

PRIMENA QMS-a U NEFORMALNOM OBRAZOVANJU

IMPLEMENTATION OF QMS IN NON-FORMAL EDUCATION

Dejan Raonić¹⁾

Rezime: *Proces transformacije društva kroz koji danas prolazimo ima svoju duboku osnovu u načinu obrazovanja koji, po svojoj ulozi, treba da bude usmeren ka budućnosti. Prednost svake zemlje, pa i naše je u obrazovanju njenog stanovništva koje je važan parametar kojim se meri njen nivo razvijenosti. Upravo pomoću znanja i stručne osposobljenosti svojih stanovnika naša zemlja može svojim kadrovima osigurati svoj nacionalni identitet i ostvariti konkurentnost u okviru Evrope i sveta. Povezanost prirodnih potencijala i stalno unapredjenje ljudskih resursa unapredjenjem sistema obrazovanja i uspostavljanjem visokih kriterijuma pri njegovom izvodjenju garantuje napredovanje zemlje, njene privrede, njenog pozicioniranja u svetskim razmerama, osigurava blagostanje društva i pojedinaca. U Memorandumu Evropske komisije o potrebi obrazovanja i usavršavanja kroz celi život, definisane su nove osnovne veštine koje su potrebne za aktivno delovanje u društvu i ekonomiji znanja. To su na prvom mestu veštine u oblasti Informacionih tehnologija (IT), znanje stranih jezika, tehnološka obrazovanost, kultura itd. Sve ove veštine čine novu vrstu pismenosti – pismenost 21. veka.*

Ključne reči: QMS, obrazovanje

1. UVOD

Čovek se uči dok je živ, stara je izreka koja nam govori nekoliko stvari:

- da koncept „celoživotnog učenja“ (eng. lifelong learning) i nije nova ideja
- da nije reč o nečemu što smo uvezli iz savremene Evrope, a sada pokušavamo da primenimo u našoj realnosti
- da u svakom čoveku postoje kapaciteti za učenje i razvoj tokom čitavog života.

Ambiciozni planovi Evropske unije da do 2010. godine postane „društvo zasnovano na znanju“, već su pretočeni u konkretne akcije koje se „osećaju“ i u našoj zemlji.

U javnosti se sve više pominje „učenje tokom čitavog života“, kako u oblasti obrazovanja odraslih, tako i u oblasti rada sa mladima. Termin koji se pojavljuje u različitim dokumentima Evropske unije „učenje u različitim životnim kontekstima“ (eng. life-wide learning) ukazuje na tri osnovne forme edukacije u savremenom društvu:

1. formalno obrazovanje
2. informalno obrazovanje

3. neformalno obrazovanje.

Formalno obrazovanje (eng. formal education) – FO, podrazumeva obrazovne procese koji se odigravaju unutar formalno-obrazovnog sistema, hijerarhijski strukturisanog (od osnovnih škola do fakulteta), koji u svom krajnjem ishodu vode sticanju određenih zvanja i diploma.

Informalno obrazovanje (eng. informal education) – IFO, podrazumeva različite, uglavnom individualne, obrazovne aktivnosti samoinicirane od strane osobe koja uči ili spontano stiče različita iskustva i znanja tokom života (od učenja kod kuće putem elektronskih medija i interneta, do sticanja različitih znanja u kontaktu sa drugima ljudima u procesu socijalizacije).

Neformalno obrazovanje (eng. non-formal education) – NFO, podrazumeva organizovane i planirane obrazovne aktivnosti:

- koje podstiču individualno i društveno učenje, sticanje različitih znanja i veština, razvoj stavova i vrednosti koje se dešavaju izvan sistema formalnog obrazovanja
- koje su komplementarne formalnom obrazovanju

- u kojima je učešće dobrovoljno a dizajnirane su i izvedene od strane obučениh i kompetentnih edukatora.

Neki od tipičnih primera neformalnog obrazovanja su: različiti treninzi, seminari i kursevi koji mogu za cilj da imaju prvenstveno razvoj nekih važnih društvenih stavova i vrednosti (kao npr. interkulturalna osetljivost, nenasilna transformacija konflikata, ljudska prava itd.) ili pak sticanje nekih konkretnih znanja i veština (komunikacijske veštine, timski rad, upravljanje projektima, PR i marketing, učenje stranih jezika, osposobljavanje za rad na računaru itd.). Ipak, zone ova tri „sektora“ u obrazovnom prostoru svakoga od nas nisu tako oštro odvojene, tako da postoje brojni slučajevi različitih obrazovnih aktivnosti koje imaju karakteristike dva ili čak sva tri sektora istovremeno.

