

UDK 37

ISSN 2545 – 4439 ( printed )

ISSN 1857 - 923X ( e-version)

# INTERNATIONAL JOURNAL

Institute of Knowledge Management

# KNOWLEDGE



**Scientific Papers**

**Vol. 17. 1.**

**Education and Social Sciences**



**KIJ**

**Vol. 17**

**No. 1**

**pp.1-557**

**Skopje 2017**

Global Impact & Quality Factor 1.322 (2016) <http://globalimpactfactor.com/knowledge-international-journal/>

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

**KNOWLEDGE**



***INTERNATIONAL JOURNAL  
SCIENTIFIC PAPERS  
VOL 17.1***

***25-28.5.2017***

***Budva, MONTENEGRO***

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

**INSTITUTE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT**

**SKOPJE, MACEDONIA**



# **KNOWLEDGE**

**International Journal Scientific papers Vol. 17.1**

## **EDITORIAL BOARD**

Vlado Kambovski PhD, Robert Dimitrovski PhD, Siniša Zarić PhD, Maria Kavdanska PhD, Venelin Terziev PhD, Mirjana Borota – Popovska PhD, Cezar Birzea PhD, Ljubomir Kekenovski PhD, Aleksandar Nikolovski PhD, Ivo Zupanovic, PhD, Savo Ashtalkoski PhD, Svetlana Trajković PhD, Zivota Radosavljević PhD, Lasta Spasovski PhD, Mersad Mujevic PhD, Margarita Koleva PhD, Nonka Mateva PhD, Rositsa Chobanova PhD, Predrag Trajković PhD, Dzulijana Tomovska PhD, Nedzat Koraljić PhD, Nebojsa Pavlović PhD, Nikolina Ognenska PhD, Lisen Bashkurti PhD, Trajce Dojcinovski PhD, Jana Merdzanova PhD, Zoran Srzentić PhD, Nikolai Sashkov Cankov PhD, Marija Kostic PhD

**Print:** GRAFOPROM – Bitola

**Editor:** IKM – Skopje

### **For editor**

Robert Dimitrovski, PhD

## **KNOWLEDGE**

**International Journal Scientific Papers Vol. 17.1**

**ISSN 1857-923X** for e- version

**ISSN 2545-4439** for printed version

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

## SCIENTIFIC COMMITTEE

**President:** Academic, Prof. Vlado Kambovski PhD

**Vice president:** Prof. Robert Dimitrovski PhD, Vice – Rector, Dean, Faculty of Management, MIT University, Skopje (Macedonia)

### Members:

- Prof. Aleksandar Nikolovski PhD, FON University, Skopje (Macedonia)
- Prof. Aleksandar Korablev PhD, Dean, Faculty for economy and management, Saint Petersburg State Forest Technical University, Saint Petersburg (Russian Federation)
- Prof. Azra Adjajlic – Dedovic PhD, Faculty of criminology and security, Sarajevo (Bosnia & Herzegovina)
- Prof. Antoanela Hristova PhD, European Polytechnic University, Pernik (Bulgaria)
- Prof. Anita Trajkovska PhD, Rochester University (USA)
- Prof. Anka Trajkovska-Petkoska PhD, UKLO, Faculty of technology and technical sciences, Bitola (Macedonia)
- Prof. Alisabri Sabani PhD, Faculty of criminology and security, Sarajevo (Bosnia & Herzegovina)
- Prof. Ahmad Zakeri PhD, University of Wolver Hampton, (United Kingdom)
- Prof. Ana Dzumalieva PhD, South-West University “Neofit Rilski”, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Branko Sotirov PhD, University of Rousse, Rousse (Bulgaria)
- Prof. Branko Boshkovic, PhD, College of Sports and Health, Belgrade (Serbia)
- Prof. Branimir Kampl PhD, Institute SANO, Zagreb (Croatia)
- Prof. Baki Koleci PhD, University Hadzi Zeka, Peja (Kosovo)
- Prof. Branislav Simonovic PhD, Faculty of Law, Kragujevac (Serbia)
- Prof. Bistra Angelovska, Faculty of Medicine, University “Goce Delcev”, Shtip (Macedonia)
- Prof. Cezar Birzea, PhD, National School for Political and Administrative Studies, Bucharest (Romania)
- Prof. Cvetko Andreevski, Dean, Faculty of Tourism, UKLO, Bitola (Macedonia)
- Prof. Drago Cvijanovic, PhD, Faculty of Hotel Management and Tourism, University of Kragujevac, Vrnjacka Banja (Serbia)
- Prof. Dusan Ristic, PhD Emeritus, College of professional studies in Management and Business Communication, Novi Sad (Serbia)
- Prof. Dimitar Radev, PhD, Rector, University of Telecommunications and Post, Sofia (Bulgaria)
- Prof. Daniela Todorova PhD, Rector of “Todor Kableskov” University of Transport, Sofia (Bulgaria)
- Prof. Dragan Kokovic PhD, University of Novi Sad, Novi Sad (Serbia)
- Prof. Dragan Marinkovic PhD, High health – sanitary school for professional studies, Belgrade (Serbia)
- Prof. Daniela Ivanova Popova PhD, Faculty of Public Health and Sport, SWU Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Dzulijana Tomovska, PhD, Dean, Faculty of Biotechnical sciences, Bitola (Macedonia)
- Prof. Evgenia Penkova-Pantaleeva PhD, UNWE -Sofia (Bulgaria)
- Prof. Erzika Antic PhD, High medicine school for professional studies “Hipokrat”, Bujanovac (Serbia)

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- Prof. Georgi Georgiev PhD, National Military University “Vasil Levski”, Veliko Trnovo (Bulgaria)
- Prof. Helmut Shramke PhD, former Head of the University of Vienna Reform Group (Austria)
- Prof. Hristina Georgieva Yancheva, PhD, Rector, Agricultural University, Plovdiv (Bulgaria)
  
- Prof. Hristo Beloev PhD, Bulgarian Academy of Science, Rector of the University of Rousse (Bulgaria)
- Prof. Izet Zeqiri, PhD, Academic, SEEU, Tetovo (Macedonia)
- Prof. Ivan Marchevski, PhD, Rector, D.A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov (Bulgaria)
- Doc. Igor Stubelj, PhD, PhD, Faculty of Management, Primorska University, Koper (Slovenia)
- Prof. Ivan Petkov PhD, Rector, European Polytechnic University, Pernik (Bulgaria)
- Prof. Isa Spahiu PhD, AAB University, Prishtina (Kosovo)
- Prof. Ivana Jelik PhD, University of Podgorica, Faculty of Law, Podgorica (Montenegro)
- Prof. Islam Hasani PhD, Kingston University (Bahrein)
- Prof. Jova Ateljevic PhD, Faculty of Economy, University of Banja Luka, (Bosnia & Herzegovina)
- Prof. Jove Kekenovski PhD, Faculty of Tourism, UKLO , Bitola (Macedonia)
- Prof. Jonko Kunchev PhD, University „Cernorizec Hrabar“ - Varna (Bulgaria)
- Prof. Jelena Stojanovic PhD, High medicine school for professional studies “Hipokrat”, Bujanovac (Serbia)
- Prof Karl Schopf, PhD, Akademie fur wissenschaftliche forchung und studium, Wien (Austria)
- Prof. Katerina Belichovska, PhD, Faculty of Agricultural Sciences, UKIM, Skopje (Macedonia)
- Prof. Krasimir Petkov, PhD, National Sports Academy “Vassil Levski”, Sofia (Bulgaria)
- Prof. Kamal Al-Nakib PhD, College of Business Administration Department, Kingdom University (Bahrain)
- Prof. Lidija Tozi PhD, Faculty of Pharmacy, Ss. Cyril and Methodius University, Skopje (Macedonia)
- Prof. Laste Spasovski PhD, Vocational and educational centre, Skopje (Macedonia)
- Prof. Lujza Grueva, PhD, Faculty of Medical Sciences, UKIM, Skopje (Macedonia)
- Prof. Lisen Bashkurti PhD, Global Vice President of Sun Moon University (Albania)
- Prof. Lence Mircevska PhD, High Medicine School, Bitola, (Macedonia)
- Prof. Ljubomir Kekenovski PhD, Faculty of Economisc, UKIM, Skope (Macedonia)
- Prof. Ljupce Kocovski PhD, Faculty of Biotechnical sciences, Bitola (Macedonia)
- Prof. Marusya Lyubcheva PhD, University “Prof. Asen Zlatarov”, Member of the European Parliament, Burgas (Bulgaria)
- Prof. Maria Kavdanska PhD, Faculty of Pedagogy, South-West University Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Maja Lubenova Cholakova PhD, Faculty of Public Health and Sport, SWU Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Mirjana Borota-Popovska, PhD, Centre for Management and Human Resource Development, Institute for Sociological, Political and Juridical Research, Skopje (Macedonia)
- Prof. Mihail Garevski, PhD, Institute of Earthquake Engineering and Engineering Seismology, Skopje (Macedonia)



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- Prof. Misho Hristovski PhD, Faculty of Veterinary Medicine, Ss. Cyril and Methodius University, Skopje (Macedonia)
- Prof. Mitko Kotochevski, PhD, Faculty of Philosophy, UKIM, Skopje (Macedonia)
- Prof. Milan Radosavljevic PhD, Dean, Faculty of strategic and operational management, Union University, Belgrade (Serbia)
- Prof. Marija Topuzovska-Latkovikj, PhD, Centre for Management and Human Resource Development, Institute for Sociological, Political and Juridical Research, Skopje (Macedonia)
- Prof. Marija Knezevic PhD, Academic, Banja Luka, (Bosnia and Herzegovina)
- Prof. Margarita Koleva, PhD, Faculty of Pedagogy, University Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Margarita Bogdanova PhD, D.A.Tsenov Academy of Economics, Svishtov (Bulgaria)
- Prof. Mahmut Chelik PhD, Faculty of Philology, University “Goce Delchev”, Shtip (Macedonia)
- Prof. Marija Mandaric PhD, Faculty of Hotel Management and Tourism, University of Kragujevac, Vrnjacka Banja (Serbia)
- Prof. Mustafa Kacar PhD, Euro College, Istanbul (Turkey)
- Prof. Marina Simin PhD, College of professional studies in Management and Business Communication, Sremski Karlovci (Serbia)
- Prof. Miladin Kalinic, College of professional studies in Management and Business Communication, Sremski Karlovci (Serbia)
- Prof. Mitre Stojanovski PhD, Faculty of Biotechnical sciences, Bitola (Macedonia)
- Prof. Miodrag Smelcerovic PhD, High Technological and Artistic Vocational School, Leskovac (Serbia)
- Prof. Nenad Taneski PhD, Military Academy “Mihailo Apostolski”, Skopje (Macedonia)
- Prof. Nevenka Tatkovic PhD, Juraj Dobrila University of Pula, Pula (Croatia)
- Prof. Natalija Kirejenko PhD, Faculty For economic and Business, Institute of Entrepreneurial Activity, Minsk (Belarus)
- Prof. Nikolay Georgiev PhD, “Todor Kableshkov” University of Transport, Sofia (Bulgaria)
- Prof. Nikolina Ognenska PhD, Faculty of Music, SEU - Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Nedzat Korajlic PhD, Faculty of criminology and security, Sarajevo (Bosnia & Herzegovina)
- Prof. Nishad M. Navaz PhD, Kingdom University (India)
- Prof. Oliver Iliev PhD, Faculty of Communication and IT, FON University, Skopje (Macedonia)
- Prof. Oliver Dimitrijevic PhD, High medicine school for professional studies “Hipokrat”, Bujanovac (Serbia)
- Prof. Paul Sergius Koku, PhD, Florida State University, Florida (USA)
- Prof. Primoz Dolenc, PhD, Faculty of Management, Primorska University, Koper (Slovenia)
- Prof. Predrag Trajkovic PhD, JMPNT, Vranje (Serbia)
- Prof. Petar Kolev PhD, “Todor Kableshkov” University of Transport, Sofia (Bulgaria)
- Prof. Pere Tumbas PhD, Faculty of Economics, University of Novi Sad, Subotica (Serbia)
- Prof. Rade Ratkovic PhD, Faculty of Business and Tourism, Budva (Montenegro)
- Prof. Rositsa Chobanova PhD, University of Telecommunications and Posts, Sofia (Bulgaria)
- Prof. Rumen Valcovski PhD, Imunolab Sofia (Bulgaria)
- Prof. Rumen Stefanov PhD, Dean, Faculty of public health, Medical University of Plovdiv (Bulgaria)
- Prof. Sinisa Zaric, PhD, Faculty of Economics, University of Belgrade, Belgrade (Serbia)

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- Prof. Sasho Korunoski, Rector, UKLO, Bitola (Macedonia)
- Prof. Sashko Plachkov PhD, Faculty of Pedagogy, University Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Sofronija Miladinovski, PhD, University Hadzi Zeka, Peja (Kosovo)
- Prof. Sreten Miladinovski, PhD, Dean, Faculty of Law, MIT University (Skopje)
- Prof. Snezhana Lazarevic, PhD, College of Sports and Health, Belgrade (Serbia)
- Prof. Stojan Ivanov Ivanov PhD, Faculty of Public Health and Sport, SWU Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Svetlana Trajkovic PhD, High School of applied professional studies, Vranje (Serbia)
- Prof. Snezana Stoilova, PhD, High Medicine School, Bitola, (Macedonia)
- Prof. Stojna Ristevska PhD, High Medicine School, Bitola, (Macedonia)
- Prof. Suzana Pavlovic PhD, High health – sanitary school for professional studies, Belgrade (Serbia)
- Prof. Saad Motahir PhD, High School of Technology, Fez (Morocco)
- Prof. Sandra Zivanovic, PhD, Faculty of Hotel Management and Tourism, University of Kragujevac, Vrnjacka Banja (Serbia)
- Prof. Trayan Popkochev PhD, Dean, Faculty of Pedagogy, South-West University Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Todor Krystevich, Vice Rector, D.A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov (Bulgaria)
- Doc. Tatyana Sobolieva PhD, State Higher Education Establishment Vadiym Getman Kiyev National Economic University, Kiyev (Ukraine)
- Prof. Tzako Pantaleev PhD, NBU University, Sofia (Bulgaria)
- Prof. Tosko Krstev PhD, European Polytechnic University, Pernik (Bulgaria)
- Prof. Tihomir Domazet PhD, President of the Croatian Institute for Finance and Accounting, Zagreb (Croatia)
- Prof. Venelin Terziev PhD, University of Rousse, Rousse (Bulgaria)
- Prof. Violeta Dimova PhD, Faculty of Philology, University “Goce Delchev”, Shtip (Macedonia)
- Prof. Volodymyr Denysyuk, PhD, Dobrov Center for Scientific and Technological Potential and History studies at the National Academy of Sciences of Ukraine (Ukraine)
- Prof. Valentina Staneva PhD, “Todor Kableshkov” University of Transport, Sofia (Bulgaria)
- Prof. Vladimir Lazarov PhD, European Polytechnic University, Pernik (Bulgaria)
- Prof. Vasil Zecev PhD, College of tourism, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Venus Del Rosario PhD, Arab Open University (Philippines)
- Prof. Yuri Doroshenko PhD, Dean, Faculty of Economics and Management, Belgorod (Russian Federation)
- Prof. Zlatko Pejkov, PhD, Faculty of Agricultural Sciences, UKIM, Skopje (Macedonia)
- Prof. Zivota Radosavljevik PhD, Dean, Faculty FORCUP, Union University, Belgrade (Serbia)
- Prof. Zoja Katru PhD, Prorector, Euro College, Istanbul (Turkey)
- Prof. Zorka Jugovic PhD, High health – sanitary school for professional studies, Belgrade (Serbia)

### ORGANIZING COMMITTEE

- Robert Dimitrovski PhD, Faculty of Management, MIT University, Skopje (Macedonia)
- Venelin Terziev PhD, University of Rousse (Bulgaria)
- Maria Kavdanska PhD, Faculty of Pedagogy, South West University Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Sinisa Zaric, PhD, Faculty of Economics, University of Belgrade (Serbia)
- Snežana Milićević PhD, Faculty of Hotel Management and Tourism, University of Kragujevac, Vrnjačka Banja (Serbia)
- Evdokia Petkova, South West University “Neofit Rilski”, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Marios Miltiadou, PhD, Aristotle University of Thessaloniki (Greece)
- Azra Adjajlic – Dedovic PhD, Faculty of criminology and security, Sarajevo (Bosnia & Herzegovina)
- Misho Hristovski PhD, Faculty of Veterinary Medicine, Ss. Cyril and Methodius University, Skopje (Macedonia)
- Branko Boskovic PhD, College of Sports and Health, Belgrade (Bulgaria)
- Ana Dzumalieva PhD, South-West University “Neofit Rilski”, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Georgi Georgiev PhD, National Military University “Vasil Levski”, Veliko Trnovo (Bulgaria)
- Isa Spahiu PhD, International Balkan University (Macedonia)
- Violeta Dimova, PhD, University “Goce Delcev”, Stip (Macedonia)
- Mirjana Borota – Popovska, Centre for Management and Human Resource Development, Institute for Sociological, Political and Juridical Research, Skopje (Macedonia)
- Izet Zeqiri, PhD, South East European University, Tetovo (Skopje)
- Ekaterina Arabska, PhD, Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo (Bulgaria)
- Nebojsa Cvetanovski, PhD, MIT University, Skopje (Macedonia)
- Rumens Valcovski PhD, Imunolab Sofia (Bulgaria)
- Miladin Kalinic, College of professional studies in Management and Business Communication, Sremski Karlovci (Serbia)



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

**Contents**

PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF TEACHERS IN THE CONTEXT OF IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION .....	19
Laste Spasovski.....	19
TEACHERS AND UNIVERSITIES OF THE FUTURE - THE CONCEPTUAL MODERN CHALLENGES OF BULGARIA AND THE WORLD.....	25
Vyara Zhekova.....	25
Subin Subev .....	25
ANTECEDENTS OF ENTREPRENEURIAL INTENTION AMONG MACEDONIAN YOUTH: A QUALITATIVE APPROACH .....	31
Vesna Zabijakin Chatleska .....	31
Ruzica Cacanaska .....	31
Pande Lazarevski .....	31
AN ESP TEACHER AS THE IMPLEMENTER OF STRATEGIC THINKING AT THE TERTIARY LEVEL OF EDUCATION .....	37
Dragana Pešić.....	37
DECENTRALIZATION AND FINANCING OF PRIMARY AND SECONDARY EDUCATION IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA .....	45
Florie Miftari.....	45
Besime Ziberi.....	45
EDUCATION AND EMPLOYMENT IN SOUTH EAST EUROPE.....	51
Kliment Naydenov .....	51
CONTEMPORARY FUNCTIONS OF TEACHERS .....	57
Amer Ćaro.....	57
THE CENTRAL ROLE OF EDUCATION IN CREATING KNOWLEDGE AS A KEY ECONOMIC GROWTH FACTOR .....	65
Danijela Despotović.....	65
Slobodan Cvetanović .....	65
Maja Stošković.....	65
THE BEST MODELS AND STRATEGIES FOR A SUCCESSFUL TURNAROUND OF THE UNDERPERFORMING SCHOOLS .....	73
Rumiana Budjeva.....	73
EMOTIONAL INTELLIGENCE – A KEY ELEMENT IN THE PROFESSIONAL – PERSONAL PROFILE OF THE TEACHER .....	79
Krasimira Marulevska.....	79
FORMAL OR NON-FORMAL EDUCATION .....	85
Radomir Popovski.....	85
REPUBLIC OF MACEDONIA AND THE BENEFITS OF ACCESSION TO THE BOLOGNA PROCESS .....	93
Aleksandra Cibreva - Jovanovska.....	93
Liljana Pushova.....	93
Biljana Buzlevski .....	93
Aleksandar Dejanovski .....	93
TEACHERS AS EFFECTIVE LEADERS OF EDUCATION IN CLASSROOM: NEW DIMENSIONS .....	101
Dimitar Iskrev .....	101
TEACHERS' TRAINING FOR THE DEVELOPMENT OF INCLUSIVE ENVIRONMENT IN THE CLASSROOM .....	107

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

Galya Kozhuharova .....	107
Veneta Uzunova.....	107
Vera Todorova .....	107
Daniela Ivanova .....	107
<b>FUTURE TEACHERS THROUGH ACCESS TO EDUCATION .....</b>	<b>115</b>
Liljana Milanova.....	115
<b>INDIVIDUALIZED INSTRUCTION – THE EFFICIENT LEARNING MODEL .....</b>	<b>119</b>
Vanesa Delalic .....	119
<b>MEDIATION IN PRIMARY SCHOOL.....</b>	<b>125</b>
Maria Dishkova.....	125
<b>SOCIO-PEDAGOGICAL DIMENSIONS OF THE APPLICATION OF ELECTRONIC TRAINING FORMS IN THE STUDENTS' EXTRACURRICULAR ACTIVITY .....</b>	<b>133</b>
Yuliana Kovachka.....	133
<b>TEACHER COMPETENCE FOR INCLUSIVE EDUCATION IN MULTICULTURAL ENVIRONMENTS .....</b>	<b>137</b>
Vedat Bajrami .....	137
<b>INTERACTION BETWEEN INTERESTS, MOTIVATION AND CHOICE OF PROFESSIONAL FOCUS IN HIGHER EDUCATION BY STUDENTS: SCOPE OF SOCIAL SCIENCES .....</b>	<b>147</b>
Daniela Koteska Lozanoska.....	147
<b>KNOWLEDGE CREATION IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION .....</b>	<b>153</b>
Driton Sylqa.....	153
<b>KNOWLEDGE AND UNDERSTANDING IN BUSINESS ANALYSIS – A KEY REQUIREMENT FOR THE FORMATION OF SKILLS AND COMPETENCE FOR SUCCESSFUL BUSINESS DEVELOPMENT .....</b>	<b>159</b>
Rositsa Ivanova.....	159
<b>INNOVATIVE EDUCATIONAL TECHNOLOGIES FOR TRAINING FUTURE LAWYERS .....</b>	<b>165</b>
Nadezhda Krasteva .....	165
Vladislav Krastev.....	165
<b>TEACHER AND HIS PROFESSIONAL RESPONSIBILITY IN THE EDUCATIONAL PROCESS AND TEACHING .....</b>	<b>171</b>
Afrdita Ilazi-Hoxha.....	171
<b>INTERACTIVE METHODS IN THE STUDENT’S TRAINING .....</b>	<b>175</b>
Katya Mollova .....	175
Hristina Milcheva.....	175
Anushka Uzunova.....	175
Pavlina Teneva.....	175
Mariyana Petrova.....	175
Krasimira Takucheva .....	175
<b>CHANGES OF THE TEACHER’S ROLE IN HIGHER EDUCATION IN THE FUTURE.....</b>	<b>179</b>
Lindita Skenderi.....	179
<b>CENTRAL FACTORS OF ENVIRONMENTAL EDUCATION .....</b>	<b>183</b>
Snezana Stavreva Veselinovska.....	183
Snezana Kirova .....	183
Gordana Trajanovska .....	183
<b>THE STUDENTS` SELF-ASSESSMENT BASED ON STANDARDS THAT DEVELOPS THE TEACHING AND INFLUENCES IN THE LEARNING RESULTS .....</b>	<b>191</b>
Isa Spahiu.....	191
Edita Kamberi Spahiu .....	191
<b>APPLICATION OF THE STUDENTS PEER-ASSESSMENT IN THE TEACHING PROCESS .....</b>	<b>201</b>

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Valdeta Zenuni-Idrizi.....	201
PARENT-TEACHER PARTNERSHIP IN SERBIA PRESCHOOLS.....	207
Vesna Lj. Minic .....	207
Snezana P. Perisic .....	207
TEACHING STUDENTS IN THE SPIRIT OF DUAL EDUCATION .....	213
Ljiljana Pecić .....	213
Milomir Mijatović.....	213
PEDAGOGY STUDENTS’ PERCEPTION OF CHILDREN’S LEGAL EDUCATION.....	219
Blaga Georgieva Dzhorova.....	219
THE ROLE OF TEACHERS IN DEVELOPING FLEXIBILITY AS A COMPONENT OF CREATIVE THINKING IN MATHEMATICS EDUCATION .....	227
Sanja Maričić .....	227
Dragica Đurović.....	227
THE ROLE OF EMOTIONAL COMPETENCE IN EDUCATION AS ONE OF THE MAJOR REGULATORS OF THE MODERN SOCIETY .....	233
Gergana Avramova .....	233
PRE-GRADUATION PRACTICE ORGANIZATION – MANAGEMENT OF POSSIBILITIES AND ANALYSIS OF NECESSITY .....	239
Diana Kireva .....	239
EDUCATIONAL STRATEGY FOR DEVELOPEMNT OF ONLINE MASTERS DEGREE PROGRAM OF eHEALTH.....	243
Polina Mihova.....	243
Georgi Petrov .....	243
Kristian Hadjiev .....	243
THE IMAGE OF THE LECTURER IN THE EYES OF THE STUDENTS .....	251
Atanaska Teneva .....	251
Ana Yaneva.....	251
THE INEVITABILITY OF MEDIAS AND TECHNOLOGY AS THE LEADING TEACHING TOOLS OF THE FUTURE.....	257
Djukica Mirkovic .....	257
Tijana Vasiljevic – Stokic.....	257
Miodrag Smelcerovic.....	257
THE IMPORTANCE OF SOCIAL AND ETHICAL PROFESSION PROFESSOR .....	263
Ljiljana Stošić Mihajlović.....	263
THE CONNECTION OF THE AGENTS OF SOCIALIZATION AND SOCIAL EMOTIONAL DEVELOPMENT OF CHILDREN.....	271
Snezana Stavreva Veselinovska.....	271
Snezana Kirova .....	271
Vesna Petrova .....	271
PROBLEMS OF THE SEXUAL EDUCATION – CONTEMPORARY ISSUES AND PERSPECTIVES .....	283
Nikola Sabev.....	283
PHYSICAL EDUCATION TEACHING AND ITS IMPACT ON ABILITIES OF MALE AND FEMALE STUDENTS ATTENDING JUNIOR GRADES OF ELEMENTARY SCHOOL.....	289
Nevenka Zrnzević .....	289
Vuko Lakušić.....	289
COACHING AS TEACHING - BUILDING RELATIONSHIPS.....	297
Danica Piršl.....	297
Nadežda Stojković .....	297

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

Vančo Bojkov .....	297
<b>DIMENSIONS OF CLASSROOM ENVIRONMENTS LINKED TO THE LEARNING OUTCOMES – REVIEW OF STUDIES AND PERSPECTIVES .....</b>	<b>303</b>
Albulena Metaj Macula.....	303
<b>BUDGET TRANSPARENCY IN HIGHER EDUCATION AS A SEGMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY.....</b>	<b>307</b>
Travar Ostoja .....	307
Vidović Aleksandra .....	307
<b>NEW WAVE OF EDUCATION IN TOURISM –CHALLENGES AND SOLUTIONS .....</b>	<b>313</b>
Krasimira Staneva.....	313
<b>CONTEMPORARY MANAGEMENT STYLES WITHIN THE CATERING INDUSTRY IN MONTENEGRO.....</b>	<b>319</b>
Olivera B. Popović.....	319
<b>ECO LABELS IN FUNCTION OF SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT .....</b>	<b>323</b>
Marina Jovičević Simin .....	323
Dušan Ristić .....	323
Miladin Kalinić .....	323
<b>THE TRANSITION PATH FROM EDUCATION TO EMPLOYMENT –EVIDENCE FROM MACEDONIA .....</b>	<b>327</b>
Besime Ziberi.....	327
Florije Miftari.....	327
<b>THE KNOWLEDGE TRANSFER: STRATEGY OF THE MODERN ORGANIZATIONS .....</b>	<b>333</b>
Sanja Nikolic.....	333
Sreten Miladinovski.....	333
<b>NEW TECHNOLOGY AND R&amp;D AS A CRUCIAL FACTOR FOR ECONOMIC DEVELOPMENT</b>	<b>339</b>
Marija Zarezankova-Potevska .....	339
<b>SOME COMPETENCES REQUIRED OF FUTURE TEACHERS OF TECHNOLOGY AND ENTREPRENEURSHIP FOR SUCCESSFUL CAREER.....</b>	<b>345</b>
Silvia Garnevska .....	345
<b>RELEVANCE OF THE METHODOLOGY ROIT IN ASSESSING MOTIVATIONAL TRAININGS WITH ECONOMICALLY INACTIVE YOUNG PEOPLE .....</b>	<b>353</b>
Kamelia Petkova .....	353
<b>ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF CORPORATIONS AND INNOVATION AS A DETERMINANT OF COMPETITIVE ADVANTAGE.....</b>	<b>361</b>
Jelena Ristić .....	361
Dragana Đurić.....	361
Drago Cvijanović.....	361
<b>THE COMPETENCES OF MANAGERS - A SIGNIFICANT FACTOR FOR THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF MODERN ORGANIZATIONS.....</b>	<b>371</b>
Toni Soklevski .....	371
Gordana Tasevska.....	371
Jasmina Vasilevska .....	371
<b>STYLES OF MANAGEMENT AND RISK ACCEPTANCE – THE CASE OF THE BUSINESS INCUBATOR SUBOTICA .....</b>	<b>375</b>
Zedi Ildiko.....	375
Robert Dimitrovski .....	375
Venelin Terziev.....	375
<b>THE LEADER’S ROLE IN FOSTERING AND MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGES.....</b>	<b>391</b>
Brikend Aziri .....	391



Thirteenth International Scientific Conference  
 THE TEACHER OF THE FUTURE  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

Raman Ismaili .....	391
Etem Iseni .....	391
ENHANCING THE THEORY AND PRACTICE IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS THROUGH THE MACEDONIAN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MODEL .....	397
Iskra Belazelkoska Borizovska .....	397
Ljubomir Kekenovski .....	397
DETERMINANTS OF PUBLIC INVESTMENT AND THEIR IMPACT ON ECONOMIC GROWTH: THE CASE OF KOSOVO.....	403
Fisnik Morina.....	403
Abdylmenaf Bexheti .....	403
REGIONAL DEVELOPMENT AS AN IMPERATIVE FOR FOSTERING THE DEVELOPMENT OF REPUBLIC OF MACEDONIA .....	409
Izet Zeqiri.....	409
Jeton Mazllami.....	409
NEW MODEL OF CORPORATE GOVERNANCE - SCHEDULE FOR NEW ECONOMIC THEORY .....	423
Halil Kalač .....	423
FISCAL CONSOLIDATION OF THE REPUBLIC OF MACEDONIA WITHOUT DELAY .....	433
Blagoja Spirkoski.....	433
Radica Dishlieska Gramatikova.....	433
AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF FACTORS AFFECTING THE BALANCE OF TRADE AND EXTERNAL DEBT OF BALKAN COUNTRIES .....	441
Valdrin Misiri.....	441
Fisnik Morina.....	441
REVISING THE FUNDAMENTAL ACCOUNTING CATEGORIES IN THE CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR FINANCIAL REPORTING .....	449
Borislav Boyanov.....	449
THE ECONOMIC BENEFIT OF THE APPLICATION OF CHANGES IN THE USED ACCOUNTING ESTIMATES.....	455
Valentina Staneva .....	455
THE IMPORTANCE OF FINANCIAL REPORTING FOR INVESTMENT DECISION MAKING....	461
Olivera Gjorgieva-Trajkovska .....	461
Blagica Koleva.....	461
Krume Nikoloski.....	461
TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL REPORTING IN THE DIRECTION OF BUSINESS REPORTING .....	469
Zoran Davidovac.....	469
Vladimir Grdinić.....	469
DEVELOPMENT OF A SIMULATION MODEL FOR ACCOMPLISHING EFFECTIVE POLICY FOR LOGISTIC SERVICES .....	475
Venelin Terziev.....	475
Vanya Banabakova .....	475
Svilen Stefanov .....	475
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM).....	485
Venelin Terziev.....	485
Vanya Banabakova .....	485
DESIGNING THE MARKETING STRATEGIES OF LARGEST B&H IMPORTERS .....	493
Veldin Ovčina.....	493
Semina Klarić.....	493

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

THE IMPACT OF TRADE LIBERALIZATION WITH EU ON IMPORT, EXPORT AND TRADE BALANCE OF BOSNIA AND HERZEGOVINA.....	503
Haris Omerika.....	503
Mustafa Sarajlić.....	503
THE BALANCED SCORECARD MODEL AS A TOOL FOR IMPROVEMENT OF THE NATIONAL DEFENSE SYSTEM MANAGEMENT .....	511
Venelin Terziev.....	511
Evgeniy Stoyanov .....	511
Marin Georgiev.....	511
THE IMPORTANCE OF THE PROMOTION OF INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION.....	527
Drago Cvijanović.....	527
Svetlana Vukotić.....	527
Snežana Urošević.....	527
HUMAN RESOURCES COMPETENCE AS A COMPARATIVE ADVANTAGE AND POWER OF A COMPANY.....	535
Rajko Novičević.....	535
Nikola Abramović.....	535
Đorđije Pavićević.....	535
THE DISTINCTION BETWEEN PERFORMANCE OF A SUBSIDIARY AND PERFORMANCE OF ITS MANAGEMENT.....	541
Azemina Masovic .....	541
APPOINTMENT OF CHIEF EXECUTIVE OFFICER BY EMPLOYEES IN AN ENTERPRISE .....	547
Edona Draga.....	547
THE MEDIA AND GLOBALIZATION THROUGH THE FENOMENON OF HOMOGENIZATION OF MEDIA MESSAGE.....	553
Liljana Siljanovska.....	553

---

**PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF TEACHERS IN THE CONTEXT OF  
IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION**

**Laste Spasovski**

Vocational education and training centre – Skopje, Republic of Macedonia [spalaste@yahoo.com](mailto:spalaste@yahoo.com)

**Abstract:** Education plays a key role in the economic development, social cohesion and ecological stability. Therefore, improving the quality of education is high on the European Union agenda, and thus, in 2010 the indicators that are directly related to improving the quality of education process in schools were defined. The quality of the education cannot exceed the quality of its teachers, and many studies confirm that students' achievement depends on the quality of the teachers and the teaching.

