

# SWOT ANALIZA PRIORITETNIH PODRUČJA POBOLJŠANJA KVALITETA ODGOJNO-OBRAZOVNOG RADA U MEDRESAMA

Dina SIJAMHODŽIĆ-NADAREVIĆ, Mujo SLATINA,  
Amina ISANOVIĆ-HADŽIOMEROVIĆ, Elma AVDIĆ

UDK 005:37.014.5:28(497.6)

DOI: <http://dx.doi.org/10.26340/muallim.v19i73.1634>

**SAŽETAK:** U radu se prezentira manji dio rezultata prikupljenih SWOT analizom za prioriteta područja poboljšanja kvaliteta odgojno-obrazovnog rada u medresama. Istraživanje je provedeno u svim u bosanskohercegovačkim medresama. Primijetili smo priličan raspon različitih razvojnih potreba medresa koji u komunikativnoj međusobnoj razmjeni može biti od koristi svakoj medresi. Različiti uvjeti u kojima medrese rade svjedoče ove razlike. Primijećeno je da postoje prioriteta koje medrese svojom unutarnjom organizacijom mogu riješiti, ali i oni koje medrese ne mogu same riješiti bez snažnije podrške države, osnivača, lokalne zajednice i dobronamjernih sponzora. Ovo istraživanje dalo je dobar broj informacija i istraživačkih rezultata koje ovdje u manjem obimu prezentiramo i predočavamo javnosti. Zbog opće problematizacije i tematizacije problema, a što naglašavamo ovim radom, izostavili smo statističke pokazatelje razlika među medresama koje smo dobili obradom podataka.

Zato smo iznijeli samo generalni prikaz deskriptivnih statističkih parametara kojima su označene prednosti i slabosti, prilike i prepreke dobivenih istraživanjem.

*Ključne riječi:* SWOT analiza; strateški menadžment, bosanskohercegovačke medrese; poboljšanje kvaliteta; odgojno-obrazovni rad.

## Uvod

Medrese u skorijem vremenu prolaze kroz značajne aktivnosti vezane za strategiju razvoja odgoja i obrazovanja. Cilj ovakvih planskih aktivnosti je poboljšanje kvaliteta usluge koja se u ovim institucijama nudi. S tim u vezi donesena je Strategija razvoja obrazovnih i naučnih ustanova Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini u narednih deset godina, a samim tim i Strateški plan razvoja medresa 2014-2024. Ovom strategijom u medresama se nastavlja proces već započelih

promjena. Reforme ciljaju ka tome da se učenicima osigura najkvalitetnije obrazovanje, najbolja priprema za odabir studija za koje učenici imaju najviše afiniteta i za odabir zanimanja u kojem će se najbolje razvijati. U tom smislu planirano je dalje raditi na polju izborne i fakultativne nastave. Drugi cilj je da se učenicima omogući kompetitivnost na univerzitetima u inozemstvu. Svjesni da je razvoj kvaliteta trajna zadaća svake medrese i da je mnogo koraka do pune uspostave sistema osiguravanja

i upravljanja kvalitetom, u toku su značajne aktivnosti usmjerene ka realizaciji zadatih ciljeva. Jedna od njih je i primjena SWOT analize kojom su prikazane uočene snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje vezane uz poboljšanje kvaliteta.

U skladu sa strategijom razvoja medresa, a na temelju plana za praćenje i osiguranje kvaliteta školovanja u medresama od strane Ureda za obrazovanje i nauku Rijaseta IZ zajednice (odjel za medrese) planirana je i priređena SWOT analiza

provedena u aprilu 2017. godine u kojoj smo učestvovali kao stručni tim. SWOT analiza je provedena u svim medresama na slijedećim interesnim grupama; stručno osoblje medresa, menadžment škola i članovi istraživačkog tima medresa.

### SWOT analiza kao instrument identifikacije razvojnih područja odgojno-obrazovnog rada medresa

Jedna od opcija koje uspješne organizacije, a time i obrazovne institucije, mogu koristiti kako bi se efektivno nosile sa izazovima današnjeg kompetitivnog svijeta je strateški menadžment ili korporativna strategija. Ove strategije "...opisuju isti proces iz različitih perspektiva i rasvjetljavaju različite aspekte". Strategija podrazumijeva "korake koje poduzima organizacija kako bi dosegla svoje ciljeve i misiju". Dobson i Starkey naglašavaju da je misija prvi korak strateškog procesa koji definira dugoročnu strategiju organizacije. (Pashiardis and Tsiakiros, 2002)

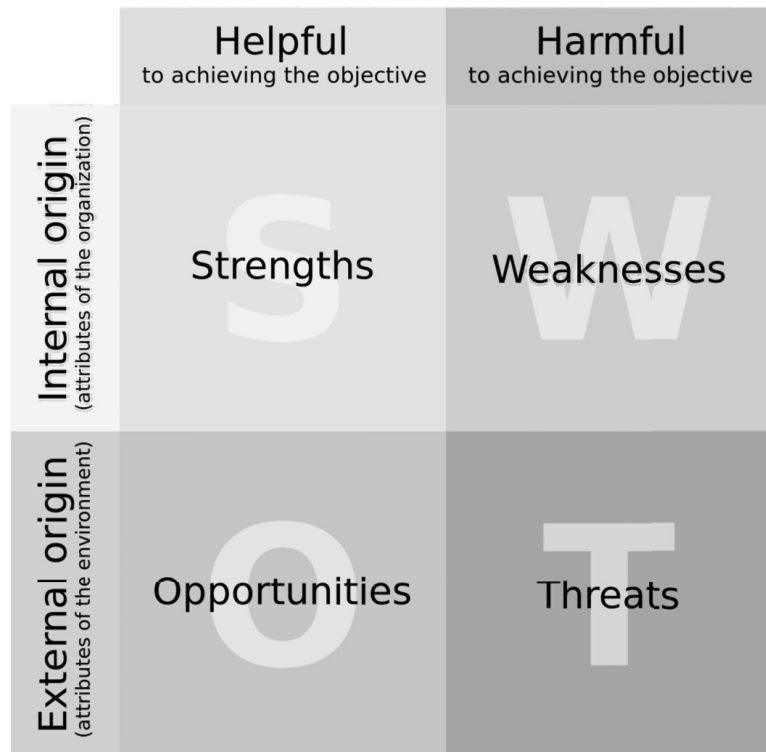
Vrlo značajan model koji su razvili Johnson i Scholes (1999) široko se koristi. Sastoji se od tri elementa u triangularnoj formi, od kojih svaki ima tri temeljne domene u međusobnoj vezi:

1. Strateška analiza
2. Strateški izbor
3. Strateška implementacija.

Kroz stratešku analizu pokušava se razumjeti položaj institucije u svome okruženju, resursi i strateške mogućnosti, kao i kultura te očekivanja interesnih strana. Strateški izbor odnosi se na generiranje strateških opcija, njihovu evaluaciju i odabir specifične opcije. Naposljetku, strateška implementacija tiče se planiranja i raspoređivanja resursa kao i upravljanja strateškim promjenama.