Kada se postavlja pitanje kvaliteta u edukaciji i treningu u okviru NFO to možemo posmatrati kao minimum standarda i definicija koje se odnose na suštinu ili tip aktivnosti, na to šta treba da bude u tim aktivnostima i na to kako su one pripremljene, izvedene i evaluirane. Kvalitet u edukaciji i aktivnosti treninga služi kao osiguranje svima koji su uključeni (organizatori, promotori, treneri, učesnici, organizacije) da su postavljeni ciljevi aktivnosti adekvatno definisani i da će edukativna aktivnost biti sprovedena tako da omogućiti postizanje ovih ciljeva.

2. SPECIFIČNOSTI NEFORMALNOG OBRAZOVANJA

Ne postoji jedinstvene i opšteprihvaćene definicije neformalnog obrazovanja, ali se može izdvojiti 10 osnovnih odrednica NFO. To su:

1. dobrovoljno učešće
2. lični i profesionalni razvoj
3. učenje sa grupom, u grupi i od grupe
4. program baziran na potrebama društva i učesnika
5. proces učenja je veoma važan
6. obučeni i kvalifikovani edukatori
7. fleksibilna struktura (planovi, program...)
8. baziranost na demokratskim vrednostima (ljudska prava, participacija...)
9. podeljena odgovornost za rezultate učenja između voditelja i grupe
10. osnaživanje učesnika

U savremenom industrijskom društvu, neformalno učenje se, po svojoj definiciji,

nalazi van opšteprihvaćenih mera koje se odnose na obrazovanje i obučavanje. Ono se zasniva na određenom setu principa, vrednosti i metoda koji su, generalno gledano, manje rasprostranjeni ili barem ređe postavljeni kao prioriteta, od onih koje plasiraju škole, fakulteti, univerziteti i institucije za stručno obrazovanje.

3. KVALITET U NEFORMALNOM OBRAZOVANJU

Da bi se neformalno učenje prepoznalo, nužno je razviti jasne i efikasne strategije validacije kompetencija stečenih učenjem van formalnog sistema obrazovanja. Validacija se definiše kao proces identifikovanja, procene i prepoznavanja širokog spektra veština i kompetencija koje se razvijaju tokom života u različitim kontekstima kroz edukaciju, posao ili slobodne aktivnosti. Proces validacije neformalnog obrazovanja (NFO) u sebi nužno sadrži pitanje kvaliteta. Da bi se neformalno obrazovanje bolje pozicioniralo u čitavom segmentu edukacije i društva uopšte, nužno je uključiti određene kriterijume ili standarde kvaliteta kojima garantujemo široj zajednici i svim interesnim grupama da ovakva edukacija ima smisla, odnosno da je relevantna je za individuu i društvo (cilj), da se odvija profesionalno i planirano (proces učenja) i da sa sobom nosi sticanje određenih kompetencija koje na osnovu određenih standarda možemo meriti (rezultat učenja).

Termin validacija pokriva niz različitih aktivnosti – od identifikacije rezultata učenja, preko procesa testiranja, do prepoznavanja i priznavanja, sertifikacije i akreditacije koja dolazi na kraju. Evropska Ministarstva za edukaciju i trening, Evropski socijalni partneri i Evropska komisija smatraju da postoji potreba da se uspostave zajednički principi validacije neformalnog učenja na nivou Evrope da bi se osigurala veća mogućnost poređenja između pristupa u različitim zemljama i na različitim nivoima. Ovi zajednički principi treba da omoguće saradnju i komunikaciju na nivou Evrope i da vode i podrže razvoj i uspostavljanje visokog sistema kvaliteta NFO na nacionalnom ili regionalnom nivou.

Proces validacije NFO u sebi nužno sadrži postavljanje određenih kriterijuma kvaliteta da bi poverenje i pouzdanost bili garantovani. Bez postojanja standarda ne možemo govoriti o kvalitetu niti primeniti osnovne principe sistema menadžmenta kvalitetom (QMS) kao što su osiguranje kvaliteta i poboljšanje kvaliteta.