The teaching profession is subject to numerous changes, caused by various changes in society - political, cultural, socio-economic, scientific, technological and others. Such changes to education set much higher requirements and expectations. And the circumstances in which today are working the staff in education, are more complex (fast expansion in the volume of new knowledge, more and quick access to various sources of knowledge, new knowledge about the processes of learning and teaching, are more pronounced individual differences among students in their learning styles; social differences, multicultural differences, low motivation for learning, new knowledge in the field of teaching methods and strategies of learning, integration of students with special needs, etc.).

In addition, schools are often put in a situation to compare with each other - according to the same criteria of external exams, and under the influence of globalization and internationalization of education, and with other countries through international trials. All those are challenges that hinder the work of teachers and complicate their role. That implies a higher degree of professional competence for deeper understanding of the changes and challenges, their proper professional assessment and learning with rich and diverse repertoire of methods and strategies for searching and finding possible solutions to the problems they face in their work. Professional competence and professionalism of the holders of the educational activity is one of the basic conditions for their success in achieving their role. Improving the quality of education depends on the qualitative changes in the thinking pattern of the teachers. The first step in this direction is the increasing professionalization of all personnel in education, especially teachers.

As in any modern profession also the teachers are responsible constantly to expand the boundaries of their professional knowledge, because the best and the most quality undergraduate education cannot provide the necessary knowledge and skills they need to all their working life. It suggests a need for a system for professional development of teachers, who as a continuous process should be based on the real needs of teachers.

**Keywords:** teacher, competencies, professional development.

**ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ НА НАСТАВНИЦИТЕ ВО КОНТЕКСТ НА  
ПОДОБРУВАЊЕ НА КВАЛИТОТ НА ОБРАЗОВАНИЕТО**

**Ласте Спасовски**

Центар за стручно образование и обука – Скопје, Република Македонија [spalaste@yahoo.com](mailto:spalaste@yahoo.com)

**Резиме:** Образованието во целина има клучна улога во економскиот раст, социјалната кохезија и еколошката стабилност. Оттука, подобрувањето на квалитетот на образованието е високо на агендата на Европската унија која во 2010 година постави одредници кои директно се однесуваат на подобрувањето на квалитетот на воспитно-образовниот процес во училиштата. Квалитетот на образовниот систем не може да го надмине квалитетот на неговите наставници, а бројни студии потврдуваат дека постигањата на учениците директно зависат од квалитетот на наставниците и наставата.

Наставничката професија е подложна на бројни промени, условени од разновидните промени во општеството – политички, културни, социо-економски, научни, технолошки и други. Таквите промени пред образованието поставуваат многу повисоки барања и очекувања. И околностите, во кои денес работат кадрите во образованието, се многу посложени (брзо ширење на обемот на нови знаења; поголема и брза достапност до разни извори на знаења; нови сознанија за процесите на учење и поучување; се поизразени

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

индивидуални разлики меѓу учениците во нивните стилови на учење; социјални разлики; мултикултурни разлики; слаба мотивираност за учење; нови сознанија во областа на наставните методи и стратегиите на учење; интеграција на учениците со посебни потреби итн.). Освен тоа, училиштата се почесто се ставаат во ситуација да се споредуваат меѓу себе - според исти критериуми на екстерните тестирања, а под влијание на глобализацијата и интернационализацијата на образованието, и со други земји преку меѓународните испитувања. Сето тоа се предизвици кои им ја отежнуваат работата на наставниците и ја усложнуваат нивната улога. Тоа, пак, претпоставува повисок степен на професионална оспособеност за продлабочено осознавање на промените и предизвиците, нивно соодветно стручно проценување и овладување со богат и разновиден репертоар на методи и стратегии за трагање и изнаоѓање на можни решенија на проблемите со кои се соочуваат во својата работа. Стручната компетентност и професионалниот однос на носителите на воспитно-образовната дејност е еден од основните услови за нивната успешност во остварувањето на својата улога. Подобрувањето на квалитетот на образованието зависи од квалитативните промени на мисловниот модел кај наставниците. Прв чекор во таа насока е зголемувањето на професионализацијата на сите кадри во образованието, особено на наставниците.

Како и во секоја современа професија, така и наставниците се одговорни постојано да ги прошируваат границите на своето професионално знаење, бидејќи и најдоброто и најквалитетно додипломско образование не може да им го обезбеди неопходното знаење и вештини што им се потребни за целиот нивни работен век. Тоа укажува на потребата од постојано на систем за професионален развој на наставниците, кој како континуиран процес треба да се заснова на реалните потреби на наставниците.

**Клучни зборови:** наставник, компетенции, професионален развој.

Европската унија во последните 10-ина години во повеќе документи ги има препознаено важноста на квалитетното образование и улогата на наставниците во него. Во нив се потенцира значењето на образованието и потребата да се работи во насока на подобрување на неговиот квалитет, обезбедувајќи услови за ефикасно пренесување на вредностите, вештините, знаењата и ставовите потребни за демократски, граѓански, интеркултурен дијалог и професионален развој, како и за стекнување на клучни компетенции потребни за успешна интеграција во економскиот живот.

Во настојувањата да го забрза остварувањето на целите насочени кон обезбедување образование за сите, УНЕСКО има изготвено Стратегија за наставниците (2012–2015). Препознавајќи дека наставниците и соодветните политики што влијаат на професијата наставник се најважни за обезбедување квалитетно образование, во Стратегијата главен акцент е ставен на поддршката на наставниците да обезбедат квалитетно учење. Во оваа Стратегија се истакнува дека е важно да се создаде наставен кадар кој „ќе работи во средина што го цени професионалното напредување и кој е посветен да ги зголеми можностите за учење на учениците преку наставна практика што е квалитетна и го поддржува учењето“.<sup>1</sup> Во Стратегијата се определени следниве приоритетни области:

- **надминување на недостигот од квалификувани наставници** преку развој на институционални капацитети за нивно образование и поддршка;
- **подобрување на квалитетот на наставниците** преку систематско ширење на сознанијата за квалитетна настава, особено при работа во тешки услови, и преку механизмите за поддршка на наставниците и нивниот професионален развој и отстранување на бариерите за нивна успешност; и
- **истражувања и споделување на сознанијата** преку поддршка на развојот на политики, законска регулатива и воспоставување меѓународен дијалог за успешните политики и практики, вклучувајќи учење едни од други.

Реформите што се преземаат во последната деценија во повеќето образовни системи, се фокусирани токму на развојот на наставниот кадар. За таквиот приод, според експертите на Светска банка, најмногу придонеле следните сознанија добиени преку различни истражувања:

- **постигањата на учениците се поврзани со економскиот и социјалниот напредок на земјата.** Тие сознанија го поместија интересот на државите од обезбедување на поголем опфат на генерациите и достигнување што поголем степен на образование, кон подигање на квалитетот на образованието и квалитетот на знаењата на учениците;

---

<sup>1</sup> UNESCO *Strategy on Teachers* (2012-2015), стр. 1 и 2.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- резултатите од меѓународните мерења на постигањата на учениците обезбедуваат многу споредбени податоци. Тоа ги поттикнува земјите што учествуваат во тие мерења да ги анализираат своите образовни системи и да учат од системите на земјите што постигнале повисоки резултати; и
- наставниците се клучен училиштен фактор за успехот на учениците. Затоа, многу земји преземаат низа активности за да ги подобрат квалитетот и статусот на професијата наставник. Меѓутоа, нема еднозначни сознанија како различните активности што се преземаат во земјите влијаат врз подобрувањето на квалитетот на работата на наставниците. Ефектите на реформите зависат од тоа како се осмислени и спроведени, а политиките во врска со наставниот кадар можат да имаат различно влијание зависно од контекстот и од другите образовни политики што се спроведуваат.

Барањата што се поставуваат пред училиштата и наставниците стануваат сè покомплексни. Денешното општество очекува училиштата ефективно да постапуваат со ученици кои зборуваат на различни јазици и доаѓаат од различни средини, да бидат сензитивни на културните и родовите прашања, да промовираат толеранција и социјална кохезија, ефективно да одговорат на учениците со посебни образовни потреби, да користат нови технологии и да бидат во чекор со новите приоди во оценувањето на учениците и брзите развојни промени во областа на образованието. Наставниците треба да бидат способни да ги подготват учениците за општество и економија во која се очекува тие да бидат насочени кон самостојно истражување, способни и мотивирани за учење во текот на целиот живот.<sup>2</sup>

Одговорностите на наставниците стануваат сè поголеми, а главен фокус е ставен на квалитетот на наставата и зголемување на постигањата на учениците. Врз основа на анализата од извештаите од земјите кои учествувале во истражувањата на ОЕЦД,<sup>3</sup> идентификувани се неколку области каде што дошло до зголемување на одговорностите на наставниците и тоа:

**На индивидуално ниво**

- **Унапредување на процесот на учење.** Голем број дебати се водат за тоа како треба наставниците да ја предаваат наставната програма. Од нив се очекува да ги охрабруваат учениците да преземат што поактивна улога во сопственото учење, и да им помогнат на учениците да ги развијат вештините за решавање проблеми и да го следат и насочуваат процесот на учење.
- **Ефективно да одговорат на индивидуалните потреби на учениците.** Наставниците се очекува да ги следат и дијагностицираат јаките и слабите страни во учењето и да им дадат насоки на учениците и на нивните родители.
- **Интегрирање на формативното и сумативното оценување.** Наставниците треба да ги познаваат и применуваат формативните и сумативните методи на оценување, да бидат запознаени со стандардите за оценување, да знаат да ги користат резултатите од тестот на дијагностички начин, и да ја прилагодат наставната програма на индивидуалните потреби на учениците.

**На ниво на паралелка**

- **Учење во мултикултурни паралелки.** Паралелките стануваат исклучително разновидни со ученици од различни култури и религии. Наставниците се очекува да работат на социјална кохезија и интеграција преку користење соодветни техники и преку примена на сопственото знаење за различните групи ученици.
- **Интегрирање на учениците со посебни образовни потреби.** Процесот на инклузија на учениците со посебни потреби во учењето налага наставниците да се стекнат со знаење, вештини и техники за работа со овие деца, и да воспостават успешна соработка со стручните служби.

**На училишно ниво**

- **Работа и планирање во тимови.** Од наставниците се очекува да соработуваат и да работат во тимови со други наставници и со останатите вработени во училиштето. Затоа, потребно е да се стекнат со социјални и раководни вештини, да соработуваат, да поставуваат заеднички цели и да ги планираат и следат постигнувањата на колаборативен начин.
- **Евалуација и систематско подобрување на планирањето.** Во многу системи, од училиштата се бара да користат податоци собрани преку самоевалуација, тестирање и екстерна евалуација. Ова подразбира

---

<sup>2</sup> OECD 2005.

<sup>3</sup> Организацијата за економска соработка и развој ОЕЦД промовира политики за подобар економски и социјален живот на луѓето ширум светот. Образованието е една од областите која е тема на истражување.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

стекнување нови вештини во собирањето и анализирањето на податоци и за презентирање на резултатите.

- **Користење на ИКТ во наставата.** Сè повеќе се бара од наставниците да ја користат компјутерската технологија во нивната професионална практика и постојано да се информираат за развојните текови и иновации од областа на ИКТ.
  - **Реализирање проекти меѓу училишта и меѓународна соработка.** Станува сè почеста потребата од соработка на училиштата на заеднички проекти, и развој на врски меѓу училишта од различни земји. За ова е потребно наставниците да поседуваат лидерски и организациски вештини и капацитети да работат и ефективно да комуницираат во различни окружувања.
  - **Менаџмент и споделено водство.** Во повеќето земји носењето одлуки сè повеќе се децентрализира, особено во однос на организацијата на наставата. Како резултат на зголемениот број и опсег на одлуки што се носат на ниво на училиште се поевидентна е потребата од нови раководни вештини, а во повеќето земји се очекува наставниците да учествуваат и да придонесуваат во училишното водство.
- На ниво на родители и пошироката заедница**
- **Давање стручни совети на родителите.** Училишните системи ставаат сè поголем акцент на соработката меѓу училиштето и родителите. Во тој контекст, наставниците треба да бидат соодветно обучени да можат да ги информираат и да се консултираат со родителите.
  - **Градење партнерство со заедницата.** Со цел да обезбедат дополнителна поддршка и да овозможат искуствено учење, во некои земји се очекува од училиштата да изградат партнерства со институциите во заедницата. Оттука, наставниците треба да поседуваат вештини да ги воспостават и ги одржат овие врски.<sup>4</sup>

Современото образование засновано на компетенции има поставено референтна рамка за промена на системот за професионален развој на наставниците кој се темели на идентификување, проценка и унапредување на низа компетенции кои наставникот треба да ги развива во текот на својата професионална кариера. Прашањето кое се наметнува е кои компетенции им се потребни на денешните наставници, односно кои знаења, вештини и способности треба да ги поседуваат за да одговорат подготвено на сложениот систем на образование кој постојано се менува.<sup>5</sup> Постојат различни дефиниции за тоа што се подразбира под компетенции, но во основа сите лежат стекнатото знаење и вештини, односно докажана способност за користење на знаењето и вештините во ситуации на учење или на работа. Една друга дефиниција вели дека компетенциите се комплексна комбинација на знаења, вештини, разбирања, вредности, ставови и потреби која води кон ефективна отелотворена човечка активност, во определен домен на работа (Deakin Crick, 2008).<sup>6</sup>

Од истражувањата спроведени со цел да се идентификува развојот на наставнички компетенции во регионот, може да се издвојат четири заеднички наставнички компетенции, и тоа:

- знаења од предметната област, педагогија и курикуларните подрачја;
- уважување на вредностите и развојот на детето;
- самоевалуација и професионален развој; и
- разбирање на образовниот систем и придонесување кон неговиот развој.

Наставниците треба да разберат дека постои „постојан реципрочен однос меѓу оние кои образуваат и оние кои се образуваат, оние кои поучуваат и оние кои учат“.<sup>7</sup> Оттука, од наставниците се очекува да ги усвојат вештините за доживотно учење. Невозможно е идните наставници во текот на студиите да се подготват за сите предизвици со кои ќе се соочат на работното место. Затоа, од нив се очекува континуирано во текот на својата професионална кариера да продолжат да истражуваат, да учат и да усвојуваат нови вештини.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> OECD 2005.

<sup>5</sup> Rangelov-Jusović, R. (2013). “Komparativna analiza i vrednovanje uloge nevladinih organizacija u stručnom usavršavanju nastavnika osnovnih škola u Bosni i Hercegovini”, doktorska disertacija, Sarajevo.

<sup>6</sup> European Commission (2013). *Supporting Teacher Competence Development, for better learning outcomes*.

<sup>7</sup> Rinaldi, C. (2006). *In Dialogue with Reggio Emilia: Listening, Researching and Learning*. Psychology Press.

<sup>8</sup> Tankersley, D., Brajkovic, S. i dr. (2011). *Teorija u praksi, priručnik za profesionalni razvoj učitelja*, Centar za obrazovne inicijative Step by Step, Sarajevo.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Професионалниот развој на наставниците се објаснува како процес на значајно доживотно учење преку кој наставниците стекнуваат знаење и ја развиваат сопствената наставна практика. Тоа е процес кој што ја вклучува индивидуалната, професионалната и социјалната димензија на наставниците и тоа е, исто така, развој на наставниците во правец на критичко, независно и одговорно носење одлуки и дејствување. Професионалниот развој на наставниците претставува кохерентен систем на активности што вертикално се надградуваат почнувајќи од студентските денови па сè до пензионирањето.

Според истражувањата на OSCE,<sup>9</sup> професионалниот развој има повеќе цели, и тоа:

- да го подобри знаењето на наставниците за наставниот предмет во однос на најновите достигнувања во областа;
- да ги подобри вештините и приодите на наставниците во однос на новите наставни техники кои произлегуваат од новите услови и образовни истражувања;
- да ги оспособи наставниците успешно да ги применуваат промените кои настанале во наставните програми или други аспекти од наставната практика;
- да ги оспособи наставниците да развиваат и применуваат нови стратегии кои се однесуваат на наставната програма или други аспекти од наставната практика;
- за размена на информации и искуства меѓу учениците и пошироката стручна јавност;
- да им помогне на послабите наставници да станат поефективни.

Со цел да излезат во пресрет на потребите на наставниците за професионален развој, креаторите на политики и практичарите треба да изнајдат начини како да го поддржат и поттикнат учеството и како да обезбедат професионалниот развој да биде во склад со потребите на наставниците. Исто така, треба да се земе предвид цената како во однос на финансиски средства така и во однос на времето на наставниците. Истражувањата имаат идентификувано неколку важни аспекти за успешно надминување на јазот што постои меѓу идеалната средина за учење и секојдневната наставна практика:

- Добро структурирани програми за влез на работното место ќе им помогнат на новите наставници во нивната транзиција кон преземање на сите работни обврски што ги има наставник со полно работно време. Во некои земји, откако наставниците ќе го завршат иницијалното образование и ќе почнат да предаваат, една до две години се набљудува нивната настава. Во текот на овој период најчесто наставниците добиваат помал обем на работни обврски, менторирање од искусен наставник и континуирана формална настава.
- Ефективниот професионален развој треба да биде постојан и да вклучува обуки, практикување и повратна информација, и да обезбеди време за поддршка. Успешните програми за професионален развој вклучуваат активности што се реализираат во рамките на колаборативни тимови за учење.
- Потребите за професионален развој треба да бидат поврзани со приоритетните цели на училиштето, и со повратната информација до посетите на часови и училишната евалуација.
- Честопати постои потреба да се преиспитаат структурите и практиките за професионален развој и да им се овозможи на наставниците повеќе време и простор за учење и примена на стекнатото знаење.

Постои консензус дека професионалниот развој е континуирана социјална активност поврзана со работата на наставникот. Тој треба да биде директно поврзан со учењето и наставната програма и да биде длабоко вкоренет во секојдневната работа на училиштата.<sup>10</sup> Ова подразбира проценка на наставната практика на дневна основа. За да може ова да се оствари, потребно е наставниците да соработуваат, меѓусебно, да ги следат часовите и да вршат рефлексивна наставната практика.<sup>11</sup>

Професионалниот развој разгледуван во контекст на подобрување на квалитетот на образованието претставува значаен инструмент за подобрување на учењето и постигањата на учениците. Преку анализа на бројни истражувања во оваа област, може да се издвојат четири нивоа на ефективност на наставникот. Во првото ниво се наоѓаат карактеристиките на наставникот, вклучувајќи ги и неговите верувања и компетенции кои може да бидат зајакнати преку обука и професионален развој. Следното ниво е

---

<sup>9</sup> OECD (2011). *Building a High-Quality Teaching Profession, Lessons From Around The World*, стр. 20.

<sup>10</sup> Darling-Hammond, L. (1998). *Teachers and teaching: Testing policy hypotheses from a national commission report*. Educational Researcher.

<sup>11</sup> Eisuke, S. (2012). *Professional Development in Education*, Vol.38, No. 5, November 2012, p. 777.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

ефективноста на наставата и репертоарот од техниките што ги применува наставникот. Третото ниво ја вклучува соработката на наставникот во работни групи/тимови на ниво на училиште. На ова ниво влијанието на наставниците е насочено кон придонес во создавање ефективни структури и клима во училиштето. Последното ниво се однесува на националниот систем кој може да влијае на организацијата на професионалниот развој на наставниците.

Врз основа на овој концепт, може да се анализираат варијаблите кои влијаат на ефективноста на наставникот и тоа пред сè: училишниот контекст, подготовката на наставникот и наставните процеси кои се одвиваат во училиштата.

Различни европски земји имаат воспоставено различни системи за професионален развој на наставниците. Сите тие прават напори да воспостават систем кој ќе овозможи да ги селектира најдобрите лица за наставници, да им даде соодветно знаење и вештини во склад со сите динамични промени на кои е изложено образованието, да им овозможи континуирана поддршка и да ги мотивира и задржи најдобрите наставници. Сепак, идеален систем не постои и секоја земја помалку или повеќе се соочува со предизвици и е во потрага по соодветни решенија. Имајќи ги предвид значењето и влијанието што образованието го има на севкупниот квалитет на животот во општеството, постојано се прават анализи на образовните системи поради што постојат бројни извештаи со примери на добри практики. Сите тие претставуваат добар извор на информации за тоа какви активности преземаат земјите, што е тоа што функционира, а што е тоа што не дава резултати. Поради тоа што сите сознанија го истакнуваат значењето на наставниците врз постигањата на учениците, постојано се прават истражувања за факторите кои влијаат на подобрувањето на квалитетот на наставниците.

Од истражуваната литература може да се дојде до сознание дека професионалниот развој подразбира збир на систематски активности кои ги подготвуваат наставниците за нивната работа почнувајќи од иницијалното образование, воведувањето во работа, континуираната обука и поддршката на работното место. Сите овие активности се застапени во образовните системи на земјите во Европа.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Darling-Hammond, L. (1998). *Teachers and teaching: Testing policy hypotheses from a national commission report*. Educational Researcher.
- [2] Eisuke, S. (2012). *Professional Development in Education*, Vol.38, No. 5, November 2012, p. 777.
- [3] European Commission (2013). *Supporting Teacher Competence Development, for better learning outcomes*.
- [4] OECD (2011). *Building a High-Quality Teaching Profession, Lessons From Around The World*, стр. 20.
- [5] Rangelov-Jusović, R. (2013). "Komparativna analiza i vrednovanje uloge nevladinih organizacija u stručnom usavršavanju nastavnika osnovnih škola u Bosni i Hercegovini", doktorska disertacija, Sarajevo.
- [6] Rinaldi, C. (2006). *In Dialogue with Reggio Emilia: Listening, Researching and Learning*. Psychology Press.
- [7] Tankersley, D., Brajkovic, S. i dr. (2011). *Teorija u praksi, priručnik za profesionalni razvoj učitelja*, Centar za obrazovne inicijative Step by Step, Sarajevo.
- [8] UNESCO *Strategy on Teachers* (2012-2015), стр. 1 и 2.



---

**TEACHERS AND UNIVERSITIES OF THE FUTURE - THE CONCEPTUAL MODERN  
CHALLENGES OF BULGARIA AND THE WORLD**

**Vyara Zhekova**

G.S. Rakovski National Defence College, Bulgaria, viarajekova@yahoo.com

**Subin Subev**

Vasil Levski National Military University - Veliko Turnovo Province, Bulgaria, subev@abv.bg

**Abstract:** Teachers of the future?! It is a mystery in these words! What are they, the future teachers? What qualities and skills do they have to achieve in order to full success in their work? Will the teacher of the future be so different from today? Any position of a high-level professional - and a thousand years ago, today and far in the future, must clearly present knowledge to its learners. What will succeed as a knowledge of their learners depends on everything from their personal and professional qualities. Modern students undoubtedly highly appreciate not only the knowledge, but also the erudition, the attitude towards them and the themes, the leadership skills, the interesting and informative lectures, the ability to show the practical application of the presented knowledge. This means that the teacher of the future is not only a lecturer, but also an organizer and a consultant for his trainees. The task is difficult, it is only in the hands of highly qualified professors who are faithful to their profession to keep up with time.

Informing the concurrent society has led to the introduction of innovative approaches to the learning process. Conditions were created for organizing distance learning courses based on sophisticated distance and virtual learning technologies. In Bulgaria, the Interactive System "Black Board" is now in use. As a result, original distance learning methods based on the latest information technology and communication facilities are created. Distance learning is becoming an extremely popular form of acquiring knowledge, enjoying its convenience and flexibility. It removes the main obstacle that many professionals and business people face in continuing education. Distance learning methods based on the latest technological advances, with a high degree of long-distance coverage in the near future, will play a particularly important role.

The global trend towards non-traditional forms of learning can be seen in the growing number of universities that introduce training in these technologies. In the coming years, the main problem of the development of distance learning, both in Bulgaria and abroad, will be related to increased competition in this quite profitable segment of the market economy.

Bulgaria could be the ideal country for introducing distance learning of the most cohesive nature, with our high-level scholars, the world rank of leading university professors and specialists, as well as the high level of Bulgarian specialists in the field of interactive technologies. Such steps undoubtedly could eventually lead to a significant increase in the quality of training in the future global knowledge society.

**Keywords:** teachers of the future, universities of the future, distance learning.

**УЧИТЕЛИ И УНИВЕРСИТЕТИ НА БЪДЕЩЕТО – СЪВРЕМЕННИ  
ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД БЪЛГАРИЯ И СВЕТА**

**Вяра Жекова**

Военна академия „Г. С. Раковски” – София, Република България, viarajekova@yahoo.com

**Събин Събев**

Национален военен университет „Васил Левски” – Велико Търново, Република България,  
subev@abv.bg

**Резюме:** Преподаватели на бъдещето?! Сякш в тези думи се крие някаква загадка! Какви са те, бъдещите преподаватели? Какви качества и умения трябва да притежават, за да постигнат пълен успех в работата си? Нима преподавателят на бъдещето толкова много ще се различава от днешния? При всяко положение професионалист на високо ниво - и преди хиляда години, и днес, и далеч в бъдещето трябва ясно да представя знания на своите обучаеми. Това, което ще успее да предаде като познание на своите обучаеми зависи преди всичко от неговите лични и професионални качества. Съвременните ученици, студенти, обучаеми без съмнение високо ценят и оценяват не само знанията, но и ерудицията, отношението към тях и

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

тематиката, умения за ръководене, интересните и информативни лекции, уменията да се покаже практическото приложение на представените знания. Това означава, че преподавателят на бъдещето е не само преподавател, но и организатор, и консултант на своите обучаеми. Задачата е трудна, тя е по силите само на високо квалифицираните преподаватели, верни на своята професия, за да са в крак с времето.

Информатизирането на съвременното общество доведе до въвеждане на иновативни подходи към процеса на обучение. Създадох се условия за организиране на курсове с дистанционна форма на обучение, въз основа на сложните технологии за дистанционно и виртуално обучение. В България днес се прилага интерактивната система „Black Board”. В резултат на това се създават оригинални методи за дистанционно обучение, базирани на най-новите информационни технологии и комуникационни съоръжения. Дистанционното обучение се превръща в изключително популярна форма за придобиване на знание, поради неговото удобство и гъвкавост. То премахва основната пречка, която стои пред много специалисти и представители на бизнеса за продължаване на образованието. Методите за дистанционно обучение, базирани на най-новите технологични постижения, притежаващи висока степен на покритие на далечни разстояния в близко бъдеще ще играе особено важна роля.

Глобалната тенденция към нетрадиционни форми на обучение може да се види в нарастващия брой на университетите, които въвеждат в обучението тези технологии. През следващите години основният проблем на развитието на дистанционното образование, както в България, така и в чужбина, ще бъдат свързани с увеличаване на конкуренцията в този доста рентабилен сегмент на пазарната икономика.

България би могла да се превърне в идеалната страна за въвеждане на дистанционно обучение от най-съвременен вид, предвид нашите учени на високопрофесионално ниво, световното равнище на водещи наши университетски преподаватели и специалисти, както и високото ниво на българските специалисти в областта на интерактивните технологии. Подобни стъпки несъмнено в крайна сметка биха могли да доведат до значително повишаване на качеството на обучението в бъдещото глобално общество на знанието.

**Ключови думи:** учители на бъдещето, университети на бъдещето, дистанционно обучение.

## УВОД

Ролята на преподавателите в съвременния свят е изключително голяма. Преподавателят на бъдещето следва да обогатява и развива постоянно нови професионални умения, качества и инициатива, оригинално представяне на своя собствен професионален опит. Професионализмът на преподавателя, неговата компетентност зависи не само от успешното обучение, но и да успее да направи своите обучаеми успешни в приложението на представените им познания. Поради това, преподавателят трябва да умее оптимално да съчетава модерни форми, методи, средства за обучение.

Задачата на преподавателя е не само да транслира знания, а да умее да подпомага своите обучаеми да формират нови начини на мислене, да ги ориентира към независимо търсене и активност, които без съмнение дават възможност на обучаемите да използват получените знания с най-голяма ефективност. В тази връзка е важно преподавателят не само да е високо мотивиран, но преди всичко да е формирал у себе си шест основни вида компетентност: мотивационна, ценностно-нормативна, информативно-познавателна, комуникативна и практическо-приложна и креативна.

За да може да учи в режим на разговор и диалог, следва да се създаде атмосфера, в която самите студенти и обучаеми биха искали да изразят мнението си, своите гледни точки по въпроса, който се обсъжда. Според Беспалко например, който още през 1989 година публикува някои свои виждания по този актуален днес въпрос: колкото по-разнообразна е средата, толкова по-ефективен е процеса на обучение, като се вземат предвид индивидуалните възможности и интереси на всеки студент, на всеки обучаем, неговите способности и субективен опит, придобит в обучението и в реалния живот.<sup>12</sup> С това твърдение ние сме напълно съгласни и от своя собствен опит.

## 1. ПРЕПОДАВАТЕЛИ И ОБУЧАЕМИ НА БЪДЕЩЕТО

За да се превърне обучението в творческа дейност, обучаемият трябва да има подкрепата на преподавателя. Ето защо, преподавателите на бъдещето в „Училището на бъдещето”, следва да поставят акцентът върху урока, върху лекционния материал като средство за обучение, което представлява възможност за всеки обучаем, не само да изрази себе си и да се усети успеха от своето обучение, но също да му се съдейства

---

<sup>12</sup> Беспалко В.П. Слагаемые педагогической технологии. – М.: Республика, 1989. – 190 стр.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

своевременно при срещане на трудности, за да се помогне на всеки студент, на всеки обучаем да открие и развие своите таланти. Приоритет в методите на обучение следва да се поставя например на уважението към личността, убеждението, самопознанието, самосъзнание на обучаемите. Голям успех в дейността на всеки преподавател е да бъде в състояние да помогне на своите обучаеми в тяхната дейност и работа, за да видят те приложимостта и полезността на предаденото познание и още повече, ако след това обучаемите покажат голям потенциал за творческа дейност.

Паралелно с личността на обучаемите е добре да обърнем поглед и върху личността на преподавателя. В съвременните условия на развитие на образованието изключително много се повишават изискванията за етично- и социално зрели преподаватели, с творческа и научно-приложна дейност. И действително, както виждаме и от своя собствен практически опит на преподаватели във висшия курс на обучение, от професионализма и компетентността на преподавателите до голяма степен зависи не само успешното обучение, но и успешното приложение на предадените познания в живота и професионалната практика на обучаемите. Във връзка с всичко това, по наше мнение, както днешните, така и преподавателите на бъдещето, следва да бъдат преди всичко креативни и силно мотивирани в своята дейност. Творчеството започва, когато има интерес към дейностите, към тематиката. В този смисъл преподавателят на бъдещето следва да е наистина творческа личност. Основните качества на творческата личност на преподавателя могат да бъдат определени, като възможност да се постави творческа цел или задача пред обучаемите и да се подпомогнат в постигнато на тази цел, възможността за бързо превключване на мисленето, способността да планират своите дейности и да упражняват самоконтрол, желанието да се повишават професионалните и научни умения чрез самообучение и др.

