

Dženita Džano<sup>1</sup>

## Osiguranje kvaliteta u organizacijama za obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini

**Sažetak:** Organizacije/institucije za obrazovanje odraslih, bilo da su javne ili privatne, prve su među obrazovnim organizacijama koje su se našle na obrazovnom tržištu. Stoga one imaju potrebu da stvaraju uslove za efikasan obrazovni proces i efikasno poslovanje te da se u tom cilju bore za osiguranje kvaliteta, odnosno da upravljaju kvalitetom. Sa stanovišta osiguranja kvaliteta obrazovanja, ključno je pitanje koliko su organizacije za obrazovanje odraslih i njihov menadžment resursno spremni da uđu u tržišnu utakmicu determinisanu kvalitetom. S obzirom da su korisnici obrazovnih usluga sve zahtjevniji, na obrazovnom tržištu će ostati one organizacije koje imaju kapacitete za upravljanje kvalitetom i koje ispunjavaju standarde kvaliteta. Danas je u evropskim zemljama u primjeni nekoliko modela upravljanja kvalitetom u organizacijama za obrazovanje odraslih dok se u našoj zemlji pa i regionu o toj potrebi raspravlja više na teorijskom nivou nego što se pokušavaju primijeniti neki od modela.

Namjera autorice ovog rada je da predstavi rezultate empirijskog istraživanja koje je realizovano s ciljem analiziranja i procjenjivanja mogućnosti primjene standarda kvaliteta iz okvira modela eduQua u organizacijama za obrazovanje odraslih. Rezultati su pokazali da standarde eduQua modela nije moguće u potpunosti primijeniti u našim uslovima, ali su, kao takvi, omogućili projektovanje preporuka i smjernica za osiguranje kvaliteta u organizacijama za obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini.

**Ključne riječi:** organizacije za obrazovanje odraslih, osiguranje kvaliteta, eduQua model upravljanja kvalitetom.

---

<sup>1</sup> Dženita Džano, MA, DVV International - Ured za BiH; e-mail: dzano@dvv-international.ba

## Uvod

Težnja ka kvalitetu i upravljanju kvalitetom je prisutna u svim područjima društvenog života i rada – od proizvodnje i biznisa do kulture i obrazovanja. Mjerenje kvaliteta i upravljanje kvalitetom u oblasti obrazovanja je veoma složen postupak, vrijednosno opterećen, jer je obrazovanje vrijednosna kategorija (Alibabić 2010). Pojava međunarodnog pokreta za kvalitet u oblasti proizvodnje, osnivanje međunarodne organizacije za standardizaciju i stvaranje serije standarda za mjerenje kvaliteta (od ISO 9000 do standarda u okviru menadžmenta totalnog kvaliteta), imala je refleksije na neproizvodne uslužne djelatnosti, a potom i na oblast obrazovanja – posebno visokoškolskog, ali i obrazovanja odraslih (Alibabić i Miljković 2014). Organizacije/institucije obrazovanja odraslih koje su se, u pravom smislu riječi, našle na obrazovnom tržištu (bilo javne ili privatne), prve su imale potrebu rješavanja navedenih problema, a zarad upravljanja kvalitetom. Sa stanovišta osiguranja kvaliteta obrazovanja odraslih, ključno je pitanje koliko su organizacije za obrazovanje odraslih i njihov menadžment resursno spremni da uđu u tržišnu utakmicu determinisanu kvalitetom. S obzirom na to da su korisnici obrazovnih usluga sve zahtjevniji, na obrazovnom tržištu će ostati one organizacije koje imaju kapacitete za upravljanje kvalitetom i koje ispunjavaju standarde kvaliteta (Zech 2010; Alibabić i Miljković 2014; Avdagić 2016). Danas je u evropskim zemljama u primjeni nekoliko modela upravljanja kvalitetom u organizacijama za obrazovanje odraslih, a najčešći su švicarski model eduQua (od engl. riječi education/quality = kvalitet obrazovanja), LQW model (**L**ernorientierte **Q**ualität in der **W**eiterbildung (na učenika/polaznika orijentisan kvalitet u daljem obrazovanju) rasprostranjen u Njemačkoj i Austriji, model EFQM (**E**uropean **F**oundation for **Q**uality **M**anagement = Evropska fondacija za menadžment kvaliteta) – model izvrsnosti nastao u Belgiji.<sup>2</sup> Nijedan od navedenih modela u autentičnom obliku nije moguće primijeniti u Bosni i Hercegovini. Međutim, imajući u vidu suštinske karakteristike svakog od njih, može se pretpostaviti da je model eduQua moguće prilagoditi i primijeniti u organizacijama za obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini. Organizacije za obrazovanje odraslih u BiH su danas, u pravom smislu riječi, na obrazovnom

<sup>2</sup> [http://www.eduqua.ch/pdf/eduqua\\_manual\\_en.pdf](http://www.eduqua.ch/pdf/eduqua_manual_en.pdf)

<http://www.efqm.org>

[http://www.Service\\_Allgemeines/LQW\\_3\\_Guidelines\\_\\_English.pdf](http://www.Service_Allgemeines/LQW_3_Guidelines__English.pdf), pristupljeno

tržištu (Šunje 2002, Avdagić 2016), te se može pretpostaviti da su zainteresovane za kvalitet. Stoga smo i proveli istraživanje mogućnosti primjene modela upravljanja kvalitetom u institucijama za obrazovanje odraslih u BiH, čije rezultate analiziramo i interpretiramo u ovom tekstu.

### **1. EduQua - model upravljanja kvalitetom u organizacijama za obrazovanje odraslih<sup>3</sup>**

Švicarski model sistema upravljanja kvalitetom pod nazivom eduQua postoji još od 2000. godine, a nastao je s ciljem osiguranja i razvijanja kvaliteta institucija/ organizacija u području obrazovanja i učenja odraslih. Model eduQua obuhvata šest oblasti u kojima se standardizuje kvalitet, a to su: (1) programi/obrazovna ponuda, (2) informisanje polaznika, (3) obrazovni proces, (4) treneri, (5) sistem upravljanja kvalitetom i (6) rukovođenje organizacijom. Namijenjen je različitim tipovima organizacija koje svoju misiju baziraju i ostvaruju na kvalitetu – privatnim institucijama za obrazovanje odraslih, institucijama finansiranim/osnovanim od države, provajderima za ostvarivanje mjera za tržište rada, kompanijama koje organizuju i ostvaruju programe obrazovanja odraslih. Model eduQua obuhvata šest oblasti i dvadeset dva standarda kvaliteta prikazana u Tabeli br. 1.