Standardi za određena zanimanja definišu kuda idemo (cilj), edukativni standardi definišu kako tamo da stignemo (proces učenja), a standardi procene definišu kako da osiguramo, odnosno da znamo da je neko tamo stigao (provera da li je učenje, tj rezultati učenja postignuti). Novi pristupi validaciji neformalnog učenja treba da balansiraju ova 3 elementa. Metodološko je pitanje na koji način za NFO aktivnosti postaviti standarde koji garantuju kvalitet na tri nivoa:

- važnost za društvo (cilj edukativne aktivnosti)
- kvalitet same edukativne aktivnosti (da li je proces dobro definisan i dobro vođen da bi nas vodio ka cilju)
- procena rezultata učenja (osiguranje da su ciljevi postignuti).

Kvalitet aktivnosti treninga u okviru NFO može se meriti po kriterijumima kao što su: adekvatna procena potreba; jasni, konkretni i dostizni ciljevi; definicija kompetencija koje se nameravaju razviti i rezultat učenja učesnika; adekvatan i pravovremeni proces pripreme; kompetentni tim trenera; regrutacija i selekcija učesnika; konzistentna primena principa neformalnog učenja, metodologije i pristupa; adekvatan i otvoren proces evaluacije; optimalni uslovi rada. Ove navedene kategorije možemo nazvati dimenzijama kvaliteta.

Postoji više dokumenata koji se bave kvalitetom, ali još uvek nijedan formalan i zajednički koji bi pokrio čitavu oblast NFO na tlu Evrope.

4. QMS u neformalnom obrazovanju - primer iz prakse

Praktična primena QMS-a u neformalnom obrazovanju prikazaće se procedurom koja definiše redosled aktivnosti i odgovornost izvršilaca pri izvodjenju delatnosti obrazovanja u Centru za obrazovanje (na dalje Centar) društva "Zastava zapošljavanje i obrazovanje" d.o.o (u daljem tekstu ZZO), Kragujevac

Proceduru primenjuju zaposleni u Centru i eksterni saradnici Centra koji u ime Centra izvode određene aktivnosti. Primarnu odgovornost za primenu ima direktor Centra za obrazovanje.

Termini i definicije koje se koriste u okviru procedure su:

1. **Obuka.** Sprovođenje kurseva, seminara i tribina koji su namenjeni za potrebe konkretnog naručioca ili za nepoznate učesnike na osnovu njihovih prijava po informacijama koje su dobili.

2. **Predavač.** Lice koja ima kompetenciju i pedagoške sposobnosti da izvršava obuku.

3. **Korisnik.** Fizičko ili pravno lice koje koristi usluge obrazovanja. Korisnik može biti eksterni i interni. Eksterni korisnici usluga su sve eksterne organizacije i pojedinci koje imaju potrebe za uslugama obrazovanja, a interni korisnici su radnici na evidenciji ZZO.

4. **ISOU.** Informacioni sistem obrazovnih usluga

5. **Kurikulum.** Program aktivnosti koncipiran tako da polaznici obuke mogu u procesu učenja steći specifična znanja ili ostvariti specifične ciljeve/resultate.

4.1 Definisane procesa

U skladu sa Godišnjim planom rada Centra (QZ.08.51), stvarnim potrebama za obrazovanjem i obukom na tržištu i tekućim aktivnostima Centra, direktor Centra izrađuje Nedeljne planove rada (QZ.08.52) koji sadrže planirane aktivnosti zaposlenih Centra za tekuću nedelju.

Nedeljni plan rada se dostavlja direktoru Društva svakog ponedeljka za potrebe kolegijuma.

U cilju obezbeđivanja kontinuiranih i relevantnih informacija o potrebama za obrazovanjem i obukom, zaposleni Centra dužni su da istovremeno ili alternativno primenjuju sledeće postupke za utvrđivanje obrazovnih potreba potencijalnih korisnika:

a) za pravna lica

- neposredna komunikacija sa potencijalnim korisnicima kroz obilaske pravnih lica
- - slanje Brošura obrazovnih usluga (QZ.08.53) sa osnovnim informacijama o obrazovnim uslugama Centra namenjenim korisnicima,
- anketiranje pravnih lica (poštom, mailom) putem anketnog upitnika.

b) za fizička lica

- neposredna komunikacija sa potencijalnim korisnikom koja je usledila kao rezultat marketinškog predstavljanja obrazovnih usluga potencijalnim korisnicima putem TV i radio reklama, oglasa, brošura, pamfleta i dr.