Както е доказано в областта на психологията, човек има творчески начин на мислене, ако е в състояние да изпълнява следните групи от логически операции: комбиниране на информацията, за да се определи причината и следствието, за да планира и провежда своите научни и практически дейности. Затова преподавателят на бъдещето, а бихме казали и съвременния преподавател, е не само носител на знания по определена тема, но и ярка личност, която умее интересно да организира академична работа в своята научна област. Комуникацията с обучаемите, предаването на собствения научен, теоретичен, а в добрия случай и практически опит, би следвало да са основните източници на мотивацията, на развитието на творчеството и креативността на преподавателя. Следва да си даваме сметка и за това, че преподавателят работи във висока степен на несигурност в процеса на живото общуване с обучаемите, когато всяка нова ситуация изисква творчески и оригинални решения.

Ето защо, за да се повиши нивото на творческата работа и компетентност в „училището на бъдещето”, в „университета на бъдещето”, е необходимо не само да се увеличи обема на получената информация, броят на използваните форми и методи на работа, използването на нови образователни технологии, но също преподавателят да създаде около себе си една среда, в която ще може системно да насърчава у своите обучаеми интроспекцията и желание за самостоятелно развитие. Високата степен на развитие на творческа дейност на преподавателя ще бъде най-важното условие за формирането на активната творческа личност на съвременните обучаеми. За това е целесъобразно да се въведат и използват разнообразни нови форми на обучение: дискуссионни клубове, интелектуални игри, маратони и др. Така преподавателите на бъдещето ще имат повече възможности да провокират творческата и креативната дейност у своите обучаеми, за да демонстрират те своите способности и таланти. Активното участие в творческите и изискващи креативност от страна на обучаемия дейности до голяма степен ще гарантират успешното им развитие като професионалисти в изучаваната област на познанието.

## **2. УНИВЕРСИТЕТИТЕ НА БЪДЕЩЕТО**

Информатизирането на съвременното общество доведе до въвеждане на иновативни подходи към процеса на обучение. Създадох се условия за организиране на курсове с дистанционна форма на обучение, въз основа на сложните технологии за дистанционно и виртуално обучение. Въпросът за използването на тази форма на обучение в системата на висшите военни училища остава отворен. Основният аргумент на противниците на дистанционното обучение в областта на висшето военно образование и по-специално в областта на националната сигурност и отбрана е, че практическите умения за обучение по национална сигурност и отбрана не може да се осъществяват напълно в отсъствието на жив контакт между преподавателя и обучаемия. От наша гледна точка, дистанционно обучение отдавна надмина задочното и не може да бъде поставено като негова синонимна форма. Незабавната комуникация преподавател-обучаем от разстояние е

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

толкова добра, колкото редовната форма на обучение. Това важи с още по-голяма сила в областта на националната сигурност и отбрана, която се занимава с безценен ресурс - сигурността на хората и страната. Използването на дистанционно обучение е най-неотложно и необходимо за най-високо качество, актуално познание на глобалното образование и продължаващо обучение на военните и цивилни служители в тази област на всички нива и дейности. Дистанционното обучение е идеалната, може би най-добрата форма за следдипломното образование и обучение.<sup>13</sup> При него се налагат минимални човешки и технически ресурси, като остава възможността за паралелно организиране на курсове за дистанционно обучение наред с традиционните методи на преподаване.

При дистанционното обучение взаимодействието между преподавателя и студентите се осъществява на разстояние, което отразява всички присъщи компоненти на процеса на обучението (цел, съдържание, методи, организационни форми и средства за обучение) да се реализират с помощта на специфични средства и интернет технология или други средства, осигуряващи интерактивност. Процедурата за използването на технологии за дистанционно обучение следва да се реализира при установени правила за използването на технологии за дистанционно обучение от образователните институции в изпълнението на основни и (или) допълнителни образователни програми на първичния принцип, основния принцип и вторичния (пълнен) на общото образование, образователни и програми за професионално обучение.

В България днес се прилага интерактивната система „Black Board”. В резултат на това се създават оригинални методи за дистанционно обучение, базирани на най-новите информационни технологии и комуникационни съоръжения, като се предлагат два метода за учебния процес, които отварят най-новите възможности за развитието на дистанционното образование: електронна мрежа Интернет библиотека и мултипреподавателско обучение с възможност за сателитна връзка. В допълнение, предпоставките са създадени за осигуряване на учебния процес по различните специалности с помощта на технологиите за дистанционно учене, разработват се специализирани наръчници за обучение по основните учебни предмети. Спецификата на преподавателската дейност при използването на образователни технологии от разстояние предполага разработването на методически основи за преподавателската дейност, въз основа на които преподавателите да организират учебния процес. С въвеждането на тази система. В България беше реализирана голяма мрежа от клонове и регионални центрове за обучение, която обхваща повечето региони на страната. Всяко ново поколение технологии за дистанционно обучение увеличава възможността за контакт и сътрудничество за студентите и професорско-преподавателския състав.<sup>14</sup>

Дистанционното обучение се превръща в изключително популярна форма за придобиване на знание, поради неговото удобство и гъвкавост. То премахва основната пречка, която стои пред много специалисти и представители на бизнеса за продължаване на образованието, като необходимостта от посещаване на часовете по определен график. Студентите могат да избират от разстояние удобни във времето часове за обучение според собствения си график. Заедно с нарастването на потребностите и изискването за повишаване на квалификацията, за непрекъснато и продължаващо обучение, се засилва тенденцията за създаване на международни образователни структури. Осъществява се процес на интернационализация на образованието не само по съдържание, но и по методите и организационни форми на преподаване. Образованието се превръща в инструмент не само на взаимно проникване на знания и технологии, но също така и на капиталови инструменти в борбата за пазарни решения и геополитически проблеми. В този случай, методите за дистанционно обучение, базирани на най-новите технологични постижения, притежаващи висока степен на покритие на далечни разстояния в близко бъдеще ще играят особено важна роля. Днес в света се е натрупал значителен опит в прилагането на системи за дистанционно обучение с помощта на телекомуникационни системи.

Глобалната тенденция към нетрадиционни форми на обучение може да се види в нарастващия брой на университетите, които въвеждат в обучението тези технологии. В света през периода 1960-1970 година са регистрирани 70 от тези институции, а само за периода 1980-1995 година те стават 10 пъти повече, като броят им нараства на 700. Така например, Френският национален център за дистанционно обучение (CEND) е основан през 1969 година. За обхвата на неговата дейност свидетелстват следните данни: брой на курсовете за обучение - 2,5 хиляди, брой на потребителите - 350 хиляди с клонове в 120 държави, 5000 преподаватели

---

<sup>13</sup> Sherron GT, Boettcher JV. Distance Learning: The Shift to Interactivity. // CAUSE Professional Paper Series. 1997. N17. P. 1-32.

<sup>14</sup> Hurst F. The Death of Distance Learning? // Educause Quarterly. 2001. Vol. 24, N 3. P. 58-60.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

са ангажирани в разработването на курсове за обучение и образователни дейности. Техническите средства, използвани в организацията на работа на CEND: разполагат със сателитна телевизия, видео касети, електронна поща, интернет, както и с традиционните литературни източници. Други центрове за дистанционно обучение в Европа са Националният университет за дистанционно обучение (UNED) в Испания (58 центрове за обучение в страната, 9 в чужбина) и Балтийският университет (BU), със седалище в Стокхолм, който обединява 10-те страни от Балтийския регион. Днес, за един от най-авторитетните центрове в областта на дистанционното обучение се признава Пенсилванския Университет (Penn State University) в Съединените щати. Опитът му е бил използван от ЮНЕСКО за създаването на концепцията за виртуален университет. Дистанционните образователни бизнес програми съставляват 25% от всички програми за дистанционно обучение в Америка. Компании, повечето от които транснационални, като General Motors, J. C. Penny, Ford, Wal-Mart, Federal Express предлагат специализирано обучение на персонала чрез частни корпоративни образователни мрежи. За тези цели IBM използва вътрешната сателитна образователна мрежа. В Китай, за сметка на затворените по време на Културната революция традиционни институции на висшето образование, през 1979 г. е създадена Национална радио и телевизионна мрежа на университетите (Central Radio and TV University, CRTVU). Шанхайският телевизионен университет в момента обединява повече от 500 хиляди студенти. В Канада, през 1972 г. се създава Свободният университет, който в момента има над 14 хиляди студенти, които се обучават в областта на бизнеса, изкуството и информационните технологии. През 1974 г. в Германия е създаден Ферн (Хаген) - Университет с програми за обучение в областта на хуманитарните, социалните, икономическите и компютърните науки. Броят на студентите е 55 хиляди. Холандският Open University, в който по програми по бизнес, управление, икономика, право и култура се усвояват от 22 хиляди студенти, е основан през 1985 година.

С.Н. Филоненко определя четири основни причини за нарастващата популярност на дистанционното обучение:

- не е необходимо напусне на мястото на пребиваване на обучаемия: дом, семейство, роднини, приятели, работа и са ограничени плащания, свързани с паричните разходи за път, настаняване и така нататък;
- тази форма на обучение е уникална за отдалечените от центровете за обучение населени места, където други възможности за обучение почти отсъстват;
- практичност на обучението. Тя се постига благодарение на факта, че на студента се дава по-голям избор в последователността на изучаване на предметите, гъвкава скорост на учене, директна комуникация с даден преподавател, възможността да задава въпроси относно това, което го интересува най-много или конкретно;
- висока мобилност<sup>15</sup>.

Световният опит показва, че дистанционното обучение е по-малко консервативно по отношение на нововъзникващите области на човешката дейност в сравнение с редовното.

През следващите години основният проблем на развитието на дистанционното образование, както в България, така и в чужбина, ще бъде свързан с увеличаване на конкуренцията в този доста рентабилен сегмент на пазарната икономика. При тези обстоятелства, като необходим фактор се очертава повишаването на конкурентоспособността на образователните институции, опериращи на пазара на дистанционното обучение, подобряване на качеството на образованието и на методологическите инструменти, като в същото време се намалят разходите, включително чрез прилагане на системи за стандартизация.

В университетите на бъдещето, обучаемите ще бъдат зачислявани към групи или курсове, предлагани онлайн от много университети и други образователни институции, обединени в консорциуми, сдружения или асоциации, в които ще бъдат събрани заедно програми, които отговарят на техните нужди. След успешното завършване на всички курсове, студентите ще могат да получат диплома от избрания от тях университет, благодарение на международна система за класификация на тяхната успеваемост и изпълнение на поставените задачи. Тези тенденции вече са очевидни. За тази цел се създават нови институти, а старите извършват преглед на своите стратегии за обучение в образователната институция и извън нейните предели. Създават се партньорства между университети, телекомуникационни и медийни корпорации не само на национално, но и на глобалното ниво на световния пазар.

Специално внимание тук следва да се отдели на техническата страна на въпроса, а именно на създаването на условия за функциониране на електронната образователна среда: отправната точка и образователните ресурси, съвкупността от информационни и телекомуникационни технологии и съответните технологични

---

<sup>15</sup> Филоненко С.Н. Дистанционное обучение на Украине: опыт и перспективы. // Дистанционное образование. 1999. N 2. Стр. 34-39.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

средства. Всичко това е необходимо, за да се гарантира достъп до образователни програми в пълен размер, независимо от местонахождението на обучаемите, което със сигурност налага специални изисквания за образователните институции, които използват дистанционни технологии в преподаването. Едновременно с тези изисквания следва да се осигури висока степен на свобода при изготвянето на програмите за дистанционно обучение: организациите да определят сами обема на преподавателската натовареност и съотношението на обема на дейностите, извършвани с помощта на директно взаимодействие преподаватели - студенти, както и провеждането на обучение с използването на електронно обучение, дистанционно обучение и технологии.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Днес обемът на човешкото познание се увеличава на всеки 3-5 години. Съвременният преподавател трябва да бъде готов да актуализира постоянно своите компетенции и познание. Промените, които настъпват в образователната система на световно ниво следва да насърчават преподавателите към по-творчески начин на работа. Преподавателят на бъдещето следва да е фокусиран в своята дейност не само към своето собствено усъвършенстване в научната, практическа и преподавателска дейност, но и към високите научни и приложни постижения на своите студенти и обучаеми, към тяхната успешна адаптация и реализация в съвременното общество.

България би могла да се превърне в идеалната страна за въвеждане на дистанционно обучение от най-съвременен вид, предвид нашите учени на високопрофесионално ниво, световното ниво на водещи наши университетски преподаватели и специалисти, както и високото ниво на българските специалисти в областта на интерактивните технологии. Съвременните технологии позволяват днес на обучаемите не само да се запознаят с лекции на водещи експерти от цял свят, но също така активно да взаимодействат помежду си и с преподавателите в интерактивна среда в релано време на големи разстояния. Интернет дава възможност не само да се повиши нивото на теоретични знания на обучаемите, но и да развият своите умения, например, чрез анализиране на конкретни случаи от практиката. Всичко това важи с още по-голяма сила в условията на членство на България в ЕС и НАТО, с оглед на многонационалните учения и работни групи, с оглед на опасностите на новото време като хибридният заплахи и войни. Това прави днешното образование много по-близко и по-достъпно за всеки, който иска да повиши квалификацията си, още повече в областта на националната сигурност и отбрана в днешния несигурен и твърде динамичен свят. Подобни стъпки несъмнено в крайна сметка биха могли да доведат до значително повишаване на качеството както на обучението, така и на реалната сигурност на страните, участнички в този процес.

### **ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Беспалько В.П. Слагаемые педагогической технологии. – М.: Республика, 1989.
- [2] Филоненко С.Н. Дистанционное обучение на Украине: опыт и перспективы. // Дистанционное образование. 1999. N 2.
- [3] Hurst F. The Death of Distance Learning? // Educause Quarterly. 2001. Vol. 24, N 3.
- [4] Matthews D. The Origins of Distance Education. // T H E J. 1999. Vol. 27, N. 2.
- [5] Sherron GT, Boettcher JV. Distance Learning: The Shift to Interactivity. // CAUSE Professional Paper Series. 1997. N17.

**ANTECEDENTS OF ENTREPRENEURIAL INTENTION AMONG MACEDONIAN  
YOUTH: A QUALITATIVE APPROACH**

**Vesna Zabijakin Chatleska**

Institute for Sociological, Political and Juridical Research, “Ss. Cyril and Methodius” University in  
Skopje [vesna.catleska@ispji.ukim.edu.mk](mailto:vesna.catleska@ispji.ukim.edu.mk)

**Ruzica Cacanaska**

Institute for Sociological Political and Juridical Research, Ss. Cyril and Methodius University in Skopje  
[ruzica-c@hotmail.com](mailto:ruzica-c@hotmail.com)

**Pande Lazarevski**

Institute for Sociological Political and Juridical Research, Ss. Cyril and Methodius University in Skopje  
[pande.lazarevski@ispji.ukim.edu.mk](mailto:pande.lazarevski@ispji.ukim.edu.mk)

**Abstract:** This paper examines antecedents of entrepreneurial intention among young population in Macedonia. Research framework is based on the Entrepreneurial Intention Model which relies on the Theory of Planned Behavior and suggested that decision on creation of a new venture is determined by certain motivational factors which are considered as antecedents of intention. In order to gain a deeper understanding of the relationship between these factors and entrepreneurial intentions, a qualitative method was applied. Using semi-structured interview, research data were collected from a purposive sample of 30 young persons aged 15 to 29 years in Macedonia. The sample stratification was done by gender, place of residence, age, educational level, employment status and ethnicity. The results reveal that young persons whose parents are entrepreneurs have subjective norms and attitudes that favor their personal entrepreneurial intentions. At the same time, they perceived negative normative beliefs of the referent community regarding the decision to become an entrepreneur. Also, the findings indicate that positive personal attitude towards engaging in entrepreneurial activity is driven by the aspiration to functional independence, preferences for freedom of action and expression, and, above all, it is strongly motivated by profit. Moreover, the attraction of being self-employed is affected by a desire for the successful fulfillment of professional and business goals. In regard to perceived behavioral control and the sense of capacity to fulfill entrepreneurship behavior, respondents expressed belief in their capabilities, such as: strong self-esteem, perception of high personal skills, responsibility, persistence, and ability to manage business processes.

**Keywords:** Entrepreneurial intention, subjective norms, personal attitudes, perceived behavioral control, Macedonian youth, qualitative study.

## **INTRODUCTION**

Engagement of the youth in entrepreneurial activity brings both individual and social benefits. Being entrepreneurs and self-employees they have the opportunity to develop their own working experiences and capabilities, at the same time providing economic independence and well-being. The development of youth entrepreneurship is “possible solution for integration of the youth on the labor market ...“(Greene, 2013:1), it contributes to the creation of new jobs, it stimulates the economic development and the competitiveness of the national economy.

Research is motivated by two reasons. The first reason comprises of the low entrepreneurial intentions among the youngsters indicated in the recent quantitative studies. The findings of the survey research of representative sample of young population in Macedonia show two indications: 60 % of the young individuals do not want to work in the business sector, and 25% consider themselves prepared to start their own business (Topuzovska Latkovic, M. et al., 2013). The results of another study of the Macedonian youth reveal that only 17.3 % wish to run their own business (Jakimovski, J et al., 2015). Such findings are not optimistic and those indicate downward trend of the entrepreneurial intentions in the young individuals.

The second reason is the fact that the previous quantitative research on the young individuals’ preferences regarding the kind and sector of employment does not sufficiently disclose the reasons why the public sector is more attractive for the young individuals, and why engagement in the entrepreneurial activity is not the desired option.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

The goal of this paper is to investigate the antecedents, i.e., the factors that determine the entrepreneurial intentions in the Macedonian young population<sup>16</sup>. This study applies the Entrepreneurial Intention Model of F. Liñán (2005). This model relies on the Ajzen's Theory of Planned Behavior (Ajzen, 2002), according to which person's intention to perform particular behavior is determined by three antecedents: attitudes towards the behavior, subjective norms, and perceived behavioral control.

This paper is composed of five sections. Following the introduction, the second section presents the Entrepreneurial Intention Model and provides brief review of the previous research. The third section describes the research methodology followed by the research findings. We conclude the last section by discussing the results and their implications for theory and practice.

### **THEORETICAL BACKGROUND AND RECENT FINDINGS**

Intention to become an entrepreneur is the best predictor of the current behavior directed to creation a venture. This research applies the Entrepreneurial Intention Model of Francisco Liñán which is accepted as the most appropriate to study intention to start a new venture (Liñán and Chen, 2006) and assumes that the intention to become entrepreneur is determined by certain complex and often inter-related factors, among which are the individual and social attitudes (Liñán, 2005). The model is based on the Theory of Planned Behavior (TPB) of Ajzen (2002), which suggests that human acting is driven by: a) normative beliefs which result in social pressure and subjective norms; b) behavioral beliefs which produce attitudes for behavior, and c) control beliefs which create perceived behavioral control. TPB shows high consistency in the prediction of entrepreneurial intentions which is confirmed in the empirical research (Moriano et al., 2011; Krueger et al., 2000; Autio et al., 2001).

According to Liñán, individual actions and behavior are determined by behavioral intentions which are as stronger as the attitudes toward a particular behavior, the subjective norms and perception of the behavior control are more favorable. In that sense the person would make its decision on starting its own business based on three basic elements which are considered to be explanatory variables of the entrepreneurial intention (2005:3):

- Perceived social norms for such career opportunity (subjective norms).
- Personal preferences or, how attractive for the person is the option to become an entrepreneur (personal attitudes toward entrepreneurial behavior).
- Personal perception of the feasibility to become an entrepreneur, i.e., perception of how easy/difficult is to fulfill the behavior of interest (perception of self-efficacy and capacity for fulfilling entrepreneurial behavior – perceived behavioral control).

Testing the Entrepreneurial Intention Model on a two-country sample suggests strong empirical confirmation of its relevancy (Liñán and Chen, 2006).

On the other hand, research of the relation between the entrepreneurial intentions and behavior also consider other, contingent factors. Greene suggests that different micro and macro determinants affect the decision on self-employment (Greene, 2013). Some empirical studies list several factors which influence the intentions (Eurofound, 2015). At micro level: 1) older rather than younger individuals, especially male, are more likely to elect to be self-employed; 2) those who have completed higher education are more likely to decide on self-employment; 3) previous working experience and, accordingly, previous professional background are important factors, and 4) there are strong evidence that the children of self-employed parents follow the example of their parents. At macro level: 1) decision on self-employment is influenced by the social and regional surrounding, as well as the macro-economic cycle, and 2) cultural and social attitudes play significant role.

Research in Macedonia shows similar results. A quantitative study conducted on a sample of 516 undergraduate students, shows strong support of TPB and the Entrepreneurial Intention Model. Namely, personal attitudes and perceived behavioral control both exert strong impact on entrepreneurial intentions. Regarding subjective norms, results confirm statistically significant correlation, but the impact on intentions is not very strong (Debarliev et al, 2015).

---

<sup>16</sup> This paper is based on research project "Youth Study in Republic of Macedonia, 2016" implemented by the Institute for sociological, political and juridical research, and conducted by project leader M. T. Latkovikj and team members: R. Cacanaska, S. Sasajkovski, J. Jakjimoski, E. Simoska, M. B. Popovska and V. Z. Chatleska.



## RESEARCH METHODOLOGY

Main objective of this research is to provide thorough insights and to investigate the nature of the entrepreneurial intentions through examination of the factors which determine these intentions. Regarding the epistemological framework of this paper, we should emphasize that it is aimed to understanding the social conditions and activities through analyzing and interpreting the statements / responses of the interviewees, that is, the collected database.

The key research question is:

*„What are the reasons why the young population prefers employment in the public sector and avoids entrepreneurship as a career goal, that is, why the entrepreneurial intention in the young individuals is low? “*

For the needs of this paper, a cross-sectional research design is prepared (Bryman, 2012: 59), because collection of empirical evidence is performed in precisely determined time interval (September 10-20, 2016) and proved a kind of “picture” of the social life of the researched population (Newman, 2014: 44). However, we should also take into account the longitudinal dimension which is primarily incorporated through the rich secondary database from already realized research.

The primary data is obtained through qualitative methodology, i.e., by using in-depth interviews. In-depth interviews are semi-structured. Semi-structured interview is a method of data collecting which “refers to a situation where the interviewer has series of questions which in the *interview guide* are given in general form...” (Bryman, 2012: 473). Interviewees complete interviews electronically (through e-mail) and send back to the interviewers.

The sample is purposive, stratified and it is composed of 30 respondents, young people of 15-29 years of age, from the Republic of Macedonia. The stratification of the sample is made by sex, place of living (municipality), age, degree of education, working status and ethnicity.

It means that, totally 30 interviews are made, for which prior verbal informative consent is obtained. The anonymity of all interviewed persons is guaranteed. The analysis of the qualitative database is focused on interpretations, experiences and perceptions of the interviewed young people in relation with the topics defined in the key research question. In addition, the authors of the paper, at their discretion, synthesize part of the questions and present them as synthetic indicators while other “points” of the responses of the interviewees they present as quotations which are part of the findings and conclusive insights.

## RESULTS

### CULTURAL AND SOCIAL NORMS TOWARD ENTREPRENEURSHIP BEHAVIOR

Perceived cultural and social norms show the social evaluation and the social pressure over the person to practice or not entrepreneurial behavior. More precisely, it refers to the perception of the person how the people from his/her closer and wider surrounding estimate the decision to be entrepreneur. Such normative beliefs contain expectations of the others; shape the motivation of the person to harmonize it with such expectations, and install subjective norms which determine the entrepreneurial intention. The responses of the respondents originating from a family which runs entrepreneurial business show that there is contradiction in the perception of the attitudes from the wider surrounding, and the closer one, the family surrounding. Most frequently, the perception of the former is negative, and the perception of the later is positive.

Moreover, positive evaluation of the decision to become entrepreneur by the closer surrounding is linked to the positive perception of the role of the entrepreneurs and the benefit entrepreneurship brings to the development of the economy and social welfare. Evident is the specificity of the attitudes of the respondents who originate from families running their own ventures. Although, the wider surrounding prefers employment in the public administration, the closer surrounding where there is family tradition of entrepreneurial business supports the entrepreneurial activity. One respondent employed in a family business said: *“Entrepreneurship is welcomed in my family and it has been welcomed for 150 years. Many people are critically tuned, and rightfully hold that the establishment of their own venture nowadays is risky. It is due to the oligopoly, absence of stability in the economy, and the legislation system... However, entrepreneurship and urge for private ownership can be found in each of us. As such, these are the pillar of a healthy society, produce value-added goods, and they play a role in prevention against monopoly.”*

Young entrepreneurs hold that the wider surrounding negatively views on their entrepreneurial venture. One of them stated that *“...the reaction of the people around me was that I was insane when I decided to quit excellent job in order to establish my own company”*. One female entrepreneur says *“there were also skeptics around me whose disbelief ranged from negative comments to open contradiction to my idea”*.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

According to the statements of a respondent, the negative cultural and social attitude toward the entrepreneurship “*is due to the mental matrix in Macedonia*”. Moreover, as typical attitude is underlined the negative attitude of the surrounding derived from the mistrust in the state institutions, unstable social situation in Macedonia and the risk of “*business failure*”. There is also an opinion that the economy is overburdened by “*unfair competition and politically determined businesses*”.

Contrary to the above mentioned, it is noticeable that a part of the young unemployed persons has negative attitude regarding the role of the entrepreneurs and their economic goals aimed “*first of all, to personal enrichment*”. Another opined that “*In our country, most often there is exploitation of the labor and the workers are not sufficiently paid and they work in conditions which are below any possible level*”.

#### **PERSONAL ATTITUDES TOWARD ENTREPRENEURSHIP BEHAVIOR**

The attitudes toward entrepreneurship behavior are determined by the personal evaluation of being entrepreneur. It can be expressed as a feeling, but also as a consideration of the estimation regarding the benefits. Personal beliefs about the possible outcomes of entrepreneurship behavior result in attitudes which favor or do not favor professional attractiveness of the entrepreneurship. The most important aspect which came out of the analysis of the narratives is that entrepreneurship behavior is driven by striving for independence in the professional occupation, and first of all, it is strongly motivated by the desire for profit. Typical example is the following statement of a female student: “*To be self-employed is attractive to me. In that case you are your own boss, you are not subordinate, you run the business by yourself and you'll do your best to take what you have built to the peak. You know that what you make efforts for will be on your account and you will have your own benefit later*”.

Research provided evidence on some other aspects of the personal desirability of creating new venture. The attractiveness of the option to be self-employed is triggered by the desire for successful fulfilling professional and business goals. This is indicated by the statement like “*It is attractive to be self-employed, because of becoming independent and because of control and responsibility regarding everything you make and do. The idea that you create by yourself and manage the processes in your own company also provides personal satisfaction if there is success.*” Such attitudes are not linked to the age or the working status of the young individuals and these are detected in different individual respondents: secondary school student, student, graduated unemployed, and employed. Moreover, it is evident that the attitudes as personal dispositions affect the positive or negative responds to particular circumstances, persons or institutions. A female graduated student indicates that her personal desirability of creating new venture emerges from her negative attitude regarding being employed in large corporation and her preferences for freedom of action and expression.

Concerning young entrepreneurs, the narratives are dominated by favorable assessments of the entrepreneurship behavior which is in relation with the beliefs of various outcomes and evaluative considerations as a higher working efficiency and effectiveness, independence, creativity, freedom in working and financial autonomy.

In terms of financial independence and financial success, the engagement in entrepreneurial activity should not be seen as an immediate way for gaining enormous profit. A young entrepreneur has realistic point of view and offers the following suggestion “*We live in an era when being entrepreneur is cool and trendy, but the truth is that it is the most difficult thing you will make in your life. Except in case you run illegal business and you do not pay the employees. If you establish a company for making millions, you should not do it. Millions cannot be earned so fast in legal way.*”

Unlike the previous findings, it was noticed in the respondents that the negative assessment of the benefits and disbelief in success as entrepreneur is in correlation with the poor entrepreneurial climate in the country which is strongly influenced by the politics. “*It is not attractive to start a business because we live in a society in which the major companies have created some kind of monopoly wherein new business is very hard to succeed ... unfortunately, the negative politic climate has an important role therein*”. This confirms that various exogenous factors can influence attitudes and behavioral intentions to become an entrepreneur.

Finally, we should mention that the low professional attractiveness of entrepreneurship is linked to the absence of personal affinities for such type of employment or, feeling of “*fear of failure*”.

#### **PERSONAL PERCEPTION OF FEASIBILITY TO BECOME AN ENTREPRENEUR**

The entrepreneurship capacity of the person is investigated through the personal perception of the possibility or ability to become an entrepreneur. Such perception is influenced by the belief regarding to which degree particular internal factors can prevent or facilitate the entrepreneurship behavior. The experience of a young female

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

entrepreneur shows that besides the professional attractiveness, important factor is personal engagement and readiness for hard work.

The perceived behavioral control or, personal perception of the possibility to be entrepreneur in a statement of the female student is named as *“special way of behavior”*. Such behavior includes self-confidence, responsibility, persistence and capability for managing the processes.

Positive control beliefs which create a feeling of capacity for fulfillment of the entrepreneurship behavior are represented through positive perception of one’s own abilities and strong self-confidence. Following statements are characteristic: *“I believe in my capacities for running entrepreneurship business. It is not difficult for me to control the processes in the company”*, and *“I believe in myself, I would be good entrepreneur who will be proven in due time. I possess high degree of self-confidence that I will succeed... I am ready to put efforts in development of my company in order to become successful in the business”*.

From the narratives of the respondents it was also spotted the need of the young individuals for entrepreneurial education and experience which are necessary for evaluation of the possibility of entrepreneurship behavior and one’s own entrepreneurship capacity. One respondent employed in a family business with his parents said that *“... one is not born capable, one becomes capable. Entrepreneurship is interesting as a professional determination, but it requires sacrifice to shape and make the project successful... I think that the processes control the entrepreneur in the first 10 – 15 years, after that it slowly goes vice versa”*.

### DISCUSSION AND CONCLUSIONS

Research outcomes disclosed a number of important patterns which were repeated in the interviews and are related to the antecedents of the entrepreneurship intentions.

Respondents whose parents run entrepreneurship business have positive perception of the cultural and social norms of their closer surrounding. Such social norms create micro environment which supports entrepreneurship behavior of the individual. More precisely, under the influence of the closer family, the young individuals develop subjective norms which favor their personal entrepreneurial intentions. In the families where the entrepreneurial activity is a generator of fundamental incomes for living, and even more when parents are successful in their business venture, in the young members of the family that situation becomes desired pattern of behavior which suggests that the entrepreneurship can be transferred through generations (Green, 2013), parents, as role model, influence the entrepreneurship affinity of their children (Niittykangas and Tervo, 2005; Colombier and Masclat, 2008).

Findings suggest that positive perception of the cultural and social attitudes regarding the entrepreneurial behavior is linked to the positive perception of the significance of the entrepreneurship and its role in creating social welfare.

Negative social attitudes for starting own business are often accompanied by negative opinion on the entrepreneurs as an economic actors and unfavorable economic and political conditions in the country. This is, probably, a result of: bad examples of employers and their companies; insufficient emphasis on good examples of successful entrepreneurs; unfair competition; and, finally, corruption which young entrepreneurs consider being a serious barrier in managing one’s own business (Zabijakin Chatleska et al., 2016). When the image of the entrepreneurs in the society is bad, then young individuals are not motivated to start entrepreneurial venture. Positive social attitudes are important step for creation friendly business surrounding, which in turn will positively influence the intention of the young individuals for self-employment (Bergmann, 2009). Although it is difficult to separate the influence of the institutions from the influence of the culture and social norms, institutions through promotion of public policies have important role in shaping the entrepreneurial climate.

The professional attractiveness of the entrepreneurship is based on the belief that it provides independence in the professional occupation, personal financial and professional success. On the other hand, it is not desired option because it is linked to absence of affinity to such kind of work, high personal responsibility or fear of failure.

Decision to become entrepreneur is also determined by the perception of the degree of possibility of entrepreneurship as a career. The respondents express their sense for capacity of entrepreneurship behavior through: strong self-confidence, perception of high personal abilities, responsibility, and persistence, capability to manage the processes, devotion and readiness for hard work.