U procesu strateške analize preporučuje se i SWOT analiza kao tehnika za analizu stanja i položaja institucije. Osim SWOT analize postoji i takozvana PEST (ili STEP)

# SWOT ANALYSIS



analiza koja omogućava prikupljanje i analizu kompliciranih informacija na organiziran način, a odnosi se na političke, ekonomske, socijalne i tehnološke utjecaje koji mogu da utječu na planiranje i rad organizacije, prema Boyyetu. SWOT analiza procjenjuje samu organizaciju dok PEST analiza procjenjuje tržište. (Pashiardis and Tsiakiros, 2002)

SWOT analiza je krajnje efikasan alat za razumijevanje i donošenje odluka u najrazličitijim situacijama u radu kompanije ili organizacije.

Kada je u pitanju porijeklo pojma "SWOT", ne postoji slaganje autora koji se bave ovom tematikom. SWOT analiza je opisana od strane Learneda (1969) te se razvijala kao ključni alat za rješavanje složenih strateških situacija smanjivanjem količine informacija kako bi se poboljšalo donošenje odluka. SWOT je nastao na Univerzitetu Stanford od strane profesora Alberta Humphreya koji je vodio istraživački projekat šezdesetih i sedamdesetih godina, na 500 Fortuna kompanija, ali akademske reference koje podupiru tu tvrdnju ne mogu se pronaći (King, 2004).

Haberberg (2000) je izjavio da je SWOT koncept koji je koristila akademska zajednica na Harvardu 1960-ih, dok je Turner (2002) pripisao SWOT Igoru Ansoffu (1987). Koch (2000) pripisuje doprinos Wehricha (1982), Dealtrya (1992) i Wheelana i Hungeru (1998) za daljnji razvoj SWOT-a i inovacije. Međutim, bez obzira na tačan historijski doprinos nastajanju pojma "SWOT", SWOT analiza je više od polovine stoljeća u upotrebi i dokumentirana u literaturi (Marilyn M. Helms, Judy Nixon, 2010).

Pojam SWOT analiza, predstavlja skraćenicu od četiri engleske riječi

1. Strengths – snage;
2. Weaknesses – slabosti;
3. Opportunities – mogućnosti (šanse, prilike)
4. Threats – prijetnje (opasnosti).

Tipično, na prvom mjestu se najprije analiziraju unutarnje snage i slabosti (u gornjim recima tabele 2×2) koja može uključivati sliku, strukturu, pristup resursima, kapacitete i učinkovitosti te finansijska sredstava. Na dnu donjih redaka

SWOT tabele, uključene su vanjske mogućnosti i prijetnje, uključujući kupce, konkurente, trendove na tržištu, partnere i dobavljače, društvene promjene i nove tehnologije te su uključena razna ekološka, ekonomska, politička i regulatorna pitanja. Dakle, prednosti i slabosti SWOT analize se odnose na unutrašnju analizu stanja u školi, a prilike i prepreke se odnose na razvoj škole u odnosu na okruženje (Bezinović, 2010; Todorović i Ružičić, 2011).

SWOT analiza omogućava prepoznavanje pozitivnih i negativnih faktora i daje mogućnost da se na njih blagovremeno utiče. Ona omogućava da se utvrdi gdje se u sadašnjoj situaciji nalazi, koje su joj glavne prednosti i slabosti, kakve su joj prilike i koje su prepreke da se ostvari planirana misija, vizija i ciljevi institucije u budućnosti. Putem analize institucija preispituje i sebe i svoje okruženje u cilju razumijevanja prošlih i sadašnjih uspjeha i neuspjeha, a u namjeri da se pozicionira za dalji napredak. Prikazuje korake koje je potrebno izvršiti i preduzeti kako bi se ojačale prednosti, otklonile slabosti, a pri tome koristeći mogućnosti spoljašnje sredine u prevladavanju prepreka i opasnosti prilikom realizovanja aktivnosti. Analiza omogućava detaljan uvid u oblasti u kojima treba sprovoditi akcije u cilju unaprjeđenja i osnaživanja kvaliteta rada, te je jedan od nužnih koraka u procesu samovrednovanja rada odgojno-obrazovne ustanove (više u Sijamhodžić-Nadarević, 2017).

SWOT analiza se zasniva na pretpostavci da će organizacija postići najveći strateški uspjeh maksimiziranjem vlastitih snaga i prilika u okolini uz istovremeno minimiziranje prijetnji i slabosti, odnosno najboljom upotrebom unutrašnjih snaga u korištenju mogućnosti iz okoline. Ovakva analiza se obično radi u "brejnstorming" sesijama. Kada su sve snage, slabosti, prilike i prijetnje identifikovane, slijedeći korak je kako da se maksimiziraju snage, minimiziraju slabosti,

iskoriste prilike i izbjegnu prijetnje, ili da se smanji njihov utjecaj.

Ključni elementi za kvalitetnu (jaku i pouzdanu) SWOT analizu su slijedeći:

- Učešće – analiza treba da uključi što je moguće više ljudi. Potrebno je da svi rukovodioci učestvuju u pripremi i obavljanju analize. Nerukovodeći kadar je također od krucijalnog značaja pošto i oni treba da daju drugačije i nove poglede na situaciju u instituciji.
- Brejnstorming (oluja ideja) – analiza treba da počne brejnstorming sesijom u kojoj svi uključeni treba slobodno da iznesu svoje mišljenje bez kritike.
- Temeljnost – analiza treba da bude temeljita što je više moguće tako da svi aspekti rada institucije kao i okruženje u kome ona postoji budu uzeti u obzir i detaljno razmotreni.
- Nastavak (follow-up) – analiza treba da krene sa brejnstorming sesijom, zatim da pređe na diskusiju, pa na detaljan plan akcije. Diskusija treba da se fokusira na ono što je iznijeto na brejnstorming sesiji i da kulminira idejama kako da se organizacija unaprijedi. Ove ideje treba da budu dokumentovane u obliku plana akcije. (Nikolić, Tempus projekat 2008-2012).

Glaister i Falshaw (1999) se slažu da je SWOT analiza jedna od najcjelovitijih i najvažnijih prevladavajućih alata strateškog planiranja. Panagiotou (2003) tvrdi da se SWOT analiza koristi više od bilo koji druge tehnike za strateško planiranje.

Međutim, u procesu strateškog upravljanja ne može se zaustaviti na SWOT analizama. To je analitička tehnika za podršku donošenju strateških odluka i treba da bude praćena odgovarajućom akcijom kroz proces strateškog izbora opcija do implementacije.

Na temelju šire strategije razvoja medresa u Bosni i Hercegovini u medresama je u fazi strateškog upravljanja pristupljeno prvoj fazi, tj. fazi strateške analize kroz SWOT tehniku.

## Metodologija istraživanja

### *Predmet istraživanja*

Predmet ovog istraživanja jeste SWOT analiza prioritarnih područja poboljšanja kvaliteta odgojno-obrazovnog rada u bosansko-hercegovačkim medresama kroz samovrednovanje rada od strane uposlenika škole. SWOT analiza ističe prednosti, slabosti, prilike i prepreke za poboljšanje kvaliteta odgojno-obrazovnog rada.