Oblik i sadržaj svih reklamnih formi i anketnih upitnika definiše zaposleno lice u birou, ovlašćeno od strane direktora Centra. Direktor Centra je odgovoran za proveru usaglašenosti i odobravanje oblika i sadržaja i davanje naloga za

njihovu upotrebu prema potencijalnim korisnicima.

Izlaz procesa utvrđivanja potreba predstavljaju podaci koji se unose u ISOU. Vrsta i obim podataka koji se unose u ISOU data je u Uputstvu za korišćenje ISOU (QU.08.02).

Pri poseti pravnom licu zaposleni Centra predstavljaju obrazovne usluge Centra direktoru ili drugom licu koje je u firmi zaduženo za obuku zaposlenih. Prilikom posete sagovorniku se obavezno predaje i brošura obrazovnih usluga uz dodatna obrazloženja i informacije o programima koji su predmet interesovanja potencijalnog korisnika.

Zaposleni su dužni da prilikom ili nakon posete popune Obrazac za evidentiranje obrazovnih potreba QZ.08.01. Deo informacija iz QZ.08.01 unosi se u ISOU a u skladu sa QU.08.02.

U postupku komunikacije sa fizičkim licima zaposleni Centra dužni su da potencijalnom korisniku predstave sve relevantne informacije koje su predmet interesovanja (usmeno i putem brošure) i evidentiraju sve informacije neophodne za unos u ISOU a u skladu sa Uputstvom za korišćenje ISOU.

Na osnovu Godišnjeg plana rada Centra ili utvrđene potrebe na osnovu istraživanja tržišta ili direktnog zahteva korisnika direktor Centra donosi usmenu odluku za pristupanje procesu preispitivanja mogućnosti realizacije i opravdanosti sprovođenja obuke.

U procesu preispitivanja mogućnosti i opravdanosti sprovođenja obuke zaposleni i/ili grupa zaposlenih Centra, koja je dobila usmeni nalog za sprovođenje preispitivanja, mora uzeti u obzir sledeće elemente:

- zahteve korisnika i njihovu saobraznost sa standardnom ponudom Centra,
- zahteve koje je definisao ZZO i zakonske zahteve,
- da li su zahtevi potpuno definisani,
- raspoloživost prostornih i tehničkih resursa za sprovođenje obuke,
- raspoloživost potencijalnih predavača/saradnika Centra,
- finansijsku opravdanost sprovođenja obuke

Izlaz procesa preispitivanja je Izveštaj o preispitivanju mogućnosti i opravdanosti sprovođenja obuke (QZ.08.54) sa osnovnim elementima preispitivanja koji se predaje direktoru Centra.

Analizom QZ.08.54, direktor Centra, donosi Odluku o izvođenju obuke (QZ.08.55) ili

odustajanju od izvođenja obuke (signiranjem QZ.08.54 uz obrazloženje razloga za odustajanje). U okviru odluke o izvođenju obuke, imenuje se rukovodilac obuke, šifra obuke, šifra kurikuluma, mogući predavači, mogući termini izvođenja obuke, visina kotizacije, zahtevi za lokaciju i moguće lokacije i definišu se izvršioci i rokovi za aktivnosti.

U slučaju da je doneta odluka o izvođenju obuke prema posebno utvrđenoj potrebi i/ili zahtevu korisnika, za koji ne postoji standardni kurikulum u ISOU, direktor Centra pored Odluke o izvođenju obuke izdaje nalog za izradu novog kurikuluma a u svemu prema Uputstvu za izradu kurikuluma (QU.08.01).

Pojedini elementi odluke čine i elemente Ponude za pružanje usluge obrazovanja (QZ.08.56) koja se pravnim licima dostavlja u pisanoj formi.

Postupci koji se primenjuju pri definisanju i izradi kurikuluma opisani su u Uputstvu za izradu kurikuluma.Registar svih kurikuluma (QZ.08.63) koji čine stalnu ponudu Centra nalazi se u ISOU.