Applying qualitative method through in-depth analysis of particular individual and unique characteristics and circumstances which determine the entrepreneurial intentions, this study gives contribution to the further development of the theory of entrepreneurial intentions in the young individuals, as well as practical implications for the public policy makers.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

**REFERENCES**

- [1] Ajzen, I. (2002), “*Constructing a TpB Questionnaire: Conceptual and Methodological Considerations*”. <http://www.uni-bielefeld.de/ikg/zick/ajzen%20construction%20a%20tpb%20questionnaire.pdf> (visited on 10.10.2016)
- [2] Autio, E. et al. (2001), “Entrepreneurial Intent among Students in Scandinavia and in the USA”, *Enterprise and Innovation Management Studies*, Vol. 2, No. 2, pp. 145-160.
- [3] Bergmann, H. (2009), “Cultural aspects of entrepreneurship”, in “*Strengthening entrepreneurship and economic development in East Germany: Lessons from local approaches*”, OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development (CFE), Paris/Trento. <http://www.oecd.org/site/cfecpr/42367462.pdf> (visited on 14.10.2016)
- [4] Bryman, A. (2012), “*Social Research Methods*”, Oxford University Press.
- [5] Colombier, N. and Masclet, D. (2008), “Intergenerational correlation in self employment: some further evidence from French ECHP data”, *Small Business Economics*, Vol.30, No.4, pp. 423–437.
- [6] Debarliev, S. et al. (2015), “Antecedent of Entrepreneurial Intention: Evidence from Republic of Macedonia”, *Business and Economic Horizons*, Vol. 11, No. 3, pp. 143-161.
- [7] Eurofound (2015), *Youth entrepreneurship in Europe: Values, attitudes, policies*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/labour-market/youth-entrepreneurship-in-europe-values-attitudes-policies> (visited on 25.08.2016)
- [8] Green, F. (2013), *Youth entrepreneurship: A background paper for the OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development*, OECD & LEED, Paris. [http://www.oecd.org/cfe/leed/youth\\_bp\\_finall.pdf](http://www.oecd.org/cfe/leed/youth_bp_finall.pdf) (visited on 10.04.2016)
- [9] Jakimovski, J. et al. (2015), “*Youth Trends in the Republic of Macedonia*“, Agency for Youth and Sports of the Republic of Macedonia and University “Sts. Cyril and Methodius” in Skopje, Institute for Sociological, Political and Juridical Research - Skopje. <https://www.docdroid.net/qsrt/-pdf.html>
- [10] Krueger, N. E., Reilly, M. D., and Carsrud, A. L. (2000), “Competing Models of Entrepreneurial Intentions”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No. 5, pp. 411-432.
- [11] Liñán, F. (2005), “*Development and validation of an Entrepreneurial Intention Questionnaire (EIQ)*”, Conference: Fostering Entrepreneurship Through Education. [https://www.researchgate.net/publication/235937856\\_Development\\_and\\_Validation\\_of\\_an\\_Entrepreneurial\\_Intention\\_Questionnaire\\_EIQ](https://www.researchgate.net/publication/235937856_Development_and_Validation_of_an_Entrepreneurial_Intention_Questionnaire_EIQ) (visited on 25.04.2016)
- [12] Liñán, F. and Chen, Y.W. (2006), “*Testing the Entrepreneurial Intention Model on a Two-country Sample*”, Universitat Autònoma de Barcelona, Departament d'Economia de l'Empresa [http://ddd.uab.cat/pub/estudis/2006/hdl\\_2072\\_2213/UABDT06-7.pdf](http://ddd.uab.cat/pub/estudis/2006/hdl_2072_2213/UABDT06-7.pdf) (visited on 25.04.2016)
- [13] Moriano, J.A., Gorgievski, M., Laguna, M., Stephan, U. & Zarafshani, K. (2011, published online first). A cross cultural approach to understanding entrepreneurial intention. *Journal of Career Development*. doi: 10.1177/0894845310384481
- [14] Newman, W. L., (2014), “*Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*”, Pearson New International Edition, 7<sup>th</sup> ed., Pearson Education Limited.
- Niittykangas H. and Tervo H. (2005), “Spatial variations in intergenerational transmission of self-employment”, *Regional Studies*, 39 , 319–332.
- [15] Topuzovska Latkovic, M. et al. (2013), “*Youth Study in the Republic of Macedonia*“, Friedrich Ebert Foundation, Office in Macedonia, Skopje, and Institute for Sociological, Political and Juridical Research – Skopje. <http://isppi.ukim.edu.mk/files/studija-mladi-13.pdf>
- [16] Zabijakin Chatleska, V., Borota Popovska, M. And Topuzovska Latkovic, M., (2016), “*Multiethnic Research Study on Youth Entrepreneurship*“, Management and Industrial Research Foundation, Skopje and Institute for Sociological, Political and Juridical Research – Skopje.

**AN ESP TEACHER AS THE IMPLEMENTER OF STRATEGIC THINKING AT THE  
TERTIARY LEVEL OF EDUCATION**

**Dragana Pešić**

University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja, Republic of  
Serbia [dragana.nedeljkovic@kg.ac.rs](mailto:dragana.nedeljkovic@kg.ac.rs)

**Abstract:** Being dependable upon development in numerous scientific fields as well as trends of everyday life, education has never before been faced with such an urging demand for dramatic changes, implying a pressing need for continual self-evaluation and flexibility on the first place. The implementation of the Bologna Process into higher education institutions poses certain criteria ahead of higher level institutions that have not yet been uniformly adopted by all higher education institutions in Serbia. The most radical change is certainly the one of the modified role of students who are now not only beneficiaries, but equal partners in the process of education. Another call imposed by the Bologna Process is market oriented education, which places students' needs, i.e. the needs of their future workplace, into the focus of education. Such requests are particularly demanding for societies where lectures are widely delivered ex cathedra and students are traditionally treated as instruction receivers. Both the viability and sustainability of this concept of education primarily depends on the carriers of those changes, i.e. teachers and students alike. The traditional role of a tertiary-level teacher changes in the sense that he/she is now not only the source of knowledge, but gets more involved in students' progress by mentoring, i.e. monitoring and evaluating the progress of each and every student. In so doing, the focus of his/her attention is to teach students how to learn. This means that the focus of the lecture is not only subject matter, but the processes that need to be developed in order to help students achieve better learning results, which would eventually lead to better exam pass rate. All this would be hardly possible unless the students are self-aware and confident individuals prone to proactive reasoning, highly motivated to succeed and make progress by mastering their learning process. However, being overdependent upon teachers, students increase their expectations concerning teacher contribution to and responsibility for their learning process and exam outcome. Consequently, developing independent learners who are able to connect different aspects of knowledge concerning different subject matter and self-manage their own learning process would become the primary aim of any tertiary-level classroom. Learner-centered education has a few-decade-long roots in contemporary language teaching methodology, yet this is something that still has to be adopted by Serbian higher education institutions. The aforementioned points to the necessity for changes in both teacher and student role(s) within a classroom. The proper driver of these changes is development of strategic thinking, i.e. implementation of strategy-oriented teaching instruction. In the group of learning strategies, metacognitive ones stand out as those which act as a basic students' tool for managing the process of learning. Another critical characteristic of metacognitive strategies is their transferability to teaching and learning different subject matter. This means that the burden of strategy building can be shared among teaching staff members, which implies close collaboration among teaching personnel of an institution. The aim of the paper is to discuss the idea of introducing the concept of learning strategies primarily into the tertiary level of education and look into the newly imposed role(s) of the ESP teacher as the implementer of the process. By looking into the role of an ESP teacher, we are generally looking into the roles of all tertiary-level teaching staff members.

**Keywords:** tertiary education, learner independence, metacognitive strategies, teacher role.

## **1. INTRODUCTION**

Being dependable upon developments in numerous scientific fields as well as trends of everyday life, including social, economical, and political changes, and cultural values and beliefs, education has never before been faced with such an urging demand for dramatic changes, implying a pressing need for continual self-evaluation and flexibility on the first place. The introduction would provide an insight into those phenomena that have been acting as the main instigators of changes in teaching instruction and, consequently, teacher roles. These would be the concepts of globalization, ICT development and the Bologna Process implementation.

The concept of globalization has imposed the issue of competitiveness in the knowledge-based society. Finding sister universities all over Europe has become a common practice in Serbia. Such connections with institution(s) of common interests have opened the opportunity for both student and teacher mobility aimed at exchanging ideas, good practice and research results with the further scope of preparing students to enter the global market and survive there. Furthermore, competitiveness imposes constant improvement and perfection, bringing thus the concept of life-

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

long learning to the focus of educational attention. As such type of learning continues after the formal education being over, it supposes the existence of independence and self-directedness, i.e. certain techniques and procedures that would enable learners manage their own process of learning.

The most critical driver of changes in the field of education in recent years has been the development of ICT. Those changes are noticed in terms of educational environment (the classroom equipment), curriculum decisions (subject matter content and teaching methodology) and communication between a teacher and students (the change in teacher's and students' roles). Employing ICT in a classroom is not anymore the question of computer literacy, but of efficient use of ICT in developing an active, knowledge-oriented classroom whose main aim is to equip students with resourceful and applicable long-lasting knowledge and skills, which bring us once again to the concept of learner independence.

The third phenomenon to be considered is the implementation of the Bologna Process. The basic idea underlying the Bologna Process was to create European Higher Education Area (EHEA), as a response to the massification of higher education institutions in the last decades of 20<sup>th</sup> century. In this regard, European higher education is supposed to be compatible and comparable, more transparent, competitive and attractive for students of different origin, who are offered a number of quality courses on either national or international level. However, such a concept of tertiary education imposes the need for reforming higher education institutions, which implies certain changes that traditional educational institutions are more or less ready or keen to face. Concerning traditional university education in Serbia, which is still theory oriented, the most dramatic ones are (1) adapting curricula to market needs and national demands; (2) multidisciplinary and interdisciplinary directed towards meeting the needs of newly emerged professions motivated by technological development; (3) the change of focus from theory-oriented studies to the studies with the practical application of the learned; and (4) involving students as partners into the process of education<sup>17</sup>.

Having considered the phenomena with the largest influence on the present-day education, we become aware of the fact that, despite the changes in teaching methodology directions, modern education should emphasise both the learning product and the learning process. It is, nevertheless, impossible to talk about either of these without considering learning strategies.

Apart from influencing the focus of teaching instruction, the aforementioned phenomena influence the approach to content of university courses, which further leads to changes in the relationship between teachers and students and teacher roles. The prevailing feeling is that the central issue of present-day education is the one of learner independence and autonomy, i.e. the ways of creating independent learners and equipping them with skills and strategies that would prepare them for life-long learning. The answer that contemporary teaching methodology has to offer is the implementation of learning strategies, as a means of upgrading one's learning style, which would eventually lead to learner autonomy and independence.

The aim of the paper is to discuss the idea of introducing the concept of learning strategies primarily into the tertiary level of education and look into the newly imposed role(s) of the ESP teacher as the implementer of the process. It would be done by discussing the role(s) of university teachers, then by introducing the concept of (language) learning strategies as a means of developing independent learners, and, finally, by emphasising the role of teachers in learning strategy implementation. By looking into the role of an ESP teacher, we are generally looking into the roles of all tertiary-level teaching staff members.

## **2. THE ROLE OF ESP TEACHER AT TERTIARY EDUCATION**

Following the chronological sequence of course organisation, i.e. curriculum writing – delivering teaching instruction – assessment/examination, the first and foremost role of a teacher in a traditional university classroom would be the one of a course designer. As all decisions concerning the content and teaching instruction of a university course are made by a teacher, irrespective any extrinsic influence, this can be said to be the most important and responsible role. It is to be followed by a teacher as a source of knowledge and material writer. The role of an assessor used to be rather specific. Namely, students' knowledge used to be assessed regardless the estimation of their overtime progress. The exam outcome used to be based on the presentation of the learned at the moment of examination. That is why, at this point, this role is not considered to be the role of an evaluator.

---

<sup>17</sup> Crosier, David and Parveva, Teodora. *Fundamentals of Educational Planning – 97: The Bologna Process: Its impact on higher education development in Europe and beyond*, Paris: UNESCO: International Institute for Educational Planning, (2013).

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

However, from the point of view of a university teacher, the most important role would certainly be the one of an academic. Ur<sup>18</sup> points out the importance of distinguishing the roles of the academic and the professional, which is very important point as far as university teachers are concerned. Namely, she supports the idea that academics are 'primarily occupied in thinking and researching; they research in order to refine thinking; they are interested in finding out the truth or more information; they are not immediate agents of real-world change; they are evaluated in the short term by his/her publications and they are evaluated in the long-term by his/her influence on the thought and action of both academics and professionals'. On the other hand, professionals are 'primarily occupied in real-time action; they think in order to improve action; they are interested in finding out what works; they are immediate agents of real-world change; are evaluated in short term by the extent to which he/she brings about valuable change and they are evaluated in the long term by his/her influence on the thought and action of both academics and professionals'. Though different in five aspects, one trait is common to both roles and that is being evaluated on the basis of their 'contribution to their field in a way that can benefit future generations'. Regardless many differences, it cannot be said that these two roles are exclusive. For example, the English language teacher (Dudley-Evans<sup>19</sup> goes a step further and suggests referring him/her as ESP practitioner) is primarily a professional who contributes to bringing about real-world change, but he/she can still undertake an academic research. In this sense, it would be recommendable to include both roles in the description of a university teacher.

However, the implementation of the Bologna Process and developments in teaching methodology have influenced some changes in the aforementioned roles as well as the emergence of some new concepts. The first change definitely concerns the role of an assessor and its transformation into the one of an evaluator. Namely, due to the Bologna Process, the exam outcome is the sum of all pre-examination activity and the examination performance. In this respect, a teacher becomes constantly involved into the process of evaluation. While evaluating, he/she monitors the performance of all students and should act as a motivator in supporting them in their efforts to overcome any difficulties concerning a certain course.

The importance of the concept of learner independence calls for the role of a strategy builder, where a teacher is not concerned only with the subject matter, but with the ways of learning as well, i.e. he/she does not teach only what, but how in learning. This role would be looked into in some more detail in Part 4.

The role relating to foreign language teachers only is the one of a language consultant. It emerged due to certain trends in teaching methodology (content-based learning and learner-centred approach) and market oriented education (the Bologna Process). Namely, a foreign language teacher at non-philology universities does not deliver language content only. The use of language becomes now dependable upon the context of use, which turns a language teacher into language consultant.

It goes without saying that university teachers are researchers. However, apart from being indulged into their subject matter, they should also do a classroom research aimed at delivering the subject matter in a way that would be acceptable for the group of students they work with, and that would lead to achieving most positive results in the sense of the gained knowledge and consequently exam outcome.

The last, but not the least role to be mentioned is the one of a fine-tuner. Namely, in the process of teaching, teachers are constantly re-evaluating a pre-defined curriculum and reshaping it in a way to best suit the students needs. This fact bring us to the point that being a teacher, especially a university teacher, does not mean only being an expert in one's own field of interest. A constant development should be given not only to the knowledge concerning the subject matter, but to the issues of pedagogy, as well. This is particularly important for university teachers, given the fact that the primary interest of the most of them is not of a pedagogical nature. A further thought might be given to the idea of implementing pedagogic courses, at least as an optional course, at the postgraduate studies at non-educational universities.

### 3. THE IMPORTANCE OF STRATEGIC THINKING – LANGUAGE LEARNING STRATEGIES

Globalisation as a world-wide phenomenon has imposed a strong competition, urging thus a need for constant learning and perfection, with the final aim of equipping learners with tools necessary to cope in the constantly changing world. This brings us to the concept of life-long learning, which has a rather long tradition in the Western

---

<sup>18</sup> Ur, P. The English Teacher as Professional. In Richards, Jack C. & Renandya, Willy A. *Methodology in Language Teaching, An Anthology of Current Practice*. (10<sup>th</sup> ed.). Cambridge: CUP, (2008).

<sup>19</sup> Dudley-Evans, Tony and St John, Maggie Jo. *Developments in English for Specific Purposes. A Multi-Disciplinary Approach*. Cambridge: CUP, (1998).

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

world and is still to be adopted in Serbia and the Balkan countries. The issue of education as a lifelong process imposes the question of acquiring the skills of self-directed learning<sup>20</sup>. As suggested by many authors, the main tool to be employed in creating a self-directed, i.e. autonomous (language) learner is learning strategies<sup>21</sup>.

The question of learning strategies is the question of how students deal with the process of learning. If you start the conversation with your students about the way they acquire a foreign language, the answers may range from reading and re-reading in order to understand some confusing word/parts of a text, to reading and repeating the lists of words in order to remember them, or trying to remember other courses content to grasp the meaning of unfamiliar words, etc. During a learning task, they may use highlighting pens to underline the important language items, ask for clarification if something is not understandable, or try to predict what comes next in reading and listening activities, etc. All these are the examples of different learning strategies.

In order to avoid any possible confusion concerning learning strategies, it would be useful to make a distinction between *learner strategies*, *learning styles* and *learning strategies*, as all three concepts characterize each and every student. When talking about *learner strategies*, O'Malley and Chamot<sup>22</sup> say that they are strategies developed by very learners aimed at solving certain learning problem. Depending on how consciously learners use them, they could be divided into implicit and explicit. On the other hand, *learning strategies* are explicit and they can be implemented into curriculum, i.e. teaching instruction. They are influencing the process of learning as they are used in information processing, storage, retrieval and use and, furthermore, they help in developing learning styles. According to Oxford<sup>23</sup>, learning styles are general personal approaches to learning, whereas learning strategies are used in a particular context as problem-solving techniques, thus being purposeful and goal-oriented<sup>24</sup>. They are the result of personal, cognitive, affective and psychological characteristics and represent a learner's attitude to the learning environment<sup>25</sup>.

In researching strategies and strategic behaviour, much effort has been put into categorisation of strategies. However, contemporary language teaching methodology recognises four types of strategies – social, affective, cognitive and metacognitive.

Social strategies deal with interacting with another person in order to assist learning. It can be either asking for clarification or working with someone else in order to solve a problem or finish a learning task.

Affective strategies refer to managing emotions. They are seen as lowering anxiety, self-encouragement or control over negative feelings, i.e. not allowing them influence attitudes or behavior<sup>26</sup>.

Cognitive strategies are often seen as theoretical procedures involved in the learning process<sup>27</sup>. In other words, they are considered to be controlled mental processes used in the process of learning and understanding, i.e. in obtaining, storage, retrieval and use of information. In such a way, in the context of language learning, they help students process and manipulate the language content.

---

<sup>20</sup> Knowles, Malcom. *The Modern Practice of Adult Education*. New York: Association Press, (1976).

<sup>21</sup> Wenden, Anita and Rubin, Joan. (eds.) *Learner strategies in language learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. (1987).

Oxford, Rebecca. *Language learning strategies: What every teacher should know*. New York: Newbury House, (1990).

O'Malley, Michel and Chamot, Anna. *Learning Strategies in Second Language Acquisition*. Cambridge: CUP, (1990).

<sup>22</sup> O'Malley, Michael and Chamot, Anna. *Learning Strategies in Second Language Acquisition*. Cambridge: CUP, (1990).

<sup>23</sup> Oxford, Rebecca. Language Learning Styles and Strategies: An Overview. *Learning Styles & Strategies/Oxford, GALA*, (2003). <http://web.ntpu.edu.tw/~language/workshop/read2.pdf> (April 2017)

<sup>24</sup> Williams, Marion and Burden, Robert L. *Psychology for Language Teachers: a Social Constructivist Approach*. (5<sup>th</sup> ed.). Cambridge: CUP, (2002).

<sup>25</sup> Oxford, Rebecca. Research on second language learning strategies. *Annual Review of Applied Linguistics*, Vol. 13, pp. 175-187, (1992).

<sup>26</sup> Vandergrift, Larry and Goh, Christine. *Teaching and Learning Second Language Listening: Metacognition in Action*. New York: Routledge, (2012).

<sup>27</sup> O'Malley, Michael and Chamot, Anna. *Learning Strategies in Second Language Acquisition*. Cambridge: CUP, (1990).



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

The strategies that control the process of learning are metacognitive ones. Being the most important strategies for developing independent learners, they would be the focal point of our interest. Namely, by developing this type of strategies, students learn how to observe their own process of learning, being aware of the subprocesses taking place, of the strategies used and possible corrective measures that should be implemented. It means that metacognitive strategies are employed in all three phases of task completion – the phase of approaching a task (planning), performance (monitoring and focusing attention) and the one following the task completion (evaluation).

As the starting point of developing metacognition and building independence in learning, planning encompasses advance organisation and self-management. This strategy asks for proactive thinking, as a student is expected to think ahead and foresee the possible problems and think about suitable solutions. Namely, it can be said that a student is able to plan if he/she is aware of all aspects of the task at hand and its potential outcomes. At the same time, he/she is expected to develop a strategic approach that would lead towards achieving these outcomes.

Monitoring implies 'checking, verifying or correcting one's performance in the course of the task'<sup>28</sup>. As the successful completion of a task depends on the ability to promptly spot the failure in performance and redirect one's attention towards the task completion, the work on developing this strategy is very important.

The process of evaluation takes place after task completion. The two most important questions addressed by evaluation are the consideration of success in task completion and possible alternative behaviour in future performance.

It becomes obvious that developing (meta)strategic thinking is a most beneficial concept in developing the overall critical thinking ability. In such a way, one builds his/her self-confidence in learning and performing and takes control over the very process, which leads to independence in learning.

#### **4. THE ROLE OF A TEACHER IN IMPLEMENTING STRATEGIC THINKING**

In the process of implementing strategies into teaching instruction and making them a component part of a curriculum, the main objective of a teacher is to get students acquainted with different types of strategies, to explicitly teach students how to use each of them, to make students aware that they should use the strategies which they find useful, i.e. make them self-directed and to foster strategy use in other learning environments. In so doing, students become aware of the fact that the process of learning is at their hands and that they are in charge of it.

In their effort to develop independent learners and successful strategy users, teachers should be actively involved in 'assessing, planning and decision-making of what their learners already know, what they need to know and exactly how they can be helped to become independent learners'<sup>29</sup>. There are different models of strategy instruction developed so far, and we would make use of the Strategic Teaching Model, proposed by Jones et al.<sup>30</sup>. According to the Model, the first phase of strategy implementation is assessing. In this phase teachers should employ a questionnaire or think-aloud procedures or interviews to assess the type and frequency of strategy use. If possible, the combination of strategy assessing techniques is recommended, as this would bring about more precise information. When introducing of a new strategy, which is the following phase, the explanation should be given explicitly. A teacher names a strategy and explains its use, step by step. It is very useful to put the theory in practice by modelling strategy use, which makes the next step in strategy introduction. Here a teacher verbalises his/her own thought processes while doing a task. The support further given to students in practicing a new strategy should be adjusted to student needs. They should be motivated in using a strategy by providing successful experience or relating strategy to improved performance. Having in mind transferability as one of learning strategy traits, and following the CALLA (Cognitive Academic Language Learning Approaches) model introduced by O'Malley and Chamot<sup>31</sup>, we would add expansion as the final phase of strategy implementation. Namely, having mastered the strategy use in one teaching context, e.g. language learning, students could be further encouraged to use the same strategy(ies) at different learning situations (to different language tasks or to acquiring different subject matter).

---

<sup>28</sup> Vandergrift, Larry and Goh, Christine. *Teaching and Learning Second Language Listening: Metacognition in Action*. New York: Routledge, (2012).

<sup>29</sup> Oxford, Rebecca. *Language Learning Strategies in a Nutshell: Update and ESL Suggestions*. In Richards, Jack C. and Renandya, Willy A. *Methodology in Language Teaching, An Anthology of Current Practice*. (10<sup>th</sup> ed.). Cambridge: CUP, (2008).

<sup>30</sup> O'Malley, Michael and Chamot, Anna. *Learning Strategies in Second Language Acquisition*. Cambridge: CUP, (1990).

<sup>31</sup> Ibid.

Thirteenth International Scientific Conference  
 THE TEACHER OF THE FUTURE  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

*Table 1. Teacher roles in learning strategy implementation based on the Strategic Teaching Model*

	Phases of strategy implementation					
	Assessment	Explanation	Modelling strategy use	Scaffolding	Motivating	Expanding strategy use
Teacher roles	Researcher Monitor	Knowledge resource Mediator	Presenter Consultant Mediator	Controller Facilitator Support-provider	Monitor Evaluator Motivator	Instigator Motivator Collaborator

Source: Author

It is obvious that one phase may entail more than one role. However, they are all characterised by providing a continual feed-back.

Table 1 gives us data that point to the conclusion that in implementing strategy use, teacher's roles should be reoriented. At the first place, teachers are expected to monitor the current degree and type of strategy use and make a more detailed research into it, acting as *researchers*. The role is further changed to that of a *mediator*, *consultant*, *controller* and *support-provider*, then *evaluator*, *motivator*, *instigator* and *collaborator*. At any time of this process, teachers are feedback providers. The final set of the given roles refers to post-implementation phase and is very important in transferring strategies to learning other subject matter. The last given strategy differs in relation to all the others as it implies developing relationships not only with students, but with fellow teachers as well. Without such collaboration, the process of strategy implementation would certainly take more effort and time.

## CONCLUSION

The consideration of three most influential factors of developments in the present-day education, i.e. globalization, the Bologna Process implementation and developments in ICT, has brought about the issue of learner independence and consequently given rise to the notion of learning strategies as a means of enabling the development of learner autonomy and independence. The same phenomena have influenced the change in the role(s) of modern-day university teachers, which has become even more complex and comprehensive by the introduction of learning strategies. This change is primarily reflected in the change of the role of assessor into the one of an evaluator, and the emergence of new teacher roles that should be adopted and implemented into higher education - mediator, support-provider, motivator, instigator and collaborator. It has become evident that without close collaboration with both students and fellow teachers, university teaching instruction lacks in quality and efficiency.

## LITERATURE

- [1] Crosier, David and Parveva, Teodora. *Fundamentals of Educational Planning – 97: The Bologna Process: Its impact on higher education development in Europe and beyond*, Paris: UNESCO: International Institute for Educational Planning, (2013).
- [2] Ur, Penny. The English Teacher as Professional. In Richards, Jack C. & Renandya, Willy A. *Methodology in Language Teaching, An Anthology of Current Practice*. (10<sup>th</sup> ed.). Cambridge: CUP, (2008).
- [3] Dudley-Evans, Tony and St John, Maggie Jo. *Developments in English for Specific Purposes. A Multi-Disciplinary Approach*. Cambridge: CUP, (1998).
- [4] Knowles, Malcom. *The Modern Practice of Adult Education*. New York: Association Press, (1976).
- [5] Wenden, Anita and Rubin, Joan. (eds.) *Learner strategies in language learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. (1987)
- [6] Oxford, Rebecca. *Language learning strategies: What every teacher should know*. New York: Newbury House, (1990).
- [7] O'Malley, Michael and Chamot, Anna. *Learning Strategies in Second Language Acquisition*. Cambridge: CUP, (1990).

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

[8] Vandergrift, Larry and Goh, Christine. *Teaching and Learning Second Language Listening: Metacognition in Action*. New York: Routledge, (2012).

[9] Oxford, Rebecca. Language Learning Styles and Strategies: An Overview. *Learning Styles & Strategies/Oxford, GALA*, (2003). <http://web.ntpu.edu.tw/~language/workshop/read2.pdf> (April 2017)

[10] Willams, Marion and Burden, Robert L. *Psychology for Language Teachers: a Social Constructivist Approach*. (5<sup>th</sup> ed.). Cambridge: CUP, (2002).

[11] Oxford, Rebecca. Research on second language learning strategies. *Annual Review of Applied Linguistics*, Vol. 13, pp. 175-187. (1992).



**DECENTRALIZATION AND FINANCING OF PRIMARY AND SECONDARY  
EDUCATION IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA**

**Florie Miftari**

Faculty of Economics, AAB University, Kosovo [florije.miftari@universitetiaab.com](mailto:florije.miftari@universitetiaab.com)

**Besime Ziberi**

Faculty of Economics, AAB University, Kosovo

**Abstract:** The main aim of the process of Decentralization of education was to improve conditions, quality educational standards and to enable access to education. However, in order the process of decentralization of education to achieve its objectives, is necessary to be accompanied by sufficient fiscal decentralization, sufficient funding versus authorizations by the Local authorities in the sphere of education, exacerbates the efficiency of providing public services.

The main aim of this paper is to analyze the theoretical and empirical analysis of the forms of financing of primary and secondary education in the Republic of Macedonia in the time period from the beginning of the process of decentralization since 2005. The paper includes a review of the financial sufficiency for the realization of this comity, the criteria on the basis of which the funds from the central government to the local government are distributed and the criteria for determining the level of education budget at the local level. A number of problems have been identified in the application of current methods and an alternative approach to estimate the cost for student needs has been proposed. In order to make an informed decision about the required levels of resources, research needs to be done to determine the costs associated with the education of students with different levels of need.

**Keywords:** primary education, secondary education, financial budget, local government, decentralization.

## 1. INTRODUCTION

Primary and secondary education, almost in all democratized and decetralized countries, is a public function that is carried out by local self-government units. In the literature on decentralization of education, also a lot of studies and research by different authors, that dedicated the research for different countries present different forms of power transfer through decentralization. Decentralization of education (devolution), means the permanent transfer of authority over financial, administrative or pedagogical issues from the highest to the lowest levels of government. Other forms of transfer are deconcentration and delegation. Deconcentration is a process where some responsibilities are allowed in management at the lowest levels of government, but the central government controls a variety of activities. This is the weakest form of decentralization. On the other hand, delegation is a more general approach to decentralization, where central government delegates authority to lower levels of government, meaning that delegated com- munity can be withdrawn in case of non-realization.

<sup>32</sup>. In the Republic of Macedonia during the process of decentralization, some competences were transferred in the sphere of primary and secondary education. According to the Law on Local Government, the list of competences of the local government is also "Education - establishment, financing and administration of primary and secondary schools, in cooperation with the central government, in accordance with the law, organization of student transport and food and housing Of them in dormitories ". From the practical exercise of this competence, it can be freely found that municipalities in Macedonia share this competence with the central government. The realization of this service becomes even more difficult as a result of the unavailability of financial resources delegated by the central government to the municipal one, where according to the interview conducted with municipal budget planning administrators, the bulk of the block grants for education is allocated to gross personal income of the employees in education, even on average about 80%. Opportunities to improve the conditions in schools to advance and modernize primary and secondary education are, unfortunately, minimal due to insufficient funding from block grants and municipal own funds.

---

<sup>32</sup> Law on Local Authorities (Official Gazette of RM 5/2002)

## 2. DECENTRALIZATION AND FINANCING OF PRIMARY AND SECONDARY PUBLIC EDUCATION

Financing of primary and secondary education, with the process of functional and fiscal decentralization of this competence, is realized mainly by funds delegated by the central government and that in the form of block grants and grants intended for primary and secondary education. Further municipalities, according to legal regulations, are obliged to allocate these funds to primary and secondary schools. The financial program for primary and secondary schools operating in the territorial boundaries of a municipality is an integral part of the municipal budget for the respective fiscal year.

Municipalities, depending on their financial capacity, ie the financial resources provided by their own resources, can fill the funds from the block grants and allocate them for current and capital expenditures except for the personal income of the employees in the municipal schools.