### *Ciljevi istraživanja*

Cilj istraživanja je bio da se prepoznaju najbolje strane, odnosno kvalitete i prednosti svake medrese ponaosob kako bi mogli razmjenjivati međusobna iskustva, razvijati osjećaj zajedništva, entuzijazma i timskog rada a radi ostvarivanja zajedničke vizije i dobrobiti svake medrese. Također ovaj cilj traži da se sagledaju nedostaci i slabosti, ali i mogućnosti njihovog prevladavanja.

### *Prikupljanje i obrada podataka*

Informacije su prikupljane u periodu april-maj 2017. godine u šest medresa u Bosni i Hercegovini. Provedeno je grupno, anonimno i dobrovoljno anketiranje nastavnika, odgajatelja, stručnih saradnika i uposlenika u menadžmentu škola.

### *Uzorak ispitanika*

Za dobru provedbu analize bilo je potrebno uključiti interesne strane koje dobro poznaju svakodnevni život škole, razumiju unutarne funkcije i kontekst u kojem medrese djeluju te vide školu iz različitih perspektiva. Važno je uvažiti i razumjeti svaku od tih perspektiva i pokušati ih iskoristiti radi zadovoljavanja potreba i interesa svih. Na osnovu toga je, te u skladu sa predmetnim određenjem i formulisanim

ciljevima, istraživanje realizovano na dvije grupe ispitanika (stručno osoblje medresa – nastavnici, odgajatelji, stručni saradnici; menadžment škole i članovi istraživačkog

tima). Članovi istraživačkog tima imenovani u medresama imali su ulogu facilitatora procesa. Njihova je uloga bila sudionicima detaljno objasniti postupak SWOT analize,

ispunjavanje instrumenata, obrazložiti očekivane rezultate analize i sl.

U ovom odjeljku prikazane su neke ispitivane varijable koje opisuju uzorak uposlenika koji su pristupili istraživanju.

Tabela 1. Struktura ispitanika s obzirom na naziv medrese u kojoj su uposleni

Br.	Mjesto ispitivanja	Frekvencije		
		1	2	3
Redni broj instrumenta		1	2	3
1.	Gazi Husrev-begova medresa	32	1	1
2.	Karadoz-begova medresa	27	3	3
3.	Medresa Osman ef. Redžović	26	4	2
4.	Behram-begova medresa	28	6	3
5.	Elči Ibrahim-pašina medresa	2	3	3
6.	Medresa Džemaludin Čaušević	8	2	1
Ukupno		123	19	13

U istraživanju su učestvovala 123 ispitanika iz medresa. Od toga je, s obzirom na poziciju koju obnašaju u medresi, participiralo profesor/ica 83, članova uprave 3, odgajatelja/ica 19, stručnih saradnika/ca 5, vanjskih saradnika/ca 4, profesor/odgajatelj 7, profesor/član uprave 1, profesor/stručni saradnik 1.

Najveći broj ispitanika u medresama, njih 95, angažirano je u medresama sa radnim stažem do 15 godina. U pogledu stepena visokog obrazovanja, 93 ispitanika imaju završen dodiplomski studij, 27 post-diplomski i dva ispitanika su doktori nauka. S obzirom na predmetna područja na kojima su nastavnici angažirani, u istraživanju je najviše zastupljeno ispitanika koji predaju predmete iz područja humanističkih nauka, potom vjerskih, prirodnih te društvenih nauka.

#### Metode i instrumenti istraživanja

U ovom radu su primijenjeni sljedeći mjerni instrumenti:

1. Swot analiza;
2. Upitnik za ispitivanje prioriteta područja poboljšanja kvaliteta odgoja i obrazovanja;
3. Upitnik za ispitivanje infrastrukturnih prioriteta razvoja.

Ispitanici su, u okviru prvog instrumenta SWOT analize, trebali rangirati ponuđene stavke za svako ponuđeno područje u segmentu prednosti, slabosti, mogućnosti i prepreka prioriteta područja poboljšanja kvaliteta odgojno-obrazovnog rada. Ispitanici su imali mogućnost da osim ponuđenih stavki uvrste stavke koje su po njihovom mišljenju prioritetnije, opravdanije i sl. Osim spomenutog, od ispitanika je traženo da procijene zadovoljstvo kvalitetom škole.

Drugi instrument "Prioritetna područja poboljšanja kvaliteta odgoja i obrazovanja" bio je namijenjen za menadžment škola i članove istraživačkog tima u medresama. Upitnik je ponudio dvadeset standarda kvaliteta odgoja i obrazovanja uz operacionalizaciju elemenata koji čine navedene standarde. Ispitanici su trebali izdvojiti sedam standarda za koje su smatrali da su najvažniji za školu te ih rangirati kao prioritete od 1 do 7.

Treći instrument "Infrastrukturni prioriteta i opremanje škole informatičkom opremom" pripremljen je za menadžment škole i članove istraživačkog tima u medresama. Ponuđene stavke odnose se na infrastrukturne prioritete i opremanje škole informatičkom

opremom koje su ispitanici trebali rangirati, a potom odrediti potrebno vrijeme za njihovu realizaciju (period od godinu dana, pet godina i deset godina).

#### Interpretacija rezultata istraživanja

Na osnovu rezultata koji su dobiveni samovrednovanjem rada medresa urađena je analiza stanja u kojoj su istaknute jake i slabe strane ovih škola, mogućnosti i prepreke za poboljšanje prioriteta područja kvaliteta. Također su istaknuta prioritetna područja poboljšanja i infrastrukturni prioriteta razvoja.

Unutar šest SWOT područja komentari su grupirani prema područjima sistema kvalitete, odnosno najfrekventnijim poljima. U tom smislu svih šest područja imaju svoja frekventna polja unutar kojih su tematski grupirani pojedinačni komentari. Kriterij vrednovanja komentara temelji se na učestalosti ponavljanja u odnosu na broj ispitanika koji su pristupili anketi i na taj način su komentari rangirani. U daljem tekstu se prikazuju rezultati SWOT analize prioriteta područja poboljšanja kvaliteta u medresama u tabelama 2, 3, 4 i 5.