---

<sup>3</sup> EduQua (od engl. riječi education/quality) – kvalitet obrazovanja) je naziv za model sistema upravljanja kvalitetom kojim se obezbjeđuje švicarski certifikat kvaliteta za institucije kontinuiranog obrazovanja (Swiss quality certificate for continuing education institutions). Za predstavljanje ovog modela korišteno je Uputstvo za primjenu i certifikaciju (verzija 2012. god.) koje se može naći na [http://www.eduqua.ch/pdf/eduqua\\_manual\\_en.pdf](http://www.eduqua.ch/pdf/eduqua_manual_en.pdf)

**Tabela br. 1:** Oblasti i standardi modela eduQua

OBLASTI EDUQUE	STANDARDI/STANDARDIZOVANI ELEMENTI
PROGRAMI/OBRAZOVNA PONUDA	1. Ponuda bazirana na obrazovnim potrebama 2. Ciljevi učenja 3. Sadržaj učenja 4. Provjera ishoda (uspjeha) učenja 5. Evaluacija obuke/kurseva
INFORMISANJE	6. Informisanje o provajderu 7. Informisanje o ponudi 8. Izbor polaznika 9. Planiranje nastave/obuke
OBRAZOVNI PROCES	10. Metode nastave i učenja 11. Nastavni materijal i sredstva 12. Transfer učenja/primjena 13. Kvalifikacija i kompetencije
TRENERI	14. Kontinuirano usavršavanje 15. Povratna informacija trenerima
SISTEM UPRAVLJANJA KVALITETOM	16. Osiguranje kvaliteta i razvoj 17. Izjava o misiji institucije i osnovni andragoški principi 18. Upravljački postupci i instrumenti
RUKOVOĐENJE/LIDERSTVO	19. Organizacija 20. Učionice i infrastruktura 21. Opšte zadovoljstvo polaznika 22. Kontrola i dalji razvoj

Struktura modela je jasna, oblasti kvaliteta također, dok su neki standardi i njihovi zahtjevi neprecizni, kao i pokazatelji implementacije i dokazivanja, te ostavljaju prostor za proizvoljno tumačenje<sup>4</sup> ili, pak, funkcionalno/namjensko tumačenje kakvom smo mi pribjegli u procesu analize i proučavanja izvorne

<sup>4</sup> Pogledati Uputstvo za primjenu eduQue [http://www.eduqua.ch/pdf/eduqua\\_manual\\_en.pdf](http://www.eduqua.ch/pdf/eduqua_manual_en.pdf)

eduQue.<sup>5</sup> Može se reći da model eduQua karakteriše izbor manjeg broja oblasti/kriterija u odnosu na druge modele nastale za potrebe upravljanja kvalitetom u području obrazovanja (kao što su LQW i EFQM). Oblastima su obuhvaćeni procesi, poslovi i kadrovi, a sve je usmjereno na zadovoljavanje potreba korisnika (Alibabić i Miljković 2014).

Model eduQua ne samo što je sveobuhvatan (standardizuje sve relevantne oblasti obrazovanja odraslih) već svaki standard definiše putem zahtjeva koji moraju biti ispunjeni, a potom navodi pokazatelje implementacije svakog standarda, provjeru ispunjenosti na licu mjesta i dokumentaciju koju valja priložiti u procesu certificiranja – dokumentaciju koja svjedoči o instituciji i o omogućavanju učenja, odnosno o obrazovnoj ponudi.<sup>6</sup>

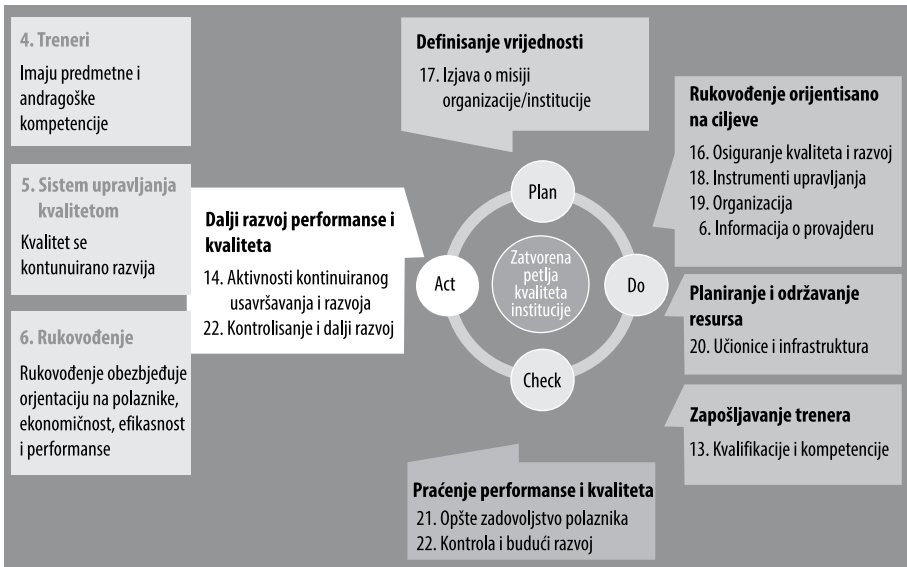
Treba naglasiti da su u konceptu modela eduQua, koji pripada grupi modela baziranih na filozofiji totalnog kvaliteta (TQM – Total Quality Management), na bazi tzv. zatvorene petlje (bazirane na filozofiji TQM i Demingovom krugu koji čine četiri aktivnosti: planiraj, radi, provjeri, djeluj = engl. plan, do, check, act)<sup>7</sup>, objašnjena tri dominantna područja obrazovanja odraslih u kojima se standardizuje kvalitet, to su: 1. *institucija/organizator* ili provajder obrazovanja odraslih (u smislu subjektivnih i objektivnih resursa sa kojima raspolaže), 2. *omogućavanje učenja* (u smislu obrazovne ponude) i 3. *proces nastave/treninga*. Svih 22 standarda su raspoređena u tri navedena područja odnosno tri zatvorene petlje kvaliteta. Zatvorena petlja predstavlja konceptualni model povezanih i međusobno usklađenih aktivnosti koje utiču na kvalitet – od utvrđivanja zahtjeva kvaliteta do njihovog ostvarivanja, kontrole i korekcije. Shemama br. 1, 2 i 3 su ilustrovane zatvorene petlje *kvaliteta institucije, kvaliteta omogućavanja učenja (ili obrazovne ponude) i kvaliteta nastave/treninga*.

<sup>5</sup> U Tabeli br. 1 nije predstavljen bukvalan prevod elemenata EduQua modela, već je tumačenje svih elemenata u saglasju sa koncepcijom i praksom obrazovanja odraslih u BiH.