Za sve predavače koji su učestvovali u sprovođenju programa obuke Centra evidentiraju se podaci u ISOU. Vrsta i obim podataka koji se unose u ISOU data je u Uputstvu za korišćenje ISOU.

Pri izboru predavača, u procesu preispitivanja mogućnosti i opravdanosti sprovođenja obuke, utvrđuju se, korišćenjem ISOU, oni predavači koji su u ISOU registrovani za stručnu oblast kojoj pripada predmetni kurikulum.

Ukoliko je više predavača u ISOU registrovano za oblasti kojoj pripada predmetni kurikulum utvrđuje se kao prvi kriterijum za selekciju zbirna prosečna ocena predavača (ZPOP) iz Anketnog upitnika (QZ.08.05) i Evaluacionog obrasca (QZ.08.06) a zatim raspoloživost predavača za realizaciju predmetnog kurikuluma.

Pri izračunavanju zbirne prosečne ocene predavača koristi se sledeća formula:

$$ZPOP=(SRP+OPP+OPE)/3, \text{ gde je,}$$

SRP – prosečna ocena stručnog rada predavača za kurikulume realizovane iz predmetne oblasti (iz Anketnog upitnika)

OPP – prosečna ocena odnosa predavača prema polaznicima za sve realizovane obuke (iz Anketnog upitnika)

OPE – prosečna ocena predavača za sve realizovane obuke (iz Evaluacionog obrasca)

Vrednosti SRP, OPP i OPE za sve predavače se nalaze u ISOU.

Pri izboru predavača za realizaciju obuke po novom kurikulumu, koji se izrađuje prema

posebno utvrđenoj potrebi i/ili zahtevu korisnika, prednost se daje predavaču koji je učestvovao u izradi predmetnog kurikuluma. Ukoliko je kurikulum izradio rukovodilac obuke ili ukoliko predavač koji je učestvovao u izradi predmetnog kurikuluma iz bilo kog razloga nije raspoloživ i za njegovu realizaciju, selektuju se svi predavači iz ISOU koji po svojim formalnim kvalifikacijama i konkretnim znanjima i veštinama kojima raspolažu, mogu biti angažovani a zatim se selekcija vrši prema istim kriterijumima kao i za standardne kurikulume.

U slučaju da se za izradu novog i/ili izvođenje novog ili standardnog kurikuluma iz bilo kog razloga ne mogu angažovati predavači koji su registrovani kao saradnici u ISOU pristupa se izboru novih saradnika/predavača.

Pri izboru novih saradnika/predavača, kandidati su dužni da prilože CV i preporuke (ukoliko postoje). Direktor Centra vrši intervju sa svakim od kandidata i proverava, telefonskim pozivom, po potrebi, verodostojnost preporuka koje je kandidat priložio uz CV. Po završetku intervju sa svim kandidatima direktor Centra donosi Odluku o izboru saradnika/predavača (QZ.08.57) i u prilogu odluke prilaže izveštaj o sprovedenim intervjuima i dokumentaciju koju su kandidati priložili pri intervjuu.

Ugovaranju elemenata obuke sa pravnim licima prethodi dostavljanje pisane Ponude za pružanje usluge obrazovanja. Ugovaranju elemenata obuke sa fizičkim licima prethodi upoznavanje korisnika usluge sa elementima usluge od značaja za korisnika.

Nakon usaglašavanja elemenata Ponude sa potrebama korisnika usluge obrazovanja, izradu Ugovora sa korisnicima usluge obrazovanja (QZ.08.61), kao i Ugovora sa predavačem/saradnikom (QZ.08.62) i ocenu pravne valjanosti vrši pravna funkcija ZZO-a.

Po potpisivanju Ugovora rukovodilac obuke na osnovu elemenata iz Odluke o izvođenju obuke, kurikuluma i ugovora sa korisnikom kreira Plan obuke (QZ.08.02) koji odobrava direktor Centra.

Priprema obuke realizuje se u svemu prema elementima i rokovima definisanim u Planu obuke. Rukovodilac obuke u toku pripreme obuke popunjava Check-listu (QZ.08.03) u kojoj su definisani svi elementi koji definišu spremnost za obuku. Za kontrolu sprovođenja i dosledno sprovođenje Plana obuke odgovoran je rukovodilac obuke koji o svim problemima informiše direktora Centra i po potrebi se

preduzimaju korektivne mere prema Poslovniku o kvalitetu.

