraslih i službe upravljanja ljudskim resursima u okviru kompanija. Glavna pretpostavka je da nivo kvaliteta procesa pružanja usluga obrazovanja odraslih i proizvoda tog procesa povećavaju ukoliko se obrazovna aktivnost realizuje u skladu sa definisanim standardima i aktivnostima, kao osnovama sistema kvaliteta, a čime se unapređuju efektivnost i efikasnost procesa obrazovanja odraslih.

Dobijeni rezultati i izvedeni zaključci su delimična empirijska podrška opštoj hipotezi istraživanja koja nam je bila glavna vodilja u traganju za rezultatima. Rezultati mogu biti platforma za preporuke i smernice za dalji kontinuirani rad na unapređivanju kvaliteta procesa obrazovanja odraslih. Rezultati istraživanja su, između ostalog, pokazali da uvek ima još prostora za dalje unapređivanje procesa obrazovanja odraslih, a sve u cilju

povećanja njegove efektivnosti (kao mere realizacije planiranih aktivnosti i planiranih rezultata) i efikasnosti (kao odnosa ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa).

Nadamo se da rezultati, ovom prilikom prikazani, diskutovani i analizirani, mogu biti inspirativni za neka dalja istraživanja i sagledani kao ideje i preporuke za kontinuirano unapređivanje procesa obrazovanja odraslih.

**Ključne reči: Obrazovanje odraslih, sistem upravljanja kvalitetom, ISO standardi, efektivnost i efikasnost u obrazovanju odraslih**

**Naučna oblast: Andragogija**

**Uža naučna oblast: Menadžment u obrazovanju odraslih**

**UDK:374.7:005.7**

# QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AS A FACTOR FOR EFFETVNESS AND EFFICIENCY IMPROVEMENT IN ADULT EDUCATION

## Abstract

It may not be overstatement to say that entire development of the civilization could be observed as humans continual aiming for selfimprovement, improvement of work, community people live in and our environment. That focus is also in development and improvement of quality. As attention was focused on achieving that quality it becomes clear that proactive way of thinking, that would include caring for all aspects of the processes, is necessary for achieving defined goals and outcomes. Lately we are faced with numerous appeals for certification and accreditation in adult education, and some questions could be raised.

The result of the adult education process is service, so it could be difficult to measure it. It is not tangible, hard to replicate exactly, process realization and use of the result is simultaneous, result of the process cannot be by itself be transported, packed, storage, tasted before consumption, client is involved in production and delivery, for nonconforming service we can apologize, or repeat it fully, control of the service is done by client and criteria are his/her own goals and expected outcomes. For „production” it is vital that client is fully involved. Only these characteristics make measuring difficult. When it comes to adult education process another question is raised: is the service even possible to be produced so the producer can guarantee all characteristics and fulfillment of all requirements. What are those characteristics and requirements and how they can be completed? Another thing: what is the standard or against what measuring tool we can assess adult education quality, process and outcomes, or based on what shall we measure if customer requirements and requirements for product are fulfilled.

That is more difficult if observed that client (the one who learns) and producer are pretty much same, hence quality of the “product” after the production van not be separated from the process itself. Clients are in adult education involved in production and become „product”. Also, quality of adult education is not simple set of comments (on satisfaction on how their requirements are fulfilled) of participants in the process. Considering the fact that involvement in the process should have as result the usage of newly acquired knowledge, skills, it is important to insist on active involvement of participants beside the fact that they are the ones who define requirements, pay and express satisfaction (or dissatisfaction) with outcomes, what they learned, who taught them, in what environment etc. This research is initiated with the goal to try to observe the role of quality management system in achieving some level of effectiveness and efficiency of adult education by training providers and HR teams in large companies, based on quality management standard that is implemented, and activities on performance of objectives and standards set in adult education process,.Key hypothesis is that the level of quality of the adult education process and result of that process is improved if adult education is realized in conformance with standard and activities as bases of quality management system, consequently improving effectiveness and efficiency of adult education process.

Results and conclusions are partial empirical support to hypothesis of this study, hypothesis that was our guide in quest for results. Results could be platform for recommendations and guidelines in further work on adult education process improvement. Results show that there is still room for continual improvement of adult education process. They are aimed for enhancement of effectiveness (degree to which a planned activities are achieved) and efficiency (relationship between achieved results and resources used).

Results shown, discussed and analyzed could be, we hope, inspirational for further researches and seen as ideas and recommendations for continual improvement of adults education process.



**Key words: Adult education, Quality management system, ISO standards, effectiveness and efficiency in adult education**

**Academic expertise: Andragogy**

**Field of academic expertise: Management in adult education**

**UDK:374.7:005.7**

## **SADRŽAJ**

<b>1. KVALITET I OBRAZOVANJE ODRASLIH.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Pojam kvaliteta .....</b>	<b>9</b>
1.1.1. Sistem upravljanja kvalitetom .....	13
1.1.2 Fokus na klijentu u sistemu upravljanja kvalitetom .....	21
<b>1.2. Obrazovanje odraslih kao pravo i kao usluga .....</b>	<b>23</b>
<b>1.3 Sistem kvaliteta u obrazovanju odraslih .....</b>	<b>28</b>
<b>2. SISTEM KVALITETA I ISPUNJENJE ZAHTEVA STANDARDA U OBRAZOVANJU ODRASLIH.....</b>	<b>45</b>
<b>2.1. Elementi (zahtevi) sistema kvaliteta, neformalno obrazovanje odraslih .....</b>	<b>45</b>
<b>2.2. Zahtevi standarda i obrazovni ciklus – međusobne relacije .....</b>	<b>60</b>
2.2.1. Utvrđivanje obrazovnih potreba .....	61
2.1.2. Razvoj planova i programa obrazovne aktivnosti .....	66
2.2.3. Odabir instruktora za realizaciju programa .....	71
2.2.4. Materijalno-tehnička opremljenost .....	76
2.2.5. Odobravanje planova, programa, realizatora, opreme, defnisanih strategija-realizacija aktivnosti obrazovanja odraslih.....	79
2.2.6. Vođenje zapisa i čuvanje informacija o aktivnostima, praćenja i merenja.....	83
<b>3. EFEKTIVNOST I EFIKASNOST OBRAZOVANJA ODRASLIH – MOGUĆE MERE KVALITETA U OBRAZOVANJU ODRASLIH.....</b>	<b>88</b>
<b>4. STANDARDI KVALITETA U OBRAZOVANJU ODRASLIH.....</b>	<b>101</b>
<b>4.1. ISO standardi kvaliteta - prikaz .....</b>	<b>101</b>
<b>4.2 O nekim drugim standardima kvaliteta u obrazovanju odraslih .....</b>	<b>106</b>
<b>5. METODOLOŠKI OKVIR.....</b>	<b>113</b>
<b>5.1. Predmet istraživanja .....</b>	<b>113</b>
<b>5.2. Cilj istraživanja .....</b>	<b>116</b>
<b>5.3. Zadaci istraživanja .....</b>	<b>117</b>

<b>5.5. Varijable istraživanja.....</b>	<b>119</b>
<b>5.6. Metod, tehnike i instrumenti istraživanja.....</b>	<b>120</b>
<b>5.7. Uzorak istraživanja .....</b>	<b>121</b>
<b>5.8. Organizacija prikupljanja podataka i njihova obrada.....</b>	<b>123</b>
<b>6. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>124</b>
<b>6.1 Postojanje standarda sistema upravljanja u kompanijama i ustanovama za obrazovanje odraslih.....</b>	<b>124</b>
<b>6.2 Aktivnosti organizacija koje se preduzimaju u cilju unapređenja procesa.....</b>	<b>129</b>
<b>6.3 Uloga sistema kvaliteta u ostvarivanju postavljenih ciljeva obrazovne aktivnosti .....</b>	<b>132</b>
<b>6.4 Uloga sistema kvaliteta u unapređivanju procesa realizacije obrazovanja odraslih .....</b>	<b>146</b>
<b>6.5 Efektivnost i efikasnost obrazovnih aktivnosti .....</b>	<b>153</b>
<b>7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA I PRAKTIČNE IMPLIKACIJE ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>162</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>172</b>
<b>PRILOG BROJ 1.....</b>	<b>.....</b>
<b>INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>183</b>
<b>PRILOG BROJ 2.....</b>	<b>.....</b>
<b>UZORAK I SADRŽAJI OBUKA .....</b>	<b>205</b>
<b>PRILOG BROJ 3.....</b>	<b>.....</b>
<b>OPŠTE (NE) ZADOVOLJSTVO POLAZNIKA OBRAZOVNIM AKTIVNOSTIMA .....</b>	<b>216</b>
<b>PRILOG BROJ 4.....</b>	<b>.....</b>
<b>STANDARDI I RAZLOZI NJIHOVOG (NE) POSTOJANJA U KOMPANIJAMA I USTANOVAMA ZA OBRAZOVANJE ODRASLIH .....</b>	<b>220</b>

# 1. KVALITET I OBRAZOVANJE ODRASLIH

## 1.1 Pojam kvaliteta

Baveći se andragoškim poslom uočili smo da se u praksi obrazovanja odraslih kao jedno od ključnih postavljaju pitanja „zašto?“. Zašto učimo određene sadržaje? Zašto moramo da sedimo na kursu dva dana? Zašto mi baš ovaj instruktor to predaje (ili prodaje)? Zašto će baš ovaj kurs pomoći da lakše ili bolje uradim svoj posao ili uradim ono zbog čega sam odlučio/la da ga pohađam i slična?

Nismo sugurni da smo u stanju da obezbedimo jedan, jedinstven odgovor na ova pitanja. Sam rezultat procesa obrazovanja odraslih je teško merljiv, jer između proizvoda u smislu robe i usluge (što je, u stvari, proces obrazovanja odraslih) postoji čitav niz razlika: roba je materijalna, ponovljiva, proizvodnja i upotreba su na različitim lokacijama, može se transportovati, može se skladištiti i stvoriti zaliha proizvoda, može se probati pre kupovine (slanje uzoraka, degustacija), korisnik proizvoda obično nije uključen u proces proizvodnje, neusaglašen proizvod se može doraditi, povući, zameniti, kontrola proizvoda se zasniva na poređenju sa zahtevima i ne mora biti izvršena od strane kupca, može da postoji posrednik između proizvođača i korisnika. Usluga je nematerijalna, teško ponovljiva u potpunosti isto, pružanje i korišćenje usluge se odvijaju na istoj lokaciji, ne može se transportovati, ne može se skladištiti i nema zaliha, ne može se probati pre kupovine, korisnik usluge obično učestvuje u stvaranju i isporuci usluge, za neusaglašenu uslugu se može izviniti, ponoviti ili isplatiti nadoknada, kontrolu usluge vrši korisnik na osnovu stepena zadovoljenja njegovih zahteva i očekivanja U većini slučajeva potreban je direktan kontakt pružaoca i primaoca usluge.

Zbog ovih karakteristika robe i usluge, „izmeriti“ ispunjenje zahteva je jednostavnije kada je reč o robi. Kada se fokusiramo na proces obrazovanja odraslih postavlja se pitanje da li se „proizvod“ tog procesa može proizvesti tako da se za njega garantuju određene karakteristike i da se ispune svi zahtevi. Koje su to karakteristike, zahtevi i kako se oni

moгу ispuniti? Još jedan od problema nadalje iskrsava: po kom obrascu, merilu ili standardu procenjujemo kvalitet obrazovanja odraslih, sam proces i rezultat tog procesa, odnosno na osnovu čega merimo ispunjenost zahteva i očekivanja onog ko uči i ko je time nosilac proizvoda? Možemo samo iskreno da se nadamo da su odgovori - zbog kvaliteta sadržaja, programa ili predavanja, i zbog ostvarivanja očekivanih efekata i stalnog unapređenja sistema upravljanja i obrazovanja odraslih.

Pokušavajući da shvatimo pojam kvaliteta, pregledom literature i baveći se poslovima koji u vezani za sistem upravljanja kvalitetom, uvideli da je pojam kvaliteta multiznačan i da će svaka nauka i svako pojedinačno objašnjavati svoje viđenje kvaliteta.

Definicije kvaliteta su raznovrsne. U rečničkim odredjenjima (Vujaklija, Meriamm Vebster i sl.) izdvajaju se svojstvo, karakteristika ili ono što razlikuje kao ključne pojmove u definisanju kvaliteta. Vujaklija (Vujaklija M., 1996/1997:403) definiše kvalitet kao svojstvo, osobinu, kakvoću, ali i kao dobrotu, vrednost, dobru osobinu, vrlinu. Meriamm Vebster Rečnik definiše kvalitet... „kao posebnu i ključnu karakteristiku, unutrašnju osobinu, kapacitet ili ulogu, nivo izvrsnosti ili atribut koji izdvaja” (Mariamm Vebster, 2014) definiše kao „ključnu karakteristiku, atribut ili prirodu nečega ono što razlikuje jedno od drugog, nivo izvrsnosti”). Stephen Withey (Andrews i Withey. 1976, str. 32), ističe da pojam kvaliteta. “... „sadrži u sebi neki standard ili model ili u najmanju ruku vrstu reda neke značajne dimenzije, ili optimum ili odmerenu mešavinu karakteristika...”. Kvalitet, tako posmatrano, kao svojstvo ili vrednost može da se shvati i kao standard ili model, čime se stavlja u funkciju određivanja optimuma i karakteristika značajnih dimenzija odnosno atributa.

Aristotel je analizirao kvalitet u svom tekstu „Kategorije” (Aristotel prema Jonathan B. 1995: 3–24). Prema njemu kvalitet je formalni atribut i dodaje „jedna ista supstanca dok zadržava svoj identitet je sposobna da prima suprotne kvalitete“. Jedna ista osoba je jednom bela drugi put crna, jednom topla, drugi put hladna, jednom dobra, drugi put loša. Ova sposobnost se ne nalazi bilo gde drugde. To se posebna odlika supstance. Dakle, ono što izdvaja, što razlikuje. Džon Lok pokazuje razlike između primarnog i sekundarnog

kvaliteta (Locke, prema Clapp, James Gordon. 1967). Za Loka kvalitet je ideja ili senzacija ili percepcija. Lok, dalje kaže da se kvalitet može podeliti na dve vrste: primarni-unutrašnji, koji je nezavisan od posmatrača i koji pokazuje činjenice te nije podložan ličnoj proceni. Sekundarni-u zavisnosti od interpretacije konteksta u kojem se nešto prikazuje. Sekundarni je procenjen na osnovu uticaja koji osobina ili karakteristika ima na onoga ko procenjuje.

Iz navedenih definicija sagledavamo da se kvalitet određuje kao veziv i za lični doživljaj i za objektivnu činjenicu. Kvalitet nečega zavisi od kriterijuma koji koji se primenjuju ili nešto je kvalitetno ako je procenjeno kao korisno, lepo, ili zato što postoji. To je razumevanje šta je korisno, lepo ili postoji.

Savićević (D. Savićević, 2000) definiše kvalitet kao svojstvo ili osobenost, tako da to svojstvo „obeležava predmet ili pojavu na osnovu koga ga razlikujemo od drugih predmeta ili pojava. ...kvalitet izražava valjanost neke stvari, pojave ili procesa, njenu primerenost zahtevima ili normama.” Tako kvalitet određuje razlikovanje pojava i ono šta doprinosi načinu vrednovanja odabira na osnovu zahteva.

OECD (Glossary of statistical terms, 2004) sagledava koncept kvaliteta u sedam dimenzija: relevantnost, preciznost, kredibilitet, vremenska omeđenost, dostupnost, mogućnost shvatanja i koherentnost (jedinstvenost), odnosno kao multi-činjenični koncept. Karakteristike kvalieta zavise od perspektive posmatrača, potreba i prioriteta, što sve varira od grupe do grupe korisnika nečega. OECD dalje povezuje definicije sa organizacijama koje u svom radu polaze od ovog pojma; na primer IMF (Međunarodni monetarni fond) koji definiše kvalitet kao dimenziju integriteta, zdrave metodologije, tačnosti i pouzdanosti i dostupnosti. Dalje se kaže da postoje preduslovi za postizanje kvaliteta, odnosno da je neophodno da je za postojanje kvaliteta obezbediti zakonsko i institucionalno okruženje, resurse i svest o kvalitetu.

Takođe, OECD pokazuje i vezu sa ISO (Međunarodna organizacija za standardizaciju) gde je kvalitet definisan kao nivo do kog skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahteve (ISO 9000:2005). Sve definicije govore o kvalitetu kao o svojstvu koje je definisano iz nekog (nečijeg) ugla sagledavanja valjanosti, izvrsnosti, svojstvenih karakteristika. Takva

percepcija kvaliteta nam još više otežava mogućnost objektivnog merenja, ispunjenja zahteva i odgovaranja na gorepostavljena pitanja. Kada je reč o kvalitetu i obrazovanju odraslih neko ili neki ugao definisanja kvaliteta skoro potpuno zavisi od toga ko ili koja interesna strana ga definiše. Problem dalje usložnjava činjenica da učesnika u obrazovanju odraslih ima prilično: država (svojim zakonima, uredbama), ustanove koje se bave obrazovanjem odraslih (pravilnici, procedure), polaznici (percepcija onoga šta je potrebno i onoga šta se na kraju obrazovne aktivnosti dobije, u kom okruženju, od koga, kada....), učesnici u realizaciji procesa obrazovanja odraslih (predavači, organizatori, šefovi službi, direktori.....), teoretičari obrazovanja... Sve interesne strane sagledavaju kvalitet koristeći različite kriterijume.

Kako ga onda definisati tako da se za potrebe ovog rada razume šta je kvalitet? Kako se u ovom radu bavimo odnosom obrazovanja odraslih i sistema upravljanja kvalitetom u odnosu na standard ISO 9001, mi ćemo koristiti definiciju koju je ponudila ISO organizacija i koja glasi da je kvalitet „skup svojstvenih karakteristika koje ispunjavaju zahteve” (ISO 9000:2005 Osnove i rečnik, 3.1.1). Ova definicija kvaliteta usmerava na razmišljanje o tome koje karakteristike procesa odnosno usluge su svojstvene u kompanijama koje medju svojim procesima imaju i obrazovanje odraslih i ustanovma kojima je obrazovanje odraslih glavni proces, i koji su to zahtevi koji se ispunjavaju. Važno napomenuti i da se sama definicija dodatno razjašnjava pojašnjenjem kroz druge definicije pojmova karakteristika i zahtev. U istom rečniku karakteristika je (ibid. 3.5.1) „ono što razlikuje jedno od drugog (može biti svojstvo ili dodeljena, kvalitativna ili kvantitativna, i u različitim klasama npr: senzorna, fizička, bihevioralna, funkcionalna)”, dok je zahtev (ibid. 3.1.2) „izražena potreba ili očekivanje najčešće implicirano (da je deo prakse, očekivanja interesnih strana) ili obavezno(definisano dokumentom, pravilnikom itd.)”. Sama definicija kvaliteta je dalje razjašnjena napomenama koje se odnose na mogućnost da se kvalitet poredi kao loš, dobar ili izvrstan i pojašnjenjem svojstvenosti (kao suprotnosti dodeljenosti) koja se shvata kao ono što postoji u nečemu, što je permanentna karakteristika.

Ako razmišljamo da je težnja ka postizanju kvaliteta bila oduvek prisutna i da se sve više pažnje poklanjalo postizanju traženog kvaliteta, tako je postajalo jasno da je proaktivan način razmišljanja, koji bi uključivao vođenje računa o svim aspektima svih procesa koji su povezani u neki sistem, neophodan radi postizanja definisanih ciljeva i ishoda. Da bi se obezbedio način uređenja tako povezanih procesa počeli su da se razvijaju standardi koji se odnose na celokupan sistem upravljanja i koji su osnova i minimalni zahtevi koji se postavljaju pred svaki usaglašeni sistem upravljanja kvalitetom. O samom standardu sistema upravljanja kvalitetom i zahtevima ISO 9001 će kasnije biti više reči, dok ćemo u narednom delu reći nešto više o „okruženju“ u kom se realizuje ispunjenje minimalnih zahteva.

### **1.1.1.Sistem upravljanja kvalitetom**

Sistem upravljanja kvalitetom (Quality Management System, QMS) je tako organizovan da teži obezbeđenju kvaliteta korišćenjem preventivnog pristupa i to na taj način što se razmišlja o tome da se problemi rešavaju na mestima na kojima se stvaraju i ukoliko se uzrok problemu jasno definiše i taj uzrok ukloni/razreši kako bi se sprečilo ponavljanje. Ovo je moguće ukoliko se kvalitet shvata kao rezultat celog sistema (menadžmenta, realizacije proizvoda ili usluge, projektovanja, ljudskih resursa i ostalih funkcija u poslovnom sistemu koje utiču na kvalitet). Ovo je ideja QMS-a, glavnog oruđa za unapređenje ukupnih performansi i obezbeđenje zadovoljstva klijenata i stalnog unapređenja sistema upravljanja - ukupne performanse (da li se postižu željeni rezultati i kako se koriste resursi) procesa organizacije koja se bavi obrazovanjem odraslih, bez obzira na to da li je u pitanju samostalna organizacija, deo kompanije, agencija itd. Dakle, trebalo da teže obezbeđenju kvaliteta odnosno obezbeđenju postizanja seta poželjnih karakteristika i to kod onoga ko uči i ostalih interesnih strana, svih procesa, sadržaja i celog sistema jedne organizacije (upravljanje i razumna alokacija svih resursa).

Postoji čitav niz najrazličitijih faktora koji utiču na odluku organizacije da razvije i implementira sistem upravljanja kvalitetom ili QMS. Glavni razlozi su zahtev korisnika i



shvatanje da interne aktivnosti nisu efektivno kontrolisane. Navešćemo samo neke primere: način organizacije obrazovnih aktivnosti nije uskadjen da potrebama polaznika, sadržaji su ili preširoki ili nedovoljni da odgovore na zahteve klijenata, metode rada ne odgovaraju klijentima, nastavni materijali su nejasni, vreme realizacije obuka nije uskladjeno sa vremenom koje su polaznici spremni da odvoje za tu obrazovnu aktivnost i slično. Niko ne planira da proizvodi pokvaren ili loš proizvod, ili da pruža pogrešnu uslugu obzirom da je to poslovno nedopustivo (Andre, P. 1996). Prirodna je potreba kompanije i organizacije, jer postoje da bi pravile profit, da zadovolji potrebe klijenata i proizvede ono što klijent traži. Naravno, dešavaju se greške. Koncept sistema upravljanja kvalitetom je da obezbedi kontrolu za, koliko je moguće, smanjenje rizika za pojavu problema i da rešava probleme na kontrolisan način, koji bi sprečio da se oni ponove, kao i da postigne zadovoljstvo klijenata i stalno unapređenje sistema upravljanja u organizaciji. Na osnovu rezultata kontrole kvaliteta može da se zaključi da proizvod ne odgovara zahtevima za proizvod i zahtevima klijenata. Klijenti mogu da zaključe da proizvod ne odgovara njihovim zahtevima. Ovakvi zaključci su slabe kontrole procesa, nerazumevanje zahteva, nedostatka svesti proizvođača o potrebama korisnika ili/i nedostatka efektivnog sistema upravljanja organizacije. To može rezultirati veoma velikim gubitkom. Svaki loš pojedinačni deo proizvoda/usluge je gubitak novca na više načina: cena sirovina, mašina i rada, gubitak izlaza iz procesa, potreba za prepravkama ili izmenama, cena ponovne inspekcije, nezadovoljstvo klijenta. Nešto od ovoga pobrojanog je unutar organizacije, ali ako neusaglašen proizvod stigne do klijenta, postoje i dodatni troškovi: transport i povlačenje proizvoda, vreme koje se potroši u rešavanju reklamacija. U slučaju značajnog problema, može postojati zahtev za nadoknadom zbog kašnjenja itd. I ovo je po sebi loše, ali može biti i ozbiljnije: nizak nivo zadovoljstva klijenata i mogućnost da se izgube budući poslovi. Cilj sistema upravljanja kvalitetom je da minimizuje ili spreči ove probleme i obezbedi upravljanje procesima.

Prevenција ili efektivan sistem upravljanja kvalitetom bi trebalo da ima:

- Jasno definisane odgovornosti i ovlašćenja (ko, šta, kada, koliko samostalno, odnosno ko, šta, kada, koliko zavisno od odluke drugih radi). Ko i kako utvrđuje obrazovne potrebe, organizuje i realizuje obrazovne aktivnosti, da li i kome podnosi izveštaje o realizaciji, ko su instruktori, ko piše planove i programe i slično.
- Dokumentovane procedure, radna uputstva, i kontrole na mestima upotrebe (opise KAKO se procesi, aktivnosti i operacije obavljaju). Trebalo bi da postoje nedvosmisleni opisi celog procesa obrazovanja odraslih sa jasnim objašnjenjem kako se realizuje proces od početka do kraja i to tako da se obezbede usaglašenost, ponovljivost procesa i mogućnost da, na osnovu opisa, kompetentni realizatori mogu da obave proces obrazovanja odraslih u organizaciji.
- Adekvatne resurse (ljudske resurse, resurse radnog okruženja i infrastrukturne resurse). U pitanju su svi zaposleni i saradnici koji realizuju aktivnosti obrazovanja odraslih u smislu njihovog obrazovanja, obuka, veština i iskustva, zatim prostor u smislu uslova okoline koji obuhvataju na primer buku, osvetljenje, dalje oprema, komunikacijske usluge itd.
- Vidljive performanse procesa uključujući kontrolu (praćenja i merenja postignuća realizacije procesa – da li klijenti i ostale interesne strane smatraju da je proces obrazovanja odraslih ispunio njihove zahteve, definisanje ciljeva i parametara merenja procesa sistema upravljanja u organizaciji, a time se obezbedjuje i mogućnost dobijanja informacija za poređenje i trendove).
- Načine obezbeđivanja prikaza efektivnosti sistema, uključujući, ali ne ograničavajući na interne provere, provere preko druge ili treće strane i druge oblike verifikacije – učim ono što mi treba ili što mi je zanimljivo, instruktore procenjujemo kao kompetentne u smislu da znaju kako da nas nauče, materijali su zanimljivi i koristiće mi i u daljem radu i sl. (efektivnost je stepen do kog su izvršene planirane aktivnosti i postignuti planirani rezultati i taj stepen bi trebalo da

je moguće pokazati, dokazati i proveriti, između ostalih i od strane onih koji nisu učestvovali u realizaciji).

Dok je glavni razlog za funkcionisanje sistema upravljanja kvalitetom obezbeđivanje troškovno efikasne kontrole aktivnosti unutar kompanije, drugi direktni razlog postoji za obezbeđivanje sigurnosti klijentima da će proizvod/usluga ispuniti i nastaviti da ispunjava njihove potrebe i očekivanja, rezultujući zadovoljstvom klijenata.

Kupac ili klijent ili korisnik uvek pokušava da ostvari najbolju vrednost. Dakle, što je efikasniji sistem kvaliteta, to je veća i vrednost koju organizacija koja pruža uslugu ili proizvod može da ponudi. Često se kaže da je kvalitet besplatan, a da je cena lošeg poslovanja veoma visoka, i to je dokazano mnogo puta. Neophodno je imati u vidu da je kvalitet osnovni uslov dobrog poslovanja i da je sistem kvaliteta jedna od najznačajnijih komponenti uspešnog sistema poslovanja. Sistem poslovanja je neophodno proveravati, jer loš kvalitet ponuđenih proizvoda može usloviti značajne poslovne gubitke.

Sa porastom globalne konkurencije, menadžment kvalitetom postaje veoma važan za liderstvo i menadžment svih organizacija. Principi menadžmenta kvalitetom se odnose na sve grupe korisnika i mogu biti inkorporirani u nova ili postojeća dokumenta da bi zadovoljili potrebe svih interesnih strana. Usvajanjem sledećih osam menadžment principa kvaliteta, organizacije stvaraju dobrobit za korisnike, vlasnike, zaposlene, isporučioce, lokalnu zajednicu i društvo u celini. Princip menadžmenta kvalitetom je „obuhvatno i fundamentalno pravilo ili uverenje za vođenje i funkcionisanje organizacije, dugoročno usmerene ka stalnom unapređenju performansi fokusiranjem na kupca i zadovoljenjem potreba svih ostalih interesnih strana“ (TC 176, ISO organizacija, ISO 9000 Osnove i rečnik).

**Princip 1 - Organizacija okrenuta kupcu:** „Organizacije zavise od svojih kupaca i stoga moraju razumeti trenutne i buduće potrebe kupaca, zadovoljiti zahteve kupaca i težiti da prevaziđu očekivanja kupaca“.

**Princip 2 - Liderstvo:** „Vođe uspostavljaju jedinstvo namera i usmerenja organizacije. Oni treba da stvore i održavaju radno okruženje u kome će ljudi biti potpuno uključeni u ostvarenje ciljeva organizacije“.

**Princip 3 - Uključenost ljudi:** „Ljudi na svim nivoima su bit organizacije i njihovo puno uključenje osigurava korišćenje njihovih sposobnosti za dobrobit organizacije“.

**Princip 4 - Procesni pristup:** „željeni rezultat se efikasnije postiže kada se resursima i aktivnostima upravlja kao sa procesom“

**Princip 5 - Sistemski pristup upravljanju:** „Identifikovanje, razumevanje i upravljanje sistemom koji čini više povezanih procesa za dati cilj unapređuje efektivnost i efikasnost organizacije“.

**Princip 6 - Stalno unapređenje:** „Stalno unapređenje mora biti trajni cilj organizacije“.

**Princip 7 - Činjenični pristup odlučivanju:** „Efektivna odlučivanja su bazirana na analizi podataka i informacija“

**Princip 8 - Obostrano koristan odnos sa isporučiocima:** „Organizacija i njeni isporučiooci su međuzavisni i obostrano koristan odnos proširuje mogućnost da obe strane stvore vrednost“.

(Napomena: prema ISO 9001:2015 od Septembra 2015, u uvod deo 0.2 prikazano je 7 principa upravljanja i objašnjeni su u standardu ISO 9000 Osnove i rečnik).

Principi menadžmenta kvalitetom kao obuhvatna, fundamentalna pravila ili uverenja za vođenje i funkcionisanje organizacije, obično dovode do:

- Istraživanja i razumevanja potreba klijenata (polaznika kada je reč o obrazovanju odraslih i ostalih interesnih strana) i njihovih očekivanja, obezbeđivanja da su ciljevi organizacije povezani sa potrebama korisnika usluga obrazovanja odraslih, merenje zadovoljstva polaznika i obezbeđenje balansiranog pristupa izmedju zahteva svih interesnih strana (na primer kada kompanije šalju zaposlene na obuke

pokušava se da se utvrdi balans između obrazovnih potreba onih koji šalju ljude na obuku i samih polaznika).

- Zaposleni u kompanijama i ustanovama za obrazovanje odraslih razumeju ciljeve svojih organizacija i zadatke koje treba ispuniti, unapređuju se komunikacija, podrška zaposlenima u smislu obezbjeđivanja resursa, obuka itd. Dalje, zaposleni i saradnici razumeju svoju ulogu i doprinos organizaciji, razmenjuju znanja i iskustva i rade na stalnom unapređenju sopstvenih kompetencija za realizaciju procesa obrazovanja odraslih.
- Sistematski su definisane aktivnosti neophodne za realizaciju procesa obrazovanja odraslih, jasne su odgovornosti i ovlašćenja, veze među aktivnostima u fazama obrazovnog ciklusa kao jedinstvenog procesa u organizaciji, medjuzavisnost procesa u sistemu je jasna, kao i mehanizmi stalnog poboljšanja ili unapređenja kroz merenje i ostvarivanje efektivnosti i efikasnosti.
- Podaci i informacije do kojih se dolazi preko zapisa sistema i na osnovu rezultata praćenja i merenja, ukoliko su tačne, su osnov za donošenje odluka, pokazivanje da rezultati obrazovnih aktivnosti jesu oni koji su očekivani, da su odluke, aktivnosti procesi efektivni i da se procesi realizuju efikasno.
- Odabir saradnika, instruktora, predavača, onih koji pripremaju materijale za obuke ili pružaju usluge organizacije prostora ili iznajmljuju opremu za realizaciju obrazovnih aktivnosti i sl., se odvija uz razumevanje principa obostrano korisnih odnosa, uz povećanu sposobnost za stvaranje vrednosti i za one koji isporučuju i za one koji nabavljaju ono šta je potrebno za realizaciju procesa obrazovanja odraslih.

Organizacije koje se vode prikazanim principima realizuju svoje procese u sistemu u kom postoji upravljanje. Proces je „Svaka aktivnost ili set aktivnosti koja koristi resurse da bi transformisala ulaze u izlaze može se smatrati procesom“ (ISO 9000:2005 Osnove i rečnik, 3.4.1). Kada se govori o procesima uobičajeno organizacijama postoje tri osnovne vrste procesa: proces realizacije proizvoda (odnosno usluge, npr, proces obrazovanja odraslih),

proces upravljanja (donošenje odluka, na primer koji instruktori realizuju obuke, gde će se raditi, po kom programu, kakav je plan realizacije i sl.) i procesi podrške (priprema materijala, nabavka opreme itd.). U osnovi, procesi realizacije proizvoda su oni procesi koji direktno stvaraju vrednost organizacije-to su oni procesi čiji je glavni rezultat proizvod koji ide ka kupcima/klijentima. Procesi podrške, kao što im i naziv kaže, pomažu ili podršavaju realizaciju proizvoda, dok su procesi upravljanja oni gde se donose odluke, strategije, analizira, postavlja osnovna politika organizacije, ciljevi itd.

Funkcionisanje organizacije zavisi od velikog broja međuzavisnih procesa, bez obzira da li su u kategoriji glavnih, podrške ili upravljanja. Bez njihove sistematske identifikacije, interakcije i jasnog upravljanja oni ne mogu da funkcionišu kao celina. Kada su procesi identifikovani, uređeni i kada se zna u kakvom su odnosu, onda možemo da govorimo o procesnom modelu.

Iako procesni model nije novost, sistem upravljanja kvalitetom naglašava važnost i vrednost procesnog modela. Zapravo, procesni model je obavezan. Procesni model omogućuje i olakšava sposobnost organizacije da identifikuje, razume i kontroliše svoje aktivnosti i njihovu međuzavisnost (primer procesa se može naći i u ISO 9001:2015 u delu 0.3)

Proces pretvara ulaze u izlaze koristeći resurse, i regulisan je kontrolama. Ulaz, kontrola (procedure, radna uputstva, crteži i ostalo), i/ili izlaz koji može biti opipljiv ili neopipljiv, odnosno proizvod koji je takozvani opipljivi izlaz iz procesa ili usluga koja je takozvani neopipljivi izlaz iz procesa. Sistem merenja se može koristiti da bi se obezbedile informacije za analizu performansi procesa i/ili ulaz i izlaz karakteristika procesa. Proces se mogu kombinovati u mrežu koja zajedno postiže planirani cilj (samo kao primer - teško ćemo realizovati proces obrazovanja odraslih ukoliko nismo „nabavili“ instruktore/predavače ili ako ne znamo po kom programu radimo, dakle ako proces podrške nabavka i proces upravljanja odlučivanje o programu nisu saradivali na ispunjenju cilja).

Izlaz iz jednog procesa može biti ulaz u drugi proces. Na ovaj način procesi se mogu kombinovati u lanac procesa. Mogućnost da se ostvari međuzavisnost procesa utiče na

mogućnost zadovoljenja zahteva kupaca. U efikasnom sistemu upravljanja kvalitetom, procesi, procedure i resursi su utvrđeni i održavaju se u skladu sa zahtevima standarda i sistema upravljanja.

Sistem upravljanja kvalitetom zahteva koordinaciju i kompatibilnost svojih procesa, kao i definisanje njihovih okvira. Da bi se razjasnili okviri i odgovornosti, a i obezbedilo stalno unapređenje, potrebno je obezbediti odgovornosti za upravljanje svakim procesom.

Način upravljanja procesima u standardu ISO 9001 deo 0.2 je objašnjen takozvanim PDCA ciklusom ili Planiraj - Uradi - Proveri - Deluj (The Plan-Do-Check-Act cycle - PDCA). Ovaj ciklus objašnjava veze među procesima. PDCA ciklus pokazuje da klijenti/kupci imaju značajnu ulogu u definisanju ulaznih zahteva. Praćenje zadovoljstva kupaca/klijenata zahteva evaluaciju podataka koja pokazuje kupčevu percepciju kako organizacija zadovoljava njihove zahteve. PDCA se može objasniti na sledeći način:

**Planiraj:** Utvrđivanje ciljeva i procesa neophodnih da bi se obezbedili rezultati koji zadovoljavaju zahteve kupaca i politiku organizacije. Utrđivanjem ciljeva definišu se željeni ishodi procesa i očekivanja postignuća u procesu, kompletnost i mogućnost verifikacije ciljanih unapređenja samog procesa kao i njegovih rezultata. Utvrđuju se zahtevi interesnih strana, obrazovne potrebe, definišu ciljevi i ishodi obrazovnih aktivnosti, definišu program i plan obrazovanja.

**Uradi:** Implementiranje procesa, izvršavanje procesa, aktivnosti i operacija koje dovode do željenog proizvoda/usluge. Ovo je deo ciklusa koji aktivnostima i njihovom realizacijom obezbeđuju mogućnost za prikupljanje podataka za sledeća dva dela cilusa, odnosno organizuje se i realizuje aktivnost obrazovanja odraslih.

**Proveri:** Praćenje i merenje procesa i proizvoda u odnosu na politiku kvaliteta i postavljene ciljeve, zahteve proizvoda i rezultate izveštaja, ili radi se evaluacija obrazovanja odraslih. Proučavanje rezultata i informacija do kojih se dolazi u prethodnom koraku i njihovo poređenje sa predviđenim rezultatima definisanim planiranjem, dovodi do uviđanja razlika između planiranog i ostvarenog. Tako se saznaje koliko je odgovarajuć ili

kompetena plan izvršenja ili „uradi“, ali i prerada prikupljenih podataka u informacije koje su osnova sledećeg dela ciklusa.

**Deluj:** Preduzimanje akcija na stalnom unapređenju performansi procesa. Informacije iz prethodnog koraka PDCA ciklusa se koriste kako bi se preduzele akcije izmena samog procesa ali i proizvoda odnosno usluge. Rezultat ne mora nužno da bude „popravka“ samog procesa ili proizvoda, ukoliko informacije pokažu da se planirano i urađeno ne razlikuju, već može da bude i unapređenje detalja koji se odnose na bilo koji deo procesa ili usluge obrazovanja odraslih kako bi se dalje unapredili, razvili, ispunili očekivanja interesnih strana, posebno kupaca ili korisnika ili klijenata, razvili kvalitet. Upravo je taj fokus na klijenta i ispunjenje i prevazilaženje zahteva klijenata, odnosno polaznika u našem slučaju, ono čemu se teži kada se razmišlja o unapređenju performansi procesa obrazovanja odraslih.

### **1.1.2 Fokus na klijentu u sistemu upravljanja kvalitetom**

Već smo prilikom definisanja samog pojma kvalitet pokazali da je definicije mahom govore o kvalitetu kao o svojstvu koje je definisano iz nekog (nečijeg) ugla sagledavanja valjanosti, izvrsnosti, svojstvenih karakteristika. U smislu sistema upravljanja neko iz čijeg ugla se sagledava kvalitet je intersna strana koja ima zahteve - klijent (korisnik, kupac), polaznik.

Fokus na klijenta je ono što se prožima standard ISO 9001 u smislu zahteva koji se postavljaju pred organizaciju. Čitav niz zahteva standarda ISO 9001 u sebi sadrži orijentaciju na klijenta („Najviše rukovodstvo ... informiše organizaciju o važnosti ispunjavanja zahteva korisnika; Najviše rukovodstvo mora da osigura, da se utvrđuju i ispunjavaju zahtevi korisnika i povećava njegovo zadovoljenje; Ulazni elementi preispitivanja moraju da sadrže informacije o ....reagovanjima korisnika; Prosesi koji se odnose na korisnike, praćenje i merenje zadovoljenja korisnika...itd“). ISO 9001 i naglašava zadovoljstvo kupca kroz zadovoljavanje zahteva klijenata i prevazilaženje



očekivanja kupaca, klijenata. Postizanje zadovoljavanja zahteva kupaca/klijenata i prevazilaženje njihovih zahteva se realizuje kroz definisanje zahteva kupaca/klijenata (za proizvod/uslugu) za dostupnošću, isporukom, pratećim uslugama, specifikacijama i zahtevima za performansama (šta polaznici žele da uče, kada žele da se realizuje obuka, da li imaju posebne zahteve kada je reč o načinu organizacije obuka i sl.), kroz određivanje zahteva kupaca koji su rezultat obavezanosti kao što su ugovori, zakoni ili statuti/pravilnici (da li su u pitanju obuke koje moraju biti akreditovane, koje vode ka licencama i sl.). Dalje, putem sprovođenja preispitivanja zahteva kupaca pre nego se organizacija obaveže da će obezbediti proizvod/uslugu (tačno vreme realizacije, definisani program i plan rada, određeni instruktori/predavači itd.). Preispitivanja treba da obezbede da su zahtevi definisani, dokumentovani ili drugačije potvrđeni, da su sve razlike razrešene i da organizacija ima mogućnost da ih ispuni. Neophodno je čuvanje zapisa sa preispitivanja i aktivnosti koje slede (spiskovi polaznika, ankete/upitnici za evaluaciju, sertifikati itd.).

Naravno u svakom poslu je često menjanje zahteva kupaca (klijenata, korisnika). Kada se menjaju zahtevi kupca za proizvodom/uslugom, organizacija mora da promeni odgovarajuća dokumenta koja se odnose ne samo na zahteve već i na postupke ispunjenja tih zahteva i obavesti odgovarajuća lica o tim promenama. Zato je neophodno utvrditi kanale komunikacije za prijem i slanje informacija od i do kupca/klijenta. Informacije su u vezi sa: podacima o proizvodu, zahtevima, ugovorima, narudžbinama, dodacima i povratnoj informaciji od klijenta/kupca. Na kraju, preispitivanje i evaluacija zahteva i potreba samih kupaca doprinose ne samo ispunjenju očekivanja kupaca već i prevazilaženju tih očekivanja. Tamo gde je moguće, potrebno je zadovoljavati ove potrebe tako da se postiže veće zadovoljstvo kupaca i unapredi položaj organizacije u tržišnoj konkurenciji.

Kada je reč o klijentima u obrazovanju odraslih njihovu identifikaciju, pojašnjenje, shvatanje iz aspekta sistema upravljanja kvalitetom olakšavao je poseban standard IWA2 (koji je sada povučen) Sistem upravljanja kvalitetom - smernice za primenu ISO 9001 u obrazovanju. Ovaj standard je posebno izdat kao međunarodni radni sporazum (international workshop agreement) kako bi pružio smernice ustanovama koje se bave

obrazovanjem da primene ISO 9001 standard. Cilj smernice je bio da se obezbedi postizanje rezultata sistema upravljanja kvalitetom u organizacijama koje se bave obrazovanjem i da se obezbeđuje i stalno unapređuje usluga obrazovanja onima koji uče. U ovom standardu je u napomeni 1 u delu 5.1 objašnjeno da je u ustanovama koje se bave obrazovanjem klijent (kupac, korisnik) onaj ko uči (learner). Prema delu 5.2 iz IWA 2 ustanove za obrazovanje odraslih moraju da identifikuju i dokumentuju potrebe i očekivanja onih koji uče, definišu zahteve programa koji uključuju ishode učenja i specifične indikatore merenja performansi.

Standard smo naveli kao primer da dodatno naglasimo koliko je u sistemu upravljanja kvalitetom neophodan fokus na klijenta, na zadovoljavanje zahteva klijenata i prevazilaženje očekivanja kupaca.

## **1.2. Obrazovanje odraslih kao pravo i kao usluga**

Obrazovanje odraslih posmatra se danas kao uslov opstanka i razvoja modernih društava. U uslovima brzih demografskih, socijalno-političkih, ekonomskih i naučno-tehnoloških promena njegov značaj je izuzetno porastao. Ono ima vitalnu ulogu u ekonomskom razvoju savremenih društava i otvaranju stvarnog prostora za delotvorno učenje građana u rešavanju različitih društvenih, profesionalnih, porodičnih i individualnih problema. Jarvis (1987) razmatra obrazovanje odraslih upravo u socijalnom kontekstu, polazeći od pretpostavke da je obrazovanje intimno povezano sa okruženjem („svetom“) i da je pod njegovim uticajem. Sticanje i upotrebanja, posebnouodraslombo, postalisu ključ za rešavanje najznačajnijih društvenih i individualnih problema.

To je bio jedan od razloga što je samo tokom poslednjih decenija kroz seriju međunarodnih konferencija skretana pažnja na obrazovanje, pa i obrazovanje odraslih posebno, kao na osnovni razvojni resurs, uslov i strategiju rešavanja ključnih nacionalnih i međunarodnih problema: Svetska konferencija o obrazovanju za sve - U susret trećem milenijumu (Jomtien, Tailand, 1990), Konferencija Ujedinjenih nacija o ljudskim pravima

(Rio de Žaneiro, 1992), Svetska konferencija o ljudskim pravima (Beč, 1993), Međunarodna konferencija o stanovništvu i razvoju (Kairo, 1994), Svetski samit za društveni razvoj (Kopenhagen, 1995), Konferencija Ujedinjenih nacija o ljudskim naseljima Habitat II (Istanbul, 1996), Svetski samit o hrani (Rim, 1996) i sl. Tokom niza godina intenzivne međunarodne saradnje savremena demokratska društva postigla su visok stepen saglasnosti oko ključnih ciljeva i principa koji se tiču obrazovanja, njegove uloge u individualnom i društvenom razvoju, kao i puteva i načina realizacije ciljeva obrazovanja.

Obrazovanje odraslih je jedna od tema koja spada među one kojima se međunarodne organizacije intenzivno bave i koje su već decenijama stalni predmet brige UNESCO-a, Evropskog saveta, Svetske banke, OECD-a i mnogih drugih značajnih organizacija, institucija i fondacija. Ekonomske promene, brz tehnološki razvoj, potreba demokratizacije polarizovanog i neravnomerno razvijenog sveta, problemi političkog, socijalnog i privrednog karaktera, usloveli su da obrazovanje odraslih i celoživotno obrazovanje postanu jedna od najaktuelnijih tema, jer se upravo obrazovanje odraslih vidi kao osnovni način njihovog rešavanja. Poslednjih godina je publikovan veliki broj dokumenata u kojima su formulisani bazični pojmovi, stavovi, principi i shvatanja o obrazovanju i učenju odraslih, a koji su postali opšteprihvaćeni. Tako dokument Strateški pravci razvoja obrazovanja odraslih (2001) navodi: „Značenje i značaj obrazovanja i učenja odraslih za individualni i društveni razvoj posebno su elaborirani kroz seriju UNESCO-vih konferencija o obrazovanju odraslih: Elsinor, 1949, Montreal, 1960, Tokio, 1972, Pariz, 1985, Hamburg, 1997. Takodje se u okviru relevantnih dokumenata drugih međunarodnih organizacija i tela nalaze preporuke i smernice za razumevanje i razvoj obrazovanja odraslih, kao što su: Izveštaj međunarodne komisije o razvoju obrazovanja - „Učenje da se bude“, 1972, „Preporuka o razvoju obrazovanja odraslih“ (UNESCO, 1976), Međunarodna komisija za obrazovanje za XXI vek: „Učenje - skrivena riznica“ (UNESCO, Pariz, 1996), Evropska komisija za obrazovanje i obuku: „Bela knjiga o obrazovanju i obuci“ (Brisel, Luksemburg, 1995), Svetska konferencija OECD-a o obrazovanju odraslih: „Obrazovanje za sve“, Pariz, 1996; Evropska komisija za obrazovanje: „Ka Evropi znanja“, Brisel, 1997 i

"Memorandum o doživotnom učenju", Brisel, 2000. Iako je reč o dokumentima različitih organizacija, u njima je formulisana celovita i globalna filozofija i strategija obrazovanja uopšte, pa i obrazovanja odraslih posebno“. Dalje se u istom dokumentu, Strateški pravci razvoja obrazovanja odraslih (2001), usmerava pažnja i na važnost odgovornosti partnera koji učestvuju u obrazovanju odraslih za njegovu uspešnost odnosno poboljšanje kvaliteta aktivnosti obrazovanja odraslih, pristup kvalitetnom obrazovanju, unapredjenju kvaliteta u obrazovanju odraslih i podizanju kvaliteta života.

Obrazovanje je osnovno ljudsko pravo koje omogućava ostvarenje ostalih ljudskih prava. Tomasevski (2001), razmatra 4-A šemu prava na obrazovanje, i navodi sledeće: „države moraju da učine da je obrazovanje

- (1) **Dostupno:** Postojanje dovoljnog broja dobro opremljenih ustanova obrazovanja
- (2) **Pristupačno:** Slobodan i kompletan pristup obrazovanju, bez diskriminacije
- (3) **Prihvatljivo:** Obrazovanje mora biti odgovarajuće i relevantno.
- (4) **Adaptivno:** Mogućnost ustanova obrazovanje da odgovore na lokalni kontekst i individualnost zajednice“.

Iako je u izveštaju fokus na obrazovanju deteta, ista svojstva se mogu primeniti na prava na obrazovanje odraslih. Tako su Unesco, odnosno Institut za doživotno učenje (ULI), izdali Global Report on Adult Learning and Education (2009) gde navode četiri dimenzije kvaliteta u obrazovanju odraslih – relevantnost, jednakost, efektivnost i efikasnost. Relevantnost se odnosi na „...ispunjenje ciljeva svih interesnih strana (vlasnika, ličnih, sociokulturnih, ekonomskih, obrazovnih)“. Jednakost se odnosi na „...fer mogućnosti pristupa i participaciji u obrazovanju odraslih“. Efektivnost je nivo do kojeg su „...ciljevi programa postignuti a efikasnost se odnosi na kapacitet sistema da postigne ciljeve i odnos finansijskih i ostalih ulaza i izlaza (koristi)“. Koristi, odnosno očekivani i merljivi izlazi iz procesa, kada je reč o obrazovanju, bi trebalo da budu takvi da „...obrazovanje bude priznato kao javno dobro koje mora biti inkluzivno, slobodno i kvalitetno“.

Isti izveštaj (2009., str 107.) navodi i da su „poslodavci glavni investitori u obrazovanje odraslih u mnogim državama. U razvijenim ekonomijama u proseku dve od tri osobe koje participiraju u nekom obrazovanju odraslih imaju neku podršku svojih poslodavaca, čime se implicira da su poslodavci najčešći izvor finansiranja u obrazovanju odraslih. Poslodavci investiraju u razvoj veština zaposlenih kako bi ostali konkurentni na globalnom tržištu proizvoda i usluga“. Obrazovanje odraslih i kontinuirano obrazovanje imaju dvostruku funkciju doprinosa zapošljivosti i ekonomskom razvoju, s jedne strane i razvoju veština i kompetencija s druge strane. Time ovaj sektor dobija na značaju kao partner u razvoju ekonomije, ali i kao partner u zadovoljavanju potrebe za stalnim obrazovanjem i učenjem.

U dokumentu *Adult and continuing education in Europe: using public policy to secure a growth in skill*, 2013. možemo naći da obrazovanje odraslih i kontinuirano učenje imaju kritičnu ulogu u obezbeđivanju borbe protiv izlaska iz obrazovnog sistema, doprinoseći socijalnoj koheziji i rastu mogućnosti za zapošljavanje.

I nacionalne politike bi trebalo da kontinuirano doprinose razvoju usluge obrazovanja i obezbeđivanju prava na obrazovanje ohrabrenjem kontinuiranih investicija u celoživotno učenje, smanjenjem izlaska iz procesa obrazovanja obezbeđivanjem. Strategija razvoja obrazovanja odraslih iz 2007, Sl. Glasnik Republike Srbije 1/2007, ističe da je njena osnovna svrha „izgradnja društvenog ambijenta i osnovnih mehanizama za obrazovanje i učenje odraslih i kreiranje sistema za obrazovanje i obuku odraslih (uključujući i institucije i mehanizme za podršku i razvoj) čije su osnovne karakteristike: relevantnost, fleksibilnost, efikasnost i efektivnost, dostupnost i održivost“. U delu Strategije koji se odnosi na efikasnost se navodi da „Efikasnost i efektivnost se odnose na maksimalnu iskorišćenost kapaciteta i resursa obrazovanja odraslih i upravljanje sistemom obrazovanja odraslih pomoću kategorija kvaliteta. Oni insistiraju na maksimalnoj iskorišćenosti postojećih ustanova za obrazovanje (redovnih škola i institucija za obrazovanje odraslih), zasnovanosti njihovog rada na standardima obrazovanja i integrisanost kapaciteta i napora (materijalnih, finansijskih, ljudskih i institucionalnih) različitih nivoa i kanala upravljanja u realizaciji obrazovanja i obuke odraslih“. Dalje se kaže da obezbeđenje kvaliteta obrazovanja i osposobljavanja odraslih kroz zakonsku regulativu i uspostavljanje standarda obrazovanja.

Jedan od načina da se obezbedi kvalitet i definišu standardi u obrazovanju odraslih je i zakonsko uređenje u ovoj oblasti, počev od definisanja osnovnih pojmova kojima baratamo u obrazovanju odraslih: „Obrazovanje odraslih jeste deo jedinstvenog sistema obrazovanja Republike Srbije, koji obezbeđuje odraslima tokom celog života sticanje kompetencija i kvalifikacija potrebnih za lični i profesionalni razvoj, rad i zapošljavanje, kao i društveno odgovorno ponašanje“. Zakon o obrazovanju odraslih, Član 2, Sl. glasnik Republike Srbije, 2013. „Obrazovanje odraslih ostvaruje se kao formalno obrazovanje, neformalno obrazovanje i informalno učenje. Formalno obrazovanje odraslih obuhvata osnovno i srednje obrazovanje“. Zakon o obrazovanju odraslih, Član 2, Sl. glasnik Republike Srbije, 2013. „Formalno obrazovanje odraslih, u smislu ovog zakona, jesu organizovani procesi učenja koji se ostvaruju na osnovu nastavnih planova i programa osnovnog i srednjeg obrazovanja, i programa drugih oblika stručnog obrazovanja prilagođenih potrebama i mogućnostima odraslih i zahtevima tržišta rada, u skladu sa zakonom“. Zakon o obrazovanju odraslih, Član 2, Sl. glasnik Republike Srbije, 2013. „Neformalno obrazovanje odraslih, u smislu ovog zakona, jesu organizovani procesi učenja odraslih na osnovu posebnih programa, radi sticanja znanja, vrednosti, stavova, sposobnosti i veština usmerenih na lični razvoj odraslih, rad i zapošljavanje i socijalne aktivnosti“. Zakon o obrazovanju odraslih, Član 2, Sl. glasnik Republike Srbije, 2013. „Informalno učenje odraslih, u smislu ovog zakona, jeste process samostalnog sticanja znanja, vrednosti, stavova, sposobnosti i veština, u svakodnevnom životnom, radnom i socijalnom okruženju“. Zakon o obrazovanju odraslih, Član 2, Sl. glasnik Republike Srbije, 2013.

Odrednica da je neformalno obrazovanje obrazovanje izvan formalnih programa, znači da se radi o obrazovnim programima koji se mogu organizovati podjednako u:

- institucijama formalnog obrazovanja,
- obrazovnim institucijama i organizacijama izvan formalnog sistema,
- institucijama i organizacije kojima obrazovanje nije primarna funkcija.

Isti Zakon (čl.44) dalje kaže da programi neformalnog obrazovanja obuhvataju „programe rada u struci, programe preduzetništva i rukovođenja, programe iz poznavanja nauke i tehnologije, programe obuke za rad na računaru, programe stranih jezika, programe zaštite okoline i ekologije, programe razvoja i očuvanja bezbednih i zdravih uslova rada, programe kreativnog i umetničkog izražavanja, programe sticanja ili dopunjavanja drugih znanja, veština, sposobnosti i stavova, programe koji nastaju u skladu sa zahtevima i potrebama tržišta rada“. Upravo ovakva raznovrsnost obezbeđuje odraslima i veliki izbor kada se nadju u ulozi klijenta ustanova za obrazovanje odraslih, pravo na taj izbor, ali i pravo na kvalitet uluge. Prema zahtevima standarda ISO 9001, ali i zahtevima poslovanja (kako bi se obezbedilo postojanje na tržištu) oni koji realizuju obrazovanje odraslih moraju nekako pokazati da ispunjavaju zahteve zakona i propisa, poznavanje zakonskih okvira, strategija razvoja, definicija, raznolikosti svih programa itd. Time se pokazuje i usaglašenost sa zahtevima klijenata/korisnika/polaznika, a polaznicima obezbeđuje usluga ali i njihovo pravo da dobijaju relevantno, efektivno i efikasno obrazovanje.