### 2.1. The criteria for distribution of block grants for primary education

The criteria for distribution of block grants for primary education are: the base amount for municipalities, the number of students in the municipality, the number of students per class, the number of special needs students, the population density. The so-called upper and lower boundary mechanism is also used in the distribution.<sup>33</sup>

$$BDO_o = O + WMP \times S$$

$$WMP = O + MA (W \times Kg + Up + Cp \times Upp \times CH)$$

BDO<sub>o</sub> - Block grant for primary education for the municipality

O<sub>h</sub> - Basic amount per municipality

WMP - weighted students in the municipality

S - Standard (amount) per student

W - Total number of students in the municipality

Up - Number of students in the upper classes in the municipality

Upp - Number of students with disabilities in the municipality

CP - coefficient (weight) for the subject instruction (0.2)

CH Checkpoint - coefficient (weight) for students with disabilities (1)

Kg - coefficient (weight) Density municipality:

20 people per km<sup>2</sup> - (0.6)

20 to 50 people per km<sup>2</sup> - (0.4)

50 to 70 people per km<sup>2</sup> - (0.2)

### 2.2 The criteria for distribution of block grants intended for primary education

The allocation of grants for primary education is: the basic amount for a municipality, the number of pupils in primary education, population density, the so called upper and lower border mechanism.<sup>34</sup>

#### Article 5

Allocation of categorical grants for primary education is the formula:

$$NDO_o = O + WMP \times S$$

$$WMP = W + (W \times Kg)$$

NDO<sub>o</sub> - earmarked grants for primary education for the municipality

O<sub>h</sub> - Basic amount per municipality

W - Total number of students in the municipality

WMP - weighted pupils in the municipality

S - Standard (amount) per student

Kg - coefficient (weight) for a population density of the municipality:

20 inhabitants per km<sup>2</sup> - (1.4)

20 to 35 people per km<sup>2</sup> - (0.8)

35 to 70 people per km<sup>2</sup> - (0.6)

Criteria for distribution of block grants for secondary education

---

<sup>33</sup> The methodology for determining the criteria for distribution of block grants for primary education by municipalities for 2017, Article 5, Official Gazette of RM 81/2016

<sup>34</sup> The methodology for determining the criteria for allocation of earmarked grants for basic education in Municipalities 2017, Article 5, Official Gazette of RM 81/2016

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

The allocation of funds from block grants is calculated according to the formula. The formula is mainly based on the number of students in secondary schools. The formula may also have some other factors such as the type of school facility, school location, etc. The criteria for allocating block grants for secondary education are: the basic amount for the municipality, the number of students in secondary education in the respective municipality, the number of pupils in vocational education in the municipality<sup>35</sup>

Allocation of block grants for high school is according to the formula:

$$BDS_o = O + WMP \times S$$

$$WMP = W + O_s \times K_s$$

BDS<sub>o</sub> - Block grant for secondary education in the op-Skills / Skopje

O - Basic amount per municipality / Skopje

WMP - weighted students in the Municipality / City of Skopje

S - Standard (amount) per student

W - Total pupils in secondary education in the op-Skills / Skopje

O<sub>s</sub> - Number of students in vocational education in the Municipality / City of Skopje

K<sub>s</sub> - coefficient (weight) for vocational education (0.1)

While from the local authority the block allocations for the municipality are further distributed based on the following criteria: historical expenses, number of students, number of employees, number of parallels and eventual needs.

*Table 1. Public funding of education after the process of decentralization*

YEA RS	Pre and primary school (1)	Intended donations (2)	Block grants (3)	Funding of primary education (1+2+3)=(4)	Fund.of sec.edu.from central budget (5)	Intended donations (6)	Block grants (7)	Fund.of secondar y school (5+6+7) =(8)
2006	6190802	440000	0	6630802	2467748	170000	0	2637748
2007	6495096	535918	204893	7235907	2319477	189904	941386	3450767
2008	4257618	200016	5645041	10102675	1553416	62160	2201991	3817567
2009	3266396	157171	6662726	10086293	1272303	71890	3008447	4352640
2010	1526990	95262	7145820	8768072	1021611	55378	3166290	4243279
2011	1821704	67326	7728399	9617429	1787977	49191	3521425	5358593
2012	979027	2950	8420171	9402148	786219	0	3918432	4704651
2013	1171011	3300	8479939	9654250	894632	0	3948313	4842945
2014	1080443	3000	8553191	9636634	841780	0	4026448	4868228

*Source: The data are processed by the authors based on the budgets of Macedonia and data from the Ministry of Finance*

From the data presented in above table the financing of public education after the fiscal decentralization process, it is noted that the trend of financing trend is increasing at all levels, ranging from financing preschool and primary education and grants destined for the same categories.

Primary education and primary education in Macedonia is partially funded by the central state budget and partly by targeted grants and block donations. Funding for pre-school education and primary education, from the central state budget, from 2006 to 2014 marks a downward trend. In 2006 the amount of funds earmarked from the budget for Preschool and primary education was 6,190,802 and in 2014 totaling 1080443. earmarked generally marked downward trend over the years taken in the analysis.

In 2006 the amount was 440000 and in 2014 this amount reaches 3000. The most important is the growing trend of the block donations. In 2006, pre-school education and primary education were not funded by block donations,

<sup>35</sup> The methodology for determining the criteria for distribution of block grants for secondary education by municipalities and City of Skopje 2017, Article 4, Official Gazette of RM No. 81/2016

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

while in 2014 with the benefit of municipal competencies, this amounts to 8553191. In total, pre-school and primary education mark an increasing trend, in general pre-school and primary education reached the amount of 9636634 in 2014.

The secondary education funding structure includes funding from the central state budget, funding from destined donations, and block grants. Funding for secondary education from the state budget in 2006 was 2467748 whereas in 2014 it amounted to 841780. Block grants in 2006 Have been 0 while in 2014 the value of the funding reaches 4026448. Although the trend of funding from the budget and donations destined is downward, block grants mark an increasing trend and so in general, secondary education funding marks an increasing trend. In 2006, the total funding value was 2637748 whereas in 2014 this amount reached 4868228.

*Table 2. Financing of education levels as a percentage of GDP (2006-2014)*

<i>Years</i>	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Funding for primary education as% GDP</i>	2	1.9	2.4	2.4	2	2.1	2	1.9	1.8
<i>The secondary education funding as% GDP</i>	0.8	0.9	0.9	1	1	1.2	1	1	0.9

*Source: The data are processed by the authors based on the budgets of Macedonia and data from the Ministry of Finance*

From the table it is seen that in 2014 primary education funding as a percentage of GDP decreases from 2% in 2006 to 1.8 in 2014. Secondary education funding as a percentage of GDP from 0.8 reaches 0.9 in 2014.. Generally, this table reflects a very low share of spending dedicated to education levels as a percentage of GDP.

As fiscal decentralization is generally measured as a share of the costs of local government in total government expenditure also the decentralization of education can be measured in its fiscal dimension, as a share of the costs of the local government to the level of education in total government expenditure. Although this approach ignores the importance of measuring the level of decision-making in education, given the lack of data to conduct mutual studies, the measurement of the fiscal aspect of education decentralization may be the only aspect that would be consistent for a group of wider countries.

*Table 3: Percentage of participation of primary and secondary education expenditures in total state budget expenditures for the time period 2008-2016*

Year	General Budget Expenditures	The secondary education funding	Funding for primary education	Total	% In budget expenditures
	2008	150.371.000	3817567	10102675	13920242
2009	149.594.000	4352640	10086293	14438933	9.65
2010	149.174.306	4243279	8768072	13011351	8.72
2011	159.992.000	5358593	9617429	14976022	9.36
2012	161.667.000	4704651	9402148	14106799	8.72
2013	168.541.000	4842945	9654250	14497195	8.6
2014	175.157.000	4868228	9636634	14504862	8.28

*Source: The data are processed by the author based on the Macedonian budgets for the years taking into analysis and the data from the Ministry of Finance*



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

From the data in the above table it is clear that the funds that are transferred to the local government units in Macedonia in the general of the state budget in the time period taking into consideration, participate with 8, 94% on average. Since the total cost of central budget spending from 2011 to 2014 is high, the volume of education allocations in this period marks a slight increase and a decrease in 2012 compared to 2011.

### 3. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

This study researched the way in which education funds in Macedonia were distributed by the central government to the local government and the local government in schools and how local decisions are made regarding the level of education budget. While the level of government funding is of decisive importance, the fact that block grants are not sufficient for the realization and advancement of the service in education means that local authorities are likely to spend more, but from the amount of own funds The local does not allow them to influence with additional funds. Local authorities consider that the formula for allocating funds from the central budget to the local one is not transparent, does not provide financial means for covering services such as heating, student transport, electricity, and does not favor areas in which school infrastructure is outdated. But funds for the construction of new schools and reconstructions are allocated from the central budget in the form of grants.

In order to improve the conditions and increase the quality of the municipal schools we consider that it is necessary first and foremost, both central and local levels to be prioritized in primary and secondary education, to identify and determine the cost of the real needs indispensable And special for each school. Since education is a conditional right for each person to reduce the disparities existing between lower school districts or municipalities compared to higher income regions or communes, the distribution of block grants should also take into account the poverty factor .

### BIBLIOGRAPHY

- [1] Bristol, PA: Multilingual Matters, Ltd. 2. C. Bishof(2009) - Public money for public schools, Financing Education in South Est Europe - Local Government and Public Service Reform Initiative; Open Society Institute–Budapest, Hungary.
- [2] Johns, Roe L.; Morphet, Edgar L. “The Economics and Financing of Education. A Systems Approach. Third Edition, 1975.
- [3] [Jorge Martinez-Vazquez](#), [Robert M McNab](#) “Fiscal Decentralization and Economic Growth” Elsevier, vol. 31, 2003.
- [4] Law on financing of municipalities, Official Gazette of RM 51/ 2004.
- [5] Law on Local Self-Government , Official Gazette of RM No. 5/2002.
- [6] Law on Secondary Education Consolidated Text (“Official Gazette” No. 44/1995, 24/1996, 34/1996, 35/1997, 82/1999, 29/2002, 40/2003, 42/2003, 67/2004, 55/2005, 113/2005, 35/2006, 30/2007, 49/2007, 81/2008, 92/2008, 33/2010, 116/2010, 156/2010, 18/2011, 42/2011, 51/2011, 6/2012, 100/2012, 24/2013, 41/2014, 116/2014, 135/2014, 10/2015, 98/2015, 145/2015 и 30/2016)
- [7] Law on Primary Education Consolidated Text (“Official Gazette” No 103/2008, 33/2010, 116/2010, 156/2010, 18/2011, 42/2011, 51/2011, 6/2012, 100/2012, 24/2013, 41/2014, 116/2014, 135/2014, 10/2015, 98/2015, 145/2015 и 30/2016)
- [8] OBSE, Pregled na decentralizacija, oddel za reformi vo javna administracija, Skopje, 2008.
- [9] Raquel Fernández and Richard Rogerson, Public Education and Income Distribution: A Dynamic Quantitative Evaluation of Education-Finance Reform, *The American Economic Review* ,Vol. 88, No. 4 (Sep., 1998)
- [10] The methodology for determining the criteria for allocation of earmarked grants for basic education in Municipalities 2017, Official Gazette of RM 81/2016
- [11] The methodology for determining the criteria for distribution of block grants for secondary education by municipalities and City of Skopje 2017, Official Gazette of RM No. 81/2016
- [12] World Bank Institute (1999) – Decentralizing Education in Transition Societies (Case Studies from Central and Eastern Europe, Hungary (Blasz, Halsz, ijmre, Moldovan, Nagy)



**EDUCATION AND EMPLOYMENT IN SOUTH EAST EUROPE**

**Kliment Naydenov**

Sofia University "St. Kliment Ohridski" - Bulgaria kl.naydenov@gmail.com

**Abstract:** With the end of socialism, South East European societies experienced a most dramatic increase in poverty and socio-economic inequality. Some might have hoped that the transition from the generalized inefficiency of bureaucratic social-ism to Western-style capitalist market economies would bring Western-style mass prosperity to South Eastern Europe, but the actual experience of social polarization proves the opposite. The Lisbon strategy (valid 2000-2010; its successor is "Europe 2020") is aimed at transforming Europe into the world's most competitive knowledge economy. Research and innovation as well as participation in education and lifelong learning are seen as key variables to reach these goals. Universities were – like schools – identified to play a central role in achieving these goals. Quality education is one of the main prerequisites for the development of each society. The Bologna Declaration signed in 1999 by 29 ministers responsible for education launched the Bologna Process. Today there are 46 signatory countries.

For the purposes of this article, effective education for employment is defined as: "the development and assessment of the requisite skills, knowledge and behaviors that constitute an effective employee in the 21st century". In some countries, this is collectively described as a 'skill set'. Levels of skills and education are vital components in the skills race and will increasingly determine the economic fortunes of many countries. Many education challenges are now related to behaviors. It is becoming increasingly important for workers to have the right attitude, a willingness to learn and an understanding of how to conduct themselves in the workplace. These are the transferable qualities that many employers are seeking.

The economic downturn has hit the employment prospects of low-qualified people working in rich countries harder than their more highly qualified counterparts. The level of education is crucial to the successful implementation of population in the labor market. The availability of education and training for certain work activities contribute to personal fulfillment and provide a higher standard and quality of life. Increasing the educational level of the people is an opportunity for the optimal exploitation of the workforce and for more active involvement in society of marginalized segments of the population.

**Keywords:** vocational education, labor market, workforce, illiterates.

With the end of socialism, South East European societies experienced a most dramatic increase in poverty and socio-economic inequality. Some might have hoped that the transition from the generalized inefficiency of bureaucratic social-ism to Western-style capitalist market economies would bring Western-style mass prosperity to South Eastern Europe, but the actual experience of social polarization proves the opposite. The Lisbon strategy (valid 2000-2010; its successor is "Europe 2020") is aimed at transforming Europe into the world's most competitive knowledge economy. Research and innovation as well as participation in education and lifelong learning are seen as key variables to reach these goals. Universities were – like schools – identified to play a central role in achieving these goals. Quality education is one of the main prerequisites for the development of each society. The Bologna Declaration signed in 1999 by 29 ministers responsible for education launched the Bologna Process. Today there are 46 signatory countries.

Education is essential to promoting economic growth and building cohesive societies. Human capital is the most valuable asset for the development of any country. Education systems in Europe are improving and it is therefore important that the benefits of this success also reach those at greatest risk. This requires new and more solid investment in education to ensure an open, beneficial and tolerant learning environment of high quality for all. Thus, investing in high quality education, particularly in higher education, removal of barriers to students as well as professors, promotion of lifelong learning and elaboration of research potential should be given priority. The Europe 2020 Strategy is a top priority in tackling unemployment in the European Union and improving the quality of education within the Union. We can not miss the link between improving education as the goal of the strategy with one of its other priorities, namely social inclusion and poverty reduction. The higher the quality of education received by every single citizen of the Union, the more the chances of finding a job that brings economic dividends but also moral satisfaction are increased.

For the purposes of this article, effective education for employment is defined as: "the development and assessment of the requisite skills, knowledge and behaviors that constitute an effective employee in the 21st

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

century". In some countries, this is collectively described as a 'skill set'. Levels of skills and education are vital components in the skills race and will increasingly determine the economic fortunes of many countries. Many education challenges are now related to behaviors. It is becoming increasingly important for workers to have the right attitude, a willingness to learn and an understanding of how to conduct themselves in the workplace. These are the transferable qualities that many employers are seeking.

Human capital is the most important form of wealth for a modern nation. The economic downturn has hit the employment prospects of low-qualified people working in rich countries harder than their more highly qualified counterparts. The level of education is crucial to the successful implementation of population in the labor market. The availability of education and training for certain work activities contribute to personal fulfillment and provide a higher standard and quality of life. Increasing the educational level of the people is an opportunity for the optimal exploitation of the workforce and for more active involvement in society of marginalized segments of the population. The education system, particularly tertiary education, has to be responsive to labour market requirements. Furthermore. Research and development activities need to be integrated to the higher education system. Exchange of practices between countries and a more robust set of facts are essential to enable countries to respond to challenges such as increasing inequality and continuing unemployment in South-Eastern Europe. Southeast Europe (SEE) is a geographical area covering more than 10 countries, including Albania, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Greece, Kosovo, Macedonia, Moldova, Montenegro, Romania, Serbia, Slovenia and Turkey – East Thrace.

The labour markets in South-Eastern Europe (SEE) have been badly affected by the recent global economic and financial crisis. The external effect of the crisis, however, should not be over-estimated. Some of the countries in the region already had substantial domestic problems, such as a growing budget deficit, high inflation rates, and obvious symptoms of "overheating" national economies. Given the structurally weak labour markets, such as those of the countries in the region, these defects have been amplified, while the process of recovery has been protracted. An important problem is the declining birth rate, the emigration of young people, and hence the decline in labor force capacity. In South East Europe, unemployment is more than twice as high for youth as for adults. In developed countries a negative relationship exists between education and unemployment (Livanos, L. 2010). Countries with the most intellectual resources achieve the highest rates of economic growth and the fastest development in science and technology.

The demographic crisis with its multifaceted manifestations is one of the most serious problems faced by the country over the coming decades as it continues to diminish and aging population, on the one hand, due to the late reforms in policies to support family values, The birth rate and the retention of young people, on the other hand, given the socio-economic conditions in the country, the displacement of the population goes beyond its borders (Ivanov, M. 2016).

Evidence suggests that people with higher education face lower levels of unemployment. One cause of the 'brain drain' is the mismatch of the educational qualifications of the job seekers and the higher demands of the employers. Higher the level of education of the labor forces in the home country, the higher the rate of the 'brain drain'. Contrary to popular belief, that those who are less successful in the educational system in their homeland are less likely to emigrate than those who achieve academic success. But knowledge produces more than economic riches: it is also a vital ingredient for dealing with many of the social and environmental aspects of life today.

Migration of labor resources, which is accompanied by a redeployment of the income of hired workers at an international level, as wages in developed countries outweigh what workers with the same qualifications in less developed countries receive. In the age of globalization, migration policy is increasingly spontaneous and increasingly systematic and diversified. It should not be overlooked that migration affects national employment, the quality of human capital, labor productivity, income levels and even the state of inter-ethnic and inter-confessional relations. And in this line of thought, the current modern migration policy should include not only the direct regulation of migratory flows, but also the definition and implementation of measures for their integration into national society, economy and culture (Ivanov, M. 2016).

Migration is influenced by a combination of economic, political and social factors, either in a migrant's country of origin (push factors) or in the country of destination (pulls factors). Labor migration, work and higher quality of life as a top cause of human mobility has been a tremendous achievement for the past two decades both for emerging societies such as Albania, Bulgaria, Romania, and post-conflict and post-war countries of the former Yugoslavia. The Eastern and Western Balkans can be considered as a single analytical unit. A little more than a decade ago, it was almost impossible, the two parts of the region were developing in opposite directions: the

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

transition from closeness to openness, and from political to economic migration in Bulgaria, Romania, Albania; The exact opposite transition in the former Yugoslavia. This decade has brought about convergence of migration in both parts of the region. Labor emigration still strongly prevails over immigration, with the exception of Slovenia and Croatia, but the importance of immigration as a likely center of migration patterns in the medium term is increasing. On the day when pull factors reach the push factor, SEE citizens will celebrate the new image of an attractive and hospitable region. That day is not tomorrow, but it is in the foreseeable future. In every South-eastern European country there are returning migrants; Circular migrants who earn outside and spend at home, immigrants who invest labor and capital in their new country are also beginning to find themselves. At the same time, there is a significant level of high-skilled labor from some developing countries, particularly in information technology (IT), medicine, nursing and teaching.

In almost every South-eastern European country there are reforms or change to be made in order to achieve the best possible educational system. The new EU member states Bulgaria, Romania and Slovenia have undergone important structural changes concerning sectoral structure and uneven productivity dynamics. Consequently, the structure of employment and labour demand concerning sectoral employment has changed further affecting the demand for employment and educational levels (Stehrer, R. 2005). These countries have made major reforms to bring their education systems in line with EU standards and best practices. For example, Bulgarian educational system falls within the continental European tradition. The main types of secondary schools are: general educational, vocational, language schools and foreign schools. Private schools are also being established and they are beginning to compete successfully with state schools. Education in Bulgaria is mainly supported by the state through the Ministry of Education and Science. School education is compulsory for children from seven to sixteen years of age. Early drop-out is one of the main challenges facing the labour market at present, a trend expected to continue in the future when an acute shortage of quality work force is expected. The active labour market policies should put the emphasis on promoting the geographical and professional workforce mobility. The involvement of business in vocational training and education initiatives could be assessed as insufficient. In Albania, market and practice orientation are now the target that need to be achieved through developing education and professional training. The education and professional training system is weak on one hand with regard to quantity and on the other hand with regard to quality. There is a lack of appropriate infrastructure, insufficient financing, a low supply of human resources, old curricula and an old management style. The liberalization of licensing of the private institutions in higher education and academic freedom was one of the main decisions taken by the government after 2005. The strategy of the education system is focused on the practical needs of the country for increasing the skills and training of young people. In Romania, a higher level of education helps the individual to find more rapidly a job better paid, and helps the employer to be more competitive in a knowledge-based economy. The law of education stipulates that the budget allocated to education must be at least 6% of the GDP. In none of the years since the enactment of this regulation (2007) has it been applied. Even if the new law of education (Law 1/2011) stipulates a minimum 6% of the GDP to finance education (Art. 8), the Minister of Education declared that Romania cannot yet afford to allocate this percentage of the GDP.

In Albania, Bosna and Herzegovina, Croatia, Macedonia, Serbia and Montenegro major challenges to the education system were the dissolution of Yugoslavia, the deep recession of the early 1990s, military conflicts, slow economic recovery, high unemployment rates resulting from restructuring of the industry as well as similar problems accompanying transition. In the aftermath of war, they have been reconstructing their educational systems and trying to grant equal access to young people with different ethnic background (Hanappi, H. 2012). For example, higher education in Croatia is conducted in higher education institutions through university and professional studies. Higher education institutions are divided into polytechnics, colleges of applied science, faculties and art academies. All courses were aligned by 2005 with the requirements of the Bologna Process as part of the creation of a European system of higher education. Regardless of temporary economic slowdowns, Croatia needs to take into account the population aging and the workforce shrinking, which in the long run will change the characteristics of the overall labour force. It is unlikely that migration will contribute significantly to the capacity of the workforce, which again makes internal capacity of educated people building and adjustment of prime importance. In Bosna and Herzegovina data for labour force by highest level of education attained and sex shows also that the female population tend to increase their level of education in the last few years. If we compare university obtained titles of education per sex, the female population is almost on the same level as male, but the percent- age change is stronger for females, e.g. from 14.5% to 17.0% compared with male e.g. from 9.3% to 10.9%, which is an excellent indicator because the educated female population demonstrate the confidence that only by obtained, higher education level will they be in

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

a position to become more competitive on the labour market in a traditionally labour market oriented country, compared with their male colleagues. With respect to skills matching, most of the unemployed are uninformed about the skills and professions required on the job market in Macedonia. In addition, the general picture is that many of the people are not flexible regarding prequalification programmes and training, especially when it comes to people at the age of 40 and above. However, this does not change the fact that prequalification programmes are needed in order to improve the matching of skills and respond to what the contemporary labour market requires. The education system in a country needs to be set up in a way that will serve the labour market and respond to its needs and demands. Every mismatch between these two things should be corrected appropriately and provide positive benefits for both sides. Among the key requirements by Macedonian companies are for the candidates to have relevant work experience and be familiar with at least one foreign language. The government of Montenegro recognised the importance of the creation of a knowledge-based society and adopted different strategic and documents which are in line with the Lisbon Strategy. Adoption of the Law on National Vocational Qualifications significantly advances and facilitates the procedure of obtaining vocational qualifications, that is, crucial skills that are necessary for the labour market and which will have an impact on the planning of human resources and improvement of the qualification structure of the population. Although there are efforts to improve the linkage between the education system and labour market needs, the fact is recognised that a lot of knowledge does not fit the modern requirements of the labour market and that the only way of bridging this gap is the promotion of a “learning society” and that is inclusion of adults in the process of life-long learning. One of the most often emphasised weaknesses of Serbian education system is a clear lack of connection between ‘school’ and ‘work’. This is one of main reasons why the transition from school to work is so difficult for young people in Serbia. The scope for co-operation between education and the side of economy has been mapped out by various strategic documents and concrete proposals have been made on how to ensure it. However, institutional separation still exists and there are no joint bodies, which would work together toward the reduction of skill mismatches. According to an analysis of education at the level of local self-government, there is no sufficiently developed awareness of the relationship of education and prosperity of the community. It is important that investment in education brings the expected effects for society as a whole. The goal should not be the acquisition of formal degrees as it is now, but competitiveness of knowledge and skills on the labour market.

Greece and Cyprus have a long history and tradition of education. Nevertheless, a high rate of graduate unemployment is a serious problem in the Greek labor market pointing to the need for drastic changes in the educational system. The link between education and labor market is found to be rather weak (Hanappi, H. 2012). For example, the education system in Greece is centralized, with all levels falling under the responsibility of the Ministry of Education, Lifelong Learning and Religious Affairs (Ypourgeio Paideias, dia Biou Mathisis kai Thriskeumatou). Private higher education institutions are not permitted to award national certificates. There is a division within higher education between universities and institutions of higher professional education; in terms of organization, these 2 are at the same level. The language of education is Modern Greek, yet certain higher education programmes are also provided in English (this is particularly the case at private institutions). Education is compulsory for 9 years (for children aged 5-15) (Education system Greece, 2015). Government programmes in Moldova are necessary to ensure youth involvement in entrepreneurship. These programmes should be focused not only on theoretical and rational perspectives of the labour market trends, but also on in-depth training in matters of trade, informal sector activity (no shadow economy), and be prepared to take a reasonable degree of risk. Among young people there must be not only graduates, but primarily artisans, farmers, and people without vocational training, who want to make a business and need training, guidance and consultation. The government must recover the insurance of vocational education and training, especially for adults and youth, helping them to integrate into the labour market. Government implications should focus on diversification and differentiation in vocational education and training, and higher education

In a high number of South-eastern European countries, brain drain is a serious matter. High rates of youth unemployment together with the possibility to find a suitable job abroad lead higher education graduates to migrate. The issue of migration is complicated and has many sides. Nevertheless, though further collaboration and cooperation with the industry, tertiary education institutions can play a role in increasing the competitive advantage of businesses and contribute to the regional economy. The enhancement of the regional economy, generation of new jobs and positive future expectations would help decreasing the brain drain (Hanappi, H. 2012).

The main reason for brain drain is the drive for human capital. Many industrialized countries are giving priority to policies aimed at attracting highly skilled immigrants. Among them are the United States, the United

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Kingdom, Canada, Germany, Japan, Singapore, Hong Kong and Australia. The countries of the SEE have to deal with national issues underlying the leaving of highly skilled labor. Student migration is also rising, as are the number of visas that enable overseas students to study on a 'fee-paying' (rather than a scholarship) basis, and then transfer to a work or permanent residence visa. Universities in the United States, Canada, the United Kingdom and elsewhere have become meccas for young people ambitious to join fellow graduates and others in the academic network (Mahroum, S. 2002).

Brain drain or human capital flight is a large emigration of individuals with technical skills or knowledge, normally due to conflict, lack of opportunity, political instability, or health risks. A brain drain is usually regarded as an economic cost, since emigrants usually take with them the fraction of value of their training sponsored by the government. It is a parallel of capital flight, which refers to the same movement of financial capital. It should not be overlooked that the brain drain can be accompanied by the opposite process of "brain return" at a later stage. This may also lead to "brain circulation" or short-term movements, as the National Economy becomes more integrated into the global one. The SEE countries need to understand why migrates highly qualified staff and formulate policies and strategies that will address these issues. The fundamental obstacle to initiating such approaches is a lack of political will – at both national and international levels. But without action, the highly skilled in science and technology will continue to move on to richer economies, with only a small number of developing countries peripherally tied into this system. The remainder will be relegated to the margins, and their basic infrastructure and social services – in particular health and education – will deteriorate even further. Unfortunately, the collaboration between the educational institutions and the private sector is far from satisfactory. The appropriate link between theory and practice has not been established yet. Many employers are not satisfied with the practical skills that the graduates have. It is especially important to increase investment in human capital with the state employers, local authorities and regional communities sharing the burden without ruling out individual responsibility. Concrete tools for implementing the policy of continuing vocational training and life-long learning could be: the establishment of sectoral funds for improving the qualification of the employed and setting up individual training accounts.

#### REFERENCES

- [1] Education system Greece, EP –Nuffic, 2nd edition January 2011, version 2, January 2015
- [2] Hanappi, H. "South-East Europe in Evolution", Routledge, 2012
- [3] Ivanov M. "Globalization as a Factor for the Migration Activity of the Population", International Scientific Conference "Economic Challenges: Migration, Globalization, Sustainability, Policies", Bulgaria / Sofia, 2016)
- [4] Ivanov, M. "Strategic spatial planning as a factor for development of the regional economy", Contemporary management practices IX, Bulgaria, Burgas, 2016, ISSN: 1313-8758, p. 212 – 218
- [5] Livanos, L. "The Relationship between Higher Education and Labour market in Greece: the Weakest Link?" *Higher Education*, Vol. 60 Issue 5, pp. 473-489, November 2010
- [6] Mahroum, S. "The International Mobility of Academics: The UK Case", PhD dissertation, Dissertation.Com: US, 2002
- [7] Stehrer, R. "Employment, Education and Occupation Structures: A Framework for Forecasting", wiiw Research Reports, №315, April 2005, p.1
- [8] Tomev L., M. Meinardus (eds.) "Employment Policies in South-East Europe", 2012





## CONTEMPORARY FUNCTIONS OF TEACHERS

Amer Ćaro

Faculty of Philosophy in Zenica, BiH [amer.caro@gmail.com](mailto:amer.caro@gmail.com)

**Abstract :** The teacher has always been an important figure in the upbringing and education of young people. There are numerous functions that teachers perform in everyday work. However, frequent changes in society are causing constant changes in teaching profession. Teachers are expected to be able to perform numerous functions: organization and teaching, professional development, participation in research, cooperation with parents, colleagues, expert service, school management, etc. This work shows the most common general functions of teacher such as: lecturer, evaluator, builder of collaborative relations, educator, associate, manager, organizer, coordinator, but also contemporary functions such as innovators, researchers and evaluators of his and student work. Special attention was paid to the functions of teachers during the thought activation of students such as: a teacher skill to organize teaching activities that will "attract" students into relevant mental activities, the teacher's function to use different methods, techniques and strategies in order to activate students in thought, the teacher's functions to use different learning and teaching resources. Particularly important teacher functions are: training students to apply knowledge in familiar and unknown situations, encouraging students to think critically, and using new ways of learning and teaching. There are more and more competencies necessary for successful teaching practice. In their call, teachers need to constantly look for new ways of teaching and they need to be able to adapt to different educational situations. The contemporary function of teachers are complex and dynamic. They are complex because they cover different types of activities (planning, preparation, evaluation of the overall educational work), knowledge of the developmental characteristics of students, knowledge and use of modern techniques and technology in education, etc. The functions of teachers are also dynamic because the circumstances in which the teacher is working are changing constantly, and he is obliged to constantly adjust the structure of his and his student activities to those changes. Students and parents are the ones that greatly have changed. The teacher's educational function in the modern age is more important than ever before, given that students spend less and less time with their parents. The contemporary functions performed by teachers are related and complementary. There are more and more competencies necessary for successful teaching practice. It is important that teachers constantly work on self-evaluation of their work, to re-examine their roles, to extend their roles, and to adjust their work to improve teaching practice. Education of teachers in 21<sup>st</sup> century is one of the greatest challenges of modern civilization.

**Keywords:** functions, teacher, upbringing, school, teaching.

## SAVREMENE FUNKCIJE NASTAVNIKA

Amer Ćaro

Filozofski fakultet Zenica, BiH [amer.caro@gmail.com](mailto:amer.caro@gmail.com)

**Sažetak:** Nastavnik je oduvijek bio važna ličnost u odgoju i obrazovanju mladih. Brojne su funkcije koje nastavnici obavljaju u svakodnevnom radu. Međutim, učestale promjene u društvu izazivaju stalne promjene u nastavničkoj profesiji. Od nastavnika se očekuje sposobnost obavljanja brojnih funkcija: organizacija i vođenja nastave, stručno usavršavanje, sudjelovanje u istraživanjima, suradnja s roditeljima, kolegama, stručnom službom, s rukovodstvom škole, itd. U radu su prikazane najučestalije opšte funkcije nastavnika kao što su : predavač, ocjenjivač, graditelj suradničkih odnosa, odgajatelj, saradnik, voditelj, organizator, koordinator ali i savremene funkcije poput inovatora, istraživača, evaluatora svoga i učeničkog rada. Posebna pažnja se obratila na funkcije nastavnika prilikom misaone aktivizacije učenika kao što su : umijeće nastavnika da organizira nastavne aktivnosti u kojima će „uvlačiti“ učenike u relevantne mentalne aktivnosti, funkcija nastavnika da se koristi različitim metodama, tehnikama i strategijama kako bi učenike misaono aktivirao, funkcije nastavnika da koristi različite resurse za učenje i poučavanje. Posebno važne funkcije nastavnika su : osposobljavanje učenika za primjenu znanja u poznatim i nepoznatim situacijama, poticanje učenika na kritičko razmišljanje, kao i korištenje novih puteva učenja i poučavanja. Sve je više kompetencija neophodnih za uspješno obavljanje nastavne prakse. U svom pozivu nastavnici neprestano trebaju tražiti nove načine poučavanja i znati se prilagoditi različitim odgojno-obrazovnim situacijama. Savremene funkcije nastavnika su složene i dinamične. Složene su jer obuhvataju veoma različite vrste aktivnosti (planiranje, pripremanje, evaluiranje cjelokupnog odgojno-obrazovnog rada), poznavanje razvojnih karakteristika učenika,

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

poznavanje i upotreba savremene tehnike i tehnologije u obrazovanju itd. Funkcije nastavnika su i dinamične jer se okolnosti u kojima nastavnik radi stalno mijenjaju, te je prinuđen da strukturu svojih i učeničkih aktivnosti stalno prilagođava tim promjenama. Učenici i roditelji su ti koji su se uveliko promijenili. Nastavnikova odgajateljska funkcija u savremeno doba je važnija nego ikada do sada, ako uzmemo u obzir da učenici sve manje vremena provode sa svojim roditeljima. Savremene funkcije koje obavljaju nastavnici su povezane i komplementarne. Sve je više kompetencija neophodnih za uspješno obavljanje nastavne prakse. Neophodno je da nastavnici neprestalno rade samoevaluaciju svoga i rada, da preispituju svoje uloge, proširuju svoje uloge i vrše korekciju svoga rada u cilju poboljšanja nastavne prakse. Edukacija nastavnika za 21. stoljeće je jedan od najvećih izazova savremene civilizacije.