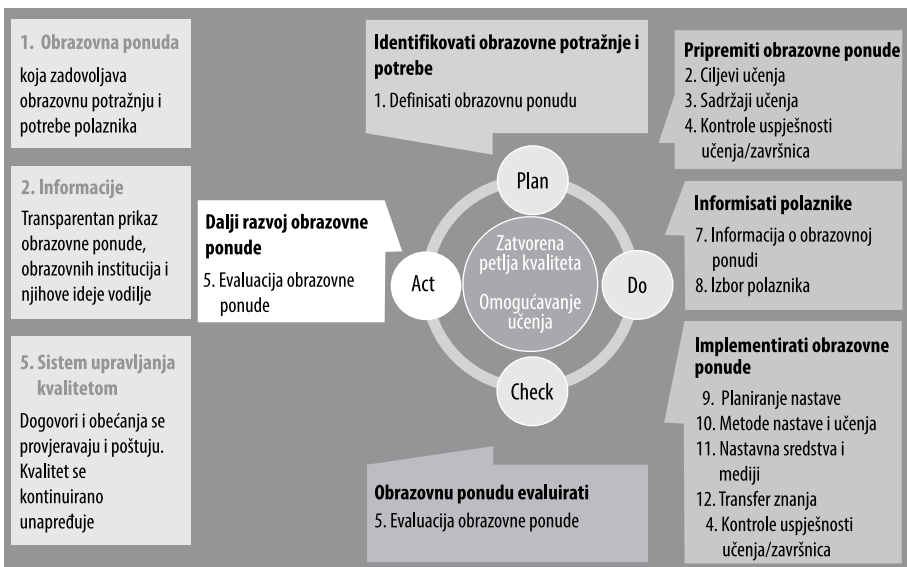
<sup>6</sup> Pogledati Uputstvo za primjenu eduQue [http://www.eduqua.ch/pdf/eduqua\\_manual\\_en.pdf](http://www.eduqua.ch/pdf/eduqua_manual_en.pdf)

<sup>7</sup> O filozofiji TQM i Demingovom krugu više u: Deming 1996; Besterfield, Besterfield-Michna, Besterfield, Besterfield-Sacre 2002; Bülow-Schramm 2006.

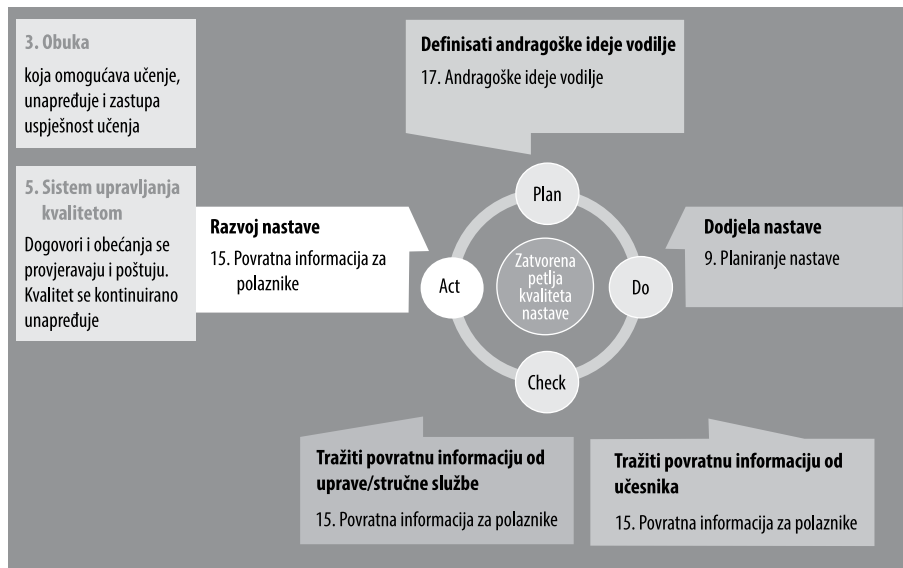
### Shema br. 1: Zatvorena petlja kvaliteta institucije



### Shema br. 2: Zatvorena petlja kvaliteta omogućavanja učenja (obrazovne ponude)



**Shema br. 3: Zatvorena petlja kvaliteta nastave (treninga)**



Prikazanim shemama je ilustrovan i raspored standarda/standardizovanih elemenata u okvirima zatvorenih petlji. Svako od tri zatvorene petlje kvaliteta imanentna je peta oblast eduQue – Sistem upravljanja kvalitetom, čime se apostrofira podjednak značaj upravljanja kvalitetom u svakom području obrazovanja odraslih, u obrazovnoj instituciji, u obrazovnoj ponudi i u obrazovnom procesu.

**2. Metodološki okvir istraživanja**

Predmet istraživanja je osiguranje kvaliteta u organizacijama za obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini u kontekstu analize mogućnosti primjene modela menadžmenta kvaliteta.

Cilj istraživanja je proučavanje mogućnosti primjene eduQue kao modela upravljanja kvalitetom u obrazovanju odraslih i na toj osnovi projektovanje preporuka i smjernica za osiguranje kvaliteta u organizacijama za obrazovanje odraslih u BiH.

Navedeni cilj je operacionaliziran preko tri istraživačka zadatka:

- Analizirati procjenu (menadžera) mogućnosti primjene eduQua standarda u organizacijama za obrazovanje odraslih u BiH;

- Analizirati i utvrditi odnos između karakteristika organizacija za obrazovanje odraslih i mogućnosti primjene modela menadžmenta kvaliteta u njima;
- Projektovati preporuke i smjernice za primjenu modela menadžmenta kvaliteta u organizacijama za obrazovanje odraslih u BiH.

Savremena istraživanja menadžmenta u obrazovanju su ukazala na važnost kontingencijskih faktora (karakteristika organizacije) u procesu manje ili više uspješnog rukovođenja organizacijom za obrazovanje odraslih (Alibabić 2010; Staničić 2011; Avdagić 2016). Stoga smo i mi u našem istraživanju pošli od pretpostavke da bi ta obilježja mogla biti povezana, pa da bi čak mogla i uticati na mogućnost primjene standarda kvaliteta u organizacijama za obrazovanje odraslih u BiH, te smo sljedeće karakteristike organizacije svrstali u nezavisne varijable: veličinu organizacije/broj zaposlenih, programsku orijentaciju (orijentacija na programe stručnog ili opšteobrazovnog karaktera ili, pak, na njihovu kombinaciju), starost organizacije, odnos prema konkurenciji (opažanje postojanja konkurencije u okruženju), organizacijsku kulturu (dominantnost nekog od tipova organizacijske kulture). Zavisnu varijablu je predstavljala procjena mogućnosti primjene standarda eduQua modela. Od rezultata istraživanja se očekivalo potvrđivanje ili opovrgavanje sljedećih hipoteza:

- Standarde eduQue nije moguće u potpunosti primijeniti u organizacijama za obrazovanje odraslih u BiH.
- Mogućnost primjene modela menadžmenta kvaliteta, odnosno EduQua modela u organizacijama za obrazovanje odraslih je povezana sa karakteristikama organizacije.

Odabrani istraživački pristup je podrazumijevao kvalitativnu istraživačku paradigmu (Halimi 2005), multiplu studiju slučaja evaluativnog tipa, deskriptivnu metodu uz korištenje tehnika anketiranja i intervjuisanja. Osnovni istraživački instrument je predstavljao dio iz Uputstva za primjenu eduQue<sup>8</sup> koji je sadržao zahtjeve za svih 22 standarda i dokaze za sve zahtjeve.

Uzorak istraživanja je činilo pet slučajeva/organizacija za obrazovanje odraslih iz BiH (Aldi Gorazde, Nahla Sarajevo, CPE Sarajevo, Amica Educa Tuzla, MSŠ Centar za obrazovanje odraslih Tešanj), a u okviru njih intervjuisano je i anketirano 5 menadžera.