### **1.3 Sistem kvaliteta u obrazovanju odraslih**

Razvoj Sistema upravljanja u sektoru industrije, od devedesetih godina prošlog veka, pokrenuo je niz diskusija o implementaciji sistema upravljanja i u sektoru usluga. Upravo je sektor usluga onaj u kojem se nalaze ustanove za obrazovanje odraslih. Važeće verzije standarda ISO 9001 (QMS) ne prave razliku između usluga i proizvoda. Inicijalni fokus u sektoru industrije je bio na proizvodu. Problem kod usluga vezanih za obrazovanje odraslih je bio u tome što se procenjivalo da obrazovanje odraslih nije usluga. Međutim, odrasli u procesu obrazovanja (očekivanja od obrazovne aktivnosti, ishoda, prethodna znanja i iskustva itd) i sam proces pružanja usluge obrazovanja odraslih od strane ustanova/preduzeća (definisane načina, mesta, programa, realizacije, merenja ishoda, uvažavanja iskustava i prethodnih znanja itd) su neodvojivo povezani. Sistem upravljanja i mehanizmi unapređenja koji su definisani kao zahtevi u standardima sistema upravljanja kvalitetom bi trebalo da doprinesu unapređenju svih uslova u kojima bi obe interesne strane

(odrasli i ustanove) obezbedile kvalitet procesa obrazovanja odraslih. Tako se način razmišljanja premešta sa proizvoda (usluge) na procese kojima se dolazi do tog proizvoda. Time se postiže da sistem upravljanja kvalitetom nije više samo „stvar“ industrije, već i sektora usluga, pa i usluga koje se odnose na obrazovanje odraslih. Razumevanje koncepta kvaliteta u obrazovanju su prikazali Broek i Bruiskol (Broek, Bruiskoll, 2013) kroz dva pristupa:

1. Ekonomski pristup koji je usmerena na efektivnost i efikasnost, odnosno postizanje ishoda uz razumne resurse. To su kvantitativno mereni ishodi na primer participacija, retencija ili povraćaj investicija u smislu zarade ili kognitivnog postignuća,

2. Humanistički pristup koji je usmeren na razvoj polaznika, razvoj ljudi i socijalne promene. Ovaj pristup se više bavi procesom učenja.

Ovakvo sagledavanje uzima u obzir i rezultate – da li obuka „radi“, odnosno kakvi su efekti, i koji je to proces koji dovodi do toga da obuka „radi“. Već smo naveli da su do skoro problemi koji se odnose na kvalitet rešavani na mestu gde je problem otkriven, a ne na mestu gde je uzrok problema. Jedinstvo pristupa omogućava sagledavanje celovite slike puta ka kvalitetu u obrazovanju odraslih. Praćenja i merenja su alati koji pomažu identifikaciji problema u „radu“ obuke, a uspešan sistem upravljanja (kao jedan od načina upravljanja procesima) koji uzima u obzir sve faktore kvaliteta, može garantovati preventivan pristup ka postizanju željenih efekata. Može se reći da je osnovni preduslov funkcionisanja sistema upravljanja kvalitetom efektivna kontrola aktivnosti unutar kompanije, gde vidimo ekonomski pristup konceptu kvaliteta. Drugi značajan preduslov je obezbeđivanje stalnog uverenja klijenata da proizvod-usluga ispunjava kontinuirano njihove zahteve i očekivanja, rezultujući zadovoljstvom klijenata, gde je izražen humanistički pristup upravo svojom usmerenošću na klijenta/polaznika.

Kvalitet u obrazovanju odraslih nije nov koncept, s obzirom da na hiljade kompanija koje realizuju aktivnosti obrazovanja odraslih imaju implementiran sistem upravljanja (prema podacima ISO organizacije, poslednji su za 2014. godinu i pokazuju da je u svetu preko 20.000 sertifikovanih organizacija koje se bave obrazovanjem). Ovakvi podaci nas dodatno



ubedjuju da sistem upravljanja kvalitetom može da doprinese unapređenju i procesa obrazovanja odraslih.

Važnost kvaliteta u obrazovanju odraslih vidimo i u ciljevima Strategije razvoja obrazovanja odraslih u Republici Srbiji (Sluzbeni glasnik RS br. 55/07“) gde se navodi i cilj unapređenje kapaciteta i kvaliteta obrazovanja i obuka odraslih. Kao zadaci se navode „utvrđivanje standarda obrazovanja i obuke i uspostavljanje sistema akreditacije i sertifikacije. Kombinacija projektovanog cilja i zadataka iz Strategije implicira da se razvojem, implemnetacijom i sertifikacijom sistema upravljanja može naprediti ceo proces obrazovanja odraslih“. Takođe se u Strategiji navode i setovi zadataka za utvrđivanje standarda obrazovanja i obuke, kao i oni usmereni na uspostavljanje sistema akreditacije i sertifikacije. Tako set koji se odnosi na standarde obuhvata „osiguranje kvaliteta u obrazovanju odraslih, efikasno upravljanje institucijama i programima, praćenje i kontrolu rada i zasnivaju se na sistemu standarda. U području obrazovanja i obuke odraslih uspostavljaju se institucionalno-organizacioni standardi, standardi za programe, standardi za nastavnike, instruktore i organizatore obrazovanja i obuke, standardi nastave i standardi ocenjivanja i evaluacije“. Set zadataka koji se odnosi na uspostavljanje sistema akreditacije i sertifikacije obuhvata: „unapređenje mobilnosti radne snage, osiguranje kvaliteta i prepoznatljivost stečenih kvalifikacija i kompetencija zahteva uspostavljanje sistema akreditacije programa obrazovanja i obuke“.

U nekim prethodnim razmatranjima (Andre, P., Dimitrijević, LJ., Marčetić, N., 2010) smo prikazali da se sistem upravljanja odnosi na sistematski način upravljanja procesima, operacijama i aktivnostima u procesima, resursima, infrastrukturom. Sistem upravljanja su sve aktivnosti koje se realizuju u organizacijama sa ciljem da se ispune zahtevi clijenata, primene odgovarajući zakonski zahtevi i kontinuirano radi na stalnom unapređenju prformansi organizacije. Minimalni zahtevi za sve ove aktivnosti su definisani u ISO 9001 standardu. U obrazovanju odraslih primena sistema upravljanja kvalitetom sa ciljem sistematskog upravljanja procesima i ispunjavanja zahteva clijenata, može da doprinese:

- Jasnijem fokusiranju na polaznike i njihove obrazovne potrebe

- Ispunjavanju zahteva da se kompletan proces (obrazovanja odraslih) realizuje na planiran način i u skladu sa definisanim ulazima u proces kako bi se ostvarili očekivani izlazi iz procesa
- Ostvarenju zahteva za praćenjem, merenjem i unapredjenjem procesa obrazovanja odraslih, odnosno efektivnosti i efikasnosti na osnovu rezultata praćenja i merenja

Mogli bismo da kažemo da niz aktivnosti koji teži fokusu na polaznike, ispunjenju zahteva za upravljanje realizacijom procesa i praćenjima i merenjima sa ciljem stalnog unapredjenja procesa i proizvoda, kada je reč o procesu obrazovanja odraslih, prati strukturu obrazovnog ciklusa. Sagledano kroz faze obrazovnog ciklusa izdvajaju se sledeće veze obrazovanja odraslih i sistema upravljanja kvalitetom (detaljniji prikaz veza zahteva standarda i aktivnosti procesa obrazovanja odraslih je dat u poglavlju dva):

a) Definisane obrazovne potrebe

- Obezbeđivanje mehanizama komunikacije sa klijentima, utvrđivanje zahteva klijenata (onih koje klijent/polaznik sam specificira, onih koje specificiraju ostale interesne strane, na primer kompanija koja šalje polaznike na oobuku i plaća za njih, utvrđivanje zahteva koje klijent nije specificirao dali su neophodni za specificirane ili nameravane ishode), presiptivanje mogućnosti da organizacija ispuni zahteve i planiranje realizacije procesa pružanja usluge na osnovu utvrđenih zahteva klijenata.

b) Planiranje i programiranje obrazovanja odraslih (što su u obrazovnom ciklusu dve faze, a u standardima koji pojašnjavaju sistem kvaliteta u obrazovanju, na primer ISO 10015 jedna faza, te ih i mi prikazujemo tako). Svi delovi sadržaja i rasporeda aktivnosti obrazovnog procesa (odnosno procesa realizacije proizvoda) moraju biti definisani i mogu da uključuju:

- Zakonske zahteve (zahtevi propisa, pravilnika, normi i slično, ako postoje, a koji se odnose na ko su odrasli, određene sadržaje ili raspored aktivnosti, zahteve za

akreditacijom ili licencama, procenu postignuća i slično, se uzimaju u obzir prilikom planiranja realizacije procesa)

- Projektovanje i razvoj programa, definisanje i oblikovanje sadržaja, funkcionalnih zahteva i ciljeva i ishoda, odnosno kriterijuma za prihvatanje proizvoda. Kada je reč o obrazovanju odraslih govorimo o ciljevima i zadacima programa, tako da možemo pratiti njihovo ostvarivanje, kome je program namenjen, koji su sadržaji koje je potrebno savladati, kako će re raditi (odnosno koji organizacioni oblik za izvodjenje programa), metode, sredstva koja se koriste, kako će se i koja evidencija voditi (Pastuović, 1978, str.123).
- Razmatranje finansijskih mogućnosti i mogućnosti ostalih resursa (definisanje i obezbeđivanje resursa potrebnih za primenu i održavanje sistema i procesa, ispunjavanje zahteva i obezbeđenje zadovoljstva klijenata i postizanje cilja procesa realizacije usluge, prostorne, materijalno-tehničke, ljudske resurse, gde mogu da se pojave različiti akteri itd.).
- Raspored i uvažavanje vremena realizacije (u skladu sa zahtevima klijenata i zahtevima za planiranjem realizacije proizvoda)
- Metode realizacije obuka (interakcija, radonice, praktični deo, igranje uloga, projekti, ppaksa itd) se moraju odabrati i definisati na osnovu ciljeva, resursa, potreba polaznika, predznanja polaznika, mehanizama komunikacije itd.
- Definisane kriterijuma vrednovanja postignuća klijenata - polaznika obuka (kao što su tipovi ocenjivanja, faze, inicijalne procene, priznavanje pretodng učenja, procene napredovanja ) i evaluacije obuke, odnosno utvrđivanje mehanizama kojima će se pokazati da su ciljevi klijenata, obuke i procesa ispunjeni. Aktivnosti bi trebalo da utvrde i načine prikupljanja podataka koji se koriste kao osnova za dalje unapredenje procesa.

- Odabir instruktora, predavača je sledeći korak u ovoj fazi. Selekcija bi morala da se bazira na definisanim obrazovnim potrebama, očekivanim ishodima procesa i kompetencijama odabranih realizatora da ispune očekivano, odnosno na osnovu osposobljenosti onih, koje obavljaju poslove koji utiču na usaglašenost sa zahtevima proizvoda.

c) Organizacija i realizacija obrazovne aktivnosti (što su u obrazovnom ciklusu dve faze, a u standardima koji pojašnjavaju sistem kvaliteta u obrazovanju, na primer ISO 10015 jedna faza)

- Obaveza je provajdera obuka da ispuni zahteve klijenata i isporuči obrazovnu aktivnost u skladu sa specifičnim planom i ciljevima. Za ovo je potrebno da ima odgovarajuću podršku: informacije, resurse, infrastrukturu, kako bi se postigla potrebna usaglašenosti sa zahtevima. Ovo obuhvata zgrade, radni prostor i pripadajuću opremu; procesnu opremu (i hardver i softver, sredstva rada) i usluge podrške (kao što su transportne ili komunikacijske usluge - mogućnost povratne informacije između polaznika i instruktora ili informacioni sistem). Dalje je neophodno obezbediti uslove radnog okruženja kao što su temperatura, osvetljenje, odsustvo buke i slično.
- Dalje je važno u fazi pripreme za realizaciju obrazovne aktivnosti obezbeđivanje onih koji neposredno izvode obrazovni proces, odnosno predavača/instruktoru ali i neopredna priprema polaznika. Kod pripreme realizatora potrebno je voditi računa da se realizatori biraju među stalnim kadrom ili potrebno kroz proces nabavke pronaći stručnjake za realizaciju obrazovne aktivnosti. Ukoliko postoji profesionalni kadar pripreme mogu biti kratke i rutinske, ali za one kojima obrazovanje odraslih nije stalni poziv biće neophodna obimnija andragoško metodička priprema. Kada je reč o pripremi polaznika onda govorimo, u smislu organizacije, o osiguranju da polaznici raspolažu neophodnim informacijama kao što su plan, program, materijali, informacija da li su potrebni neki uslovi da bi participirali i slično.

- Realizacija obrazovne aktivnosti je centralna faza realizacije usluge i obuhvata izvođenje aktivnosti specificiranih planom i programom, odnosno pružanje usluge u uslovima u kojima postoji upravljanje. Planovi i programi se, u uslovima kojima se upravlja, implementiraju kako bi se dobili željeni ishodi. Ovo je faza u kojoj klijenti stiču nova znanja i veštine, odnosno faza proizvodnje u kojoj se postižu ciljevi i zahtjevi za proizvodom i ispunjavaju kriterijumi za prihvatanje (ishodi).

d) Evaluacija

- Evaluacija ishoda mora da utvrdi do koje mere su ispunjeni ciljevi i ostvareni planirani ishodi učenja. Ovo može da uključi usmene ili pisane ispite, testovi, zadavanje problemskih situacija i slično.
- Evaluacija obuke, reagovanje klijenata na sam proces obuke, uslove realizacije, načine prezentacije, materijale i slično.
- Merenje efektivnosti i efikasnosti mora biti bazirano na analizi podataka, preispitivanju kompletnog ciklusa i preporukama za unapređenje. praćenja, merenja, analize i poboljšavanja, koji su potrebni da bi se: pokazala usaglašenost sa zahtevima proizvoda; osigurala usaglašenost sistema menadžmenta kvalitetom i stalno poboljšavala efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom. Praćenje procesa se naravno realizuje tokom svih faza kako bi se utvrdilo da se procesima upravlja, da su implementirani kako je definisano i da su efektivni u ispunjavanju postavljenih ciljeva obrazovanja odraslih. Primeri nekih parametara praćenja i merenja su: broj zahteva za obukama u odnosu na broj participanata, broj sati obuke (po zaposlenom ili ukupno realizovao instruktor i sl) u jedinici vremena, procenti participacije po programima, prosek trajanja obuka, prosek redovnosti pohađanja obuka, itd.

Evaluacija je put i način utvrđivanja efektivnosti i efikasnosti (o efikasnosti i efektivnosti će kasnije biti više reći) procesa obrazovanja odraslih. Činjenica da ISO 9001 navodi samo

da se mora evaluirati efektivnost preduzetih mera (koje se odnose na kompetenciju, svest i obuke) nas navodi da razmišljamo o načinima merenja procesa obrazovanja odraslih i da kontinuirano tražimo načine efektivnijih metoda evaluacije. Andragozi dugo rade na utvrđivanju načina merenja efekata i u literaturi (Pastuović, 1978, Savićević, 1989, Despotović, 2010 i drugi) se vidi da je put i način evaluacije koja bi mogla da realno izmeri efektivnost i efikasnost u praćenju i merenju celokupnog procesa, ne samo ishoda (što se ponekad dešava). U razmišljanu o kvalitetu i postignuću andragozi razmišljaju o instrumentima obezbeđenja kvaliteta na svim nivoima u procesima i u svim procesima: instrumenti samoevaluacije, načini i oblici eksterne evaluacije, standardi i komparacija sa standardima postignuća, akreditacije institucija, razvoj sistema dobijanja rezultata praćenja i merenja, standardi za programe itd. Zato je neophodno evaluirati sa ciljem unapređenja, upravljati ulazima, svim aktivnostima i izlazima iz procesa. Karter i Litl (prema Goodyear i drugi, 2014, str 110) kažu da je „evaluacija programa pažljivo prikupljanje informacija o kompletnim programima ili aspektima programa sa ciljem neophodnih definisanja programa“.

Evaluacija programa može da uključi deo ili kombinaciju velikog broja tipova evaluacije kao što su provera, akreditacija, analiza troškova i koristi, efektivnost, efikasnost, formativnu analizu, sumativnu analizu, okrenutost ciljevima, evaluaciju procesa i ishoda itd. Navešćemo samo neke tipove evaluacije:

1. Evaluacija okrenutosti ciljevima – procena do kog nivoa programi ispunjavaju definisane ciljeve i zadatke
2. Evaluacija procesa – razumevanje kako programi “rade”, kako “proizvode” rezultat koji je definisan
3. Evaluacija ishoda – koristi se da bi se utvrdilo da li se realizuju sve aktivnosti programa koje vode ishodomima koji su definisani kada su utvrđivane obrazovne potrebe.

Najveći broj trening provajdera u obrazovanju odraslih (a zaključujemo na osnovu preliminarnih rezultata našeg istraživanja) shvata svoje odgovornosti prema klijentima vrlo ozbiljno što se vidi na osnovu činjenice da rade na razvoju kompetencija svojih instruktora/predavača, razvoju svojih planova i programa kako bi ispunili zahteve kupaca, utvrđivanju najboljih metodika i procesa za realizaciju predviđenih obrazovnih aktivnosti i upravljanju infrastrukturom uz korišćene didaktičke opreme koja najviše odgovara sadržajima koji se prezentuju i potrebama polaznika. Ipak, dešava se da ne mogu da obezbede da se proces učenja odraslih odvija na način ili sa rezultatom koji odgovara “zahtevima kupaca” (očekivanjima polaznika i/ili očekivanim ishodima učenja). Razlog može da bude da prosto unapredjenje pojedinačnih elemenata u procesu obrazovanja odraslih, bez obzira na vrstu tog obrazovanja, ne garantuje uspeh programa, kao ni efektivnost i efikasnost, jer nema nužno veze između svih elemenata u procesu obrazovanja odraslih. Mišljenja smo da Implementacija QMS-a u ustanovi koja se bavi obrazovanjem odraslih može da pomogne da se takve veze uspostave i ostvari stalno unapredjenje.

Postoji nekoliko načina da sistem upravljanja kvalitetom kao jedan od koncepata, pruži podršku kontinuiranom unapredjivanju obrazovanja odraslih. Navešćemo samo neke od njih:

- Jasan fokus ka polaznicima i njihovim obrazovnim potrebama, odnosno zahtevima klijenata
- Zahtev da se kompletan proces planira i da se procesom upravlja sistemski
- Proces realizacije obrazovne aktivnosti se izvodi u skladu sa definisanim ulazima i izlazima (obrazovne potrebe – očekivani ishodi).
- Zahtevi za praćenjima i merenjima se realizuju kroz postupak evaluacije
- Zahtevi za stalnim unapredjenjem su deo procesa (obrazovnog ciklusa).

Iz prethodnog vidimo da QMS može da obezbedi, izmedju ostalog, da obrazovanje odraslih ostvari vrednost za participante (sve interesne strane: polaznike, instruktore/trenere, organizacije, lokalnu zajednicu itd), omogućavanjem procesu da ispuni definisane ciljeve i zadatke, čime se postižu željeni ishodi. Kolenc-Milicevic, Milicevic i Britvić (2012., str. 68-78), navode da „QMS u osnovi imaju za cilj zaštitu interesa i ispunjavanje zahteva kupca. Često učesnici u procesu ne shvaćaju ko su „kupci“ usluga i kvalitetom svog rada, učesnici u realizaciji procesa u velikoj mjeri utječu na to kako će se korisnici usluga snaći u budućem životu i kakve će rezultate postizati. Kada ovakav stav prevladava u određenom sustavu to predstavlja najbolju osnovu za izgradnju sustava upravljanja kvalitetom“. Ulaz u proces obrazovanja odraslih su zahtevi klijenata/kupaca, a izlaz iz procesa, nakon praćenja imerenja odnosno evaluacije, aktivnosti stalnog unapređenja kako bi se upravo postizali sve bolji rezultati kada je reč o ciljevima, samom procesu i ishodima. Time se zaokružuje planiraj-uradi-proveri-deluj ciklus o kome je bilo reči. Ovakav rezultat, izmedju ostalog i obezbedjivanjem usaglašenosti sa sistemom upravljanja kvalitetom, je moguć jer se:

- Usmerenošću na korisnike kreira vrednost za one koji uče ispunjavanjem njihovih zahteva
- Reaguje u skladu sa potrebama što omogućava ispunjenje tih zahteva i postizanje ishoda u definisanom roku, u protivnom ciljevi procesa i sistema nisu ispunjeni pa nema ni sistema upravljanja kvalitetom koji ispunjava zahteve standarda ISO 9001
- Postiže stabilnost procesa (ishodi zavise od definisanih potreba i ciljeva koji su postavljeni pred proces)

Da bi se mehanizam planiraj-uradi-proveri-deluj usaglašen sa zahtevima standarda ISO 9001 postigao, QMS mora da uvaži niz okolnosti u kojima se učenje odvija i da bude implementiran dovoljno fleksibilno kako bi se obezbedile mogućnosti da odrasli mogu u samom procesu učenja i nakon završene aktivnosti da pokažu svoje veštine, znanja i



novostečene kompetencije. Filozofija sistema kvaliteta je bazirana na postizanju zadovoljstva klijenata i prevazilaženju očekivanja klijenata.

Praćenja i merenja procesa obrazovanja odraslih su put i način utvrđivanja efektivnosti i efikasnosti, prema zahtevima standarda ISO 9001 (o shvatanju efikasnosti i efektivnosti biće više reći u delovima rada koji slede, a mi ćemo, s obzirom na fokusiranost na sistem upravljanja kvalitetom, pod pojmovima efektivnost i efikasnost podrazumevati ono kako su definisani u standardu ISO 9000:2015 Osnove i rečnik. „Efektivnost mera realizacije planiranih aktivnosti i planiranih rezultata, a efikasnost odnos ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa“ - deo 3, Termin i definicije).

Upravo na rezultate praćenja i merenja se fokusiraju glavne grupa učesnika u obrazovnim aktivnostima, koje imaju interes da se ostvaruju željeni ishodi: polaznici (koji vrlo često sami plaćaju svoje obrazovanje), instruktori/treneri, organizacije za realizaciju obrazovnih aktivnosti (trening provajderi) kojima poslovanje i imidž na tržištu zavise od ostvarenih rezultata, poslodavci koji takodje često plaćaju obuke za svoje zaposlene i koji su takodje klijenti provajderima obrazovanja odraslih, strukovna udruženja, društvo u celini preko ispunjavanja zahteva koji se odnose na norme i zakone ... Zato se o procesu obrazovanja odraslih i može razmišljati kao o bilo kojim drugim procesima, u drugim privrednim oblastima na tržištu, gde su implementirani QMS u skladu sa ISO 9001. Organizacije koje realizuju neformalno obrazovanje odraslih imaju razlog da se usaglašavaju sa zahtevima ISO 9001 jer time obezbeđuju konzistentnost svojih procesa, kontorlišu ulaze, unapređuju procese u skladu sa definisanim parametrima, ostvaruju stalno unapređenje. Postoje još neki razlozi, na primer oni koji su okrenuti tržištu i poslovanju organizacija koje realizuju obrazovanje odraslih:

- Projekcija imidža ustanove koja pruža visok nivo kvaliteta svojih usluga na sve kompetitivnijem tržištu, kao i ostvarenje kredibilitnosti programa;

- Omogućavanje efektivnog odgovora organizacije na eksterne faktore poslovanja (na primer tenderi, zakonski zahtevi, zahtevi finansiranja, zahtevi fondova i donator...), i posebno zahteve klijenata;
- Upravljanje procesima u celoj organizaciji (ne samo u realizaciji obrazovne aktivnosti);
- Potreba kontinuiranog unapređenja svih procesa organizacije.

Uvek postoje argumenti za i protiv uspostavljanja ISO 9001 standarda u oblasti obrazovanja odraslih, kao i mogućnosti da implementacija QMS-a može da utiče na efikasnost, odnosno stalno unapređivanje obrazovanja odraslih.

Neki od argumenata protiv implementacije su:

- Interpretacija samih zahteva standarda (standard je inicijalno napisan za proizvodnju); zahtevi se „teže prevode“ na terminologiju obrazovanja odraslih, te postoji nerazumevanje zahteva standarda u primeni u ustanovama za obrazovanje odraslih;
- Uloženo vreme i troškovi (usaglašavanja i sertifikacije);
- Rizik “birokratizacije” procesa (zbog obaveznih dokumenata sistema i obaveze za održavanjem zapisa);
- Ponekad se čini da je ISO 9001 lakše i praktičnije implementirati u većim organizacijama (na primer više finansijskih mogućnosti, formalizovaniji procesi, organizaciono lakša implementacija kontrola);
- Što je veća ponuda različitih vrsta i oblika obrazovnih aktivnosti, više vremena je potrebno da se sistem usaglasi sa zahtevima standarda, kao i da se dalje održava i unapređuje.

Razumljivo je da sama činjenica da je provajder obuke (organizacija, ustanova za obrazovanje odraslih) usaglašen sa ISO 9001 ne može biti garancija kvaliteta. Zahtevi ISO 9001 su minimalni zahtevi koji se postavljaju pred organizaciju. Zato sam standard može samo da obezbedi platformu da organizacija dalje radi na unapređenju i povećava efektivnost i efikasnost sistema, svih procesa i usluge. Ako organizacija nije usmerena na zadovoljavanje zahteva klijenata i prevazilaženje očekivanja klijenata (na primer polaznika) ili ako ne radi na stalnom unpređenju svojih usluga, nijedan sistem upravljanja, odnosno zahtevi standarda ne mogu da pomognu da se obezbedi usluga koja je usaglašena sa zahtevima klijenata.

S druge strane neke od koristi implementiranja QMS-a u oblasti obrazovanja odraslih, u cilju stalnog unapređenja sistema, svih procesa i usluge mogu da budu:

- Neophodna dokumenta sistema upravljanja, prema ISO 9001, pomažu i kontrolišu procese koji se stoga odvijaju u kontrolisanim uslovima;
- Operacijama i aktivnostima (u fazama obrazovnog ciklusa) se upravlja, problemi ili neusaglašenosti u sistemu se identifikuju, a korektivne i preventivne mere i unapređenja se postižu na sistematizovan način;
- Sistem upravljanja obezbeđuje jasniju ulogu, odgovornosti i ovlašćenja svih učesnika u procesima;
- Mehanizmi provera obezbeđuju učesnicima u procesima da identifikuju i rešavaju problem;
- Adekvatno implementiran i unapređivan QMS je fokusiran na smanjenje problema ili neusaglašenosti u sistemu upravljanja (na primer zašto visok procenat polaznika nema očekivane rezultate na nekom testu?) i na njihovo rešavanje da bi se otklonio uzrok.

Ovo nam potvrđuju i preporuke Evropskog parlamenta. Naime, proces obezbeđenja kvaliteta postavlja standarde za procedure merenja ishoda u obrazovanju odraslih. U

Annex-u 3 (Recommendation of the European Parliament and of the Council, 2008) se navodi „Ukoliko su implementirani (standardi), podrazumevaju sledeće:

- Politike i procedure bi trebalo da pokriju sve nivoe sistema upravljanja u obrazovanju odraslih;
- Obezbeđenje kvaliteta bi trebalo da bude integralni deo celokupnog sistema upravljanja organizacije;
- Sistem upravljanja bi trebalo da uključi redovne evaluacije institucija i programa i to kroz nezavisne provere i ustanove koje rade nezavisne provere moraju biti predmet redovnih preispitivanja rada;
- Naglasak u ovim proverama bi trebalo da bude na ishodima i razvijenim kompetencijama (uz obaveznu proveru sadržaja, ulaza, procesa i izlaza).“

Dalje, kada se govori upravo o proveru u istom dokumentu (ibidem, str.1-7) se kaže:

- „Kompletan proces provere bi trebalo da pokaže:
  - Jasne i merljive ciljeve;
  - Interesne strane;
  - Resurse;
  - Metode evaluacije;
  - Mehanizam povratnih informacija;
  - Mehanizam unapređenja;
  - Rezultate evaluacije.“

Navedene smernice i principi su u u primeni validacije neformalnog obrazovanja odraslih u okviru lokalnih i nacionalnih konteksta. Mnogo je faktora koji mogu da umanje vrednost s

jedne strane načina kako se priznaju rezultati učenja u neformalnom obrazovanju, a s druge strane dobijenih rezultata. Zato je važno da se aktivnost provere, odnosno načina kako se priznaju rezultati učenja i sami rezultati, realizuje tako da ne zavisi od toga ko, kako i u odnosu na šta radi priznavanje rezultata u obrazovanju odraslih, već da se radi po definisanim standardima, primenljivim svuda i na način koji je takođe definisan.

Dill i Beerkens (Dill i Beerkens, 2010.) objašnjavaju osnovne pristupe osiguravanju kvaliteta obrazovanja, s obzirom na to kome oni koji realizuju obrazovanje “podnose račune”, odnosno odgovaraju. Na taj način izdavaju – pristup temeljen na državnoj kontroli, pristup na profesionalnoj (samo)regulaciji i tržišni pristup. U pristupu temeljenom na državnoj kontroli država donosi standarde, ocjenjuje i odobrava obrazovne programe, pruža informacije o kvalitetu obrazovanja, te su realizatori odgovorni državi za kvalitet svojih aktivnosti. U pristupu temeljenom na profesionalnoj (samo)regulaciji realizatori (to jest, njihova udruženja) sami određuje norme i standarde i samostalno vode brigu oko njihove primene. Kod tržišnog pristupa očekuje se da će konkurencija među realizatorima/provajderima dovesti do odgovarajućeg kvaliteta obrazovanja. Unutar ovog pristupa osiguravanje verodostojnih podataka i informacija, kao preduslov informisanog izbora na obrazovnom tržištu, ima posebnu važnu ulogu koju može preuzeti država, ali je mogu preuzeti i drugi, na primer udruženja ili nezavisna tela. Mišljenja smo da bi i različita udruženja i nezavisna tela morala da postupak potvrđivanja vrednosti i kvaliteta realizuju na osnovu jasnih i preciznih zahteva i standarda (o kojima će kasnije biti još reči).

Prema evropskim smernicama za validaciju neformalnog i informalnog učenja (European guidelines for validating non-formal and informal learning, 2015), kada govorimo o potvrđivanju ili proveru sa ciljem osiguravanja kvaliteta u obrazovanju odraslih, navodi se da je to „potvrda od strane kompetentnog tela da su ishodi učenja (znanja, veštine i kompetencije) koje je stekla osoba u formalnom, neformalnom ili informalnom obrazovanju procenjeni u odnosu na unapred definisane kriterijume i usaglašeni sa zahtevima standarda validacije“.

Pejatović u razmišljanjima koja se odnose na kvalitet u obrazovanju (Pejatović, A., 2005, str 110-123) jasno ističe problem kriterijuma za utvrđivanje i određivanje kvaliteta, odnosno „šta je to u odnosu na šta ćemo procenjivati kvalitet, što će nam na kvalitet određenog nivoa ukazati?“. Procena kvaliteta u obrazovanju odraslih je neophodna kroz celokupan proces obrazovanja odraslih. Ona se realizuje putem različitih aktivnosti: provera, praćenja i monitoring i evaluacija. Međutim, često se zbog specifičnosti obrazovanja odraslih, posebno u neformalnom obrazovanju odraslih, procena kvaliteta teško sprovodi. Ukoliko se realizuje, svrha procene kvaliteta u obrazovanju odraslih bi mogla da bude:

- Obezbeđenje visokih nivoa ostvarivanja ishoda koji su relevantni za polaznike;
- Obezbeđenje efikasnosti procesa učenja za polaznike;
- Obezbeđenje jasnosti programa, plana, načina realizacije i organizacije obrazovnih aktivnosti polaznicima;
- Obezbeđenje mogućnosti povećanja participacije u obrazovnim aktivnostima;
- Obezbeđenje mogućnosti da polaznici donesu informisane odluke prilikom izbora programa, organizacije koja realizuje programe, predavača itd.

Da bi se pobrojani potencijalni elementi svrhe procene kvaliteta u obrazovanju odraslih obezbedili potrebno je implementirati sistem upravljanja kvalitetom na tri nivoa:

1. Nivo organizacije koja nudi usluge obrazovanja odraslih. Mnoge organizacije koje nude usluge obrazovanja odraslih su već usaglasile svoje sisteme sa sistemima upravljanja kvalitetom. One se fokusiraju na svoje procese i upravljanje tim procesima, kako bi obezbedile da usluga bude usaglašena sa zahtevima korisnika.
2. Nivo polaznika, korisnika usluga. Jedan od glavnih problema na ovom nivou je procena i dokumentovanje ishoda učenja. Kojim i kakvim alatima je moguće proceniti ishode učenja i priznati kvalitet?

3. Treći nivo je sistemski, odnosno kvalitet koji je definisan relevantnim zakonima, uredbama itd, odnosno kako sistemski uređenja podržavaju razvoj, realizaciju i praćenje rezultata u obrazovanju odraslih (na primer, Pravilnik o bližim uslovima u pogledu programa, kadra, prostora, opreme i nastavnih sredstava za sticanje statusa javno priznatog organizatora aktivnosti obrazovanja odraslih, Službeni glasnik RS", br.89/2015.).

Pokušaj razjašnjavanja veze sistema upravljanja kvalitetom i obrazovanja odraslih ima za cilj da prikaže jedan način (implementacijom QMS) obezbeđenja kvaliteta u obrazovanju odraslih. Ovaj način je moguć ukoliko se proces obrazovanja odraslih i kvalitet tog procesa shvata kao rezultat celog sistema (menadžmenta, realizacije usluge, ljudskih resursa i svih ostalih funkcija u poslovnom sistemu koje utiču na kvalitet). Ideja QMS-a kao mogućeg mehanizma je da obezbedi put i način za unapređenje ukupnih performansi organizacije koja pruža usluge obrazovanja odraslih i obezbeđenje zadovoljstva klijenata, odnosno polaznika i stalnog unapređenja sistema, svih procesa i usluge.

Kako bi se ovaj put i način obezbedili, možda možemo da kažemo da je jedan od preduslova funkcionisanja sistema upravljanja kvalitetom obezbeđenje postizanja željenih i definisanih ciljeva i rezultata procesa i sistema organizacije koja realizuje aktivnosti obrazovanja odraslih, s jedne strane, a s druge strane obezbeđivanje usluge koja ispunjava kontinuirano zahteve i očekivanja klijenata, odnosno polaznika, rezultujući zadovoljstvom klijenata.

Klijent, odnosno polaznik, uvek pokušava da ostvari najbolju vrednost. To je u slučaju obrazovanja odraslih da odnos realizacije planiranih aktivnosti (participacija u obrazovanju odraslih) i planiranih rezultata (da se postignu željeni ishodi), odnosno da je odnos ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa što povoljniji za polaznike. Pretpostavljamo da što je efikasniji sistem kvaliteta, to je veća i vrednost koju organizacija koja pruža uslugu ili proizvod može da ponudi klijentu.

## **2. SISTEM KVALITETA I ISPUNJENJE ZAHTEVA STANDARDA U OBRAZOVANJU ODRASLIH**

### **2.1. Elementi (zahtevi) sistema kvaliteta, neformalno obrazovanje odraslih**

Podsetimo li se odredjenja formalnog i neformalnog obrazovanja odraslih (Zakon o obrazovanju odraslih, član 2) oba su organizovani procesi, s tim da se samo formalno obrazovanje odvija u skladu sa Zakonom. Ova odrednica u Zakonu usmerava nas na zaključak da je formalno obrazovanje odraslih u potpunosti uredjeno, definisano i da su procesi koji se odvijaju u formalnom sistemu tako organizovani da su ulazi i izlazi u potpunosti poznati svim interesnim stranama. Mnogo je zanimljivije razmišljati o uredjenosti procesa, ulaza i izlaza (ishoda i mogućnosti da se kroz ishode ostvare definisani ciljevi i optimizuju resursi) u neformalnom obrazovanju odraslih.

Potrebe za onim što se obrazovanjem teži postići se, kroz različite vremenske periode posmatrano, neprestano menjaju, i to naročito sa ubrzanim razvojem 60-tih i 70-tih godina XX veka. Formalno obrazovanje nije uspelo da prati te promene, pa već kasnih '60-tih i ranih '70-tih na scenu stupa neformalno obrazovanje (engl. non-formal education) koje se odvija van formalno obrazovnog sistema, kao dopuna formalnom obrazovanju, ali ne i njegova suprotnost, koja ima za svrhu da zadovolji potrebe korisnika, ali i ciljeve učenja (UNESCO Learning to Be 1972 i Combs with Prosser and Ahmed 1973, prema Smith M.K. 2001). Vidimo da je reč o organizovanoj aktivnosti, ovde sa osnovnim ciljem da zadovolji potrebe korisnika, što je takođe i jedan od osnovnih ciljeva postojanja upravljanja kvalitetom, čijim uvođenjem treba da se obezbedi potencijalna korist za organizacije iskazana kroz ispunjenost zahteva korisnika. U dokumentu A Memorandum on Lifelong Learning, European Commission, 2000, neformalno obrazovanje se definiše kao „ono koje se odvija uz formalno obrazovanje i ne vodi tipično do formalnih sertifikata“. Isti dokument (str.8) navodi i da „neformalno obrazovanje nije uvek shvaćeno kao „pravo“, niti da su njegovi ishodi takvi da imaju uvek vrednost na tržištu rada. Tako je neformalno obrazovanje podcenjeno“. Sagledavanje neformalnog obrazovanja kao „ne pravog“ navodi



nas na razmišljanje da li je umanjena vrednost neformalnog obrazovanja i da li odsustvo određenih karakteristika umanjuje njegov ukupni kvalitet, odnosno koje su to karakteristike koje bi mogle da obezbede kvalitetno neformalno obrazovanje. „Proceduralni fokus obezbedjenja sistema kvaliteta u formalnom i neformalnom obrazovanju ima mnoge zajedničke elemente. Uopšteno, organizaciona pitanja su slična (organizacionalna struktura/upravljanje, zaposleni, administracija, finansije, utvrđivanje planova kvaliteta, infrastruktura/oprema). Dodatno, proces obezbedjenja kvaliteta uključuje primenu, procenu i praćenja i merenja. Ipak, u formalnom sektoru, veći je naglasak na kvalitet nastave/programa učenja nego i neformalnom obrazovanju, jer programi generalno vode do formalnih, od strane države regulisanih kvalifikacija“ (prema Thematic Working Group on Quality in Adult Learning Final Report, 2013, str 21)

Mišljenja smo da su kvalitetno obrazovanje i učenje u okviru neformalnog obrazovanja odraslih mogući kada postoje:

- jasno definisan institucionalni okvir u kojem se realizuje neformalno obrazovanje odraslih, odnosno ustanove koje ga realizuju, a čiji je rad uredjen zakonima, pravilnicima, podzakonskim aktivima i slično.
- programi koji su prilagodjeni ciljnoj grupi
- jasno definisani ciljevi obrazovnih aktivnosti
- fleksibilnost programa
- obučen, kompetentan trener (edukator, facilitator)
- interaktivan, horizontalni odnos između trenera i svih učesnika i kada postoji takav odnos i razmena iskustava i veština, neformalno obrazovanje odraslih se ne doživljava kao obrazovanje nametnuto sa strane.

Prelistavajući dokumente, izveštaje sa skupova, setove preporuka odseka pri Savetu Evrope, raznovrsnu literaturu, često ćemo naići na sledeće frekventne termine:

- moderna ekonomija zasnovana na znanju (knowledge-based economy),
- moderno društvo multikulturalnog sastava (multicultural society),
- promocija ravnopravnosti i težnja ka socijalnom uključivanju svih delova društva (social equality and social inclusion) i, na kraju,
- koncept obrazovanja koji se sastoji u učenju kroz ceo život (lifelong learning process).

Najkraće rečeno, Evropa se suočava sa krupnim izazovima modernog doba, koji se sastoje u promeni ekonomskog koncepta, ali i promeni sastava društva, koje je sada multietničko. Kao nužna posledica ovih promena, dolazi do promene koncepta obrazovanja, koji postaje moderni obrazovni koncept "učenja za ceo život". Evropa izražava uverenje da formalno obrazovanje više nije u stanju da odgovori na ove izazove koristeći isključivo sopstvene snage i vrednosti, već mu je potrebno "ojačanje u vidu neformalne obrazovne prakse" (Izveštaj Komiteta za kulturu i obrazovanje pri Savetu Evrope, 1999. godine).

Moderni koncept obrazovanja je koncept koji posmatra obrazovanje kao "lifelong process" odnosno kao proces učenja koji se odvija tokom čitavog života, za razliku od tradicionalnog koncepta prema kojem se obrazovanje stiče najvećim delom tokom perioda formalnog školovanja. Neformalno obrazovanje se danas u Evropi smatra za neophodan deo modernog koncepta obrazovanja, kao bitna i nezamenljiva dopuna formalnom obrazovanju, što ih čini komplementarnim, a što se može videti i u prikazu značaja neformalnog obrazovanja odraslih u izveštaju Saveta Evrope i Evropske komisije (Hoskins, B, 2004), gde se značaj neformalnog obrazovanja sagledava kroz nekoliko aspekata:

- U modernom konceptu obrazovanja (učenju tokom celog života), neformalno obrazovanje odraslih je značajna dopuna formalnom obrazovanju.
- Sledeći vrednost jednakih mogućnosti, neformalno obrazovanje odraslih ima važnu ulogu u pružanju dopunskog znanja za ugrožene manjine koje nisu u mogućnosti da pohađaju

formalno školovanje. Neformalno obrazovanje odraslih se ovde posmatra kao neka vrsta “druge šanse za sticanje obrazovanja” (second chance school).

- Neformalno obrazovanje odraslih modifikuje i dopunjava znanja koja se stiču kroz sistem formalnog školovanja uzimajući u obzir kako multikulturalni sastav društva, specifičnosti zemalja u tranziciji, zahteve tržišta, tako i potrebu za sticanjem praktičnih životnih veština za snalaženje u širem socijalnom kontekstu.

Ovde je reč o tri funkcije neformalnog obrazovanja: kao dopuna (komplementarno), kao nadoknada propuštenog i inovativna funkcija (inoviranje znanja i sticanje znanja i veština čije sticanje i razvijanje uglavnom nije započeto u formalnom sistemu).

Mišljenja smo da neformalno obrazovanje „podržava“ obrazovanje koje traje celog života, i koje dopunjava, nadoknadjuje i inovira, te stoga oni koji ga realizuju imaju veliku odgovornost da „približe temu“ i zainteresuju učesnike, da obezbede da je učenje zasnovano na praksi i ličnom iskustvu, da su svi uključeni i aktivni i da se osećaju ispunjeno, zadovoljno i motivisano. I dalje je važno imati na umu da realizatori i participanti „rade“ u okruženju u kome ovaj vid obrazovanja jos uvek nije verifikovan i priznat od strane većine institucija kao legitiman, zakonski uređen, oblik sticanja kvalitetnog obrazovanja. Međutim, po našem mišljenju, neformalno obrazovanje polako, "na mala vrata", ulazi i zauzima svoje mesto u vrednosnom sistemu svakog od nas.

Kada razmatraju formalno i neformalno učenje i obrazovanje odraslih Kulić i Despotović (2010) kažu da „formalno (školsko) obrazovanje označava delatnost koja se izvodi u institucionalnim oblicima obrazovanja i ima instrumentalno značenje...karakteristično je finansiranje od strane države...odnos nastavnika i učenika je mehanistički...znanja i veštine stečene u institucijama formalnog obrazovanja se nedovoljno ili sa poteškoćama primenjuju na nove situacije...“, dok „neformalno obrazovanje predstavlja sve rasprostranjeniji oblik učenja i obrazovanja...ne zahteva strogu didaktičku artikulaciju...obezbedjuje široku skalu organizacije i izvodjenja obrazovno-vaspitnih aktivnosti...podrazumeva svesno i organizovano obrazovanje odraslih...s ciljem zadovoljavanja njihovih raznovrsnih obrazovnih potreba“.

Analizirajući dalje literaturu o neformalnom obrazovanju odraslih primetili smo da se za prikaz, odnosno definisanje neformalnog obrazovanja koriste komparativni (često tabelarni) prikazi koji se uočavaju između sličnosti i razlika formalnog i neformalnog obrazovanja odraslih. Naišli smo na niz takvih prikaza: Simkins, T. (1977), Fordham, P. E. (1993), Rogers, A. (1996). Loewen, B (2011), Grupa Hajde da (2003) i niz drugih.

U formi tabele (broj 1) sačinili smo sumarni prikaz kategorija u okviru kojih se daju opisi razlika i sličnosti između formalnog i neformalnog obrazovanja, koji bi trebalo i nama da pomogne da jasnije sagledamo prostor u kojem se nadalje krećemo prilikom razmatranja odnosa sistema upravljanja kvalitetom i obrazovanja odraslih.

Tabela broj 1: Formalno i neformalno obrazovanje – sličnosti i razlike po kategorijama

Kategorije opisa razlike i sličnosti	<b>Formalno obrazovanje</b>	<b>Neformalno obrazovanje</b>
<b>Svrha</b>	Dugotrajno, za sticanje formalnih kvalifikacija.	Specifično, sticanje kvalifikacija koje ne moraju biti u formalnom sistemu.
<b>Vreme</b>	Dugotrajno, zahteva kontinuiranu participaciju.	Kratkotrajno, ponovljivo, ne zahteva kontinuiranu participaciju.
<b>Sadržaj</b>	Standardizovan, potrebno ispunjenje akademskih zahteva kao preduslov pohađanja.	Individualizovano, orijentisano na ishode.

<b>Način rada</b>	Obavezno u institucijama koje su u okruženju definisane kao formalno školske i tako i uređene (okruženje, resurse, metode ne biraju polaznici).	Ustanove okrenute ka tržištu i potrebama polaznika, uređene tako da se ispunjavaju zahtevi polaznika u odnosu na okruženje, resurse, metode itd.
<b>Kontrola</b>	Eksterna, hijerarhijski definisana.	Samokontrola od strane polaznika.
<b>Od koga se uči?</b>	Od učitelja/nastavnika koji je nosilac znanja.  Odnos učitelja/nastavnika i učenika je jednosmeran i vertikaln (nastavnik je onaj koji zna i on je hijerarhijski „iznad“, a učenik je onaj koji uči i on je na nižem hijerarhijskom nivou).	Uči se od cele grupe.  Odnos edukatora i učenika je dvosmeran i horizontalan (i edukatori uče od svojih učenika i učenici od svojih edukatora, i učenici uče među sobom).
<b>Kako se uči?</b>	Institucionalizovano, akademski  često ono što se uči nije u većoj meri povezano sa onim što se realno događa u zajednici  ne zasniva se na potrebama onih koji uče.	Kroz rad, akciju, praksu, iskustvo  zasnovano na konkretnim životnim potrebama i u bliskom kontaktu sa zajednicom  zasnovano na iskustvenom učenju.
<b>Šta se uči?</b>	Akademsko znanje.	Praktično primenljivo

	<p>Uglavnom osnovna znanja i veštine u skladu sa unapred određenim planom i programom</p> <p>u stručnim školama- veštine potrebne za posao.</p>	<p>znanje (prilagođeno individualnim potrebama)</p> <p>izbor je na onome ko uči.</p>
<b>Verifikacija ili ima li diplome?</b>	Diploma se obično daje na kraju uspešno završene godine ili nivoa obrazovanja.	Diplome i sertifikati postoje, ali ne moraju nužno biti verifikovani.
<b>Koliko traje?</b>	Podeljeno je na razrede i stepene.	Usvajanje znanja traje celog života, a učenje posebnih veština može biti kratko i specifično.
<b>Dobre strane</b>	<p>Obavezno za sve, u cilju postizanja osnovnog znanja ili sticanja određenih veština</p> <p>omogućava dobijanje diploma, zvanja i statusa u društvu.</p>	<p>Može se početi bilo kada u životu</p> <p>"druga šansa" za one koji nemaju mogućnosti za redovno školovanje</p> <p>fleksibilan metod rada, prilagodljiv potrebama pojedinca.</p>
<b>Loše strane</b>	Daje uopšteno znanje, pa je potrebno ići na specijalizacije, alternativno obrazovanje ili posebne edukacije kako bi to znanje postalo	Često ne postoji jasno definisan zakonski okvir, licenciranje, akreditovanje

	upotrebljivo	i formalno priznanje.
	po svojoj prirodi je uglavom nefleksibilno i neprilagodljivo individualnim potrebama.	

S obzirom na temu ovog rada, nama je posebno značajan prikaz sličnosti i razlika između formalnog i neformalnog obrazovanja, u onom delu koji ukazuje da, kada je reč o neformalnom obrazovanju, nema jasno definisanih mehanizama licenciranja ili akreditacije, verifikacije i priznavanja ishoda ili sertifikata (niti jasno definisanih standarda po kojima se realizuje neformalno obrazovanje). Očekivalo bi se da danas, posle toliko godina postojanja neformalnog obrazovanja odraslih, možemo da nađemo razvijen set metodičkih principa i definisanih obrazovnih pristupa koji se praktikuju u neformalno-obrazovnim aktivnostima, kriterijuma i standarda realizacije, definisanih mehanizama merenja ishoda itd. Da li je tako? Odgovor na ovo pitanje je - i da i ne. (Grupa hajde da, 2003). Ne, jer upravo je cena neformalnosti - manjak sistema i konsenzusa oko nečega što bismo mogli nazvati "univerzalnom metodologijom neformalnog obrazovanja".

Despotović (2016, str.22) prikazuje četiri kriterijuma za definisanje formalnog i neformalnog učenja: struktura, namera, kontrola i opseg, te je formalno „struktuirano, namerno, kontrolisano i (ima) širok opseg“, dok je neformalno „struktuirano, namerno, nekontrolisano i (ima) uzak opseg“. Kada pogledamo razlike primećujemo da je neformalno „nekontrolisano“, odnosno, kada sagledamo pojašnjenje kategorije kontrola („Kontrola se odnosi na sve aspekte učenja-ciljeve i ishode učenja, sadržaje učenja, korišćenje metode i strategije učenja, okruženje za učenje, realizatore učenja i postignuća u učenju. Kontrolu vrši spoljni autoritet ili sama organizacija za obrazovanje na osnovu unapred definisanih kriterijuma, odnosno standarda“, Ibidem, str. 23), zaključujemo da kada je reč o neformalnom obrazovanju da nema definisanih kriterijuma, odnosno standarda na osnovu kojih bi se sagledavali sadržaji, struktura, metode, ishodi obrazovanja odraslih.

Dalje, kada se čita Bela knjiga (White Paper On Youth, 2002.), ključni dokument Evropske komisije koji razmatra važnost neformalnog obrazovanja odraslih za omladinu Evrope i

kreiranje omladinske politike, pored isticanja njegovog značaja, iskazuje se i jedna veoma važna dilema: kako spojiti potrebu za izvesnim stepenom formalizacije znanja koja se nude i stiču kroz neformalno obrazovanje odraslih sa neformalnim karakterom samog neformalnog obrazovanja odraslih, koji se sastoji u dobrovoljnosti participacije, pa i izvesnoj spontanosti?

Pitamo se: ukoliko neformalnom obrazovanju odredimo jasne, obuhvatne kriterijume kvaliteta i time ga akreditujemo, sertifikujemo, ozakonimo, priznamo kao važan deo modernog obrazovanja, da li postoji opasnost da ono, na taj način, postane toliko slično formalnom, da bi time izgubilo svoje specifičnosti i, paradoksalno, upravo - svoju vrednost (fleksibilnost, individualnost, realizovanje kroz akciju i praksu itd). Deluje da se neformalno obrazovanje odraslih upravo svojim najbitnijim karakteristikama odupire akreditaciji i procesima standardizacije. Na primer, kako uskladiti uvažavanje individualnih potreba korisnika i akreditaciju programa?

Tako, veoma često u programima neformalnog obrazovanja odraslih širom sveta pronalazimo korišćenje na primer participativnih metoda, koje učesnicima omogućavaju da u punoj meri budu aktivni u procesu učenja. Obrazovni proces je tako zasnovan na iskustvenom učenju, koje omogućava učesnicima da prožive iskustvo u vezi sa sadržajima, iskustvo koje zatim biva transformisano u saznanje grupa i koje se koristi kao izvor učenja - grupa sa svim svojim interakcijama i prethodnim iskustvom, je takođe nosilac obrazovnog potencijala. Ukazivanje na značaj praćenja grupne dinamike („male grupe“, „kontinuirano aktivno učeše svih polaznika“, „fleksibilan rad“), a samim tim i usmerenost na proces, a ne samo na rezultate učenja, predstavlja sistemski pristup obrazovnoj situaciji u kojoj se prate potrebe pojedinca, relacije u grupi učesnika, odnos prema sadržaju učenja i uticaj konteksta u kojem se obrazovne aktivnosti odvijaju. Dilema je da li ovo važi i kada su u pitanju na primer usko-stručne obuke sa vrlo specifičnim sadržajem (na primer programski jezici)? Možda je objašnjenje za ovo u prirodi samog neformalnog obrazovanja odraslih, koja se ogleda u izraženoj fleksibilnosti i otvorenosti. Zanimljiva je i pojava da aktivnosti u okviru neformalnog obrazovanja odraslih sasvim otvoreno promovišu različite društvene vrednosti. Čest je slučaj da se programima neformalnog obrazovanja odraslih promoviše



vrednost aktivne participacije u društvu ili, recimo, vrednosti društvene ravnopravnosti i solidarnosti ili pak saradnja, međusobno razumevanje i tolerancija. Ovo su vrlo česti programi obuka koji se nude od strane različitih provajdera. Ono što primećujemo analizom neformalno-obrazovnih programa je da neformalno obrazovanje odraslih ne samo da promoviše određene društvene vrednosti, već te iste vrednosti primenjuje u sopstvenoj praksi. Kada su ove društvene vrednosti i njihova promocija u pitanju, neformalno obrazovanje predstavlja sredstvo koje je iste vrste (iste prirode) kao i cilj kome se teži. Možda upravo u toj činjenici i leži snaga neformalnog obrazovanja i možda je upravo tu kvalitet koji tražimo.

Govoreći o kvalitetu obrazovanja, prvenstveno se misli na odgovarajuće obrazovne programe, profesionalnu i stručnu osposobljenost nastavnika, postugnete rezultate učenika i nastavnika, materijalno - tehničku opremljenost obrazovnih institucija i organizaciju rada i rukovođenja i drugo. Najveći broj evropskih zemalja, tokom druge polovine devedesetih godina prošlog veka, počeo je da formira sistematski pristup proveravanju i podizanja nivoa kvaliteta u obrazovanju. Standardi u obrazovanju država EU ne postoje kao jedinstveni korpus. Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) je formirala ISO TC 232 (TC je Technical Committee), odnosno Tehničku komisiju u Međunarodnoj organizaciji za standardizaciju, koja se bavi uslugama obrazovanja. Fokus rada TC 232 je na „standardizaciji zahteva za usluge obrazovanja koje se obezbeđuju van formalnog obrazovanja, uključujući profesionalno obrazovanje i obuke“ (iso.org). Njihov fokus je na neformalnom obrazovanju, odnosno razvoju standarda u ovoj oblasti, u koji korisnica usluga mogu da se pouzdaju. Postojeća praksa korišćenja različitih standarda u svetu, koji se odnose na neformalno obrazovanje, ne može da obezbedi korisnicima usluga efektivno upoređivanje različitih praksi. Tako je nastao ISO 29990 – Learning services for non-formal education and training – Basic requirements for service providers (iso.org). („ISO 29990 - Usluge u neformalnom obrazovanju i treningu - Zahtevi za ustanove koje pružaju usluge“).

Ovaj standard specificira osnovne zahteve za ustanove (provajdere) koje obezbeđuju usluge neformalnog obrazovanja i obuka. On se sastoji od dva osnovna dela, koja čine:

- Usluge i upravljanje uslugama (utvrđivanje obrazovnih potreba, izrada planova i programa, organizacija i realizacija, praćenja i merenja usluge, evaluacija od strane provajdera).
- Zahtevi koji se odnose na upravljanje (opšti zahtevi, strategija i poslovno upravljanje, preispitivanje od strane rukovodstva, preventivne i korektivne mere, finansije u upravljanje rizicima, upravljanje ljudskim resursima, komunikacija, obezbeđivanje resursa, interne provere i povratne informacije od vlasnika).

U prvom delu zahteva koje smo ovako ukratko prikazali jasno se prepoznaju faze obrazovnog ciklusa, dok se u drugom delu zahteva pažnja usmerava na systemske zahteve koje nalazimo u svim standardima sistema upravljanja.

Standard na koji se mi u ovom radu fokusiramo je razvijen od strane TC 176 (Tehnička komisija u ISO) i to je ISO 9001, koji specificira zahteve sistema upravljanja kvalitetom i to kada organizacija treba da:

- pokaže svoju sposobnost da dosledno obezbeđuje proizvod (s tim što se termini proizvod i usuga koriste sinonimno u standardima), koji ispunjava zahteve korisnika i odgovarajućih propisa
- i ima za cilj da poveća zadovoljenje korisnika efektivnom primenom sistema, uključujući procese stalnog poboljšavanja sistema, kao i dokazivanje usaglašenosti sa zahtevima korisnika i zahtevima propisa.

Standard ISO 9001 se sastoji od nekoliko delova:

- Uvod, predmet i područje primene, veza sa drugim dokumentima, termini i definicije,
- Sistem menadžmenta kvalitetom (opšti zahtevi koji se odnose na procese i zahtevi koji se odnose na dokumentaciju),

- Odgovornost rukovodstva (obaveze i delovanje rukovodstva, usmerenost na korisnika, politika i ciljevi, odgovornosti, ovlašćenja i komunikacija, preispitivanje od strane rukovodstva),
- Upravljanje resursima (ljudski, infrastrukturni i radno okruženje),
- Realizacija proizvoda (planiranje, odnos sa korisnicima, razvoj, nabavka, proizvodnja i servisiranje i upravljanje uređajima za praćenje i merenje) i
- Merenja analize i poboljšavanja (praćenja i merenja, upravljanje neusaglašenim proizvodom, analiza podataka i poboljšavanje).