Tabela 2. Analiza prednosti i slabosti medresa

Prednosti	Slabosti
Dobri međuljudski odnosi	Loš nivo predznanja učenika
Dobri rezultati učenika na takmičenjima	Nezainteresiranost učenika za školsko učenje
Kvalitetno rukovođenje	Nedostatak prostora
Razvijanje islamskih vrijednosti	Nedovoljno dobri udžbenici
Dobra organizacija rada i nastave	Snižavanje kriterija ocjenjivanja u nastavi
Opremljenost kabineta	Skromno učestvovanje roditelja u radu škole
Dobra saradnja sa roditeljima	Smještaj učenika u internatu
Internatski smještaj	Organizacija učenja u domu
Organizacija vannastavnih aktivnosti	Nemogućnost održavanja slobodnih aktivnosti
Redovno stručno usavršavanje uposlenika	Loši ishodi učenja
Izuzetan trud i entuzijizam svih uposlenika	Nedovoljna komunikacija između medresa
Odgovornost i predanost nastavnika, savjesno izvršavanje zadataka	Neozbiljnost nekih kolega, nemaran odnos prema radu
Pedagoški odnos prema učenicima	Problemi ocjenjivanja i vrednovanja rada učenika
Timski rad kolega u školi	Materijalni uslovi i slabe plaće
Dobra saradnja sa drugim odgojno-obrazovnim institucijama	Neujednačeno napredovanje nastavnika i odgajatelja
Uposljavanje najboljih kadrova u medresi	Organizacijski problem
Kvalitetan nastavni plan i program	Loša informatizacija
Povezanost sa lokalnom zajednicom	Nedostatak stručne pedagoške službe
Primjena aktivnih metoda učenja/podučavanja	Ostalo...
Realizacija projekata finansiranih iz evropskih i drugih fondova	
Dobar i kvalitetan rad stručnih aktiva	
Ostalo...	

Tabela 3. Medrese u odnosu na okruženje – analiza prilika i prepreka

Prilike	Prepreke
Sistematičan rad sa talentiranim i nadarenim učenicima	Skromno predznanje nekih učenika, nemotiviranost, nedostatak radnih navika
Studijska putovanja i učenje na primjeru uspješnih praksi	Finansije
Bolje iskorištavanje znanja i sposobnosti uposlenika i učenika	Predrasude o školi
Realizacija projekata finansiranih iz evropskih i drugih fondova	Nastavni plan i program
Pomoć roditelja	Nedovoljna podrška stručnom usavršavanju nastavnika i odgajatelja
Profesionalna orijentacija učenika	Nedovoljno povjerenje i podrška uspjehu učenika
Veća iskorištenost opreme koju škola posjeduje	Kolektivni ugovor
Unaprjeđenje saradnje između medresa i lokalne zajednice	Slaba organizacija rada škole
Veće učešće alumnista u sadašnjem radu škole	Ostalo...
Veća iskorištenost sportske dvorane	
Praksa učenika	
Bolja iskorištenost prostora biblioteke, hola, dvorišta i sl.	
Saradnja sa drugim školama	
Ostalo...	

Tabela 4. Područja poboljšanja i podrška medresama

Prioritetna područja poboljšanja	Podrška poboljšanju
Razvoj komunikativnih vještina sa djecom, nastavnicima i roditeljima	Rijaset IZ
Unaprijediti sistem kontinuiranog stručnog usavršavanja uposlenika	Ured za obrazovanje i nauku
Tražiti od Ministarstva pomoć za dobivanje građevinske dozvole za dogradnju škole	Ministarstvo
Uvesti više terenske nastave	Roditelji
Pronaći sponzore za sufinansiranje nadogradnje škole	Donator i sponzori
Bolja saradnja nastavnog i odgajateljskog kadra	Stručni saradnici
Organizirati vannastavne aktivnosti u dvorani za tjelesni odgoj	Privredni subjekti
Uvesti promjene u školsku prehranu	Lokalna zajednica
Ostalo...	Sindikata
	Ostalo...

Tabela 5. Prioritetna područja poboljšanja kvaliteta odgoja i obrazovanja po ocjeni menadžmenta škole i članova istraživačkog tima medresa

Prioritetna područja poboljšanja	Infrastrukturni prioriteti razvoja
Kvalitet nastavnog procesa	Proširenje doma
Kvalitet nastavnog plana i programa	Rekonstrukcija školskog prostora
Kvalitet odgojnog rada u školi	Uređenje školskog dvorišta
Kvalitet obrazovanosti učenika koji se upisuju u medresu	Osigurati različite učionice
Osposobljenost nastavnika i saradnika	Kontinuirano obnavljanje i osavremenjivanje nastavne opreme i tehnologije
Kvalitet planiranja i priprema rada	Izgradnja školske sportske dvorane
Kvalitet upravljanja školom	Izgradnja fitness sale i bazena
Postignuća učenika i ishodi učenja	Potpuna informatizacija škole
Kvalitet uslova rada škole	Opremanje nove informatičke učionice
Školska klima	Obnova dotrajale zgrade
Podrška učenicima	Promjena namještaja u učionicama i kabinetima
Vanprogramske i vannastavne aktivnosti učenika	Riješiti problem grijanja
Kvalitet plana i programa odgojnog djelovanja	Fasadiranje školske zgrade
Kvalitet udžbenika, literature, bibliotekskih i informatičkih resursa	Izgradnja nove školske zgrade
Materijalni uslovi	
Saradnja škole sa roditeljima	
Kvalitet istraživanja u nastavi	
Mišljenje o školi	
Samovrednovanje škole	
Saradnja sa vanjskim partnerima	

Za ovaj rad izdvojeni su generalni prikazi deskriptivnih statističkih parametara dobivenih SWOT analizom od strane ispitanika iz svih medresa bez poređenja rezultata između medresa, iako je prethodno u okviru projekta urađena i testirana razlika među medresama.

#### Analiza prednosti medresa

U SWOT analizi pod prednostima se podrazumijevaju unutarnji činioci škole koji pomažu ostvarivanju misije škole, kvalitetnih odgojno-obrazovnih ishoda škole te osiguravaju osnovu za razvojne mogućnosti. U prikazanim rezultatima SWOT analize svih

medresa ukupno zaključuje se da se u segmentu samovrednovanja koji se odnosi na prednosti medresa u prvim rangovima ističu slijedeća područja: dobri međuljudski odnosi, rezultati učenika na takmičenjima, kvalitetno rukovođenje, razvijanje islamskih vrijednosti te organizacija rada i nastave.

Nakon toga se izdvajaju prednosti u pogledu opremljenosti kabineta, saradnje sa roditeljima, organizacije vannastavnih aktivnosti.

### *Analiza slabosti medresa*

U SWOT analizi se pod slabostima podrazumijevaju unutrašnji činioci koji ometaju ostvarivanje misije škole i ne doprinose postizanju pozitivnih odgojno-obrazovnih rezultata škole. Analiza slabosti je važan dio procesa identificiranja razvojnih područja i strateških ciljeva medresa. Analizom slabosti medrese su uočile područja koja je potrebno mijenjati, otklanjati, unaprjeđivati.

Među najvećim slabostima rada medresa značajno mjesto zauzima područje učenja učenika (loš nivo predznanja učenika, nezainteresiranost učenika za školsko učenje, nedostatak prostora, nedovoljno dobri udžbenici, snižavanje kriterija ocjenjivanja u nastavi. Osim toga, u području slabosti istaknuto je skromno učestvovanje roditelja u radu škola, smještaj učenika u internatu te da učenici nemaju dovoljno potrebnog prostora za učenje.