<sup>8</sup> [http://www.eduqua.ch/pdf/eduqua\\_manual\\_en.pdf](http://www.eduqua.ch/pdf/eduqua_manual_en.pdf)



### 3. Analiza i interpretacija rezultata istraživanja

#### 3.1. Procjena mogućnosti primjene eduQua standarda u organizacijama za obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini

U kontekstu našeg istraživanja, prvi istraživački zadatak je bio procjena mogućnosti primjene standarda eduQue u organizacijama za obrazovanje odraslih u BiH. Procjenu su vršili menadžeri pet organizacija koje su činile istraživački uzorak. S obzirom na to da smo kao metodološki dizajn primijenili multiplu studiju slučaja evaluativnog tipa, analiza i interpretacija istraživačkih nalaza je usmjerena na dva nivoa – analiza svakog slučaja ponaosob (u fokusu je „mogućnost” konkretne organizacije), a potom komparacija slučajeva u pogledu mogućnosti primjene eduQua standarda (u fokusu su konkretni standardi i oblasti kvaliteta).

Prilikom analize, slučajevi su šifrirani brojevima od 1 do 5. Čini se neophodnim i relevantnim za tumačenje dobijenih nalaza naglasiti da je u instrukciji za evaluaciju menadžerima posebno ukazano na činjenicu da mogućnost primjene standarda sagledavaju i procjenjuju kroz prizmu neophodnosti **dokazivanja, odnosno dokumentovanja** svakog zahtjeva standarda. Primjenjivim standardom smo smatrali onaj čije je sve zahtjeve moguće dokazati. S obzirom da je eduQua standardima pokriveno šest oblasti u kojima je neophodno osigurati kvalitet, dobijeni rezultati su jasno ukazali na oblasti koje je trenutno (ne)moguće standardizovati u istraživanjem obuhvaćenim organizacijama. Rezultati procjene mogućnosti primjene eduQua standarda u pet slučajeva/organizacija prikazani su u Tabeli br. 2.

##### *Slučaj 1*

Od 22 standarda, u organizaciji 1 moguće je primijeniti osam standarda i to tri standarda (2, 3, 5) koji se odnose na oblast *Obrazovna ponuda*; dva (9 i 11) u oblasti *Obrazovni proces*; jedan (13) u oblasti *Treneri* i dva (20 i 21) u oblasti *Rukovođenja i liderstvo* (vidjeti Tabelu br. 2). Dakle, nijednu oblast eduQue u organizaciji 1 nije moguće u potpunosti standardizovati. Treba istaći da je prva oblast „najbliža” standardizaciji, jer je procijenjeno da je tri od pet standarda moguće ispuniti, a uvidom u istraživački materijal može se konstatovati da je zahtjeve vezane za preostala dva standarda iz prve oblasti moguće djelimično ispuniti.

### *Slučaj 2*

Od 22 standarda, u organizaciji 2 moguće je primijeniti dvanaest, i to tri standarda (1, 2, 3) koji se odnose na oblast *Obrazovna ponuda*; jedan (7) u oblasti *Informisanje*; četiri (9, 10, 11, 12) u oblasti *Obrazovni proces*; jedan (13) u oblasti *Treneri* i tri (18, 19, 20) u oblasti *Rukovođenje i liderstvo*. Dakle, i u organizaciji 2 nijednu oblast eduQue nije moguće u potpunosti standardizovati. Ipak, vrlo blizu standardizaciji su oblasti *Obrazovni proces*, gdje je moguće ispuniti četiri od pet standarda, i po tri standarda u oblastima *Obrazovna ponuda* i *Rukovođenje/liderstvo*.

### *Slučaj 3*

Od 22 standarda, u organizaciji 3 moguće je primijeniti šest standarda, i to jedan (7) u oblasti *Informisanje*, dva (10, 12) u oblasti *Obrazovni proces*, jedan (15) u oblasti *Treneri* i dva (20, 22) u oblasti *Rukovođenje i liderstvo*. U čak dvije oblasti (*Obrazovna ponuda* i *Sistem upravljanja kvalitetom*) nije moguće ispuniti niti jedan jedini standard.

### *Slučaj 4*

Od 22 standarda, u organizaciji 4 moguće je primijeniti čak 21 standard, i to svih pet (1, 2, 3, 4, 5) u oblasti *Obrazovna ponuda*, oba (6 i 7) u oblasti *Informisanje*, pet (8, 9, 10, 11, 12) u oblasti *Obrazovni proces*, sva tri (13, 14, 15) u oblasti *Treneri* i svih pet (17, 18, 19, 20, 21, 22) u oblasti *Rukovođenje/liderstvo*. Samo standard 16 iz oblasti *Sistem upravljanja kvalitetom* nije moguće dokumentovano primijeniti, odnosno ispuniti njegove zahtjeve.

### *Slučaj 5*

Od 22 standarda, u organizaciji 5 moguće je primijeniti 10 standarda, i to dva u oblasti *Obrazovna ponuda* (2, 3), jedan u oblasti *Informisanje* (7), četiri u oblasti *Obrazovni proces* (9, 10, 11, 12), jedan u oblasti *Treneri* (13) i dva u oblasti *Rukovođenje/liderstvo* (17, 19). Ni ovdje, kao ni u ostala četiri slučaja, nije moguće dokumentovano primijeniti standard iz oblasti *Sistem upravljanja kvalitetom*, odnosno standard broj 16.

**Tabela br. 2:** Procjena mogućnosti primjene eduQua standarda u organizacijama za obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini

OBLASTI EDUQUE	STANDARDI/ STANDARDIZOVANI ELEMENTI	ORGANIZACIJE				
		1	2	3	4	5
PROGRAMI/OBRAZOVNA PONUDA	1. Ponuda bazirana na obrazovnim potrebama	NE	DA	NE	DA	NE
	2. Ciljevi učenja	DA	DA	NE	DA	DA
	3. Sadržaj učenja	DA	DA	NE	DA	DA
	4. Provjera ishoda (uspjeha) učenja	NE	NE	NE	DA	NE
	5. Evaluacija obuke/kurseva	DA	NE	NE	DA	NE
INFORMISANJE	6. Informisanje o provajderu	NE	NE	NE	DA	NE
	7. Informisanje o ponudi	NE	DA	DA	DA	DA
OBRAZOVNI PROCES	8. Izbor polaznika	NE	NE	NE	DA	NE
	9. Planiranje nastave/obuke	DA	DA	NE	DA	DA
	10. Metode nastave i učenja	NE	DA	DA	DA	DA
	11. Nastavni materijal i sredstva	DA	DA	NE	DA	DA
	12. Transfer učenja/primjena	NE	DA	DA	DA	DA
TRENERI	13. Kvalifikacija i kompetencije	DA	DA	NE	DA	DA
	14. Kontinuirano usavršavanje	NE	NE	NE	DA	NE
	15. Povratna informacija trenerima	NE	NE	DA	DA	NE
SISTEM UPRAVLJANJA KVALITETOM	16. Osiguranje kvaliteta i razvoj	NE	NE	NE	NE	NE
RUKOVOĐENJE/LIDERSTVO	17. Izjava o misiji institucije i osnovni andragoški principi	NE	NE	NE	DA	DA
	18. Upravljački postupci i instrumenti	NE	DA	NE	DA	NE
	19. Organizacija	NE	DA	NE	DA	DA
	20. Učionice i infrastruktura	DA	DA	DA	DA	NE
	21. Opšte zadovoljstvo polaznika	DA	NE	NE	DA	NE
	22. Kontrola i dalji razvoj	NE	NE	DA	DA	NE