**Ključne riječi:** funkcije, nastavnik, odgoj, škola, nastava.

## UVOD

Svjedoci smo vremena u kome je došlo do velike promjene u poimanju nastavničke profesije. Odnos nastavnik-učenik znatno je kompleksniji nego u prošlosti. Zbog pojave pedocentrizma u školama, javlja se druga krajnost, gdje su učenici postali zaštićeniji od nastavnika. Naime, vrlo često učenici dovode u pitanje i nastavničke kompetencije. Nastavnici nemaju slobodu u odgojnom djelovanju.

Često nas mediji informišu o nasilju među vršnjacima, te nasilju nad nastavnicima. Sve nas to upućuje da u našim obrazovnim sistemima nedostaje empatičnosti, tolerancije i razumijevanja. Nastavnici se sve više fokusiraju na obrazovni sadržaj, zenemarujući osjećanja učenika. Na učenike se gleda kao na predmete, brojke, a ne kao na ljudska bića. Nemaju svi nastavnici podjednak odgojni utjecaj. Posebno su važne funkcije koje nastavnik obavlja u školi kao što su odgajateljska, predavačka, ocjenjivačka, i mnoge druge funkcije. Da bi nastavnik mogao poslužiti kao identifikacioni model on mora biti moralna, cjelovita i stabilna ličnost, snažne volje i čvrstog karaktera.

Pored brojnih funkcija koje obavljaju u svome radu, nastavnici i dalje nailaze na izazove u kojima ne znaju kako da adekvatno odgovore na potrebe učenika. U nastavku rada su predstavljene funkcije koje nastavnici obavljaju u školama.

## 1. OPŠTE FUNKCIJE NASTAVNIKA

Brojne su funkcije koje nastavnici obavljaju u svojim školama. Nekih funkcija nastavnici su svjesni, dok drugih nisu ni svjesni koje obavljaju. Ilić (1991) navodi da će krupne promjene u razvoju civilizacije izazvati u budućnosti česte i krupne promjene u odgojno-obrazovnoj djelatnosti, posebno u nastavničkoj profesiji.

Prema Iliću (1991) nastupajuća epoha razvoja društva odlikuje se snažnim i iznenađujućim dejstvom opštih na edukativne i pedeutološke promjene. Promjene će se desiti u **okruženju** (društveno-političke, ekonomske, socijalne, kulturološke, naučne, tehničke, proizvodno-tehnološke), **odgojno-obrazovnoj djelatnosti** (redefinicij cilja i zadataka, promjene u koncepciji, sistemu, materijalno-tehnološkoj osnovi, procesu), te u **nastavničkoj profesiji** (položaju i statusu, ulogama i funkcijama, radu i djelovanju, profilima, školovanju, stručnom usavršavanju). Posebno važne su promjene u položaju, funkcijama i djelovanju nastavnika. Prema istraživanju profesora Ilića (1991) funkcije nastavnika u budućnosti su sljedeće:

- vaspitač
- saradnik i voditelj
- organizator i koordinator
- mentor i savjetodavac
- planer i programer
- inovator
- istraživač
- predavač i ocjenjivač
- dijagnostičar (Ilić, 1991, str.14)

Nadalje, od uspješnog nastavnika u savremenim prilikama se očekuje ne samo da prihvata i provodi pedagoške promjene već da ih i samoinicijativno izaziva i stvara. Nasuprot autoritarne, krute komunikacije i discipliniranja djece predškolskog i mlađeg osnovnoškolskog uzrasta, uloga vaspitača i učitelja u uslovima savremenih promjena sastoji se u njihovom partnerskom, emocionalno toplom, tolerantno, empatičnom i podsticajnom angažovanju u najraznovrsnijim grupnim i individualiziranim aktivnostima i interakcijama djece i sa njima povezanih odraslih osoba. Sve značajnija uloga nastavnika biće u individualiziranom radu sa učenicima koji imaju posebne edukativne

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

potrebe, što se sastoji u prepoznavanju, identifikaciji i usmjeravanju edukacije djece i omladine sa smetnjama u razvoju, kao i nadarenih pojedinaca (Ilić, 1991).

Armstrong (2008) navodi da je odrastanje u 21. stoljeću teška perspektiva za mnogu djecu koja imaju slab kontakt čak i sa svojim roditeljima. Primjerice istraživač Mihaly (2000, prema Armstrong 2008, str.138) „Adolescenti su većinu vremena ili sami (26%) ili s prijateljima (34%) i s drugim učenicima u razredu (19%). Vrlo malo vremena provode u društvu odraslih. Tipičan američki adolescent približno provodi samo pet minuta dnevno sam sa svojim ocem, a to nije ni izdaleko dovoljno za prijenos onih vrijednosti koje su potrebne za nastavka postjanja civilnog društva.“ (Armstrong, 2008, str.139) Učeniku treba osigurati da svaki nastavnik služi kao savjetnik, mentor i voditelj može biti korisno kako bi učenici dobili osjećaj sigurnosti, povjerenja i smislenosti svoga učenja.

Jurčić (2012) navodi da je pretpostavka stvaranja produktivnih procesa učenja je učiteljeva kompetetnost temeljena na njegovoj volji za razvoj inteligencije u uvjetima znanja koje traži inovativnost, kreativno rješavanje problema, timski rad, itd. Učitelj u razrednoj nastavi organizira i vodi odgojno-obrazovni rad za sve predmete, dok u predmetnoj nastavi i srednjoj školi vodi po jedan predmet. U oba ta sustava nastavnik se pojavljuje kao samostalni organizator i voditelj odgojno-obrazovnog procesa. Nastavnik u ulozu suradnika dogovara s učenicima što, kada i kako i na koji način će se raditi, u ulozu savjetnika učitelj razvija pedagoški pristup podrške i pomoći učeniku u učenju, u ulozu mentora nastavnik razvija međusobni razgovor na razini instruktivne komunikacije s učenicima. Nastavnik u ulozu izvora informacija posreduje informacije posebice u nižim razredima, a u ulozu evaluatora nastavnik sustavno provodi proces određivanja vrijednosti učenikova postignuća u školi, pruža im povratnu informaciju o učenju i radu. Nastavnik u ulozu kompetentnog organizatora i voditelja odgojno-obrazovnog procesa primjenjujući demokratski stil vođenja, vodi i svjetuje učenike, istražuje, eksperimentira, odabire vještine i metode koje unapređuju njegovo pedagoško, didaktičko i metodičko djelovanje u procesu odgoja i obrazovanja.

Zamisli organizacije i vođenja odgojno-obrazovnog procesa u kontekstu kompetentnog učitelja vode kreiranju koncepcije koja uvažava izvorne učeničke potrebe-vjerodostojnost učenja na način da im se nude primarni izvori znanja. Učenik najbrže uči i dugo pamti usvojene činjenice i generalizacije kada se nalazi u aktivnom djelovanju sa sociokulturalnom sredinom, i kada uči o stvarnosti koja ga okružuje aktivnim odnosom sa stvarima i ljudima te povratnim informacijama koje prima kao posljedicu tih aktivnosti. Postupci promatranja, zapažanja, istraživanja, otkrivanja, zaključivanja i stvaranja prirodni su procesi učenja (Jurčić, 2012).

Marinković (2011) navodi da su uloge nastavnika i uloge učenika komplementarne i međuzavisne. U konceptu učenja u kome se na proces nastave gleda iz ugla nastavnika, realizacije programa, aktivnosti nastavnika na čas, dominantna uloga nastavnika je predavačka. U takvoj koncepciji nastavnik je preokupiran prezentovanjem nastavne materije predavanjem, demonstracijom nekog postupka ili modela ponašanja. Koncept aktivnog učenja nastavnika daje primat aktivnostima učenika u procesu učenja, stoga je uloga nastavnika više okrenuta kreiranju nastavnih situacija, fizičke i socijalne sredine, konstruisanju zadataka, odabiru metoda učenja i uopšte načinima kako da učenike uvuče u smislene i relevantne aktivnosti. Svi nabrojani poslovi spadaju u organizatorsku ulogu nastavnika. Ova uloga podsjeća na ulogu menadžera u preduzeću. Ako uzmemo u obzir da je menadžer onaj koji preuzima aktivnosti i stvara takve uslove da svi ostali mogu uspešno da izvršavaju svoje radne zadatke, osnovni zadatak nastavnika kao menadžera odeljenja bi bio da preuzme aktivnosti koje učenicima omogućavaju bolje izvršavanje postavljenih zadataka, a time i sticanje kvalitetnog obrazovanja. Dobro osmišljene situacije učenja, adekvatan odabir metoda učenja, zahtjeva, zadataka, načini su kojima nastavnik motiviše učenike da se maksimalno uključe u proces učenja i što kvalitetnije „proizvedu“ znanja, vještine i ponašanja (Isto, 2011).

Nadalje, Marinković (2011) navodi da pored organizatorske uloge, izražena je partnerska uloga nastavnika u čijoj je osnovi konstruktivističko gledanje na znanje (Pijaže) i interaktivna priroda znanja koje nastaje kroz asimetričan odnos sa partnerom (Vigotski). U okviru partnerske uloge, nastavnik podstiče učenike da iznose svoja mišljenja, podstiče interakciju između učenika, između učenika i kulturnih produkata, pruža povratnu informaciju, vodi i usmerava diskusiju u razredu, povezuje gradivo s prethodnim znanjima i iskustvom deteta, usmjerava rad učenika, pruža potporu u učenju, daje neophodne informacije da bi učenik nastavio samostalno da radi, sumira do tada urađeno, pomaže u analizi zadataka, kada je potrebno učenicima daje direkcije u radu, provjerava kako su učenici razumjeli gradivo, navodi učenike da povezuju znanja iz različitih školskih predmeta i sa životnim situacijama, daje modele i procedure kako se nešto radi, kako se prezentira sadržaj ili postupak, podstiče učenike da tragaju za različitim rješenjima, da pored opcije, da predviđaju posljedice sopstvenih aktivnosti (Isto, 2011). Kada su u pitanju opšte funkcije nastavnika može se vidjeti da posebno važnu ulogu ima odgajateljska funkcija ako se uzme u obzir da mladi sve manje vremena provode sa svojim roditeljima.

## 2. SAVREMENE FUNKCIJE NASTAVNIKA

Nastavnik pokreće i podržava različite aktivnosti učenika iz kojih se razvija nastavni proces. Nastavnik se stavlja pred nove zadatke i pojavljuje u novoj ulozi. Sloboda se nastavnikova djelovanja proširuje, a kompetencije rastu. Sučević, Cvjetičanin i Sakač (2011) navode da se nastavnik sve manje vidi kao "obrtnik" koji je pozvan slijediti zadane koncepte i iznosi gotova rješenja, a sve više kao reflektivni praktičar i istraživač koji se kritički odnosi prema postojećem i koji je sposoban kreativno pristupiti rješavanju problema.

Zahtjevi "novih kompetencija" profesionalizam stavljaju na vrh ljestvice, što povlači akcijsko obrazovanje usmjereno europskim konceptima kvalitete. Sučević, Cvjetičanin i Sakač (2011) navode da suvremeno društvo ulogu učitelja/nastavnika postavlja na nove temelje imajući u vidu posebno dvije kvalifikacije današnjeg društva, a to je "društvo znanja" i "društvo koje uči". Činjenica je da nitko ne može zamijeniti dobrog učitelja. Nova tehnologija pruža samo neke mogućnosti inoviranja nastavnog procesa.

Posebna funkcija nastavnika nalazi se u poticanju učenika na rad i kritičko razmišljanje, kao i korištenje novih puteva na relaciji: poučavanje - učenje. (Todorov, 2010, prema Sučević i saradnici 2011, str.12). Profesionalizam kao nova kompetencija učitelja i nastavnika stavlja pred njih potpuno novu koncepciju zadataka usmjerenih doživotnom obrazovanju nastavnoga kadra, ali i učenika. Nove uloge nastavnika, koje slijede put europske strukture kvalitete obrazovanja, su sljedeće: (Vlahović i Vujisić-Živković, 2005, prema Sučević, Cvjetičanin i Sakač 2011 str.12):

1. *Nastavnik profesionalac* - u osnovi profesionalizma jest ideja o profesionalizaciji nastave. Profesionalizacija zahtjeva od nastavnika: sveobuhvatnu bazu znanja o nastavi i učenju koja izvire iz znanstveno-istraživačkih spoznaja, bogat repertoar praktičkih postupaka u nastavi, nastavnika kritičkog intelektualca koji radi u korist svojih učenika, odgovornost prema zajednici i njenom etičkom kodeksu, aktivno sudjelovanje u rješavanju pedagoških, ali i širih problema i suradnju sa svim sudionicima u zajednici. U duhu profesionalizacije, obrazovanje se nastavnika premješta u područje visokog obrazovanja i stalnog stručnog usavršavanja.
2. *Kreator okolnosti za ostvarivanje i samoostvarivanje ličnosti učenika* - u školi kakvu traži novo vrijeme priželjkuje se da se nastavnik udaljava od katedre i osigura uvjete za maksimalnu aktivnost i samoaktivnost učenika. Osnovnu postavku treba tražiti u organizaciji pedagoškog rada sa širim izborom mogućih pristupa nastavi i učenju.
3. *Suradnik u organizaciji aktivnosti koje polaze od učenika* - aktivnost i suradnja predstavljaju noseći kamen suvremene koncepcije obrazovanja. Funkcija nastavnika jest kreirati okruženje za učenje, otvorenu i poticajnu sredinu u kojoj učenici mogu primijeniti različite modelitete učenja.
4. *Istraživač u području odgoja i obrazovanja* - traganje za rješenjima da se istraživanja i razvoj učine važnim područjem obrazovanja nastavnika rezultirala su idejom o potrebi da se nastavnik oblikuje i kao pedagog i kao istraživač. U tom slučaju istraživački pristup podrazumijeva: aktivan, kritički odnos prema odgoju, obrazovanju i nastavi, kompetentno angažiranje u istraživanjima, otvorenost prema inovativnim idejama i pristupima, spremnost za unapređivanje procesa nastave te interes i kapacitet za teorijsku refleksiju i komunikaciju.
5. *Od individualca k suradniku, članu tima* - timski je rad jedno od rješenjakojim se rad nastavnika izvlači iz izoliranosti. U većini zemalja EU otvoren je proces zapošljavanja različitih profila suradnika u osnovnim školama.
6. *Stručnjak za jednopredmetna ili višepredmetna područja* – razvoj znanosti, potreba podizanja kvaliteta obrazovanja, potreba racionalizacije nastavnog procesa već duže čini aktualnim pitanje broja nastavnih područja za koje se nastavnik priprema. Mnoge europske zemlje privlači organizacija za specijalizaciju učitelja za određena predmetna područja.
7. *Stručnjak s visokim stupnjem autonomije* - razvoj nastavnika kao autonomnog profesionalca odvijat će se u mjeri u kojoj mu se pruža prilika za istraživački i kritički pristup prema vlastitoj profesionalnoj djelatnosti.
8. *Etička profesija* - nastava nije samo tehnička, već je prije svega etička, socijalna djelatnost. Etički kodeks nastavničke profesije zamjenjuje profesionalne standarde i kompetencije. Pred nastavnikom je zahtjev da obrazovanje stavi u funkciju društva. Osjećaj da je razvoj učenika povjeren njemu i svijest o vlastitoj ulozi stavljaju nastavnika u poziciju iz koje ne može ignorirati moralnu stranu zadatka na kojemu radi. (Sučević i saradnici 2011, str.14.)

Savremene funkcije upućuju na profesionalizaciju učiteljskog poziva, te naglašavaju važnost istraživačke prirode nastavničke profesije.

### 3. FUNKCIJE NASTAVNIKA PRILIKOM MISAONE AKTIVIZACIJE UČENIKA

Posebno važnu ulogu ima nastavnik prilikom misaone aktivizacije učenika. Marinković (2011) navodi nastavnička umijeća neophodna za aktivizaciju učenika. Nastavnička umijeća neophodna za aktivizaciju učenika su sljedeća:

1. *Umijeće nastavnika da dizajnira nastavne situacije u kojima će uvlačiti učenike u relevantne mentalne aktivnosti (RMA)* - potrebno je razlikovati RMA nižeg i RMA višeg reda. RMA nižeg reda su sve one aktivnosti koje se odnose na reproduktivno i mehaničko učenje, RMA višeg reda su one koje zahtevaju smisljeno učenje u kojima znanje nije dato u finalnom obliku već je potrebno da ga učenik sam otkriva koristeći svoja prethodna znanja, iskustva. RMA višeg reda za posljedicu imaju trajna, pojmovna znanja koja mogu biti upotrebljena i u drugim kontekstima osim onog u kom su naučena. Nužan preduslov za dobro osmišljene RMA je dobro poznavanje predmetnog sadržaja, prirode predmeta (specifičnosti predmeta, načina mišljenja i procedura karakterističnih za taj predmet, svrhe izučavanja tog predmeta na uzrastu na kom se predaje) i ciljeva predmeta. Sve težnje nastavnika u fazi planiranja i izvođenja časa usmjerene su na izazivanje RMA u kojima bi učestvovao što veći broj učenika (po mogućnosti svi) u što dužem vremenu (po mogućnosti cijeli čas).
2. *Umijeće nastavnika da dizajnira relevantne mentalne aktivnosti u zoni narednog razvoja*- odgovoran i težak posao je osmišljavanje RMA, a još teži dizajniranje RMA u zoni narednog razvoja (ZNR). Nastavnik mora proceniti šta je ono što dijete može da uradi samo, a šta je ono što može da uradi uz pomoć kompetentnije osobe. Ono što ne može samo da uradi, a može uz pomoć druge osobe, jeste zadatak u ZNR-u (Vigotski). Ukratko, pravila su da ako učenik ne uspije u pokušaju da riješi problem, odmah mu treba ponuditi pomoć ili preuzeti kontrolu nad nekim dijelovima problema, a u slučaju da učenik uspijeva, odmah treba smanjivati pomoć ili učeniku dati veću kontrolu. Time Kovač Cerović (Kovač Cerović, 1990, prema Marinković, 2011, str.208) identifikuje sedam konstruktivnih oblika saradnje odraslog i djeteta: pružanje podrške, razni oblici motivisanja, usmjeravanje pažnje (pogledaj ovo...), stvaranje dobre direkcije (pokušaj drugačije...), selektivno nagrađivanje uspješnih aproksimacija, feedback, olakšavanje, rasčlanjivanje problema, korekcija grešaka uz objašnjenje, rešavanje zadataka (naglas) od strane odraslog, učenje po modelu, itd. Ova teorija zvuči veoma jednostavno, ali teško ju je sprovesti u praksi, naročito u razrednom kontekstu kada je u interakciji s nastavnikom mnogo više učenika.
3. *Umijeće nastavnika da koristi prigodne i raznovrsne metode/oblike nastave/učenja*- upotreba nastavnih metoda je veoma slična upotrebi alata i tehnologije u poslu majstora. Jedan alat ne može da se koristi na svim vrstama materijala, u svim uslovima. Priroda predmeta i cilj časa određuju odabir metode učenja. Ne postoji najbolja metoda učenja, ne postoji univerzalna metoda za svaku nastavnu situaciju. S pozicije ekonomičnosti ne možemo očekivati da na većini časova imamo učenje putem otkrića, školska godina bi morala da traje možda i nekoliko godina. Neki obrazovni ciljevi se mogu postići jedino kroz interaktivni rad, kroz kooperativne metode učenja. Učenje s razumijevanjem u svojoj osnovi je socijalni proces, jer kooperativno učenje omogućava misaone razmjene koje poboljšavaju razumjevanje (Bennet, 2001, prema Marinković, 2011, str.209). Priroda zadatka određuje aktivnost učenika.
4. *Nastavnikovo znanje i umijeće da u frontalnom načinu rada omogući verbalno smisljeno receptivno učenje*- ako je cilj učenja usvajanje činjenica, razvoj i razumijevanje pojmova, teorijskih sistema (dostignuća svake od naučnih oblasti), predavanje nastavnika je najekonomičniji i najefikasniji metod. Nije potrebno da učenik cjelokupno gradivo sam otkriva. Nastavnik pokazuje obrasce naučnog saznanja, a učenici mišljenjem slijede njegovu logiku, usvajajući etape rešenja problema u cjelini (Ausubel, 1970, prema Marinković, 2011, str.209). Nastavnik nove sadržaje integriše s postojećim znanjem i iskustvom učenika. Da bi receptivno učenje u isto vrijeme bilo i smisljeno učenje, potrebno je obezbjediti bar dva uslova. Prvi je da materijal koji se izlaže sam po sebi ima smisla i da ga nastavnik učenicima izloži na smislen i logičan način. Drugi je da to što izlaže učenicima bude razumljivo.
5. *Nastavnikovo umijeće da koristi različite kontekste i resurse iz tih konteksta za učenje*-školski i vanškolski kontekst se razlikuje, posebno u načinu na koji se konteksti i resursi upotrebljavaju za učenje. Škole imaju visoko kontekstualizovanu prirodu što se tiče samih školskih aktivnosti. One pripremaju djecu da budu uspješna na višim nivoima školovanja, natestovima, prijemnim ispitima.
6. *Nastavnikovo umijeće da vrednuje sopstveni rad i da bude samorefleksivni praktičar*-samoevaluacija rada nastavnika je dio evaluativne metodologije koja ne može da bude dio spontanog profesionalnog sazrijevanja nastavnika, već treba da bude obrazovanjem formiran sistem ponašanja koje nastavnik umije da primjenjuje za samoanalizu sopstvenog profesionalnog djelovanja. Evaluacija i samoevaluacija

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

podrazumijevaju postojanje kriterijuma po kojima se sprovode. U okviru koncepta aktivnog učenja u nastavi (AUN) razvijena je metoda sekvencijalna analiza (SEKA), kojom se omogućuje evaluacija i samoevaluacija aktivnosti nastavnika/učenika. SEKA osposobljava nastavnike za samostalnu procjenu kvaliteta svoga rada. Cilj samoocjene jeste refleksija sopstvene prakse, njena kritička analiza i konstruktivna dorada (izmjene, dorada i popravljnje početne ideje časa).

Imperativ savremenog doba je da naučimo učenike da misle, stoga su funkcije nastavnika prilikom misaone aktivizacije ključne za nastavničku profesiju.

## ZAKLJUČAK

Obrazovanje nastavnika u svijetu stalnih promjena jedna je od najtežih zadataka koja se stavlja pred čovječanstvo. Brojne su kompetencije potrebne za radu u uslovima brzih promjena. Nastavnik nije više samo predavač i ocjenjivač od njega se očekuje da je inovator, programer i planer cjelokupnog odgojno-obrazovnog rada. Također, se očekuje da je stručnjak za više predmeta. Profesionalac i etičar u punom znančenju riječi. U „društvu znanja“ posebno važnu ulogu imaju funkcije nastavnika prilikom misaone aktivizacije. Nastavnik je taj koji je ključni u aktiviranju učenika. Nastavnik je taj koji savremenim strategijama učenja i poučavanja treba učenike uvlačiti u relevantne mentalne aktivnosti višeg reda. U daljem odgojno obrazovnom radu neophodno je osvijestiti savremene funkcije nastavnika. Ukazati nastavnicima na važnosti koje ostavljaju na razvoj ličnosti.

## LITERATURA

- [1] Armstrong, T. (2008). *Najbolje škole*, Zagreb: Educa;
- [2] Bakovljević, M. (1982). *Misaona aktivizacija učenika u nastavi*. Beograd:Prosveta;
- [3] Berk, L. (2008). *Psihologija cjeloživotnog razvoja*. Jastrebarsko: Naklada Slap;
- [4] Bjelanović Dijanić, Ž. (2011). *Neke metode za razvoj kritičkog mišljenja učenika po ERR sustavu*. Metodčki ogledi. vol.19. br. 1. str. 163-179;
- [5] Bratanić, M., Marišić, T. (2002). *Povezanost motivacije učenika sa stavovima prema nastavniku*. str.1-12;
- [6] Đorđević, J. (2008). *Ličnost i funkcije nastavnika u savremenim društvenim ekonomskim promjenama*. Beograd:Srpska akademija obrazovanja, str.842-853;
- [7] Dryden, G., Vos, (2001). *Revolucija u učenju*. Zagreb:Educa;
- [8] Gordon, T. (1998). *Kako biti uspješan nastavnik*. Beograd: Kreativni centar;
- [9] Howe, M. (2008). *Psihologija učenja, priručnik za nastavnike*, Jastrebarsko: Naklada Slap,
- [10] Ilić, M. (1984). *Učenje i nastava različitih nivoa težine*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva;
- [11] Ilić, M. (1991). *Nastavnik u uslovima savremenih promjena*. Banja Luka: Zbornik izlaganja i saopštenja na simpozijumu, str.5-21;
- [12] Jensen, E. (2005). *Poučavanje s mozgom na umu*. Zagreb:Educa;
- [13] Jerčić, M., Sitar, J. (2013). *Učimo učiti, što je kvalitetno znanje i kako ga stjecati*. Zagreb: Element,
- [14] Jurčić, M. (2012). *Pedagoške kompetencije savremenog učitelja*. Zagreb:Recedo;
- [15] Kalin, B. (1982). *Logika i oblikovanje kritičkog mišljenja*. Zagreb: Školska knjiga,
- [16] Lekić, Đ. (1965). *Aktivnost u nastavi*. Beograd: Zavod za izdavanje udžbenika socijalističke Republike Srbije;
- [17] Lučić, K. (2007). *Odgojiteljska profesija u suvremenoj odgojno-obrazovnoj ustanovi*. Odgojne znanosti, vol.9, br.1, str. 135-150;
- [18] Marinković, S. (2011). *Koncepcija aktivnog učenja kao osnova za formiranje novih nastavničkih kompetencija*. Pedagogija. vol. 66 br .2, str. 204-214;
- [19] Mattes, W. (2007). *Rutiniski planirati, učinkovito poučavati*. Zagreb: Naklada Ljevak;
- [20] Matijević, M. (2001). *Alternativne škole*. Zagreb:Tipex;
- [21] Marinković, J. (2008). *Učiteljstvo kao poziv*. Zagreb: Kruzak
- [22] Marzano, R., Pickerna, D., Pollock, J. (2006). *Nastavne strategije, kako primijeniti devet najuspješnijih nastavnih strategija*, Zagreb:Educa;
- [23] Mischke, W., Kiper, H., (2008). *Uvod u opću didaktiku*. Zagreb: Educa;
- [24] Ožegović, D, Jorgić, D. (2005). *Teškoće učenja i aktivnosti učenika*. Pedagoška stvarnost, vol. 51, br. 9-10, str. 756-765,
- [25] Steenberg, R. (2004). *Kognitivna psihologija*, Jastrebarsko:Naklada Slap;

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [26] Sučević, V., Cvjetičanin, S. Sakač, M. (2011) : Obrazovanje nastavnika i učitelj u Europskom konceptu kvalitete obrazovanja zasnovanim na kompetencijama, *Život i škola*, br. 25 (1/2011.), god. 57., str. 11. – 23
- [27] Suzić, N. (1995). *Osobine nastavnika i odnos učenika prema nastavi*. Banja Luka: Narodna univerzitetska biblioteka „Petar Kočić“;
- [28] Suzić, N. (2007). *Primijenjena pedagoška metodologija*. Banja Luka: Grafomark;
- [29] Tubić, D. (2004). *Atribucije osobina nastavnika i aktivnosti učenika u nastavi*. *Pedagoška stvarnost*, vol. 50, br. 3-4, str. 270-289;
- [30] Vlahović, B. (2004). *Proširene uloge nastavnika*. *Pedagogija* br.3/04, str.3-13;
- [31] Vlahović, B. (2011). *Nastavnik u ulozi moderatora i facilitatora razvoja kritičkog mišljenja učenika*. *Pedagogija*, vol. 66, br.4, str.589-607,
- [32] Vizek-Vidović, V. (2005). *Cjeloživotno obrazovanje učitelja i nastavnika: višestruke perspektive*. Zagreb: Institut za društvena istraživanja;
- [33] Vujsić-Živković, N, Vranješić, J, Zeljić, M. (2006). *Ideal dobrog nastavnika*. *Pedagogija* br.1/06, str.86-99;





**THE CENTRAL ROLE OF EDUCATION IN CREATING KNOWLEDGE AS A KEY  
ECONOMIC GROWTH FACTOR**

**Danijela Despotović**

University of Kragujevac, Faculty of Economics, Republic of Serbia [dspotovic@kg.ac.rs](mailto:dspotovic@kg.ac.rs)

**Slobodan Cvetanović**

University of Niš, Faculty of Economics, Republic of Serbia [slobodan.cvetanovic@eknfak.ni.ac.rs](mailto:slobodan.cvetanovic@eknfak.ni.ac.rs)

**Maja Stošković**

Chamber of Commerce and Industry of Serbia [maja.stoskovic@pks.rs](mailto:maja.stoskovic@pks.rs)

**Abstract:** Endogenous growth theory stands for the basis of a new economic growth paradigm, which has in this century become the dominant theoretical starting point in defining the development policies of countries and regions. The point is to embed the imperative of continuous technological changes into the institutional structure of the overall socio-economic system, and thus create a business environment conducive to generation, implementation, and commercial valorization of knowledge through innovation. This implies the acceptance of conceptual premises of evolutionary and institutional economics, which stresses the interdependence of technological and social changes. In such circumstances, the central role of education in creating knowledge as a key factor of economic growth comes to the fore. In short, education is an increasingly important factor in the creation of newly added value, but also vice versa, as the demand for educated workers increases when the economy grows and the population gets richer. Training of people to work in such conditions, however, requires a radically new model of education, compared to the previous. The new model of education stresses the importance of creation of individuals' abilities, such as teamwork, problem solving, motivation for lifelong learning. In this process, teachers do not convey dominant facts to students, whose main task is to learn them and repeat, but become a kind of guide to the source of new knowledge.

The essence of the knowledge economy is capitalization of knowledge through innovation and value creation on this basis. In this regard, science and education are becoming a source of new knowledge. Education is a central generator of knowledge. Since knowledge production is practically not subject to any limitation criteria, the conclusion is that economic growth based on knowledge is de facto unlimited. This logic is in full contrast to messages coming from neoclassical growth theory, which, for its part, does not take into account effects of externalities in the form of technological spillover. Education, as undoubtedly a key source of new knowledge, is not an abstract source of innovation, since technological solutions are not free goods always available to everyone. On the contrary, plenty of applied knowledge is subject to exclusion criteria. In short, growth of investment in education, development, and fundamental research fills a unique national basin of knowledge and represents *conditio sine qua non* of the knowledge economy. In this regard, one should keep in mind that economic growth is driven by innovation, whose basis is, as a rule, made of knowledge. Education, as a generator of knowledge that drives innovation, is a factor of production par excellence, and, in this context, investment in education activities must be subject to criteria of efficiency evaluation, similar to those used for evaluating efficiency of investment in other production factors. The state, viewed in this light, must create conditions conducive to efficient use of investment in knowledge, i.e. education.