Analizom prvorangiranih područja slabosti uočeno je da se ta područja uglavnom ne odnose najdirektnije na nosioce odgojno-obrazovnog procesa (nastavnike i odgajatelje), uočene slabosti se uglavnom odnose na predznanje učenika, njihovu nezainteresiranost za školsko učenje, nedostatak prostora i udžbenika te nedovoljnu uključenost roditelja u rad medresa.

Zanimljivo je da se neke teme poklapaju u kategoriji prednosti i u kategoriji slabosti u SWOT analizi. Preklapanja možemo uočiti na području učenja i procesa vezanih za ishode učenja. To su teme istaknute na samom vrhu u području slabosti, dok su na najniže rangiranim mjestima u području prednosti teme poput primjene aktivnih metoda učenja i podučavanja te kvalitetan nastavni plan i program rada. Iz ovog poređenja rezultata na području prednosti i slabosti u SWOT analizi se da zaključiti da postoji realno viđenje

problema među nastavnicima medresa u području učenja. Otvaraju se posebna pitanja kako motivirati učenike, kako primijeniti aktivne metode podučavanja, kako uraditi kvalitetnije udžbenike i uvesti više kriterije ocjenjivanja?

Saradnja sa roditeljima je istaknuta kao dobra strana medresa općenito u području prednosti, ali je istaknuto u području slabosti da su roditelji nedovoljno uključeni u radu škola. Područje saradnje sa lokalnom zajednicom se također u području prednosti našlo među niže rangiranim područjima.

Analiza prednosti i slabosti identifikovanih pomoću SWOT analize pokazuje da medrese vrlo dobro prepoznaju važna područja svog djelovanja koja daju snagu ovim školama, ali i područja koja bi trebalo mijenjati i unaprijediti.

### *Analiza prilika (mogućnosti) medresa*

Nakon analize prednosti i slabosti stručno osoblje medresa dalo je svoja viđenja prilika za unaprjeđenje kvalitete rada medresa. Prilike u SWOT analizi obuhvataju one činioce koji mogu unaprijediti kvalitet odgojno-obrazovnog procesa i pomoći u ostvarivanju uloge i misije medresa. Prema analizi rezultata brojne prilike za poboljšanje rada medresa leže u samom unaprjeđenju odgojno-obrazovnog procesa. U prvom redu to se odnosi na rad sa talentiranim i nadarenim učenicima što podrazumijeva intenziviranje individualiziranog pristupa u radu sa učenicima. Po mišljenju ispitanika potrebno je uvesti više terenske nastave za učenike, studijskih putovanja i učenje na primjeru uspješnih praksi potičući na taj način veće povezivanje učenja sa praksom. Među posebno istaknutim prilikama našli su se bolja iskorištenost znanja i sposobnosti uposlenika i učenika. Stručno osoblje medresa istaknulo je, kao važan segment prilika, usavršavanje i napredovanje zaposlenika medresa.

Dakle, u kontekstu prilika, na prvom mjestu ispitanici ističu područja koja se odnose na poboljšanje učenja učenika, što se na određeni

način povezuje sa identificiranim osnovnim slabostima škole, a potom i usavršavanje i napredovanje zaposlenika medresa.

Medrese su među prilike uvrstile i prijedloge koji se mogu svrstati u kategoriju inovativnih ideja koje bi mogle školsko iskustvo i učenika i nastavnika učiniti kreativnijim i zanimljivijim. Među takvim prijedlozima našla se mogućnost realizacije projekata finansiranih iz evropskih i drugih fondova.

Osim navedenog, prilike za napredak medresa treba tražiti i u većoj uključenosti roditelja te blagovremenoj profesionalnoj orijentaciji učenika.

Iz navedenog je vidljivo da su medrese bile izuzetno produktivne u davanju prijedloga koji se tiču prilika za unaprjeđivanje odgojno-obrazovnog procesa. Istaknuti prijedlozi su odlična podloga za odabir prioritarnih razvojnih područja i postavljanje razvojnih ciljeva

### *Analiza prepreka medresa*

Važan dio SWOT analize su prepreke razvoju medresa i treba ih uzeti u obzir prilikom odabira prioritarnih razvojnih područja.

Iz analize rezultata uočljivo je da su medrese, govoreći o preprekama, u prvom redu istaknule vanjske činioce te su se među ključnim preprekama kvalitetnom radu našle one koje se odnose na skromno predznanje nekih učenika, njihovu nemotiviranost i nedostatak radnih navika, potom širi društveni kontekst i status medresa u društvu uz izvore brojnih prepreka poput slabijeg materijalnog stanja i predrasuda o medresama uopće.

Osim toga, identificirane su i prepreke koje se odnose na unutrašnje činioce na koje medrese direktno mogu utjecati, poput organizacije škole, povjerenja i podrške uspjehu učenika, podrške stručnom usavršavanju uposlenika i sl.

Medrese se dosta kritički izjašnjavaju u vezi sa nastavnim planom i programom rada i nedovoljnom podrškom stručnom usavršavanju nastavnika i odgajatelja. Na osnovu do sada nađenih rezultata SWOT

analize može se reći da je ona pomogla u otvaranju brojnih pitanja koja mogu pomoću određivanju daljnjih prioriteta rada i daljeg djelovanja. Navedene prepreke mogu i medresama i njenom osnivaču dati smjernice za prioritetna područja poboljšanja.

### *Analiza prioriteta područja poboljšanja i podrška poboljšanju*

U daljem toku ispitivanja stručno osoblje medresa je rangiralo prioritetna područja poboljšanja. Ponuđena područja poboljšanja dijelom se odnose na područja koja se mogu unaprijediti unutrašnjim snagama i resursima te područja koja zahtijevaju materijalna ulaganja te za čije ostvarenje je potrebna podrška ministarstva, osnivača, zainteresiranih investitora i vakifa.

Stručno osoblje medresa uočava da je prvo prioritetno područje poboljšanje komunikacije na svim nivoima. Poboljšanje komunikacije i razvijanje socijalnih vještina je važan prioritet i razvojni cilj medresa. Također se ističe među važnim prioritetima stručno usavršavanje uposlenika. Od ministarstava i sponzora medrese očekuju podršku za rješavanje konkretnih problema u vidu potrebnih dozvola i materijalnih sredstava potrebnih za proširenje škola kao bi se dobio potreban prostor za unapređivanje školskih procesa, učenja i poučavanja. Svjesni su da je podizanje kvaliteta nastave važan prioritet te pri tome predlažu i uvođenje više terenske nastave.

U prikazanim prioritetnim područjima poboljšanja koje je naveo menadžment medresa i članovi istraživačkog tima, od dvadeset ponuđenih standarda kvaliteta prvi standard na koji su ukazali je kvalitet nastavnog procesa. Menadžment medresa je svjestan da je podizanje kvaliteta nastave važan prioritet. Predlažu, između ostalog, da se posebno osmisli i unaprijedi kvalitet planiranja i pripreme rada. Kvalitet nastavnog plana i programa rada je također prepoznat kao područje kojem treba ozbiljno pristupiti u narednom periodu.