Provera spremnosti za obuku vrši se jedan dan pre početka obuke od strane rukovodioca obuke. Provera ima za cilj potvrđivanje da li su pripremljeni svi materijali i oprema koji su neophodni za neposredno izvođenje obuke i ostale aktivnosti predviđene planom obuke. Ukoliko su svi elementi koji definišu spremnost za obuku u saglasnosti sa Planom obuke rukovodilac obuke potpisuje Check-listu.

Na dan početka obuke a najkasnije pola sata pre vremena predviđenog za početak obuke vrši se ponovna provera spremnosti za obuku mesta na kom se izvodi obuka. Po potrebi sprovode se eventualne korekcije.

Obuku realizuju predavači prema kurikulumu i satnici predviđenoj u Planu obuke. Predavač je dužan da evidenciju o održanim časovima vodi ažurno u Dnevniku rada (QZ.08.63). O eventualnim uočenim nepravilnostima, nedostacima i neispravnostima nastavnih sredstava nastalih u toku izvođenja obuke i odstupanjima od Plana obuke predavač je dužan da obavesti rukovodioca obuke.

Nadzor nad odvijanjem obuke vrši rukovodilac obuke uvidom u Dnevnik rada i Listu prisutnosti na obuci (QZ.08.07). O eventualnim problemima i neusaglašenostima sa Planom obuke rukovodilac obuke informiše direktora Centra i predavača i predlaže odgovarajuće korektivne mere.

Pri višenedeljnim obukama rukovodilac obuke je dužan da na polovini procesa obuke izvrši kontrolu procesa obuke i napravi Izveštaj o kontroli procesa obuke (QZ.08.04).

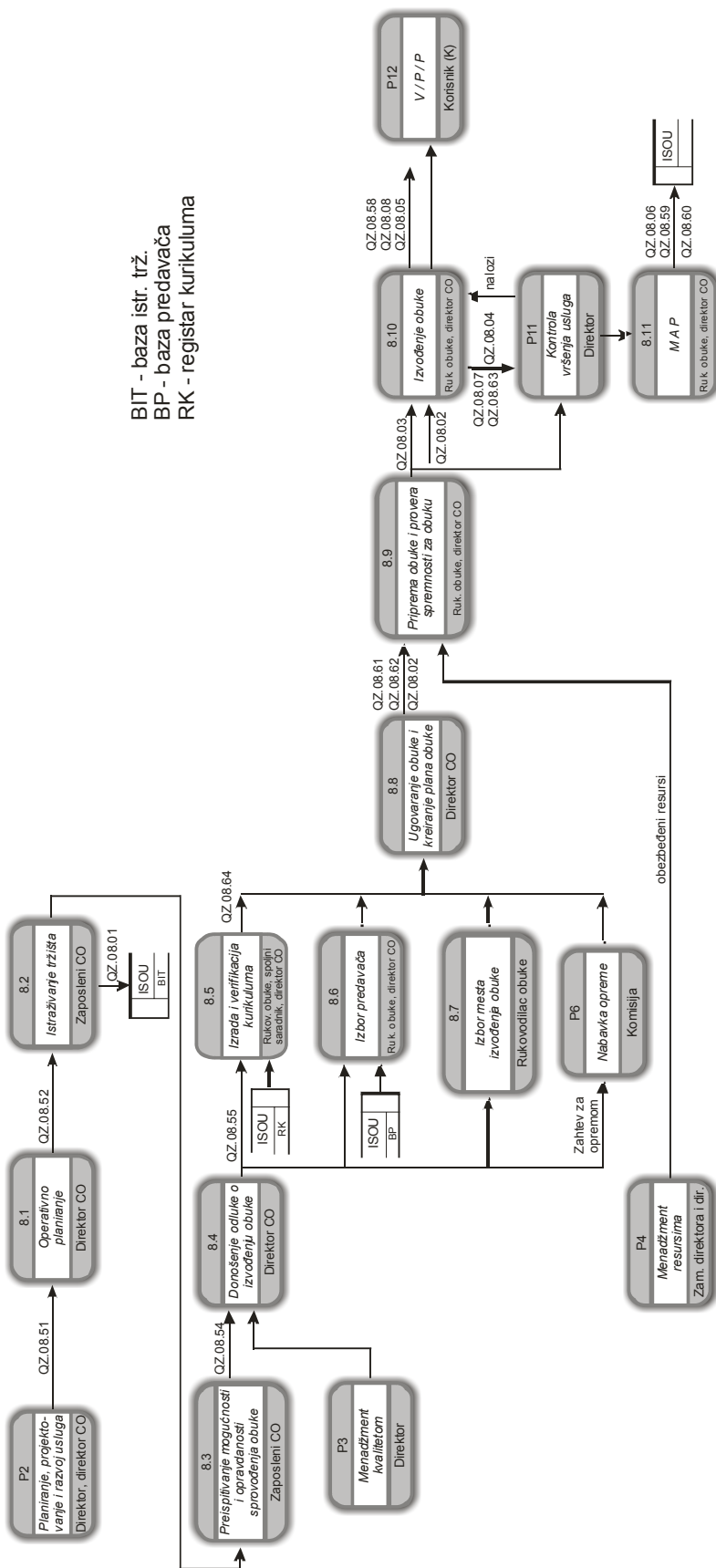
Testiranje polaznika u toku i na kraju obuke vrši predavač a u svemu prema predmetnom kurikulumu.