**Keywords:** education, knowledge, endogenous growth, knowledge economy.

**CENTRALNA ULOGA OBRAZOVANJA U STVARANJU ZNANJA KAO KLJUČNOG  
FAKTORA EKONOMSKOG RASTA**

**Slobodan Cvetanović**

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Republika Srbija [slobodan.cvetanovic@eknfak.ni.ac.rs](mailto:slobodan.cvetanovic@eknfak.ni.ac.rs)

**Danijela Despotović**

Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Republika Srbija [dspotovic@kg.ac.rs](mailto:dspotovic@kg.ac.rs)

**Maja Stošković**

Privredna komora Srbije [maja.stoskovic@pks.rs](mailto:maja.stoskovic@pks.rs)

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

**Rezime:** Osnovu nove paradigme privrednog rasta čini teorija endogenog razvoja koja je u ovom veku, postala dominantno teorijsko polazište prilikom definisanja razvojnih politika zemalja i regiona. Suština je da se imperativ kontinuiranih tehnoloških promena ugradi u institucije ekonomskog sistema, čime bi se stvorilo poslovno okruženje koje pogoduje komercijalnoj valorizaciji znanja u inovacije. Ovo podrazumeva prihvatanje konceptualnih premisa evolutivne i institucionalne ekonomije koja akcentira međuzavisnost tehnološke i društvene promene. U takvim uslovima do izražaja dolazi centralna uloga obrazovanja u stvaranju znanja kao ključnog faktora ekonomskog rasta. Ukratko, obrazovanje predstavlja sve značajniji faktor stvaranja novododate vrednosti, ali i obratno, tražnja za obrazovanim radnicima se povećava kada privreda raste a stanovništvo postaje sve bogatije. Osposobljavanje ljudi za rad u takvim uslovima, međutim, zahteva korenito novi model obrazovanja u odnosu na dosadašnji. Novi model obrazovanja akcentira značaj procesa kreiranja sposobnosti pojedinaca, kao što su timski rad, rešavanje problema, motivacija za doživotno učenje. U njemu, nastavnici ne prenose dominantno činjenice učenicima čiji je osnovni zadatak da ih nauče i ponove, već postaju svojevrсни vodiči do izvora novih znanja. Suština ekonomije znanja je kapitalizacija znanja u inovacije i stvaranje vrednosti po tom osnovu. U tom smislu posmatrano, nauka i obrazovanje postaju izvor novih znanja. Obrazovanje je centralni generator znanja. Budući da proizvodnja znanja praktično ne podleže bilo kakvom kriterijumu limitiranosti, zaključak je da je ekonomski rast temeljen na znanju de fakto neograničen. Ova logika je u potpunoj suprotnosti sa porukama neoklasične teorije rasta koja, sa svoje strane, ne uzima u obzir efekte eksternalija u obliku tehnoloških prelivanja. Obrazovanje kao nesumnjivo ključni izvor novih znanja nije apsraktan izvor inovacija, budući da tehnološka rešenja nisu slobodna dobra koja su uvek na raspolaganju svima. Naprotiv, mnoga primenjena znanja podležu kriterijumu isključivosti. Rečju, rast ulaganja u obrazovanje, razvoj i fundamentalna istraživanja, pune svojevrсни nacionalni basen znanja i predstavljaju *conditio sine qua non* ekonomije znanja. Pritom, treba stalno imati na umu da ekonomski rast pokreću inovacije, u čijoj se osnovi, po pravilu nalazi znanje. Obrazovanje kao generator znanja koje pokreće inovacije je faktor proizvodnje *par excellence*, i u tom kontekstu se, na investicije u obrazovanu delatnost moraju primeniti kriterijumi ocene efikasnosti slični kao i kod ocene efikasnosti ulaganja u ostale proizvodne faktore. Država, u tom svetlu posmatrana, mora stvoriti uslove stimulativne za efikasno iskorišćavanje ulaganja u znanje, odnosno obrazovanje.

**Ključne reči:** obrazovanje, znanje, endogeni rast, ekonomija znanja.

## 1. UVOD

Znanje koje brzo napreduje stavlja akcenat na generičke veštine koje pružaju osnovu za prilagodljivost i kontinuirano učenje. Zapravo, ono što je verovatno potrebno su kompetencije koje prevazilaze znanja i veštine obuhvatajući psihosocijalne elemente kao što su vrednosti, stavovi i sposobnost da se veštine primene u određenom kontekstu. Posedovanje veština koje se tiču jezika, simbola, teksta, logike, matematike, i tehnologije i sposobnost da se one koriste namenski i interaktivno postaju sve važnije sa širenjem i evolucijom informaciono-komunikacione tehnologije i globalizacije. Sposobnost da se posmatra, analizira, kritički razmišlja, da se postavljaju pitanja, postavljaju izazovi, identifikuju delovi problema, predlažu kreativna rešenja, i inovira, je neophodna da bi se takmičilo u ekonomiji vođenoj inovacijama<sup>36</sup>.

Ključna karakteristika inovativnosti je sposobnost da se kombinuju znanja iz različitih oblasti - od nauke i tehnologije do umetnosti i dizajna - uz pomoć "razmišljanja izvan okvira."<sup>37</sup> To takođe zahteva sposobnost preuzimanja rizika. Značaj kreativnosti za inovacije u laboratoriji i fabrici, i vrednost kreativnih industrija u ekonomiji i društvu, su istaknuti u skorijim raspravama o inovacijama. Sposobnost da se saraduje i komunicira, stvaranje dobrih odnosa sa drugima, sposobnost da se radi u timu i kao član i kao lider, da se pregovara, da se rešavaju konflikti, stvaraju argumenti, i da se razvijaju društvene i profesionalne mreže - postaje krucijalno u uslovima sve umreženijih, multidisciplinarnih, složenih, i globalnih inovativnih procesa.<sup>38</sup>

Demonstriranje posvećenosti, zainteresovanosti, motivacije i odgovornosti kao i fleksibilnosti i prilagodljivosti na poslu je neophodno u svetu koji se brzo menja. Preduzetnički duh, koji obuhvata određeni stepen preuzimanja rizika ali i postavljanje ciljeva, planiranje i inicijativu, smatra se neophodnim atributom u društvima sklonim ka

---

<sup>36</sup> Quintane, E., Mitch Casselman, R., Sebastian Reiche, B., & Nylund, P. A. (2011). Innovation as a knowledge-based outcome. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 928-947.

<sup>37</sup> Valgeirsdóttir, D., Onarheim, B., & Gabrielsen, G. (2015). Product creativity assessment of innovations: Considering the creative process. *International Journal of Design Creativity and Innovation*, 3(2), 95-106; Weisberg, R. W. (2009). On 'out-of-the-box' thinking in creativity. *Tools for innovation*, 23-47

<sup>38</sup> Huizingh, E. K. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2-9.

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

inovacijama. Motivacija da se uči, učenje kako da se uči, samostalno učenje, briga o sopstvenom razvoju, poznavanje sopstvenih kapaciteta, samopouzdanje, sposobnost da se formiraju i sprovode životni planovi i lični projekti i da se brane i sprovode ljudska prava, interesi, ograničenja, i potrebe - postaju bitne veštine i kompetencije.<sup>39</sup>

## 2. EKONOMIJA ZNANJA

Novi teoretičari rasta postuliraju da znanje ima poseban i izdvojeni uticaj na povećanje produktivnosti i ekonomski rast. Tehnološke inovacije koje su ključ za rast produktivnosti, proizlaze iz uvećanog i poboljšanog znanja. „Tehnološka promena – koja povećava proizvodnju za dati skup inputa – ključni je sastojak rasta neke zemlje. Nova teorija rasta želi da razotkrije procese koji rezultuju tehnološkom promenom. Ovakav pristup naglašava da je tehnološka promena proizvod koji je podložan teškim tržišnim neuspesima jer je tehnologija javno dobro koje je skupo proizvesti, ali jeftino reprodukovati. Vlade sve više nastoje da osiguraju jaka prava na intelektualno vlasništvo za one koji razvijaju nove tehnologije“<sup>40</sup>

O modernim svetskim ekonomijama govori se danas kao o ekonomijama zasnovanim na znanju (engl. *knowledge based economy- KBE*). Ekonomija znanja je pojam koji je usko povezan sa najnovijem talasom globalizacije i razvojem informacionog društva. Znanje se sve više afirmiše kao faktor koji istovremeno stvara dodatnu vrednost i kreira novo znanje. Dakle, za kvalitetan privredni rast nije više bitna dostupnost kapitala već je od presudnog značaja posedovanje adekvatnih informacija. U tom kontekstu, proizvodnja je sve više zasnovana na korišćenju znanja, novih tehnologija i inovacija kao najznačajnijim izvorima poboljšanja životnog standarda i stvaranja novih radnih mesta (Tabela 1).

Sve veće značenje nematerijalnih faktora proizvodnje, podstakli su evropske zemlje da definišu novi odnos prema razvoju i iskorišćavanju znanja, kako opšteg tako i specijalizovanog. Prošlost je industrijsko doba obeleženo masovnom proizvodnjom i ugradnjom velike količine materijalnih resursa u finalne proizvode. Rast proizvodnje u savremenim uslovima, po pravilu, podrazumeva povećanje količine informacija i znanja, uvećanje efikasnosti, kvaliteta i vrednosti. Ekonomija znanja se formira i širi zahvaljujući resursu znanja kao jedinstvenom, neograničenom i samostalnom faktoru proizvodnje koga nije moguće zameniti drugim činiocima proizvodnje. To isto znanje se transformiše u ekonomska dobra i dohodak u većini privrednih sektora, a ne samo u onim koji su direktno povezani sa razvojem novih tehnologija. U ekonomiji znanja, inovacije nisu više rezervisane za nove proizvode i tehnologije već su sve više karakteristične za nove forme i metode organizacije i oblike upravljanja proizvodnjom.<sup>41</sup>

Tabela 1: Razlike između industrijske ekonomije i ekonomije znanja

Pozicija	Industrijska ekonomija	Ekonomija znanja
<b>TRŽIŠTE</b>		
promene	spore	brze
životni ciklus roba i tehnologija	dug	kratak
osnovne pokretačke snage privrede	krupne industrijske firme	inovacione preduzetničke firme zasnovane na znanjima
karakter konkurencije	lokalna	globalna
delovanje konkurencije	krupni guta malog	brzi guta sporog
<b>FIRME</b>		
zasnovanost	na stabilnosti	
pokazatelj uspeha	profit	tržišna kapitalizacija
usmerenost organizacije proizvodnje	masovnost	gibkost i mala serija

<sup>39</sup> Ward, T. B. (2009). ConceptNets for flexible access to knowledge. *Tools for innovation: The science behind the practical methods that drive new ideas*, 153-170

<sup>40</sup> Samjuelson, P. Nordhaus, V. (2009) *Ekonomija*, Mate, Beograd, p.567

<sup>41</sup> Romer, P. (1986) Increasing returns and long run growth, *Journal of Political Economy*, 94, 1002-1037

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

Pozicija	Industrijska ekonomija	Ekonomija znanja
ključni faktor rasta	kapital	znanja, inovacije, integracija, stvaranje novih firmi, zajednička ulaganja
ključni faktor razvoja tehnologija	automatizacija i mehanizacije	informacione i komunikacione tehnologije, elektronski biznis, kompjuterizacija projektovanja i proizvodnje
glavni izvor konkurentskih prednosti	pristup sirovinama, jeftina radna snaga i obrtni kapital, smanjenje troškova preko ekonomije obima	institucionalne prednosti, radni resursi, kontrola vrednosti, upravljanje kvalitetom uz uvažavanje zahteva kupaca. istraživanje tržišta
nedostajući resursi	finansijski kapital	ljudski kapital
proces donošenja odluka	po vertikali	po raspodeli
inovacioni procesi	periodični, linijski	neprekidni, sistematični
orijentacija proizvodnje	unutrašnji procesi	potpuni lanac vrednosti
strategijske alijanse	retke, dominacija mišljenja da se nastupa samostalno	raširene, s ciljem pristupa dopunskim resursima
organizacione strukture	hijerarhijske, birokratske, piramidalne	uzajamno povezani podsistemi sa delegiranim punomoćima, mrežna struktura
<b>VOĐSTVO</b>		
rukovođenje	vertikalno	liderstvo radnika
navike	u jednoj sferi, standardizovane	višesferne, fleksibilne
zahtevi za obrazovanjem	kvalifikacije, naučni stepen	stalno učenje
odnosi rukovodilaca prema podčinjenima	konfrotacija	saradnja, timski rad
zaposlenost	stabilna	zavisna od konjunktura
tretman radnika	troškovni	investicioni

Izvor: <sup>42</sup>

### 3. ZNANJE I OBRAZOVANJE

Značajna razlika između endogenih i egzogenih teorija ekonomskog rasta je tretman znanja u njima. Nasuprot kapitalu i radu, za znanje se pretpostavlja da je kumulativnog karaktera i da je ono presudno za savremeni ekonomski rast. Znanje se ne mora stvarati, ono se može i kopirati, a što ga više posedujemo, jeftinije postaje i stvaranje novog znanja.

Znanje je direktno povezano s obrazovanjem. Tražnja za obrazovanjem u društvu raste kada privreda raste i kada stanovništvo postaje bogatije. Dalje, u slučaju tehnološkog napretka zemlje pojavljuje se i veća prednost obrazovane radne snage nad manje edukovanom. Istraživački sektor i visoko obrazovanje glavni su faktori: (a) proizvodnje novog znanja i njegovog uvećanja, (b) transmisije znanja kroz proces obrazovanja i usavršavanja, čime se povećava veličina ljudskog kapitala, i (c) procesa transfera znanja. Međutim, danas nije dovoljno imati kvalitetno visoko obrazovanje, vrhunske istraživače i dobre istraživačke institute. Pre tridesetak godina nauka je sama po sebi bila dobra za društvo, nezavisno od njenog usmerenja. U modernom vremenu govorimo o mrežama znanja (engl. *knowledge networks*) kao o novoj strukturi različitih međusobno povezanih institucija: od univerziteta preko vladinih ustanova do instituta i finansijskih institucija. U navedenom kontekstu, od posebnog značaja je saradnja između industrije i univerziteta. Industrije koje sada u svetu imaju veliki rast, pa se očekuje da će ga imati u nadolazećim godinama - zasnivaju se na znanju i ljudskoj intelektualnoj snazi.

<sup>42</sup> Drašković, M. (2010) Znanje kao neograničeni resurs, *Montenegrin Journal of Economics 1*, str. 84..

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Sve se više govori o novoj podeli zemalja: na one s obrazovanom radnom snagom i one s neobrazovanom radnom snagom. Po mnogim istraživanjima jedino što danas omogućuje konkurentsku prednost jesu - znanje koje preduzeće ima i njime se koristi i sposobnost učenja.

Znanje je skup ideja, iskustva, intuicija, veština i učenja koja se koriste u kreiranju nove vrednosti. Na nivou preduzeća, cilj je usmeriti znanje ka uvećanju produktivnosti i profita. Najveća konkurencija između preduzeća i zemalja odvija se upravo u oblasti sticanja i tržišne valorizacije novih rešenja temeljenih na znanju<sup>43</sup>.

Ekonomisti ističu da aktuelne promene u proizvodnji idu od produkcije materijalnih prema proizvodnji nematerijalnih ili informacionih dobara. Ističu činjenicu da na rast prosečne produktivnosti rada ključni uticaj imaju istraživački i tehnološki intenzivni sektori proizvodnje. Efektivna upotreba informaciono komunikacionih tehnologija zahteva obučenu radnu snagu. Efekti ovih tehnologija vezani su za nivo konkurencije i spremnost ka eksperimentima i inovacijama i pojavljuju se sa određenim vremenskim zakašnjenjem<sup>44</sup>.

Treba razlikovati eksplicitnu i implicitnu formu znanja. Prvo je formalnog karaktera i sistematizovano je na način koji omogućava njegov jednostavan transver i deljenje. Stiče se formalnim obrazovanjem i obukom. Prećutno (tiho, nemo) znanje se sastoji od veština, tehnika, iskustava na bazi pokušaja i grešaka stečenih u poslovnoj praksi. U ekonomiji bazirano na znanju, prećutno znanje je isto toliko važno kao i eksplicitno znanje. Ove dve vrste znanja kreiraju novo znanje.

Kada se govori o znanju mora se praviti jasno razlikovanje između znanja kao javnog, sa jedne, i znanja kao privatnog dobra, s druge strane. Znanje kao javno dobro je dostupno svima. Za društvo i privredu je dobro da se znanje kao javno dobro što šire i lakše koristi u interesu opšteg napretka, da bude što više i lakše dostupno svim potencijalnim korisnicima. Znanje kao privatno dobro treba da bude efikasno zaštićeno kako bi omogućilo ostvarivanje koristi vlasniku koji ga poseduje.

Posebnu ulogu u stimulanju razvoja ekonomije bazirane na znanju ima država. Naime, nije cilj sam po sebi, da se samo u određenim, uskim sredinama i organizacijama postigne stepen znanja i učenja koji je neophodan za brži razvoj, već se ta znanja i sposobnosti moraju što brže i efikasnije, uz što niže troškove transferisati i širiti u celoj nacionalnoj ekonomiji. Upravo zbog toga se u informacionim društvima razvijaju javne mreže znanja koje imaju za cilj povezivanje i razmenu informacije i znanja celokupne zajednice<sup>45</sup>.

Uloga države u razvoju ekonomije znanja je višestruka. Ona se ogleda u stimulanju difuzije znanja, pri čemu je posebno bitna efikasna veza na relaciji univerziteti-industrija-država, kako bi se izvršila promocija i širenje novih tehnologija u što većem delu privrede, u svim sektorima i preduzećima, a ujedno i olakšao razvoj informacione infrastrukture. Takođe, ona se ogleda u podizanju nivoa ljudskog kapitala, što podrazumeva najširi nivo formalnog obrazovanja pojedinaca, uspostavljanje podsticaja za pojedince i preduzeća da se uključuju u procese kontinuiranog treninga i doživotnog učenja, kao i uticanje na što viši stepen poklapanja ponude i tražnje na tržištu radne snage.

Akumulacija znanja i ljudskog kapitala i inovacija, postaje pokretač ekonomskog i društvenog razvoja u svetu. Zajedno sa globalizacijom i brzim širenjem i prenošenjem znanja putem informacione i komunikacione tehnologije, ove sile utiču na sve zemlje i regione u njihovom traganju za ekonomskim rastom i prosperitetom. U ekonomiji znanja, znanje se efektivnije stvara, stiče, koristi, i prenosi između pojedinaca, preduzeća, organizacija i zajednice kako bi se unapredio ekonomski i društveni razvoj. Ova kretanja imaju dalekosežne implikacije za obrazovanje i obuku.

Uspori industrije zasnovane na znanju, koja se brzo širi, posebno industrije povezane sa informaciono-komunikacionom tehnologijom i industrijom usluga, je povećao tražnju za visoko obučenom radnom snagom. Tražnja za veštinama je naglo porasla tokom osamdesetih i devedesetih godina prethodnog veka, u zemljama sa srednjim dohotkom, i to više zbog nadogradnje veština unutar industrije nego zbog restrukturiranja od industrija sa niskim veštinama ka industrijama sa visokim veštinama. Štaviše, rast visoko kvalifikovanih zanimanja je izraženiji u odnosu na rast manje kvalifikovanih, što je dovelo do povećanja tražnje za veštinama. Teško je razlikovati veštine koje vode ka inovacijama, od onih koje su potrebne kao rezultat promena vođenih inovacijama, i to je oblast koja zahteva dalje analize. Ipak, moguće je reći nešto o prirodi veština potrebnih za inovacije. Raniji rezultati pokazuju

---

<sup>43</sup> Despotović, D. & Cvetanović, S. (2016). Knowledge as a Factor of endogeneous Growth, Institute for knowledge management- Skopje, *Knowledge*, Vol. 15.1, pp. 69-74.

<sup>44</sup> Despotović, D., Cvetanović, S., & Nedić, V. (2017). Commercialization of Knowledge into Technological Change and the Concept of Long Cycles, Institute for knowledge management- Skopje, *Knowledge*, Vol. 16.1, pp. 213-219.

<sup>45</sup> Dawes, Sharon S., Anthony M. Cresswell, and Theresa A. Pardo. "From "need to know" to "need to share": Tangled problems, information boundaries, and the building of public sector knowledge networks." *Public Administration Review* 69.3 (2009): 392-402

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

da inovacije zahtevaju menadžerske i komunikacione veštine kao dodatak postojanju dobro obučanih istraživača i inženjera. Kako inovacije postaju sve više široko distribuirane i "demokratske", takođe je važno da je opšta radna snaga u mogućnosti da se uključi i prilagodi inovacijama.

Snage koje rade u ekonomiji zasnovanoj na znanju jasno ukazuju na potrebu za određenim skupom generičkih veština širom industrije i privrede u celini. Sposobnost da se inovira, sve će više zahtevati da pojedinci budu u stanju da razumeju prirodu problema i da imaju sposobnosti i kreativnost da se njime bave. Od zaposlenih se sada očekuje da se kreću brzo između oblasti ekspertize i da stiču nove veštine kako bi išli u korak sa znanjem koje se brzo menja. Istraživanje i razvoj je samo vrh tehnološkog razvoja i procesa inovacija, koji pored toga uključuje i neistraživačke aktivnosti kao što su veštine za usvajanje, korišćenje i rukovođenje tehnologijama visokog nivoa složenosti, produktivnosti, i kvaliteta. Aktivnosti projektovanja, usvajanja tehnologija i generisanje inovacija posebno dobijaju na značaju. Opšte veštine tako postaju više korisne nego specijalizovane. Kao rezultat toga, i zato što veštine i znanje brzo zastarevaju, kapacitet i potencijal neke osobe se vrednuju kroz njegove/njene akademske specijalizacije i kvalifikacije.

Budući da većina znanja koje kompanije koriste za inovacije, posebno u zemljama u razvoju, dolazi iz spoljašnjeg okruženja, njihov "apsorpcioni kapacitet" - to jest, njihova sposobnost da prepoznaju vrednost novih eksternih informacija i da ih prilagode i primene u svom poslovanju - postaje bitna za inovaciju. Ovaj izazov zahteva širok skup veština koje obezbeđuje dobro opšte obrazovanje van osnovnog obrazovanja.

Ekonomska prednost u ekonomiji znanja zasniva se na sposobnosti inoviranja putem proizvodnje roba i usluga koje odgovaraju potrebama tržišta. Specifične veštine koje su potrebne za inoviranje moraju se sagledati u kontekstu procesa inovacija. Dok inovacija podrazumeva uvođenje i prodaju novih ili unapređenih proizvoda (inovacija proizvoda) i uvođenje i korišćenje novih metoda proizvodnje (inovacija procesa), proces inovacija takođe uključuje ekonomske i društvene dimenzije i aktivnosti koje spadaju u opšte odrednice poslovnih inovacija: uvođenje novih oblika poslovnog organizovanja, kao što su franšizing, saradnja, zajednička ulaganja, ugovori o eksternim uslugama, i proizvodnja tačno na vreme, pronalaženje novih namena za postojeće proizvode, razvoj novih tržišta za postojeće proizvode i usluge, i novih kanala prodaje i distribucije.

Različite vrste inovacija mogu zahtevati različite vrste veština i sposobnosti. Kroz istraživanja o inovacijama, moguće je da se istaknu veštine potrebne u specifičnim kontekstima. Pojam ciklusa proizvoda pomaže da se pokaže kako proces inovacija izaziva promene u tražnji za veštinama i kako profil razvoja veština organizacije utiče na dalji pravac razvoja inovacionog kapaciteta. Rezultati pokazuju da jedna kvalifikacija retko pruža sve veštine potrebne za inovacije u toku radnog veka pojedinca.

Nedostatak adekvatnih osnovnih veština direktno utiče na potencijal ekonomije znanja. Nepismenost ograničava kapacitet za sticanje osnovnih veština potrebnih za ekonomiju inovacija i umanjuje potencijal produktivnosti neformalnih i sektora sa nižim veštinama. Tehnološka pismenost i pristup informaciono komunikacionim resursima su važni na osnovnom nivou. Ukoliko pojedinci ne dobiju odgovarajuće veštine na osnovnom nivou, bilo kroz formalno ili neformalno obrazovanje, biće manje kvalifikovanih radnika na raspolaganju za učešće u radno intenzivnim industrijama i biće manje kvalifikovanih radnika na raspolaganju za sistem inovacija u celini.

Da bi poboljšale osnovne veštine svojih građana, kao osnovu za doživotno učenje, vlade moraju da se fokusiraju na dve vrste reformi. S jedne strane, one treba da razviju inovativne pristupe unapređenju kvaliteta osnovnog i srednjeg obrazovanja modernizacijom nastavnih planova i pedagogije, obučavanjem nastavnika, i stvaranjem fleksibilnijeg obrazovnog sistema. Informatička pismenost mora imati veći značaj u ranim godinama obrazovanja da bi pripremila studente za svet kojim sve više dominiraju informaciono komunikacione tehnologije. S druge strane, podjednako je važno da se ojačaju osnovne veštine, uključujući i funkcionalnu pismenost, za neformalni sektor. Vlade bi trebalo da investiraju u programe protiv nepismenosti i da pomažu da se veštine prenose na mlade i odrasle u neformalnim sektorima podržavajući lokalne nevladine organizacije koje pružaju obuku koja je u mogućnosti da zadovolji potrebe neformalne ekonomije.

Tradicionalni obrazovni sistemi u kojima je nastavnik jedini izvor znanja su nepogodni za osposobljavanje ljudi za rad i život u ekonomiji znanja. Sposobnosti, kao što su timski rad, rešavanje problema, i motivacija za doživotno učenje, ne stiču se u okruženju u kome nastavnici prenose činjenice učenicima, čiji je osnovni zadatak da ih nauče i ponove. Osposobljavanje ljudi za funkcionisanje u ekonomiji znanja zahteva novi pedagoški model, koji se po mnogo čemu razlikuje od tradicionalnog modela (Tabela 2).

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

*Tabela 2: Karakteristike modela tradicionalnog i doživotnog učenja*

Tradicionalno učenje	Doživotno učenje
Nastavnik je izvor znanja.	Edukatori su vodiči do izvora znanja.
Učenici dobijaju znanje od nastavnika.	Ljudi uče radeći.
Učenici rade sami.	Ljudi uče u grupama i jedni od drugih.
Testovi se daju kako bi se osiguralo da su studenti savladali skup veština i da bi se obezbedio pristup daljem učenju.	Procena se koristi da vodi strategije učenja i identifikuje puteve za buduće učenje.
Svi učenici rade istu stvar.	Edukatori razvijaju individualizovan plan učenja.
Nastavnici dobijaju početnu obuku plus <i>ad hoc</i> stručno usavršavanje.	Vaspitači su doživotno učenici; početna obuka i kontinuirani profesionalni razvoj su povezani.
"Dobrim" učenikima je dozvoljeno da nastave svoje obrazovanje.	Ljudi imaju pristup u mogućnostima za učenje tokom celog života.

Sistem doživotnog učenja treba da dopre do širih segmenata stanovništva i da se pozabavi različitim potrebama učenja. On treba da bude vođen kompetencijama a ne godinama starosti. Doživotno, kontinuirano ili celoživotno učenje podrazumeva sve oblike usvajanja znanja i veština, kako kroz formalno tako i kroz neformalno i informalno učenje, u svim životnim dobima. Shodno tome, tradicionalne institucionalne postavke zahtevaju nove programe i nove nastavne metode. Istovremeno, treba učiniti napor da se dopre do učenika koji ne mogu da se upišu na programe u tradicionalnim institucijama.

#### 4. ZAKLJUČAK

Obrazovanje je centralni generator znanja. Sa svoje pak strane, znanje predstavlja dominantan pokretač inovacija. Budući da proizvodnja znanja praktično ne podleže bilo kakvom kriterijumu limitiranosti, zaključak je da je i ekonomski rast, koji se temelji na znanju, *de facto* neograničen. Ova logika je u potpunoj suprotnosti sa porukama neoklasičnog modela koji ne uzima i efekte eksternalija u obliku tehnoloških preliivanja. Obrazovanje kao nesumnjivo ključni izvor novih znanja nije apstraktan izvor inovacija (tehnoloških promena); tehnološka rešenja nisu slobodna dobra, koja su dostupna svima. Obrazovanje je faktor proizvodnje *par excellence* i, u tom kontekstu, kriterijumi ocene efikasnosti investicija u obrazovanje su slični kao i kod ostalih proizvodnih faktora materijalnog sadržaja. U ovom svetlu posmatrano, obrazovanje predstavlja važno teorijsko polazište koncepta ekonomije znanja. Razume se, da je važan aspekt svih ovih fenomena pronalaženje zadovoljavajućih rešenja u menadžmentu znanjem. Preporuke javnom menadžmentu koje se svode na koncentraciju i usmeravanje državnih sredstava na univerzitetsko obrazovanje, premda ima svoje racionalne razloge zbog efekata preliivanja znanja i tehnologije, u ekonomiji znanja ne garantuju uspeh.

#### LITERATURA

- [1] Dawes, Sharon S., Anthony M. Cresswell, and Theresa A. Pardo, "From "need to know" to "need to share": Tangled problems, information boundaries, and the building of public sector knowledge networks." *Public Administration Review* 69.3, 392-402, 2009.
- [2] Despotović, D., Cvetanović, S., & Nedić, V., Commercialization of Knowledge into Technological Change and the Concept of Long Cycles, Institute for knowledge management- Skopje, *Knowledge*, Vol. 16.1, pp. 213-219. 2017
- [3] Despotović, D. & Cvetanović, S., Knowledge as a Factor of endogeneous Growth, Institute for knowledge management- Skopje, *Knowledge*, Vol. 15.1, pp. 69-74., 2016.
- [4] Drašković, M., Znanje kao neograničeni resurs, *Montenegrin Journal of Economics 1*, 2010
- [5] Huizingh, E. K., Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2-9, 2011.
- [6] Romer, P., Increasing returns and long run growth, *Journal of Political Economy*, 94, 1002-1037, 1986
- [7] Samjuelson, P. Nordhaus, V., *Ekonomija*, Mate, Beograd, 2009.
- [8] Quintane, E., Mitch Casselman, R., Sebastian Reiche, B., & Nylund, P. A., Innovation as a knowledge-based outcome. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 928-947, 2011.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [9] Valgeirsdottir, D., Onarheim, B., & Gabrielsen, G., Product creativity assessment of innovations: Considering the creative process. *International Journal of Design Creativity and Innovation*, 3(2), 95-106, 2015.
- [10] Ward, T. B., ConceptNets for flexible access to knowledge. *Tools for innovation: The science behind the practical methods that drive new ideas*, 153-170, 2009.
- [11] Weisberg, R. W., On 'out-of-the-box' thinking in creativity. *Tools for innovation*, 23-47, 2009.



**THE BEST MODELS AND STRATEGIES FOR A SUCCESSFUL TURNAROUND OF  
THE UNDERPERFORMING SCHOOLS**

**Rumiana Budjeva**

Institute for the Study of Societies and Knowledge, Bulgarian Academy of Sciences

[r.budjeva@gmail.com](mailto:r.budjeva@gmail.com)

**Abstract:** For years, school principals, teachers and policy makers on the field of education have been trying to cope with the challenge presented by chronically inefficient schools. These schools are typically characterized by low achievements of their students, high levels of poverty, often dropping out of the school system, disciplinary problems, graduate's low life success, and so on. These schools constantly failing to prepare their students for higher levels of education. They threaten opportunities for high school, postgraduate education and professional success. The need to improve lower performance schools is essential and urgent. However, approaches to drastically improving poorly performing schools have so far led to mixed results, and the research base for effective turnaround is limited. Indeed, most evidence of school reform highlights the complex interaction of conditions and suggests that the process of slow and steady improvement can lead to growth that is more sustainable over time. The question of how to improve schools so that they become more effective and their pupils perform better is one of the most important issues that respond to the public education system in Bulgaria, Europe, the United States or elsewhere. Decades of efforts to improve schools with chronic low scores have given relatively limited success. Too often, the changes that are being undertaken are gradual or affect only a few aspects of the functioning of the school and as such are insufficient to meet the challenges faced by schools in chronic dysfunction for years. Recently, research and policy have focused on efforts to fundamentally change the culture and practices of low-performance schools to drastically improve performance in a short period of time. Although this concept is relatively new to education, it has considerable experience in other sectors – as business for instance. Research and experience show that no single solution is best when it comes to chronically inadequate conversion of schools into effective - no strategy is effective at all times, and in some cases closing schools may be the best option. At the same time, research and experience have begun to shed light on some of the conditions, models and strategies that increase the chances of success. This article focuses precisely on the process of transforming these lagging schools into those with higher scores and successful students in terms of studying the best models and strategies for a successful turnaround. It also make an overview of effective models and strategies, and outlines some political and practical implications. Attention is also drawn to the need and the study of effective strategies to support children who have previously been enrolled in low-efficiency schools and which help them reach higher standards.