Odgojni rad je važno područje u kojem menadžment medresa vidi potrebu za promjenama posebno ističući kvalitet odgojnog rada u školi i obrazovanost učenika koji upisuju medresu.

Menadžment ističe da je upravo stručno usavršavanje nastavnika i saradnika jedan od najvažnijih koraka ka ostvarivanju prioriteta unapređivanja odgojno-obrazovanog procesa.

Visoko rangiran kvalitet prepoznat od strane menadžera je kvalitet upravljanja školom.

Među infrastrukturnim prioritetima razvoja u medresama su područja koja se odnose na proširenje učeničkih domova, rekonstrukciju školskog prostora, uređenje dvorišta, osiguravanje različitih tipova čitaonica, osavremenjivanje nastavne opreme i tehnologije, izgradnja školske dvorane te izgradnja fitnes sala i bazena.

Iz dosadašnjih prikazanih rezultata SWOT analize vidljivo je da medrese imaju raznovrsne prioritete za koje je potrebna unutarnja organizacija, ali i značajna vanjska podrška. U tome se medrese u prvom redu oslanjaju na Rijaset IZ, Ured za obrazovanje i nauku, ministarstva, roditelje, donatore i vakife.

### **Razvojni prioriteti medresa u fazi implementacije: prijedlozi**

SWOT analiza je, uz analizu potaknutu samoevaluacijskim upitnicima, bila podloga za definiranje razvojnih područja medresa. Moguće je za fazu implementacije izabrati nekoliko ključnih širih područja na koje bi se trebalo fokusirati. Uočljiv je raspon razvojnih područja od onih koje medrese mogu riješiti vlastitim organizacijskim promjenama do onih za čije unapređenje je potrebna vanjska podrška.

Identificirana razvojna područja mogla bi pomoći medresama u boljem strukturiranju i izgradnji sistema osiguravanja i upravljanja kvalitetom što bi omogućilo poboljšanje kvaliteta ovih škola i

stabilan razvoj u budućnosti. Izdvojena razvojna područja dopunili smo određenim prijedlozima.

### *Razvojno područje 1:*

*Pružanje stručne pomoći učenicima u učenju te osiguravanje adekvatnih prostornih i vremenski prihvatljivih uvjeta učenja prilagođenih potrebama učenika radi postizanja boljih ishoda učenja.*

U nizu značajnih pitanja sagledavanja odgojno-obrazovnog rada u školi svakako je uspjeh učenika u učenju. Uvidom u rezultate SWOT analize uočava se da nastavnici, odgajatelji, stručni saradnici nisu zadovoljni sa postignućima učenika, što također ukazuje na osvijestjenost i samokritičnost stručnog osoblja medresa. Loši ishodi učenja se povezuju sa lošim predznanjem učenika koje su donijeli iz osnovnih škola, neadekvatnom organizacijom učenja u učeničkom domu, nemotiviranošću učenika i nedostatku radnih navika.

Uvažavajući činjenicu da učenici upisuju medrese sa različitim predznanjima te dolaze iz različitih sredina, donose različita iskustva u pogledu učenja te su u medresi izloženi promjeni stila življenja i organizaciji učenja potrebno je nastojati stvoriti fleksibilniju organizaciju života i učenja u domu. To nikako ne znači da učenici ne treba da poštuju pravila kućnog reda što je uvjet zajedničkog života. Iskustva pokazuju da je mnogo lakše napraviti krutu, shematiziranu organizaciju učenja, nego fleksibilniju, ali kruta organizacija učenja nije garant postizanja kvalitetnih ishoda učenja.

S obzirom da učenici u medresama obično žive u učeničkim domovima, u kontekstu unapređivanja područja učenja mogu se iskoristiti brojne mogućnosti utjecaja na razvijanje radnih navika, poticanje motiviranosti, pružanje psiho-pedagoške pomoći, upoznavanje učenika sa metodama, strategijama i stilovima efikasnog učenja. Mogućnosti se odnose i na pružanje stalne stručne pomoći učenicima od strane odgajatelja



koji poznaju mogućnosti učenika, pomažu u prevladavanju neuspjeha i u tome leže realne šanse za afirmacijom pedagoških mogućnosti učeničkog doma.

Iz svega rečenog smatramo bitnim napraviti kvalitetan plan organizacije učenja u učeničkom domu koja bi uvažila razlike među učenicima na polju mogućnosti, dosadašnjih navika, predznanja, potreba i afiniteta. Predlažemo intenzivnije stručno osposobljavanje odgajatelja za pružanje pomoći učenicima u učenju. Predlažemo opremanje različitih tipova čitaonica (naprimjer, klasična čitaonica uz dostupnu literaturu za veći broj učenika, čitaonice za potpuno tihi rad, čitaonice za rad u grupama, čitaonice sa dostupnim kompjuterima, internetom, relaksacijske čitaonice uz odgovarajući namještaj, tihiu muziku i sl.) koje bi uz individualni omogućavale i nesmetan grupni rad, instruktivnu nastavu i međusobno preslušavanje učenika.

### *Razvojno područje 2:*

#### *Poboljšanje kvaliteta nastavnog plana i programa rada te nastavnog procesa*

Osiguranje kvaliteta nastavnog plana i programa rada te nastavnog procesa jedna su od prioritarnih područja identificiranih od menadžmenta škola. S druge strane, među najvećim slabostima škola nastavnici, odgajatelji i stručni saradnici nekih medresa su generalno ukazali na problem ishoda učenja učenika. Iz percepcije menadžmenta koja se odnosi na prvorangirana područja poboljšanja kvaliteta moguće je zaključiti da su za njih kvalitet nastavnog plana i programa rada te kvalitet nastavnog procesa jedan od ključnih faktora za poboljšanje ishoda učenja u najširem smislu. S te strane gledajući, percepcije stručnog osoblja škola i menadžmenta škola su u bliskoj vezi kada je u pitanju problem učenja i nastavnog procesa, plana i programa rada. Uočava se također da se kvalitet plana i programa odgojnog rada ne identificira

kao slabija strana škola od strane stručnog osoblja škola kao ni menadžmenta škola kao prioritarnim područje za poboljšanje. Menadžment škola navodi među prioritarnim područjima za poboljšanje kvalitet odgojnog rada u školi, ali ne i plan rada.

Prijedlozi za poboljšanje kvaliteta nastavnog plana i programa te nastavnog procesa:

- Unaprijediti kvalitet nastavnog plana i programa rada uključivanjem ključnih interesnih strana u tom procesu;
- Dodatnim edukacijama osposobiti interesne strane za procese revizija i promjena planova i programa rada;

Poboljšati u kontekstu nastavnog procesa slijedeće:

- Izvedbu nastavnog sata;
- Umijeća potrebna za uspješno uključivanje učenika u procese učenja, posebno u odnosu na kvalitet interakcije i komunikacije;
- Umijeća potrebna za organizaciju interaktivnog učenja i načina vođenja i komunikativnog djelovanja;
- Razvoj i funkcioniranje motivacije u procesu nastave;
- Slobodu i odgovornost u pedagoškom radu;
- Poticanje samoinicijativnosti, poduzetnosti učenika;
- Umijeća potrebna da se održi red i rad, da se razrješavaju problemi samodiscipline, samosavlđivanja, uviđavnog slušanja i odgovornosti za podizanje vlastite pedagoške kulture;
- Umijeća potrebna da se procijeni i ocijeni napredak učenika / studenata a koja uključuju formativno / pomaganje edukacijskog razvoja / i sumarno / evidentiranje postignuća / ocjenjivanje.