Veza između ova dva standarda (ISO 9001 i ISO 29990) koji definišu svaki svoje zahteve sistema upravljanja je prikazana u tabeli 2. (Standard ISO 29990:2010, prilog E.2 Odnos između ISO 9001:2008 i ISO 29990:2010). Videćemo da su neki zahtevi vrlo slični, kao na primer obim, termini i definicije, korektivne i preventivne mere, interne provere itd. Veza između sistema kvaliteta i standarda koji se odnosi na ustanove koje realizuju obrazovanje odraslih je još vidljivija i jasnija ukoliko se prikaže odnos elemenata (zahteva) oba standarda (ISO 9001:2008 i ISO 29990:2010). Prema onome što smo dobili kao rezultate istraživanja, ustanove obrazovanja odraslih i preduzeća nisu u trenutku dok ovo pišemo kompletirale tranziciju na novu verziju, ali verujemo da će ovakav prikaz dodatno pojasniti kompatibilnost samih zahteva standarda ISO 9001 sa realizacijom usluga obrazovanja odraslih.

Tabela br. 2: Odnos između ISO 9001 i ISO 29990 (tabela E2 u ISO 29990)

ISO 9001:2008- Sistemi menadžmenta kvalitetom - Zahtevi		ISO 29990:2010 - Usluge u neformalnom obrazovanju i treningu - Zahtevi za ustanove koje pružaju usluge	
Uvod	0.1		Uvod
Opšte	0.2		

Procesni pristup	0.3		
Odnos sa ISO 9004	0.4		
Odnos sa ostalim menadžment sistemima			
Obim	1		
Primena	1.1	1	Obim
	1.2		
Normativne reference	2		
Termini i definicije	3	2	Termini i definicije
Sistem menadžmenta kvalitetom (samo naslov)	4	4 4.1 4.2	Sistem provajdera usluga obrazovanja Opšti menadžment zahtevi Strategija i poslovni menadžment
		4.5	Upravljanje finansijama i upravljanje rizicima
Opšti zahtevi	4.1	4.1	Opšti menadžment zahtevi
Zahtevi koji se odnose na dokumentaciju	4.2	Annex A	Sadržaj biznis plana
Odgovornost rukovodstva	5	4	Sistem provajdera usluga obrazovanja

Obaveze i delovanje rukovodstva	5.1	4.1	Opšti menadžment zahtevi
Interno komuniciranje	5.5.3	4.7	Upravljanje komunikacijom (interna/eksterna)
Preispitivanje od strane rukovodstva	5.6	4.3 Annex B	Preispitivanje od strane rukovodstva  I informacije za preispitivanje menadžment sistema
Menadžment resursima	6	4.8	Obezbeđenje resursa
Ljudski resursi	6.2	4.6	Upravljanje ljudskim resursima
Opšte odredbe	6.2.1	4.6.1	Kompetencije zaposlenih i saradnika provajdera usluga obrazovanja
Infrastruktura	6.3	4.8	Obezbeđenje resursa
Radna sredina	6.4	3.3.3	Okruženje u kom se uči
Realizacija proizvoda	7	3	Usluge obrazovanja
Planiranje realizacije proizvoda	7.1	3.2.1	Specifikacija ciljeva i obima usluga obrazovanja
Procesi koji se odnose na korisnike	7.2	3.1	Utvrđivanje obrazovnih potreba
Utvrđivanje zahteva koji se	7.2.1	3.1.1	Opšte

odnose na proizvod		3.1.2	Potrebe interesnih strana
Projektovanje i razvoj	7.3	3.2	Razvoj usluge obrazovanja
Nabavka	7.4		
Proizvodnja i servisiranje	7.5	3.3	Obezbeđivanje usluge obrazovanja
Upravljanje proizvodnjom i servisiranjem	7.5.1	3.5	Evaluacija od strane provajdera
Upravljanje uređajima za praćenje i merenje	7.6		
Merenja, analize i poboljšavanja	8	3.4	Praćenje realizacije usluge obrazovanja
Opšte odredbe	8.1	3.5	Evaluacija od strane provajdera
Praćenje i merenja	8.2	3.5	Evaluacija od strane provajdera
Zadovoljenje korisnika	8.2.1	4.10	Povratne informacije od interesnih strana
Interna provera	8.2.2	4.9	Interna provera
Praćenje i merenje performansi procesa	8.2.3	3.5	Evaluacija od strane provajdera
Praćenje i merenje karakteristika	8.2.4	3.5	Evaluacija od strane provajdera

proizvoda			
Upravljanje neusaglašenim proizvodom	8.3	4.4	Prevenitne mere i korektivne mere
Analiza podataka	8.4	3.5.1	Evaluacija ciljeva i obima
Korektivne mere	8.5.2	4.4 Annex C	Prevenitne mere i korektivne mere
Preventivne mere	8.5.3	4.4. Annex C	Prevenitne mere i korektivne mere

Tabele koje povezuju zahteve različitih standarda pomažu razumevanju zahteva koji ne moraju nužno da se direktno odnose na procese i usluge u specifičnom industrijskom sektoru, kao što je obrazovanje. Tako je i razumevanje zahteva standarda ISO 9001 olakšano, kada je reč o smeštanju tih zahteva u konteksts obrazovanja odraslih, ukoliko se na ovaj način, paralelno posmatraju zahtevi ISO 9001 sa onim koji se specifično odnose na usluge obrazovanja odraslih. Specifična veza, u smislu opisa zahteva standarda, je detaljno prikazana u nastavku.

## **2.2. Zahtevi standarda i obrazovni ciklus – međusobne relacije**

U prethodnim delovima rada smo već govorili o vezi između obrazovnog ciklusa i sistema kvaliteta. Konkretni zahtevi sistema upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001 koji direktno vode ka usaglašavanju u odnosu na aktivnosti koje se realizuju u okviru obrazovnog ciklusa biće nešto kasnije detaljnije predstavljen. Andragoški ciklus je „sistem postupaka kojima se ostvaruju ciljevi obrazovanja“(Andrilović i drugi, 1985). Reč je o nizu

aktivnosti koje se rade kako bi se realizovao proces obrazovanja odraslih, odnosno dobila usluga obrazovanja odraslih u skladu sa zahtevima korisnika i interesnih strana. „Budući da više elemenata u medjuzavisnosti čine sistem, to znači da metodika osposobljavanja i usavršavanja predstavlja sistem postupaka usmjerenih na postizanje onih promjena koje smo definirali kao ciljeve obrazovanja“ (Pastuović, 1978, str.72).

Aktivnosti, odnosno sistem postupaka koji su usaglašeni sa zahtevima standarda, povećava mogućnost ostvarenja pouzdanosti ishoda i očekivanja korisnika kada oni koji organizuju, planiraju, predaju polaznicima, kao i ostali uključeni u realizaciju procesa i pružanje usluge obrazovanja odraslih, nemaju i andragoške kompetencije. Takođe i uz andragoške kompetencije, obrazovni ciklus se usaglašeno i ponovljivo sprovodi u sistemu u kom postoji upravljanje usaglašeno sa zahtevima standarda.

U delovima koji slede pokušaćemo da prikazemo vezu između faza obrazovnog ciklusa i zahteva standarda.

### **2.2.1. Utvrđivanje obrazovnih potreba**

Čitav proces realizacije obrazovne aktivnosti počinje planiranjem realizacije usluge. Kako bi se pružila usluga neophodno je shvatiti šta kupci/klijenti/korisnici žele, i isplanirati kako te njihove želje, odnosno potrebe, utvrditi. Sintagma „utvrđivanje potreba“ se u andragoškoj literaturi koristi da se opiše „proces čija je namera: analiza budućih učenika, specifikovanje područja potreba, određivanje sadržaja obrazovanja“ (Savićević, 1989). Pastuović (1978, str 86) navodi da „diferencirane se obrazovne potrebe izražavaju indikatorima obrazovnih sadržaja..., andragoški ciklus započinje ispitivanjem diferenciranih obrazovnih potreba jer on predstavlja mikroorganizaciju obrazovnog rada“. Pastuović (ibidem, str.88-108) dalje navodi i glavne „podfaze procesa ispitivanja obrazovnih potreba..“ i to: 1. analiza rada, u smislu kvalitativne analize funkcija i aktivnosti, snimanje aktivnosti, klasifikacija i definisanje relevantnih aspekata. 2. Profilisanje rada, u smislu da se aktivnosti u prvom koraku opišu, a zatim utvrdi koje sposobnosti, veštine i znanja su neophode za realizaciju



tih aktivnosti. 3. Određivanje znanja i veština, onih znanja i veština kojima se već raspolaže i upoređivanje sa potrebnim“.

Kada je reč o utvrđivanju zahteva korisnika/kupaca/klijenata zanimljiv je prikaz razlike između potrebe i motiva koju predstavlja Pastuović (Andrić i drugi, 1986) navodeći da se „potreba odnosi na objektivni obrazovni ili odgojni deficit u odnosu prema nekom standardu ili kriteriju koga pojedinac, organizacija ili društvo moraju biti svjesni“, dok je „motiv subjektivni doživljaj odnosno svijest o objektivnoj potrebi i samo ona pokreće na obrazovanje“. Ako pogledamo zahteve standarda ISO 9001 koji se odnose na ovaj deo<sup>1</sup> videćemo da se prilikom utvrđivanja zahteva kupaca i traži da organizacija utvrdi ne samo šta kupac smatra da mu je potrebno, već i zahteve koje kupac nije specificirao, a neophodni su za „upotrebu“, kao što su (možda) motivi participacije u obrazovanju odraslih. Prikaz zahteva dat je u tabeli broj 3.

Tabela 3: Prikaz zahteva standarda ISO 9001:2008, ISO 29990:2010<sup>2</sup> i ISO 9001:2015 koji se odnosi na utvrđivanje obrazovnih potreba.

<b>Zahtevi ISO 9001:2008</b>	<b>Zahtevi ISO 29990</b>	<b>Zahtevi ISO 9001:2015</b>
Zahtev koji se postavlja pred organizaciju je da mora da planira i razvija procese	U ISO 29990 se traži da pre nudjenja usluge obrazovanja i sa ciljem da se postigne	Vrlo su slični zahtevi i u verziji standarda iz 2015. Organizacija mora da

<sup>1</sup>Prikaz koji sledi u sledećem delu i zaključno sa delom 2.1.6 je urađen tako da se sa leve strane tabele nalaze zahtevi ISO 9001:2008- Sistem upravljanja kvalitetom, zahtevi su delom prepričani i delom navedeni, u sredini zahtevi ISO 29990:2010-Usluge obrazovanja u neformalnom obrazovanju i obuci, zahtevi, a prikazano je po kategorijama koje predstavljaju aktivnosti u realizaciji usluge u odnosu na ISO 29990, s obzirom na prirodu procesa obrazovanja odraslih..U trećoj koloni su prikazani zahtevi koji su delom prepričani i delom navedeni, nove, sada važeće verzije ISO 9001:2015, koja je u upotrebi od septembra 2015 i zbog koje verzija iz 2008. prestaje da važi, uz period tranzicije od tri godine. Zahtevi su delom prepričani i delom navedeni.

<sup>2</sup>Napomena: Standard ISO 29990 nije zvanično bio preveden na srpski jezik u trenutku prikaza zahteva u ovom radu. Svi prevodi pojedinih delova standarda ISO 29990 koji su prikazani u radu su obavljani od strane autorovog rada. Zahteve ovog standarda prikazujemo jer su po prirodi takvi da približavaju poredjenjem zahteva ISO 9001 stručnjacima u obrazovanju odraslih. Napominjemo i da je postojao i standard IWA2 koji je bio smernica za sistem upravljanja kvalitetom u ustanovama koje pružaju usluge obrazovanja odraslih, ali je povučen. Takođe, postoji i standard ISO 10015 Guidelines for training (ili kako je zvanično prevedeno od strane Instituta za standardizaciju, Uputstva za obučavanje) prikazuje obrazovni ciklus u četiri faze: definisanje obrazovnih potreba, planiranje i programiranje, organizacija i realizacija i evaluacija ishoda obuka. I ovaj standard je smernica odnosno uputstvo, a ne zahtevi sa kojima se organizacija usaglašava.

<p>potrebne za realizaciju proizvoda. Planiranje realizacije proizvoda mora da bude usklađeno sa zahtevima ostalih procesa sistema menadžmenta kvalitetom. Pri planiranju procesa realizacije proizvoda, organizacija mora da utvrdi, gde je pogodno, ciljeve kvaliteta i zahteve za proizvod; potrebu za uspostavljanjem procesa, dokumente i da obezbedi posebne resurse, koji odgovaraju datom proizvodu; zahtevane aktivnosti verifikacije, validacije, praćenja, merenja, kontrolisanja i ispitivanja, koji su specifični za dati proizvod, kao i kriterijume za prihvatanje proizvoda i zapise koji su potrebni da bi se obezbedili dokazi o tome, da procesi realizacije i rezultujući proizvod ispunjavaju zahteve.</p>	<p>njena efektivnost, Provajder usluge obrazovanja (Learning Services Provider - LSP<sup>3</sup>) mora da obezbedi realizaciju analize obrazovnih potreba. LSP mora da obezbedi da su obim, ciljevi i planirani ishodi usluge odabrani tako da ispunjavaju zahteve potreba interesnih strana, kao i da metode koje će biti korišćene budu jasno specificirane i komunicirane interesnim stranama.</p>	<p>planira i primenjuje procese i upravlja procesima koji su potrebni da bi se ispunjavali zahtevi za obezbeđivanje proizvoda i usluga, kao i da primenjuje mere koje su utvrđene u delu planiranja, putem utvrđivanja zahteva za proizvode i usluge; uspostavljanja kriterijuma za: procese; prihvatanje proizvoda i usluga; utvrđivanja resursa potrebnih za ostvarivanje usaglašenosti sa zahtevima za proizvod i uslugu; primenjivanja upravljanja procesima u skladu sa kriterijumima; utvrđivanja, održavanja i čuvanja dokumentovanih informacija u obimu u kojem je to neophodno: da bi se steklo poverenje u to da su procesi izvršeni kao što je planirano; da bi se prikazala usaglašenost proizvoda i</p>
---	---	---

<sup>3</sup>LSP je u standardu ISO 29990:2010 Learning services provider. Mi smo ga preveli kao provajder usluga obrazovanja.

<p>Izlazni elementi ovog planiranja moraju da budu u formi, koja odgovara metodu rada organizacije.</p> <p>Takodje važno je pomenuti i zahtev standarda koji se odnosi na utvrđivanje zahteva kupaca i gde je jasno navedeno da je neophodno zahteve koje je specificirao korisnik, uključujući i zahteve za aktivnosti isporuke i aktivnosti posle isporuke; zahteve koje korisnik nije iskazao, ali koji su neophodni za specificiranu ili nameravanu upotrebu, kada je poznata; zahteve propisa i drugih normativnih dokumenata, koji se odnose na proizvod i sve dodatne zahteve koje utvrdi organizacija. I dodatno treba preispitati da li organizacija ima mogućnost da ispuni ove zahteve.</p>		<p>usluga sa zahtevima za njih. Izlazni elementi ovog planiranja moraju da budu prikladni za funkcionisanje organizacije. Dalje se takodje traži da kada utvrđuje zahteve za proizvodima i uslugama koji se nude korisnicima, organizacija mora da obezbedi da budu definisani zahtevi za proizvode i usluge, uključujući sve primenljive zahteve zakona i propisa one koje organizacija smatra neophodnim da može da ispunjava zahteve; da može da ispunjava tvrdnje koje se odnose na proizvode i usluge koje nudi. Takodje je potrebno da se realizuje preispitivanje zahteva za proizvode i usluge, odnosno da organizacija garantuje da poseduje sposobnost da ispunjava zahteve za proizvodima i uslugama koji se nude korisnicima.</p>
--	--	---

Primena zahteva ISO 9001 u ustanovama za obrazovanje odraslih za realizaciju procesa obrazovanja odraslih, u smislu usaglašenosti sa zahtevima koji se direktno odnose na realizaciju procesa, počinje planiranjem realizacije procesa, odnosno utvrđivanjem zahteva kupaca/obrazovnih potreba. U tom smislu je neophodno na početku opisati kompletan proces realizacije obrazovanja odraslih kod LSP (napominjemo da je reč o provajderima koji pružaju usluge neformalnog obrazovanja odraslih) sa svim neophodnim operacijama i aktivnostima koje su potrebne da bi se ispunjavali zahtevi za obezbeđivanje usluga obrazovanja odraslih. Ovo obuhvata utvrđivanje zahteva za uslugom, kriterijuma za prihvatanje usluge, koji resursi su neophodni za realizaciju obrazovanja odraslih, ko, kada i kako kontroliše realizaciju usluge, definisanje svega što se odnosi na evaluaciju, ishode, praćenja i merenja, kao i koji zapisi ili dokumenta ostaju kao dokaz da je usluga realizovana u skladu sa onim šta je opisano, isplanirano i ugovoreno.

Kada je kompletan proces pružanja usluga obrazovanja odraslih jednom definisan, kreće se od prve faze, odnosno utvrđivanja zahteva kupaca. Prema zahtevima standarda koje smo pokazali, neophodno je da se realizuje upravo analize obrazovnih potreba, a LSP mora da obezbedi da su obim, ciljevi i planirani ishodi usluge obrazovanja odraslih odabrani tako da ispunjavaju zahteve potreba interesnih strana (samih polaznika, ali i poslodavaca, tržišta rada itd). To se može realizovati na raznovrsne načine, u zavisnosti od specifičnih zahteva kako interesnih strana tako i samog LSP: intervjui i upitnici, prijave potreba od strane poslodavaca koji šalju zaposlene na obuke, analizom poslova i planova rada postojećih klijenata i slično. Time se zapravo utvrđuju zahtevi koje je specificirao korisnik/klijent, uključujući i zahteve koji se odnose na samu realizaciju aktivnosti, uz uvažavanje da je motiv ono što pokreće na obrazovanje, a LSP bi u ovoj fazi bi trebalo da utvrdi i potrebu i eventualno motive kako bi mogao da realizuje uslugu obrazovanja odraslih u skladu sa zahtevima klijenta/polaznika i ostalih interesnih strana. Dalje je neophodno utvrditi zahteve propisa i drugih normativnih dokumenata, koji se odnose na proizvod, na primer zahteve koji se odnose na posebne pravilnike, akreditovane programe, izdavanje licenci ili sertifikata polaznicima nakon realizacije obrazovne aktivnosti i slično.

Ova faza u realizaciji procesa obrazovanja odraslih je, kada je reč o provajderima usluge neformalnog obrazovanja odraslih, zapravo faza definisanja ulaznih elemenata u proces proizvodnje i postavljanje osnove za praćenja i merenja procesa. Praktični ciljevi su obezbeđenje što preciznijih informacija realizatorima aktivnosti (ko su polaznici, kakva su predznanja polaznika), prilagodjavanje postojećih ili izrada novih planova i programa rada, definisanje instrumenata za praćenja i merenja itd.

### **2.1.2. Razvoj planova i programa obrazovne aktivnosti**

Planiranje obrazovnog rada i programiranje obrazovnih sadržaja su dve faze obrazovnog ciklusa. Mi ćemo u ovom delu prikazati obe, a zatim prikazati i zahteve standarda ISO 9001 koji se odnose na razvoj usluga, odnosno izradu planova i programa u obrazovanju odraslih.

Planiranjem obrazovnih aktivnosti „uskladjujemo radnje, sredstva i uvjete koji determiniraju proces realizacije ciljeva, koji su locirani na različitim tačkama i koji deluju na različitim smjerovima u dijagramu prostora i vremena u kojem se proces odvija“ (Pastuović, 1978, str.109). Kako Pastuović (Andrilović i drugi, 1986, str.109) navodi planiranje bi bila aktivnost „projektovanja procesa uskladjivanja i povezivanja radnji, sredstava i uvjeta rada radi što racionalnijeg i potpunijeg postizanja ciljeva nekog sistema“. Programiranje isti izvor definiše u užem i širem smislu. U užem smislu programiranje „ima zadaću da sadržajima odredjenim ispitivanjem obrazovnih potreba dade optimalan oblik kako bi se postigao sklad između formalnog i sadržajnog aspekta obrazovne gradje“, dok u širem smislu „obuhvaća ne samo oblikovanje i raspoređivanje obrazovnih dobara nego i deduktivno određivanje sadržaja“ (ibidem str 110).

Plan koji je tako izradjen da predstavlja mehanizam uz pomoć kojeg se upravlja relevantnim elementima obrazovne aktivnosti uobičajeno sadrži ciljeve i zadatke, namenu, metode realizacije obrazovne aktivnosti, didaktička sredstva i opremu, mehanizme evaluacije, odnosno praćenja i merenja, koje su faze realizacije (u standardu bi to bilo

planiranje, ulazni elementi projektovanja i razvoja). Izrada programa je definisanje sadržaja, načina rada, efekata odnosno ishoda, a u standard se odnosi na zahteve koji opisuju kako ulazne elemente projektovanja i razvoja, tako i za izlazne elemente, verifikaciju i validaciju projektovanja i razvoja. Detaljniji prikaz zahteva standarda je u tabeli broj 4, koja sledi.

Tabela 4: Prikaz zahteva standarda ISO 9001:2008, ISO 29990:2010 i ISO 9001:2015 koji se odnose na razvoj planova i programa

<b>Zahtevi ISO 9001:2008</b>	<b>Zahtevi ISO 29990</b>	<b>Zahtevi ISO 9001:2015</b>
<p>Kada je reč o razvoju proizvoda ili usluga u organizacijama, standard ISO 9001:2008 postavlja zahtev da organizacija mora da planira projektovanje i razvoj proizvoda i da njima upravlja. Za vreme planiranja projektovanja i razvoja organizacija mora da utvrdi faze projektovanja i razvoja; odgovarajuće aktivnosti preispitivanja, verifikacije i validacije za svaku fazu projektovanja i razvoja i odgovornosti i ovlašćenja za projektovanje i razvoj.</p> <p>Organizacija mora da</p>	<p>Paraleleno u ISO 29990 se postavlja zahtev da LSP mora da obezbedi da su obim, ciljevi i planirani ishodi usluge odabrani tako da ispunjavaju zahteve potreba interesnih strana, kao i da metode koje će biti korišćene budu jasno specificirane i saopštene interesnim stranama. LSP mora da uzme u obzir interesne strane kada utvrdjuje i planira načine na koje će se izvoditi usluge, kako bi obezbedio da je procenjen transfer obrazovanja, praćen,</p>	<p>Standard ISO 9001:2015 traži da organizacija mora da uspostavi, primenjuje i održava proces projektovanja i razvoja, koji je odgovarajući za obezbeđivanje proizvoda i usluga koji potom slede. Prilikom utvrđivanja faza projektovanja i razvoja i upravljanja projektovanjem i razvojem, organizacija mora da razmatra prirodu, trajanje i složenost aktivnosti projektovanja i razvoja; zahtevane faze procesa, uključujući i primenljiva preispitivanja projektovanja</p>

<p>ostvaruje menadžment vezama između različitih grupa, koje su uključene u projektovanje i razvoj, kako bi se obezbedilo efektivno komuniciranje i jasna raspodela odgovornosti. Izlazni elementi (rezultati) planiranja moraju se, gde to ima smisla, ažurirati u skladu sa napredovanjem projektovanja i razvoja. Moraju se utvrđivati ulazni elementi (zahtevi), koji se odnose na zahteve za proizvod. Mora da se preispituje adekvatnost ulaznih podataka. Zahtevi moraju biti kompletni, nedvosmisleni i ne smeju biti u suprotnosti jedan sa drugim.</p> <p>Izlazni elementi projektovanja i razvoja moraju da se daju u obliku, koji je pogodan za verifikaciju u odnosu na ulazne elemente projektovanja i razvoja, i moraju se odobriti pre</p>	<p>evaluiran i na odgovarajući način dokumentovan.</p> <p>LSP mora da razvije i dokumentuje program i sredstva evaluacije koji su odgovarajući specificiranim ishodima učenja. LSP mora da odabere metode učenja, uključujući i autonomno učenje, kao i metode koje odgovaraju ciljevima i zahtevima programa i odgovaraju polaznicima. Dalje je neophodno da se uzimaju u obzir različite obrazovne potrebe individualnih polaznika i iskoristi, ako je odgovarajuće, potencijal grupe da obezbedi resurse i podršku učenju pojedinaca i grupe. Takođe je neophodno da se jasno specificiraju uloge i odgovornosti interesnih strana uključujući i LSP, kada isporučuje uslugu, prati i evaluira transfer učenja.</p>	<p>i razvoja; zahtevane aktivnosti verifikacije i validacije projektovanja i razvoja; odgovornosti i ovlašćenja u procesu projektovanja i razvoja, kao i potrebe za internim i eksternim resursima za projektovanje i razvoj proizvoda i usluga.</p> <p>Takođe su neophodne aktivnosti kao što kontrole u projektovanju i razvoju, i naravno upravljanje svim izmenama.</p>
--	--	---

<p>puštanja u upotrebu. Verifikacija mora da se obavlja u skladu sa planiranim postavkama kako bi se obezbedilo da izlazni elementi projektovanja i razvoja ispunjavaju ulazne elemente projektovanja i razvoja. Kada je izvodljivo, validacija mora da se obavi pre isporuke ili primene proizvoda. Moraju se održavati zapisi o rezultatima validacije i o svim neophodnim merama. Izmene u projektovanju i razvoju moraju da se identifikuju i zapisi o njima održavaju. Ove izmene moraju da se preispituju, verifikuju i validiraju, gde je primenljivo, i odobre pre primene. Preispitivanje izmena projektovanja i razvoja mora da obuhvata i vrednovanje, kako izmene utiču na sastavne delove i isporučeni proizvod.</p>		
---	--	--



U razvoju programa i planova provajder usluga neformalnog obrazovanja odraslih bi trebalo da, prema zahtevima standarda, uzima u obzir utvrđene obrazovne potrebe, te da u skladu sa tim razvija programe i planove koji su odgovarajućeg sadržaja i sa ciljevima usaglašenim sa ciljevima klijenata. Upravo rezultati analize potreba predstavljaju ulazne elemente razvoja programa i planova.

Kako Kulić i Despotović navode (2010, str.212) „optimalna varijana sistemskog pristupa u planiranju i programiranju podrazumeva detaljan odgovor na sledeća pitanja: zašto se nešto uči...šta je predmet učenja...šta su planirani ishodi učenja...kako će se odvijati proces obrazovanja i nastave...ko uči...gde i kada se odvija proces učenja...ko, kada i kako procenjuje efekte učenja“.

Tako se, u skladu sa zahtevima standarda prikazanim u gornjoj tabeli, a na osnovu utvrđenih zahteva klijenata, definišu ciljevi programa, sadržaji programa, očekivani efekti obrazovnih aktivnosti, organizacioni oblik obrazovne akcije, sredstva i metode rada, ko će biti realizatori, termini realizacije itd. Svi navedeni elementi bi trebalo da su kompletni, nedvosmisleni i ne smeju biti u suprotnosti jedan sa drugim.

Ono što je nophodno definisati u fazi razvoja programa i plana su i kriterijumi za praćenje i merenje efekata obrazovnih aktivnosti (odnosno kriterijume prihvatanja usluge). Kao potencijalni problem se, u ovoj fazi, pojavljuje mogućnost objektivne realizacije preispitivanja da li definisani izlazi (rezultati, ishodi) odgovaraju utvrđenim ulazima (zahtevima klijenata), odnosno kako realizovati objektivnu validaciju razvijenih programa i planova. Mišljenja smo da su neka od rešenja potvrđivanje planova i programa od strane stručnjaka koji nisu učestvovali u njihovoj izradi, odobravanje u odnosu na standarde struke, ili akreditacijom.

### **2.2.3. Odabir instruktora za realizaciju programa**

Kada se govori o organizaciji procesa obrazovanja odraslih govori se o čitavom setu aktivnosti i operacija koje je neophodno obaviti da bi se taj obrazovni proces i sproveo. Jedan od neophodnih setova aktivnosti je i neposredna priprema nastavnika, voditelja, instruktora, odnosno onih koji će realizovati obrazovni proces. Priprema realizatora, u fazi neposredne pripreme aktivnosti obrazovanja odraslih, „započinje upoznavanjem sa zadacima i sadržajima programa...a nastavlja izborom i pripremom za primenu najprimerenijeg organizacionog oblika izvođenja, te nastavnih sredstava koja omogućuju postizanje maksimalnih odgojno-obrazovnih učinaka“ (Pastuović, N. 1978, str.128). Važno je imati na umu da realizatori nisu samo andragoški profesionalci, već (u većem broju) oni kojima rad u obrazovanju odraslih nije osnovno zanimanje, niti su profesionalno pripremani za ovu vrstu posla. Zato je važno upravo tim realizatorima obrazovnog procesa obezbediti andragoško osposobljavanje, odnosno mogućnost sticanja određenog seta andragoških kompetencija.

Upravo zbog neophodnosti sticanja određenog seta andragoških kompetencija brojnih realizatora obrazovnih programa namenjenih odraslima, a prema Pravilniku o bližim uslovima u pogledu programa, kadra, prostora, opreme i nastavnih sredstava za sticanje statusa javno priznatog organizatora aktivnosti obrazovanja odraslih (u daljem tekstu: Pravilnik o JPOA). Pravilnik je (objavljen u "Službenom glasniku RS", br. 89/2015 od 27.10.2015. godine, a koji je stupio je na snagu 4.11.2015.) predvideo da strukovno udruženje andragoga, Društvo andragoga Srbije (u daljem tekstu: DAS), definiše standard i procedure potvrđivanja stručnih kompetencija za rad sa odraslima.

Kompetencije potrebne realizatorima su razvrstane u sledeće oblasti: „1) osnovni principi, karakteristike i stilovi učenja odraslih; 2) motivacija u učenju odraslih; 3) upravljanje obrazovnom grupom; 4) metode i tehnike interaktivnog obrazovnog rada sa odraslima; 5) metode i tehnike procene postignuća polaznika; 6) planiranje, organizacija i individualizacija obrazovnog procesa uključujući i osobe sa invaliditetom; 7) evaluacija obrazovnog procesa“.

Ovaj korak u neposrednoj pripremi obrazovnog procesa je važan jer „što su mogućnosti standardizacije, zbog veće varijabilnosti saržaja, manje, korelativno tome raste potreba stalnog prilagodjavanja specifičnim okolnostima izvodjenja“ (Pastuović, N. 1978, str. 128). Upravo mogućnost prilagodjavanja specifičnim okolnostima izvodjenja bi trebalo da bude olakšana mogućnošću usaglašavanja sa Pravilnikom o JPOA, standardima (a vezu sa zahtevima standarda ISO 9001 koji se odnose na kompetencije osoblja smo prikazali u tabeli 5) , a preko sticanja i potvrđivanja kompetencije potrebnih realizatorima.

Tabela 5: Prikaz zahteva standarda ISO 9001:2008, ISO 29990:2010 i ISO 9001:2015 u odnosu na neposrednu pripremu obrazovne aktivnosti sa fokusom na osoblje koje je uključeno u pripremu i realizaciju obrazovne aktivnosti

<b>Zahtevi ISO 9001:2008</b>	<b>Zahtevi ISO 29990</b>	<b>Zahtevi ISO 9001:2015</b>
<p>Logičan je sledeći set zahteva koji se postavljaju i koji se odnose na osoblje, koje obavlja poslove koji utiču na usaglašenost sa zahtevima proizvoda. Svi zaposleni moraju da budu osposobljeni u pogledu obrazovanja, obuke, veštine i iskustva.</p> <p>Odnosno, organizacija mora da definiše: potrebnu osposobljenost osoblja, koje obavlja poslove koji utiču na usaglašenost sa zahtevima</p>	<p>Očekivano, standard koji direktno postavlja zahteve koji se odnose na provajdere neformalnog obrazovanja odraslih, postavlja i obimne zahteve za one koji rade u tim organizacijama. Tako, LSP mora da obezbedi da svi zaposleni i saradnici imaju ključne kompetencije koje su neophodne za realizaciju procesa definisanih u ostalim delovima standarda a koji su u okviru njihovih opisa poslova, kao i da je ove</p>	<p>Standard ISO 9001:2015 postavlja pred organizaciju još detaljnije i sistematičnije zahteve koji se odnose na one koji realizuju aktivnosti u organizacijama. Tako se traži da organizacija mora da utvrđuje znanje koje je neophodno za funkcionisanje njenih procesa i za ostvarivanje usaglašenosti proizvoda i usluga. To znanje mora da se održava i da se učini dostupnim u meri u kojoj je</p>

<p>proizvoda; zatim da, gde je moguće, obezbedi obuku ili preduzme druge mere da se zadovolje ove potrebe; ocenjuje efektivnost preduzetih mera; osigura da zaposleni budu svesni relevantnosti i važnosti svojih aktivnosti i načina na koji oni doprinose ostvarivanju ciljeva kvaliteta i održava odgovarajuće zapise o obrazovanju, obuci, veštini i iskustvu.</p>	<p>kompetencije održavaju.</p> <p>LSP mora da obezbedi da opisi poslova odgovaraju neophodnim ključnim kompetencijama i da se i opisi i kompetencije preispituju u odgovarajućim intervalima. U prilogu zahteva se nalaze informacije koje pokazuju neke od ključnih kompetencija na koje se poziva ovaj standard. Navedene su: Kompetencije koje se odnose na izvodjenje nastave (primena teorija učenja, primena metoda i tehnika, upotreba didaktičkih sredstava i opreme, evaluacija, razvoj kurikuluma, utvrđivanje obrazovnih potreba, komunikacija, prezentacija, motivacija, vodjenje, facilitacija, mentoring, upotreba tehnologija u obrazovanju odraslih, vodjenje zapisa-administracije).</p>	<p>to neophodno. Kada se bavi potrebama i trendovima koji se menjaju, organizacija mora da razmatra postojeće znanje i da odredi kako da stekne sva neophodna dodatna znanja i zahtevana ažuriranja ili kako da im pristupi. U napomenama se navodi da je za ove zahteve znanje organizacije je znanje koje je specifično za organizaciju; ono se obično stiče kroz iskustvo. To su informacije koje se koriste i koje se dele da bi se ostvarivali ciljevi organizacije. Znanja organizacije može da može da počiva na više izvora. Na internim izvorima (na primer: intelektualna svojina, znanje stečeno iskustvom; lekcije naučene iz neuspeha i uspešnih projekata; „hvatanje” i deljenje nedokumentovanog znanja i iskustva; rezultati poboljšavanja u procesima, proizvodima i uslugama); na</p>
--	---	---

	<p>Ova tačka se odnosi na zahteve koji su relevantni za merenja nivoa do kog zaposleni i saradnici LSP poseduju kompetencije neophodne za efektivno izvodjenje aktivnosti za koje su zaduženi, kao i za upravljanje osobljem i saradnicima.</p> <p>LSP treba da obezbedi da kompetencije svakog člana osoblja ili saradnika koji pružaju usluge poučavanja u LSP se procenjuju ili razmatraju u vezi sa njihovim opisom posla. Te procene moraju biti dokumentovane, i moraju da obezbeđuju povratne informacije o nadležnosti i učinku zaposlenih. Napomena iz standarda navodi da se ovo može uraditi na različite načine, uključujući i redovno posmatranje nastave i treninga, kao i povratne</p>	<p>eksternim izvorima (na primer: standardi, akademski krugovi, konferencije, prikupljanje znanja od korisnika ili eksternih isporučilaca). Takodje je važno da organizacija utvrđuje neophodnu kompetentnost osobe ili osoba koje obavljaju posao kojim organizacija upravlja, a koji utiče na performanse i efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom; obezbeđuje da su te osobe kompetentne na osnovu odgovarajućeg obrazovanja, obuke ili iskustva; gde je primenljivo, organizacija bi trebalo da preduzima mere za sticanje neophodne kompetentnosti osoblja i da vrednuje efektivnost preduzetih mera, kao i da čuva odgovarajuće dokumentovane informacije kao dokaz o kompetentosti. Nadalje se pojašnjava da primenljive mere mogu da obuhvate, na primer,</p>
--	---	---

	informacije instruktora.	obezbeđivanje obuke, mentorstvo, preraspoređivanje trenutno zaposlenih osoba, ili zapošljavanje kompetentnih osoba ili sklapanje ugovora sa njima.
--	--------------------------	--

Specifični zahtevi standarda koji se odnose na osoblje, koje obavlja poslove koji utiču na usalašenost sa zahtevima proizvoda su dovoljno opšte postavljeni da mogu da obezbede ispunjenje zahteva bez obzira na tip, veličinu organizacije, obim delatnosti, a opet dovoljno specifično da nam usmere pažnju na važnost obezbedjivanja kompetencija kod zaposlenih i saradnika koji realizuju (u našem slučaju) obrazovanje odraslih.

Kompetencije se mogu steći (kao što se vidi iz zahteva standarda) iskustvom, onime što se nauči iz neuspeha i uspešnih projekata, „hvatanjem” i deljenjem nedokumentovanog znanja i iskustva, na osnovu rezultata poboljšavanja u procesima, proizvodima i uslugama, na eksternim izvorima (na primer: standardi, akademski krugovi, konferencije, prikupljanje znanja od korisnika ili eksternih isporučilaca).

Važno je i primetiti da standard predviđa da je neophodno obezbedi obuku ili preduzeti druge mere da se zadovolje potrebe za kompetentnim kadrovima i da se mora ocenjivati efektivnost preduzetih mera. O pripremi kadra za izvodjenje aktivnosti obrazovanaj odraslih Pastuović (1978, str. 128) kaže da „treba voditi računa o time da li se radi o stalnom profesionalnom nastavnom kadru ili o stručnjacima, specijalistima različitih profila...priprema profesionanog kadra odnosit će se samo na specifičnosti obrazovne akcije za kou se vrši priprema i ona je tekućeg, rutinskog karaktera...za realizatore kojima rad sa odraslina nije životni poziv nego dodatna aktivnost, takva priprema nije dovoljna s obzirom na to da je i njihova andragoško-metodička osposobljenost na nižoj razini“.

Mišljenja smo da je neophodno da LSP uvide ovu distinkciju i pored dovoljno opšte postavljenih zahteva koji se odnose na kompetencije kadrova.

#### 2.2.4. Materijalno-tehnička opremljenost

Osim organizacionih aktivnosti na pripremi instruktora, predavača, realizatora, neophodan je čitav set drugih koraka tokom neposredne pripreme obrazovnog procesa. Tako ova faza obrazovnog ciklusa obuhvata i pripremu objekata (učionice, sale, radni prostor itd), vizuelna, auditivna, tekstualna i ostala nastavna sredstva, primene informacionih tehnologija, uslove radnog okruženja kao što su temperatura, svetlost, buka itd. Obim aktivnosti u okviru pripreme obrazovnog procesa varira u zavisnosti od organizacionog oblika kroz koji će aktivnost da se realizuje, veličine i sastava obrazovne grupe, sadržaja, metoda, onoga šta je postavljeno kao cilj obrazovne aktivnosti.

I standard ISO 9001 predviđa medju zahtevima obavezu da se vodi računa o infrastrukturnim i resursima radnih okruženja kako bi se obezbedila isporuka usaglašene usluge. Zahtevi koji se odnose na obezbedjenje sredstava i uslova realizacije usluge su prikazani u tabeli 6.

Tabela 6: Prikaz zahteva standarda ISO 9001:2008, ISO 29990:2010 i ISO 9001:2015 u odnosu na neposrednu pripremu obrazovne aktivnosti s fokusom na organizaciju prostora, obezbeđivanje materijala i tehničke podrške

Zahtevi ISO 9001:2008	Zahtevi ISO 29990	Zahtevi ISO 9001:2015
Organizacija mora da definiše, obezbedi i održava infrastrukturu potrebnu za postizanje usaglašenosti sa zahtevima. Infrastruktura	LSP mora da obezbedi potrebno osoblje i druge resurse za učenje, i da ih rasporedi uzimajući u obzir sve specifične potrebe.	Organizacija mora da utvrđuje, obezbeđuje i održava infrastrukturu koja je neophodna za funkcionisanje procesa i

<p>obuhvata, gde je primenljivo zgrade, radni prostor i pripadajuću opremu; procesnu opremu (i hardver i softver) i usluge podrške (kao što su transportne ili komunikacijske usluge ili informacioni sistem).</p> <p>Organizacija mora da definiše i obavlja menadžment radnom sredinom, potrebnom da bi se postigla usaglašenost sa zahtevima proizvoda.</p>	<p>Sredstva za učenje moraju da se održavaju.</p> <p>Primeri koje navodi standard su: kadrovi; nastavni materijali; oprema, uključujući i infrastrukturu, informacione tehnologije, okruženje za rad i učenje , oprema za usluge koje LSP pruža van svojih prostorija, savetovališta.</p> <p>U slučajevima kada je LSP odgovoran za obezbeđivanje ili izbor okruženja za učenje, LSP treba da obezbedi okruženje koje je pogodno za učenje. Ako LSP nema kontrolu nad okruženjem za učenje, LSP mora da je uspostavi tako što će odrediti minimalne zahteve za uslove u kojima se odvija poučavanje/učenje. Primeri koji se u standardu navode kao elementi okruženja za učenje su objekti , oprema, materijali za učenje , itd</p>	<p>ostvarivanje usaglašenosti proizvoda i usluga. Infrastruktura može da obuhvata: zgrade i komunalne usluge; opremu, uključujući hardver i softver; resurse za transportovanje; informacione i komunikacione tehnologije. Okruženje za funkcionisanje procesa je takodje važno i organizacija mora da određuje, obezbeđuje i održava okruženje koje je neophodno za funkcionisanje procesa i ostvarivanje usaglašenosti proizvoda i usluga. Pogodno okruženje čini kombinacija ljudskih i fizičkih faktora, kao što su: socijalni (na primer nediskriminatorski, smirujući, nekonfrontirajući); psihološki (na primer smanjivanje stresa, prevencija „izgaranja”, emocionalna zaštita); fizički (na primer temperatura, vlažnost, svetlost, protok</p>
--	---	---



		vazduha, higijena, buka). Ovi faktori mogu značajno da se razlikuju u zavisnosti od proizvoda i usluga koji se obezbeđuju.
--	--	--

„Veća diferenciranost obrazovanja zaposlenih zahteva i diferenciranu pripremu i korištenje objekata odgojno-obrazovnog rada da bi se optimizirala njegova finkcionlana efikasnost...obrazovna aktivnost traži upotrebu efikasnih sredstava odgojno-obrazovnog rada“.(Pastuović, 1978, str. 131, 133). Primeri neophodne infrastrukture i radnog okruženja za realizaciju obrazovnaj odraslih su nastavni materijali, oprema, informacione tehnologije na primer veb sadržaji, pristupačnost tim saržajima (tehnoška oprema), okruženje za rad i učenje, oprema za usluge koje LSP pruža van svjih prostorija, zatim katalogi obrazovnih tehnologija, oprema u slučaju polaznika sa posebnim potrebama.

Treba imati na umu i da Provajderi usluga neformalnog obrazovnjaja ne realizuju sve obrazovne aktivnosti u svom prostoru, pa je u tim slučajevima dobro uzeti u obzir da ako LSP nema kontrolu nad okruženjem za učenje, Provajder usluga neformalnog obrazovanja bi trebalo da definiše kod naručioca usluge minimalne zahteve za uslove učenja. Primer za okruženje učenja obuhvata objekte , opremu, materijale za učenje, itd.

Pominjani Pravilnik o JPOA (Sl. glasnik RS", br. 89/2015 od 27.10.2015) specifično u delu III takodje usmerava pažnju na uslove prostora, opreme i nastavnih sredstava i čak definiše kvadraturu po polaniku, minimalni broj prostorija, obaveznu opremu, minimalne zahteve za informacionim tehnologijama itd.

### 2.2.5. Odobravanje planova, programa, realizatora, opreme, defnisanih strategija-realizacija aktivnosti obrazovanja odraslih

Sama realizacija aktivnosti obrazovanja odraslih jeste ključna faza, kao i u svakoj „proizvodnji“. Ovo je faza direktnog odnosa između organizacije i njenih klijenata, u smislu ispunjenja zahteva klijenata i realizacije ciljeva i programa koji su osnova obima, odnosno konteksta organizacije koja pruža usluge obrazovanja odraslih. Realizacija procesa je, tako, rezultat odobrenih (usvojenih, prihvaćenih) planova, programa, realizatora i strategija u uređenom i organizovanom okruženju. Zahtevi standarda ISO 9001 koji se odnose na realizaciju procesa su prikazani u donjoj tabeli (kao i u svim ostalim tabelama u ovom delu, zahtevi standarda ISO 29990 su prikazani kako bi se olakšalo razumevanje zahteva ISO 9001 u kontekstu organizacije koja pruža usluge neformalnog obrazovanja odraslih).

Tabela 7: Prikaz zahteva standarda ISO 9001:2008, ISO 29990:2010 i ISO 9001:2015 u odnosu realizaciju obrazovne aktivnosti

<b>Zahtevi ISO 9001:2008</b>	<b>Zahtevi ISO 29990</b>	<b>Zahtevi ISO 9001:2015</b>
Zahtevi koji se odnose na realizaciju obrazovnih aktivnosti su isti zahtevi koji su prikazani tabeli 3 kada je reč o planiranju iz aspekta ISO 9001:2008. Takodje na ovu fazu se odnose i zahtevi iz dela 7.5 standarda ISO 9001	Provajder usluga, u segmentu realizacije mora da obezbedi da su obim, ciljevi i planirani ishodi usluge odabrani tako da ispunjavaju zahteve potreba interesnih strana, kao i da metode koje će biti korišćene budu jasno specificirane i poznate interesnim stranama. Takodje, provajder mora da	Zahtevi koji se odnose na realizaciju obrazovnih aktivnosti su isti zahtevi koji su prikazani tabeli 3 kada je reč o planiranju iz aspekta ISO 9001:2015. Takodje na ovu fazu se odnose i zahtevi iz dela 8.5 standarda ISO 9001

	<p>uzme u obzir interesne strane kada utvrđuje i planira načine na koje će se pružati usluge, kako bi obezbedio da je planirani transfer obrazovanja praćen, evaluiran i na odgovarajuće način dokumentovan. Nadalje, provajder mora da razvije i dokumentuje program i sredstva evaluacije, koji odgovaraju planiranim ishodima učenja. Mora takođe da odabere metode učenja, uključujući i autonomno učenje, a koje koje odgovaraju ciljevima i zahtevima programa; polaznicima; uzimaju u obzir različite obrazovne potrebe pojedinačnih polaznika; i ako je odgovarajuće, iskoristi potencijal grupe da obezbedi resurse i podršku učenju pojedinaca i grupe. Na kraju je neophodno da jasno specificira uloge i odgovornosti interesnih strana uključujući i LSP,</p>	
--	--	--

	<p>kada isporučuje uslugu, prati i evaluira transfer učenja.</p> <p>Pored svega navedenog, važno je naglasiti i da provajder mora da obezbedi usklađenost sadržaja i procesa učenja sa potrebama interesnih strana. Da bi se efektino analizirala pitanja koja proizilaze iz specifičnog sadržaja i procesa učenja (koriste se različita raspoloživa sredstva i informacije, na primer prethodno posedovanje nekih veština, specifični zahtevi za polaznike).</p> <p>Metode poučavanja i materijali moraju da budu usklađeni sa sadržajima,, tačni u odnosu na sadržaj, da odgovaraju definisanim ciljevima i da sadžaj učenja i proces učenja uzimaju u obzir ishode</p>	
--	---	--

Kotler (2000. Str 200-202) je naveo četiri glavne karakteristike usluga: 1. Neopipljivost, 2. Nerazdvoživost, 3. Promenljivost i 4. Prolaznost.

1. Za razliku od proizvoda usluge se ne mogu probati, omirisati, videti, osetiti;
2. Usluge se proizvode i koriste u istom trenutku (proizvodi se proizvode van lokacije gde je kupac, pakuju i tek na zahtev kupca isporučuju, kada klijent prvi put dolazi u kontakt sa željenim proizvodom);
3. S obzirom da usluge zavise od toga ko, kada, kome i gde ih pruža, one su promenljive. To je razlog zašto je važno da ustanove koje pružaju usluge obrazovanja odraslih za realizaciju usluga angažuju obučeno osoblje, da su jasni obim, ciljevi i planirani ishodi usluge, da su jasne odabrane metode učenja, da su definisani plan i program, uzimaju u obzir različite obrazovne potrebe pojedinačnih polaznika, da su obezbedjeni svi resursi neophodni za realizaciju usluge. Time se unaredjuje standardizacija realizacije usluge i proces realizacije je stabilniji.
4. Usluge se ne mogu skladištiti. Skladište se materijali koji se koriste, prezentacije, zapisi, ali sama usluga se ne može uskladištiti.

Uzimajući u obzir činjenicu da je realizacija procesa obrazovanja odraslih realizacija usluge (aktivnosti koja se odvija u interakciji korisnika s provajderima koji pružaju uslugu, pa su korisnici uključeni u sam proces realizacije usluge i postaju deo usluge i isporuke usluge), moguće poteškoće su u održavanju standarda kvaliteta u smislu doslednog pružanja usluge, jer na aktivnost realizacije u procesu obrazovanja odraslih utiču i realizatori, ali i polaznici.

## **2.2.6. Vođenje zapisa i čuvanje informacija o aktivnostima, praćenja i merenja**

Prikupljanje podataka o rezultatima procesa, njihova analiza i stvaranje osnove za poboljšanje su put i način realizacije praćenja i merenja. Ono što se pokušava saznati je da li su ostvareni ciljevi, odnosno ishodi obrazovnog procesa, ili, kako kako kaže Pastuović (Pastuović, N, 1978, str 169) „vrednovanje efekata odgojno-obrazovne djelatnosti sastoji se u utvđivanju stupnja u kojem su ostvareni njezini ciljevi i zadaci. Djelotvornost se odgoja i obrazovanja manifestira kao njegova unutarnja i vanjska efikasnost koja ima svoj funkcionalni i ekonomski aspekt“.

Praćenja i merenja se realizuju kako bismo saznali kako bismo saznali nivo efektivnosti obrazovne aktivnosti ili da li se realizuje ono šta je planirano. efektivni, Takodje je važno proceniti da li ima mesta da se govori o efikasnosti, ili koliko smo resursa uložili u realizaciju procesa. Uvid u tok, način realizacije i rezultate realizovane usluge (koja jeste ispunila ciljeve) na osnovu svih zapisa koji prate realizaciju usluge, je način definisanja strategije i procene da li ima mesta i koji je najbolji način poboljšanja neke naredne usluge obrazovanja odraslih. Ta procena se može uraditi evaluacijom aktivnosti obrazovanja odraslih, na osnovu rezultata praćenja i merenja procesa obrazovanja odraslih. „Evaluacija je sistem praćenja, registrovanja, obrade, procene i interpretacije rezultata obrazovanja...smisao evaluacije je ustanovljavanje postignuća, ustanovljavanje potrebnih poboljšavanja“ (Pongrac, 1974, str. 3-6). Savićević, (1989, str.238) kaže da „tako shvaćena evaluacija je u tesnom spoju sa obrazovnim potrebama, jer nam ona pruža podatke o kvalitetu njihovog zadovoljavanja“. Rezultati praćenja i merenja se sagledavaju iz zapisa (podataka) koje generišu procesi i aktivnosti. Zapisi upravo imaju funkciju izvora informacija. Zahtevi koji se odnose na praćenja i merenja i zapise su prikazani u tabeli broj 8. Vidimo da standard(i) traže da se praćenja i merenja realizuju u odnosu na niz informacija koje se pojavljuju u sistemu: zadovoljstvo klijenata, usaglašenost proizvoda i usluga sa zahtevima, interne provere celog sistema, informacije koje se odnose na procese organizacije (potražnja za uslugom, operativna struktura za realizaciju procesa, oblasti poslovanja, saradnici itd.).

Rezultati praćenja i merenja se beleže u zapise sistema i predstavljaju osnov za dalje (stalno) unapredjenje mehanizama ispunjavanja ciljeva i optimizacije resursa neophodnih za ispunjavanje ciljeva organizacije.

Tabela 8: Prikaz zahteva standarda ISO 9001:2008, ISO 29990:2010 i ISO 9001:2015 u odnosu na evaluaciju obrazovne aktivnosti

<b>Zahtevi ISO 9001:2008</b>	<b>Zahtevi ISO 29990</b>	<b>Zahtevi ISO 9001:2015</b>
<p>Zapisima koji su uspostavljeni radi obezbeđivanja dokaza o usaglašenosti sa zahtevima o efektivnom funkcionisanju sistema menadžmenta kvalitetom se mora upravljati.</p> <p>Praćenja i merenja moraju da se realizuju na taj način da obuhvate nekoliko kategorija: praćenja i merenja zadovoljstva korisnika, samoocenjivanje kroz interne provere, praćenje i merenje procesa i praćenje i merenje proizvoda. Naravno, sva praćenja i merenja se rade sa ciljem prikupljanja podataka koji se</p>	<p>Standard ISO 29990 postavlja zahtev da se dokumentuju vizija i misija LSP: To LSP čini tako da pokaže kako ona podržava vrednost učenja i fer tretman njenih interesnih strana. Razvoj i redovnu procenu strategije LSP obavlja tako da precizira svoju strategiju i period preispitivanja, i pokaže da su ova periodična preispitivanja sprovedena. LSP dokumentuje svoju politiku kvaliteta i kontrole kvaliteta; poslovne i ciljeve kvaliteta. Takođe je neophodno je da se periodično razmatra i dokumentuje potražnja za</p>	<p>Kada se praćenje ili merenje koristi za verifikaciju usaglašenosti proizvoda i usluga sa zahtevima, organizacija mora da utvrđuje i obezbeđuje resurse koji su potrebni da bi se dobili validni i pouzdani rezultati. Ti resursi moraju da budu pogodni za specifične vrste aktivnosti praćenja i merenja koje se preduzimaju, i održavani da bi se obezbeđivala stalna pogodnost za njihovu namenu. Organizacija mora da utvrđuje šta je potrebno da se prati i meri; metode za praćenje, merenje, analizu i</p>

<p>dalje analiziraju kako bi se pokazala pogodnost i efektivnost sistema menadžmenta. Sva praćenja, merenja i analize podataka su osnov za poboljšanje sistema.</p>	<p>uslugama učenja, organizaciona i operativna struktura, uključujući i oblasti poslovanja i saradnje. LSP mora da pruži dokaze o razvoju ključnih procesa, uključujući analize potreba, razvoja, isporuke i evaluacije; Kada je reč o saradnicima, LSP bi trebalo da planira i dokumentuje kako integriše saradnike u svoj rad. Provajder usluga obrazovanja mora da prikuplja povratne informacije od interesnih strana, i to one koje se odnose na usluge obrazovanja koje obezbedjuje, kako bi ih analizirao, odgovorio na njih i kada je potrebno reagovao. Prema zahtevima standarda, neophodno da LSP meri efektivnost i kvalitet usluga obrazovanja koje pruža. Zbog toga provajder mora da obezbedi da su interesne strane uključene u evaluaciju identifikovane, da su osobe</p>	<p>vrednovanje, koje su potrebne da bi se obezbedili validni rezultati. Takodje organizacija mora da definiše kada praćenja i merenja moraju da se sprovode i kada rezultati praćenja i merenja moraju da se analiziraju i vrednuju. Organizacija mora da utvrđuje i odabere prilike za poboljšavanja, kao i da primenjuje sve mere koje su neophodne za ispunjavanje zahteva korisnika i povećavanje nivoa njihovog zadovoljstva Praćenja i merenja obuhvataju praćenje i merenje zadovoljstva korisnika, samoocenjivanje kroz interne provere i naravno, organizacija mora da sprovodi analize i evaluacije informacija koje dobija kao rezultat praćenja i merenja.</p> <p>Dokumentovane informacije moraju biti dostupne i pogodne za upotrebu, gde i</p>
---	--	---



	<p>koje sprovode evaluaciju kompetentne i objektivne, da su izveštaji o rezultatima evaluacije transparentni i da jasno opisuju uslugu, rezultate, perspektive, procedure i objasne osnov tumačenja rezultata. Važno je da se vodi računa i o kontekstu u kojem je pružena usluga kako bi se usluga poboljšala.</p>	<p>kada je to potrebno.</p>
--	---	-----------------------------

Želimo da napomenemo da smo sigurni da je moguće uvideti i čitav niz ostalih veza između faza obrazovnog ciklusa i zahteva standarda. To je moguće s obzirom na generičku prirodu standarda i činjenicu da su zahtevi predviđeni da budu primenljivi za bilo koju organizaciju, bez obzira na njenu vrstu ili veličinu, ili proizvode i usluge koje obezbeđuje. Tako i organizacije koje pružaju usluge obrazovanja odraslih moraju da upravljaju svojim sistemom, te se zahtevi koji se odnose na postavku sistema, identifikovanje i povezivanje procesa, obim i područje delovanja ili na primer liderstvo jednostavno implementiraju. Delovi standarda, posebno delovi koji se odnose na sistemske zahteve, kao što su procesi, razmišljanje o rizicima, dokumentovanje sistema, unapredjenja, korektivne mere, interne provere, preispitivanje od strane rukvodstva i ostali, su oni bez kojih sistemi upravljajna, usaglašeno sa standardima, ne bi mogli da funkcionišu. Ovi sistemski zahtevi (za razliku od onih koji su direktnije povezani sa realizacijom glavnog procesa, a u našem slučaju procesa obrazovanja odraslih u ustanovama koje su provajderi usluga obrazovanja odraslih i koje smo prikazali u gornjim tabelama), su moguće teži za razumevanje u kontekstu LSP, te su i veze moguće manje očigledne.