Dok smo analizom nalaza na prvom nivou sagledali mogućnosti svake od organizacija (slučajeva) da primijeni eduQua standarde u šest oblasti kvaliteta, drugi nivo analize predstavlja komparacija dobijenih nalaza, odnosno sagledavanje mogućnosti primjene standarda kvaliteta na osnovu procjene primjenjivosti svakog od njih u većem broju organizacija (slučajeva). Naime, uvid u Tabelu br. 2 omogućava nam da konstatujemo sljedeće:

- Niti u jednoj od šest eduQua oblasti nije moguće u potpunosti osigurati kvalitet primjenom navedenih standarda.
- U prvoj oblasti pod nazivom *Obrazovna ponuda – programi* dva standarda je moguće primijeniti u četiri od pet slučajeva, standarde 2 (ciljevi učenja) i 3 (sadržaji učenja). Gledano i tumačeno sa andragoškog stanovišta, to su ključni standardi, naravno uz standard 1 (baziranje ponude na obrazovnim potrebama), koji je primjenjiv u samo dva slučaja.
- U drugoj oblasti eduQue pod nazivom *Informisanje*, standard 7 (informisanje o ponudi) je primjenjiv u četiri od pet slučajeva, a standard 6 (informisanje o provajderu) nije primjenjiv u četiri od pet slučajeva.
- U okviru treće oblasti pod nazivom *Obrazovni proces*, standard 8 (koji se odnosi na selekciju polaznika) nije primjenjiv u četiri slučaja, dok su standardi 9 (planiranje časova), 10 (metode nastave i učenja) i 12 (primjena naučenog) primjenjivi u četiri slučaja.
- Četvrta oblast, koja se odnosi na *Trenere*, također je diskutabilna u pogledu osiguranja kvaliteta u slučajevima koji su činili uzorak istraživanja. Naime, standard 13 (kvalifikacijski profil trenera) je moguće primijeniti, standard 14 (usavršavanje trenera) nije, standard 15 (povratna informacija za trenere) i jeste (u dva slučaja) i nije moguće primijeniti (u tri slučaja).
- Peta oblast eduQue, *Sistem upravljanja kvalitetom*, pokrivena je standardom broj 16 (osiguranje i razvoj kvaliteta), koji nije primjenjiv niti u jednom analiziranom slučaju. Zahtjeve u okviru ovog standarda uglavnom nije moguće dokazati u svih pet slučajeva.

- U šestoj oblasti, pod nazivom *Rukovođenje i liderstvo*, samo je standard 20 (prostor i infrastruktura) moguće primijeniti u četiri od pet slučajeva.
- Gledajući i tumačeći kroz nešto fleksibilniju prizmu (pod uslovom da najmanje tri slučaja mogu primijeniti standard), pored već navedenih standarda (2, 3, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 20), primjenjiv je i standard 19, koji reguliše organizaciju rada, odgovornosti zaposlenih, sistematizaciju radnih mjesta. To bi značilo da je deset od dvadeset dva standarda moguće primijeniti u organizacijama za obrazovanje odraslih u BiH.
- Od preostalih dvanaest standarda sedam je neprimjenjivo u po dva slučaja, a 5 je neprimjenjivo u po četiri odnosno pet slučajeva (pored standarda 16 iz oblasti sistema upravljanja kvalitetom koji ne može primijeniti nijedna organizacija, još četiri standarda su neprimjenjiva u četiri od pet organizacija, to su standard 4 (provjera ishoda), 6 (informisanje o provajderu), 8 (selekcija polaznika) i 14 (aktivnosti kontinuiranog usavršavanja i razvoja)).
- Posebno zanimljiv nalaz prezentovan u Tabeli br. 2 je mogućnost primjene standarda u organizaciji/slučaju 4. Procijenjeno je da je moguće primijeniti sve standarde izuzev standarda 16, koji se odnosi na sistem upravljanja kvalitetom. Sagledavajući ovu procjenu u kontekstu ostalih, očigledno je da joj moramo pristupiti kritičnije. Ovom prilikom se može samo pretpostaviti da se radi o neobjektivnoj procjeni.

Na bazi analize svakog slučaja ponaosob i njihovog međusobnog poređenja, moglo bi se zaključiti da standarde eduQue nije moguće u potpunosti primijeniti u organizacijama za obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini, što se moglo i očekivati. Međutim, ohrabruju nalazi koji pokazuju da je brojne zahtjeve nekih standarda moguće dokazati, što znači da za standardizaciju kvaliteta u obrazovanju odraslih „ima nade”. Može se pretpostaviti da bi neki novi model kvaliteta, proizišao iz eduQue, a primjeren našim uslovima, mogao biti primjenjiv u organizacijama za obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini.

### 3.2. Odnos između karakteristika organizacija za obrazovanje odraslih i mogućnosti primjene modela menadžmenta kvaliteta u njima

U okviru drugog istraživačkog zadatka sagledali smo odnos između karakteristika organizacija za obrazovanje odraslih i mogućnosti primjene modela menadžmenta kvaliteta u njima. Zanimalo nas je da li neke od sljedećih karakteristika organizacije: *veličina organizacije sagledana preko broja polaznika na godišnjem nivou, programska orijentacija, starost organizacije, konkurencija u okruženju, kultura organizacije* – mogu ukazati na veću ili manju mogućnost primjene eduQua standarda. Raspored podataka u Tabeli br. 3 daje odgovor na postavljeno pitanje.

**Tabela br. 3:** Karakteristike organizacije i mogućnost primjene standarda

ORG. KARAKTERISTIKE	1	2	3	4	5
VELIČINA	Broj polaznika 1500 srednja	Broj polaznika 100 mala	Broj polaznika 150 mala	Broj polaznika 5000 velika	Broj polaznika 858 srednja
PROGRAMSKA ORIJEKTAZIJA	opšte i stručno obrazovanje	stručno obrazovanje	stručno obrazovanje	opšte i stručno obrazovanje	opšte obrazovanje
STAROST	mlada (10 god.)	zrela (21 god.)	zrela (20 god.)	zrela (16 god.)	zrela (20 god.)
KONKURENCIJA	NEMA	NEMA	NEMA	NEMA	NEMA
KULTURA ORGANIZACIJE	KULTURA MOĆI	KULTURA ZADATKA	KULTURA ULOGA	KULTURA ZADATKA	KULTURA PODRŠKE
PRIMJENJIVI STANDARDI	2, 3, 5, 9, 11, 13, 20, 21	1, 2, 3, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 18, 19, 20	7, 10, 12, 15, 20, 22	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22	2, 3, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 17, 19
UKUPNO PRIMJENJIVIH	8	12	6	21	10
NEPRIMJENJIVI STANDARDI	1, 4, 6, 7, 8, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22	4, 5, 6, 8, 14, 15, 16, 17, 21, 22	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 21	16	1, 4, 5, 6, 8, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22
UKUPNO NEPRIMJENJIVIH	14	10	16	1	12

Prva karakteristika organizacije – *veličina*, mogla bi biti determinanta veće ili manje mogućnosti primjene standarda kvaliteta u organizaciji. Prema broju polaznika na godišnjem nivou mi smo organizacije uslovno svrstali u tri kategorije – male, srednje i velike. Očigledno je da najveća od organizacija ima mogućnost primjene čak 21 standarda kvaliteta (naravno prema procjeni njenog menadžera). To nas navodi na zaključak da je veličina organizacije relevantan faktor pri osiguranju kvaliteta.