### *Razvojno područje 3:*

#### *Osigurati strategiju profesionalnog usavršavanja uposlenika u medresama*

Među jakim stranama medresa koje je istaknulo stručno osoblje,

na samom vrhu su pozicionirani dobri međuljudski odnosi koje medrese gaje i čuvaju. U tom smislu je jedan od najvažnijih interesa medresa gradnja dobrih odnosa baziranih na poštovanju, uvažavanju i nadasve islamskim vrijednostima. Iako poticajna radna sredina može doprinijeti značajno dobrim ishodima rada, taj proces ipak treba biti podržan stručnim znanjima uposlenika iz relevantnih oblasti. Ovdje dakako mislimo na vjerske, humanističke, prirodne i društvene nauke.

U tom smislu predlažemo planiranje intenzivnijeg profesionalnog razvoja uposlenika, ocjenjivanje edukacijskog napredovanja – sagledavanje i prosudba vlastitog rada, suradnju unutar ustanova za strukovno obrazovanje, studentske boravke u inostranstvu, aktivnije učešće stručnog osoblja medresa u istraživanjima u području nastave i odgoja te u istraživanjima o nastavi i odgoju, objavljivanje stručnih radova iz relevantnih područja, učestvovanje u pripremi inovativnih pedagoških projekata, razvoja sadržaja, metoda i tehnika učenja, stručno osposobljavanje za primjenu savremene digitalne nastavne tehnologije i opće korištenje informatičke opreme i sl.

Uprava i Rijaset uz participaciju medresa mogu poticati proces unaprjeđenja stručnog i istraživačkog rada nastavnika kroz publikacije koje bi bile u izdavaštvu Islamske zajednice. Takvom radu je potrebno dati određenu infrastrukturnu podršku, prigodne nagrade odrediti nastavnicima koji su aktivni, te prepoznati svako stručno ostvarenje, studentski boravak, istraživački projekat, objavljeni članak, knjigu i sl.

Kontinuirano provoditi metodičko, didaktičko, pedagoško obrazovanje nastavnika i odgajatelja. Evaluacija od strane učenika, roditelja i sl. može pored sistema bodovanja biti jedna od mjera efikasnosti nastavnika i odgajatelja. Tome se mogu prilagoditi modeli nagrađivanja.

**Razvojno područje 4:***Izgrađivati kvalitetnu infrastrukturu škola*

Materijalni i finansijski uvjeti bitno doprinose uspješnom funkcioniranju škola za sve sudionike odgojno-obrazovnog procesa. Dobro opremljena škola može uticati na efikasnost učenja, ali i za podizanje motiviranosti učenika.

U upitniku za SWOT analizu medresa koji je ispunjavao menadžment škola nalazilo se, između ostalog, područje o infrastrukturnim prioritetima razvoja. Više prostora u domu i školi, rekonstrukcija školske opreme, uređenje dvorišta i izgradnja sportske dvorane su područja razvoja koja su ponuđena u ovoj analizi.

Rezultati analize ukazuju na to da medrese rade i djeluju u poprilično dobrim materijalnim uvjetima. Kao prvorangirano infrastrukturno područje odabrano je izgrađivanje školske sportske dvorane, potom rekonstrukcija školskog prostora, promjena namještaja u učionicama i kabinetima te osuvremenjivanje nastavne opreme i tehnologije.

Iz rezultata analize da se zaključiti da postoji potreba za općenito boljim uvjetima za realizaciju sportskih aktivnosti u medresama, te prilagođavanje školskog prostora posebnim potrebama učenika, dodatnim opremanjem kabineta sredstvima i pomagalicama. Rezultati analize potvrđuju da između medresa ne postoje velike niti statistički značajne razlike u materijalnim uvjetima u kojima rade. Razlika je značajna samo u jednom području infrastrukturnih prioriteta – fasadiranje školske zgrade. U ostalim područjima infrastrukturnih prioriteta razvoja medrese su prilično ujednačene

Iako medrese imaju dobre infrastrukturne kapacitete, na temelju analiza nameće se zaključak da u narednom periodu medrese trebaju dodatno raditi na podizanju standarda i proširivanju raspoloživih kapaciteta. Posebno ističemo

potrebu adekvatnih sportskih terena, uređenje biblioteka, čitaonica, opremanje kabineta, proširivanje školskih zgrada.

**Razvojno područje 5:***Ostvariti bolju saradnju sa roditeljima učenika uključujući ih više u rad škole i školske aktivnosti*

Za uspješan odgojno-obrazovni proces od izuzetnog je značaja saradnja i aktivno sudjelovanje roditelja u procesima škole. Značajnost uključivanja roditelja u školske aktivnosti i njihova redovna komunikacija sa nastavnicima je u medresama i veća jer učenici vrijeme nakon škole obično provode u učeničkim domovima. U analizi koja je rađena u medresama dobiveni su podaci koji ukazuju na potrebu uspostavljanja plodonosnije saradnje sa roditeljima učenika. Stručno osoblje škole je istaknulo kao jednu od slabosti upravo saradnju s roditeljima, ali i kao jednu od bitnih prilika za unaprjeđivanje odgojno-obrazovnog rada. Rangirajući prioritetna razvojna područja na istaknutom mjestu također su naveli unaprjeđivanje komunikacije sa roditeljima učenika.

Shodno rezultatima koji su dobiveni SWOT analizom medrese bi mogle planirati više aktivnosti sa roditeljima pomoću kojih bi ih mogli više angažirati kao partnere, uvažiti njihova mišljenja i sugestije. Moguće je organizirati i škole za roditelje putem održavanja edukacijskih programa o razvoju djece i odgojnom djelovanju.

**Zaključak**

Analiza prikupljenih podataka SWOT analizom upućuju na aktivnosti koje je potrebno preuzeti i provesti u medresama kako bi se održale i unaprijedile prednosti, a otklonile slabosti u radu medresa te kako bi se preduprijedile prepreke i eventualne opasnosti po kvalitet njihovog ukupnog odgojno-obrazovnog rada. SWOT analiza omogućila je detaljnije sagledavanje

onog što se njome tražilo, ali ovim radom obuhvaćen je mali dio istraživanja i ponuđena je problematizacija i dalja tematizacija onoga što čini, ili može da čini, kvalitet odgoja i obrazovanja koji je stalni strateški cilj svih škola, pa i medresa. Prednosti i ograničenja SWOT analize, prije svega, odnose se na pitanja vezana za unutar-nju analizu odgojno-obrazovnog rada u medresama, a mogućnosti i opasnosti na razvoj medresa i na ono što stiže iz okruženja u kojoj svaka medresa živi i radi. Da bi se razvojni plan medresa, njihova vizija i misija potpunije predočila potrebno je sve podatke prikupljene SWOT analizom predočiti u sadržajnijem izvještaju ovog dijela istraživanja kvaliteta odgoja i obrazovanja u medresama. Na osnovu SWOT analize i drugih analiza (npr. analiza rada svake medrese posebno) školski timovi za kvalitetu treba da definiraju prioritete razvoja škola u kojima rade i povežu sa sasvim određenim aktivnostima koje treba u predviđenom vremenu sa nosiocima aktivnosti realizirati. Cilj ovoga svoga rada treba da fokusiraju na nekoliko ključnih pitanja čije bi rješavanje unaprijedilo kvalitet rada njihove medrese. U ovom smislu ponuđene su i neke natuknice u ovom radu.