Podsetimo li se prikaza definicija kvaliteta obrazovanja (o čemu je bilo reči u prvom delu rada) vidimo da je reč o ukupnim performansama (pokazateljima postignuća) organizacije, upravo onome što bi trebalo da uređuje i sistem upravljanja (ne ispuštajući iz vida da su standardi sistema upravljanja kvalitetom samo jedan način uređenja sistema, unutar organizacija, drugi, na primer, mogu biti zakonski zahtevi, pravilnici koje definiše struka, zahtevi akreditacije, licenciranja itd.). Obezbedjenje kvaliteta implicira da se od organizacija koje se bave obrazovanjem odraslih očekuje visok nivo performansi u svim aspektima. Ove zahteve postavljaju pred sebe i sami provajderi, ali i ostale interesne strane (zakonodavci, polaznici, poslodavci itd.). Zahtevi za uređenjem procesa i sistema u ustanovama koje realizuju obrazovanje odraslih implementacijom sistema upravljanja kvaliteta i unapređenjem tog sistema može biti kompetitivna prednost provajdera na tržištu usluga obrazovanja odraslih. Naravno, ukoliko se razume proces. Opasnosti mogu biti u na primer u shvatanju polaznika kao klijenta koji i sam ne utiče na ishode, nego je samo potrebno ostvariti „zadovoljstvo klijenta“. Ako se ne uzme u obzir da je polaznik i sam aktivan prilikom realizacije usluge učenjem, participacijom tokom realizacije, svojim iskustvima, usluga i ishodi realizacije neće biti realizovani usaglašeno zahtevima, odnosno obrazovnom potrebom. U usaglašavanju sa zahtevima sistema upravljanja kvalitetom, a sa ciljem unapređenja procesa i ostvarivanju kompetitivnosti na tržištu provajdera, neophodno je razumeti zahteve standarda uvažavajući specifičnosti obrazovanja odraslih kao delatnosti.

### **3. EFEKTIVNOST I EFIKASNOST OBRAZOVANJA ODRASLIH – moguće mere kvaliteta u obrazovanju odraslih**

Kao što smo naveli u prethodnim delovima rada, jedan od ključnih zahteva standarda ISO 9001 je onaj koji se odnosi na praćenja i merenja u sistemu upravljanja, kao što su na primer: 8.2 praćenja i merenja, 8.4 analiza podataka, 8.5 stalno poboljšavanje u ISO 9001:2008, ili u verziji iz 2015. godine to bi bili zahtevi u delu 9.1 i 10. Koja je korist od praćenja i merenja? Zašto vršimo praćenja i merenja?

Praćenje i merenje su među ključnim zahtevima standarda jer se nalaze među osnovnim principima sistema upravljanja. U verziji ISO 9001 iz 2015. godine ima ih sedam (prikazani u delu 0.2 standarda), a u verziji iz 2008. godine ih ima 8 i pomenuti su u delu 0.1 standarda, a objašnjeni u standardima ISO 9000 i ISO 9004. Kako bi se u potpunosti inkorporirali u sistem neophodno je na osnovu dokaza (podataka, informacija, činjenica) uvideti da li rezultati koje postižu procesi i proizvod odgovaraju željenom - definisanim ciljevima, planiranim ishodima, zahtevima korisnika i ostalih interesnih strana). Upravo rezultati praćenja i merenja obezbeđuju činjenice i podatke na osnovu kojih se u sistemu donose odluke koje doprinose poboljšanjima. Uobičajeno se praćenja i merenja rade preko parametara ili indikatora merenja procesa, ciljeva i zadataka koji se definišu u procesu, i parametara merenja proizvoda u skladu sa planiranim postavkama i kriterijumima prihvatanja.

U standardu ISO 9001 iz 2008. postoje jasni zahtevi koji se odnose na efektivnost. U delu standarda koji objašnjava procesni pristup (ISO 9001:2008, 0.2), a procesni pristup smo detaljnije prikazali u prvom delu rada, se objašnjava da standard podstiče usvajanje procesnog pristupa kada se razvija, primenjuje i poboljšava postizanje rezultata sistema menadžmenta kvalitetom, radi povećanja zadovoljenja korisnika ispunjavanjem njegovih zahteva. Takođe se navodi da kada se kaže da kada se koristi procesni pristup, takav pristup naglašava važnost između ostalog dobijanja rezultata performansi i efektivnosti procesa i stalnog poboljšavanja zasnovanog na objektivnom merenju. U delu 4.1 se kaže da

organizacija mora da uspostavi, dokumentuje, primenjuje i održava sistem menadžmenta kvalitetom i da stalno poboljšava njegovu efektivnost, a u delu 5.1 da na stalnom poboljšanju efektivnosti radi najviše rukovodstvo organizacije. Najviše rukovodstvo, razvojem politike (5.3) pokazuje svoju spremnost da stalno poboljšava efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom. To isto rukovodstvo preispitivanjem sistema upravljanja pokušava da obezbedi stalnu prikladnost, adekvatnost i efektivnost (5.6) celog sistema, a između ostalog i proizvode i usluge, odnosno, kada je reč o ustanovama obrazovanja odraslih, rezultate obrazovnog procesa. Preko praćenja, merenja i analiza trebalo bi da se pokazuje stalno poboljšavanje efektivnosti sistema. Važno je takodje napomenuti da kada je reč o praćenjima i merenjima procesa, standard jasno (u napomeni u zahtevu 8.2.3) kaže da „kada se utvrđuju pogodne metode (praćenja i merenja, prim. autora), preporučuje se organizaciji da uzme u obzir vrstu i obim praćenja i merenja koji su odgovarajući svakom procesu u odnosu na njihov uticaj na usaglašenost sa zahtevima proizvoda i efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom“. Ovo su samo neki od zahteva standarda ISO 9001:2008 u kojima je iskazana potreba za efektivnošću sistema upravljanja.

U drugom standardu koji smo pominjali, ISO 29990, na efektivnosti se takodje insistira na više mesta i u odnosu na različite zahteve sistema kvaliteta. Tako se navodi da je neophodno pre pružanja usluge obezbediti da su analizirane obrazovne potrebe kako bi se usluga efektivno usmerila (3.1.1), da se sadržaji i proces učenja efektivno analiziraju korišćenjem odgovarajućih sredstava i informacija (3.1.3), da mora biti povratne informacije od polaznika kako bi se utvrdila efektivnost postignutih ishoda (3.4), da se sama uluga mora meriti u smislu efektivnosti i kvaliteta (3.5.3).

U novoj verziji standarda ISO 9001:2015 u delu koji objašnjava procesni pristup (0.3) se ističe da razumevanje međusobno povezanih procesa kao sistema i upravljanje njima doprinosi efektivnosti i efikasnosti organizacije u ostvarivanju njenih predviđenih rezultata. Ovaj pristup omogućava organizaciji da upravlja međusobnim vezama i međuzavisnošću procesa u sistemu, tako da se mogu unapređivati ukupne performanse organizacije. Sva praćenja i merenja procesa sistema su upravo usmerena ka unapredjenju efektivnosti i efikasnosti sistema upravljanja.

Praćenja se rade kako bi se uvidelo, detektovalo i zabeležilo ono šta se dešava u procesima i sistemu. Merenja se sprovode kako bi se utvrdilo da li se proizvod, procesi i sistem odvijaju u skladu sa definisanim okvirom, granicama, ciljevima. Rezultati obe aktivnosti zapravo daju osnov za poboljšanje i donošenje informisanih odluka, odnosno da li se (prema zahtevima standarda) postižu planirani rezultati. U svakom procesu u sistemu se planira realizacija, kao i šta želi da se postigne, odnosno koliko toga da se ostvari (do kojeg nivoa). Za proizvode (usluge) se planira kako postići usaglašenost sa zahtevima za proizvodom. Da bismo znali da li se procesima i uslugama postiže planirano neophodno je raspolagati rezultatima praćenja i merenja procesa i usluga.

Praćenje, merenje i unapredjenje kvaliteta u obrazovanju odraslih se takodje može vršiti korišćenjem niza parametara merenja. U različitim dokumentima, poput, na primer. European Report on the Quality of School Education (2000), European Report on Quality Indicators of Lifelong Learning: 15 Quality indicators. (2002), Fundamentals of a 'Common Quality Assurance Framework' (CQAF) for VET in Europe 2004. se navode i pojašnjavaju brojni parametri merenja u obrazovanju.

U European Report on Quality indicators of Lifelong Learning: 15 Quality indicators (2002) koji je rezultat rada predstavnika 35 evropskih država, se navodi da je "odluka da se koriste specifični kvantitativni i kvalitativni podaci kao indikatori doneta.....sa stanovištem da se uvidi, evaluira, promovise dijalog i podrži planiranje u oblasti obrazovanja i obuka" (str.7). Indikatori se tako mogu koristiti da bi se opisala situacija, kvantifikovali ciljevi koji su postavljeni, shvatio napredak i ustanovilo šta doprinosi postizanju rezultata. Identifikovano je petnaest indikatorakvaliteta celoživotnog obrazovanja u četiri grupe:

„A. Veštine, sposobnosti i stavovi (jezička i numerička pismenost, nove veštine u društvu koje uči, učenje kako se uči, socijalne, interkulturalne i civilne veštine)

B. Dostupnost i participacija (dostupnost i participacija)

C. Resursi (investicije, edukatori i treneri, ICT tehnologije u obrazovanju)

D. Strategije i razvoj sistema (strategije u doživotnom učenju, struktura ponude, vođenje i savetovanje, akreditacija i sertifikacija i obezbedjenje kvaliteta)“.

Rezultati u četvrtoj grupi koji se odnose na indikatore akreditacija i sertifikacija i obezbedjenje kvaliteta (koji su nama posebno zanimljivi) pokazuju da indikatori kao i izvori podataka za praćenja i merenja nisu definisani. Objašnjenje je da je neophodan veliki broj informacija za jedinstvenu definiciju, odnosno „van obima izveštaja je davanje teorijske definicije termina kvalitet koji je prihvatljiv svim evropskim državama“ (ibidem str. 66-69). Pejatović (2005, str. 113) objašnjava da „kada kažemo „shvatanje kvaliteta obrazovanja“ time u stvari namerno iskazujemo oprez i neodlučnost u pogledu shvatanja da li je za razmatranje kvaliteta u obrazovanju neophodna jedna definicija kvaliteta koja u daljoj analizi određuje mnogo toga...kvalitet u obrazovanju može značiti različito pod uplivom različitih tradicija, kultura i uslova u kojima se obrazovanje ostvaruje“. Utoliko je jasnije zašto indikatori praćenja i merenja nisu definisani.

Kada je reč o akreditaciji i sertifikaciji, u dokumentu je naveden primer Norveške gde se sistemom dokumentovanja neformalnog obrazovanja i informalnog učenja postavljaju mehanizmi akreditacije i sertifikacije. Nadalje se pojašnjava da iako je jasan i standardizovan sistem dokumenta za neformalno obrazovanje i informalno učenje preduslov za dalji rad, on nije dovoljan uslov uspešnog procesa akreditacije i sertifikacije...procena procesa i ishoda mora biti standardizovana u Evropi...inicijativa se fokusira na proceni kvalifikacija/ishoda u eksplicitnom okviru“(ibidem str.66-69). U delu koji se odnosi na obezbedjenje kvaliteta u izveštaju se navodi da se obezbedjenje kvaliteta sagledava i iz aspekta procesa i iz aspekta proizvoda. U tom smislu indikatori u kategoriji veštine, kompetencije i stavovi „se mogu koristiti kao indikatori obezbedjenja kvaliteta na nivou proizvoda...na nivou procesa to su takodje neki od već prikazanih indikatora na primer povezanost isporučilaca (onih koji pružaju uslugu ili obezbedjuju sredstva za njenu realizaciju), kao i pristup ili do nekog nivoa cena“(ibidem str. 66-69).

U delu sa zaključnim razmatranjima o ulozi ova dva indikatora navodi se da efikasan mehanizam obezbedjenja kvaliteta treba da bude povezan sa drugim indikatorom, odnosno

akreditacijom i sertifikacijom (sistemom priznavanja). Važno je, ovom prilikom, skrenuti pažnju na isticanje da obezbeđivanje kvaliteta treba sagledavati iz aspekta i procesa i proizvoda. Stoga smo se i mi opredelili da empirijski deo našeg istraživanja usmerimo ka pristizanju do odgovora na pitanje: da li uspostavljanje sistema kvaliteta u odnosu na proces i proizvod u oblasti obrazovanja odraslih doprinosi postizanju ciljeva i unapređivanju procesa. U tom kontekstu pokušaćemo da prikazom nekih od definicija efektivnosti i efikasnosti razmotrimo da li bi one mogle da budu mere kvaliteta.

Prema Strategiji obrazovanja odraslih u Republici Srbiji (Službeni glasnik RS”, br. 55/05 i 71/05 – ispravka), „efikasnost i efektivnost se odnose na maksimalnu iskorišćenost kapaciteta i resursa obrazovanja odraslih i upravljanje sistemom obrazovanja odraslih pomoću kategorija kvaliteta. Time se insistira na maksimalnoj iskorišćenosti postojećih ustanova za obrazovanje (redovnih škola i institucija za obrazovanje odraslih), zasnovanosti njihovog rada na standardima i integrisanost kapaciteta i napora (materijalnih, finansijskih, ljudskih i institucionalnih) različitih nivoa i kanala upravljanja u realizaciji obrazovanja i obuke odraslih“. Vidimo nameru da se dodje do optimizacije resursa u procesu ostvarivanja ciljeva obrazovanja, odnosno ostvarenje efikasnosti. Van der Berghe (1997, str. 6-7) prilikom razmatranja odnosa sistema kvaliteta i obrazovanja ukazuje na „trendove da se da se pitanja kvaliteta sve više fokusiraju na efektivnost provajdera usluga obrazovanja, bez obzira da li je u pitanju škola ili privatna organizacija. Jedna od glavnih karakteristika za sve vrste obrazovanja i obuka je rastuća briga o postignuću onoga ko uči (efektivnost procesa) i efektivnosti i efikasnosti provajdera da pružaju uslugu koja odgovara zahtevima klijenata“.

Sama mera ispunjenja ciljeva je efektivnosti. To se vidi i iz definicije iz Poslovnog rečnika ([www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com), pristupljeno 01.01.2016), gde nalazimo da je „efektivnost nivo do kog su ispunjeni ciljevi i utvrđivanje faktora koji su prepreka realizaciji ciljeva“. Ukratko, efektivnost je „proizvodnja“ željenog ili očekivanog rezultata. Efikasnost je „proizvodnja“ na najbolji mogući način, odnosno optimizovanje resursa za tu „proizvodnju“. Vrlo sličnu definiciju možemo naći i u Psihološkom rečniku: „efekat je

posledica nekog delovanja, a efikasnost odnos uloženog rada prema ishodima“ (Krstić, 1988).

U još jednoj od definicija efektivnost se definiše na sličan način kao i u već navedenim, kada se ističe da ona predstavlja sposobnost proizvodnje željenog rezultata. Kada se nešto smatra efektivnim, to znači da ima željeni ishod. U menadžmentu, efektivnost se odnosi na „rađenje pravih stvari“, a efikasnost je „raditi na pravi način“ (Drucker, 2006). Dalje Draker kaže da je efektivnost „osnova uspeha, a efikasnost minimum za opstanak nakon postizanja uspeha“. (Drucker, 1986).

Adidžes pored definisanja efikasnosti kao načina na koji se izvršava neki proces, predlaže i način njenog merenja (<http://www.asee.biz>, Adizes, para 2 i para 3). Adidžes definiše efikasnost kao „način na koji se izvršava neki proces. Ona se može izmeriti brojem jedinica ulaza u proces koje su potrebne da bi se proizvela jedna jedinica izlaza iz procesa. Sistem je efikasan ako može da izvršava svoj proces uz najmanju moguću količinu energije. Da biste postali efikasni, morate biti organizovani, sistematični i programirani. Biti efikasan znači slediti proces koji koristi najmanju količinu energije i na najmanju meru svodi rasipanje energije. Efikasnost je posledica poštovanja prave forme. Nema prostora za greške. Šta je „efektivnost“? Biti „efektivan“, s druge strane, znači proizvoditi ono za šta je sistem i uspostavljen“. To znači obezbeđivati željenu funkciju. Katz i Kahn (1978) shvataju organizacijsku efektivnost kao „maksimizacija povraćaja na svaki način, a efikasnost kao odnos ulaza i izlaza“. Efektivnost je povezana sa spoljnim faktorima, dok je efikasnost unutrašnja dimenzija organizacije i stanje efikasnosti je kriterijum unutrašnjeg života organizacije sa ekonomskog i tehničkog aspekta.

Kada razmatraju efektivnost i efikasnost iz stanovišta ljudskih resursa Walker i Becket (1991) kažu da je efikasnost „odnos između ključnih rezultata i kratkoročnih aktivnosti resursa, dok je efektivnost odnos između ključnih rezultata i dugoročnih strategija“.

Lockheed i Hanushek (1994) razmatraju koncept efikasnosti i efektivnosti obrazovanja i definišu efikasnost kao odnos ulaza i izlaza. „Efikasniji sistemi postižu više izlaza za definisani set resursa iz ulaza, odnosno iste izlaze, ali sa manje iskorišćenih resursa.



Efektivnost u obrazovanju odnosi se na problem da li set resursa ima uticaj na postignuće i ako da, koliki je taj uticaj. S obzirom da se prilikom sagledavanja efektivnosti ne upoređuju korišćeni resursi ili cena sa postizanjem definisanih ciljeva efektivnost ne upoređuje korišćene resurse ili njihovu cenu, ono šta je efektivno ne mora biti i efikasno“.

Prikazane definicije, kada razmatraju efektivnost, usmeravaju pažnju na realizaciju procesa obrazovanja odraslih kao postizanje onoga šta je planirano, odnosno ciljeva obrazovne aktivnosti, dok u razmatranju efikasnosti govore o odnosu ulaza i izlaza ili odnos između ključnih rezultata i iskorišćenih resursa.

Mi ćemo u ovom radu, s obzirom na fokusiranost na sistem upravljanja kvalitetom, pod pojmovima efektivnost i efikasnost podrazumevati one sadržaje na koje ukazuju definicije date u okviru standarda ISO 9000:2015 Osnove i rečnik. Tako ćemo u našem radu pod efektivnošću podrazumevati „meru realizacije planiranih aktivnosti i planiranih rezultata (3.7.11)“, a pod efikasnošću „odnos ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa (3.7.10)“.

Kada je reč o praćenju i merenju, jedan pojam je posebno odomaćen u u andragoškoj nauci i u oblasti obrazovanja i učenja odraslih. To je pojam “evaluacija”. U istraživanju koje su sprovedli autori Arthur Jr., Winfred; Bennett Jr., Winston; Edens, Pamela S.; Bell, Suzanne T. 2003. analizirana je veza između, s jedne strane, obuka razvijenih na osnovu iskazanih potreba i s druge strane, zahteva za evaluacijom i efektivnošću obuka. Autori su realizovali procenu efektivnosti obuka i vezu između efektivnosti obuka u organizacijama i razvoja obuka i evaluacije. Rezultati su pokazali srednji, do visokog nivoa efektivnosti obuka, u zavisnosti od vrste zadataka za koje je sprovedena obuka. Tako su najveći efekti obuka tamo gde su „uključene i kognitivne i interpersonalne veštine, dok su nešto manji efekti u kategoriji psihomotornih veština“. Autori procenjuju da je ovaj rezultat moguće izazvan činjenicom da je „manifestacija ishoda u radnom okruženju, u smislu primene novih veština i ponašanja na radnom mestu i organizacionih indikatora, pod uticajem upravo tog, organizacionog okruženja“.

Deluje nam opravdanim, da kada je reč o obrazovanju i učenju odraslih, određivanje pojmova dovedemo u vezu sa pojmom evaluacije. Videćemo iz definicija koje ćemo

prikazati da su svi ovi pojmovi prilično povezani. Majkl Skriven (Scriven, 1991) navodi da se „evaluacija odnosi na proces utvrđivanja vrednosti nečega, proizvoda ili procesa“, a Gage i Berliner (GAGE, Berliner, 1991) ističu da je „evaluacija proces procenjivanja vrednosti na osnovu podataka“. Kada J.R. Kidd (Kidd, 1973) govori o evaluaciji, on navodi objašnjenje Adult Education Association, da je svrha evaluacije u obrazovanju „da utvrdi koliko promene ili napretka postoji, koji nastaju kao rezultat obrazovne aktivnosti“.

Campbell i Rozsnyai (2002, str. 31) navode da je evaluacija „opšti pojam koji predstavlja proces koji vodi ka proceni ili/i preporuci o kvalitetu nečega (celine)“. To može biti institucija, program, itd. Evaluacija može biti interni proces - samoevaluacija, ili eksterni proces koji sprovode eksperti, inspektori itd. Wojtczak (2002) definiše evaluaciju kao „proces koji teži da sistematično i objektivno utvrdi relevantnost, efektivnost i uticaj aktivnosti u svetlu njihovih ciljeva“. Evaluacija može da se odnosi na strukturu, proces, ishode. Harvey (2002, p. 1) navodi da se evaluacija koristi kao zajednički termin za sve forme praćenja, procene, provere, unapredjenja usaglašenosti sa prihvaćenim normama ili podrške ili akreditacije. Vlăsceanu (Vlăsceanu, 2004, p. 37) tvrdi da je evaluacija „opšti proces sistematične i kritičke analize koja vodi ka proceni ili preporuci koja se odnosi na kvalitet institucije ili programa u obrazovanju“. Evaluacija se može uraditi interno ili eksterno.

Iz navedenih definicija uviđamo da je zajednički imenilac „proces procenjivanja“ koji se realizuje sa ciljem da se uvidi napredak, promena i unapredjenje. Upravo, procena na osnovu podataka i činjenica kako bi se uvidelo da li se ispunjavaju ciljevi i kakav je odnos rezultata i resursa koji su upotrebljeni, kako bi se proces obrazovanja odraslih unapredio.

Makloulm Noules (Knowles, 1978) navodi da je „glavna svrha evaluacije da unapredi učenje i obrazovanje, a ne - kao što se obično pogrešno interpretira, da opravda ono šta radimo“, te u tom smislu procenjuje da je Kirkpatrikov model možda najbliži andragogiji. Pored toga što u najvećoj meri odgovara oblasti obrazovanja odraslih, reč je svakako o najpoznatijem modelu evaluacije, vezanom za obrazovanje i učenje odraslih.

Kirkpatrik (Kirkpatrick, 1959, 1975, 1994).razlikuje 4 nivoa evaluacije:

- Reakcija – kako polaznici reaguju na proces učenja. Ovaj nivo se obično odnosi na to kako polaznici reaguju na samu obuku obično se meri upitnicima, koji sadrže skalu stavova, i koji se daju polaznicima tokom ili na kraju obuke. Meri se percepcija polaznika o obuci. Ukoliko program obuke ne zadovoljava potrebe polaznika, rezultati obično pokazuju da li je u pitanju program ili način prezentovanja. Na ovom nivou se meri koje nove veštine/znanja su polaznici usvojili, i šta će primeniti u radnom okruženju. Kirkpatrick navodi da je ovo nivo na kojem se pokazuje „koliko se polaznicima sviđa obuka“.
- Učenje – obim u koje su polaznici usvojili znanja i veštine. Ovaj nivo bi trebalo da pokaže da li su polaznici naučili planirano, odnosno koja su znanja i veštine usvojili pohađajući obuku. Zahteva neku vrstu naknadne procene o tome koje su veštine i znanja usvojena tokom obuke. Merenja da li su i šta polaznici naučili služe kako bi se validirali ciljevi učenja (koja znanja su usvojena, koje veštine su unapredjene ili razvijene, da li ima promene stavova). Ovo je procena progressa i postignuća individualnih polaznika.
- Ponašanje – mogućnost primene naučenog. Ovaj nivo uključuje procenu mogućnosti polaznika da primene naučeno u realnom okruženju. Ova procena se može realizovati različitim testovima/ispitima, ali i posmatranjem realizacije operacija, aktivnosti i procesa. Utvrđuje se da li se realizacija aktivnosti u realnom okruženju odvija uz korišćenje stečenih znanja/veština.
- Rezultati - uključuje finansije, efikasnost, moral i druge dimenzije. Ovaj nivo meri uticaje koje ostvaruje realizovana obuka. Uticaji mogu biti u sferi, na primer, finansija (između ostalog, povećanje prodaje i profita, zatim efikasnosti (realizacije aktivnosti sa povećanom preciznošću u kraćem vremenskom roku), timskog rada (saradnja i komunikacija u timovima je unapredjena) itd.

Prva tri nivoa su prema Kikpatriku takozvana. mekana (u nedostatku boljeg prevoda za termin "soft") merenja. Oni koji donose odluke, odobravaju programe i koji vode kompanije žele rezultate (iskazane kroz povraćaj sredstava, povećanje profita, uticaj na procese i sistem itd). Naravno ovo ne znači da su prva tri nivoa merenja nepotrebna; oni se koriste kako bi se utvrdio problem/uzork problema u okviru obrazovnih akcija kompanija. Odnosno, da li se postiže cilj obrazovnih aktivnosti koje se realizuju i kakva je mera realizacije planiranih aktivnosti i planiranih rezultata. Prilikom merenja reakcije informacija koja se dobija je koliko je neki trening bio relevantan za posao. U merenju učenja informacija se odnosi na nivo relevantnosti obuka. Na trećem nivou merenja se dobija informacija o tome koliko se naučenog može primeniti u ponašanju na radnom mestu, a na četvrtom nivou merenjem rezultata saznajemo o mogućnosti povraćaja uložених sredstava ili povećanju profita, odnosno da li su resursi koji su korišćeni u obrazovnim aktivnostima optimalni i kakav je odnos rezultata i iskorišćenih resursa.

Zadržaćemo se još malo kod nekih određenja i pojašnjenja evaluacije. Vujaklija, na primer Vujaklija (Vujaklija, 1961) tvrdi da „evaluacija predstavlja određivanje vrednosti“. U Psihološkom rečniku (Krstić, 1988) evaluacija se takodje definiše kao „procena vrednosti“. Iako se termin odnosi na procenu bilo koje psihološke dimenzije, on se ipak najčešće koristi za procenu nivoa postignuća, i to posebno u oblasti obrazovanja. Kada govori o vrednovanju učinaka obrazovanja ili o evaluaciji, Pastuović navodi da je to „poslednja faza andragoškog ciklusa koja se sastoji u utvrdjivanju nivoa do kojeg su postignuti ciljevi obrazovanja...težište evaluacije bi trebalo da bude na proveru efekata obrazovanja“ (Andrilović, Matijević, Pastuović, Pongrac, Špan, 1985, str 113.). Ovde vidimo upravo vezu između evaluacije i saznavanja da li radimo prave stvari, odnosno kakvi su efekti obrazovanja ili rezultati. Dragomir Filipović (Filipović, 1989), govori o vrednovanju obrazovnih rezultata. „U pogledu objekata valorizacije, procenjuju se: znanja i sposobnosti polaznika; ergološka ili funkcionalna efikasnost znanja i sposobnosti polaznika; efikasnost realizovanih faza obrazovnog procesa, i ukupnost rezultata obrazovne ustanove...“(str.449). Dalje se napominje da je potrebno imati u vidu i ekonomski aspekt vrednovanja obrazovanja koji su u odnosu sa uspehom na radu onih koji pohađaju

obrazovne aktivnosti, a za merenje radne uspešnosti polaznika koriste se merenja efikasnosti njihovog rada.

Savićević (Savićević, 1989, str.233) priču o evaluaciji zadovoljavanja obrazovnih potreba počinje diskusijom da je „evaluacija obrazovanja stara koliko i samo obrazovanje, i da je prirodno da se pojedinci i društvo interesuju za kvalitet tog procesa (obrazovanja), evaluacija se odnosi na ukupan kontekst procesa učenja i obrazovanja, njegovih uzroka i posledica“. Da bi obrazovanje odraslih moglo da ide u korak sa drugim oblastima obrazovanja ono mora da u svoje središte da stavi kvalitet. Evaluacija je način utvrđivanja kvaliteta. Ova poslednja tvrdnja pomaže nam da pojasnimo odnos evaluacije i kvaliteta, odnosno da sagledamo ulogu evaluacije u sistemu upravljanja kvalitetom. Despotović (Despotović, 2010, str.235) kaže da u „laičkom poimanju evaluacija podrazumeva procenu vrednosti ili procenu kvaliteta nečega zbog čega se često i sasvim neopravdano izjednačava sa merenjem i ocenjivanjem. U naučnim i stručnim raspravama, evaluacija se shvata kao: procenjivanje i vrednovanje, prikupljanje i analiza podataka, praćenje, procenjivanje i ocenjivanje i praćenje, registrovanje, obrada, procena i interpretacija rezultata“.

Ovaj navod ukazuje na svu složenost procesa evaluacije, kao i to da nju čini jedan sistem postupaka, koji su svi usmereni ka utvrđivanju kvaliteta obrazovanja odraslih.

Postavlja se pitanje, u kontekstu razmevanja efektivnosti i efikasnosti, koji to indikatori su najreprezentativniji pokazatelji efektivnosti i efikasnost obrazovnih akcija? Despotović navodi (ibidem, str.235), da kada je reč o obimu, odnosno vrsti i broju indikatora koje evaluacija obuhvata, u u oblasti obrazovanja možemo da razlikujemo četiri tipa evaluacije: „evaluaciju obrazovanja (aktera, kurikuluma, nastave, strukture i organizacije sistema, upravljanja sistemom i resursima i spoljnih efekata), evaluaciju nastave (ciljeva, procesa, postignuća i nastavnih resursa), evaluaciju kurikuluma (procesu i procedura razvoja kurikuluma, relevantnost i funkcionalnost komponenata) i evaluaciju evaluacije (evaluacija primarne evaluacije, pristupa, sistema, programa, instrumenata, rezultata, samih evaluatora i predloženih korektivnih i inovativnih mera)“.

Efektivnost i efikasnost se mogu, dakle, sagledavati preko niza indikatora koji su identifikovani u svakom koraku realizacije obrazovnih aktivnosti (odabir aktera, organizacija sistema i resursa, razvoj kurikuluma, procedura, postignuća itd.). Tako se shvata da se praćenja i merenja u obrazovanju odraslih mogu vršiti tokom celog procesa sa zajedničkim ciljem: razumevanje da li se taj proces odvija tako da vodi rezultatima koji su predviđeni i sa kojim i kakvim resursima izvodimo proces.

Douglas M. Windham (Windham, 1988) razlikuje indikatore merenja efektivnosti i efikasnosti takozvane proizvodnje u obrazovanju i indikatore efikasnosti i efektivnosti procesa obrazovanja. Prvu grupu čine merenja koja se odnose na predavače/instruktoare, prostor i opremu, materijale i administrativnu podršku. U okviru druge grupe merenja obuhvataju ponašanja i angažovanje nastavnika, polaznika i administracije. Rezultati merenja su izlazi (proizvod) - rezultati koji se odmah vide i ishodi (rezultat procesa) - dugoročni rezultati. Indikatori izlaza/proizvoda su količina i nivo zapamćenog ( na primer rezultati sa testova ili ispita), razna postignuća u učenju (na primer prelaz na sledeći nivo), ponašanja (na primer motivisanost ili redovnost pohađanja treninga), a indikatori rezultata procesa/ishoda su nastavak učenja, zapošljavanje, stavovi, zarada.

Iz aspekta efektivnosti i efikasnosti, indikatori su raspoređeni tako da mere rezultat (odnos planiranih aktivnosti i planiranih rezultata) kada je reč o indikatorima proizvoda i indikatori koji usmeravaju pažnju na proces, njegov ishod, odnosno dugoročne rezultate (zapošljivost, zarada, stavovi, a koji pokazuju mogućnosti optimizacije resursa).

Ukoliko se vratimo na početno pitanje o odabiru indikatora u procesima utvrđivanja efektivnosti i efikasnosti u obrazovanju, vidimo jasnu potrebu identifikacije parametara/indikatora merenja. Ono šta je važno napomenuti je da standard ISO 9001 ne navodi koji parametri merenja su „obavezni“ za korišćenje, jer je napisan tako da svi zahtevi u okviru standarda budu generički i kao takvi predviđeno je da budu primenljivi za bilo koju organizaciju, bez obzira na njenu vrstu ili veličinu, ili proizvode i usluge koje obezbeđuje. U tom smislu je nemoguće predvideti koje konkretne indikatore organizacije koje pružaju usluge obrazovanja odraslih koriste kako bi realizovale praćenja i merenja,

odnosno obezbedile osnov za sagledavanje efektivnosti i efikasnosti procesa i sistema. Ono što je obavezno, kada je reč o organizacijama koje jesu usaglašene sa zahtevima ISO 9001, je da moraju da vrše praćenja i merenja procesa i proizvoda. Postoji veliki broj organizacija koje pružaju usluge obrazovanja odraslih, a koje nisu usaglašene sa ISO 9001. Međutim, i ove organizacije, da bi opstajale na tržištu moraju na neki način sprovoditi merenja ostvarenosti ciljeva, kao što moraju i da vode računa o uslugama koje pružaju i o svom poslovanju.

## 4. STANDARDI KVALITETA U OBRAZOVANJU ODRASLIH

### 4.1. ISO standardi kvaliteta - prikaz

Standard je, prema definiciji na sajtu Kvalitet.org (<http://www.kvalitet.org>.. u delu gde su navedeni osnovni pojmovi, para 2), „dokument u kome se definišu pravila, smernice ili karakteristike za aktivnosti ili njihove rezultate (proizvod ili usluga mogu biti taj rezultat) radi postizanja optimalnog nivoa uredenosti“. Šire posmatrano, a prema Meriam Webster rečniku (<http://www.merriam-webster.com/dictionary/standard>, para.1), standard je „ono što se smatra osnovom za poređenje od strane vlasti ili je opšte priznato“.

Vidimo da je u pitanju mehanizam definisanja pravila kao osnova za poredjenje. Uobičajeno je reč o dokumentu. „Standard kao dokument je utvrđen konsenzusom i donet od priznatog tela kojim se za opštu i višekratnu upotrebu utvrđuju pravila, smernice ili karakteristike za aktivnosti ili njihove rezultate radi postizanja optimalnog nivoa uredenosti u određenoj oblasti“ (SRPS ISO/IEC Uputstvo 2:2007, Zakon o standardizaciji, 2005).godine

U Poslovnom rečniku (<http://www.businessdictionary.com/definition/standard.html> para. 1) se kaže da je „standard univerzalni ili široko prihvaćeni, ili utvrđeni način utvrđivanja kako, odnosno kakvo nešto treba da bude“. Dakle, dokument koji je usvojen konsenzusom i koji tako predstavlja široko prihvaćena pravila sa ciljem postizanja optimalnog nivoa uredjenosti u nekoj oblasti (ili kako odnosno kakvo nešto treba da bude).

Važno je, takođe, kada je reč o standardima, napomenuti da oni uvek funkcionišu u određenom sistemu i da sami poprimaju odlike sistema U Meriam Webster rečniku (<http://www.merriam-webster.com/dictionary/system>, para.1) sistem je definisan (između ostalih definicija) kao „grupa međuzavisnih elemenata koji rade zajedno“. Vrlo slično i u Poslovnom rečniku (<http://www.businessdictionary.com/definition/system.html>, para. 1), sistem je definisan kao „organizovana svhovita struktura koja se sastoji od međusobno



zavisnih elemenata“. Dakle, ove definicije kao zajedničko ističu da u sistemu svi elementi ili delovi jednog sistema rade zajedno i da se nalaze u stanju medjuzavisnosti. Slična je i definicija koju navodi rečnik koji je organizovan za potrebe razjašnjenja pojmova u oblasti sistema upravljanja kvalitetom. U standardu ISO 9000:2005 (Osnove i rečnik) sistem je definisan kao „skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih elemenata“. U istom standardu sistem menadžmenta je definisan kao „sistem za uspostavljanje ciljeva i politike za ostvarivanje tih ciljeva“, a sistem menadžmenta kvalitetom je definisan kao „Sistem menadžmenta kojim se, sa stanovišta kvaliteta, vodi organizacija i njome upravlja“.

Standardi, ili način da se postigne red u nekoj oblasti, nisu niti potreba aktualizovana danas niti su produkt savremenog doba. Prvi standardi su bili standardi za proizvode. Navešćemo nekoliko primera takvih standarda:

Prema Stojičić, K (2008) se navodi da su 1875. godine u Pruskoj urađeni "Standardni nacrti za lokomotive, putničke i teretne vagone“, dve godine kasnije izrađene prve standardne lokomotive "tip 1b" za pruske železnice. Polovinom XIX veka se javljaju pokušaji planske standardizacije za veličinu cigle, a 1887. godine je propisan standard za kvalitet i način ispitivanja cementa. Velika preduzeća počinju osnivanje biroa za standardizaciju. Formiraju se nacionalne standardizacije, i to: u Velikoj Britaniji 1901.godine; u Holandiji 1916.godine; u Nemačkoj 1917.godine, itd. Prvu međunarodnu organizaciju za standardizaciju osnovali su elektrotehničari 1906. godine – Međunarodna elektrotehnička komisija IEC. Povećanjem obima robne razmene i trgovine, javlja se problem postojanja različitih standarda za iste proizvode u raznim zemljama kao ozbiljna prepreka trgovini (kao što smo već pominjali, standardi uvek funkcionišu u nekom sistemu, a u sistemu svi elementi ili delovi jednog sistema rade zajedno i nalaze se u stanju medjuzavisnosti, te je postojanje različitih standarda logična ozbiljna prepreka). Zato je 1926. godine osnovan je Međunarodni savez za standardizaciju, predhodnica Međunarodne organizacije za standardizaciju - ISO. ISO je međunarodna, nezavisna organizacija koju čine članice iz (danas) 163 države i radi kroz 3368 tehničkih komisija koje razvijaju standarde.

ISO organizacija je objavila više od 19. 500 međunarodnih standarda koji se odnose na skoro svaku industrijski sektor. ISO standardi se razvijaju prema potrebama tržišta. Posao pretežno obavljaju eksperti iz sektora industrije, tehnike i poslovanja u kojima se iskaže potreba za standardima. Oni su bazirani na internacionalnom konsenzusu između stručnjaka u određenoj oblasti. Svi standardi se periodično pregledaju i to najmanje jednom u pet godina, kako bi se odlučilo da li je potrebno da budu izmenjeni i dopunjeni ili ukinuti. ISO standardi su tehnički sporazumi koji obezbeđuju okvir za kompatibilnost tehnologije u celom svetu. Oni su dizajnirani da budu globalno značajni i korisni bilo gde u svetu.

Standardi u velikoj meri imaju pozitivan uticaj na većinu aspekata naših života. Oni obezbeđuju željene karakteristike proizvoda i usluga kao što su kvalitet, pozitivno delovanje na životnu sredinu (ISO 14001), bezbednost ljudi na radu (OHSAS 18001), energetska efikasnost (ISO 50001) itd.

Kada su proizvodi i usluge u skladu sa našim očekivanjima, mi to smatramo uobičajenim i nečim što se podrazumeva i nismo ni svesni uloge standarda. Međutim, ako standardi ne bi postojali, to bismo verovatno primetili. Smetalo bi nam što su proizvodi i usluge lošeg kvaliteta, što nisu odgovarajući, odnosno nekompatibilni su, na primer, opremi koju već posedujemo, očekivanjima koja imamo kada je reč o uslugama ili su proizvodi i usluge nepouzdana i opasni za upotrebu. Kada proizvodi, sistemi, uređaji ili način na koji se realizuje usluga funkcionišu dobro i bezbedno, odnosno u skladu sa našim očekivanjima, to je uglavnom zato što ispunjavaju zahteve nekih standarda. Pozitivan uticaj ISO standarda uključuje mahom jedinstvenu osnovu za globalno poslovanje, kao i podršku svim interesnim stranama.

Neki od najpoznatijih ISO standarda koji uređuju kompletne sisteme upravljanja su upravo standardi o kojima i pišemo, prvenstveno ISO 9001 - Sistem menadžmenta kvalitetom. Pored onih koje smo već spomenuli, skrenuli bismo pažnju još i na ([www.iso.org](http://www.iso.org)):

- ISO/TS 16949 Automobilska industrija
- ISO 10015, ISO 29990 Obrazovanje
- ISO 50001 Energija
- ISO 22000 Bezbednost hrane
- ISO/IEC 27001 Bezbednost informacija
- IWA 1 Briga o zdravlju
- IWA 4 Lokalna uprava
- ISO 13485 Medicinska sredstva
- itd

Dakle, čitav set instrumenata i mehanizama je uspostavljen u oblasti upravljanja kvalitetom kako bi se obezbedilo da sve aktivnosti koje su neophodne za razvoj i korišćenje proizvoda (usluga) budu efektivne i efikasne u odnosu na procese i sistem. U tom smislu se uspostavlja na primer: kontrola kvaliteta (identifikacija neusaglašenih proizvoda ili usluga), obezbeđivanje kvaliteta (prevencija pojave neusaglašenih proizvoda ili usluga) i naravno stalno unapređivanje kao mehanizam poboljšavanja proizvoda i usluga, ali i procesa i sistema u celini. Danas se u ovom setu instrumenata i mehanizama razmišlja i o rizicima koji mogu da utiču na realizaciju procesa, proizvod ili usluge. Težnja ka totalnom upravljanju kvalitetom, kao strategiji koja objedinjuje svest o neophodnosti kvaliteta u svim delovima jedne organizacije nas u razmišljanjima, ali i praksi usmerava ka dugoročnom cilju - ostvarenju zadovoljstva klijenata/kupaca/korisnika proizvoda ili usluge. Jedna od usluga je i usluga obrazovanja. Specifičnosti obrazovanja odraslih o kojima je bilo reči, nas navode da razmišljamo o kvalitetu, sistemu upravljanja i standardima u obrazovanju odraslih na možda pomalo drugačiji način, i to zato što, usluge obrazovanja odraslih teško možemo u potpunosti standardizovati, s obzirom da su jedinstvene u smislu obrazovnih

potreba koje se ispunjavaju, polaznika (predznanja, iskustva), predavača i njihove interakcije sa polaznicima, očekivanja svih učesnika u procesu itd.

Postoje i globalni standardi koji se posebno odnose na aktivnosti obrazovanja. Jedan od tih je standard ISO 29990 o kome je već bilo reči. U ovoj seriji je i standard ISO 29991 Language learning services outside formal education - Usluge učenja jezika van formalnog sistema obrazovanja ([www.iso.org](http://www.iso.org)). Kako nas i sam naziv standarda upućuje, njime se definišu zahtevi za one organizacije koji pružaju usluge poučavanja jezika van formalnog sistema obrazovanja.

Pomenućemo još jedan ISO standard po kojem se usaglašavaju sertifikaciona tela za sertifikaciju osoba (profesionalcima koje žele da dokažu kompetencije, u odnosu na različite šeme sertifikacije). To je standard ISO 17024:2012 ISO/IEC 17024:2012(en) Conformity assessment — General requirements for bodies operating certification of persons ([www.iso.org](http://www.iso.org)). Ovaj standard je razvijen sa ciljem da stvori globalni kriterijum za organizacije koje rade sertifikaciju osoba. U uvodu standarda se vidi njegova namena: sertifikacija osoba je jedan od načina da se obezbedi uverenje (interesnim stranama) da sertifikovane osobe (profesionalci koji žele da dokažu svoje kompetencije) ispunjavaju zahteve šema sertifikacije. Ovo se realizuje globalno prihvaćenim procesom procene kompetencija osoba koje treba da se sertifikuju. Kao odgovor na sve veći obim inovacija i rastuću specijalizaciju osoblja, sertifikacija može da kompenzuje varijacije u obrazovanju i obukama i tako olakša globalnom tržištu rada prepoznavanje kompetentnih i kvalifikovanih osoba za obavljanje određenih poslova.

Ono što je važno napomenuti je i jedna karakteristika koju napominje ovaj standard ISO 17024, a to je obaveznost sprovođenja ispita, na kojima se za procenjivanje koriste objektivni kriterijumi, kako bi se merila kompetentnost kandidata. Sertifikaciona tela za sertifikaciju osoba moraju razviti ovaj mehanizam. Ovaj standard je osnova za priznavanje sertifikacionih tela za sertifikaciju osoba kako bi se pojednostavilo njihovo priznavanje na nacionalnom i internacionalnom nivou, a takvom harmonizacijom sistema za razvoj i održavanje sertifikacionih šema za osobe se može uspostaviti okruženje za medjusobno

priznavanje i globalnu mobilnost osoblja. Swift (2007) je prezentovao rezultate istraživanja o sertifikacionim telima koja su u vreme sprovođenja istraživanja bila akreditovana prema ISO 17024 (najveći broj u uzorku je bio iz Evrope) i kada je reč o industrijskim sektorima koje ova tela pokrivaju najveći procenat je bio u oblasti sistema menadžmenta, ali i proizvodnji, građevini, IT, turizmu itd. Akreditaciono telo Srbije takodje radi akreditaciju sertifikacionih tela za sertifikaciju osoba i u ovom trenutku je najveći iskazani obim sertifikacionih tela koja su akreditovana u oblasti zavarivanja (Akreditaciono telo Srbije, <http://www.registar.ats.rs/01.02.2016>).

#### **4.2 O nekim drugim standardima kvaliteta u obrazovanju odraslih**

Osim standarda koje izdaje ISO organizacija i koji se odnose na sisteme upravljanja, proizvode, tehnologije itd, i koji su takvi da se mogu primenjivati svuda u svetu, postoje i druge vrste standarda koje izdaju neke druge organizacije.

Standardi međunarodne organizacije rada, (International Standard Classification of Occupations, ILO, 2012) su razvijeni kao zahtevi radnih kompetencija za tržište rada. The International Standard Classification of Occupations (ISCO) je jedan od glavnih međunarodnih klasifikacija za koje je odgovorna Međunarodna organizacija rada. ISCO je alat za organizaciju zanimanja u jasno definisane grupe, u skladu sa poslovnima i zadacima koji se obavljaju. Glavni cilj je obezbeđivanje osnove za upoređivanje podataka, izveštavanje o zanimanjima, da obezbeđivanje modela za razvoja nacionalnih i regionalnih klasifikacija zanimanja, kao i posedovanje Sistema koji se može direktno koristiti u državama koje još uvek nisu razvile nacionalne klasifikacije.

Prva verzija ovog standarda je usvojena 1957. Godine, pod nazivom ISCO-58. Zatim su razvijane verzije iz 1966, godine (ISCO-68), i verzija iz 1987. (ISCO-88). Mnogi standardi koji se odnose na zanimanja i koji su razvijeni na nacionalnim nivoima se baziraju na ova tri standarda.

Standardi u oblasti obrazovanja odraslih se fokusiraju na ono što polaznici žele da uče, na ono kako će to učiti i kako će kvalitet i sadržaj učenja biti procenjen (ocenjen, proveren). U dokumentu validacija neformalnog obrazovanja i informalnog učenja u Evropi 2007 (Validation of non-formal and informal learning in Europe 2007, 2008), se navodi da se u „evropskim politikama i praksi koja se odnosi na obrazovanje i obuke, težište prebacuje na ishode“. Obično su, dalje se navodi, „standardi u obrazovanju pisani kao specifikacija za učenje i sprecifikacija za postizanje neke kvalifikacije“. Na primer vodoinstalater bi trebalo da uči o tome i tome, u ovoj ili onoj ustanovi, ovaj ili onaj period i uz korišćenje tih i tih knjiga. Standardi koji se odnose na ishode teraju na promene u procesu obrazovanja odraslih, jer se definišu ishodi - šta bi neko trebalo da zna i šta bi neko mogao da uradi po uspešnom završetku programa obrazovanja ili obuke.

Iako ne date u formi standarda, ključne kompetencije koje su objavljene u dokumentu Preporuke Evropskog parlamenta i saveta o ključnim kompetencijama za doživotno obrazovanje iz 2006. godine (Recommendation of the European Parliament and of the Council of on key competences for lifelong learning, 2006) predstavljaju svojevrsno uspostavljanje reda u oblasti oblikovanja znanja, veština i ponašanja koji su odgovarajući za svaki kontekst i osnova za svakoga u društvu znanja. One obezbeđuju dodatnu vrednost za tržište rada, društvenu koheziju i aktivno građanstvo nudeći fleksibilnost i adaptibilnost, zadovoljstvo i motivaciju polaznika koji participiraju u obrazovanju odraslih. Pošto bi trebalo da budu usvojene od strane svih, države se ohrabruju da obezbede da se ključne kompetencije u potpunosti integrišu u nacionalne strategije i infrastrukturu, posebno u doživotnom obrazovanju. Definisano je osam ključnih kompetencija:

1. Komunikacija na maternjem jeziku na primer kursevi pisanja poezije, krativnog pisanja, komunikacije itd)
2. Komunikacija na stranom jeziku (kursevi stranih jezika)
3. Sadržaji iz matematike i tehnike
4. Informacione tehnologije (korišćenje računara, kompjuterski jezici i sl.)

5. Učenje učenja (samoobrazovanje, tehnike učenja itd.)
6. Obrazovanje za demokratiju, ravnopravnost itd.
7. Sadržaji koji se odnose na preduzetništvo
8. Umetnički sadržaji (muzika, slikanje, vajanje itd.)

Zakon o obrazovanju odraslih („Sl. Glasnik RS“, br. 55/2013) koji je unašoj zemlji na snazi od 01.01. 2014. godine u članu 3 gde su opisani principi obrazovanja odraslih, definiše, kao jedan od principa garancije kvaliteta – razvoj mehanizama za obezbeđivanje standarda u različitim aktivnostima obrazovanja odraslih. U tom smislu propisuje obavezu postojanja standarda kvalifikacija (“Standard kvalifikacije, u smislu ovog zakona, obuhvata standard ključnih i standard stručnih kompetencija i uslove za njihovo dostizanje. Standard ključnih kompetencija, u smislu ovog zakona, obuhvata opšte standarde postignuća i posebne standarde postignuća u osnovnom i u opštem srednjem i umetničkom obrazovanju odraslih. Standard stručnih kompetencija, u smislu ovog zakona, obuhvata posebne standarde postignuća (ishode učenja) utvrđenih za stručno obrazovanje i obučavanje. Uslovi iz stava 1. ovog člana Zakona o obrazovanju odraslih („Sl. Glasnik RS“, br. 55/2013) odnose se na: „odrasle koji se uključuju u obrazovnu aktivnost, prostor, opremu i kadrove organizacije kod kojih se stiču, odnosno priznaju kompetencije i kvalifikacije i postupke za priznavanje prethodnog učenja”. Kada je reč o neformalnom obrazovanju odraslih u članu 17 Zakona o obrazovanju odraslih („Sl. Glasnik RS“ br. 55/2013) definisano je da „Druga organizacija može steći status javno priznatog organizatora aktivnosti, za aktivnosti neformalnog obrazovanja odraslih iz člana 7. tačka 2) ovog zakona i aktivnosti iz tač. 3) i 5) istog člana, ako je registrovana za obrazovne delatnosti, zadovoljava utvrđene standarde i na osnovu odobrenja Ministarstva u skladu sa ovim zakonom“. Ovo je uređeno posebnim Pravilnikom o bližim uslovima u pogledu programa, kadra, prostora, opreme i nastavnih sredstava za sticanje statusa javno priznatog organizatora aktivnosti obrazovanja odraslih („Sl. Glasnik RS“ br. 89/2015).

Društvo andragoga Srbije je takodje izdalo standard i to je standard za potvrđivanje stručnih kompetencija za rad sa odraslima. Ovaj standard je definisan na osnovu zahteva iz Pravilnika o bližim uslovima u pogledu programa, kadra, prostora, opreme i nastavnih sredstava za sticanje statusa javno priznatog organizatora aktivnosti obrazovanja odraslih („Sl. glasnik RS“, br. 89/2015). Ovaj Pravilnik je definisao da Društvo andragoga Srbije, propisuje standard i proceduru potvrđivanja stručnih kompetencija za rad sa odraslima, te je Društvo andragoga Srbije izradilo i objavilo standard za potvrđivanje traženih kompetencija kadra koji radi obrazovanje odraslih (o čemu je bilo reči i u prethodnim delovima rada).

Nacionalni standardi u oblasti obrazovanja su standardi koje izdaju različite organizacije i ustanove. Prikazaćemo neke od standarda i delatnosti ovih različitik organizacija i ustanova, stavljajući naglasak na izradu i izdavanje odredjenih vrsta standarda. Zavod za vrednovanje kvaliteta obrazovanja i vaspitanja, organizacija koja i sama sertifikovan prema ISO 9001 zahtevima standarada, definiše i izdaje standarde postignuća po nivoima i vrstama obrazovanja. Prema Zakonu o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja („Sl. glasnik RS“, br. 72/2009, 52/2011, 55/2013, 35/2015 - autentično tumačenje i 68/2015) Zavod obavlja stručne poslove u oblasti praćenja i vrednovanja stepena ostvarenosti ciljeva obrazovanja i vaspitanja, standarda postignuća po nivoima i vrstama obrazovanja.

Zavod obavlja stručne poslove koji se, naročito, odnose na (kako se navodi u članu 22 Zakona o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, „Sl. glasnik RS“, br. 72/2009, 52/2011, 55/2013, 35/2015 - autentično tumačenje i 68/2015) „pripremu:

- opštih i posebnih standarda postignuća;
- standarda kvaliteta rada ustanova;
- posebnih standarda postignuća u osnovnom, opštem srednjem i umetničkom obrazovanju i vaspitanju;



- programa završnog ispita u osnovnom i maturalnih ispita u opštem srednjem i umetničkom obrazovanju i vaspitanju;
- instrumenata završnog ispita u osnovnom obrazovanju i vaspitanju, opšte i umetničke mature u opštem srednjem i umetničkom obrazovanju i vaspitanju, obradu i analizu rezultata ispita“.

Takodje, Zavod se bavi i osiguranjem kvaliteta rada ustanova, što je regulisano članom 48. Zakona o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, “Sl. glasnik RS“, br. 72/2009, 52/2011, 55/2013, 35/2015 - autentično tumačenje i 68/2015).

Vrednovanje kvaliteta rada ustanova vrši se na osnovu standarda kvaliteta. Standardi i pokazatelji koji predstavljaju opis kvalitetne prakse čine okvir kvaliteta koji pokriva sve aspekte života i rada u školi.

Druga ustanova koja se bavi obrazovanjem i koja radi na praćenju, obezbeđivanju i unapređivanju kvaliteta i razvoja sistema obrazovanja i vaspitanja je Zavod za unapređivanje obrazovanja i vaspitanja ([www.zuov.gov.rs](http://www.zuov.gov.rs)). Medju ostalim centrima koji relizuju svoje aktivnosti u okviru Zavoda je i Centar za stručno obrazovanje i obrazovanje odraslih. Medju aktivnostima Centra su i razvoji standarda. Tako se navode:

- standardi „iz nadležnosti Saveta za stručno obrazovanje i obrazovanje odraslih“;
- standardi „kvaliteta udžbenika i nastavnih sredstava“;
- standardi „stručnog obrazovanja i obrazovanja odraslih i plana udžbenika“;
- standardi „utvrđivanja ispunjenosti standarda programa stručnog osposobljavanja i obuke kada se ostvaruju prema vanškolskim propisima (povereni posao)“;
- „davanje mišljenja o ispunjenosti standarda za ostvarivanje posebnih programa stručnog osposobljavanja i obuke“;

- „vrednovanje kvaliteta se ostvaruje kroz samovrednovanje i spoljašnje vrednovanje“;
- razvoj standarda „kvalifikacija u stručnom obrazovanju, standardi i instrumenti za priznavanje prethodnog učenja“ (<http://www.zuov.gov.rs/centri-zavoda/cs000>).

Kao što vidimo, aktivnosti na razvoju i unapređivanju standarda su kontinuirane i veliki broj standarda je izradjen i u upotrebi u sistemu obrazovanja. Oni pokrivaju čitav niz aktivnosti obrazovanja, od prostora, opreme, postignuća po nivoima obrazovanja, do kvaliteta udžbenika, stručnog obrazovanja i obrazovanja odraslih.