Druga karakteristika organizacije – *programska orijentacija*, nije se pokazala značajnom za omogućavanje primjene standarda kvaliteta. Od pet analiziranih organizacija, dvije su orijentisane na stručno obrazovanje, dvije na opšte i stručno zajedno i jedna na opšte obrazovanje. U podacima prezentovanim u Tabeli br. 3 nije uočljivo veće variranje procjene primjenjivosti standarda u odnosu na programsku orijentaciju organizacije. Dok prva organizacija orijentisana na programe opšteg i stručnog obrazovanja može obezbijediti primjenu osam standarda, četvrta organizacija iste orijentacije može obezbijediti primjenu 21 standarda. Dok druga organizacija orijentisana na programe samo stručnog obrazovanja može obezbijediti primjenu 12 standarda, treća organizacija iste orijentacije može obezbijediti primjenu samo 6 standarda. Dakle, karakteristika programske orijentisanosti nema značajnu ulogu u omogućavanju primjene standarda kvaliteta.

Treća karakteristika organizacije – njena *starost*, pokazala se djelimično značajnom u našoj analizi. Naime, istraživanjem su obuhvaćene četiri zrele organizacije (od 16 do 21 godine stare) i jedna organizacija uslovno svrstana u mlade u odnosu na ostale četiri (10 godina stara). Uočljivo je da jedino u mladoj organizaciji nisu primjenjiva dva, andragoški vrlo bitna standarda, standard 10 (metode nastave i učenja) i standard 12 (transfer znanja – primjena naučenog). Stoga se može zaključiti da je mladim organizacijama teže obezbijediti uslove za primjenu standarda u oblasti kvaliteta obrazovnog procesa, što je donekle i očekivano, jer iskustvo institucije u realizaciji obrazovnih programa doprinosi razumijevanju andragoških uslova i njihovom obezbjeđivanju.

Četvrta karakteristika organizacije – *postojanje konkurencije u okruženju*, kvalitativno je ista za sve procjenjivane organizacije – ne postoji konkurencija, stoga u ovom kontekstu nema značaja.

Peta karakteristika – *dominantni tip kulture organizacije*, pokazala se kao značajna u tumačenju odnosa sa mogućnošću primjene standarda kvaliteta. Naime, u organizacijama u kojima preovlađuje kultura zadatka moguće je primijeniti najviše standarda (u organizaciji 2 primjenljivo 12, a u organizaciji 4 primjenljiv 21 standard). Zašto je to tako, vjerovatno odgovor leži u činjenici da se u okviru ovog tipa kulture cijene vrijednosti kao što su uspjeh i postignuće, a toga nema bez ispunjenja standarda kvaliteta.

U rezimeu sagledavanja odnosa karakteristika organizacije i mogućnosti primjene standarda kvaliteta treba naglasiti da su tri karakteristike – veličina, starost i preovlađujući tip kulture organizacije, „obojile” sagledavani odnos, te se stoga može reći da bi upravo te karakteristike mogle značajno determinisati omogućavanje primjene standarda kvaliteta.

### **3.3. Preporuke i smjernice za primjenu modela menadžmenta kvaliteta u organizacijama za obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini**

Dobijeni podaci u okviru našeg prvog istraživačkog zadatka mogu usmjeriti promišljanje u pravcu preporuka i/ili projektovanja nekog novog modela kvaliteta, a praktičarima mogu trasirati put ka obezbjeđivanju uslova neophodnih za postizanje kvaliteta.

Posebno vrijedan pažnje je podatak da niti u jednom slučaju 16. standard – osiguranje i razvoj kvaliteta koji pokriva petu oblast eduQue pod nazivom Sistem upravljanja kvalitetom, nije moguće ispuniti. Dakle, eduQuom je standardizovan i sam kvalitet, odnosno sistem upravljanja kvalitetom. Prvi zahtjev standarda 16 – da organizacija ima neki od sertifikata standarda kvaliteta (zahtjevi predstavljeni u Tabeli br. 4) ni jedna od organizacija/slučajeva nije ispunila. Ostali zahtjevi ovog standarda su uglavnom problematični kod četiri od pet organizacija. S obzirom na opis ovog standarda i na prirodu navedenih zahtjeva, moglo bi se zaključiti da razloge neprimjenjivosti možemo tražiti u okruženju organizacija i u (ne)kompetentnosti menadžera i menadžmentskih timova. Naime, u užem pa i širem okruženju analiziranih organizacija certificiranje kvaliteta nije „običaj” niti praksa u organizacijama; politike obrazovanja i rada ne prepoznaju značaj certificiranja kvaliteta. S druge strane, menadžeri i menadžmentski timovi su odgovorni za ovaj standard te je stoga neophodna njihova obuka koja bi bila u funkciji: a) omogućavanja i podržavanja organizacijskog učenja, odnosno u funkciji stvaranja i razvijanja takve klime u organizaciji koja promovise i razvija



svijest o permanentnom i kontinuiranom učenju svih; b) razumijevanja fenomena kvaliteta i kreiranje i procjenjivanje instrumenata za ispitivanje kvaliteta. Dakle, **preporuke temeljene na navedenom istraživačkom nalazu usmjerene su na promjene aktuelne politike obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini, a potom i na potrebu kontinuirane i funkcionalne obuke menadžera i menadžmentskih timova.**

**Tabela br. 4:** Zahtjevi standarda 16<sup>9</sup>

<p><b>16. Osiguranje i razvoj kvaliteta (svijest o kvalitetu bazirana na stalnom učenju svih, podržana je od strane menadžmenta institucije)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacija ima certifikat kvaliteta (ISO 9001 ili neki drugi)</li> <li>• zahtjevi i standardi kvaliteta su dokumentovani u pisanom obliku (relevantni zakoni i pravila su uzeti u obzir)</li> <li>• definisani su i opisani procesi i postupci vezani za provajdera: razvoj programa/kurseva, planiranje, marketing, distribucija, analiza obrazovnih rezultata...</li> <li>• postoji zatvorena petlja kvaliteta u smislu organizacijskog učenja (učenja svih u organizaciji) – učenje u službi kvaliteta se odvija kroz samorefleksije trenera, evaluacije kurseva, samoevaluaciju uprave/rukovodstva</li> <li>• postoje odgovarajući instrumenti i ček-liste, IT-solucije za ispitivanje kvaliteta</li> </ul>
--	--

Sljedeći nalazi koji mogu implicirati preporukama pokazali su da četiri standarda (standardi pod brojevima 4, 6, 8, 14) nije moguće ispuniti u četiri od pet slučajeva.