SWOT analiza kao instrument prikupljanja podataka dala je onoliko koliko ona i može ponuditi za razvojne prioritete medresa, za njihovu viziju i misiju, zato je treba i drugim istraživačkim instrumentima i analizama dopuniti. Na primjer, neophodno je prikupiti podatke (npr. analiza postojećeg NPiP, podaci o njegovoj realizaciji i potrebi izrade novog školskog kurikuluma) kako bi se učenici pripremali za vrijeme u kojem će živjeti. To, dakako, traži razvoj svijesti i po potrebi odgovarajuće promjene koje su u funkciji izgradnje profila medrese kao srednje vjerske škole, i, svakako, mnogo ozbiljnija materijalna i druga ulaganja i razvoj njihove misije i vizije.

## Literatura

- Bezinović, P. (2010). *Samovrednovanje škola: Prva iskustva u osnovnim školama*. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje.
- Isanović, N. (prir.) (2016). *Strategija razvoja visokog obrazovanja i naučno-istraživačkog rada Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini u periodu od 2014. do 2024*. Sarajevo: El-Kalem.
- Johnson G. and Scholes, K. (1999), "Exploring Corporate Strategy," 5th Edition, Prentice Hall, London.
- Marilyn M. Helms – School of Business, Dalton State College, Dalton, Georgia, USA, and Judy Nixon Management Department – University of Tennessee at Chattanooga, Chattanooga, Tennessee, USA, "Exploring SWOT analysis – where are we now?"
- A review of academic research from the last decade", *Journal of Strategy and Management* Vol. 3 No. 3, 2010 pp. 215-251, Emerald Group Publishing Limited 1755-425X DOI 10.1108/17554251011064837
- Helms, M. M. & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 3 No. 3, 2010 pp. 215-251, Emerald Group Publishing Limited 1755-425X DOI 10.1108/17554251011064837
- Nikolić, R. (s.d.) *SWOT analiza: šta je to i kako se primenjuje*, Tempus projekt "http://projects.tempus.ac.rs/en/project/773.
- Petros Pashiardis and Andreas Tsiakiros (2002), "Strategic Planning and Education: the case of Cyprus", EMERALD vol. 16/1, p. 6-17.
- Pashiardis, P. & Tsiakiros, A. (2002). Strategic Planning and Education: the case of Cyprus", EMERALD, Vol. 16/1, pp. 6-17.
- Sijamhodžić-Nadarević, D. (2017). *Samovrednovanje odgojno-obrazovnog rada u bosanskohercegovačkim medresama*. Sarajevo: Ilum & CNS.
- Todorović, D. i Ružičić, V. (2011), "SWOT analiza u školskom razvojnom planiranju", Tehnologija, informatika i obrazovanje za društvo učenja i znanja, Međunarodni Simpozijum, Tehnički fakultet Čačak.

## الموجز

التحليل الرباعي (SWOT) للمجالات ذات الأولوية في تحسين جودة العمل التربوي والتعليمي في المدارس الثانوية الإسلامية

دينا سيامخوجيتش – ناداريفيتش، مويو سلاتينا،  
أمينة إيسانوفيتش – حاجييميرفيتش، ألما أفديتش

يقدم هذا العمل جزءاً صغيراً من النتائج التي تم جمعها بالتحليل الرباعي حول المجالات ذات الأولوية في تحسين جودة العمل التربوي والتعليمي في المدارس الثانوية الإسلامية. شملت الدراسة كل المدارس الثانوية الإسلامية في البوسنة والهرسك، وقد لاحظنا وجود العديد من الاحتياجات التنموية المختلفة لدى تلك المدارس، والتي يمكن أن تكون مفيدة لجميع المدارس إذا تم تبادلها فيما بينها، وتشهد على هذا التباين ظروف العمل المختلفة في تلك المدارس. لوحظ وجود أولويات يمكن للمدارس أن تحققها بتنظيمها الداخلي، ولكن توجد أولويات لا تستطيع المدارس بمفردها تحقيقها، بل تحتاج إلى دعم قوي من الدولة والمؤسس والمجتمع المحلي والمحسنين. لقد أعطت هذه الدراسة كمّاً جيداً من المعلومات والنتائج البحثية التي نعرضها هنا ونقدمها للجمهور بإيجاز. ونظراً لطبيعة المشكلة وموضوعها، وهذا ما نركز عليه بهذا العمل، فقد تجنبنا ذكر مؤشرات التباينات الموجودة بين المدارس والتي حصلنا عليها بمعالجة البيانات.

لذا عرضنا فقط المؤشر العام للمقاييس الإحصائية الوصفية التي تشير إلى المزايا والنواقص والفرص والعقبات التي تم الحصول عليها في الدراسة. الكلمات الرئيسية: التحليل الرباعي SWOT؛ الإدارة الاستراتيجية، المدارس الثانوية الإسلامية في البوسنة والهرسك؛ تحسين الجودة؛ العمل التربوي التعليمي.

## Summary

SWOT ANALYSIS OF PRIORITY FIELDS FOR IMPROVING THE QUALITY OF UPBRINGING-EDUCATIONAL WORK IN MADRASAS

Dina Sijamhodžić-Nadarević, Mujo Slatina, Amina Isanović-Hadžimerović, Elma Avdić

The article presents a part of the SWOT analysis carried out with a purpose of identifying priority fields that require improvements in the quality of upbringing and educational work in *madrasas*. The analysis includes all the *madrasas* in Bosnia and Herzegovina. We have noted a range of different requirements for which communication and mutual exchange of experiences could be of a benefit to each madrasa. Varying working conditions also contribute to these differences. It was noted that some of these priorities could be solved within the organisational structure of *madrasa*, whereas others require a stronger support of government, founders, local community or good-willing sponsors. This research provided a good deal of information of which only a smaller portion we present here for the public. We also omitted statistic indicators of the differences amongst the different *madrasas* that was obtained by the analysis, as we have stressed upon the problem caused by these in the article. Thus here we present only a general view of descriptive statistical parameters, gathered by the analysis, that mark advantages (strengths), weaknesses, opportunities and threats.

*Key words:* SWOT analysis, strategic management, *madrasas* of Bosnia and Herzegovina, improvement of quality, upbringing and educational work