Pomenućemo još jedan standard koji izrađuje Zavod za unapređivanje vaspitanja i obrazovanja, a to je Nacionalni okvir kvalifikacija u Srbiji, koji predstavlja „instrument za identifikovanje, kreiranje i razvrstavanje kvalifikacija u skladu sa zahtevima učenja, sa ciljem da se unapredi transparentnost, dostupnost, prohodnost i kvalitet kvalifikacija u skladu sa potrebama tržišta rada i civilnog društva. Nacionalni okvir kvalifikacija takođe utvrđuje procese i institucije (tela, organizacije) odgovorne za utvrđivanje kvalifikacija i standarda kvalifikacija, načine i uslove za sticanje, upoređivanje i prepoznavanje kvalifikacija, kao i druge mehanizme za obezbeđivanje kvaliteta. Kvalifikacije, odnosno standardi kvalifikacija su sastavni deo Kataloga nacionalnih kvalifikacija. Standard kvalifikacije je osnov za sticanje kvalifikacije u stručnom obrazovanju na određenom nivou zahtevnosti i određuje stručne kompetencije i jedinice kompetencija potrebne za obavljanje posla ili grupe sličnih poslova, odnosno predstavlja skup stručnih kompetencija značajnih za zapošljavanje, koje se mogu steći kroz formalno obrazovanje, neformalno obrazovanje odraslih ili informalno učenje, odnosno radno iskustvo. Standardi kvalifikacija, koji su razvijeni u skladu sa savremenim i budućim zahtevima tržišta rada“ (<http://www.zuov.gov.rs/nacionalni-okvir-kvalifikacija>).

Ovaj standard kvalifikacija je mehanizam uredjenja sistema kvalifikacija i mehanizam unapređenja kvaliteta obrazovne ponude s obzirom da određuje stručne kompetencije koje su neophodne za obavljanje posla, a čime su definisani i ishodi učenja, te se transparentnije

može sagledati da li obrazovna aktivnost koju realizuju provajderi postiže definisane ciljeve, odnosno da li su optimalni i kako se koriste resursi za postizanje ciljeva.

Ovaj prikaz, iako ograničen na vrlo mali broj standarda nam, ipak, usmerava pažnju na potrebu da se proces obrazovanja odraslih uredi i definišu pravila i smernice za njegovu realizaciju. Upravljanje sistemom obrazovanja odraslih, realizacija procesa obrazovanja odraslih i postizanje definisanih ishoda, a pomoću kategorija kvaliteta, je zasnovano na standardima. Tržište obrazovnih programa i usluga u kome LSP proizvode i nude programe obrazovanja i obuke, bi trebalo da funkcioniše u skladu sa usvojenim standardima.

Svi pomenuti, ali i niz drugih standarda su, kao što smo već rekli, set pravila, smernica ili karakteristika za aktivnosti ili njihove rezultate, koji služe postizanju uredjenosti u nekoj oblasti. Mi ćemo pokušati da saznamo da li standardi, posebno ISO 9001- Sistem upravljanja kvalitetom, pomaže uredjenosti u oblasti obrazovanja odraslih u smislu ostvarenja efektivnosti i efikasnosti tog obrazovanja.

## 5. METODOLOŠKI OKVIR

### 5.1. Predmet istraživanja

Moglo bi se reći da je težnja ka postizanju kvaliteta prisutna odavno. Kako se sve više pažnje poklanjalo postizanju traženog kvaliteta postalo je jasno da je proaktivni način razmišljanja, koji bi uključivao vođenje računa o svim aspektima procesa, neophodan radi postizanja definisanih ciljeva i ishoda. Da bi se rešio način uređenja procesa počeli su da se razvijaju standardi koji se odnose na celokupan sistem kvaliteta i koji su i osnova i minimalni zahtevi koji se postavljaju pred svaki usaglašeni sistema upravljanja.

Najčešće se standard sagledava kao uzor, obrazac, merilo za poređenje u procenjivanju uspešnosti izvođenja ili vrednovanju kvaliteta nekog dela. ili poželjnog ponašanja. Standard predstavlja normu koju je potrebno postići. Kvalitet se definiše kao NIVO do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahteve. Zadovoljstvo korisnika može biti shvaćeno kao mišljenje korisnika o STEPENU do kojeg su ispunjeni njegovi zahtevi. "Sistem upravljanja je skup međusobno delujućih i međusobno povezanih procesa i elemenata za uspostavljanje i ostvarenje ciljeva" (ISO 9000:2005, Osnove i rečnik) . Skup određenih karakteristika procesa, aktivnosti i operacija, koji se realizuju i u procesu obrazovanja odraslih, koji u sadejstvu rade na ispunjavanju zahteva polaznika, vode ka sistemu kojim se upravlja i koji, zasnovan na standardima, unapređuju ceo proces obrazovanja odraslih.

„Obrazovanje odraslih je društvena delatnost i predstavlja proces zadovoljavanja obrazovnih potreba odraslih ljudi, bez obzira na institucionalnu organizaciju, sadržaj, nivo i korišćene metode“ (Strategija razvoja obrazovanja odraslih u Republici Srbiji, ("Sl. glasnik RS", br. 1/2007). "Po sadržaju, načinu organizacije i ciljevima, obrazovanje odraslih je raznovrsno i multifunkcionalno i kao takvo može biti formalno i neformalno, opšte i stručno, inicijalno i kontinuirano, redovno i vanredno. Obrazovanje odraslih podrazumeva u operativnom i praktičnom smislu sve formalne i neformalne oblike obrazovanja koji su namenjeni starijima od 18 godina (postoje i definicije da su neki oblici obrazovanja

namenjeni već osobama starijim od 15 godina), a koji nemaju status učenika, odnosno studenta“(ibidem, str. 2).

U poslednje vreme se sve češće pojavljuju zahtevi za uvođenjem sistema kvaliteta i akreditaciju u obrazovanju odraslih, gde se otvaraju neka posebna pitanja. Naime, svaka organizacija koja posluje ima neki sistem. I organizacije koje realizuju obrazovanje odraslih imaju neki sistem koji jeste ili nije usaglašen sa određenim standardima. Organizacije koje realizuju obrazovanje odraslih teže ispunjenju ciljeva koji se odnose na ispunjavanje zahteva participanata u procesu obrazovanja odraslih. U tom procesu se može identifikovati niz pitanja: ko koga i šta i kako uči čemu? Da li je to ono što nam je potrebno? Kako znamo da će nam baš to biti obezbeđeno u procesu obrazovanja odraslih? Ko nam „prenosi“ najnovija iskustva i saznanja.? Da li oni to rade na način da ih razumemo? U kojim uslovima se odvija obrazovanje odraslih? Šta dobijamo na kraju i koliko je to upotrebljivo?

Sam rezultat procesa je teško merljiv, jer između proizvoda, u smislu robe, i usluge (što je proces obrazovanja odraslih) postoji čitav niz razlika: roba je materijalna, ponovljiva, proizvodnja i upotreba su na različitim lokacijama, može se transportovati, može se skladištiti i stvoriti zaliha proizvoda, može se probati pre kupovine (slanje uzoraka, degustacija), korisnik proizvoda obično nije uključen u proces proizvodnje, neusaglašen proizvod se može doraditi, povući, zameniti, kontrola proizvoda se zasniva na poređenju sa zahtevima i ne mora biti izvršena od strane kupca, može da postoji posrednik između proizvođača i korisnika. Usluga je nematerijalna, teško ponovljiva u potpunosti isto, pružanje i korišćenje usluge se odvijaju na istoj lokaciji, ne može se transportovati, ne može se skladištiti i nema zaliha, ne može se probati pre kupovine, korisnik usluge obično učestvuje u stvaranju i isporuci usluge, za neusaglašenu uslugu se može izviniti, ponoviti ili isplatiti nadoknada, kontrolu usluge vrši korisnik na osnovu stepena zadovoljenja njegovih zahteva i očekivanja U većini slučajeva potreban je direktan kontakt pružaoca i primaoca usluge.

Zbog navedenih karakteristika, „izmeriti“ ispunjenje zahteva je jednostavnije kada je reč o robi. Kada je reč o procesu obrazovanja odraslih postavlja se pitanje da li se „proizvod“ tog procesa može proizvesti tako da se za njega garantuju sve karakteristike i da se ispune svi

zahtevi. Koje su to karakteristike, kakvi su zahtevi i kako se oni mogu ispuniti? Još jedan problem se uočava: po kom obrascu, merilu ili standardu procenjujemo kvalitet obrazovanja odraslih, sam proces i rezultat tog procesa, odnosno na osnovu čega merimo ispunjenost zahteva i očekivanja onog ko uči i ko je time nosilac proizvoda.

Zahtevi za uređenjem procesa obrazovanja odraslih se komplikuju ako se ima u vidu da su onaj ko je klijent (onaj ko uči) i „proizvod“ procesa obrazovanja odraslih jedno. Time se usložnjava problem jer se kvalitet „proizvoda“ nakon procesa obrazovanja odraslih ne može odvojiti od samog procesa. „Klijenti“ su, kada je reč o obrazovanju odraslih, uključeni u proces tokom kojeg postaju „proizvod“.

Takođe, kvalitet u obrazovanju odraslih nije prost zbir komentara onih koji učestvuju u tom procesu i koji se odnose na orijentaciju ka zadovoljstvu nivoom ispunjenja zahteva. S obzirom na činjenicu da bi uključenost u proces obrazovanja odraslih, kod participanata trebalo da izazove mogućnost korišćenja novostečenih znanja i/ili veština, potrebno je insistirati i na aktivizaciji participanata i pored činjenice da su oni ti koji postavljaju zahteve, plaćaju i pokazuju (ili ne) zadovoljstvo onim što su naučili, kako su to naučili, ko ih je učio, gde itd.

U okviru cilja broj 4 Strategije razvoja obrazovanja odraslih u Republici Srbiji („Službeni glasnik RS”, („Sl. glasnik RS", br. 1/2007) navodi šest zadataka – „donošenje Zakona o obrazovanju odraslih i odgovarajućih podzakonskih akata, uspostavljanje sistema finansiranja obrazovanja odraslih, utvrđivanje standarda obrazovanja i obuke, uspostavljanje sistema akreditacije i sertifikacije, uspostavljanje sistema savetovanja i vođenja, uspostavljanje sistema za kontrolu kvaliteta programa obrazovanja i obuke“.

Postizanje kvaliteta u obrazovanju i obuci odraslih podrazumeva, između ostalog i razvoj standarda obrazovanja i obuke i to u nekoliko oblasti: institucionalno-organizacioni standardi, standardi za programe, standardi za instruktore, standardi za organizatore, standardi za realizaciju nastave i standardi koji se odnose na praćenja i merenja efektivnosti i efikasnosti obrazovanja odraslih. Podsetićemo, da, kao što smo već u prethodnim delovima rada naveli, mi pod efektivnošću podrazumevamo meru realizacije planiranih

aktivnosti i planiranih rezultata, a pod efikasnošću kao odnos ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa (SRPS ISO 9000:2005, Osnove i rečnik).

Danas postoji jedan broj standarda koji se globalno koriste za planiranje, upravljanje i realizaciju procesa (između ostalih i procesa koji se odnose na pružanje usluga obrazovanja odraslih. Implementacija standarda ima uticaja na sve elemente i učesnike u procesu obrazovanja odraslih i to u smislu podizanja nivoa očekivanja postignuća, unapređenje kurikuluma, unapređenje evaluacije sa ciljem konstantne refleksije najboljih praksi i rešenja, profesionalni razvoj i profesionalizam nastavnika i instruktora, artikulisanje ciljeva, programa, metoda, ishoda.

Uzimajući u obzir navedeno, za predmet empirijskog dela istraživanja izabrali smo da saznamo da li sistem kvaliteta u obrazovanju odraslih predstavlja značajan faktor unapređenja efektivnosti i efikasnosti tog obrazovanja.

## **5.2. Cilj istraživanja**

Sistem kvaliteta u obrazovanju odraslih ne vezuje za iskazivanje stepena zadovoljstva polaznika obrazovnom aktivnošću, odnosno, njenim relevantnim elementima i aspektima, niti za utiske različitih aktera, već za formiranje i razvijanje mogućnosti korišćenja znanja i veština polaznika. Istraživanje smo pokrenuli sa ciljem ispitivanja uloge sistema kvaliteta u ostvarivanju određenog nivoa efektivnosti i efikasnosti obrazovne aktivnosti, praćene na osnovu postavljenih standarda sistema upravljanja i aktivnosti, koje, radi ostvarivanja ciljeva obrazovnih aktivnosti namenjenih odraslima i radi dostizanja postavljenih standarda, preduzimaju ustanove za obrazovanje odraslih i službe upravljanja ljudskim resursima u okviru kompanija

### **5.3. Zadaci istraživanja**

Istraživanje je pokrenuto sa navedenim ciljem i u skladu sa njim definisani su sledeći istraživački zadaci:

1. Identifikovati standard sistema upravljanja sa kojima je usaglašen rad ustanova za obrazovanje odraslih i rad službi ljudskih resursa kompanija.
2. Identifikovati aktivnosti ustanova ili kompanija koje se preduzimaju u cilju funkcionisanja sistema upravljanja kvalitetom, a u funkciji unapređenja procesa, a time i procesa obrazovanja odraslih.
3. Ispitati, na osnovu identifikovanih standarda i aktivnosti, ulogu sistema kvaliteta u ostvarivanju postavljenih ciljeva obrazovne aktivnosti ustanova za obrazovanje odraslih i kompanija.
4. Ispitati i uporediti mišljenja polaznika iz ustanova za obrazovanje odraslih i polaznika iz kompanija, da li i u kom smislu sistem kvaliteta unapređuje proces realizacije obrazovanja odraslih.
5. Ispitati i uporediti mišljenje polaznika o efektivnosti (odnosu realizacije planiranih aktivnosti i planiranih rezultata) i efikasnosti (odnosu ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa) obrazovnih aktivnosti u obrazovnim ustanovama, odnosno, preduzećima.

### **5.4. Hipoteze istraživanja**

Hipotezi istraživanja se uobičajeno pripisuje funkcija predviđanja, kao i funkciju vodilje u procesu istraživanja; ono što će u istraživanju biti činjeno i način na koji će to biti učinjeno umnogome su određeni hipotezom koja se tim istraživanjem proverava. Mužić (1977, str.58) kaže da je u pitanju „pretpostavka o mogućem rešenju...problema...pretpostavka koju treba istraživanjem potvrditi ili odbaciti“.

Tako smo mi kao *opštu hipotezu*, od koje se u ovom istraživanju polazi, a u skladu je sa ciljem ovog istraživanja, formulisali u vidu sledeće pretpostavke: povećava se nivo kvaliteta procesa pružanja usluga obrazovanja odraslih i proizvoda tog procesa ukoliko se



obrazovna aktivnost realizuje u skladu sa definisanim standardima i aktivnostima kao osnovama sistema kvaliteta, čime se unapređuju efektivnost i efikasnost procesa obrazovanja odraslih.

*Posebne hipoteze* odnose se na sledeća očekivanja:

1. Službe za razvoj ljudskih resursa u velikim kompanijama se u većoj meri oslanjaju na standarde prilikom organizovanja obrazovnih aktivnosti za odrasle, nego ustanove koje se bave obrazovanjem odraslih. U praksi se koriste različiti standardi, a veliki broj obrazovnih aktivnosti za odrasle se i dalje odvija bez postavljenih standarda.
2. Ustanove koje deluju u oblasti obrazovanja odraslih i kompanije preduzimaju različite aktivnosti radi uspostavljanja i funkcionisanja sistema kvaliteta (posmatranog preko standarda kvaliteta, parametara sistema kvaliteta i procesa sistema kvaliteta), no ređi je slučaj sistemski razvijenih aktivnosti, već se češće radi o parcijalnim aktivnostima.
3. Na osnovu identifikovanih standarda i aktivnosti moguće je izdvojiti određene karakteristike uloge koju sistem kvaliteta ima u ostvarivanju određenog nivoa efektivnosti obrazovne aktivnosti (u formiranju odnosa između realizacije planiranih aktivnosti i ostvarenosti planiranih rezultata). Moguće je izdvojiti određene karakteristike uloge koju sistem kvaliteta ima u ostvarivanju određenog nivoa efikasnosti obrazovne aktivnosti (u formiranju odnosa ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa).
4. Polaznici obuka su samo u određenim slučajevima upoznati sa postizanjem sistema kvaliteta, i to u onim slučajevima kada su ti sistemi razvijeni na visokom nivou.
5. Postoje razlike u mišljenju o efektivnosti i efikasnosti između polaznika ustanova za obrazovanje odraslih i polaznika kompanijskih programa.

Očekivani rezultati, a istovremeno i očekivani i naučni doprinos, doktorske disertacije mogu se razvrstati s obzirom na nekoliko grupa pitanja i na njih traženih odgovora:

- 1) Kojim standardima se ustanove i kompanije koje realizuju obrazovne aktivnosti rukovode prilikom obavljanja ove vrste delatnosti? Kakve aktivnosti preduzimaju radi

uspostavljanja i razvijanja sistema kvaliteta? Koji elementi i aspekti relevantni za realizaciju obrazovnih aktivnosti su obuhvaćeni sistemom kvaliteta?

2) Kakva je uloga standarda kvaliteta i aktivnosti koje se preduzimaju u okviru sistema kvaliteta u odnosu na efektivnost i efikasnost obrazovnih aktivnosti?

3) Kakvo je viđenje odraslih polaznika kvaliteta obrazovnih aktivnosti? Šta je za njih, sa stanovišta kvaliteta, bitno da bi se opredelili za pohađanje određenog oblika obrazovne aktivnosti?

### **5.5. Varijable istraživanja**

Varijable obuhvaćene ovim istraživanjem su:

Nezavisne varijable:

1. sistem upravljanja kvalitetom (postojanje/nepostojanje u kompanijama i ustanovama za obrazovanje odraslih)

1.1. standardi kvaliteta (koji standardi su implementirani, odnosno u odnosu na koje standarde je usaglašen sistem upravljanja u organizacijama)

1.2. parametri sistema kvaliteta (postojanje odnosno nepostojanje parametara praćenja i merenja procesa)

1.3. procesi sistema kvaliteta (koji su u funkciji realizacije obrazovnih aktivnosti i u kompanijama i u obrazovnim ustanovama, posmatrani preko faza obrazovnog ciklusa)

Zavisne varijable:

1. procena uloge sistema kvaliteta u unapređivanju procesa obrazovanja odraslih (parametri koji se koriste za praćenja i merenja, uredjenost u smislu nivoa implementiranosti definisanih aktivnosti i operacija na realizaciji svih faza obrazovnog ciklusa, odnosno shvatanje polaznika i zaposlenih o „uspešnosti“ implementacije)

2. procena uloge sistema kvaliteta u ostvarenoj efektivnosti procesa obrazovanja odraslih (shvaćene kao odnos između realizacije planiranih aktivnosti i ostvarenosti planiranih rezultata)

3. procena uloge sistema kvaliteta u ostvarenoj efikasnosti procesa obrazovanja odraslih (shvaćenog kao odnos između ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa)

Kontrolne varijable:

1. Bio - socijalne karakteristike ispitanika (zaposlenih i polaznika)-pol, dob, stručna prema, područje obrazovanja.

## **5.6. Metod, tehnike i instrumenti istraživanja**

Istraživanje koje smo sprovedi je teorijsko-empirijske prirode, a po metodu primenjenom u prikupljanju, obradi i interpretaciji podataka spada u red neeksperimentalnog deskriptivnog istraživanja. Ovaj metod se «oslanja... na empirijske (iskustvene) činjenice koje su date... teži što vernijem opisu (deskripciji) poznatih (postojećih) činjenica, i to onakvih kakve one stvarno jesu» (Bandur, Potkonjak, 1999. str. 150), i predstavlja svojevrsan snimak stanja. od istraživačkih tehnika: analiza dokumentacije, anketiranje, intervjuisanje i skaliranje

Prikupljanje podataka obavljeno je paralelnim korišćenjem više istraživačkih instrumenata, i to četiri upitnika: upitnik za predstavnike obrazovni ustanova, upitnik za predstavnike preduzeća, upitnik za polaznike u ustanovama za obrazovanje odraslih i upitnik za polaznike u preduzećima. Za obrazovne ustanove i preduzeća deo upitnika je korišćen kao protokol za analizu podataka, uz anketiranje, a uz pomoć upitnika za polaznike i zaposlene je vršeno anketiranje i intervjuisanje, uz ponudjenu skalu stavova. Istraživanje je realizovano u periodu od avgusta 2012. do kraja 2015. godine.

U preambulama upitnika je dato objašnjenje o svrsi i cilju istraživanja, uputstvo o načinu davanja odgovora i jasno objašnjenje da se odgovori koriste isključivo u svrhu realizacije navedenog istraživanja. Prikaz instrumenata je dat u Prilogu 1.

## 5.7. Uzorak istraživanja

Sam problem i predmet istraživanja, bitno su uticali i na izbor uzorka istraživanja. Uzorkom istraživanja su obuhvaćene sledeće kategorije organizacija i ispitanika:

Organizacije i to:

- Kompanije - ključni predstavnik službe za razvoj ljudskih resusa (i obrazovanje odraslih) u kompanijama i koje, imaju sistem upravljanja kvalitetom i koje nemaju sistem upravljanja kvalitetom;
- Ustanove za obrazovanje odraslih - koordinatori obrazovnih aktivnosti namenjenih odraslima u ustanovama za pružanje usluga obrazovanja odraslih i koje, imaju sistem upravljanja kvalitetom i koje nemaju sistem upravljanja kvalitetom.

Polaznici i to:

- Zaposleni –u kompanijama koje imaju sistem upravljanja kvalitetom i kompanijama koje nemaju sistem upravljanja kvalitetom, koji su bili polaznici određenih obuka;
- Polaznici - u ustanovama za obrazovanje odraslih koje imaju sistem upravljanja kvalitetom i koje nemaju sistem upravljanja kvalitetom.

Ukupno je obuhvaćeno 10 kompanija i ključnih predstavnika službi za razvoj ljudskih resursa, kao i 350 zaposlenih, koji su bili polaznici najrazličitijih obuka, zatim 30 ustanova za obrazovanje odraslih, odnosno osoba koje obavljaju funkciju koordinacije aktivnosti u tim ustanova i, takođe, 350 polaznika obrazovnih programa ustanova za obrazovanje odraslih. Jedini kriterijum odabira uzorka je bio da li kompanija, odnosno ustanova za obrazovanje odraslih ima ili nema implementiran sistem upravljanja kvalitetom. Prema tipu, kada je reč o polaznicima, uzorak možemo da okarakterišemo kao namerni, koji naginje ka kvotnom. U slučaju organizacija uzorkom su obuhvaćena privredna društva u kategorijama mala ili srednja pravna lica.

Struktura poduzorka zaposlenih, prateći njihove bio-socijalne karakteristike je sledeća: kada je reč o zaposlenima 52.9% je muškog pola i 47.1% ženskog pola, u najvećem procentu između 31 i 50 godina starosti, sa VII stepenom stručne spreme (81.1%) i

društvenog i tehničkog područja obrazovanja (92.3%). U poduzorku polaznika je 48.9% muškog pola, a 51.1% ženskog, u najvećem procentu do 40 godina starosti, 75.4% njih je sa VII stepenom stručne spreme i 91.1% uzorka je društvenog ili tehničkog područja obrazovanja.

Već smo naveli da je jedini kriterijum u odabiru uzorka bio da li kompanije, odnosno ustanove za obrazovanje odraslih imaju ili nemaju implementirani sistem upravljanja kvalitetom. Zaposleni i polanici koji su anketirani su bili zaposleni i polaznici tih kompanija i ustanova za obrazovanje odraslih, oni koji su pohađali obuke koje su ustanove i kompanije organizovale i realizovale. S obzirom na ovaj kriterijum i vidljivu disproporciju u stručnoj spremi (najveći procena oba poduzorka je sa VII stepenom stručne spreme), zaključujemo da oni koji su najobrazovaniji i dalje najviše participiraju u obrazovnim aktivnostima. Ovo vidimo i u nekim drugim istraživanjima, na primer Kwang, Hagerdon, Williamson i Chapman su u istraživanju došli do rezultata da u obrazovanju odraslih učestvuje 66% onih sa visokim obrazovanjem (2004, str. 13). U istraživanju Republičkog zavoda za statistiku vidimo da „od svih lica koja učestvuju u nekom obliku NFO oko 53% su oni sa višim ili visokim obrazovanjem“ (Anketa o obrazovanju odraslih 2011, 2013, str. 15).

Kada je reč o polaznicima ustanova za obrazovanje odraslih, njih 76.6% je (u poslednjih godinu dana od dana anketiranja) pohađalo 1-2 obuke, i to u 97.7% u ustanovi gde smo vršili anketiranje. To su u najvećem procentu bile obuke koje su bile potrebene za obavljanje poslova i zadataka za konkretno radno mesto i to 66%, a kada je reč o sadržajima u najvećem procentu su obuke koje se odnose na preduzetništvo (38.95%), i komunikaciju (31.69%). Polaznici su procenili da su im u ovim kategorijama (obuke za obavljanje poslova i zadataka za konkretno radno mesto – 80.6% i one koje se odnose na preduzetništvo – 47.45% ) i najpotrebnije.

Zaposleni koji su anketirani su, takodje, u najvećem procentu pohađali u svom preduzeću obuke koje su bile potrebene za obavljanje poslova i zadataka za konkretno radno mesto i to 51.1%, i to one koje se odnose na informacione tehnologije (55.56%). U odnosu na sadržaje koji su im najpotrebniji, zaposleni u 54.6% slučajeva kažu da su to obuke za

obavljanje poslova i zadataka za konkretno radno mesto, odnosno komunikacija na stranom jeziku u 72.3%. Zaposleni su pohađali od 1 do 3 obuke (u poslednjih godinu dana od dana anketiranja) u 64.6% slučajeva.

Dalji prikaz uzorka je dat u Prilogu broj 2.

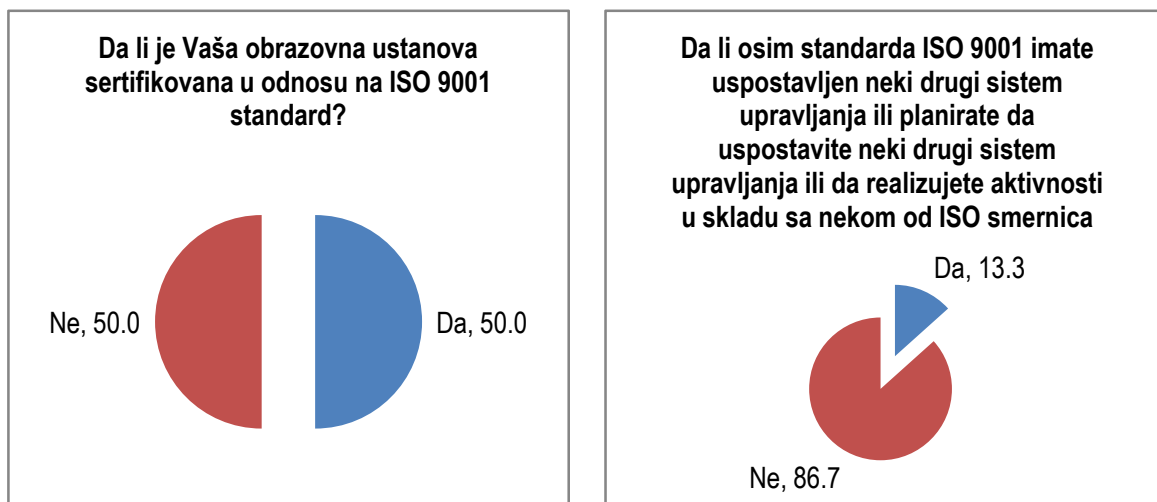
## **5.8. Organizacija prikupljanja podataka i njihova obrada**

Nakon obavljenog istraživanja usledila je faza pripreme podataka za statističku obradu. Pristupljeno je kodiranju podataka radi njihovog unošenja u matricu. Sledeća faza je obuhvatila proces unošenja sirovih podataka, nakon čega je izvršen i izbor statističkih postupaka. Prilikom izbora matematičko-statističkih postupaka vođeno je računa o postavljenom cilju, zadacima istraživanja i tipu podataka koji se obrađuju. Obrada podataka je obuhvatila izračunavanje aritmetičkih sredina (prosečne vrednosti) u okviru deskriptivne statistike, a primena je imala za cilj da opiše kvalitet merene pojave i korelacije, dvostrani test značajnosti, na nivoima od 0.01 i 0.05. Korišćen je softverski paket za statističku obradu podataka IBM SPSS 20.0 (Statistical Program for Social Sciences 20.0).

## 6. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

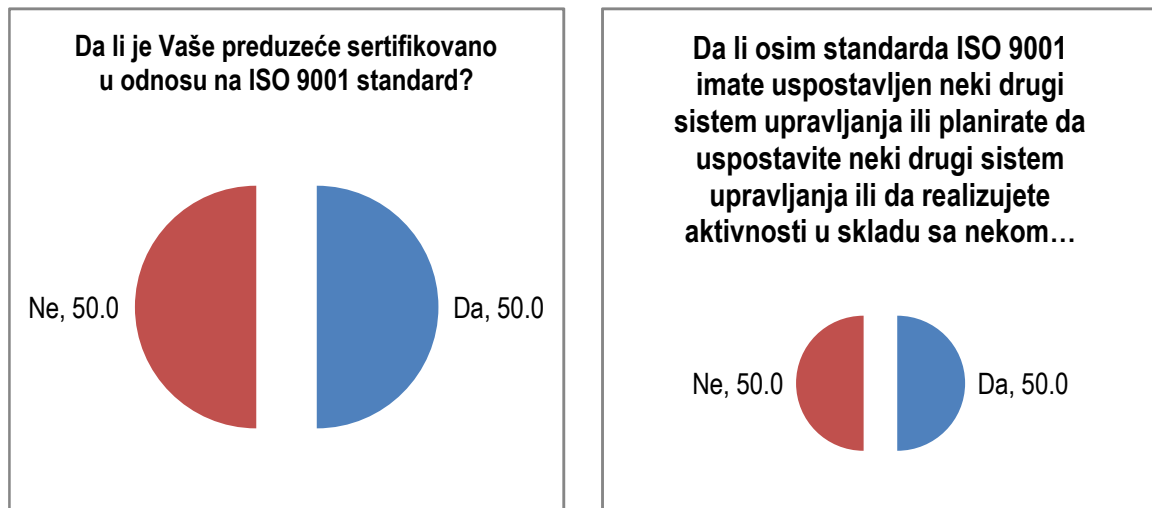
### 6.1 Postojanje standarda sistema upravljanja u kompanijama i ustanovama za obrazovanje odraslih

Jedan od prvih zadataka koje smo sebi postavili je bio da probamo da utvrdimo u odnosu na koje standarde sistema upravljanja je usaglašen rad ustanova za obrazovanje odraslih i rad službi za razvoj ljudskih resursa kompanija (odnosno samih kompanija u kojima su službe) koje realizuju obrazovanje odraslih (zadatak broj 1). Težište našeg istraživanja je na standardu ISO 9001, te je u skladu sa tim i rezultat do kojeg smo došli. Naime, najveći broj ustanova i kompanija je, ako je i usaglašen sa nekim standardom, usaglašen sa ovim. Ovakav nalaz je u skladu sa rezultatima istraživanjem ISO organizacije za 2014. godinu (ISO Survey, 2014). Prema ovim podacima u Srbiji ima ukupno 3.029 sertifikovanih organizacija bez obzira na standard, odnosno, kada je reč o ISO 9001 sertifikatima njihov broj je 2.145. Kada je reč o obrazovanju, prema istom izvoru, 42 ustanove poseduju sertifikat u skladu sa ISO 9001. Inače, ukupno u svetu je 20.079 izdatih sertifikata ISO 9001 u sektoru obrazovanja.



Slika 1- Standard(i) u odnosu na koje je obrazovna ustanova usaglasila svoj sistem upravljanja

Kada je reč o kompanijama, na Slici 2 vidimo da, osim su kompanije usaglasile svoje poslovanje sa još nekim standardima sistema upravljanja, pored ISO 9001.



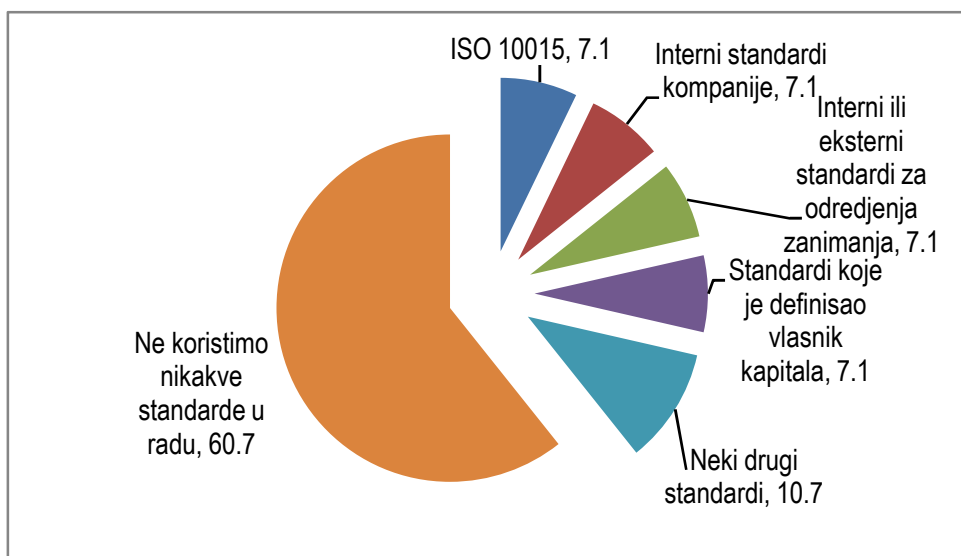
Slika 2 - Standard(i) u odnosu na koje su kompanije usaglasile svoj sistem upravljanja

Kada je reč o ostalim standardima u odnosu na koje obrazovna ustanova ima usaglašen sistem upravljanja, vidimo da je dominantan odgovor da nemaju i ne planiraju uspostavljanje nekog drugog sistema upravljanja. Međutim, kada je reč o kompanijama distribucija drugih standarda sa kojima su kompanije usaglasile svoje poslovanje je nešto drugačija, odnosno 50% kompanija ima i druge sisteme upravljanja uspostavljene i sertifikovane. To su, prema rezultatima, standardi koji su specifični za određenu industriju (kada je reč o zaštiti životne sredine, odnosno zaštiti zdravlja i bezbednosti na radu distribucija je takva da 4 kompanije (iz uzorka) imaju ove standarde uvedene, dok oni koji se odnose na bezbednost hrane su prisutni u dve kompanije. Detaljan prikaz standarda sa kojima su kompanije i ustanove usaglašene, vreme koliko su usaglašene i razlozi njihovog (ne)postojanja u kompanijama i ustanovama za obrazovanje odraslih je dat u prilogu 4). Kada se pogledaju ustanove i preduzeća koja imaju standarde upravljanja, u najvećem broju slučajeva to je standard ISO 9001.

Ovo je i očekivano, jer je sistem upravljanja kvalitetom, to jest broj sertifikovanih pravnih lica, u odnosu na ISO 9001, najveći u odnosu na ostale standarde sistema upravljanja (ISO



Survey 2014). Pretpostavljamo, na osnovu prezentovanih podataka, da su organizacije prepoznale koristi koje mogu imati od implementacije ISO 9001. Od implementiranog sistema upravljanja kvalitetom, prema Bevans-Gonzales (2004) koristi su u unapređenju vođenja, efikasnosti, optimizaciji vremena i organizacije, povezivanju sa eksternim interesnim stranama kao što su druge organizacije ili industrija i uključenost ljudi u razvoj. Ovakvi navodi su u skladu i sa istraživanjem Van den Berge (1997): prednosti su unapređenje konstantnosti operacija, razvoj efikasnosti, razvoj kvaliteta usluge, razvoj svesti zaposlenih o sistemu i njegovim procedurama. S druge strane, u istom istraživanju, su identifikovani i neki problemi u implementaciji ISO 9001: navodi se da je teško uvesti ovaj standard u usluge obrazovanja, da je potrebno je mnogo vremena za izradu svih neophodnih dokumenata, da postoji manjak informacija o implementaciji ISO 9001 u ustanove obrazovanja i da je teško je razumeti jezik standarda (str.23). Mi smo, tokom našeg istraživanja, uvideli da je jezik standarda ISO 9001 ponekad teško „prevodiv“ na jezik ustanova za obrazovanje odraslih i proces obrazovanja odraslih i da je razumevanje zahteva koji se odnose na proces obrazovanja odraslih prepreka za usaglašavanje sa standardom. Osim ISO standarda probali smo da saznamo da li postoje i neki drugi standardi u odnosu na koje obrazovne ustanove i kompanije realizuju procese obrazovanja odraslih. U ovom segmentu rezultati pokazuju sledeće:



Slika 3- Ostali standardi koje obrazovne ustanove i kompanije koriste za pružanje usluga obrazovanja odraslih

U kompanijama i ustanovama za obrazovanje odraslih koje nisu usaglašene sa standardom ISO 9001 smo pretpostavili da neki mehanizmi realizacije procesa i proizvoda, odnosno usluge, i obezbeđenja kvaliteta ipak postoje. Međutim, u 60.7% slučajeva se ispostavilo da ne koriste nikakve standarde u radu. Kada se koriste neke druge standardi, onda su to uglavnom interni standardi kompanije ili ustanove, ili standardi za određena zanimanja, standardi koje je definisao vlasnik kapitala ili kada je reč o nekim drugim standardima (u 10.7% slučajeva) mahom pravilnici kompanija ili standardi za proizvode. Prema rezultatima koje smo dobili primetno je da se i dalje u praksi koriste različiti standardi, a jedan deo obrazovnih aktivnosti za odrasle se još uvek odvija bez postavljenih standarda. Pretpostavljamo da je percepcija da je usvajanje standarda ISO 9001 kao osnove koja može da pomogne da se poboljšaju ukupne performanse organizacije i da pruži čvrstu osnovu za razvoj, te sami zahtevi koji se postavljaju pred organizaciju koja se usaglasila sa ovim zahtevima (definisanje načina realizacije procesa, zahteva za proizvode i usluge, vrednovanje performansi itd.) ono šta najverovatnije utiče na opredeljenje da se ne koriste neki drugi standardi u značajnijem obimu, odnosno da ako je kompanija ili ustanova usaglašena sa međunarodnim ISO standardom, neki drugi i nisu potrebni. Daljim istraživanjem smo došli do podataka da najveći broj ustanova i kompanija koje nisu

usaglašene sa ISO standardima, ipak shvataju važnost da na neki način uredi sistem, procese i obezbede usluge koje ispunjavaju zahteve, ali da u 30.8 % slučajeva nema finansijskih mogućnosti da se uspostavi sistem upravljanja, da u 34.6% slučajeva ima potrebe za standardima, ali nema zahteva interesnih strana. Zapravo samo 15.4% ustanova i kompanija izjavljuju da im nikakvi standardi nisu potrebni. Iako je reč o manjem procentu uzorka, mišljenja smo da praksa rada bez bilo kakvih standarda ne može da obezbedi usaglašenost procesa i proizvoda sa zahtevima interesnih strana, kontrolu procesa i uslova u kojima se realizuje usluga obrazovanja odraslih, jasne uloge, odgovornosti i ovlašćenja svih učesnika i mehanizmi kontrole, praćenja i merenja procesa i proizvoda.

Ipak, vidimo da svest o potrebi uređenja sistema, usaglašavanja sa zahtevima standarda i korišćenja QMS kao oruđa za unapređenje ukupnih performansi i obezbeđenje zadovoljstva klijenata, kao i stalnog unapređenja, u većem procentu postoji i u ustanovama i kompanijama koje nisu u trenutku kada smo realizovali istraživanje bile sertifikovane. Ovo je u skladu i sa razmišljanjima Van der Berge (1997) koji, razmatrajući značaj koncepta kvaliteta u obrazovanju i obuci, diskutuje da je prva opservacija da kvalitet nije novost u obrazovanju i obuci, i da institucije, nastavnici, administracija, kreatori politika i oni koji uče su uvek uzimali u obzir kvalitet, jer, kvalitet obrazovanja ili trening provajdera na kraju zavisi od sposobnosti onih koji uče, a da čak i bez formalizovanog...ISO 9001, školama i trening provajderima su bile potrebne metode, norme, procedure i standardi kako bi obezbedili kvalitet onoga šta nude.

Nismo bili u pravu kada smo pretpostavili da se službe za razvoj ljudskih resursa u velikim kompanijama u većoj meri oslanjaju na standarde prilikom organizovanja obrazovnih aktivnosti za odrasle, nego ustanove koje se bave obrazovanjem odraslih, te je ova posebna hipoteza samo delimično potvrđena. Iz, do sada, predstavljenih rezultata vidimo da se i kompanije i ustanove za obrazovanje odraslih u podjednakm broju oslanjaju ili ne oslanjaju na standarde u realizaciji obrazovnih aktivnosti, a praksi, u najvećem broju slučajeva, koriste različite standarde, pravilnike, procedure kako bi uredile svoj sistem i procese. Da li možemo da zaključimo da su i kompanije i ustanove za obrazovanje odraslih, kao pravna lica i profitno orijentisane, zapravo na istom putu i istoj poziciji kada je reč o pružanju

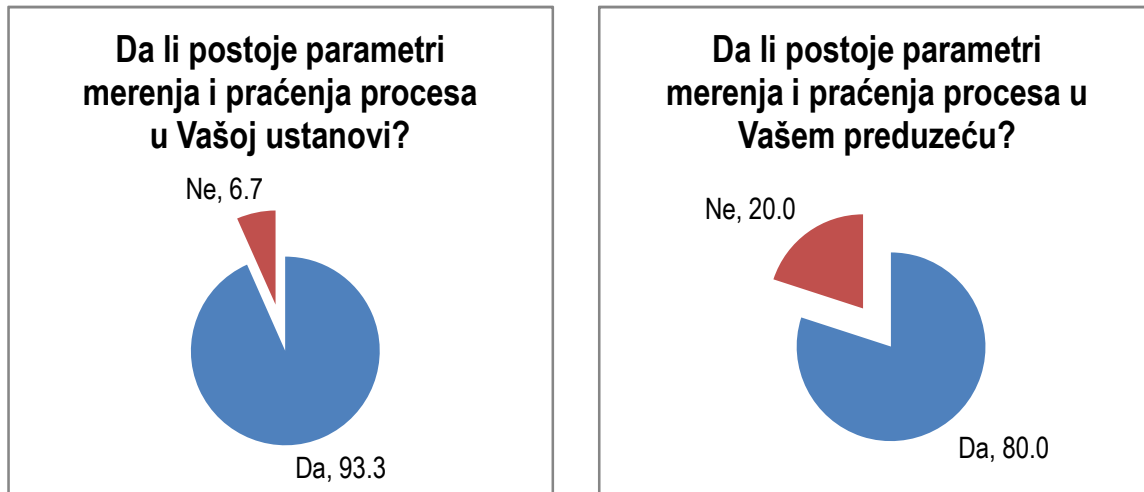
usluge obrazovanja odraslih u smislu da pod uticajem zahteva tržišta i klijenata moraju da razmišljaju na sličan način o ispunjenju tih zahteva? U studiji o prednostima i nedostacima ISO 9001 u oblasti stručnog obrazovanja i obuka (VET), autori nam (Bevans-Gonzales, T., Nair, A., 2004, str 163-180) usmeravaju pažnju na činjenicu da se i pred obrazovne ustanove postavljaju zahtevi za efikasnošću poslovanja, ispunjenju zahteva tržišta i unapređenju kvaliteta. ISO 9001 standard se, prema istom izvoru, pokazao kao uspešan u kompanijama i upotreba u ustanovama za obrazovanje odraslih je relativno nova. Kako navode „fokus u ovom radu je na poslednjem od okvira kvaliteta, kao što je ISO 9000 sistem kvaliteta okrenut ka tržištu koji je postao atraktivna opcija za sve veći broj ustanova za obrazovanje odraslih“.

## **6.2 Aktivnosti organizacija koje se preduzimaju u cilju unapređenja procesa**

Funkcionisanje organizacije zavisi od velikog broja međuzavisnih procesa, bez obzira da li su u kategoriji glavnih, podrške ili upravljanja. Kada su procesi identifikovani, uređeni i kada se zna u kakvom su odnosu, onda možemo da govorimo o procesnom modelu. Proces pretvara ulaze u izlaze koristeći resurse, i regulisan je kontrolama. Ulaz, kontrola (procedure, radna uputstva, crteži i ostalo), i/ili izlaz koji može biti opipljiv ili neopipljiv, odnosno proizvod koji je „*opipljivi*“ izlaz iz procesa ili usluga koja je „*neopipljivi*“ izlaz iz procesa. Bilo nam je važno da identifikujemo koje su to aktivnosti ustanova ili kompanija koje se preduzimaju u cilju funkcionisanja sistema kvaliteta, a u funkciji unapređenja sopstvenih procesa i da na osnovu identifikovanih standarda i aktivnosti, shvatimo ulogu sistema kvaliteta u ostvarivanju postavljenih ciljeva obrazovne aktivnosti ustanova za obrazovanje odraslih i velikih kompanija.

Zadatak nam je bio da istražimo da li postoje aktivnosti ustanova ili kompanija koje se preduzimaju u cilju funkcionisanja sistema kvaliteta, a u funkciji unapređenja sopstvenih procesa, odnosno da li vrše praćenja i merenja procesa i koja je najčešća vrsta parametara (zadatak broj 2).

Ovaj zadatak i rezultati istraživanja, kao i zadatak da se shvati uloga sistema u ostvarivanju ciljeva obrazovnih aktivnosti i rezultati koji se odnose na ulogu sistema u ostvarivanju ciljeva su prikazani u ovom i sledećem delu (6.3) rada.

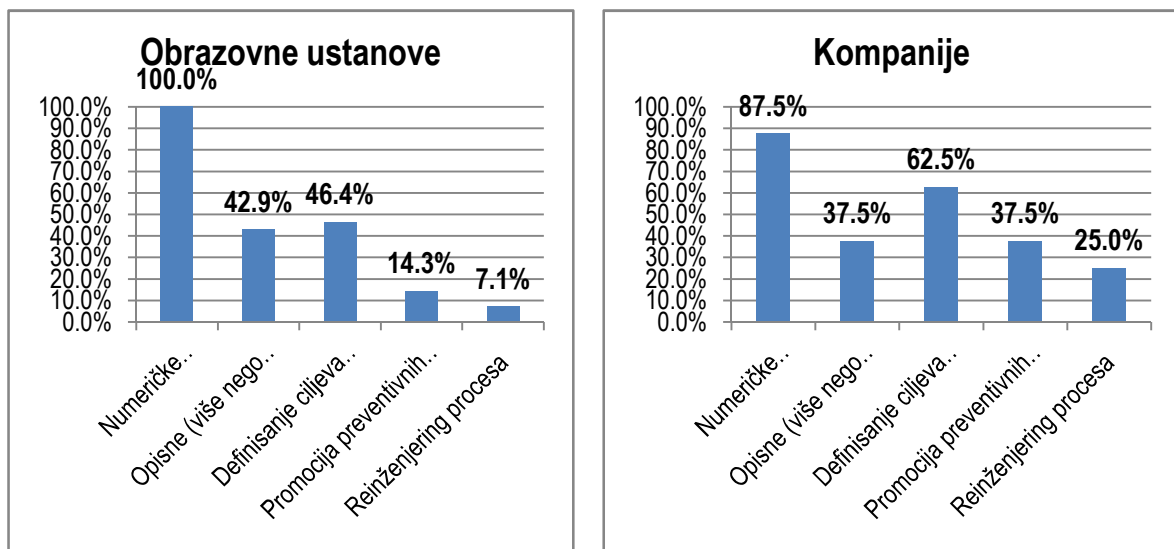


Slika 4-Praćenja i merenja procesa u ustanovama za obrazovanje odraslih i u kompanijama

Rezultati nam pokazuju da i kompanije i ustanove za obrazovanje odraslih u velikoj meri rade na kontinuiranom unapređenju svojih procesa realizacije proizvoda, realizujući aktivnosti praćenja i merenja. Standard sistema upravljanja kvalitetom ne definiše koji parametri merenja i praćenja procesa se moraju koristiti kako bi se sagledali rezultati procesa realizacije proizvoda, odnosno procesa sistema upravljanja, ali postavlja zahtev da se praćenja i merenja moraju realizovati. Slika 4 nam pokazuje da se u 93.3% slučajeva u ustanovama za obrazovanje odraslih i u 80% slučajeva u kompanijama koriste neki parametri merenja procesa. Ukoliko se prisetimo rezultata o postojanju/nepostojanju usaglašenog sistema upravljanja sa ISO 9001 standardom u našem uzorku (kompanije i ustanove za obrazovanje odraslih) vidimo da i one kompanije i ustanove koje nisu usaglasile svoje poslovanje sa standardom ISO 9001 rade praćenja i merenja svojih procesa (samo u 6.7% slučajeva u ustanovama za obrazovanje odraslih i u 20% slučajeva, kada je reč o kompanijama, nema parametara merenja i praćenja procesa). Ono šta nam je bilo zanimljivo je da smo zamolili predstavnike ustanova za obrazovanje odraslih i službi ljudskih resursa u kompanijama da nam objasne kako, ako nema nekih parametara merenja

procesa, upravljaju stabilnošću procesa u svojim organizacijama. Ukupno smo dobili 3 odgovora: dva su bila da „ne znaju kako i da li se uopšte prate i mere procesi“, a treći je da se koristi „neka literatura“. Ostali predstavnici ustanova i kompanija nisu želeli da odgovore na ovo pitanje. To nam pokazuje da je u tim ustanovma i organizacijama upitno šta se preduzima da bi organizacija (bez obzira što nije usaglašen sa standardom ISO 9001) funkcionisala, odnosno, nismo sigurni kako se procesi sistema održavaju stabilnim, a u tim slučajevima nema mogućnosti da se govori o bilo kakvom unapređivanju

Kada je reč o grupama parametara merenja koje se koriste za praćenja i merenja procesa realizacije proizvoda, odnosno sistema upravljanja, kompanije i ustanove za obrazovanje odraslih koriste u sličnom obimu neke od najčešćih grupa parametara merenja procesa u organizacijama.



Slika 5 – Grupe parametara merenja procesa i odnosi

Mi smo pretpostavili da ustanove koje deluju u oblasti obrazovanja odraslih i kompanije preduzimaju različite aktivnosti radi uspostavljanja i funkcionisanja sistema kvaliteta (posmatranog preko standarda kvaliteta, parametara sistema kvaliteta i procesa sistema kvaliteta), no da se ređe koriste sistemski parametri koji su pod direktnim uticajem zahteva standarda (na primer ciljevi ili preventivne mere), već se češće radi o aktivnostima koje

odmah donose rezultate: o na primer numeričkim vrednostima (brojanje, procenti) i kao što vidimo u toj kategoriji parametara i jeste najveća zastupljenost. Sve ustanove iz uzorka koriste numeričke parametre i 87.5% kompanija. Kao što vidimo razlika je u obimu u kom se koriste sistemski parametri merenja. Logično je da je pod uticajem vrste procesa (odnosno činjenice da se parametri merenja primenjuju na celokupno poslovanje kompanija koje, osim procesa koje realizuju službe za upravljanje ljudskim resursima, realizuju u glavnoj delatnosti zapravo čitav niz drugih procesa) obim aplikacije ponudjenih sistemskih parametara različit. Otud je možda razumljiva razlika u obimu kada je reč o na primer reinženjeringu procesa (odnosno značajnoj izmeni procesa, koja se radi sa ciljem poboljšanja) jer značajna izmena procesa realizacije usluge obrazovanja, što je glavni proces u ustanovama za obrazovanje odraslih, ukoliko je primenjena u velikom procentu može da znači i prestanak realizacije ove usluge.

### **6.3 Uloga sistema kvaliteta u ostvarivanju postavljenih ciljeva obrazovne aktivnosti**

Sistem merenja se može koristiti da bi se obezbedile informacije za analizu performansi procesa i/ili ulazi i izlazi karakteristika procesa. Medić, Matejić Đuričić, Milošević (2011, str.114.) kažu „Pred teoriju obrazovanja postavljen je još jedan važan izazov – zahtev za eksplicitnim određenjem kvaliteta i defnisanjem jasnih standarda i indikatora kvaliteta. Pri tome, pokušaj defnisanja kvaliteta obrazovanja unapred se ocenjuje kao veoma težak poduhvat, jer podrazumeva istovremeni i uravnoteženi fokus na različite aspekte obrazovanog sistema: obrazovne ciljeve; participante obrazovnog procesa; obrazovni kontekst; sadržaj obrazovanja; obrazovni proces i ishode obrazovanja. Očigledno, koncept kvaliteta obrazovanja jedino se može razumeti kao multidimenzionalni pojam, koji zahteva procenu (evaluaciju) preko različitih indikatora ili standarda kvaliteta. Štaviše, ne samo da nije dovoljan jedan jasan pokazatelj kvaliteta, već se događa da različiti indikatori kvaliteta ne moraju da budu međusobno saglasni, uz mogućnost jednovremene primene. Na praktičnom planu, na planu funkcionisanja referentnih obrazovnih institucija, to znači da svi indikatori kvaliteta obrazovanja ne funkcionišu po principu „sve ili ništa“ ,

već naprotiv, po principu relativno (ne)usaglašenog kvaliteta obrazovnog sistema (dobri resursi, rđavi ishodi, kvalitetna organizacija procesa obrazovanja uprkos siromašnih resursa i sl.)“.

Vidimo da aktivnosti i ciljevi na putu ostvarenja kvaliteta moraju biti usmereni na sve aspekte obrazovnog sistema, odnosno ceo proces, te da su neophodni različiti pokazatelji kvaliteta – parametri merenja procesa. Prepostavili smo da je moguće je izdvojiti određene karakteristike uloge koju sistem kvaliteta ima u ostvarivanju određenog nivoa efikasnosti obrazovne aktivnosti, odnosno ciljeva obrazovne aktivnosti, a naš sledeći zadatak je bio da na osnovu identifikovanih standarda i aktivnosti, shvatiomo ulogu sistema kvaliteta u ostvarivanju postavljenih ciljeva obrazovne aktivnosti ustanova za obrazovanje odraslih i kompanija (zadatak broj 3).

Videli smo iz rezultata našeg istraživanja (u delu 6.2) da i kompanije i ustanove realizuju praćenja i merenja kao deo svojih aktivnosti u cilju funkcionisanja sistema kvaliteta, a u funkciji unapređenja sopstvenih procesa, pa smo dalje želeli da saznamo na koje bi aktivnosti u procesima kompanija i ustanova za obrazovanje odraslih ova praćenja i merenja mogla da se odnose, te smo pokušali da preko nekoliko parametara uvidimo kako se ustanove i kompanije odnose prema obrazovanju odraslih. Jedan od izazova u zaključcima European Report on Quality indicators of Lifelong Learning: 15 Quality indicators (2002), se upravo odnosio na strukturu sistema obrazovanja i obuka, odnosno uticaj na načine kako se obezbeđuju neophodni resursi (investicije u opremu, infrastrukturu, sadržaje, nastavnike/instruktoare i vreme polaznika). Prema rezultatima prikazanim u izveštaju odnos između resursa i kvaliteta ostaje nejasan („...izvori finansiranja u doživotnom učenju su različiti; informacione i komunikacione tehnologije se moraju sagledati iz različitih perspektiva...na kraju sama definicija šta je „edukator“ ili „facilitator“ u različitim oblastima doživotnog učenja (formalno, nerofmalno, informalno) je predmet značajne debate“ (str. 48).

Kako nam se jedan deo cilja istraživanja odnosi na shvatanje efikasnosti obrazovnih aktivnosti (odnos ostvarenih rezultata i reusursa), predložili smo nekoliko konkretnih parametara koji se odnose upravo na resurse koji realizuju procese u kompanijama i ustanovama za obrazovanje odraslih, preko kojih smo pokušali da saznamo odnos prema

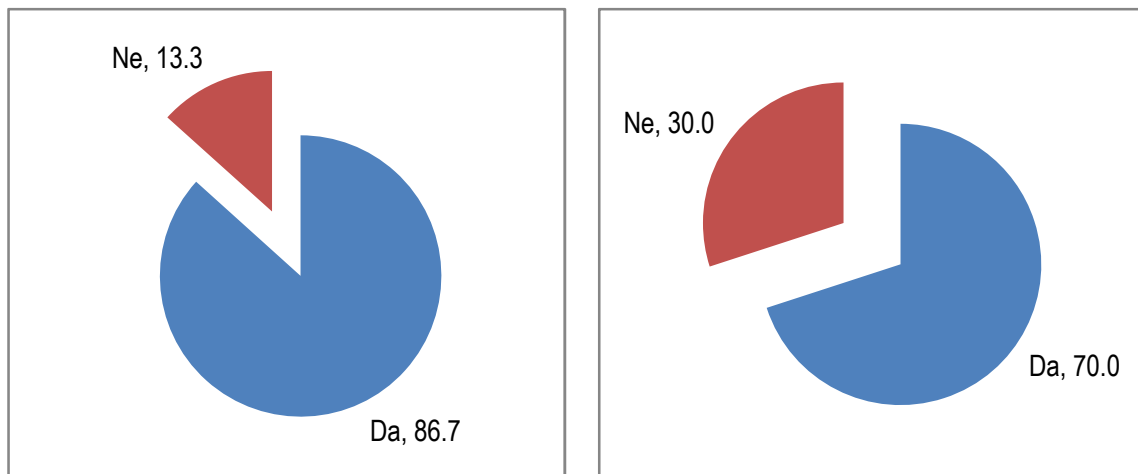


procesu obrazovanja odraslih: kontinuirano obrazovanje zaposlenih, interni, eksterni ili kombinovani realizatori procesa obrazovanja odraslih i kako se ovi resursi biraju, i poslednji se odnosi na sate participacije zaposlenih u obrazovanju odraslih.