Četvrtim standardom je standardizovana provjera uspjeha/ishoda učenja. Uvidom u širi istraživački materijal saznali smo koji zahtjevi eduQue predstavljaju problem ili barijeru ispunjenju ovog standarda u istraživanim slučajevima. To su sljedeći zahtjevi: provjeravati na različitim nivoima, sprovođiti provjeru u odgovarajućim intervalima, provjeravati samoevaluacijom, ispitivanje i provjeravanje moraju biti standardizovani, provjera se prilagođava nivou polaznika, postoje jasne procedure provjere. Ovaj standard je iz prve oblasti eduQue – Programi/obrazovna ponuda, oblasti koja ima ne samo stručnu već i marketinšku funkciju, jer potencijalni polaznici kroz tu oblast saznaju „šta ih očekuje” ako participiraju u tom programu. Stoga bi ovaj standard trebali obezbijediti kreatori programa i obrazovne ponude, **te se u tom smislu može preporučiti neizostavno osposobljavanje kreatora programa ne samo za didaktičke već i za marketinške aktivnosti.**

<sup>9</sup> Iz Uputstva za primjenu eduQue [http://www.eduqua.ch/pdf/eduqua\\_manual\\_en.pdf](http://www.eduqua.ch/pdf/eduqua_manual_en.pdf)

Šestim standardom je standardizovano informisanje o organizatoru/provajderu obrazovanja i on predstavlja prvi standard u oblasti Informisanje, što znači da mu je ključna funkcija marketinška. Jedan od zahtjeva ovog standarda u sva četiri slučaja/organizacije je označen kao neprimjenljiv, a to je zahtjev da informativni materijal sadrži informacije o vodećim andragoškim principima na kojima se zasniva obrazovanje i obuka. Kako objasniti navedeni nalaz ako ne trenutnim stanjem u obrazovanju odraslih u Bosni i Hercegovini. Naime, praksa obrazovanja odraslih „živi”, jer je ona odgovor na potrebe društva i pojedinca, ali ta praksa nema utemeljenje u teorijskim odnosno andragoškim konceptima, jer se kadrovi u obrazovanju odraslih sporadično andragoški osnažuju uglavnom putem projektnih aktivnosti. Šta preporučiti u kontekstu dobijenih istraživačkih nalaza ako ne andragoško obrazovanje i obuke za sve zaposlene u sektorima za obrazovanje odraslih.

Osmim standardom je standardizovana selekcija polaznika za odgovarajuće kurseve. Uvidom u istraživački materijal moglo se ustanoviti da su ispitanici/menadžeri negativno reagovali na sljedeći zahtjev – „za kurseve koji traju duže definisana je mogućnost prekida, priznavanje prethodnog učenja i kompetencija”. Jasno je da im je ovaj zahtjev nemoguće ispuniti jer obrazovnim politikama u Bosni i Hercegovini, pa ni u okruženju, nije regulisano „priznavanje prethodnog učenja”. **Na temelju ovog nalaza preporuku bismo mogli usmjeriti ka potrebi za promjenom obrazovnih politika.**

Četrnaesti standard se odnosi na četvrtu oblast eduQue – *Treneri*, a njime se standardizuje kontinuirano usavršavanje i razvoj trenera. U okviru zahtjeva ovog standarda, svi menadžeri su navodili da ispunjavaju sljedeći zahtjev – „ značaj kontinuiranog usavršavanja je ugrađen u strategijske/razvojne ciljeve organizacije”, dok su zahtjeve koji se odnose na „ispitivanje potreba za usavršavanjem” i „uključivanje u programe usavršavanja u samoj organizaciji i van nje” označavali kao neprimjenjive. Dakle, strategijskim planovima mogu dokazati (na papiru) prvi navedeni zahtjev, dok druga dva ne mogu, jer ustvari ne ostvaruju u praksi svoje strategijske ciljeve. Očigledna je kontradiktornost, ili u izjavama menadžera ili, pak, u ostvarivanju kontinuiranog usavršavanja trenera. **Preporuka utemeljena na ovim nalazima bi mogla biti usmjerena ka menadžerima i menadžmentskim timovima organizacija, a u smislu razumijevanja značaja kontinuiranog usavršavanja trenera, kao i značaja usaglašavanja strategijskih/razvojnih ciljeva i uslova za njihovo ostvarivanje.**

U odjeljku posvećenom konceptu modela eduQua naglasili smo da su eduQua standardi raspoređeni u tri zatvorene petlje kvaliteta: zatvorenu petlju kvaliteta institucije/organizacije obrazovanja odraslih, zatvorenu petlju kvaliteta omogućavanja učenja i zatvorenu petlju kvaliteta procesa nastave/treninga. U **zatvorenu petlju kvaliteta institucije** (u smislu kvaliteta upravljanja subjektivnim i objektivnim resursima) locirane su aktivnosti kojima se obezbjeđuju zahtjevi standarda iz tri eduQua oblasti – Treneri, Sistem upravljanja kvalitetom i Rukovođenje, gdje je locirano **10** standarda kvaliteta (Shema br. 1). S obzirom na to da je ispunjenje tih 10 standarda iz okvira zatvorene petlje kvaliteta institucije/organizacije uslov za funkcionisanje preostale dvije zatvorene petlje, organizacijama za obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini, a u kontekstu „današnje” realnosti, moglo bi se **preporučiti uvođenje prvog koraka u upravljanju kvalitetom, a to je osiguranje kvaliteta, odnosno standardizacija kvaliteta same institucije/organizacije u vidu zatvorene petlje kvaliteta institucije (vidjeti Shemu br. 1)**. Od standarda inkorporiranih u zatvorenu petlju kvaliteta institucije naši ispitanici (menadžeri) su standarde 6, 14, i 16 obilježili kao neprimjenjive. Međutim, pod pretpostavkom da se uvažavaju naše preporuke u vezi ova tri standarda (koje smo elaborirali u ovom odjeljku teksta), organizacije za obrazovanje odraslih bile bi u mogućnosti ostvariti zatvorenu petlju kvaliteta institucije i tako stvoriti uslov za realizaciju druge dvije zatvorene petlje kvaliteta, tim prije što bi u tom kontekstu bilo sporno ostvarenje samo jednog standarda (standarda 4), za koji smo također dali preporuku.

Sve navedene preporuke bazirane na istraživačkim rezultatima možemo rezimirati svrstavajući ih u tri grupe:

- Preporuke koje se odnose na promjenu obrazovne politike u smislu aktualiziranja zahtjeva za standardizaciju u obrazovanju odraslih;
- Preporuke koje se odnose na potrebu funkcionalnog ili namjenskog osposobljavanja i kontinuiranog usavršavanja menadžera, kreatora programa, trenera i svih drugih aktera u procesu primjene standarda kvaliteta;
- Preporuke koje se odnose na potrebu otpočinjanja sa primjenom standarda kvaliteta barem u smislu parcijalne standardizacije ostvarivanjem zatvorene petlje kvaliteta institucije za obrazovanje odraslih – zarad pripreme same institucije za buduću primjenu

TQM, a i zarad uspješnosti poslovanja i obrazovnog procesa, ali i konkurentnosti organizacije na tržištu.