Na kraju obuke sprovodi se anketa upotrebom Anketnog upitnika (QZ.08.05). Rukovodilac obuke uz saglasnost direktora Centra može adaptirati Anketni upitnik.

Po završetku obuke i testiranja izdaju se uverenja/sertifikati (QZ.08.58) da je polaznik položio ili pohađao/odslušao obuku. Pripremu i štampanje uverenja vrše zaposleni u Centru koje je odredio rukovodilac obuke.

Podaci o polaznicima koji su odslušali obuku, rezultatima testiranja i izdatim uverenjima vode se u ISOU.

4.2 Dijagram toka



BIT - baza istr. trž.
 BP - baza predavača
 RK - registar kurikula

5. ZAKLJUČAK

Na području Srbije još uvek nema jasne inicijative za postavljanje standarda kvaliteta u NFO. Prvi korak u postavljanju kriterijuma kvaliteta u NFO kod nas došao je od strane sistema formalnog obrazovanja. Uvođenjem neformalnog obrazovanja (treninzi, edukacije) u škole, kao obaveznog oblika stručnog usavršavanja nastavnika, postavljeni su prvi kriterijumi kvaliteta za NFO programe. Definisana su tri osnovna standarda za procenu kvaliteta (akreditacija programa) u okviru kojih su definisani merljivi indikatori. Ti standardi su:

- elementi programa su međusobno povezani i usaglašeni (jasno definisani ciljevi, povezanost ciljeva i metoda, adekvatna evaluacija, itd.)
- program doprinosi unapređivanju vaspitno-obrazovne prakse (odgovara na potrebe u praksi, rezultat je novih saznanja iz nauke i pedagogije, prikazani su dosadašnji rezultati, itd.)
- uslovi za uspešno ostvarivanje programa su jasno definisani (podrška i preporuka od strane važnih institucija, adekvatno obučeni treneri-edukatori, sklad ciljne grupe i broja sati obuke, itd.).

Primenom ovih standarda napravljen je katalog akreditovanih NFO programa.

Osim postavljanja standarda kvaliteta za NFO u okviru formalnog sistema obrazovanja, na ostalim poljima NFO, koje se odvija na tlu Srbije van formalnog sistema, za sada ne postoje zajednički i jasni standardi kvaliteta. U okviru organizacija postoje unutrašnji manje ili više definisani standardi kvaliteta, što uglavnom zavisi od politike same organizacije, ljudi koji čine organizaciju i njihovog stepena profesionalnosti.

LITERATURA

- [1] Marija Marjanović, Neformalno obrazovanje – nevidljiva snaga društva, Grupa "Hajde da ...", Beograd, 2003.
- [2] Permanentno obrazovanje – studija stanja i pravci razvoja, Regionalni centar za permanentno obrazovanje, Kragujevac, 2005.
- [3] Neformalno obrazovanje u Evropi – korak ka prepoznavanju neformalnog obrazovanja u SCG, Grupa "Hajde da...", Beograd, 2005.
- [4] Dokumenta sistema menadžmenta kvalitetom Zastava zapošljavanje i obrazovanje d.o.o, Kragujevac, 2005.