Prvi parametar merenja je bila realizacija kontinuiranog obrazovanja za zaposlene.

Obrazovne ustanove

Kompanije



Slika 9- Unapređenje veština i znanja zaposlenih u obrazovnim ustanovama i kompanijama

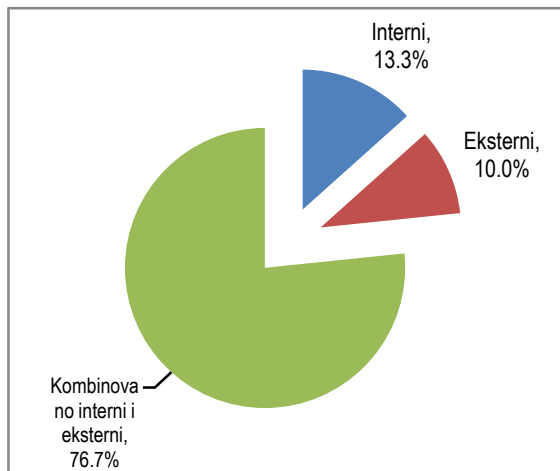
Kada je reč o ustanovama za obrazovanje odraslih, 86.7% ustanova realizuje neki oblik kontinuiranog obrazovanje za svoje zaposlene, dok to radi 70% kompanija, čemu uzrok ponovo možemo tražiti u činjenici da u kompanijama obrazovanje odraslih nije glavni proces, odnosno da je fokus na aktivnostima koje se odnose na realizaciju glavnog procesa. Kako je obrazovanje odraslih glavni proces u ustanovama to se, pretpostavljamo, aktivnije shvata uloga kontinuiranog unapredjenja znanja i veština zaposlenih na funkcionisanje sistema i unapredjenje procesa obrazovanja odraslih.

Sledeći koji smo predložili je da li obrazovanje odraslih u kompanijama i ustanova realizuju samo oni koji su interno zaposleni ili i eksterni saradnici (kako bismo videli vezu među procesima, u ovom slučaju realizacije usluge i nabavke). Treći je bio mehanizam izbora saradnika (kao kriterijum merenja u procesu). Naredni parametar merenja samog

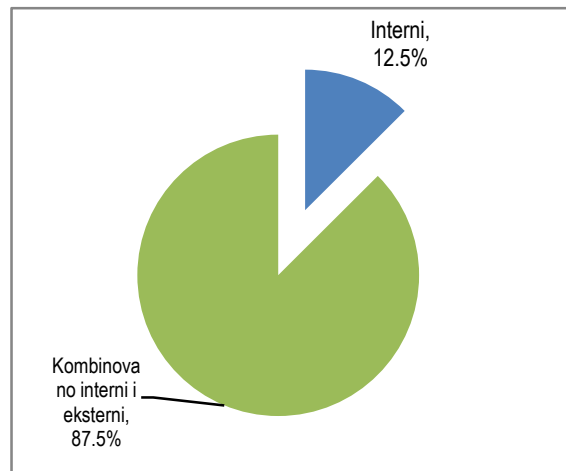
procesa obrazovanja odraslih se odnosio na to koliko sati obrazovanja odraslih je u proseku po zaposlenom u kompanijama i ustanovama za obrazovanje odraslih.

Prikažaćemo kako se ustanove za obrazovanje odraslih i kompanije odnose prema ovim parametrima, počev od toga ko realizuje obrazovanje odraslih u kompanijama i ustanovama.

Obrazovne ustanove



Kompanije



Slika 10- Realizatori obrazovanja odraslih u ustanovama za obrazovanje odraslih i kompanijama

Kao što vidimo, kompanije i ustanove za obrazovanje odraslih u najvećem procentu, 87.5% u kompanijama i 76.6% u ustanovama, imaju kombinacija eksternih i internih realizatora aktivnosti u procesu obrazovanja odraslih. Procena onih koji ne angažuju eksterne realizatore je vrlo sličan (ustanove 13.3% i kompanije 12.5%). Među ustanovama za obrazovanje odraslih se mogu naći u 10% slučajeva one koje svoj glavni proces realizuju samo uz pomoć eksternih realizatora aktivnosti obrazovanja odraslih, te pretpostavljamo da je reč o onim koje uopšte nemaju svojih internih resursa za realizaciju glavnog procesa. Ovo nam potvrđuju i rezultati studije Obrazovanje odraslih na zapadnom Balkanu (Despotović, 2016) gde nalazimo da „...preko 50% ispitivanih organizacija za obrazovanje odraslih pripadaju malim organizacijama koje imaju do pet stalno zaposlenih (str. 44).

U Global report on adult learning and education (UNESCO, 2009.) se navodi da „predavači, facilitatori i instruktori predstavljaju najvažniji ulazni faktor kvaliteta u obrazovanju odraslih“(str.87). Shvatamo da su oni koji realizuju obrazovanje odraslih predstavljaju ključni resurs u kompanijama i ustanovama, te je angažovanje internih, eksternih ili kombinovanih resursa za realizaciju procesa obrazovanja odraslih jedna od najvažnijih aktivnosti. Zato smo se dalje pitali kako se, ako se angažuju eksterni resursi, biraju realizatori obrazovanja odraslih u ustanovama i kompanijama.

Tabela 9- Kriterijumi izbora realizatora obrazovanja odraslih u ustanovama za obrazovanje odraslih i kompanijama

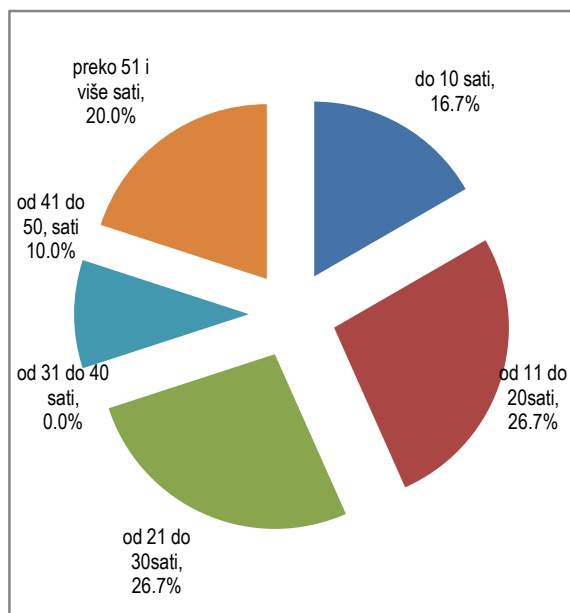
U obrazovnim ustanovama	U kompanijama
kompletnost usluge (plan, program, organizacija i realizacija) 58.65%	kompletnost usluge 69.2% (plan, program, organizacija i realizacija)
kvalifikacije i reference instruktora 88.6%	kvalifikacije i reference instruktora 84.6%
cena 47.55%	cena 69.2%
preporuka kolega iz drugih ustanova i organizacija 11.45%	preporuka kolega iz drugih firmi 19.2%
lična preporuka 7.4%	lična preporuka 0.0%
jedini u oblasti 13.1%	jedini u oblasti 7.7%
da je izvođač obrazovne akcije sertifikovan ili akreditovan 45.4%	da je izvođač obrazovne akcije sertifikovan ili akreditovan 53.8%
nemamo kriterijume izbora, procena odgovorne osobe je jedini kriterijum 7.4%	nemamo kriterijume izbora, procena odgovorne osobe je jedini kriterijum 0.0%

Prema zahtevima standarda ISO 9001 koji se odnose na nabavku, neophodno je da se obezbedi da ono šta se nabavlja bude usaglašeno sa zahtevima za uslugom. U tom smislu se moraju obezbediti kriterijumi za vrednovanje, izbor, praćenje rezultata i ponovno vrednovanje isporučilaca usluga, u ovom slučaju izbor realizatora obrazovanja odraslih.

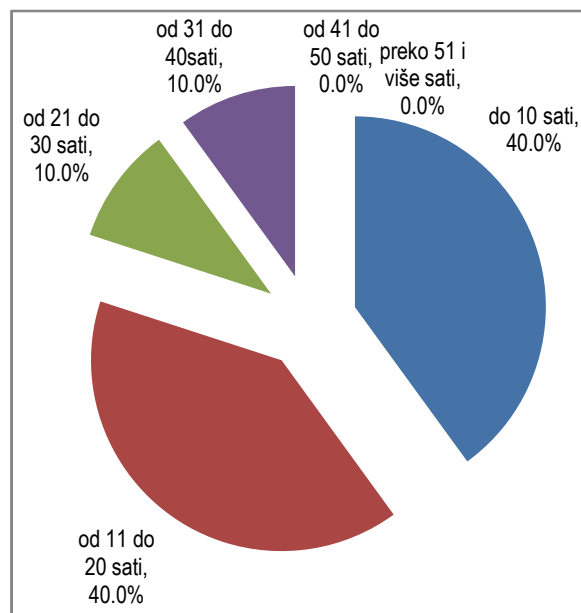
Kako se dolazi do eksternih isporučioaca usluga? Odnosno, kako se biraju oni koji će učiti polaznike i/ili zaposlene? Rezultati pokazuju (tabela 9) da se kao glavni kriterijum koriste kvalifikacije i reference instruktora (88.6% ustanove, 84.6% kompanije), zatim kompletnost usluge (58.56% ustanove, 69.2% kompanije), te cena (47.55% ustanove, 69.2% kompanije), i da je izvođač obrazovne aktivnosti sertifikovan (45.4% ustanove, 53.8% kompanije). S obzirom da se pokazalo da su najvažniji kriterijumi prilikom izbora realizatora usluge obrazovanja odraslih mogućnost da se ispruči celovita tražena usluga obrazovanja, uz poštovanje kvalifikacija i referenci ponuđača, i uz posedovanje sertifikata i akreditacija neophodnih za dokazivanje kriterijuma prihvatljivosti isporučilaca, zaključujemo da i kompanije i ustanove teže, upravo ovako kontrolisanom aktivnošću nabavke ljučnih resursa, da kontinuirano unapređuju kvalitet realizacije procesa obrazovanja odraslih. Ostali kriterijumi su u znatno manjem procentu zastupljeni prilikom izbora realizatora usluga obrazovanja odraslih, s tim što su kompanije nešto strožije kod primene kriterijuma vrednovanja, i ne dozvoljavaju (bar kada je reč o našem uzorku) lične preporuke, odnosno procene odgovornih osoba, dok ustanove koje realizuju obrazovanje odraslih u 7.4% slučajeva koriste ličnu preporuku ili procenu odgovornih osoba kao kriterijum za izbor isporučilaca usluge obrazovanja odraslih. Ovo su subjektivni kriterijumi vrednovanja izbora isporučilaca, te vidimo da se ova aktivnost u ustanovama donekle odvija, ne kao uređena, već kao sistemski nerazvijena aktivnost.

Četvrti ponudjeni indikator merenja samog procesa obrazovanja odraslih se odnosio na to koliko sati obrazovanja odraslih je u proseku po zaposlenom u kompanijama i ustanovama za obrazovanje odraslih.

## Obrazovne ustanove



## Kompanije



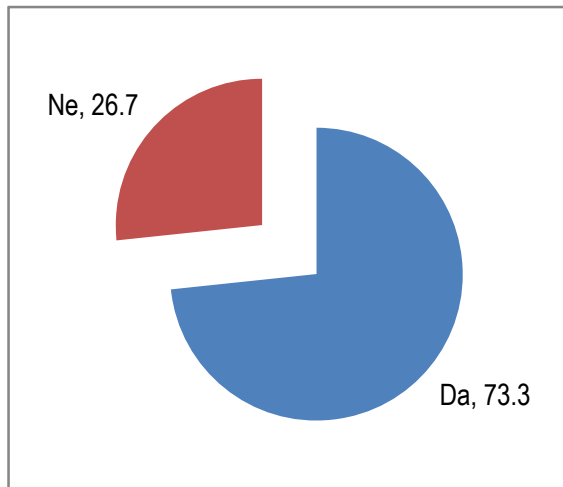
Slika 12- Sati participacije zaposlenih u obrazovanju odraslih u ustanovama za obrazovanje odraslih i kompanijama

U kompanijama (slika 12) najveći procenat je u kategorijama do 10 sati, odnosno od 11 do 20 sati na godišnjem nivou (po 40%), dok je u ustanovama za obrazovanje odraslih najveći procenat u kategorijama od 11 do 20 sati, odnosno od 21 sata do 30 sati na godišnjem nivou (po 26.7%). Ustanove za obrazovanje odraslih u 10% slučajeva imaju preko 41 sata participacije zaposlenih u obrazovnim aktivnostima, odnosno u 20% slučajeva preko 51 sata, dok je u kompanijama participacija u ovim kategorijama 0%. Vidimo da se zbirno, više sati se posvećuje obrazovanju onih koji su zaposleni u ustanovama za obrazovanje odraslih, nego u kompanijama, što je i razumljivo s obzirom na prirodu glavnog procesa. Rezultati merenja procesa obrazovanja odraslih (na osnovu toga da li ima kontinuirane obuke za zaposlene, da li obrazovanje odraslih u kompanijama i ustanova realizuju samo oni koji su interno zaposleni ili i eksterni saradnici, kakvi su kriterijumi izbora saradnika i koliko sati obrazovanja odraslih je u proseku po zaposlenom u kompanijama i ustanovama za obrazovanje odraslih) pokazuju da se i u kompanijama i u ustanovama za obrazovanje odraslih shvata važnost realizacije praćenja i merenja aktivnosti u obrazovanju odraslih,

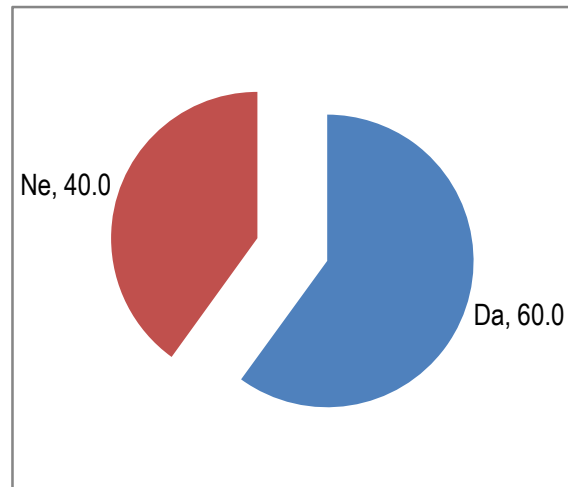
kao načina da se dođe do mogućnosti stalnog unapređenja procesa obrazovanja odraslih, ostvarenja veze među procesima (realizacija obrazovanja i nabavka isporučioaca usluge) i kontinuirano unapređenje znanja onih koji direktno realizuju procese u kompanijama i ustanovama.

Indikatori procesa su oni koji uključuju sredstva za izvođenje obrazovnih programa, aktivnosti i usluga u institucionalnom okruženju (Burke, 1998, prema Chalmers, D. 2008). Ova merenja pokušavaju da sagledaju kako sistem radi u određenom kontekstu. Parametri merenja procesa omogućavaju prikupljanje informacija o različitim aspektima kvaliteta obrazovnog procesa: procedure, razvoj zaposlenih u procesu, sadržaje, uslove u kojima se obrazovna aktivnost odvija, usluga i tehnologije itd. „Merenja procesa se generalno smatraju od strane ustanova, zaposlenih i polaznika kao nešto što obezbeđuje bolje merenje kvaliteta obrazovanja, jer je u kontekstu institucije.“(Chalmers,D., 2008, str 6.). Uzimajući ovo u obzir, samo postojanje praćenja i merenja i prikazani indikatori (a svesni smo da smo ponudili mali broj mogućih pokazatelja procesa obrazovanja odraslih), kao i uvid u važnost praćenja i merenja, nam nisu mogli pomoći da shvatimo ulogu sistema kvaliteta u ostvarivanju postavljenih ciljeva obrazovne aktivnosti ustanova za obrazovanje odraslih i kompanija, odnosno da na osnovu identifikovanih standarda i aktivnosti praćenja i merenja na osnovu ponuđenih parametara uvidimo i određene karakteristike uloge koju sistem kvaliteta ima u ostvarivanju određenog odnosa između realizacije planiranih aktivnosti i ostvarenosti planiranih rezultata same obrazovne aktivnosti. Ovo smo pokušali da sagledamo preko posmatranja kako se ustanove za obrazovanje odraslih i kompanije odnose prema uređenosti kompletnog procesa obrazovanja odraslih (bez obzira da li je reč o glavnom procesu što je slučaj u ustanovama za obrazovanje odraslih ili o jednom od procesa podrške glavnim procesima što je uobičajeno kada je reč o kompanijama) idući korak po korak kroz obrazovni ciklus.

### Obrazovne ustanove



### Kompanije

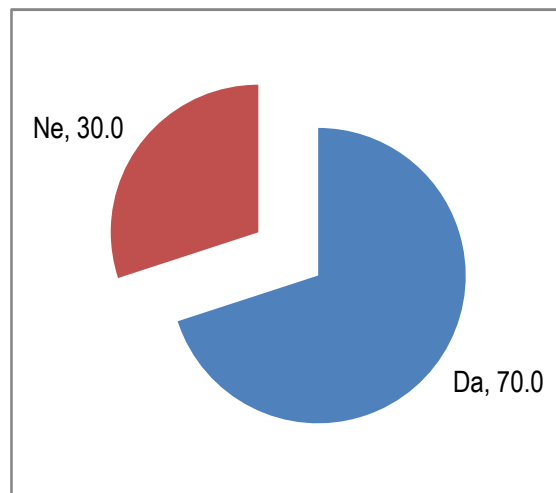
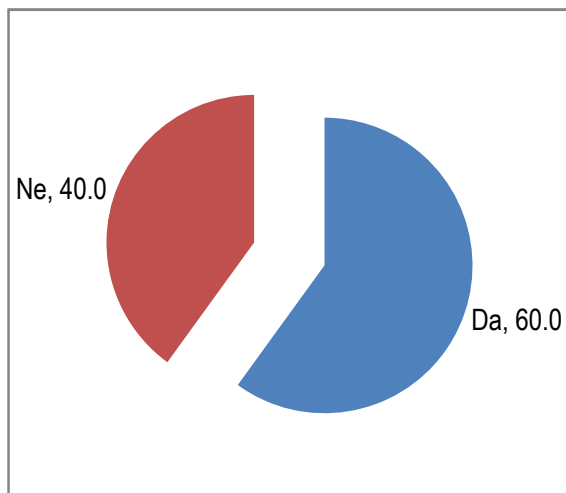


Slika 13-Postojanje postupaka utvrđivanja obrazovnih potreba

Vidimo da obrazovne ustanove više pažnje posvećuju utvrđivanju ulaza u glavni proces (proces realizacije usluge) s obzirom da je to proces koji direktno stvara vrednost (73.3%). Tako je razumljivo da postupci koji definišu način kako saznati zahteve klijenata u smislu obrazovnih potreba budu u većoj meri prisutni u ustanovama kojima je obrazovanje odraslih glavna delatnost.

Obrazovne ustanove

Kompanije

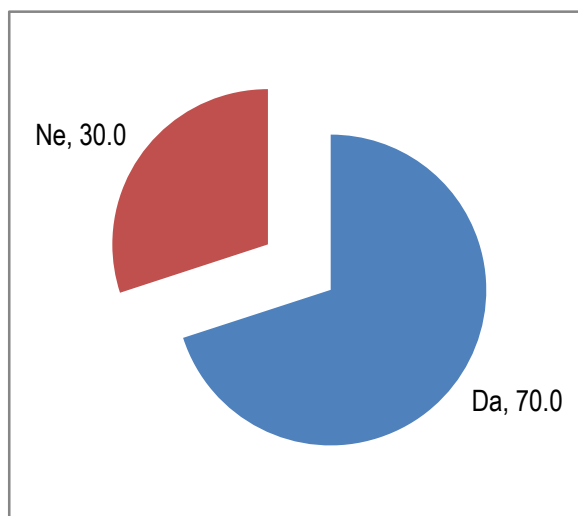
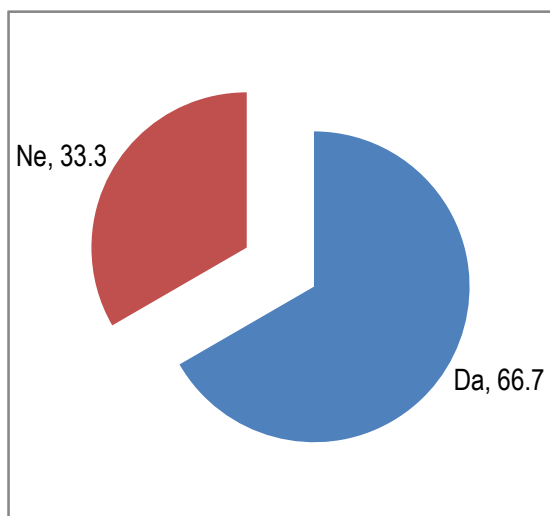


Slika 14-Postojanje postupaka planiranja

Postupci za planiranje realizacije procesa su u nešto većem procentu prisutni u kompanijama nego u ustanovama za obrazovanje odraslih (70% kompanije, 60% ustanove), kao i postupci za izradu programa (70% kompanije i 66.7% ustanove (slike 14 i 15).

Obrazovne ustanove

Kompanije



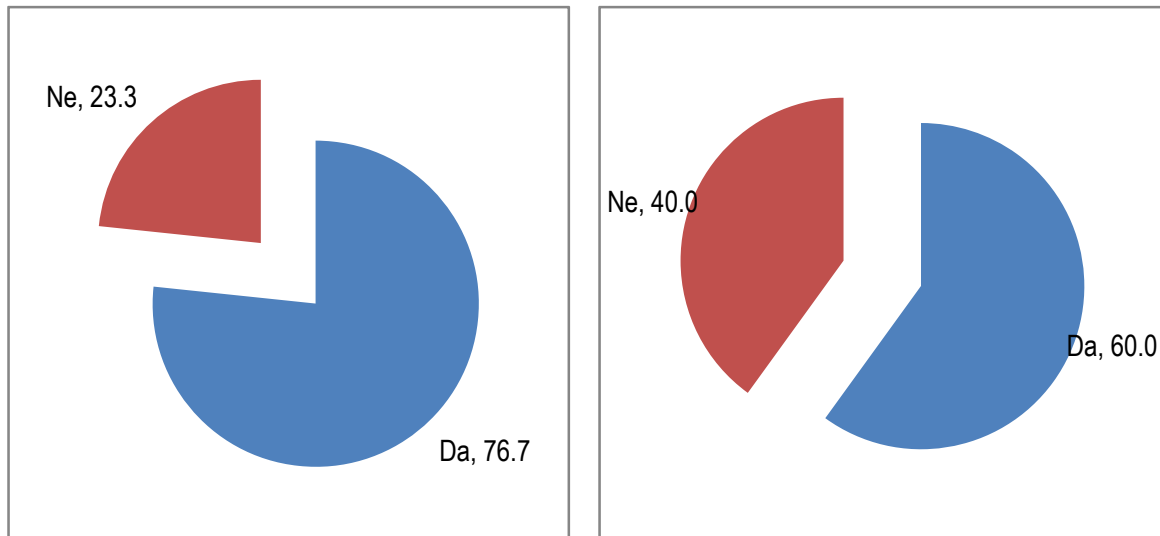
Slika 15-Postojanje postupaka izrade programa



S druge strane ustanove za obrazovanje odraslih su u većoj meri definisale postupke za organizaciju i realizaciju svog glavnog procesa i postupke praćenja i merenja (evaluacija). Na slikama 16 i 17 vidimo da je u 76.7% slučajeva kada je reč o ustanovama i u 60% slučajeva kada je reč o kompanijama postupak organizacije i realizacije procesa obrazovanja odraslih definisan. U 80% slučajeva u ustanovama i u 60% slučajeva u kompanijama postoji definisan postupak evaluacije.

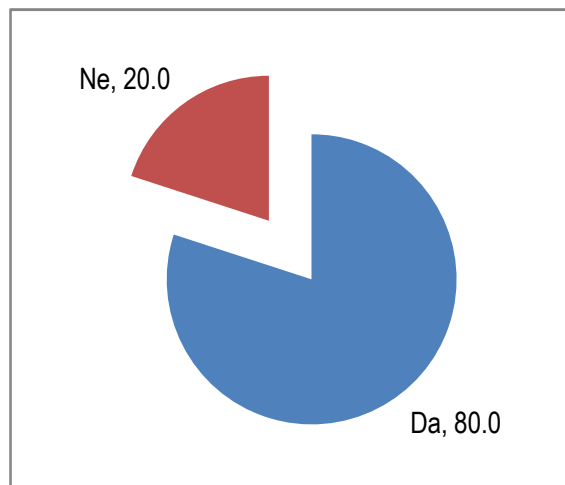
Obrazovne ustanove

Kompanije

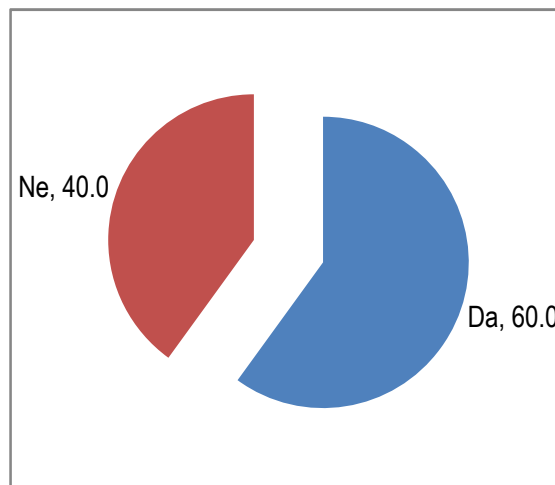


Slika 16-Postojanje postupaka za organizaciju i realizaciju procesa

## Obrazovne ustanove



## Kompanije



Slika 17-Postojanje postupaka evaluacije

Kada govorimo o sistemu upravljanja kvalitetom govorimo o težnji ka postizanju zadovoljstva klijenata i prevazilaženju očekivanja klijenata, za šta su neophodne kontinuirane aktivnosti organizacije koja ostvaruje efektivnost i efikasnost svojih procesa, koji zajedno rade kako bi se ostvarili definisani ciljevi u sistemu. U tom smislu, stalno unapređivanje sistema upravljanja organizacija koje realizuju obrazovne aktivnosti mora biti vidljivo, tako da se može pokazati i dokazati. Jedan od uslova za vidljivost, dokazivost unapredjenja procesa, i to tako da su ishodi procesa oni koji postižu ciljeve, je da proces bude uređen, što iz aspekta sistema upravljanja znači da je proces sistematično definisan (dokumentovan, opisan, postojanje postupaka, procedura, pravilnika) i da se njime upravlja (o čemu se vode zapisi koji su izvor informacija o realizaciji procesa). Uobičajeno se proces određuje kao svaka aktivnost ili set aktivnosti koja koristi resurse da bi transformisala ulaze u izlaze. Potrebno je napomenuti da je identifikovanje procesa jedinstveno za svaku organizaciju, ali se neke vrste procesa mogu grupisati (ISO 9000 Introduction and Support Package, 2008). Razlikujemo tri osnovne vrste procesa: proces realizacije proizvoda, proces upravljanja i procesi podrške. Proces pretvara ulaze u izlaze koristeći resurse (jedan od ključnih resursa u obrazovanju odraslih su oni koji realizuju to obrazovanje, te su u tom smislu predloženi prikazani parametri merenja procesa), i

regulisan je kontrolama. U ustanovama za obrazovnje odraslih proces obrazovanja odraslih je glavni proces (osnovna delatnost ustanove), dok je u kompanijama to ili proces podrške ili deo procesa upravljanja (upravljanje ljudskim resursima).

Kada pogledamo kako se realizuje proces, koristeći predloženi mehanizam sagledavanja (dokumenta, opisan, sa postojanjem izvora informacija o realizaciji), preko aktivnosti kojima se ostvaruje cilj obrazovanja (od utvrđivanja obrazovnih potreba do evaluacije), vidimo da za svaku od aktivnosti, to jest proces u celini, postoji neki uređeni način realizacije u većem procentu. To nam pokazuje da sistem kvaliteta, upravo svojim zahtevima za uredjenošću procesa, vodi ka ostvarivanju postavljenih ciljeva procesa, u ovom slučaju realizaciji obrazovanja odraslih. Najmanji procenat je 60% za niz kategorija (slike 13-17), što nam ukazuje da čak i u organizacijama koje nemaju sistem upravljanja kvalitetom, se shvata potreba da postoji neki uređeni način kako se realizuju aktivnosti obrazovanja odraslih (s obzirom da je uzorak takav da je pola kompanija i pola ustanova koje realizuju obrazovanje odraslih sertifikovano, a polovina nije). Uređeni način realizacije procesa znači da je negde nekako proces opisan i da se na ponovljiv i slediv način realizuje. Prema rezultatima istraživanja ovo je mahom definisano kroz različita dokumenta:

- U ustanovama za obrazovanje odraslih sve aktivnosti su u 40% slučajeva tamo gde postoji uređen sistem, definisane procedurama za realizaciju procesa. Ostala dokumenta koja se koriste su pravilnici, druga dokumenta sistema upravljanja, na primer ona kojima se objašnjava šta se radi sa zahtevima klijenata, ili programi/projekti realizacije obrazovanja odraslih 29.94% u slučajeva. Međutim, obrazovne ustanove koje nemaju definisane mehanizme realizacije procesa se okreću parcijalnim aktivnostima koje, nadamo se, donose rezultate (jer opstaju na tržištu, odnosno u trenutku kada smo realizovali istraživanje su bile aktivna pravna lica). Rezultati pokazuju da kao mehanizam utvrđivanja obrazovnih potreba koriste iskustva drugih ili konkretan upit klijenta (23.3%), u definisanju plana i programa pojedinačne planove i programe predavača (13.3%), kada je reč o organizaciji i realizaciji oslanjaju se na iskustvo predavača (20%), a kada je reč o evaluaciji

koriste se pojedinačni testovi i ankete (13.3%). I pored činjenice da su, u trenutku kada smo realizovali istraživanje, ove ustanove, koje nemaju definisane mehanizme realizacije procesa, postojale na tržištu, ne znamo da li ovakav način „uredjenja“ procesa može da obezbedi održivost, to jest, da li aktivnosti obrazovanja odraslih koje se realizuju mogu da kontinuirano ispunjavaju ciljeve obrazovnih aktivnosti .

- U kompanijama aktivnosti su u 45% slučajeva, tamo gde postoji uređen sistem definisane procedurama za realizaciju procesa. Ostala dokumenta koja se koriste su takođe pravilnici, ali i planovi ili druga dokumenta sistema upravljanja (biznis ili budžetski plan, planovi kvaliteta i sl.) u 32.0% slučajeva. Ono na šta je posebno interesantno skrenuti pažnju je da kada u kompanijama nema sistema upravljanja takođe nema skoro nikakvog mehanizma kojim bi se uredilo obrazovanje odraslih. Maksimalno se može govoriti o postojanju izvesnih mehanizama u slučajevima kada se sve aktivnost obrazovanja odraslih realizuju na osnovu programa eksternih organizatora i realizatora kada postoje (10% slučajeva) ili onoga šta definiše menadžment (takođe u 10% slučajeva). U najvećem procentu (80%) nema nikakvog načina koji bi mogao da ukaže da postoje makar i parcijalne aktivnosti koje su uređene i koje vode ka rezultatima.

Pretpostavili smo da ustanove koje deluju u oblasti obrazovanja odraslih i kompanije preduzimaju različite aktivnosti radi uspostavljanja i funkcionisanja sistema kvaliteta (posmatranog preko standarda kvaliteta, parametara sistema kvaliteta i procesa sistema kvaliteta), no ređe kroz sistemski razvijene aktivnosti, već se češće radi o parcijalnim aktivnostima. Ukoliko paralelno pogledamo ove rezultate sa rezultatima koji se odnose na neke indikatore merenja procesa koje smo ponudili (sati participacije zaposlenih u obrazovanju) i ukoliko se podsetimo se da je u kompanijama (slika 12) 80% sati participacije do 20 sati na godišnjem nivou, i svega 20% od 21 do 51 i više sati, dok je u ustanovama za obrazovanje odraslih 43.3% participacija do 20 sati, a od 21 pa do 51 i više sati participacija 56.7%, onda možda možemo da zaključimo da je to jedan od rezultata merenja koji ukazuje da zaposleni u ustanovama za obrazovanje odraslih više rade na unapređenju svog glavnog procesa, što je i razumljivo jer od ovog procesa zavisi celokupno

funkcioniranje ustanove za obrazovanje odraslih. S druge strane, s obzirom da u kompanijama proces obrazovanja odraslih nije glavni proces, uređenost realizacije po aktivnostima je u smislu postojanja procedura, planova ili ostalih dokumenata je vrlo sličan kod kompanija i ustanova za obrazovanje odraslih (ukupno 69.94% kada je reč o ustanovama za obrazovanje odraslih i 77% kada je reč o kompanijama). Da li nam ovo ukazuje da se kompanije, odnosno službe za razvoj ljudskih resursa u velikim kompanijama, ipak više oslanjaju na standarde (odnosno nekako definisane i uređene procese) prilikom organizovanja obrazovnih aktivnosti za odrasle, nego ustanove koje se bave obrazovanjem odraslih? Odnosno, uređenost jednog procesa (obrazovanje odraslih) je više oslonjena na procedure, planove i ostala dokumenta koja definišu upravljanje tim jednim procesom (koji nije glavni proces kompanije). Na osnovu sagledavanja rezultata do sada, vidimo da se preduzimaju različite aktivnosti radi uspostavljanja i funkcionisanja sistema kvaliteta (do određenog nivoa dokumentovanost procesa, postojanje različitih parametara merenja procesa u kompanijama i ustanovama za obrazovanje odraslih). Takođe vidimo i da neke aktivnosti ili delovi aktivnosti (na primer izbor isporučilaca ili u određenom procentu nepostojanje uređenosti procesa u smislu postupaka ), nisu sistemski uređene.

#### **6.4 Uloga sistema kvaliteta u unapređivanju procesa realizacije obrazovanja odraslih**

Nadalje smo, a u skladu sa zadatkom (zadatak broj 4) da ispitamo i uporedimo mišljenja polaznika iz ustanova za obrazovanje odraslih i zaposlenih iz kompanija, da li i u kom smislu sistem kvaliteta unapređuje proces realizacije obrazovanja odraslih, našu istraživačku pažnju usmerili ka ulozi sistema kvaliteta u unapređivanju procesa realizacije obrazovanja odraslih, posmatrano iz ugla onih koji u obrazovnim aktivnostima participiraju, odnosno klijenata procesa. Pretpostavili smo da polaznici i zaposleni jesu možda upoznati sa postojanjem sistema upravljanja, ali i to ne svi i uglavnom kada je taj sistem upravljanja razvijen, odnosno kada je dovoljno dugo u kompanijama i ustanovama da se može govoriti o zrelim sistemima. U kompanijama koje imaju sistem upravljanja (u

delu uzorka gde su kompanije koje imaju implementiran sistem upravljanja kvalitetom to su 4 kompanije) 80% njih ima sistem upravljanja 3-6, odnosno preko 6 godina (dva ili više ciklusa sertifikacije), dok je jedna kompanija usaglašena sa zahtevima standarda do jednog ciklusa sertifikacije. U obrazovnim ustanovama do jednog ciklusa je 84.6%, a dva i više 15.4%. Ovo nam ukazuje na to da su obrazovne ustanove kasnije počele da se usaglašavaju sa standardom ISO 9001. Vratimo se pitanju, odnosno da li zaposleni i polaznici povezuju unapređenje procesa obrazovanja odraslih sa sistemom upravljanja. Iz Tabele 10 se vidi da samo 16.6 % zaposlenih zna da je sistem upravljanja kvalitetom uspostavljen u kompanji. Ovakav rezultat je krajnje logičan, jer zaposleni u kompanijama realizujući svoje operacije i aktivnosti ne moraju da budu upoznati sa kompletnim sistemom upravljanja koji se uspostavljen, a opet neočekivan, jer dužina postojanja sistema upravljanja bi nas navela na zaključak da bi mnogo veći procenat zaposlenih trebalo da bude svestan da, iako ne mora da zna ceo sistem upravljanja, radi u sistemu koji je usaglašen za standardom ISO 9001.

Razvoj svesti zaposlenih koji obavljaju posao kojim organizacija upravlja je usmeren (prema zahtevima standarda) na zahteve korisnika, na usaglašenost sa zahtevima proizvoda, na svom doprinosu efektivnosti sistema i ne mora nužno biti realizovan preko opšteg sagledavanja značaja sistema upravljanja, te čak i u sistemima koji su duže usaglašeni, zaposleni su pre orijentisani na realizaciju svojih zadataka (operacija i aktivnosti) sa ciljem upravo ispunjenja zahteva proizvoda i korisnika.

Za razliku od zaposlenih, oni koji participiraju u obrazovnim aktivnostima u ustanovama obrazovanja odraslih u značajno većem procentu (38.6%) obraćaju pažnju na to da li obrazovne ustanove imaju sistem upravljanja. Da li je reč o zainteresovanosti za uslugu koja je uređena prema zahtevima standarda, kada se već odvajaju vreme, novac, angažovanje itd? Odnosno, kao korisnici koji žele da im zahtevi budu ispunjeni, veća je verovatnoća da će bar kao jedan od kriterijuma prilikom izbora ustanove za obrazovanje odraslih biti postojanje sistema upravljanja kvalitetom (sistema koji unapređuje proces realizacije obrazovanja odraslih, u skladu sa zahtevima klijenata).

Tabela 10- Upoznatost zaposlenih/polaznika sa postojanjem sistema upravljanja kvalitetom u preduzeću/ustanovi

	zaposleni	polaznici
Upoznati	16.6%	38.6%
Nisu upoznati	83.4%	60.6%

Quazi i Padibjo (1998) su proučavali uticaj ISO 9001 sertifikacije na aktivnosti obuka i razvoja ljudskih resursa na uzorku malih i srednjih preduzeća u Singapuru i došli su do zaključka da su značajna unapređenja u analizi obrazovnih potreba, razvoju programa, evaluaciji i razvoju ljudskih resursa prijavljena nakon implementacije ISO 9001 od strane organizacija koje su bile uključene u istraživanje. O značaju QMS u stručnom obrazovanju (VET), uz prikaz implementacije standarda upravo u ustanovama za obrazovanje odraslih, su diskutovali i Anagnostaki i drugi (2014, str. 41) i kažu da kada je reč o usmerenosti na korisnika „...organizacija mora da bude svesna koje karakteristike proizvoda i operacije korisnici najviše cene (na primer veliki izbor kurseva, specifične obuke za pojedine sektore industrije, kursevi za profesionalce itd.) kako bi unapredile njihovo zadovoljstvo“. Kako je u obrazovnim ustanovama reč o glavnom procesu koji i iz aspekta poslovanja (tenderi, pozicioniranje na tržištu) „traži“ da se bude usaglašen sa zahtevima sistema upravljanja kvalitetom, da li možemo da zaključimo da je ovaj aspekt uređenosti procesa (ukupno poslovanje organizacije, tenderi i mogućnost ispunjenja zahteva, pozicija na tržištu itd.) uticao na razliku u rezultatima kada je reč o upoznatosti zaposlenih/polaznika sa postojanjem sistema upravljanja u privrednom subjektu gde uče i njihove stavove o vezi elemenata obrazovnog procesa i sistema upravljanja kvalitetom?

Prema definiciji iz standarda ISO 9000:2005 zadovoljstvo klijenta je „percepcija do kog nivoa su zahtevi klijenta ispunjeni“. Napomene kažu da „kada postoji žalba ona predstavlja uobičajeni indikator niskog zadovoljstva klijenta, ali njeno odsustvo ne implicira obavezno i visoko zadovoljstvo klijenta. Čak i kada su zahtevi klijenta dogovoreni i ispunjeni to ne obezbeđuje i visok nivo zadovoljstva klijenata“ (ISO 9000:2005, Osnove i rečnik, 3.1.4). Kada je reč o povratnim informacijama od polaznika i zaposlenih, na pitanje da li su

zadovoljni organizovanim i realizovanim obrazovnim aktivnostima koje su pohađali, i jedni i drugi su u velikom procentu zadovoljni (zaposleni 50.9% a polaznici čak 91.4%). Samo pitanjem da li su zaposleni/polaznici zadovoljni obrazovnim aktivnostima koje organizuje kompanija, odnosno ustanova za obrazovanje odraslih (prikaz opšteg zadovoljstva ili nezadovoljstva i razlozi koji su navedeni su dati u Prilogu 3) nismo dobili odgovor koji je statistički značajan u odnosu na postojanje sistema upravljanja (sig.2-tailed .093 zaposleni, sig. 2-tailed .096 polaznici).

Veza između unapređenja procesa obrazovanja odraslih i postojanja sistema upravljanja je možda malo jasnija ukoliko pogledamo kakvi su stavovi i zaposlenih i polaznika kada je reč o pojedinim elementima procesa obrazovanja odraslih u odnosu upoznatost o postojanju sistema upravljanja u kompanijama i ustanovama za obrazovanje odraslih. Elementi u odnosu na koje su polaznici i zaposleni izražavali svoje stavove o zadovoljstvu procesom obrazovanja odraslih su bili iskazivani na petostepenoj skali od „slažem se u potpunosti“ do „u potpunosti se ne slažem“, i odnosili su se na organizaciju obrazovnih aktivnosti, sadržaje, metode, materijale, vreme organizacije i instruktore. Iskazane stavove polaznika smo sagledali u korelaciji sa time da li su upoznati sa postojanjem sistema upravljanja kvaliteta u kompaniji, odnosno ustanovi za obrazovanje odraslih, u smislu da li ta upoznatost doprinosi njihovom zadovoljstvu obrazovnim aktivnostima, i našli smo na izvesne statistički značajne korelacije (Tabela 11).

Tabela 11- Veza između stavova o elementima obrazovnog procesa i upoznatošću sa postojanjem sistema upravljanja kvalitetom

Elementi obrazovnog procesa	Zaposleni	Polaznici
Način organizacije, obrazovnih aktivnosti odabrane ustanove/preduzeća izlazi u susret obrazovnim potrebama	.103, no sig.correlation	.115 sig. at .05
Sadržaji obrazovnih aktivnosti odabrane ustanove/preduzeća izlaze u susret	.084, no sig.correlation	.132 sig. at .05



obrazovnim potrebama		
Metode obrazovnih aktivnosti odabrane ustanove/preduzeća izlaze u susret obrazovnim potrebama	.010, no sig.correlation	.191 sig. at .01
Materijali koje koristite u obrazovnim aktivnostima odabrane ustanove/preduzeća izlaze u susret Vašim obrazovnim potrebama	.292, sig.at .01	.184 sig. at .01
Vreme organizacije obrazovnih aktivnosti odabrane ustanove/preduzeća izlazi u susret obrazovnim potrebama	.219 sig.at .01	.106 sig. at .05
Instruktori obrazovnih aktivnosti odabrane ustanove/preduzeća izlaze u susret obrazovnim potrebama	.160 sig. at .01	.115 sig. at .05

Zaposleni ne vide vezu između sistema upravljanja kvalitetom i elemenata organizacija, sadržaji i metode, u smislu da li izlaze u susret obrazovnim potrebama, odnosno njihovim zahtevima kao klijentima. Zanimljivo nam je da, recimo, da nema statistički značajne povezanosti između stava o ispunjenosti zahteva polaznika u odnosu na sadržaje obrazovanja (jer on proizilazi iz posla koji je deo glavnog procesa kompanije) i sistema upravljanja kvalitetom. Mogući odgovor je da se sistem upravljanja kvalitetom u kompanijama shvata prvenstveno kao suštinski okrenut ispunjenju zahteva eksternih klijenata i ostvarenju njihovog zadovoljstva. Upravo da bi postali prepoznatljiviji kao interni klijent, kao najznačajniju mogućnost unapređenja procesa obrazovanja odraslih u svojim kompanijama zaposleni vide upravo u većem i relevantnijem izboru različitih sadržaja (56.57%, u Tabeli 12). Pretpostavljamo da percepcija zaposlenih kao internih klijenata procesa obrazovanja nije dovoljno razvijena i pored činjenice da su kompanije nešto duže od ustanova za obrazovanje odraslih usaglašene sa zahtevima standarda. Ono gde zaposleni u kompanijama primećuju značajnu vezu sa uređenim sistemom upravljanja su

očigledno elementi procesa koji su u najdirektnijoj interakciji sa njima kao polaznicima: vreme realizacije obrazovnih aktivnosti koje pohađaju, one koji ih uče i materijale koje koriste (sve statistički značajno na nivou .01).

S druge strane, polaznici pokazuju veće zadovoljstvo svim elementima procesa obrazovanja odraslih u korelaciji sa upoznatošću da li sistem upravljanja kvalitetom postoji u ustanovi obrazovanja odraslih. U tom smislu i sagledavamo sistem upravljanja kvalitetom u odnosu na proizvod/uslugu gde se usluga uočava, preko pojedinačnih elemenata, kao mogućnost ispunjenja shvaćenih zahteva klijenata, kroz jasno određenje tih zahteva i težnju da se oni ispune kako bi se usluga „adekvatno koristila“. Kako obrazovanje odraslih nije glavni proces u kompanijama, te stoga ni zahtevi zaposlenih, kada je reč o procesu obrazovanja, koji se razumevaju, uviđaju i ispunjavaju nisu ključni za kompanije (jer nije reč o glavnom procesu koji se u kompaniji odvija). S druge strane percepcija ustanova za obrazovanje odraslih ko su klijenti je jasna iz korelacije zadovoljstva klijenata i upoznatosti sa postojanjem sistema upravljanja u ustanovama koje su odabrali.

Zaposleni i polaznici imaju jasne predloge kako i dalje unapređivati sam proces obrazovanja odraslih (tabela 12).

Tabela 12-Predlozi unapređenja procesa obrazovanja odraslih

Predlozi za unapređenje	Zaposleni	Polaznici
Jasniji postupak prijavljivanja za različite obrazovne aktivnosti	22.57%	13.89%
Bolji izbor izvođača/predavača	11.14%	4.94%
Bolji uslovi realizacije (prostor, materijali, oprema)	12.29%	63.27%
Veći izbor/relevantnost različitih sadržaja	56.57%	6.17%
Samostalnost u izboru sadržaja	27.71%	18.21%

Najveći procenat zaposlenih smatra da bi trebalo da ima na raspolaganju mogućnost većeg izbora sadržaja, dok polaznici kao glavni predlog za unapređenje vide bolje uslove realizacije obrazovnih aktivnosti u smislu prostora, materijala, opreme koju koriste itd. Kada je reč o predlozima za unapređenje polaznika, oni u najvećem procentu (63.2%) procenjuju da ima mesta unapređivanju uslova realizacije obrazovnih aktivnosti. Nekoliko puta smo do sada pominjali Pravilnik o bližim uslovima u pogledu programa, kadra, prostora, opreme i nastavnih sredstava za sticanje statusa javno priznatog organizatora aktivnosti obrazovanja odraslih, koji je objavljen u "Službenom glasniku RS", br.89/2015 od 27.10.2015.godine, a stupio je na snagu 4.11.2015. U Pravilniku se ceo jedan segment (deo III) upravo odnosi na prostor, opremu i sredstva i članovi Pravilnika definišu zahteve koji se odnose na površinu prostora, osvetljenje, zaštitu od buke, zahteve za opremom (stolovi, stolice, „specijalizovane učionice za posebne oblike, metode i sadržaje rada moraju da imaju odgovarajući učionički nameštaj“ član 13), te uvidjamo da nisu samo polaznici interesna strana koja iskazuje potrebu uređenja uslova za realizaciju obrazovnih aktivnosti. Utoliko je značajnije da ustanove za realizaciju obrazovanja odraslih oslušuju zahteve klijenata u cilju unapređivanja svog glavnog procesa.

Pretpostavili smo da polaznici i zaposleni jesu možda upoznati sa postojanjem sistema upravljanja kvalitetom, ali i to ne svi i uglavnom kada je taj sistem upravljanja kvalitetom razvijen, odnosno kada je dovoljno dugo u kompanijama i ustanovama da se može govoriti o zrelih, stabilnim sistemima. Iz rezultata vidimo da hipotezu samo delimično možemo da potvrdimo: polaznici i zaposleni jesu, i to ne svi, upoznati sa postojanjem sistema upravljanja kvalitetom u ustanovama za obrazovanje odraslih i kompanijama, ali to nije nužno povezano sa time koliko sistem upravljanja postoji u organizacijama. Već smo pominjali (u delu 1) da je, između ostalog, glavni razlog za funkcionisanje sistema upravljanja kvalitetom obezbeđivanje efikasne kontrole procesa unutar kompanije, dok je drugi direktni razlog postoji za obezbeđivanje sigurnosti klijentima da će proizvod/usluga ispuniti i nastaviti da ispunjava njihove potrebe i očekivanja, rezultujući zadovoljstvom klijenata. Postizanje zadovoljavanja zahteva kupaca/klijenata i prevazilaženje njihovih zahteva se realizuje kroz definisanje zahteva klijenata u odnosu na ono šta polaznici žele da

uče, kada žele da se realizuje obuka, da li imaju posebne zahteve kada je reč o načinu organizacije obuka i sl., i kroz sprovođenja preispitivanja zahteva klijenata pre nego se organizacija obaveže da će obezbediti proizvod/uslugu (na primer vreme realizacije, sadržaji, instruktori/predavači itd.).

## **6.5 Efektivnost i efikasnost obrazovnih aktivnosti**

Sa ciljem da se sazna da li se rade prave stvari, na pravi način i da li se postiže ono šta je planirano, informacije se mogu dobiti iz čitavog niza izvora: povratnih informacija od polaznika, kolega, zaposlenih, ostalih interesnih strana, na osnovu rezultata praćenja i merenja procesa itd., a služe da bi se, preko mehanizama stalnog unapređenja, poboljšavali organizacija, saržaji, metode, izvođenje obrazovne aktivnosti, materijali, odabir predavača, vreme realizacije itd. Tako smo pokušali da ispitamo i uporedimo mišljenje polaznika o efektivnosti (odnosu realizacije planiranih aktivnosti i planiranih rezultata) i efikasnosti (odnosu ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa) obrazovnih aktivnosti u obrazovnim ustanovama, odnosno, preduzećima (zadatak broj 5). Pretpostavili smo i da postoje razlike u mišljenju o efektivnosti i efikasnosti između polaznika ustanova za obrazovanje odraslih i polaznika kompanijskih programa obuka. Podsećamo da standard ISO 9001 ne navodi koji parametri merenja su „obavezni“ za korišćenje u organizacijama (svaka organizacija sama definiše u odnosu na koje parametre će pratiti i meriti svoje procese). Takođe podsećamo da ono što jeste obavezno, u smislu zahteva standarda, kada je reč o organizacijama koje su usaglašene sa zahtevima ISO 9001, je da moraju da rade praćenja i merenja procesa i proizvoda. Takođe, specifični su zahtevi standarda za ostvarenjem efektivnosti i stalnim unapređivanjem sistema upravljanja, procesa i proizvoda. S druge strane, svi pravni subjekti koji opstaju/postoje na tržištu bi trebalo nekako da sagledavaju svoje poslovanje, odnosno da znaju da li postižu planirane rezultate i kako troše svoje resurse, bez obzira na to da li imaju ili nemaju implementiran sistem upravljanja.

Kompanije i ustanove za obrazovanje odraslih su procenjivale odnos realizacije planiranih aktivnosti i planiranih rezultata i ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa u procesu

obrazovanja odraslih. Kako nije bilo moguće zbog dalje obrade podataka ostaviti kategorije merenja efektivnosti i efikasnosti otvorenim, u smislu da kompanije i ustanove za obrazovanje odraslih same definišu svoje kategorije u kojima rade merenja (tamo gde rade), ponudili smo nešto šire opsege merenja.

Tabela 13-Procenjena efektivnost i efikasnost u kompanijama i ustanovama za obrazovanje odraslih

Kategorije procene	Kompanije%		Ustanove za obrazovanje odraslih%	
	Efektivnost	Efikasnost	Efektivnost	Efikasnost
100%	0.0	0.0	6.7	0.0
Od 70-100%	70.0	50.0	53.3	56.7
Od 40-70%	20.0	40.0	23.3	23.3
Ispod 40%	10.0	10.0	16.7	20.0

Kao što vidimo 100% ostvaren odnos planiranih rezultata i planiranih aktivnosti je ostvarilo 6.7% ustanova za obrazovanje odraslih. Ni jedna kompanije nije procenila ostvarenu efektivnost u ovoj kategoriji. Najveći broj kompanija i ustanova za obrazovanje odraslih procenjuje da je odnos planiranih rezultata i planiranih aktivnosti u kategoriji od 70-100% (70% kompanija i 53.3% ustanova). Kada pogledamo dalje rezultate, vidimo da i kompanije i ustanove za obrazovanje odraslih u najmanjem procentu (10% kompanija i 16.7% ustanova) procenjuju odnos planiranih rezultata i planiranih aktivnosti ispod 40%.

Vrlo je slično i sa procenom efikasnosti. Najviše kompanija odnos upotrebljenih resursa i ostvarenih rezultata procenjuje u kategoriji od 70-100%, a najmanje u kategoriji ispod 40%.

Mišljenja smo da ovi rezultati pokazuju da kompanije i ustanove procenjuju u najvećem procentu, da kada je reč o procesu obrazovanja odraslih, dobijaju rezultate koje su planirali

uz optimalno korišćenje resursa za postizanje takvih rezultata. Tamo gde je procena efikasnosti i efektivnosti ispod 40%, kompanije i ustanove izražavaju procenu da ni uz maksimalno korišćenje resursa ne dobijaju rezultate koje su planirali.

Dalje smo se pitali da li su ovi rezultati procene efektivnosti i efikasnosti u vezi sa postojanjem/nepostojanjem sistema upravljanja.

Tabela 14-Veza između procenjene efektivnosti i efikasnosti i sistema upravljanja

	Kompanije		Ustanove za obrazovanje odraslih	
	Efektivnost	Efikasnost	Efektivnost	Efikasnost
Pearson Correlation	.603	.302	.591	.461
Sig. (2-tailed) level	(.065)	(.397)	.01	.05

U kompanijama kao što vidimo postoji snažna pozitivna korelacija između varijabli (postojanje sistema upravljanja i efektivnost obrazovanja odraslih), ali ne postoji statistički značajna linearna korelacija ni na nivou .01 ni na nivou .05. (uzrok nepostojanja statistički značajne korelacija je u statističkoj obradi podataka i izazvan je veličinom uzorka). U segmentu veze sistema upravljanja i efikasnosti obrazovanja odraslih kod kompanija postoji umerena pozitivna korelacija, ali takođe nije značajna ni na jednom od definisanih nivoa (uzrok nepostojanja statistički značajne korelacija je u statističkoj obradi podataka i izazvan je veličinom uzorka). Ipak možemo zaključiti da su dve varijable (postojanje sistema upravljanja i efektivnost i efektivnost/efikasnost obrazovanja odraslih) u pozitivnoj korelaciji, odnosno da procenjena efektivnost (u većoj meri) i efikasnost (u nešto manjoj meri) rastu u sistemu u kom postoji upravljanje. Rezultat pokazuje snažnu pozitivnu

korelaciju sa efektivnošću, ali umerenu kada je reč o efikasnosti, pa je možda moguće razlog tražiti u činjenici da, iako je obrazovanje odraslih proces koji je „glavni“ za službe ljudskih resursa u kompanijama, to nije i glavni proces za ceo sistem te je moguće da su same procene ostvarenja planiranih rezultata i resursa koji su upotrebljeni time ograničene.