Pored preporuka koje su formulisane na temelju naših istraživačkih rezultata uglavnom dobijenih u okviru realizacije prvog istraživačkog zadatka, na rezultatima dobijenim u okvirima realizacije drugog zadatka moguće je formulisati i neke smjernice za primjenu modela menadžmenta kvaliteta u organizacijama za obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini. Naime, sagledavanjem odnosa karakteristika organizacije i mogućnosti primjene modela menadžmenta kvaliteta izdvojile su se veličina i starost organizacije kao karakteristike koje mogu biti determinante mogućnosti primjene većeg ili manjeg broja standarda kvaliteta, što menadžerima može biti dobar pokazatelj ili smjernica u procesu pripremanja za primjenu nekog od modela menadžmenta kvaliteta. Uz to, preovlađujući tip kulture organizacije, a to je u našem istraživanju kultura zadatka, također može biti dobro „tlo” za ostvarivanje standarda kvaliteta, što može biti i smjernica u procesu razvijanja kulture organizacije koja podržava kvalitet.

### **Zaključak**

Prva hipoteza empirijskog istraživanja problema osiguranja kvaliteta u obrazovanju odraslih koja glasi: standarde eduQue nije moguće u potpunosti primijeniti u organizacijama za obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini – potvrđena je. Na bazi analize pet slučajeva/organizacija obrazovanja odraslih (procjene primjenjivosti standarda eduQue od strane njihovih menadžera), te na bazi međusobnog poređenja procjena, moglo se zaključiti da standarde eduQue nije moguće u potpunosti primijeniti u organizacijama za obrazovanje odraslih u BiH. Međutim, ohrabruju nalazi koji pokazuju da je brojne zahtjeve većine standarda moguće dokazati, što znači da za standardizaciju kvaliteta u obrazovanju odraslih „ima nade”. Posebno vrijedan pažnje je podatak da niti u jednom analiziranom slučaju 16. standard – osiguranje i razvoj kvaliteta, koji pokriva petu oblast eduQue pod nazivom Sistem upravljanja kvalitetom, nije moguće ispuniti. Prvi zahtjev standarda 16 – da organizacija ima neki od certifikata standarda kvaliteta ni jedna od organizacija/slučajeva ne ispunjava. Ostali zahtjevi ovog standarda su uglavnom problematični kod četiri od pet

organizacija. S obzirom na opis ovog standarda i na prirodu navedenih zahtjeva, moglo bi se zaključiti da razloge neprimjenjivosti možemo tražiti u okruženju organizacija i u nedostatku kompetencija menadžera i menadžmentskih timova. Naime, u užem pa i širem okruženju analiziranih organizacija certificiranje kvaliteta nije „običaj” niti praksa u organizacijama; pri tome politike obrazovanja i rada ne prepoznaju značaj certificiranja kvaliteta.

Druga istraživačka hipoteza je glasila: mogućnost primjene modela menadžmenta kvaliteta odnosno eduQua modela u organizacijama za obrazovanje odraslih je povezana sa karakteristikama organizacije. Istraživački nalazi su djelimično potvrdili navedenu hipotezu. Naime, tri karakteristike organizacije – veličina, starost i dominantni tip kulture organizacije pokazale su se relevantnim za razumijevanje mogućnosti primjene eduQua modela. Stvarni pravac djelovanja ovih varijabli bilo bi korisno provjeriti na većem uzorku organizacija različitih karakteristika.

## Quality assurance in organisations for adult education in Bosnia and Herzegovina

**Abstract:** Organisations/institutions for adult education, whether public or private, were among the first ones to enter the education market. Therefore, they need to create conditions for efficient education process and efficient business practices, hence to fight for quality assurance respectively quality management. From the viewpoint of quality assurance in education, the key question is how well are they prepared to tackle the market determined by quality, regarding management resources. Only those organisations which are able to manage quality and meet quality standards according to users' needs, will persist on the education market. Today, several quality management models are being applied in adult education organisations in Europe. In Bosnia and Herzegovina, as in our entire region, models of education quality management are primarily subject to theoretical discussions, while in the education practice there are still no attempts to apply some of those models.

Based on critical elaboration and empirical research of applicability of the eduQua model, we intended to point out the possibilities of eduQua quality standard introduction in

adult education organisations, and to define recommendations and guidelines for quality assurance in adult education organisations in Bosnia and Herzegovina.

Research results show that it is not possible to fully apply the standards of eduQua model in our conditions, but they enabled us to frame recommendations and guidelines for quality assurance in organisations for adult education in BiH.

**Key words:** organisations for adult education, quality assurance, eduQua model of quality management.

### Literatura

- Alibabić, Š. 2010. *Change management – andragogical professional challenge*. In: Adult Education: The Response to Global Crisis Strengths and Challenges of the Profession, str. 109-127. Beograd: IPA.
- Alibabić, Š.; Miljković, J. 2014. *TQM u organizacijama za obrazovanje odraslih*. Zbornik: Modeli procenjivanja i strategije unapređivanja kvaliteta obrazovanja odraslih u Srbiji, str. 7-31. Beograd: Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu, Institut za pedagogiju i andragogiju.
- Avdagić, E. 2016. *Menadžment modeli u organizacijama za obrazovanje odraslih*. Sarajevo: Institut za međunarodnu suradnju Njemačkog saveza visokih narodnih škola - DVV International (Ured u Bosni i Hercegovini).
- Besterfield, D.H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G., Besterfield-Sacre, M. 2002. *Total Quality Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bülow-Schramm, M. 2006. *Qualitätsmanagement in Bildungseinrichtungen*. Münster: Waxmann.
- Halmi, A. 2005. *Strategije kvalitativnih istraživanja u primijenjenim društvenim znanostima*. Zagreb: Naklada Slap.
- Deming, W. E. 1996. *Kako izaći iz krize*. Beograd: Grmeč - Privredni pregled.
- Staničić, S. 2011. *Menadžment u obrazovanju*. Gornji Milanovac: Centar za marketing u obrazovanju.
- Šunje, A. 2002. *Menadžment u obrazovnim ustanovama*. Obrazovanje odraslih, br. 1/2002, str. 69-77. Sarajevo: Bosanski kulturni centar i DVV International.
- Zech, R. 2010. *Organisation in der Weiterbildung*. Wiesbaden: VS VERLAG für Sozialwissenschaften.
- [http://www.eduqua.ch/pdf/eduqua\\_manual\\_en.pdf](http://www.eduqua.ch/pdf/eduqua_manual_en.pdf) (pristupljeno 7. 2. 2017.)
- [http://www.Service\\_Allgemeines/LQW\\_3\\_Guidelines\\_English.pdf](http://www.Service_Allgemeines/LQW_3_Guidelines_English.pdf) (pristupljeno 26. 9. 2017.)
- <http://www.efqm.org> (pristupljeno 27. 9. 2017.)