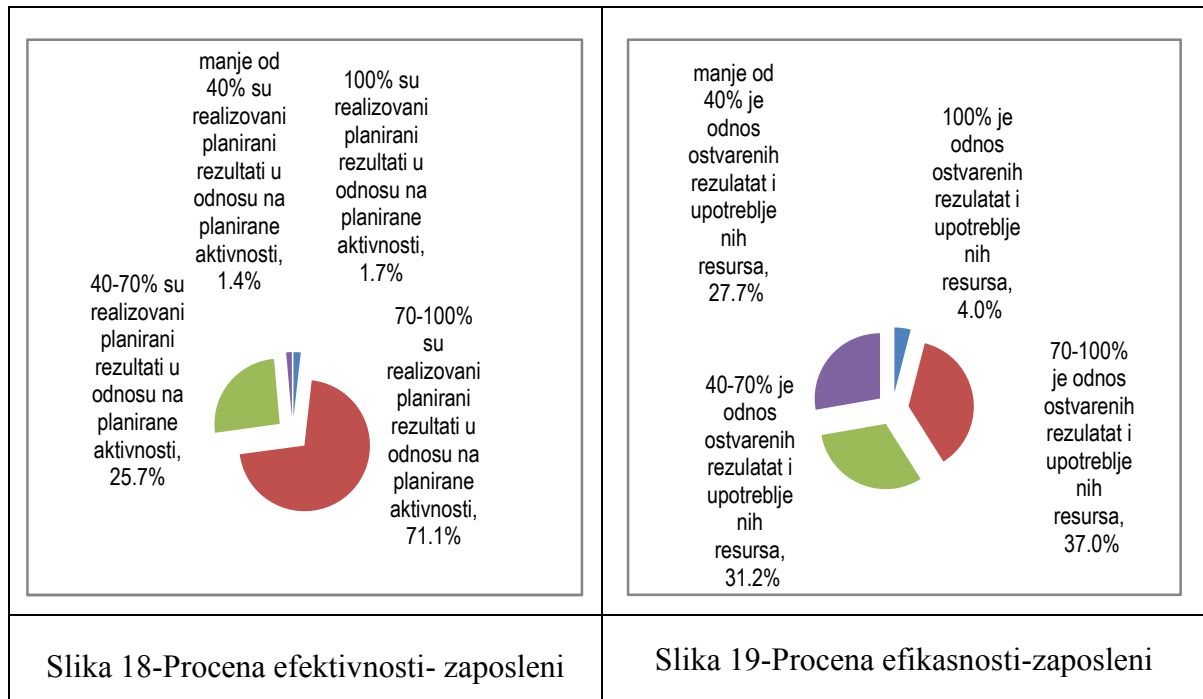
S druge strane, u ustanovama za obrazovanje odraslih, u kategoriji efektivnost postoji snažna pozitivna korelacija koja je statistički značajna na nivou .01, a u kategoriji efikasnost umerena pozitivna korelacija, značajna na nivou .05 (Tabela 14). Na osnovu ovih rezultata možemo zaključiti da između dve varijable (postojanje sistema upravljanja i efektivnost/efikasnost obrazovanja odraslih) postoji značajna, umereno pozitivna linearna korelacija. Rezultati nam pokazuju da ustanove koje realizuju svoje procese usaglašeno sa zahtevima standarda ISO 9001, ostvaruju visok stepen odnosa planiranih aktivnosti i planiranih rezultata, odnosno da teže optimizaciji reusrsa u realizaciji aktivnosti obrazovanja odraslih. Možemo zaključiti da ustanove za obrazovanje odraslih unapređuju efektivnost i efikasnost procesa obrazovanja odraslih kada ga realizuju u skladu sa definisanim standardima kao osnovama sistema kvaliteta i u sistemu u kom postoji upravljanje.

Do sada dati prikaz odnosa efektivnosti i efikasnosti obrazovnih aktivnosti i postojanja Sistema upravljanja kvaliteteom u kompanijama i ustanovama, dat je na osnovu procena predstavnika kompanija i ustanova. Međutim, procesu obrazovanja odraslih drugu interesnu stranu predstavljaju zaposleni, odnosno polaznici, korisnici proizvoda procesa obrazovanja odraslih.

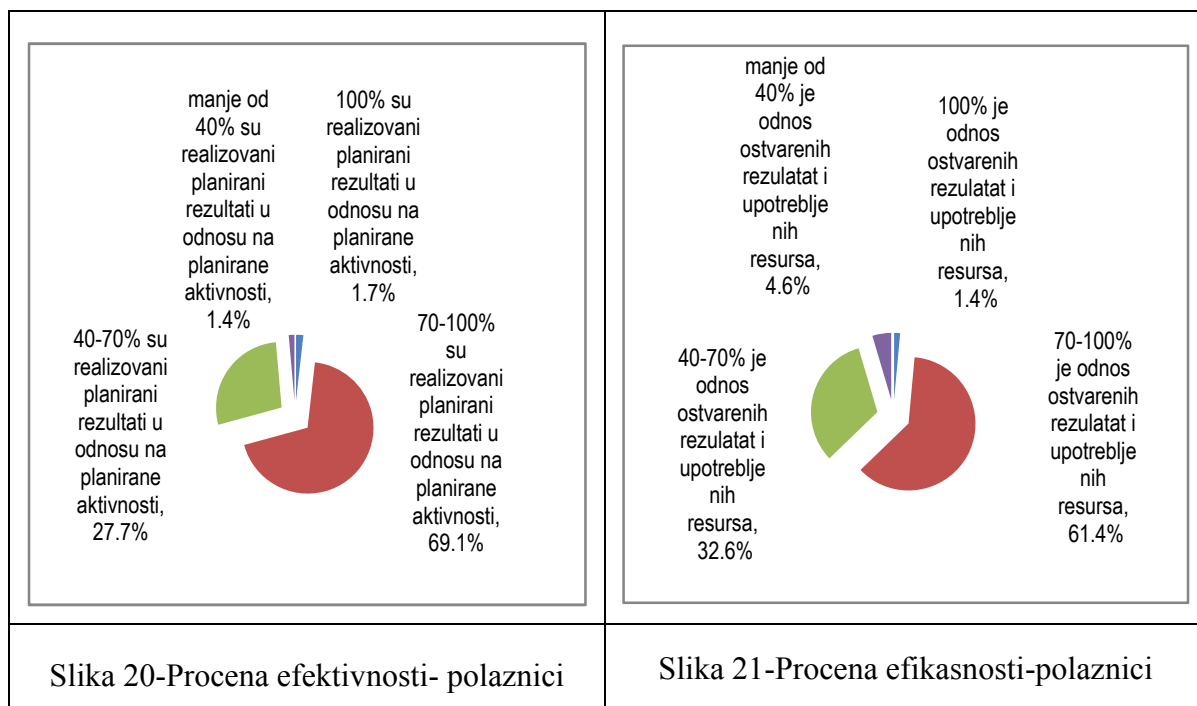
Broek i Buiskool su u svojoj studiji (2013) prikazali dva pristupa razmišljanju o kvalitetu: ekonomski koji je povezan sa efektivnošću i efikasnošću i postizanju ishoda učenja uz razumne troškove (kvantitativni pokazatelji, na primer odnos upisanih i onih koji ostaju u obrazovanju ili rezultati PIAAC i PISA testova) i humanističko progresivni pristup koji karakteriše šira briga o razvoju onoga koji uči, razvoju čoveka i/ili društvenim promenama. Kod ovog drugog je veći akcenat na procesu učenja, pa su karakteristike kao što su učenje okrenuto polazniku i inkluzija naznake kvaliteta obrazovanja. Oni su uzeli u obzir oba

pristupa jer su „...značajno povezani, odgovaraju na pitanje da li obrazovanje i obuke funkcionišu, identifikujući i procenjujući efekte..“ (str.12).

Mi nismo usmeravali ispitanike na bilo koje pokazatelje efektivnosti i efikasnosti. U ovom trenutku istraživanja nam je bilo važno da uvidimo da li se na opštem nivou polaznici i zaposleni procenjuju da su obrazovne aktivnosti bile efektivne i efikasne. Smatrali smo da do njihovih procena efektivnosti i efikasnosti obrazovnog procesa možemo doći pitajući ih da li dobijaju ono šta žele - bez obzira na šta je to i da li su dobro uložili - bez obzira na to šta ulažu u proces obrazovanja.







Kao što vidimo i zaposleni u svojim kompanijama i polaznici ustanovama za obrazovanje odraslih najčešće procenjuju efektivnost i efikasnost obrazovnih aktivnosti u kategorijama 70-100%, odnosno 40-70%.

Kada govorimo o efektivnosti, ili kakav je odnos planiranih rezultata i planiranih aktivnosti preduzetih obrazovnih akcija, ili jednostavnije rečeno „da li su dobili ono šta su želeli od obrazovnih aktivnosti koje su pohađali“, 71.1% zaposlenih i 69.1% polaznika procenjuje da su dobili ono šta su želeli od obrazovnih aktivnosti u kojima su participirali, u kategoriji procene od 70-100%.

Prilikom dovođenja u vezu resursa (novac, vreme, angažovanje itd.) koje su zaposleni i polaznici uložili u obrazovne aktivnosti, i ostvarenih rezultata obrazovne aktivnosti slika je malo drugačija. Zaposleni u mnogo manjem procentu procenjuju ostvarenu efikasnost u rasponu od 70-100%. Kod zaposlenih samo 37% njih u ovako visokom procentu procenjuje efikasnost. S druge strane u istom opsegu, 61.4% polaznika smatra da su ulaganjem svih resursa postigli željene rezultate. Ovde vidimo i da postoje razlike u mišljenjima između zaposlenih i polaznika (što je bila i naša pretpostavka) bez obzira što su i jedni i drugi „ista“

interesna strana kada je reč o obrazovanju odraslih. Možemo zaključiti da je procena efikasnosti kod zaposlenih datost jer ne odlučuju samostalno o resursima koje ulažu, dok kod polaznika koji sami biraju i odlučuju o resursima koje ulažu u postizanje ciljeva je odnos razumljivo drugačiji. Postoje razlike u shvatanju kvaliteta u smislu usluge fokusirane na zadovoljstvo klijenta i usluge koja postiže ono šta se od nje očekuje. Savaneviciene i Stankeviciute (2010) tvrde da „U uvođenje sistema upravljanja kvalitetom u obrazovanje, oni koji uče kao determinanta kvaliteta nisu dovoljno integrisani, iako oni imaju značajan uticaj na sopstvenu transformaciju i na uspeh procesa obrazovanja“. U strateškom okviru- obrazovanje i obuke (Evropska komisija, obrazovanje i obuke, strateški okvir 2020, 2016), specificirana su 4 strateška cilja: 1. učiniti doživotno učenje i mobilnost realnim, 2. unapređenje kvaliteta i efiksnosti obrazovanja i obuka, 3. promocija jednakosti, socijalne okhezije i aktivnog građanstva (active citizenship), 4. unapređenje kreativnosti i inovacija, uključujući preduzetništvo na svim nivoima obrazovanja i obučavanja. U odnosu na drugi navodi se i važnost (između ostalog) „...razvoja efektivnog sistema obezbeđenja kvaliteta. Visok nivo kvaliteta se može postići samo kroz efikasno i održivo korišćenje resursa..“.

Da li na gore prikazane procene polaznika i zaposlenih o postignutoj efektivnosti i efikasnosti obrazovanja odraslih deluje sistem upravljanja kvalitetom, i ako da koliko značajno? Razumevanje uloge koju sistem kvaliteta ima u ostavarivanju određenog nivoa efektivnosti i efikasnosti obrazovne aktivnosti jeste, mogli bismo reći najvažniji zadatak koji smo u ovom radu postavili.

Pogledaćemo u tabeli broj 15 kakva uloge koju sistem kvaliteta ima u ostavarivanju određenog nivoa efektivnosti i efikasnosti obrazovne aktivnosti.

Tabela 15-Veza između procenjene efektivnosti i efikasnosti i sistema upravljanja

	Zaposleni		Polaznici	
	Efektivnost	Efikasnost	Efektivnost	Efikasnost
Pearson Correlation	.448	.377	.361	.267
Sig. (2-tailed) level	.01	.01	.01	.01

Rezultati pokazuju i kod zaposlenih i kod polaznika koji su svesni postojanja sistema upravljanja u svojim kompanijama i odabranim ustanovama za obrazovanje odraslih, da postoji pozitivna statistički značajna korelacija na nivou .01, odnosno, naših varijabli – sistema upravljanja kvalitetom i opaženog nivoa efektivnosti i efikasnosti obrazovnog procesa. Ovakva povezanosti nam ukazuje da, bez obzira što ne znamo konkretne pokazatelje na osnovu kojih je su efektivnost i efikasnost procenjivane, sistem upravljanja kvalitetom, na način viđen od strane ispitanika, uređuje proces i usmerava ga ka mogućnosti da se očekuje postizanja očekivanih rezultata uz optimalno korišćenje resursa u obrazovanju odraslih.

Videli smo da, kada je reč o o efektivnosti i efikasnosti, postoje razlike u mišljenju između polaznika ustanova za obrazovanje odraslih i polaznika kompanijskih programa kada se dovedu u vezu resursi (novac, vreme, angažovanje itd.) koje su zaposleni i polaznici uložili u obrazovne aktivnosti, i ono kako procenjaju ostvarene rezultate obrazovne aktivnosti. Potpuno je jasno da samo postojanje ISO 9001 u organizacijama ne može da garantuje kvalitet. Njegova svrha je da obezbedi osnov i minimalne zahteve da organizacije urede svoj sistem i procese tako da se poveća šansa da se obezbedi kvalitet usluge i proizvoda. Ako organizacije nisu okrenute ka tom putu, odnosno ako ne sagledavaju zahteve korisnika, ili ne pružaju uslugu koja se stalno unapređuje, niti jedan standard ne može da pomogne. Ukoliko sistem upravljanja u organizacijama jeste usaglašen sa zahtevima standarda, trebalo bi da su u takvom sistemu dokumentovani procesi (procedure, postupci)

tako da vode kroz proces, da obezbedi razumevanje među svim učesnicima u procesu, da su jasne uloge svih učesnika u procesu, planirani i definisani ciljevi procesa, put i način njihovog postizanja, sa fokusom na smanjenje problema kvaliteta, osnažujući okruženje ka stalnom unapređenju. QMS mora da uvaži niz okolnosti u kojima se učenje odvija i da bude implementiran dovoljno fleksibilno kako bi se obezbedile mogućnosti da odrasli mogu u samom procesu učenja i nakon završene aktivnosti da pokažu svoje veštine, znanja i novostečene kompetencije. Filozofija sistema upravljanja kvalitetom je bazirana na postizanju zadovoljstva klijenata i prevazilaženju očekivanja klijenata. Ovo se može postići kontinuiranim aktivnostima organizacije koja ostvaruje efektivnost i efikasnost svojih procesa, kao što smo videli, procesa koji zajedno „rade“ kako bi se ostvarili definisani ciljevi u obrazovanju odraslih.

## **7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA I PRAKTIČNE IMPLIKACIJE ISTRAŽIVANJA**

### **1.**

U pokušaju da shvatimo pojam kvaliteta, pregledom literature, kao i na osnovu bavljenja poslovima koji su vezani za sistem upravljanja kvalitetom, uvideli smo da je pojam kvaliteta multiznačan i da postoji čitav niz definicija i viđenje kvaliteta. Mi smo uzeli u obzir definiciju ISO organizacije da je „kvalitet skup svojstvenih karakteristika koje ispunjavaju zahteve“ (ISO 9000:2005, 3.1.1). Pošli smo od stečenog uvida da je težnja ka postizanju kvaliteta odavno prepoznatljiva u najrazličitijim oblastima. Kako se sve više pažnje poklanjalo postizanju traženog kvaliteta, postalo je jasno da je proaktivan način razmišljanja, koji bi uključivao vođenje računa o svim aspektima svih procesa koji su povezani u neki sistem, neophodan radi postizanja definisanih ciljeva i ishoda. Tako se stiglo do standarda kao načina uređenja povezanih procesa, standarda koji se odnose na celokupan sistem upravljanja i koji su osnova i minimalni zahtevi koji se postavljaju pred svaki usaglašeni sistem upravljanja kvalitetom. Cilj nam je bio da ispitamo uloge sistema kvaliteta u ostvarivanju određenog nivoa efektivnosti i efikasnosti obrazovne aktivnosti, prućene na osnovu postavljenih standarda sistema upravljanja i aktivnosti, koje, radi ostvarivanja ciljeva obrazovnih aktivnosti namenjenih odraslima i radi dostizanja postavljenih standarda, koriste i preduzimaju ustanove za obrazovanje odraslih i službe upravljanja ljudskim resursima u okviru kompanija.

Analazirana je veze standarda i obrazovanja odraslih preko prikaza zahteva ISO 9001:2008, ISO 29990 i ISO 9001:2015 u odnosu na faze obrazovnog ciklusa. Paralelni prikaz nam je pomogao u razumevanju zahteva standarda, koji ne moraju nužno da se direktno odnose na procese i usluge u specifičnom industrijskom sektoru, kao što je obrazovanje. Tako je razumevanje zahteva standarda ISO 9001 olakšano, kada je reč o smeštanju tih zahteva u kontekst obrazovanja odraslih.

Jedan od prvih zadataka koje smo sebi postavili je bio da probamo da utvrdimo u odnosu na koje standarde sistema upravljanja je usaglašen rad ustanova za obrazovanje odraslih i rad službi za razvoj ljudskih resursa kompanija (odnosno samih kompanija u kojima su službe) koje realizuju obrazovanje odraslih. Ustanove za obrazovanje odraslih i kompanije koje realizuju I obrazovne aktivnosti za svoje zaposlene (a tokom istraživanja smo upoznali i kompanije koje nikada nisu organizovale i realizovale bilo kakve vrste obuka za svoje zaposlene!) su mahom usaglasile svoje poslovanje sa standardom ISO 9001 (ukoliko su usaglašene sa bilo kojim standardom). Od ostalih standarda tu su oni koji su najčešći ne samo kod nas već i u svetu: ISO 14001, OHSAS 18001... Ovi rezultati su u potpunosti u skladu sa opštim stanjem broja sertifikata po sistemima upravljanja u svetu prema pokazateljima ISO organizacije. Kompanje nešto duže rade u sistemima koji su usaglašeni sa zahtevima standarda ISO 9001 od ustanova koje pružaju usluge obrazovanja odraslih. Ono gde nismo bili u pravu, je kada smo pretpostavili da se službe za razvoj ljudskih resursa u velikim kompanijama u većoj meri oslanjaju na standarde prilikom organizovanja obrazovnih aktivnosti za odrasle, nego ustanove koje se bave obrazovanjem odraslih, te je ova posebna hipoteza samo delimično potvrđena, moguće jer su i kompanije i ustanove za obrazovanje odraslih, kao pravna lica i profitno orijentisane, zapravo na istom putu i istoj poziciji kada je reč o pružanju usluge obrazovanja odraslih u smislu da pod uticajem zahteva tržišta i klijenata moraju da razmišljaju na sličan način o ispunjenju tih zahteva

Postojanje ili nepostojanje sistema upravljanja, u smislu posedovanja svesti o sistemu koji je usaglašen sa zahtevima standarda pokušali smo da sagledamo i iz ugla zaposlenih koji se u kompanijama obučavaju i polaznika programa ustanova za obrazovanje odraslih.

Pretpostavili smo da polaznici i zaposleni jesu možda upoznati sa postojanjem sistema upravljanja, ali i to ne svi i uglavnom onda kada je taj sistem upravljanja razvijen, odnosno kada je dovoljno dugo u kompanijama i ustanovama, da se može govoriti o zrelih sistemima, te smo pokušali da saznamo šta misle polaznici i zaposleni da li i u kom smislu sistem kvaliteta unapređuje proces obrazovanja odraslih. Uvideli smo da su polaznici bolje upoznati sa činjenicom da li odabrana ustanova ima ili nema sistem upravljanja kvalitetom (zaposleni su u mnogo manjem procentu okrenuti sistemu upravljanja i to moguće iz

razloga što su manje i uključeni u proces odlučivanja u svojim kompanijama). Ovakav rezultat nam ukazuje da možda možemo da zaključimo da su polaznici nešto više (jer biraju provajdera, plaćaju, odvajaju vreme za pohađanje...) zainteresovani da uče tamo gde je sistem uređen, gde znaju šta da očekuju i gde veruju da im zahtevi mogu biti ispunjeni.

Sama realizacija obrazovne aktivnosti, kao glavnog procesa u ustanovama koje pružaju ovu uslugu i kao procesa podrške ili upravljačkog u kompanijama se mahom realizuje korišćenjem specifičnih procedura, pravilnika, planova kvaliteta koji opisuju proces. Upravo ova dokumenta mogu da pomognu obezbeđenjem informacija o odnosima među procesima, komunikaciji među svim učesnicima u realizaciji procesa obrazovanja odraslih, pružaju informacije realizatorima da razumeju svoju ulogu u organizaciji, prema klijentima, u odnosu na proizvod, pružaju osnov za očekivanje u smislu rezultata i ciljeva, kako ispuniti zahteve interesnih strana, obezbeđuju konstantnost operacija i aktivnosti i stabilnost i ponovljivost u smislu realizacije procesa obrazovanja odraslih, ali i uređenost i dokumentovanost sistema (kada i korisnici znaju za postojanje te uređenosti) potencijalno pruža viši nivo uverenosti klijenata u kvalitet usluge.

Ukoliko se, makar i korišćenjem standarda ISO 9001, realizuje neko uređenje procesa pružanja usluge obrazovanja odraslih koristi bi mogla da budu:

- Obezbeđenje ishoda koji su relevantni polaznicima, jer je organizacija okrenuta klijentima
- Ispunjenje ciljeva procesa i mogućnost za stalno unapređenje procesa
- Jasnost programa, plana, realizacije, organizacije obrazovnih aktivnosti za sve učesnike u procesu, s obzirom da se vodi računa o zahtevima interesnih strana
- Obezbeđenje mogućnosti povećanja participacije u obrazovnim aktivnostima, povećanjem pouzdanosti u realizaciju procesa
- Obezbeđenje mogućnosti donošenja informisane odluke prilikom izbora programa, predavača itd.

## 2.

Fokus na klijenta je ono što prožima standard ISO 9001. Čitav niz zahteva standarda ISO 9001 u sebi sadrže orijentaciju na klijenta („najviše rukovodstvo ... informiše organizaciju o važnosti ispunjavanja zahteva korisnika, najviše rukovodstvo mora da osigura, da se utvrđuju i ispunjavaju zahtevi korisnika i povećava njegovo zadovoljenje, ulazni elementi preispitivanja moraju da sadrže informacije o ....reagovanjima korisnika, Procesu koji se odnose na korisnike, praćenje i merenje zadovoljenja korisnika...itd“ , ISO 9001:2008).

Klijent je korisnik usluge procesa obrazovanja odraslih. Ovaj proces bi u sistemima koji su usaglašeni sa zahtevima standarda, prema tim istim zahtevima, trebalo da pokaže da postiže ciljeve i da na tom putu koristi optimalne resurse.

Mi smo pretpostavili da ustanove i kompanije koje deluju u oblasti obrazovanja odraslih preduzimaju različite aktivnosti radi uspostavljanja i funkcionisanja sistema kvaliteta (posmatranog preko standarda kvaliteta, parametara sistema kvaliteta i procesa sistema kvaliteta), te nam je cilj bio da identifikujemo aktivnosti ustanova i kompanija koje se preduzimaju radi funkcionisanja sistema upravljanja kvalitetom i unapređenja procesa obrazovanja odraslih. Rezultati nam pokazuju da i kompanije i ustanove za obrazovanje odraslih rade na kontinuiranom unapređenju svojih procesa preko aktivnosti praćenja i merenja, uglavnom koristeći numeričke parametre (brojanje, procenti i sl.), a zatim definisanjem ciljeva u procesima i ciljeva za zaposlene. Rezultati dalje pokazuju da se u velikom procentu realizuje kontinuirano obrazovanje za zaposlene, da se vodi računa o tome ko realizuje obrazovanje, te se, i u kompanijama i u ustanovama za obrazovanje odraslih, kombinuju interni i eksterni realizatori, uz obraćanje pažnje na to kako se „nabavljaju“ eksterni realizatori obuka. Još jedan parametar je bilo važno uzeti u obzir: sati participacije u obrazovanju zaposlenih. Zbirno, više sati se posvećuje obrazovanju onih koji su zaposleni u obrazovanju odraslih u ustanovama za obrazovanje odraslih, nego u kompanijama, ali ukupni rezultati merenja procesa pokazuju da se i u kompanijama i u ustanovama za obrazovanje odraslih shvata važnost stalnog unapređivanja procesa,



ostvarivanja veze među procesima (realizacija obrazovanja i nabavka isporučioaca usluge) i kontinuirano unapređivanje znanja onih koji direktno realizuju proces.

Kada pogledamo kako se realizuje proces, korišćenjem predloženih mehanizama sagledavanja, preko aktivnosti kojima se ostvaruje cilj obrazovanja, videli smo da za svaku od aktivnosti, u većem broju slučajeva postoji neki uređeni način realizacije

Rezultati su nam pokazali da zaposleni ne vide značaj sistema upravljanja kvalitetom u procesu obrazovanja odraslih u kompanijama u delovima procesa koji se odnose na organizaciju, sadržaje i metode (ponovo, možda, jer ne vide mogućnost da utiču na njih, odnosno oni ne učestvuju u izboru kada je reč o tome kako se organizuju obuke, seminari, radionice, treninzi...). Ono gde zaposleni u kompanijama primećuju značajnu vezu sa uređenim sistemom upravljanja su one aktivnosti i operacije u procesu obrazovanja odraslih u kompanijama u kojima direktno učestvuju kao polaznicima (vreme realizacije obrazovnih aktivnosti koje pohađaju, one koji ih uče i materijale koje koriste).

Polaznici u ustanovama za obrazovanje odraslih, s druge strane, odabirom da uče u ustanovama koje imaju sistem upravljanja koji je usaglašen sa zahtevima standarda, pokazuju zadovoljstvo aspektima procesa obrazovanja odraslih. Tako i mi sagledavamo sistem upravljanja kvalitetom u odnosu na uslugu, gde se ta usluga uočava kao mogućnost ispunjenja zahteva klijenata.

### **3.**

Ono što je obavezno, kada je reč o organizacijama koje jesu usaglašene sa zahtevima ISO 9001, je da moraju da vrše praćenja i merenja procesa i proizvoda. Postoji veliki broj organizacija koje pružaju usluge obrazovanja odraslih, a koje nisu usaglašene sa ISO 9001. Međutim, i ove organizacije, da bi opstajale na tržištu moraju na neki način sprovesti merenja ostvarenosti ciljeva, kao što moraju i da vode računa o uslugama koje pružaju i o svom poslovanju. Aktivnosti i ciljevi na putu ostvarenja kvaliteta bi bilo dobro da budu usmereni na ceo proces obrazovanja odraslih, te su neophodni različiti pokazatelji kvaliteta – parametri merenja procesa. Pretpostavili smo da je moguće je izdvojiti određene

karakteristike uloge koju sistem kvaliteta ima u ostvarivanju određenog nivoa efikasnosti obrazovne aktivnosti, odnosno ciljeva obrazovne aktivnosti, a naš sledeći zadatak je bio da na osnovu identifikovanih standarda i aktivnosti, shvatimo ulogu sistema kvaliteta u ostvarivanju postavljenih ciljeva obrazovne aktivnosti ustanova za obrazovanje odraslih i kompanija. Zaposleni u ustanovama za obrazovanje odraslih više rade na unapređenju svog glavnog procesa, što je i razumljivo jer od ovog procesa zavisi celokupno funkcionisanje ustanove za obrazovanje odraslih. S druge strane, s obzirom da u kompanijama proces obrazovanja odraslih nije glavni proces, uređenost realizacije po aktivnostima je u smislu postojanja procedura, planova ili ostalih dokumenata je vrlo sličan kod kompanija i ustanova za obrazovanje odraslih. Upitali smo se da li nam ovo ukazuje da se kompanije, odnosno službe za razvoj ljudskih resursa u velikim kompanijama, ipak više oslanjaju na standarde (odnosno nekako definisane i uređene procese) prilikom organizovanja obrazovnih aktivnosti za odrasle, nego ustanove koje se bave obrazovanjem odraslih? Odnosno, uređenost jednog procesa (obrazovanje odraslih) je više oslonjena na procedure, planove i ostala dokumenta koja definišu upravljanje tim jednim procesom (koji nije glavni proces kompanije). Na osnovu sagledavanja rezultata, vidimo da se preduzimaju različite aktivnosti radi uspostavljanja i funkcionisanja sistema kvaliteta (do određenog nivoa dokumentovanost procesa, postojanje različitih parametara merenja procesa u kompanijama i ustanovama za obrazovanje odraslih). Takodje vidimo i da neke aktivnosti ili delovi aktivnosti (na primer izbor isporučilaca ili u odredjenom procentu nepostojanje uređenosti procesa u smislu postupaka ), nisu sistemski uređene.

#### 4.

U svakom poslu je često menjanje zahteva kupaca (klijenata, korisnika). Upravo preispitivanje i evaluacija zahteva i potreba samih klijenata doprinose ne samo ispunjenju očekivanja već i prevazilaženju tih očekivanja. Pretpostavili smo da se povećava nivo kvaliteta procesa pružanja usluga obrazovanja odraslih i proizvoda tog procesa ukoliko se obrazovna aktivnost realizuje u skladu sa definisanim standardima i aktivnostima kao osnovama sistema kvaliteta čime se unapređuju efektivnost i efikasnost procesa

obrazovanja odraslih. Dešava se da ne može da se obezbedi da se proces učenja odraslih odvija na način ili sa rezultatom koji odgovara “zahtevima kupaca” (očekivanjima polaznika i/ili očekivanim ishodom učenja). Razlog može da bude da, na primer, unapređenje pojedinačnih elemenata u procesu obrazovanja odraslih, bez obzira na vrstu tog obrazovanja, ne garantuje uspeh programa, efektivnost i efikasnost, jer nema nužno veze između svih elemenata u procesu obrazovanja odraslih. Implementacija QMS-a može da pomogne da se takve veze uspostave i unapređivanje ostvaruje u kontinuitetu. Mi smo, s obzirom na fokusiranost na sistem upravljanja kvalitetom, pod pojmovima efektivnost i efikasnost podrazumevali ono što se pod ovim terminima navodi kao sadržaj u definicijama u standardu Osnove i rečnik. Efektivnost je „mera realizacije planiranih aktivnosti i planiranih rezultata“, a efikasnost „odnos ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa (ISO 9000:2015 Osnove i rečnik deo 3, Termini i definicije).

Standard ISO 9001 ne navodi koji parametri merenja, odnosno indikatori se moraju koristiti da bi se saznalo kako se odvijaju procesi i da li se ispunjavaju ciljevi sistema. Iz tog razloga nije bilo moguće da predvidimo koje konkretne parametre organizacije koje pružaju usluge obrazovanja odraslih i kompanije koriste kako bi realizovale praćenja i merenja, odnosno obezbedile osnov za sagledavanje efektivnosti i efikasnosti procesa i sistema. Svi učesnici u istraživanju (kompanije, zaposleni, ustanove za obrazovanje odraslih i polaznici) su bili upitani da sami procene stepen realizacije planiranih rezultata i odnos tih rezultata i resursa koje su upotrebili da bi ih postigli.

Kada je reč o kompanijama odnos (ne)postojanja sistema upravljanja kvalitetom i efektivnosti i efikasnost obrazovanja odraslih je u pozitivnoj korelaciji, odnosno da procenjena efektivnost i efikasnost rastu u sistemu u kom postoji upravljanje kvalitetom. Rezultati nisu bili statistički značajni, pa nudimo nekoliko mogućih odgovora: naš uzorak je obuhvatio samo 10 kompanija, te je to predstavljalo problem sa statističkom relevantnošću. Ovo nismo dobro promislili pre nego što smo definisali uzorak. Još jedan je razlog koji predlažemo: proces obrazovanja odraslih jeste proces koji je „glavni“ proces za službe ljudskih resursa u kompanija, ali nije za ceo sistem te je moguće da su same procene time ograničene.

Ustanove za obrazovanje odraslih, na osnovu statistički značajnih rezultata, da (ne)postojanje Sistema upravljanja kvalitetom i efektivnost i efikasnost obrazovanja odraslih jesu u korelaciji, na taj način što se i efektivnost i efikasnost procesa obrazovanja odraslih povećavaju onda kada se proces realizuje u skladu sa definisanim standardima i aktivnostima kao osnovama sistema kvaliteta.

I zaposleni i polaznici u velikom procentu pokazuju da su dobili ono šta su želeli od obrazovnih aktivnosti koje su pohađali, odnosno procenjuju realizovane obrazovne aktivnosti kao efektivne. Pretpostavili smo i da postoji razlika u mišljenju polaznika i zaposlenih kada je reč o efektivnosti i efikasnosti, pa nam je zadatak bio da uporedimo ova mišljenja. Kada je reč o efikasnosti zaposleni ocenjuju nižom efikasnost realizovanih obrazovnih aktivnosti od polaznika. Efikasnost je od strane zaposlenih tako procenjena jer zaposleni ne odlučuju samostalno o resursima koje ulažu, dok kod polaznika koji sami biraju i odlučuju o resursima koje ulažu u postizanje ciljeva je odnos razumljivo drugačiji. Kada je reč o odnosu postojanje/nepostojanje sistema upravljanja i efektivnost/efikasnost rezultati, koji pokazuju statistička značajnu korelaciju, ukazuju da sistem upravljanja, na neki način viđen od strane ispitanika, uređuje proces i usmerava ka mogućnosti da se očekuje postizanja očekivanih rezultata uz optimalno korišćenje resursa u obrazovanju odraslih, i time se nivo kvaliteta procesa pružanja usluga obrazovanja odraslih i proizvoda tog procesa, usklađeno sa zahtevima standardima i aktivnostima kao osnovama sistema kvaliteta unapređuju.

## 5.

Kako bi se u potpunosti rezultati koje postižu procesi i proizvod inkorporirali u sistem, neophodno je, na osnovu dokaza (podataka, informacija, činjenica) uvideti da li rezultati procesa i proizvod odgovaraju željenom (definisanim ciljevima, zahtevima korisnika i ostalih interesnih strana). Upravo rezultati praćenja i merenja obezbeđuju činjenice i podatke, na osnovu kojih se u sistemu donose odluke koje doprinose poboljšanjima. Uobičajeno se praćenja i merenja rade preko parametara ili indikatora merenja procesa,

ciljeva i zadataka koji se definišu u procesu, i parametara merenja proizvoda u skladu sa planinarnim postavkama i kriterijumima za prihvatanje proizvoda koji odgovaraju zahtevima za proizvod.

Reagovanje na zahteve za obrazovanjem, obukom, stalnim usavršavanjem itd, je postalo jedno od ključnih pitanja za razvoj privrede. Zbog toga postoji kontinuirana potreba za uslugama obrazovanja, posebno za onim koje se odnosi na struku, karijeru, radno mesto. Izlaženje u susret obrazovnim potrebama mora da obezbedi zadovoljstvo korisnika usluge, pružanje usluge koja se procenjuje kao kvalitetna, koristi od investiranja, raznovrsnost ponude, vrednost rezultata. Postojeći sistemi upravljanja kvalitetom kao što je ISO 9001 (i na primer ISO 29990) sadrže zahteve za usaglašavanjem i kod provajdera usluga obrazovanja kao samostalnog pravnog lica, odnosno onih delova pravnih lica koji pružaju interno usluge obrazovanja odraslih. Standardi doprinose promociji obezbeđivanja usluge koja je transparentna i jasnija korisnicima, poslodavcima i ostalim interesnim stranama.

Šta je sam kvalitet usluge će očigledno i nadalje biti predmet rasprava, istraživanja i debata među profesionalcima u oblasti obrazovanja odraslih, korisnicima usluga itd, jer uvek ostaju pitanja kako proceniti taj kvalitet, ko to treba da radi i slična. Prosto korišćenje kvantitativnih pokazatelja ne može da bude jedini način. Kvalitet mora da, kada se procenjuje, bude u nekom konkretnom kontekstu sistema i procesa, a time u procenu moraju biti uključene sve interesne strane. Takođe je važno stalno imati na umu da se kvalitet u obrazovanju odraslih menja i da je pod uticajem izbora (gde učiti, šta učiti, ko će nas učiti...) te je i unapređivanje kvaliteta, moguće, u stvari, skup izbora koji se stalno menjaju i razvijaju.

Interni „klijenti“ su zaposleni, a time i malo „skrajnuti“ sa glavnog toka zadovoljavanja zahteva kupaca što je glavna orijentacija ISO 9001 u odnosu na „glavne“ klijente ustanova. Zaposleni nemaju doživljaj svih resursa koje investiraju u svoje obrazovanje u radnom okruženju, dok su oni koji plaćaju obuke u ustanovama mnogo svesniji svega što su investirali.

Bilo bi dobro kontinuirano unapređivati proces, procedure i kriterijume i mehanizme merenja zadovoljstva korisnika usluga obrazovanja odraslih bez obzira gde se te usluge pružaju i unapređivati procese sa ciljem obezbeđivanja očekivanih rezultata obrazovnih aktivnosti i postizanja usaglašenosti zahteva za uslugom u smislu postignuća polaznika, odnosno izlaza iz procesa obrazovanja odraslih, kako bi se na osnovu rezultata radilo na povećanju zadovoljstva klijenata i time i participacije u obrazovanju odraslih

Stalno poboljšanje procesa i usluge obrazovanja odraslih, ostvarivanje planiranih rezultata i optimizacija resursa za postizanje definisanih ciljeva obrazovanja odraslih usmerena je i na ispunjavanje zahteva i ostvarivanje zadovoljstva i drugih interesnih strana, na primer poslodavaca ili tržišta rada.

Standard nema nameru da uniformiše sisteme i dokumentaciju sistema, procese i proizvode. Standardi su minimalni zahtevi sa kojima se organizacije usaglašavaju. Zato svaka organizacija, kompanija koja realizuje obrazovanje odraslih može da uredi svoj sistem upravljanja kako smatra da je najfunkcionalnije za svoje poslovanje, a posebno za polaznike. Ali da ga uredi.

## LITERATURA

A

“A Memorandum on Lifelong Learning, European Commission“, Brussels, 30.10.2000 SEC(2000) 1832, COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES“Managing Quality of Adult Education in Europe” <http://www.managingquality.lv/12partners.html>. 1999, preuzeto sa: [www.iso.org](http://www.iso.org), pristupljeno: 25. decembra 1999.

Adult and continuing education in Europe: using public policy to secure a growth in skill, 2013, EUROPEAN COMMISSION Directorate-General for Research & Innovation <http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf>

Adult education trends and issues in Europe Restricted, tender N0. EAC/43/05 as completed by 11th of August 2006

Akreditaciono telo Srbije, dostupno na [www.registar.ats.rs/](http://www.registar.ats.rs/) pristupljeno 01.02.2016

Anagnostaki O, Kazantzidou,N, Heninborch-Buhaj,M, Sikora,R Hansson,T, Antonaras,A Varga-Pintér,B, Gaury,M., Volkshoschule im Landkreis Cham e.V, QUALITY CULTURE TO IMPROVE VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING, The LOQUET Consortium, 2014

Andre, P, QMS Assessment, AQE Group, Advanced Ideas, Chicago,1996,

Andre, Paul M., Ljiljana Dimitrijević, Nenad Marčetić, Quality and adult education , 4.International Quality Conference, Festival kvaliteta, Center for Quality, Faculty of Mechanical Engineering, University of Kragujevac, 2010.

Andrews and Withey, 1976; Frank M. Andrews, Stephen B.Withey; Social Indicators of Well-Being. Plenum Press, New York (1976) pg32

Andrilović, V, Matijević,M., Pastuović,N., Pongrac,S.,Špan,M., Andragogija, Školska knjiga Zagreb, 1985.

Aristotel prema Barnes, Jonathan (1995). "Categories".. The Complete Works of Aristotle, 2 vols. Transl. J. L. Ackrill. Princeton: Princeton University Press. pp. 3–24

Arthur Jr., Winfred; Bennett Jr., Winston; Edens, Pamela S.; Bell, Suzanne T. Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, Vol 88(2), Apr 2003, 234-245

Adižes, I., [www.asee.biz/?01=30](http://www.asee.biz/?01=30), para 2 and 3

## B

Bandur, V. i Potkonjak, N. (1999). *Metodologija pedagogije*. Beograd: Savez pedagoških društava Vojvodine.

Bevans-Gonzales, T., Nair, A., The Strengths and Weaknesses of ISO 9000 in Vocational Education Pennsylvania State University, *Journal of Vocational Education and Training*, Volume 56, Number 2, 2004, str 163-180.

Broek, S., Buiskool Bert-Jan Z., Developing the adult learning sector Quality in the Adult Learning Sector (Lot 1) Final report (Open Call for tender EAC/26/2011), June 25, 2013

## C

Campbell i Rozsnyai (2002, str. 31) Campbell, C. & Rozsnyai, C., 2002, Quality Assurance and the Development of Course Programmes. papers on Higher Education Regional University Network on Governance and Management of Higher Education in South East Europe Bucharest, UNESCO Contract No. DPfl-5823-C-00-4013-00

Clapp, James Gordon, An Essay Concerning Human Understanding,. "John Locke." *Encyclopedia of Philosophy*. New York: Macmillan, 1967

Chalmers, D., Teaching and Learning Quality Indicators in Australian Universities, Outcomes of higher education: Quality relevance and impact, OECD 2008.

Council conclusions of 12 May 2009 on a strategic framework for European cooperation in education and training ('ET 2020'), 2009/C 119/02, Official Journal of the European Union European, [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52009XG0528\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52009XG0528(01)&from=EN) pristupljeno 13.03.2016.



## D

Despotović, M., Razvoj kurikulima u stručnom obrazovanju, Filozofski fakultet, 2010.

Despotović, M., Obrazovanje odraslih na zapadnom Balkanu, jedan empirijski pogled, DVV International, Beograd 2016.

Dill, D., Beerkens, M. (2010). Introduction. U D. Dill, M. Beerkens (ur.), Public policy for academic quality (str. 1-12). Dordrecht: Springer

Drucker, P., (2006). The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. New York: Collins.)

Drucker, P., 1986, MANAGEMENT Tasks, Responsibilities, Practices PETER F. DRUCKER, TRUMAN TALLEY BOOKS / E.P. DUTTON / New York

## E

European Parliament; Council of the European Communities. Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning. Official Journal of the European Communities, 2008, C 111, p. 1-7. Available from Internet: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:111:0001:0007:EN:PDF> pristupljeno 3.2.2012

European Report on Quality indicators of Lifelong Learning: 15 Quality indicators. Report based on the work of the Working Group on Quality Indicators, 2002, [http://www.aic.lv/bologna/Bologna/contrib/EU/report\\_qual%20LLL.pdf](http://www.aic.lv/bologna/Bologna/contrib/EU/report_qual%20LLL.pdf) pristupljeno 3.2.2012

European Report on the Quality of School Education, Directorate-General for Education and Culture, EUROPEAN COMMISSION, 2000.

Evropska komisija, obrazovanje i obuke, strateški okvir 2020, 2016, [http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/index_en.htm), pristupljeno 29.04.2016

## F

Filipović, D., Razvoj i obrazovanje, Kultura, Beograd 1989, str 437

Fordham, P. E. Non-formal and formal education programmes' in YMCA George Williams College ICE301 Lifelong Learning Unit 2, London: YMCA George Williams College(1993)

Fundamentals of a 'Common Quality Assurance Framework' (CQAF) for VET in Europe 2004

## G

Gage, N., & Berliner, D. (1991). Educational psychology (5th ed.). New York: Houghton Mifflin

Global Report on Adult Learning and Education ,  
[http://uil.unesco.org/fileadmin/keydocuments/AdultEducation/en/GRALE\\_en.pdf](http://uil.unesco.org/fileadmin/keydocuments/AdultEducation/en/GRALE_en.pdf),  
Unesco, 2009

Grupa Hajde da, Neformalno obrazovanje, nevidljiva snaga društva, Beograd 2003

Goodyear, L., Jewiss, J., Usinger, J., Barela, E., Qualitative enquiry in evaluation from theory to practice, Jossey Bass, 2014

## H

Harvey, L., 2002, 'Quality assurance in higher education: some international trends' Higher Education Conference, Oslo, 22-23 January 2002.

Hoskins, B., The Youth Sector and Non-formal Education/Learning: working to make lifelong learning a reality and contributing to the Third Sector, Council of Europe & European Commission Youth Research Partnership Report, European Youth Centre, Strasbourg 28-30 April 2004

## I

ISO 29990-Usluge u neformalnom obrazovanju i treningu-Zahtevi za ustanove koje pružaju usluge

ISO/IEC 17024:2012(en) Conformity assessment — General requirements for bodies operating certification of persons. [www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:17024:ed-2:v1:en](http://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:17024:ed-2:v1:en), pristupljeno 26.01.2016

ISO 10015:1999, Quality Management - Guidelines for Training, objavljeno 16. Decembra 1999

ISO 9000:2015, Quality management system (Osnove i rečnik), objavljeno 2015.

ISO 9000:2005, Quality management system (Osnove i rečnik), objavljeno 2005.

ISO 9001:2008 Quality Management Systems - Requirements, objavljeno 13. Novembra 2008

ISO 9001:2015, Quality Management Systems -- Requirements, objavljeno septembar 2015,

ISO Survey 2014: <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=RS#standardpick> pristupljeno 27.02.2016

ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems Document: ISO/TC 176/SC 2/N 544R3, ISO 2008

ISO, 2016, dostupno na [www.iso.org](http://www.iso.org), pristupljeno: 19. maja 2007

IWA2 Sistem upravljanja kvalitetom —smernice za primenu ISO 9001 u obrazovanju, International Workshop Agreement 2:2007, Quality Management Systems: Guidelines for the education

## J

Jarvis, P, Adult Learning in the Social Context, Croom Helm, London 1987

## K

- Katz.,D., Kahn,R.L., The social psychology of organizations, 1978 HR Folks International,,<http://sites.idc.ac.il/dice/files/activity2.pdf>, pristupljeno 11.12.2015.
- Kidd,JR., u How Adults Learn (Association Press, Follett Publishing Company, Chicago 1973, str 283
- Kirkpatrick, D., Four Level Evaluation Model that was first published in a series of articles in 1959 in the Journal of American Society of Training Directors, Evaluating Training Programs 1975. I izdanje Evaluating Training Programs iz 1994
- Knowles, M., The Adult learner: A neglected species, Gulf Publishing Company, 1978
- Kolenc-Miličević,I., Josip Britvić, Igor Miličević UPRAVLJANJE KVALITETOM U OBRAZOVANJU – ISO 9001:2008 KAO ALAT ZA PODIZANJE KVALITETE, Praktični menadžment, Vol. III, br. 5, str. 68-78, 2012
- Kotler, P., Marketing Management Millenium Edition, Prentice-Hall, PEARSON CUSTOM PUBLISHING 2000.
- Krstić,D, Psihološki rečnik, IRO Vuk Karadžić, Beograd, 1988, strana142
- Kulić, R., Despotović, M., Uvod u Andragogiju, Svet knjige, Beograd 2010.
- Kvalitet.org, <http://www.kvalitet.org/rs/osnovni-pojmovi/osnovni-pojmovi>, pristupljeno22.07.2014
- Kwang, K Hagedorn, M., Williamson, J., Chapman, C., Participation in Adult Education and Lifelong Learning: 2000-01, NCES, NHES, 2004

## L

- Lockheed, M. E., Hanushek,E., Concepts of Educational Efficiency and Effectiveness, HROWP 24,1994
- Loewen, B. Informalno i neformalno učenje analiza i perspektive, GIZ, Januar 2011

## M

Medić, S., Matejić-Đurić, S., Milošević, Z., Multimodalni pristup u proceni kvaliteta obrazovanja Zbornik Kvalitet u obrazovanju odraslih, Beograd 2011, Filozofski fakultet, IPA

Medjunarodna organizacija rada, International Standard Classification of Occupations, ILO, 2012, dostupno na [www.ilo.org](http://www.ilo.org), pristupljeno 22.07.2014

Merriam Webster Rečnik (enciklopedija Birtanica), dostupno na <http://www.merriam-webster.com/> pristupljeno 22.07.2014

Mužić, V., Metodologija pedagoškog istraživanja, Sarajevo, 1977.

## O

OECD, Glossary of statistical terms, 2004, dostupno na <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=5163>) pristupljeno 26.10.2013

## P

Pastuović, N., Obrazovni ciklus, Andragoški centar Zagreb, 1978.

Pejatović A, Obrazovanje i kvalitet života, IPA, Beograd 2005, str 110-123

Pongrac, S. Evaluacija u procesu edukacije odraslih, Andragogija 9-10, 1974

Poslovni rečnik, <http://www.businessdictionary.com/definition/effectiveness-evaluation.html>, pristupljeno 01.01.2016.

Poslovni rečnik, 2016, dostupno na [www.businessdictionary.com/definition /system-standard.html](http://www.businessdictionary.com/definition/system-standard.html) pristupljeno 22.07.2014

Pravilnik o bližim uslovima u pogledu programa, kadra, prostora, opreme i nastavnih sredstava za sticanje statusa JPOA, Službeni glasnik RS", br. 89/2015 od 27.10.2015. godine

## Q

Quazi Hesani A., Padibjo Samuel R., (1998) "A journey toward total quality management through ISO 9000 certification - a study on small- and medium-sized enterprises in Singapore", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15 Iss: 5, pp.489 – 508

## R

Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning, 2006/962/EC, 18/12/2006, <http://eur-lex.europa.eu/>

Rogers, A. NFE, development and learning. Unit 2 of Course 7, Non-formal and adult basic education at a distance, in University of London/IEC External Diploma/MA in Distance Education. University of London/IEC, Cambridge. (1996).

Report of Committee on Culture and Education: Non Formal Education, 15 December 1999. Document 8595

Republički zavod za statistiku, Anketa o obrazovanju odraslih 2011, Beograd 2013.

## S

Savaneviciene, A, Stankeviciute, Z, Rethinking the quality assurance in educational organizations oriented to successful learning: case study, Proceedings of ICERI2010 Conference. 15th-17th November 2010, Madrid, Spain. 002935-44

Savićević D., Put ka društvu učenja, Beograd 2000.

Savićević, D, Konceptija obrazovnih potreba u andragogiji (ZUNS, Institut za pedagoška istraživanja i Katedra za andragogiju Filozofskog fakulteta, Beograd 1989, 62-184

Scriven, M., Evaluation Thesaurus fourth edition, Sage publications, 1991

Simkins, T. (1977) Non-Formal Education and Development. Some critical issues, Manchester: Department of Adult and Higher Education, University of Manchester. 77 + iv pages,

Smith, M. K. (2001). 'What is non-formal education?', the encyclopaedia of informal education. [<http://infed.org/mobi/what-is-non-formal-education/> . Retrieved: 01.01.2016].

SRPS ISO/IEC Uputstvo 2:2007, Zakon o standardizaciji, 2005.godine

Standard ISO 29990:2010, prilog E.2 Odnos između ISO 9001:2008 i ISO 29990:2010

Stojičić, K., POJAM STANDARDIZACIJE I NACIONALNO TELO ZA STANDARDIZACIJU FON2008.pdf, Institut za standardizaciju Srbije <http://www.ats.rs/sites/default/files/download/pojamstandardiza>

Strateški pravci razvoja obrazovanja odraslih, Tim za obrazovanje odraslih i doživotno obrazovanje, Beograd, decembar, 2001

Strategija razvoja obrazovanja odraslih Republike Srbije „Službeni glasnik RS”, Sl. Glasnik Republike Srbije 1/2007

## T

Thematic Working Group on Quality in Adult Learning Final Report 24 th October 2013, [https://www.hm.ee/sites/default/files/thematic\\_wg\\_quality\\_report.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/thematic_wg_quality_report.pdf)

Tomasevski, K. Human rights obligations: making education available, accessible, acceptable and adaptable, SIDA, Gothenburg, 2001 [http://www.right-to-education.org/sites/right-to-education.org/files/resource-attachments/Tomasevski\\_Primer%203.pdf](http://www.right-to-education.org/sites/right-to-education.org/files/resource-attachments/Tomasevski_Primer%203.pdf), pristupljeno 4.4.2016

## U

UNESCO Learning to Be (prepared by Faure, E. et al), Paris: UNESCO, Paris1972 i Combs with Prosser and Ahmed (1973) prema Smith, M. K. (2001). 'What is non-formal education?', *the encyclopaedia of informal education*. [<http://infed.org/mobi/what-is-non-formal-education/> . Pristupljeno:01.05.2016].

## V

- Validation of non-formal and informal learning in Europe A snapshot 2007 Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008, I CEDEFOP 2015
- Van der Berge, W., Application of ISO 9001 to education and training, interpretation and guidelines in a European perspective, CEDEFOP — European Centre for the Development of Vocational Training, 1997
- Vlăsceanu, L., Grünberg, L., and Pârlea, D., 2004, Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions (Bucharest, UNESCO-CEPES) Papers on Higher Education, ISBN 92-9069-178-6. <http://www.cepes.ro/publications/Default.htm> accessed Jan 2005, no longer active, see Vlăsceanu et al., 2007.
- Vujaklija, M., Leksikon stranih reči i izraza, Prosveta Beograd, 1961, str.259, 1996-1997, str.403

## W

- Walker, J.W., Becket, T.P., Defining Effectiveness and Efficiency Measures in the Context of Human Resource Strategy iz zbornika Bottom Line Results from Strategic Human Resource Planning, Springer US, 1991 pp 235-245.
- White Paper On Youth, 2002.godine
- Windham, Douglas M. Improving the efficiency of educational systems, Indicators of educational effectiveness and efficiency, IEES, United States Agency for International Development Bureau for Science and Technology Office of Education, January 1988
- Wojtczak, A., 2002, *Glossary of Medical Education Terms*, <http://www.iime.org/glossary.htm>, December, 2000, Revised February 2002, accessed 14 July 2012.



## Z

Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja Sl. glasnik RS, br. 72/2009, 52/2011, 55/2013, 35/2015 - autentično tumačenje i 68/2015

Zakon o obrazovanju odraslih, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 55/2013

Zavod za unapredjivanje obrazovanja i vaspitanja, 2015, dostupno na [www.zuov.gov.rs](http://www.zuov.gov.rs), pristupljeno 23.01.2016

Zavod za vrednovanje kvaliteta obrazovanja, 2016, dostupno na <http://www.ceo.edu.rs/>, pristupljeno 23.01.2016

**PRILOG BROJ 1**  
**INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA**

## Upitnik 1 - za obrazovne ustanove

Poštovani,

Ovaj upitnik sačinjen je za potrebe izrade doktorske disertacije na temu „Sistem kvaliteta kao faktor unapređivanja efektivnosti i efikasnosti obrazovanja odraslih“.

Pitanja se odnose na mogućnost povećavanja nivoa kvaliteta procesa pružnja usluga u oblasti obrazovanja odraslih i proizvoda tog procesa ukoliko se obrazovna aktivnost realizuje u skladu sa definisanim standardima. Takodje, želimo da saznamo koja je uloga sistema kvaliteta u ostvarivanju ciljeva obrazovne aktivnosti.

Vaši odgovori će biti korišćeni isključivo u svrhu realizacije ovog istraživanja.

Ljubazno Vas molimo da nam pomognete u realizaciji ovog istraživanja i da odgovorite na pitanja iz upitnika (odabirom nekog od ponudjenih odgovora, upisivanje odgovora itd)

Unapred Vam zahvaljujemona saradnji

Molimo zaokružite ono što se odnosi na Vašu obrazovnu ustanovu ili upišite kratak odgovor

### DEO I – Pitanja koja se odnose na sistem (upravljanja) kvaliteta i standarde

1. Da li je Vaša obrazovna ustanova sertifikovana u odnosu na ISO 9001 standard?	a) Da                      b) Ne
2. Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje da, molimo Vas da zaokružite koliko dugo imate sistem upravljanja kvalitetom	a) Jedan ciklus sertifikacije (3 godine i kraće) b) dva ciklusa sertifikacije (3-6 godina) c) duže od dva ciklusa sertifikacije (6 godina i duže)
3. Ukoliko je odgovor na pitanje 1 ne, molimo Vas da navedete da li imate planove za uspostavljanje sistema kvaliteta u Vašoj ustanovi	a) Da                      b) Ne
4. Da li osim standarda ISO 9001 imate uspostavljen neki drugi sistem upravljanja ili planirate da uspostavite neki drugi sistem upravljanja ili da realizujete aktivnosti u	a) Da                      b) Ne

skladu sa nekom od ISO smernica	
5. Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje da, molimo vas da zaokružite o kom sistemu (sistemima) upravljanja/smernicama se radi	a) ISO 14001 b) BSI OHSAS 18001 c) ISO 22001 d) ISO 27001 e) HACCAP f) ISO 13486 g) ISO 17025 h) CE znak i) standardi koji se odnose na proizvod, molimo upišite koji _____
6. Ukoliko je odgovor na pitanje 4 ne, molimo Vas da navedite razlog	a) Smatramo da nam standardi nisu potrebni b) Smatramo da su nam standardi potrebni, ali ne u ovom trenutku (nema u ovom trenutku zahteva interesnih strana) c) Standardi su nam potrebni, ali nemamo finasijske mogućnosti da uspostavimo sistem upravljanja d) Nešto drugo, molimo upišite šta _____
7. Molimo da navedete (može i više odgovora) da li postoje neki standardi/smernice koje koristite za pružanje usluga obrazovanja odraslih	a) IWA 2 b) ISO 10015 c) BSR/ASQ –Z1.11 d) Interni standardi kompanije, navedite koji _____ e) Interni ili eksterni standardi za odredjenja zanimanja, navedite koji _____ f) Standardi koje je definisao vlasnik kapitala, navedite koji _____ g) Neki drugi standardi, navedite koji _____ h) Ne koristimo nikakve standarde u radu

#### DEO II – Pitanja koja se odnose na unapredjenje sistema upravljanja i procesa

1. Da li postoje parametri merenja i praćenja procesa u Vašoj ustanovi?	a) Da                      b) Ne
2. Ako je odgovor na prethodno pitanje da, molimo Vas da navedite koje parametre koristite (može i više odgovora)	a) Numeričke (brojanje, procenti i sl.) po procesu b) Opisne (više nego prethodni period, manje nego prethodni period, češće, ređe itd) po procesu c) Definisane ciljeva zaposlenih i procesa d) Promocija preventivnih mera f) Reinženjering procesa g) Nešto drugo, navedite _____

	šta
3. Ako je odgovor na pitanje 1 (u ovom delu upitnika) ne, molimo objasnite kako upravljate stabilnošću procesa	_____
4. Da li radite na kontinuiranom unapredjnu znanja i veština zaposlenih (kao mogućeg parametra unapredjenja procesa)	a) Da                      b) Ne
5. Kako procenjujete odnos izmedju onoga šta ste i koliko planirali da uložite (novac, vreme, vaše angažovanje) u obrazovne aktivnosti i rezultata koje ste očekivali da ćete postići (odnos planiranih rezultata i planiranih aktivnosti) . Drugim rečima,,da li ste dobili ono što ste želeli od obrazovnih aktivnosti“.	a) 100% su realizovani planirani rezultati u odnosu na planirane aktivnosti b) 70-100% su realizovani planirani rezultati u odnosu na planirane aktivnosti c) 40-70% su realizovani planirani rezultati u odnosu na planirane aktivnosti d) manje od 40% su realizovani planirani rezultati u odnosu na planirane aktivnosti
6. Kada imate u vidu sve resurse (novac, vreme, vaše angažovanje itd.) koje ste uložili u obrazovne aktivnosti, procenite njihov odnos sa rezultatima koje ste ostvarili	a) 100% je odnos izmedju ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa svih vrsta b) 70-100% je odnos izmedju ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa svih vrsta c) 40-70% je odnos izmedju ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa svih vrsta d) manje od 40% je odnos izmedju ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa svih vrsta

DEO III- Pitanja koja se odnose na obrazovne aktivnosti i ulogu sistema (upravljanja) kvaliteta

1. Za koje sadržaje organizujete i realizujete obrazovne aktivnosti u vašoj ustanovi (može i više odgovora)?	Deo 1: a) Znanja i veštine potrebne za obavljanje poslova i radnih zadataka za konkretno radno mesto b) Znanja i veštine potrebne za obavljanje poslova i radnih zadataka za konkretno zanimanje	Deo 2: a) Komunikacija na maternjem jeziku (npr. kursevi pisanja poezije, krativnog pisanja, komunikacije itd) b) Komunikacija na stranom jeziku (kursevi stranih jezika) c) Sadržaji iz matematike i tehnike d) Informacione tehnologije
--	--	---

	<p>c) Znanja i veštine iz oblasti šire profesionalne kulture</p> <p>d) Nešto drugom, molimo upišite</p> <p>_____</p>	<p>(korišćenje računara, kompjuterski jezici i sl.)</p> <p>e) Učenje učenja (samoobrazovanje, tehnike učenja itd.)</p> <p>f) Obrazovanje za demokratiju, ravnopravnost itd.</p> <p>g) Sadržaji koji se odnose na preduzetništvo</p> <p>h) Umetnički sadržaji (muzika, slikanje, vajanje itd.)</p> <p>i) Nešto drugo, molimo upišite</p>
2. Da li postoji definisan način identifikacije obrazovnih potreba vaših klijenata?	<p>a) da, objasnite kako je definisano</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>b) ne, objasnite kako radite</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
3. Da li postoje definisani postupci izrade planova obrazovnih aktivnosti koje sprovodite?	<p>a) da, objasnite kako je definisano</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>b) ne, objasnite kako radite</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
4. Da li postoje definisani postupci izrade programa obrazovnih aktivnosti koje sprovodite?	<p>a) da, objasnite kako je definisano</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>b) ne, objasnite kako radite</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
5. Da li postoje definisani mehanizmi (opisi, postupci, uputstva) za realizaciju obrazovnih aktivnosti	<p>a) da, objasnite kako je definisano</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>b) ne, objasnite kako radite</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
6. Da li postoje definisani mehanizmi	<p>a) da, objasnite kako je definisano</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

<p>(opisi, postupci, uputstva) evaluacije obrazovnih aktivnosti koje sporovodite</p>	<p>b) ne, objasnite kako radite</p> <hr/> <hr/>
<p>7. Da li su u pitanju interni ili eksterni realizatori (instruktori, predavači itd) obrazovnih aktivnosti?</p>	<p>a) interni    b) eksterni    c) kombinovano interni i eksterni</p>
<p>8. Kada su u pitanju interni realizatori, na osnovu kojih kriterijuma odabirate instruktora (može i više odgovora).?</p>	<p>a) kompletnost usluge (plan, program, organizacija i realizacija)  b) kvalifikacije i reference instruktora  c) cena  d) preporuka kolega iz drugih ustanova i organizacija  e) lična preporuka  f) jedini u oblasti  g) da je izvodjač obrazovne akcije sertifikovan ili akreditovan  h) nemamo kriterijume izbora, procena odgovorne osobe je jedini kriterijum</p>
<p>9. Kada su u pitanju eksterni realizatori, na osnovu kojih kriterijuma odabirate isporučioaca usluge (može i više odgovora).</p>	<p>a) kompletnost usluge (plan, program, organizacija i realizacija)  b) kvalifikacije i reference instruktora  c) cena  d) preporuka kolega iz drugih firmi  e) lična preporuka  f) jedini u oblasti  g) da je izvođač obrazovne akcije sertifikovan ili akreditovan  h) nemamo kriterijume izbora, procena odgovorne osobe je jedini kriterijum</p>
<p>10. Molimo da upišete koliko sati obrazovanja odraslih se u proseku odvija po zaposlenom u vašem preduzeću (na godišnjem nivou)</p>	<p>a) do 10  b) od 11 do 20  c) od 21 do 30  d) od 31 do 40  e) od 41 do 50  <b>f) preko 51 i više</b></p>
<p>11. Molimo da upišete koliko</p>	<p>a) do 10  b) od 11 do 20</p>

sati obrazovanja odraslih se u proseku odvija po spoljnom saradniku - instruktora u vašoj organizaciji (na godišnjem nivou)	c) od 21 do 30 d) od 31 do 40 e) od 41 do 50 f) preko 51 i više
---	--

Još jednom vam zahvaljujemo na saradnji!



## Upitnik 2-polaznici u ustanovama za obrazovanje odraslih

Poštovani,

Ovaj upitnik sačinjen je za potrebe izrade doktorske disertacije na temu „Sistem kvaliteta kao faktor unapređivanja efektivnosti i efikasnosti obrazovanja odraslih“.

Pitanja se odnose na mogućnost povećavanja nivoa kvaliteta procesa pružnja usluga u oblasti obrazovanja odraslih i proizvoda tog procesa ukoliko se obrazovna aktivnost realizuje u skladu sa definisanim standardima. Takodje, želimo da saznamo koja je uloga sistema kvaliteta u ostvarivanju ciljeva obrazovne aktivnosti.

Vaši odgovori će biti korišćeni isključivo u svrhu realizacije ovog istraživanja.

Ljubazno Vas molimo da nam pomognete u realizaciji ovog istraživanja i da odgovorite na pitanja iz upitnika (odabirom nekog od ponudjenih odgovora, upisivanje odgovora itd)

Unapred Vam zahvaljujemo na saradnji

1.	Pol: M      Ž	Koliko imate godina?		
2.	Vaš stepen stručne spreme je:			
	1. I	3. III	5. V	7. VII
	2. II	4. IV	6. VI	8. VIII
3.	Vaše područje obrazovanja je:			
	1. Prirodno	2. Društveno	3. Tehničko	
4.	Šta ste po zanimanju (navedite tačan naziv)?			
5.	Koliko ste obuka pohađali u poslednjih godinu dana?			
	1. 1-2			
	2. 3-4			
	3. 5 i više			
5a	A koliko u ovoj ustanovi?			
	1. 1-2			
	2. 3-4			
	3. 5 i više			
6.	Na koje sadržaje su se odnosile obuke (možete zaokružiti više odgovora)?	Deo 1:	Deo 2:	
		a) Znanja i veštine potrebne za obavljanje poslova i radnih zadataka za konkretno radno mesto	a) Komunikacija na maternjem jeziku (npr. kursevi pisanja poezije, krativnog pisanja, komunikacije itd)	
		b) Znanja i veštine potrebne za obavljanje poslova i radnih zadataka za konkretno zanimanje	b) Komunikacija na stranom jeziku (kursevi stranih jezika)	
		c) Znanja i veštine iz	c) Sadržaji iz matematike i	

		oblasti šire profesionalne kulture d) Nešto drugo, molimo upišite _____ _____ _____	tehnike d) Informacione tehnologije (korišćenje računara, kompjuterski jezici i sl.) e) Učenje učenja (samoobrazovanje, tehnike učenja itd.) f) Obrazovanje za demokratiju, ravnopravnost itd. g) Sadržaji koji se odnose na preduzetništvo h) Umetnički sadržaji (muzika, slikanje, vajanje itd.) i) Nešto drugo, molimo upišite _____ _____
7.	Za koje od navedenih sadržaja smatrate da bi vama bili najpotrebniji?	Deo 1: a) Znanja i veštine potrebne za obavljanje poslova i radnih zadataka za konkretno radno mesto b) Znanja i veštine potrebne za obavljanje poslova i radnih zadataka za konkretno zanimanje c) Znanja i veštine iz oblasti šire profesionalne kulture d) Nešto drugo, molimo upišite _____ _____ _____	Deo 2: a) Komunikacija na maternjem jeziku (npr. kursevi pisanja poezije, kreativnog pisanja, komunikacije itd) b) Komunikacija na stranom jeziku (kursevi stranih jezika) c) Sadržaji iz matematike i tehnike d) Informacione tehnologije (korišćenje računara, kompjuterski jezici i sl.) e) Učenje učenja (samoobrazovanje, tehnike učenja itd.) f) Obrazovanje za demokratiju, ravnopravnost itd. g) Sadržaji koji se odnose na preduzetništvo h) Umetnički sadržaji

			(muzika, slikanje, vajanje itd.) i) Nešto drugo, molimo upišite _____ _____ _____ _____
8.	Da li ste zadovoljni obrazovnim aktivnostima koje organizuje odabrana ustanova? 1. Da, izuzetno 2. Da 3. I da i ne 4. Ne 5. Uopšte nisam		
9.	Molimo Vas da objasnite prethodni odgovor: _____ _____ _____ _____		
10.	<p>Molimo Vas da procenite stepen slaganja sa svakom od tvrdnji (zaokružite broj ispred tvrdnje koja najviše odgovara vašem stavu):</p> <p>Način organizacije obrazovnih aktivnosti odabrane ustanove je u skladu sa Vašim obrazovnim potrebama 1. Slažem se u potpunosti 2. Slažem se 3. I da i ne 4. Ne slažem se 5. Uopšte se ne slažem</p> <p>Sadržaji obrazovnih aktivnosti odabrane ustanove su u skladu sa Vašim obrazovnim potrebama 1. Slažem se u potpunosti 2. Slažem se 3. I da i ne 4. Ne slažem se 5. Uopšte se ne slažem</p> <p>Metode, obrazovnih aktivnosti odabrane ustanove su u skladu sa Vašim obrazovnim potrebama 1. Slažem se u potpunosti 2. Slažem se 3. I da i ne 4. Ne slažem se 5. Uopšte se ne slažem</p> <p>Nastavni materijali (literatura, udžbenici, skripte i sl.) koje koristite u obrazovnim aktivnostima odabrane ustanove je u skladu sa Vašim obrazovnim potrebama 1. Slažem se u potpunosti 2. Slažem se 3. I da i ne 4. Ne slažem se 5. Uopšte se ne slažem</p> <p>Instruktori, nastavnici, predavači obrazovnih aktivnosti odabrane realizuju aktivnost u skladu sa Vašim obrazovnim potrebama 1. Slažem se u potpunosti 2. Slažem se 3. I da i ne 4. Ne slažem se 5. Uopšte se ne slažem</p> <p>Vreme organizacije obrazovnih aktivnosti odabrane ustanove je u skladu sa Vašim</p>		

	<p>obrazovnim potrebama</p> <p>1.Slažem se u potpunosti    2. Slažem se    3. I da i ne    4.Ne slažem se    5. Uopšte se ne slažem</p>
11.	<p>Da li znate da ustanova koja realizuju obrazovanje odraslih ima uspostavljen sistem upravljanja kvaliteta?</p> <p>a) Da b) Ne</p>
12.	<p>Da li možete da navedete kako biste unapredili proces obrazovanja odraslih u odabranoj ustanovi (možete zaokružiti više odgovora)?</p> <p>a) Jasniji postupak prijavljivanja za različite obrazovne akcije b) Bolji izbor izvodjača/predavača c) Bolji uslovi realizacije (prostor, materijali, oprema) d) Veća relevantnost različitih sadržaja e) Mogućnost za samostalnost u izboru sadržaja f) Nešto drugo, šta</p>
13	<p>Prema vašem mišljenju za kvalitet obrazovne aktivnosti najbitnije je...</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
14.	<p>Kako procenjujete efektivnost (odnos planiranih rezultata i planiranih aktivnosti) preduzetih obrazovnih akcija, ili jednostavnije receno „da li ste dobili ono što ste želeli od obrazovnih aktivnosti koje ste pohađali“.</p> <p>a) 100% su realizovani planirani rezultati u odnosu na planirane aktivnosti b) 70-100% su realizovani planirani rezultati u odnosu na planirane aktivnosti c) 40-70% su realizovani planirani rezultati u odnosu na planirane aktivnosti d) manje od 40% su realizovani planirani rezultati u odnosu na planirane aktivnosti</p>
15.	<p>Kada imate u vidu sve resurse (novac, vreme, vaše angažovanje itd.) koje ste uložili u obrazovne aktivnosti, procenite njihov odnos sa rezultatima koje ste ostvarili</p> <p>a) 100% je odnos ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa svih vrsta b) 70-100% je odnos ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa svih vrsta c) 40-70% je odnos ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa svih vrsta d) manje od 40% je odnos ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa svih vrsta</p>
16.	<p>Da li su vam poznati neki standardi sistema upravljanja/smernice po kojima se odvijaju procesi u ustanovama gde pohađate obrazovne aktivnosti (možete zaokružiti više odgovora)?</p> <p>a) ISO 9001 b) ISO 14001 c)BSI OHSAS 18001 d) ISO 22000 e) ISO 27001 f) HACCAP g) ISO 13486</p>

	h) ISO 17025 i) CE znak j) standardi koji se odnose na proizvod, molimo upišite koji _____ k) Neki drugi, molimo navedite koji _____ e) Ne
--	---

Još jednom vam zahvaljujemo na saradnji!

### Uptinik 3-preduzeća

Poštovani,

Ovaj upitnik sačinjen je za potrebe izrade doktorske disertacije na temu „Sistem kvaliteta kao faktor unapređivanja efektivnosti i efikasnosti obrazovanja odraslih“.

Pitanja se odnose na mogućnost povećavanja nivoa kvaliteta procesa pružnja usluga u oblasti obrazovanja odraslih i proizvoda tog procesa, ukoliko se obrazovna aktivnost realizuje u skladu sa definisanim standardima. Takođe, želimo da saznamo koja je uloga sistema kvaliteta u ostvarivanju ciljeva obrazovne aktivnosti.

Vaši odgovori će biti korišćeni isključivo u svrhu realizacije ovog istraživanja.

Ljubazno Vas molimo da nam pomognete u realizaciji ovog istraživanja i da odgovorite na pitanja iz upitnika (odabirom nekog od ponudjenih odgovora, upisivanje odgovora itd)

Unapred Vam zahvaljujemona saradnji

Molimo Vas da zaokružite ono što se odnosi na Vaše preduzeće i da upišite kratak odgovor DEO I – Pitanja koja se odnose na sistem (upravljanja) kvaliteta i standarde

1. Da li je Vaše preduzeće sertifikovano u odnosu na ISO 9001 standard?	a) Da                      b) Ne
2. Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje da, molimo da zaokružite koliko dugo imate sistem upravljanja kvalitetom	a) Jedan ciklus sertifikacije (3 godine i kraće) b) dva ciklusa sertifikacije (3-6 godina) c) duže od dva ciklusa sertifikacije (6 godina i duže)
3. Ukoliko je odgovor na pitanje 1 ne, molimo da navedete da li imate planove za uspostavljanje sistema kvaliteta u vašem preduzeće	a) Da                      b) Ne
4. Da li osim standarda ISO 9001 imate uspostavljen neki drugi sistem upravljanja ili planirate da uspostavite neki drugi sistem upravljanja ili realizujete aktivnosti u skladu sa nekom od ISO smernica	a) Da                      b) Ne
5. Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje da, molimo zaokružite o kojem	a) ISO 14001 b) BSI OHSAS 18001 c) ISO 22001

sistemu (sistemima) upravljanja/smernicama se radi	d) ISO 27001 e) HACCAP f) ISO 13486 g) ISO 17025 h) CE znak i) standardi koji se odnose na proizvod, molimo upišite koji _____
6. Ukoliko je odgovor na pitanje 4 ne, molimo navedite razlog	a) Smatramo da nam standardi nisu potrebni b) Smatramo da su nam standardi potrebni, ali ne u ovom trenutku - nema u ovom trenutku zahteva interesnih strana c) Standardi su nam potrebni ali nemamo finasijske mogućnosti da uspostavimo sistem upravljanja d) Nešto drugo, molimo upišite _____
7. Molimo da navedete (može i više odgovora) da li postoje neki standardi/smernice koje koristite u radu službe, procesa, organizacione celine koja se bavi upravljanjem ljudskih resursa	a) IWA 2 b) ISO 10015 c) BSR/ASQ –Z1.11 d) Interni standardi kompanije, navedite koji _____ e) Interni ili eksterni standardi za odredjenja zanimanja, navedite koji _____ f) Standardi koje je definisao vlasnik kapitala, navedite koji _____ g) Neki drugi standardi, navedite koji _____ h) Ne koristimo bilo kakve standarde u radu

DEO II – Pitanja koja se odnose na unapredjenje sistema upravljanja i procesa

1. Da li postoje parametri merenja i praćenja procesa u Vašem preduzeću?	a) Da                      b) Ne
2. Ako je odgovor na prethodno pitanje da, molimo navedite koje parametre koristite (može i više odgovora)	a) Numeričke (brojanje, procenti i sl.) po procesu b) Opisne (više nego prethodni period, manje nego prethodni period, češće, redje itd) po procesu c) Definisane ciljeva zaposlenih i procesa d) Promocija preventivnih mera f) Reinženjering procesa g) Nešto drugo, navedite šta _____
3. Ako je odgovor na pitanje 1 (u ovom delu upitnika) ne, molimo objasnite kako upravljate stabilnošću	_____ _____ _____

procesa	
4. Da li radite na kontinuiranom unaprednju znanja i veština zaposlenih (kao mogućeg parametra unapredjenja procesa)	a) Da                      b) Ne
5. Kako procenjujete efektivnost (odnos planiranih rezultata i planiranih aktivnosti) preduzetih obrazovnih akcija	a) 100% realizujemo planirane rezultate u odnosu na planirane aktivnosti b) 70-100% realizujemo planirane rezultate u odnosu na planirane aktivnosti c) 40-70% realizujemo planirane rezultate u odnosu na planirane aktivnosti d) manje od 40% realizujemo planirane rezultate u odnosu na planirane aktivnosti
6. Kako procenjujete efikasnost (odnos ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa) preduzetih obrazovnih akcija	a) 100% je odnos ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa svih vrsta (ljudski, infrastrukturni, radnog okruženja) b) 70-100% je odnos ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa svih vrsta (ljudski, infrastrukturni, radnog okruženja) c) 40-70% je odnos ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa svih vrsta (ljudski, infrastrukturni, radnog okruženja) d) manje od 40% je odnos ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa svih vrsta (ljudski, infrastrukturni, radnog okruženja)

DEO III- Pitanja koja se odnose na obrazovne aktivnosti u ulogu sistema (upravljanja) kvaliteta

1. Koje sadržaje ste uključili u obuke koje organizujete i realizujete u vašem preduzeću (može i više odgovora)?	<p>Deo 1:</p> <p>a) Znanja i veštine potrebne za obavljanje poslova i radnih zadataka za konkretno radno mesto</p> <p>b) Znanja i veštine potrebne za obavljanje poslova i radnih zadataka za konkretno zanimanje</p> <p>c) Znanja i veštine iz oblasti šire profesionalne kulture</p> <p>d) Nešto drugo, molimo upišite _____ _____</p>	<p>Deo 2:</p> <p>a) Komunikacija na maternjem jeziku (npr. kursevi pisanja poezije, krativnog pisanja, komunikacije itd)</p> <p>b) Komunikacija na stranom jeziku (kursevi stranih jezika)</p> <p>c) Sadržaji iz matematike i tehnike</p> <p>d) Informacione tehnologije (korišćenje računara, kompjuterski jezici i sl.)</p> <p>e) Učenje učenja (samoobrazovanje, tehnike učenja itd.)</p> <p>f) Obrazovanje za demokratiju, ravnopravnost itd.</p> <p>g) Sadržaji koji se odnose na preduzetništvo</p>
--	--	---



		h) Umetnički sadržaji (muzika, slikanje, vajanje itd.) i) Nešto drugo, molimo upišite _____
2. Da li postoji definisan način identifikacije obrazovnih potreba u preduzeću?	a) da, objasnite kako je definisano _____ _____ b) ne, objasnite kako radite _____ _____	
3. Da li postoje definisani postupci izrade planova obrazovnih aktivnosti koje sprovodite?	a) da, objasnite kako je definisano _____ _____ b) ne, objasnite kako radite _____ _____	
4. Da li postoje definisani postupci izrade programa obrazovnih aktivnosti koje sprovodite?	a) da, objasnite kako je definisano _____ _____ b) ne, objasnite kako radite _____ _____	
5. Da li postoje definisani mehanizmi (opisi, postupci, uputstva) za realizaciju obrazovnih aktivnosti	a) da, objasnite kako je definisano _____ _____ b) ne, objasnite kako radite _____ _____	
6. Da li postoje definisani mehanizmi (opisi, postupci, uputstva) evaluacije obrazovnih aktivnosti koje sprovodite	a) da, objasnite kako je definisano _____ _____ b) ne, objasnite kako radite _____ _____	
7. Da li su u pitanju interne ili eksterne obrazovne aktivnosti?	a) interne    b) eksterne    c) kombinovano	
8. Kada su u pitanju eksterne na osnovu kojih kriterijuma odabirate isporučioaca usluge (može i više odgovora).	a) kompletnost usluge (plan, program, organizacija i realizacija) b) kvalifikacije i reference izvodjača c) cena d) preporuka kolega iz drugih firmi e) lična preporuka f) jedini u oblasti	

	g) da je izvodjač obrazovne akcije sertifikovan ili akreditovan h) nemamo kriterijume izbora, procena odgovorne osobe je jedini kriterijum
9. Molimo da upišete koliko sati obrazovanja odraslih se u proseku odvija po zaposlenom u vašem preduzeću (na godišnjem nivou)	g) do 10 h) od 11 do 20 i) od 21 do 30 j) od 31 do 40 k) od 41 do 50 l) preko 51

Još jednom vam zahvaljujemo na saradnji!

Upitnik 4 – zaposleni u preduzećima  
Poštovani,

Ovaj upitnik sačinjen je za potrebe izrade doktorske disertacije na temu „Sistem kvaliteta kao faktor unapređivanja efektivnosti i efikasnosti obrazovanja odraslih“.

Pitanja se odnose na mogućnost povećavanja nivoa kvaliteta procesa pružnja usluga u oblasti obrazovanja odraslih i proizvoda tog procesa, ukoliko se obrazovna aktivnost realizuje u skladu sa definisanim standardima. Takođe, želimo da saznamo koja je uloga sistema kvaliteta u ostvarivanju ciljeva obrazovne aktivnosti.

Vaši odgovori će biti korišćeni isključivo u svrhu realizacije ovog istraživanja.

Ljubazno Vas molimo da nam pomognete u realizaciji ovog istraživanja i da odgovorite na pitanja iz upitnika (odabirom nekog od ponudjenih odgovora, upisivanjem odgovora itd)

Unapred Vam zahvaljujemo na saradnji

1.	Pol muški _____ Ženski _____		Koliko imate godina?	
2.	Vaš stepen stručne spreme je:			
	9. I 10. II	11. III 12. IV	13. V 14. VI	15. VII 16. VIII
3.	Vaše područje obrazovanja je:			
	4. Prirodno	5. Društveno	6. Tehničko	
4.	Šta ste po zanimanju? _____			
5.	Koliko ste obuka pohađali u poslednjih godinu dana, a da ih je organizovalo Vaše preduzeće? 4. Nijednu 5. jednu do tri 6. tri do sedam 7. sedam i više			
6.	Za koje sadržaje su bile vezane obuke (možete zaokružiti više odgovora)?	Deo 1: a) Znanja i veštine potrebne za obavljanje poslova i radnih zadataka za radno mesto c) Stručno usavršavanje d) Obrazovanje za sticanje internih kvalifikacija e) Nešto drugo, molimo upišite _____	Deo 2: a) Komunikacija na maternjem jeziku (npr. kursevi pisanja poezije, krativnog pisanja, komunikacije itd) b) Komunikacija na stranom jeziku (kursevi stranih jezika) c) Sadržaji iz _____	

		<hr/> <hr/>	matematike i tehnike d) Informacione tehnologije (korišćenje računara, kompjuterski jezici i sl.) e) Učenje učenja (samoobrazovanje, tehnike učenja itd.) f) Obrazovanje za demokratiju, ravnopravnost itd. g) Sadržaji koji se odnose na preduzetništvo h) Umetnički sadržaji (muzika, slikanje, vajanje itd.) i) Nešto drugo, molimo upišite _____ _____ _____
7.	Šta procenjujete kao sadržaje koji najbolje opisuju koje obuke su vam potrebne (možete zaokružiti više odgovora)?	Deo 1: a) Znanja i veštine potrebne za obavljanje poslova i radnih zadataka za konkretno radno mesto b) Znanja i veštine potrebne za obavljanje poslova i radnih zadataka za konkretno zanimanje c) Znanja i veštine iz oblasti šire profesionalne kulture d) Nešto drugo, molimo	Deo 2: a) Komunikacija na maternjem jeziku (npr. kursevi pisanja poezije, krativnog pisanja, komunikacije itd) b) Komunikacija na stranom jeziku (kursevi stranih jezika) c) Sadržaji iz matematike i tehnike d) Informacione

		upišite _____ _____ _____	tehnologije (korišćenje računara, kompjuterski jezici i sl.) e) Učenje učenja (samoobrazovanje, tehnike učenja itd.) f) Obrazovanje za demokratiju, ravnopravnost itd. g) Sadržaji koji se odnose na preduzetništvo h) Umetnički sadržaji (muzika, slikanje, vajanje itd.) i) Nešto drugo, molimo upišite _____ _____ _____
8.	Da li ste zadovoljni obrazovnim aktivnostima koje organizuje Vaše preduzeće? 1. U potpunosti zadovoljan(a) 2. Zadovoljan(a) sam 3. I da i ne 4. Nisam zadovoljan(a) 5. Uopšte nisam zadovoljan(a)		
9.	Molimo objasnite odgovor na prethodno pitanje: _____ _____ _____ _____		

10.	<p>Molimo procenite stepen tačnosti tvrdnje (zaokružite broj ispred tvrdnje koja najviše odgovora vašem stavu):</p> <p>Način organizacije obrazovnih aktivnosti izlazi u susret Vašim obrazovnim potrebama  1.slažem se u potpunosti    2. slažem se    3.i da i ne    4.ne slažem se    5. u potpunosti se ne slažem</p> <p>Sadržaji obrazovnih aktivnosti preduzeća izlaze u susret Vašim obrazovnim potrebama  1.slažem se u potpunosti    2. slažem se    3.i da i ne    4.ne slažem se    5. u potpunosti se ne slažem</p> <p>Metode, obrazovnih aktivnosti preduzeća izlaze u susret Vašim obrazovnim potrebama  1.slažem se u potpunosti    2. slažem se    3.i da i ne    4.ne slažem se    5. u potpunosti se ne slažem</p> <p>Materijali koje koristite u obrazovnim aktivnostima preduzeća izlaze u susret Vašim obrazovnim potrebama  1.slažem se u potpunosti    2. slažem se    3.i da i ne    4.ne slažem se    5. u potpunosti se ne slažem</p> <p>Vreme organizacije obrazovnih aktivnosti preduzeća izlazi u susret Vašim obrazovnim potrebama  1.slažem se u potpunosti    2. slažem se    3.i da i ne    4.ne slažem se    5. u potpunosti se ne slažem</p> <p>Instruktori obrazovnih aktivnosti preduzeća izlaze u susret Vašim obrazovnim potrebama  1.slažem se u potpunosti    2. slažem se    3.i da i ne    4.ne slažem se    5. u potpunosti se ne slažem</p> <p>Rukovodstvo Vašeg preduzeća izlazi u susret Vašim obrazovnim potrebama  1.slažem se u potpunosti    2. slažem se    3.i da i ne    4.ne slažem se    5. u potpunosti se ne slažem</p>
11.	<p>Da li Vaše preduzeće ima uspostavljen sistem (upravljanja) kvaliteta?</p> <p>e) Da  f) Ne</p>
12.	<p>Da li možete da navedete kako biste unapredili proces obrazovanja odraslih u vašem preduzeću (možete zaokružiti više odgovora)?</p> <p>e) Jasniji postupak prijavljivanja za različite obrazovne akcije  f) Bolji izbor izvodjača/predavača  g) Bolji uslovi realizacije (prostor, materijali, oprema)  h) Veći izbor različitih sadržaja  i) Samostalnost u izboru sadržaja  j) Nešto drugo,  šta</p>
13.	<p>Kako procenjujete odnos između onoga sta ste i koliko planirali da uložite (novac,</p>

	<p>vreme, vaše angažovanje) u obrazovne aktivnosti i rezultata koje ste očekivali da ćete postići pohađajući ih (odnos planiranih rezultata i planiranih aktivnosti) . Drugim rečima, da li ste dobili ono šta ste želeli od obrazovnih aktivnosti koje ste pohađali“.</p> <p>a) 100% su realizovani planirani rezultati u odnosu na planirane aktivnosti  b) 70-100% su realizovani planirani rezultati u odnosu na planirane aktivnosti  c) 40-70% su realizovani planirani rezultati u odnosu na planirane aktivnosti  d) manje od 40% su realizovani planirani rezultati u odnosu na planirane aktivnosti</p>
14.	<p>Kada imate u vidu sve resurse (novac, vreme, vaše angažovanje itd.) koje ste uložili u obrazovne aktivnosti, procenite njihov odnos sa rezultatima koje ste ostvarili</p> <p>a) 100% je odnos između ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa svih vrsta  b) 70-100% je odnos između ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa svih vrsta  c) 40-70% je odnos između ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa svih vrsta  d) manje od 40% je odnos između ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa svih vrsta</p>
15	<p>Da li su vam poznati neki standardi po kojima se odvijaju obrazovne akcije?</p> <p>a) Ako da, molimo navedite koji _____</p> <p>b) Ne</p>

Još jednom vam zahvaljujemo na saradnji!

**PRILOG BROJ 2**  
**UZORAK I SADRŽAJI OBUKA**



**PRIKAZ PODUZORKA POLAZNICI**

**1. Pol**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muški	171	48.9	48.9	48.9
	Ženski	179	51.1	51.1	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

**2. Godine starosti**

		Frequency	Valid Percent
Valid	do 30	95	28.27%
	31-40	113	33.63%
	41-50	71	21.13%
	51-60	57	16.96%
	Total	336	
Miss.	System	14	
Total		350	

**3. Stepen stručne spreme**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	IV	56	16.0	16.0	16.0
	V	10	2.9	2.9	18.9
	VI	19	5.4	5.4	24.3
	VII	264	75.4	75.4	99.7
	VIII	1	.3	.3	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

**3. Područje obrazovanja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Prirodno	29	8.3	8.3	8.3
	Društveno	191	54.6	54.9	63.2
	Tehničko	128	36.6	36.8	100.0
	Total	348	99.4	100.0	
Missi	ng System	2	.6		
Total		350	100.0		

### 5. Zanimanje ispitanika u poduzorku polaznici obrazovnih ustanova

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14	4.0	4.0	4.0
arhitekta	1	.3	.3	4.3
direktor	4	1.1	1.1	5.4
direktor proizvodnje	1	.3	.3	5.7
direktor sektora	1	.3	.3	6.0
ekonomista	39	11.1	11.1	17.1
ekonomski tehničar	3	.9	.9	18.0
građevinski inženjer	9	2.6	2.6	20.6
hemičar	3	.9	.9	21.4
inž kvaliteta	10	2.9	2.9	24.0
inženjer	52	14.9	14.9	38.9
inženjer elektrotehnike	4	1.1	1.1	40.0
Inženjer elektrotehnike	1	.3	.3	40.3
inženjer u IT	4	1.1	1.1	41.7
IT inženjer	20	5.7	5.7	47.4
ižnenjer	1	.3	.3	47.7
komercijalista	7	2.0	2.0	49.7
kontrola kvaliteta	5	1.4	1.4	51.1
marketing menadžer	7	2.0	2.0	53.1
mašinski inženjer	1	.3	.3	53.4
menadžer	21	6.0	6.0	59.4
menadžer za kvalitet	2	.6	.6	60.0
menažer	7	2.0	2.0	62.0
mikrobiolog	1	.3	.3	62.3
nastavnik	2	.6	.6	62.9
nazaposlen	1	.3	.3	63.1
nazaposlena	1	.3	.3	63.4
nazaposleni nastavnik	1	.3	.3	63.7
nazaposleni tehnolog	1	.3	.3	64.0
nezaposlen	13	3.7	3.7	67.7
obezbeđenje kvaliteta	2	.6	.6	68.3
OHSAS menadžer	1	.3	.3	68.6
politikolog	1	.3	.3	68.9
poljoprivredni inženjer	5	1.4	1.4	70.3
poslovni asistent	4	1.1	1.1	71.4
poslovni asistent direktora	1	.3	.3	71.7
PR menadžer	2	.6	.6	72.3

pravnik	12	3.4	3.4	75.7
predradnik u smeni	1	.3	.3	76.0
predstavnik rukovodstva	6	1.7	1.7	77.7
predstavnik za ISM	1	.3	.3	78.0
predstavnik za OHSAS	1	.3	.3	78.3
preduzetnik	5	1.4	1.4	79.7
prevodilac	2	.6	.6	80.3
prodaja	1	.3	.3	80.6
prodavac	4	1.1	1.1	81.7
profesor	2	.6	.6	82.3
psiholog	1	.3	.3	82.6
računovođa	6	1.7	1.7	84.3
radnik u računovodstvu	1	.3	.3	84.6
rukovodilac kvaliteta	2	.6	.6	85.1
šef	1	.3	.3	85.4
šef računovodstva	1	.3	.3	85.7
šef smene	7	2.0	2.0	87.7
sekretarica firme	1	.3	.3	88.0
stomatolog	1	.3	.3	88.3
stručni saradnik	2	.6	.6	88.9
student	12	3.4	3.4	92.3
tehnicar	10	2.9	2.9	95.1
tehnolog hrane	5	1.4	1.4	96.6
vlasnik agencije	6	1.7	1.7	98.3
vođa tima	1	.3	.3	98.6
vozač	3	.9	.9	99.4
zamenik direktora	2	.6	.6	100.0
Total	350	100.0	100.0	

#### 6. Koliko ste obuka pohađali u poslednjih godinu dana?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-2	268	76.6	76.6	76.6
3-4	76	21.7	21.7	98.3
5 i više	6	1.7	1.7	100.0
Total	350	100.0	100.0	

**7. A koliko u ovoj ustanovi?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-2	342	97.7	97.7	97.7
3-4	6	1.7	1.7	99.4
5 i više	2	.6	.6	100.0
Total	350	100.0	100.0	

**8. Na koje sadržaje su se odnosile obuke? - Deo 1**

	Frequency	Valid Percent
Valid Znanja i veštine potrebne za obavljanje poslova i radnih zadataka za konkretno radno mesto	229	66.0%
Znanja i veštine potrebne za obavljanje poslova i radnih zadataka za konkretno zanimanje	217	62.5%
Znanja i veštine iz oblasti šire profesionalne kulture	188	54.2%
Total	347	
Miss. System		
Total	3	
	350	

**9. Na koje sadržaje su se odnosile obuke? - Deo 2**

	Frequency	Valid Percent
Valid Komunikacija na maternjem jeziku (na primer kursevi pisanja poezije, krativnog pisanja, komunikacije itd)	109	31.69%
	42	12.21%
Komunikacija na stranom jeziku (kursevi stranih jezika)	13	3.78%
Sadržaji iz matematike i tehnike	20	5.81%
Informacione tehnologije (korišćenje računara, kompjuterski jeyici i sl.)	78	22.67%
Učenje učenja (samoobrazovanje, tehnike učenja itd.)	2	0.58%
Obrazovanje za demokratiju, ravnopravnost itd.	134	38.95%
Sadržaji koji se odnose na preduzetništvo		
Umetnički sadržaji (muzika, slikanje, vajanje itd.)	8	2.33%
Nešto drugo	71	20.64%
Total		
Miss. System	344	
Total	6	
	350	

**10. Za koje od navedenih sadržaja smatrate da bi vama bili najpotrebniji? - Deo 1**

		Frequency	Valid Percent
Valid	Znanja i veštine potrebne za obavljanje poslova i radnih zadataka za konkretno radno mesto	277	80.06%
	Znanja i veštine potrebne za obavljanje poslova i radnih zadataka za konkretno zanimanje	273	78.90%
	Znanja i veštine iz oblasti šire profesionalne kulture	279	80.64%
	Nešto drugo	1	0.29%
	Total	346	
Miss.	System	4	
Total		350	

**11. Za koje od navedenih sadržaja smatrate da bi vama bili najpotrebniji? - Deo 2**

		Frequency	Valid Percent
Valid	Komunikacija na maternjem jeziku (na primer kursevi pisanja poezije, krativnog pisanja, komunikacije itd)	103	30.93%
		59	17.72%
	Komunikacija na stranom jeziku (kursevi stranih jezika)	17	5.11%
	Sadržaji iz matematike i tehnike	41	12.31%
	Informacione tehnologije (korišćenje računara, kompjuterski jezici i sl.)	138	41.44%
	Učenje učenja (samoobrazovanje, tehnike učenja itd.)	2	0.60%
	Obrazovanje za demokratiju, ravnopravnost itd.	158	47.45%
	Sadržaji koji se odnose na preduzetništvo	20	6.01%
	Umetnički sadržaji (muzika, slikanje, vajanje itd.)	20	6.01%
	Nešto drugo	24	7.21%
	Total	333	
Miss.	System	17	
Total		350	

**PRIKAZ PODUZORKA ZAPOSLENI**

**1. Pol**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muški	185	52.9	52.9	52.9
	Ženski	165	47.1	47.1	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

**2. Godine starosti**

		Frequency	Valid Percent
Valid	do 30	14	4.00%
	31-40	120	34.29%
	41-50	118	33.71%
	51-60	53	15.14%
	Total	350	
Miss.	System	0	
Total		350	

**3. Stepen stručne spreme**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	IV	34	9.7	9.7	9.7
	VI	30	8.6	8.6	18.3
	VII	284	81.1	81.1	99.4
	VIII	2	.6	.6	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

#### 4. Područje obrazovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Prirodno	27	7.7	7.7	7.7
	Društveno	176	50.3	50.3	58.0
	Tehničko	147	42.0	42.0	100.0
	Total	350	100.0	100.0	
Missing	System	0	.0		
Total		350	100.0		

#### 5. Zanimanje ispitanika u poduzorku zaposleni u kompanijama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		17	4.9	4.9	4.9
	administrativni tehničar	4	1.1	1.1	6.0
	biolog	3	.9	.9	6.9
	dipl.ekonomista	13	3.7	3.7	10.6
	dipl.ing. informacionih sistema	4	1.1	1.1	11.7
	dipl.inž.masinstva	4	1.1	1.1	12.9
	dipl.inženjer poljoprivrede	5	1.4	1.4	14.3
	dipl.mašinski inženjer	3	.9	.9	15.1
	dipl.mašinar	2	.6	.6	15.7
	dipl.matematičar	2	.6	.6	16.3
	dipl.pedagog	1	.3	.3	16.6
	dipl.politikolog	6	1.7	1.7	18.3
	ekonomista	45	12.9	12.9	31.1
	ekonomista za turizam	4	1.1	1.1	32.3
	ekonomski tehničar	8	2.3	2.3	34.6
	elektrotehničar	4	1.1	1.1	35.7
	elektrotehničar MRO	4	1.1	1.1	36.9
	filolog	12	3.4	3.4	40.3
	FON	3	.9	.9	41.1
	gimnazija	2	.6	.6	41.7
	građevinski inženjer	1	.3	.3	42.0
	hemičar	2	.6	.6	42.6
	inžejer šumarstva	2	.6	.6	43.1
	informacioni sistemi	2	.6	.6	43.7
	inženjer elektrotehnike	57	16.3	16.3	60.0
	mašinski inženjer	16	4.6	4.6	64.6
	master organizacionih nauka	3	.9	.9	65.4
	matematičar	3	.9	.9	66.3
	molekularni biolog	1	.3	.3	66.6
	nastavnik	23	6.6	6.6	73.1
	oftamolog	9	2.6	2.6	75.7
	organizacion nauke	1	.3	.3	76.0
	pedagog	8	2.3	2.3	78.3
	PMF	2	.6	.6	78.9

poljoprivredni inženjer	1	.3	.3	79.1
poslovni sekretar	4	1.1	1.1	80.3
pravnik	7	2.0	2.0	82.3
prevodilac	1	.3	.3	82.6
profesor	15	4.3	4.3	86.9
programer	6	1.7	1.7	88.6
projektant	10	2.9	2.9	91.4
projektant niskogradnja	1	.3	.3	91.7
projektant u birou	1	.3	.3	92.0
psiholog	4	1.1	1.1	93.1
računovođa	2	.6	.6	93.7
sistem inženjer	16	4.6	4.6	98.3
socijalni radnik	6	1.7	1.7	100.0
Total	350	100.0	100.0	

#### 6. Koliko ste obuka pohađali u poslednjih godinu dana?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nijednu	104	29.7	29.7	29.7
Jednu do tri	226	64.6	64.6	94.3
Tri do sedam	20	5.7	5.7	100.0
Total	350	100.0	100.0	

#### 7. Na koje sadržaje su se odnosile obuke? - Deo 1

	Frequency	Valid Percent
Valid Znanja i veštine potrebne za obavljanje poslova i radnih zadataka za konkretno radno mesto	179	51.1%
Znanja i veštine potrebne za obavljanje poslova i radnih zadataka za konkretno zanimanje	88	25.1%
Znanja i veštine iz oblasti šire profesionalne kulture	4	1.1%
Total	250	
Miss. System	100	
Total	350	



**8. Na koje sadržaje su se odnosile obuke? - Deo 2**

		Frequency	Valid Percent
Valid	Komunikacija na maternjem jeziku (na primer kursevi pisanja poezije, krativnog pisanja, komunikacije itd)	10	7.94%
		33	26.19%
	Komunikacija na stranom jeziku (kursevi stranih jezika)	1	0.79%
	Sadržaji iz matematike i tehnike	70	55.56%
	Informacione tehnologije (korišćenje računara, kompjuterski jezici i sl.)	9	7.14%
	Učenje učenja (samoobrazovanje, tehnike učenja itd.)	3	2.38%
	Obrazovanje za demokratiju, ravnopravnost itd.	16	12.70%
	Sadržaji koji se odnose na preduzetništvo		
	Umetnički sadržaji (muzika, slikanje, vajanje itd.)	0	0.00%
	Nešto drugo	2	1.59%
Total			
Miss. System	126		
Total	224		
	350		

**9. Za koje od navedenih sadržaja smatrate da bi vama bili najpotrebniji? - Deo 1**

		Frequency	Valid Percent
Valid	Znanja i veštine potrebne za obavljanje poslova i radnih zadataka za konkretno radno mesto	190	54.60%
	Znanja i veštine potrebne za obavljanje poslova i radnih zadataka za konkretno zanimanje	152	43.68%
	Znanja i veštine iz oblasti šire profesionalne kulture	64	18.39%
	Nešto drugo	13	3.74%
Total	348		
Miss. System	2		
Total	350		

**10. Za koje od navedenih sadržaja smatrate da bi vama bili najpotrebniji? - Deo 2**

	Frequency	Valid Percent
Valid		
Komunikacija na maternjem jeziku (na primer kursevi krativnog pisanja, komunikacije itd)	201	72.30%
Komunikacija na stranom jeziku (kursevi stranih jezika)	14	5.04%
Sadržaji iz matematike i tehnike	51	18.35%
Informacione tehnologije (korišćenje računara, kompjuterski jeyici i sl.)	20	7.19%
Učenje učenja (samoobrazovanje, tehnike učenja itd.)	8	2.88%
Obrazovanje za demokratiju, ravnopravnost itd.	9	3.24%
Sadržaji koji se odnose na preduzetništvo	2	0.72%
Umetnički sadržaji (muzika, slikanje, vajanje itd.)	5	1.80%
Nešto drugo	278	
Total	72	
Miss. System		
Total	350	

**PRILOG BROJ 3**  
**OPŠTE (NE) ZADOVOLJSTVO POLAZNIKA OBRAZOVNIM**  
**AKTIVNOSTIMA**

## ZAPOSLENI

### 1. Da li ste zadovoljni obrazovnim aktivnostima koje organizuje kompanija?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da, izuzetno	0	0.0	0.0	0.0
Da	178	50.9	50.9	50.9
I da i ne	103	29.4	29.4	80.3
Ne	66	18.9	18.9	99.1
Ne, uopšte nisam	3	.9	.9	100.0
Total	350	100.0	100.0	

### 2. Objašnjenje razloga za iskazano zadovoljstvo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	190	54.3	54.3	54.3
imamo seminare koji trebaju	1	.3	.3	54.6
ne prate se potrebe	10	2.9	2.9	57.4
nedovoljno sredstava	2	.6	.6	58.0
nema novca za sve obuke	1	.3	.3	58.3
nema plana	85	24.3	24.3	82.6
nema plana kada se rade obuke	1	.3	.3	82.9
nema plana ko ide na obuke	2	.6	.6	83.4
nije bilo nikakog kursa	1	.3	.3	83.7
nije bilo nikakvog kursa	1	.3	.3	84.0
nije bilo nikakvog kursa koji me zanima	1	.3	.3	84.3
nije lose zavisi od novca	1	.3	.3	84.6
nisu praćene potrebe	6	1.7	1.7	86.3
očekujemo poboljšanje	22	6.3	6.3	92.6
plan se odnese pa se dogovorimo	1	.3	.3	92.9
postoji plan	14	4.0	4.0	96.9
potrebna je bolja organizacija	6	1.7	1.7	98.6
Preduzeće je spremno da plati obuke	3	.9	.9	99.4
sami nađemo sta nam treba i odemo	1	.3	.3	99.7
trude se da nam izađu u susret kad ima novca	1	.3	.3	100.0
Total	350	100.0	100.0	

### 3. Veza izmedju postojanja sistema upravljanja i zadovoljstva obrazovnim aktivnostima

		Da li preduz.	Da li ste zadovoljni
Da li preduzeće ima sistem upravljanja kvalitetom	Pearson Correlation	1	.000
	Sig. (2-tailed)		.993
	N	350	350
Da li ste zadovoljni obrazovnim aktivnostima koje organizuje vaše preduzeće	Pearson Correlation	.000	1
	Sig. (2-tailed)	.993	
	N	350	350

## POLAZNICI

### 1. Da li ste zadovoljni obrazovnim aktivnostima koje organizuje odabrana ustanova?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da, izuzetno	238	68.0	68.0	68.0
	Da	82	23.4	23.4	91.4
	I da i ne	29	8.3	8.3	99.7
	Ne	1	.3	.3	100.0
	Ne, uopšte nisam	0	.0	.0	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

### 2 Objašnjenje razloga za iskazano zadovoljstvo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		57	16.3	16.3	16.3
	cena	3	.9	.9	17.1
	deluju kompetentno	1	.3	.3	17.4
	dobro rade	44	12.6	12.6	30.0
	iskustvo	46	13.1	13.1	43.1
	kompetentni su	8	2.3	2.3	45.4
	komunikacija je važna	1	.3	.3	45.7
	konkretniji sadržaji	1	.3	.3	46.0
	naučili smo šta smo hteli	3	.9	.9	46.9
	nisu istog nivoa	2	.6	.6	47.4

nisu obuke vezane za rad	1	.3	.3	47.7
odabrali od ponuda	14	4.0	4.0	51.7
procena da su dobri	6	1.7	1.7	53.4
rad vikendom	2	.6	.6	54.0
treba za posao	7	2.0	2.0	56.0
više interakcije	3	.9	.9	56.9
vreme realizacije kursa	10	2.9	2.9	59.7
zanimljivo predavanje	19	5.4	5.4	65.1
znaju kvalitet	42	12.0	12.0	77.1
znaju o preduzetništvu	28	8.0	8.0	85.1
znaju svoj posao	52	14.9	14.9	100.0
Total	350	100.0	100.0	

### 3. Veza između postojanja sistema upravljanja i zadovoljstva obrazovnim aktivnostima

		Da li ustanova	Da li ste zadovoljni
Da li ustanova ima uspostavljen sistem upravljanja	Pearson Correlation	1	.089
	Sig. (2-tailed)		.096
	N	348	348
Da li ste zadovoljni obrazovnim aktivnostima koje organizuje odabrana ustanova	Pearson Correlation	.089	1
	Sig. (2-tailed)	.096	
	N	348	350

**PRILOG BROJ 4**  
**STANDARDI I RAZLOZI NJIHOVOG (NE) POSTOJANJA U**  
**KOMPANIJAMA I USTANOVAMA ZA OBRAZOVANJE ODRASLIH**

## KOMPANIJE

### 1. Da li je Vaše preduzeće sertifikovano u odnosu na ISO 9001 standard?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	5	50.0	50.0	50.0
	Ne	5	50.0	50.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

### 2. Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje da, koliko dugo imate sistem upravljanja kvalitetom

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jedan ciklus sertifikacije (3 godine i kraće)	1	10.0	20.0	20.0
	Dva ciklusa sertifikacije (3-6 godina)	1	10.0	20.0	40.0
	Duže od dva ciklusa sertifikacije (6 godina i duže)	3	30.0	60.0	100.0
	Total	5	50.0	100.0	
Missing	System	5	50.0		
Total		10	100.0		

### 3. Ukoliko je nemate uveden ISO 9001, molimo da navedete da li imate planove za uspostavljanje sistema kvaliteta u Vaše preduzeće

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	1	10.0	20.0	20.0
	Ne	4	40.0	80.0	100.0
	Total	5	50.0	100.0	
Missing	System	5	50.0		
Total		10	100.0		



**4. Da li osim standarda ISO 9001 imate uspostavljen neki drugi sistem upravljanja ili planirate da uspostavite neki drugi sistem upravljanja ili da realizujete aktivnosti u skladu sa nekom od ISO smernica**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	5	50.0	50.0	50.0
	Ne	5	50.0	50.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**5. Ukoliko DA, koji su to standardi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ISO 14001	4		66.7%	
	BSI OHSAS 18001	4		66.7%	
	ISO 22001	1		16.7%	
	ISO 17025	1		16.7%	
	Total	6			
Missing	System	4			
Total		10			

**6. Ukoliko NE, koji su razlozi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		6	60.0	60.0	60.0
	Ne zna	1	10.0	10.0	70.0
	ne treba nam	1	10.0	10.0	80.0
	nisu nam trazili	1	10.0	10.0	90.0
	restrukturiranje	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**7. Molimo da navedete (može i više odgovora) da li postoje neki standardi/smernice koje koristite u radu službe, procesa, organizacione celine koja se bavi upravljanjem ljudskih resursa**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10.0	10.0	10.0
interni pravilnik	1	10.0	10.0	20.0
interni standard	1	10.0	10.0	30.0
nema	4	40.0	40.0	70.0
plan kvaliteta	1	10.0	10.0	80.0
procedura	1	10.0	10.0	90.0
standardi za proizvode	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

### USTANOVE ZA OBRAZOVANJE ODRASLIH

**1. Da li je Vaša obrazovna ustanova sertifikovana u odnosu na ISO 9001 standard?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da	15	50.0	50.0	50.0
Ne	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

**2. Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje da, molimo Vas da zaokružite koliko dugo imate sistem upravljanja kvalitetom**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jedan ciklus sertifikacije (3 godine i kraće)	11	36.7	84.6	84.6
Duže od dva ciklusa sertifikacije (6 godina i duže)	2	6.7	15.4	100.0
Total	13	43.3	100.0	
Missing System	17	56.7		
Total	30	100.0		

**3. Ukoliko nemate uveden ISO 9001, molimo Vas da navedete da li imate planove za uspostavljanje sistema kvaliteta u Vašoj ustanovi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	5	16.7	31.3	31.3
	Ne	11	36.7	68.8	100.0
	Total	16	53.3	100.0	
Missing	System	14	46.7		
Total		30	100.0		

**4. Da li osim standarda ISO 9001 imate uspostavljen neki drugi sistem upravljanja ili planirate da uspostavite neki drugi sistem upravljanja ili da realizujete aktivnosti u skladu sa nekom od ISO smernica**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	4	13.3	13.3	13.3
	Ne	26	86.7	86.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**4. Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje da, molimo vas da zaokružite o kom sistemu (sistemima) upravljanja/smernicama se radi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HACCAP	2	6.7	50.0	
	ISO 14001	2	6.7	50.0	
	BSI OHSAS 18001	2	6.7	50.0	
	Total	4	13.3		
Missing	System	26	86.7		
Total		30	100.0		

**5. Ukoliko je odgovor na pitanje 4 ne, molimo Vas da navedite razlog**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Smatramo da nam standardi nisu potrebni	4	13.3	15.4	15.4
	Smatramo da su nam standardi potrebni, ali ne u ovom trenutku (nema u ovom trenutku zahteva interesnih strana)	9	30.0	34.6	50.0
	Standardi su nam potrebni, ali nemamo finasijske mogućnosti da uspostavimo sistem upravljanja	8	26.7	30.8	80.8
	Nešto drugo	5	16.7	19.2	100.0
	Total	26	86.7	100.0	
Missing	System	4	13.3		
Total		30	100.0		

**6. Molimo da navedete (može i više odgovora) da li postoje neki standardi/smernice koje koristite za pružanje usluga obrazovanja odraslih**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ISO 10015	2	6.7	7.1	7.1
	Interni standardi kompanije	2	6.7	7.1	14.3
	Interni ili eksterni standardi za određenja zanimanja	2	6.7	7.1	21.4
	Standardi koje je definisao vlasnik kapitala	2	6.7	7.1	28.6
	Neki drugi standardi	3	10.0	10.7	39.3
	Ne koristimo nikakve standarde u radu	17	56.7	60.7	100.0
	Total	28	93.3	100.0	
Missing	System	2	6.7		
Total		30	100.0		

## Biografija autora

Ljiljana Dimitrijević je rođena 1968. godine u Beogradu. Na Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu, Studijsku grupu za andragogiju, upisala se 1990. godine. Sa diplomskim radom, na temu „Dom kulture Studentski grad i samoobrazovne aktivnosti studenata» diplomirala je 1996. godine. Zvanje magistra tehničkih nauka stekla je 2003. godine, magistrirajući na Tehničkom fakultetu u Zrenjaninu, sa temom «Permanentno obrazovanje odraslih u funkciji unapređenja poslovanja preduzeća».

Od diplomiranja do 2000. godine radila je u Institutu za mala i srednja preduzeća (Beograd), na poziciji menadžera za obrazovanje. Školske 2000/2001. radila je kao asistent na Tehničkom fakultetu u Zrenjaninu. Nakon toga, zaposlila se u American Quality and Environmental Group, d.o.o., Srbija, na poziciji direktora operacija. Danas radi u Adult Education Action na poziciji vlasnik/direktor.

Ljiljana Dimitrijević je sertifikovani Quality Management Systems Lead Auditor kod Exemplar Global (Sertifikat br.: 8466).i bavi se proverama sistema upravljanja.

Član je Društva Andragoga Srbije, u Exemplar Global (RABQSA) je član komiteta za profesionalne trenere i Training Provider evaluator.

Прилог 1.

## Изјава о ауторству

Потписани-а \_\_\_\_\_ Љиљана Димитријевић \_\_\_\_\_

број уписа \_\_\_\_\_

### Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

СИСТЕМ КВАЛИТЕТА КАО ФАКТОР УНАПРЕЂИВАЊА ЕФЕКТИВНОСТИ И  
ЕФИКАСНОСТИ ОБРАЗОВАЊА ОДРАСЛИХ

- 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.

**Потпис докторанда**

У Београду, \_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_

Прилог 2.

## Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора \_\_Љиљана Димитријевић\_\_\_\_\_

Број уписа \_\_\_\_\_

Студијски програм \_\_\_\_\_

Наслов рада СИСТЕМ КВАЛИТЕТА КАО ФАКТОР УНАПРЕЂИВАЊА  
ЕФЕКТИВНОСТИ И ЕФИКАСНОСТИ ОБРАЗОВАЊА ОДРАСЛИХ

Ментор \_ Др Александра Пејатовић\_\_\_\_\_

Потписани \_\_\_\_\_Љиљана Димитријевић\_\_\_\_\_

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.

**Потпис докторанда**

У Београду, \_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_

### Прилог 3.

## Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

СИСТЕМ КВАЛИТЕТА КАО ФАКТОР УНАПРЕЂИВАЊА ЕФЕКТИВНОСТИ И ЕФИКАСНОСТИ ОБРАЗОВАЊА ОДРАСЛИХ

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).

**Потпис докторанда**



У Београду, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



1. Ауторство - Дозвољаваате 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. Дозвољаваате 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. Дозвољаваате 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. Дозвољаваате 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. Дозвољаваате 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. Дозвољаваате 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.