**Keywords:** underperforming schools, turnaround, school effectiveness, models and strategies.

### **INTRODUCTION**

The schools that chronically do not perform satisfactory their main and most important role as educators present one of the biggest challenges in front of the educational system not only in Bulgaria but in Europe and worldwide. Environments that consistently fail to prepare students for higher levels of education result in threaten opportunities for high school graduation, postsecondary education, successful career, consequential poverty and low life satisfaction as a whole. Unfortunately, the changes undertaken are sporadic or address only a few aspects of the school's operation, and as such are insufficient to match the magnitude of challenges facing schools which are in years in chronic dysfunction. One of the explanations for this ineffectiveness is that the concept of school turnaround is relatively new to education. More recently, the focus on school turnaround has increased. There is a necessity for research on effective models and strategies for supporting the schools in the process of turnaround. This report focuses precisely on the process of transformation of those lagging schools into ones with higher performance and successful students – not only in terms of academic achievements, but in regard to well-developed social skills, high personal and professional goals and significant contribution to the society in the future. Based on the results and conclusions of a number of empirical researches the report provides an overview of best practices in this area. On that basis, different models and strategies that make this process possible and successful are representing. In conclusion we make an effort to summarize the lessons learned and transform them into practical policy implications for future actions for improvement the status of the underperforming schools.

### **MODELS FOR SUCCESSFUL SCHOOL TURNAROUND**

The existing researches offer empirical lessons about what methods are most effective when turning around low-performing schools. In the literature there are four well known and empirically tested models of school turnaround efforts: *the Turnaround Model, the Transformation Model, the Restart Model, and the Closure Model* [1]. All models have certain criteria required of participating schools; however, districts are given some freedom to choose which activities best fit the needs of the schools, the students, and the community [2]. The main characteristics of those models are as follows:

#### ***Turnaround Model:***

The Turnaround Model requires a school to replace the principal as well as 50 percent, or more, of the schools' teachers and staff. The school then recruits and hires new staff and installs a new governance structure. This model requires schools to provide subject-specific professional development and support as well as community-oriented services and supports. Schools' instructional programs must focus specifically on student needs, and schools must increase learning time for staff and students [3]. Turnaround schools are also required to build up to the achievement of Annual Yearly Progress within two to three years of program implementation. If a school fails to reach these goals, the changes and reforms implemented may increase in intensity, including direct intervention from the state. [2:2]

#### ***Transformation Model***

Similar to the Turnaround Model, the Transformation Model requires that schools replace the principal, establish support systems, and provide professional development opportunities. This model also requires participating schools to develop and establish a teacher and principal evaluation process that promotes transparency and accountability. Student data must also be taken into account to guide classroom management and inform instructional practices. The Transformation Model requires that schools institute comprehensive instructional reforms, increase learning time for teachers and students, and create community-oriented schools. Strategies and incentives, such as increased opportunities for promotion and career growth and greater flexibility in the work environment, are recommended [3].

#### ***Restart Model***

Schools implementing the Restart Model will close and reopen under a charter school operator, a charter management organization, or an education management organization. Local education agencies are responsible for vetting and hiring potential service providers through a rigorous review process which will be reviewed and evaluated by the state. Once hired, it is the local education agencies' responsibility to hold the providers accountable for complying with the model's requirements. This model allows a state or district to break the cycle of low achievement by making fundamental changes to the way a school operates. Once reopened, the Restart Model allows schools to make the same changes that occur with the Turnaround and the Transformation Models. The Restart Model is specifically intended to give operators freedom to implement their own reform plans and strategies [2:3].

#### ***Closure Model***

The Closure Model involves a local education agency closing a school and enrolling that school's students in other, higher performing schools in the district. The Closure Model takes place when a school's capacity for academic performance, teacher performance, facilities, school culture and other qualities are deemed so low that they preclude the possibility of dramatic improvement. It is then decided that the best strategy to improve academic outcomes is to transition students. When a school is closed, the local education agency may use School Improvement Grant funds to cover the necessary costs associated with closing the school such as community outreach, announcements, or meetings regarding the school closure. Funds may also be used to provide services to help parents and students transition to the new school and orientation activities [2:4].

#### ***Magnet school model***

Other way to perform school turnaround is so called "magnet school model". The most promising turnaround model is one that seeks to turn high-poverty schools into magnet schools that change not only the faculty but also the student and parent mix in the school. Failing schools can be shuttered, reinvented, and reopened with new themes and pedagogical approaches that attract new teachers and a mix of middle-class and low-income students. Some low-income students from the old school would be given the opportunity to fill the spots in more-affluent schools vacated by middle-income children who were transferring to the magnet school [9].

A number of studies over the past quarter-century have found that magnet schools have higher levels of achievement than do other schools, and produce faster achievement gains in most subjects. Several of these studies

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

account for self-selection bias by examining gains in over-subscribed magnet schools and regular public schools, comparing lottery winners and losers, and continue to find advantages to attending magnet schools [4:7]. Moreover, the magnet school turnaround model - in which schools seek to improve the performance of low-income students by drawing into a high-poverty school a contingent of middle class students - is backed up by four decades of research finding that the socioeconomic composition of a school profoundly affects the achievement of any given student in the school. A growing number of studies have linked a school's socioeconomic status with student achievement, after controlling for the individual socioeconomic status of a student's family.

***Readiness model***

Efforts to turn around low-performing, high-poverty schools begin with the recognition that these schools, and the students they serve, face complex and interrelated challenges associated with poverty that make successful education of their students difficult [5]. Rather than ignoring these challenges – or accepting them as an excuse for school failure - effective turnaround strategies tackle them head-on. Research on high-performing, high-poverty schools has identified a set of practices and characteristics that differentiate them from other schools, and enable them to achieve success. In a highly influential 2007 report, “The Turnaround Challenge,” Mass Insight distilled these findings into a three-pronged “readiness model” [6]:

**First**, high-performing, high-poverty schools ensure students’ **readiness to learn**, by creating a school environment and culture characterized by safety, discipline, and engagement; identifying barriers to student learning and taking action to address them; and developing close relationships between students and adults. This often means that these schools reach beyond the traditional, limited notion of what a school does and is responsible for, and deploy teams of adults to comprehensively address the needs of the whole child in order to facilitate learning. [5:6]

**Second**, high-performing, high-poverty schools ensure educators’ **readiness to teach**, by creating a culture of shared responsibility for achievement among all teachers, other adults in the school, students, and parents; delivering personalized instruction through use of data, differentiated instruction, and additional time for students who need it; and establishing a professional teaching culture characterized by collaboration, use of data, and continuous improvement. Whereas teachers in many schools believe they have taught a lesson or concept if they present the material to their students, teachers in high-performing, high-poverty schools do not believe they have taught a concept until their students have mastered it. [5:7]

**Finally**, high-performing, high-poverty schools are characterized by a **readiness to act**, including authority over the key resources of people, time, program, and budget; ingenuity in identifying and leveraging new and external resources; and flexibility and agility in the face of turbulence in their students’ lives and communities. [5:9]

**STRATEGIES FOR A SUCCESSFUL SCHOOL TURNAROUND**

The school turnaround is possible in the presence of a concerted strategy that incorporates evidenced-based best practices [7:10]:

- **Aggressive action on the part of school districts:** The most compelling finding from this research review is that school turnaround is possible and that it occurs when districts take aggressive steps.
- **Resources and requirements:** Because aggressive turnaround efforts are by nature disruptive, they are often contentious within a community. Sometimes they engender political opposition. The institutions that require better outcomes for students in these schools can give local leaders the freedom to take aggressive action, while additional targeted resources help make the transition smoother. When districts and schools are given targeted funding—either from philanthropic organizations or the government—they are better positioned to achieve significant change.
- **Governance and staffing changes:** Schools that replaced ineffective leaders showed the greatest gains in student learning. There are no documented instances of school turnaround without an effective principal—leadership is second only to effective classroom instruction as the most important school-level factor affecting student achievement. Simply replacing the principal, however, is not enough to drive significant change. Principals need the skills and vision necessary to turn around low-performing schools.
- **Data-driven decision making:** Research supports the use of data-based decision making to improve student achievement.
- **Focus on school culture and non-academic supports for disadvantaged students:** While turnaround efforts are ultimately judged by improvements in academic proficiency and graduation rates, schools that most successfully turn around tend to focus their efforts more broadly. They work purposefully and deliberately to create collaborative, positive, and enriching school cultures with high expectations for all

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

students. They create fortified environments to enhance the social, emotional, and behavioral development of all students, particularly of those who are growing up in poverty and facing challenging circumstances that affect every aspect of their development. Schools that successfully turn around offer wrap-around services to help support all the needs of their students and, where possible, their families and communities.

*The three C strategies*

In order to dramatically improve student achievement in low-performing schools, successful turnaround efforts must replicate these practices and characteristics. Doing so requires state and district policymakers to put in place what Mass Insight calls “the three C strategies” of turnaround [6:8]:

- **Genuinely change conditions** to give leaders in turnaround schools the authority to act. Many district and state policies and practices limit school-level leaders’ control over people, time, programming, and budgets for their schools - but effective turnaround leaders need the ability to make decisions about these resources and align them with student needs. Conditions for change must also create the right incentives for local and school-level leaders to take actions that are likely to boost student performance, both by protecting them from external pressures not aligned with student performance, and by creating pressure to boost student achievement. [5]
- **Build capacity for dramatic improvement.** Traditional capacity-building and school-improvement efforts emphasize new programs while leaving the same people in place. Not surprisingly, many of these efforts have delivered disappointing results. In contrast, effective turnaround strategies focus on getting the right people in the school - especially at the leadership level. Researchers have not found a single example of a successful turnaround school without an effective principal [8]. Policymakers must also recognize that turnaround leadership is a unique discipline requiring specific skills - not all effective principals will be good turnaround leaders - and they must invest in building a pipeline of leaders with turnaround expertise. But the task of transforming a school’s culture is too great to entrust to a lone individual - effective leaders need the support of a leadership team that can work with them to redefine culture, support effective instruction, and address barriers to learning. Similarly, given research evidence that the quality of a student’s teacher is the most important in-school factor influencing student learning, turnaround strategies also prioritize teacher effectiveness [9], [10], [11]. Leaders need the authority to recruit and select teachers who are not only highly effective, but also buy into the culture the leader is seeking to create; to allocate resources to support and develop their staff; and to dismiss teachers who are ineffective or do not fit the school’s culture. State and district policies and human resource systems must also support capacity for effective teaching and leadership. In addition to building staff capacity within turnaround schools, states and districts must build networks of strong external partners that can supplement schools’ capacity by providing a range of supports, including meeting students’ comprehensive and nonacademic needs, supporting effective instruction, developing human capital, and, in some cases, taking over operation of turnaround schools. [5]
- **Cluster turnaround schools and turnaround activities.** Because turning around low-performing schools is such complex work, leaders and staff in these schools need to be part of a broader network of schools facing similar challenges, allowing them to support and learn from one another. One strategy for doing this is by creating “Turnaround Zones,” composed of schools undergoing turnaround that receive added support and flexibility. A growing number of states and districts are creating such Turnaround Zones. [5]

In contrast with past efforts to improve low-performing schools, which tended to focus on incremental changes or to address only one or two factors within a school, this approach to school turnaround focuses on driving fundamental change in the culture, capacity, and conditions in which a school operates. Given the many challenges facing the lowest-performing schools, nothing short of fundamental change will produce the necessary improvement for students.

Many of the changes needed to transform chronically low-performing schools - such as replacing staff or reallocating resources - can be politically controversial or threaten established interests. Successful turnaround requires political support from policymakers and other leaders committed to creating the conditions and changing the rules to enable bold change. Strong third-party advocates can help buttress political will by building a base of support for turnaround, particularly among parents in affected communities; by tracking the progress of turnaround efforts; and by holding public officials accountable for results. Clear and effective communication to parents and communities about the need for turnaround and about the process are also imperative. In addition, policymakers must allocate sufficient resources for turnaround: Mass Insight estimates that successful turnaround of a low-

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

performing school requires a commitment of \$250,000 to \$1 million a year (depending on school size and other factors) over at least three years. [6].

### **CONCLUSION – POLITICAL IMPLICATIONS**

Research and experience indicate that no single proven solution is best when it comes to turning around chronically underperforming schools – no strategy is effective all the time, and in some cases school closure may be the best option. At the same time, research and experience have begun to shed light on some of the conditions and strategies that maximize the chances of success. And a handful of operators are beginning to develop a track record of success in turning around low-performing schools. This paper try to review the most common models and best practices of past efforts to turn around chronically low-performing schools in order to outline some implications for policy and practice. Efforts to turn around low-performing schools must begin with the recognition that these schools, and the students they serve, face complex and interrelated challenges associated with poverty that make successful education of their students difficult [12].

#### **How to build upon and continue success [13]:**

1. High-poverty schools need permanent, sustained and additional funding of resources to help students succeed, including extended student learning time, lower class sizes and wraparound services.
2. The elements of the School Improvement Grant that maximized student success are:
  - a. Extended, structured student learning time.
  - b. Reducing the adult-to-student ratio to provide academic intervention for struggling students.
  - c. Providing wraparound student and family services to deal with the social, emotional and behavioral issues of students and their families.
  - d. Providing sufficient time for school staff to participate in professional learning communities to analyze data, adjust instruction, make decisions and learn together with follow-up reflection, coaching and mentoring.
3. Every effort should be made to ensure that a long-term, high-quality principal is assigned to high-poverty schools to provide consistency. Leadership turnover caused some schools to lose traction with successful programs.
4. Professional development and training for staff providing wraparound services should be developed because these non-academic needs proved so important to achieving student success.
5. State data collection about schools should incorporate relevant information about the community surrounding the schools. Understanding more about factors outside the school that can affect student learning was useful in tailoring programs for individual schools.
6. Avoid overuse of consultants or consultants at the expense of teacher support in the classroom or professional learning community time for teachers to collaborate.
7. Educators in the school should be given the time and responsibility to assess and determine appropriate curriculum and materials. In some cases, schools were overwhelmed by vendors promising results, while the educators had little opportunity to make a thoughtful decision about what would work with their students.
8. Fund basic education for all high-poverty students. Don't use competitive grants. Competitive grants exclude some students, and many schools, particularly in smaller districts, do not have the expertise or staffing to complete comprehensive grant applications.
9. State and district attention and funding should be used to align the curriculum and behavioral expectations of feeder schools within a district. Struggling students need consistency, and educators need the time to work across schools and grade levels to align practices, implement and adjust.
10. Funded, quality, aligned, on-site preschool programs for high-poverty students are essential, allowing a consistent transition for students.
11. The on-time and extended graduation rates should be given equal credit in high-poverty, high school accountability calculations. Many high-poverty students need additional time to complete credits and graduation requirements and currently schools are penalized for not graduating students on time.

While there is no perfect solution for improving the performance of chronically low-achieving schools, existing evidence does point to some clear policies - as well as steps policymakers can take to increase the likelihood of success [5].

- There is a need for greater urgency in turning around low-performing schools. Policymakers must not wait too long to take action, nor should they wait too long for turnaround efforts to produce results. Turning around low-performing schools requires bold action, not just incremental change. Federal and state policies

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

must force districts and authorizers to take action to drive dramatic change in chronically low-performing schools, or to close those schools. Left to themselves, most districts and schools will not take sufficiently aggressive steps to drive real improvement. External and advocacy groups can play a valuable role in creating and sustaining political will for change.

- State and district policies must create the conditions that enable turnaround efforts to succeed, by providing sufficient resources and giving school-level leaders' autonomy over people, budget, time, and program.
- States and districts must build capacity to support turnaround, by developing a pipeline of turnaround leaders, and identifying and forging relationships with external partners to support turnaround efforts.
- Turnaround efforts must be accompanied by support for individual children who have been ill-served by underperforming schools, including high-quality tutoring, comprehensive services that address other barriers to learning, and support in transitioning to better-performing public schools.
- Sustaining urgency for turnaround and changing policies and practices to enable success requires political will. State and local advocacy and civic groups can help to build and sustain political will by building public support for turnaround, informing parents and the public, tracking and publicly reporting on performance, and holding public officials accountable.

#### LITERATURE

- [1] Kutash, J., Nico, E., Gorin, E., Rahmatullah, S., & Tallant, K. The school turnaround field guide. Boston: FSG Social Impact Advisors, 2012 <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/district-policy-and-practice/Documents/The-School-Turnaround-Field-Guide.pdf> <28.04.2017>
- [2] Best, J. & Cohen, C. School improvement grant program: implementation models, limitations, and recommendations, [http://www.mcrel.org/~media/Files/McREL/Homepage/Products/100\\_199/prod116\\_SIG\\_PB.ashx](http://www.mcrel.org/~media/Files/McREL/Homepage/Products/100_199/prod116_SIG_PB.ashx), <28.04.2017>
- [3] U.S. Department of Education, School Improvement Grants, Homeroom. <http://www.ed.gov/blog/tag/school-improvement-grants/> <31.04.2017>
- [4] The Century Foundation, Turnaround Schools That Work - Moving Beyond Separate But Equal, <https://www.tcf.org/assets/downloads/tcf-turnaround.pdf> , <29.04.2017>
- [5] Mead, S. 2012, *Turning Around Low-Performing Schools*. A white paper from stand for Children Leadership Centre. <https://standleadershipcenter.org/sites/standleadershipcenter.org/files/media/Turn%20Aroun%20ds.pdf> , <01.04.2017>
- [6] Calkins, A., Guenther, W., Belfiore, G., & Lash, D. The Turnaround Challenge, Boston: Mass Insight, 2007.
- [7] Centre for American Progress, 2015, Dramatic Action, Dramatic Improvement The Research on School Turnaround, <https://www.americanprogress.org/issues/education/report/2015/03/31/110142/dramatic-action-dramatic-improvement/> <28.04.2017>
- [8] Susan, G., S., Hamilton, L., Heaton, P. & Martorell, F. Preliminary Findings from the New Leaders for New Schools Evaluation. Santa Monica, CA: Rand Corporation, 2010
- [9] Goldhaber, D., Brewer, D. & Anderson, D. A Three-Way Error Components Analysis of Educational Productivity, *Education Economics* 7, no. 3, 1999
- [10] Rivkin, S., Hanushek, E. & Kain, J., Teachers, Schools, and Academic Achievement, *Econometrica* 73, no. 2, 2005
- [11] Aaronson, D., Barrow, L. & Sander, W., Teachers and Student Achievement in the Chicago Public High Schools, *Journal of Labor Economics* 25, no. 1, 2007
- [12] American Institutes for Research, *Turnaround schools in California: who are they and what strategies do they use?*, 2011, [http://www.schoolturnaroundsupport.org/sites/default/files/resources/turnaround\\_school\\_report\\_2011-30-11.pdf](http://www.schoolturnaroundsupport.org/sites/default/files/resources/turnaround_school_report_2011-30-11.pdf) <30.04.2017>
- [13] The Century Foundation, *Turnaround Schools That Work - Moving Beyond Separate But Equal*, <https://www.tcf.org/assets/downloads/tcf-turnaround.pdf> , <01.05.2017>

**EMOTIONAL INTELLIGENCE – A KEY ELEMENT IN THE PROFESSIONAL –  
PERSONAL PROFILE OF THE TEACHER**

**Krasimira Marulevska**

South-West University “Neofit Rilski” – Blagoevgrad, Republic of Bulgaria,

[krasimira\\_marulevska@swu.bg](mailto:krasimira_marulevska@swu.bg)

**Abstrakt:** The current report presents results from a recently conducted study on the problem of emotional intelligence as a key element of the professional – personal profile of the contemporary teacher. Current levels of separate components of emotional intelligence of teachers, who undertake professional pedagogical activity in kindergarten and initial stages of the primary educational degree, are established on the basis of an empirical study with a conclusive character. Furthermore, the meaning of emotional intelligence for the professional growth of the pedagogue is revealed. The levels of emotional intelligence components of child and primary teachers are presented in a comparative perspective. Special attention is given to the following components: self-control, self-cognition, motivation, empathy, and social skills. The specific socio – psychological characteristics of the professional environment, in which child and primary teachers work, in a certain way reflect on their higher level of emotional intelligence. This, undisputedly, has a positive influence on their professional adaptiveness and on the effectiveness of their pedagogical activities.

**Keywords:** emotional intelligence, self-control, self-cognition, motivation, empathy, social skills, professional – personal profile of the teacher.

**ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ КАТО ВАЖЕН ЕЛЕМЕНТ НА  
ПРОФЕСИОНАЛНО-ЛИЧНОСТНИЯ ПРОФИЛ НА УЧИТЕЛЯ**

**Красимира Марулевска**

Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград, Република България,

[krasimira\\_marulevska@swu.bg](mailto:krasimira_marulevska@swu.bg)

**Резюме:** В настоящия доклад са представени резултатите от проведено изследване по проблема за емоционалната интелигентност като важен елемент в професионално-личностния профил на съвременния учител. На основата на емпирично проучване с констатиращ характер са установени актуални равнища на отделните компоненти на емоционалната интелигентност на учители, които осъществяват професионална педагогическа дейност в детска градина и в начален етап на основната образователна степен. Разкрито е значението на емоционалната интелигентност за професионалната реализация на педагога. В сравнителен план са представени равнищата на компонентите на емоционалната интелигентност при детски и начални учители. Специално внимание е отделено на следните компоненти: самоконтрол, самопознание, мотивация, емпатия и социални умения. Специфичните социално-психологически характеристики на професионалната среда, в която реализират своя професионален труд детските и началните учители, по определен начин намират отражение в по-високото ниво на тяхната емоционална интелигентност. Това безспорно оказва положително влияние върху професионалната им адаптивност и върху ефективността на педагогическата им дейност.

**Ключови думи:** емоционална интелигентност, самоконтрол, самопознание, мотивация, емпатия и социални умения, професионално-личностен профил на учителя.

**1. ВЪВЕДЕНИЕ**

Установилата се демографска ситуация в настоящия момент от развитието на България изисква адекватни подходи и решения за максимално добро използване на човешките ресурси. От образователната система се очаква да поеме своята отговорност за подготовката на висококвалифицирани кадри за различните сфери на социално-икономическия живот. Важна част от тази отговорност е формирането у бъдещите професионалисти на умения и компетенции, адекватни на потребностите на пазара на труда. Една от основните задачи на образованието е свързана с необходимостта от развитие на познавателни, социално-емоционални и технически умения за успешна реализация на пазара на труда. В съвременните социално-

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

икономически условия в България формалното образование престава да бъде единствен критерий за успешната професионална реализация на личността. Осезателна е нуждата от специфични социални и емоционални, т. нар. «меки» умения в личностния и професионалния облик на учителя и другите педагогически специалисти. Напълно оправдан е изследователският интерес към анализа и оценката на актуалното равнище на формираност на социално-емоционални умения у българските учители. Това позволява да бъде разкрита взаимовръзката между изтъкнатите по-горе умения и успешната професионална реализация на педагогическите специалисти. Равнището на емоционалната интелигентност заема важно място в цялостния професионално-личностен профил на съвременния учител. Стремешът на учителя към усъвършенстване на професионалните и личностните качества е тясно свързан с процеса на изграждане на култура на учене през целия живот и е релевантен на изискванията на 21-то столетие.

Учителите като ключови участници в реформите и развитието на образователната система са в състояние да повлияят върху утвърждаването на икономика, базирана на знанието. Образователната и научноизследователската дейност, осъществявана във Факултета по педагогика при Югозападен университет „Неофит Рилски“ - Благоевград в настоящия етап е насочена към усъвършенстване на цялостния процес на подготовка и квалификация на учители и други педагогически специалисти в отговор на променените социални и икономически условия в България. Дейността ни е в съответствие с авангардните европейски политики в сферата на образованието. Интересът към проблема за формирането и развитието на социално-емоционалните умения на педагогическите специалисти е провокиран и от резултатите на Национално панелно проучване на приобщаващото общество за България (BLISS), проведено от Световната банка съвместно с Институт „Отворено общество“ – София през 2013 г. В доклад на Световната банка - „Значение на уменията за трудовата реализация в България: отношението между познавателните и социално-емоционалните умения и реализацията на пазара на труда»<sup>46</sup>, са представени данни, добити в хода на национално представително изследване на познавателните и социално-емоционалните умения на населението в трудоспособна възраст. Анализът на резултатите от емпиричното проучване показва, че в настоящия момент от развитието на обществото ни е необходимо насочване на внимание към оценката на уменията, притежавани от хората в трудоспособна възраст, независимо от тяхната образователна степен. За българския пазар на труда се оказва много важна информацията за равнището на формираност на познавателни и социално-емоционални умения. Тези умения не се отразяват в дипломите, но от тях в голяма степен зависи успешната трудова реализация. Въпросът за т. нар. „меки“ умения стои с особена сериозност при подготовката и квалификацията на съвременния учител.

В контекста на идеята за учене през целия живот проблемът за взаимовръзката между социално-емоционалните умения и трудовата реализация на учителите засилва още повече своята значимост. Реформите в сферата на образованието днес изискват сериозна инвестиция за повишаване на уменията на настоящите и бъдещите педагогически специалисти. Необходими са съответни политики и конкретни практически решения за формиране на професионални умения и личностни качества у учителите, за да бъдат те по-конкурентноспособни на пазара на труда.

## 2. ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ НА УЧИТЕЛЯ – ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИ ИЗМЕРЕНИЯ

Емоционалната интелигентност е важна част на цялостна характеристика на професионалиста педагог. Този вид интелигентност напълно естествено се вписва сред най-често изтъкваните професионално-личностни качества на учителя: педагогическата наблюдателност, педагогическата общителност, педагогическото творчество и емоционалната устойчивост. Емоционалната интелигентност може да бъде определена като „комплексна цялост от поведения, способности (или компетентности), убеждения и ценности, която помага на човека успешно да реализира визията и мисията си, ако му се даде този избор»<sup>47</sup>. В специализираната литература се изтъква значението на интраперсоналната интелигентност. Тя се свързва с уменията на личността за определяне на собствените настроения, чувства и други психични състояния и тяхното влияние върху поведението и самомотивацията. Специално внимание заслужава междуличностната или социалната интелигентност, определяна като: „разпознаване на емоциите у другите, използване на тази

---

<sup>46</sup> Левин, В. и др. Доклад на Световната банка. Значение на уменията за трудовата реализация в България: отношението между познавателните и социално-емоционалните умения и реализацията на пазара на труда, 2016.

<sup>47</sup> Мерлеведе, П., Бриду, Д., Вандам, Р. 7 стъпки към емоционалната интелигентност, София, 2005, с.12.



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

информация като насока за поведението и за изграждане и поддържане на взаимоотношенията”.<sup>48</sup> В професионалната дейност на учителя особено ценни проявления на емоционалната интелигентност са емоционалната възприемчивост, емоционалната отзивчивост и емоционалната оценка. Ефективността на педагогическия процес в голяма степен зависи от съчетанието на изтъкнатите качествени характеристики и от конструктивното им вписване в личностния профил на учителя.

В цялостната представа за емоционалната интелигентност, според Р. Ууд и Х. Толи, влизат пет сфери на компетентност:

- самоконтрол – умение за управление и контрол над собственото емоционално състояние;
- самопознание – познаване на собствените емоции и същността на собствената личност;
- мотивация - стремеж към постигане на целите, чрез направляване на емоциите;
- емпатия – познаване и определяне на емоциите на другите;
- социални умения – влиянието върху околните и отношението към тях<sup>49</sup>.

М. Гитуни поставя в основата на емоционалната интелигентност осъзнаването, идентифицирането на емоциите. Не по-малко важно е управлението на емоциите, свързано със способността на личността да проявява гъвкавост и адаптивност в разнообразни ситуации. Според М. Гитуни самомотивацията позволява на професионалиста да носочва усилията си към постигане на цели и решаване на задачи, с ориентация към успешната реализация на личността. Съпреживяването на чуждите емоции и уменията за поддържане на добри отношения с другите авторът разглежда също като важни елементи на емоционалната интелигентност. Овладяването на междуличностните отношения предполага „управление на емоциите на другите спрямо собствените мотивации и емоции”<sup>50</sup>.

Специално внимание в настоящия доклад е насочено към петте компонента на емоционалната интелигентност – самоконтрол, самопознание, мотивация, емпатия и социални умения, разгледани в контекста на проблема за подготовката и квалификацията на учителя в съвременната образователна система. Те безспорно имат огромно значение в професионално-личностната структура на учителя.

**Самопознанието** е тясно свързано с процесите на саморефлексия и рефлексия в професионалната педагогическа дейност на учителя. За педагога е изключително важно умението за идентифициране на собствените чувства и емоции. Осъзнаването на реалните емоции създава у личността увереност във възможността за упражняване на контрол върху собствения емоционален свят и върху взаимоотношенията с другите. За учителя това е от особена важност, тъй като е в пряка връзка със способността му да организира общуването си с другите педагогически субекти. Взаимодействието на равнище „учител – ученик“ е толкова по-активно и по-ефективно, колкото по-високо е нивото на осъзнатост на собствения емоционален статус от страна на участниците в педагогическия процес. Самопознанието, самоанализът, саморефлексията са част от съзнателното управление на учебно-възпитателния процес и условие за неговата ефективност. Със стремежа към самопознание е свързано и самоуважението, което изпитва професионалистът, както и удовлетворението от осъществяваната дейност. Познанието, което придобива човек за самия себе си, му дава и увереност да отстоява принципите в личния живот и в професията си. Вярната представа за собствените чувства и емоции е благоприятстващ фактор за проявата на автентичност във взаимоотношенията на учителя с другите педагогически субекти, с представителите на родителската общественост и широката социална среда. Самопознанието проправя пътя към опознаването на другия, към съобразяването с неговите особености, с приемането на неговото различие.

**Самоконтролът** е друг важен компонент на емоционалната интелигентност. Контролът върху собственото емоционално състояние е предпоставка за емоционалната устойчивост и балансираност в поведението на педагога при осъществяване на учебно-възпитателния процес. От учителя се очаква във всеки момент от педагогическото взаимодействие със своите възпитаници и с колегите си да проявява необходимата емоционална стабилност. Самоконтролът от страна на учителя е в основата на емоционално-психичния комфорт на учениците. „Умението за контрол над емоциите и тяхната адекватност е способност, изградена върху нашето самосъзнание”.<sup>51</sup> В това твърдение на Д. Голман е подчертана ясно връзката и взаимната зависимост между самопознанието, самосъзнанието и самоконтрола. С особена сила се проявява

---

<sup>48</sup> Мерлеведе, П., Бриду, Д., Вандам, Р. 7 стъпки към емоционалната интелигентност, София, 2005, с.16.

<sup>49</sup> Ууд, Р., Толи, Х. Професионални тестове за емоционалната интелигентност, София 2003, с.14.

<sup>50</sup> Гитуни, М. Емоционалната интелигентност, София, 2005, с.44.

<sup>51</sup> Голман, Д. Емоционална интелигентност, 2011, с.86.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

връзката между тези характеристики в поведението на професионалиста педагог. От една страна те намират ярко проявление в модела на поведение, който демонстрира учителя, а от друга страна се отразяват върху поведението на неговите възпитаници.

**Емпатията** като компонент на емоционалната интелигентност, проявена от учителя в педагогическия процес, е още една ценна личностна и професионална характеристика. Емпатийността е свързана с развита на високо равнище чувствителност на личността към вербалните и невербалните послания на другите. Тази сензитивност обикновено е съпроводена с емоционален отклик, изразен в съпричастност, съпреживяване. В професионалното педагогическо общуване емпатията е своеобразен катализатор за успешното протичане на учебно-възпитателния процес. Трябва да бъде подчертана връзката на емпатията с вече разгледания по-горе компонент на емоционалната интелигентност – самопознание. През познанието за самия себе си като личност и професионалист учителят намира път към другите и повишава чувствителността си за техните емоции и преживявания.

Изключително ценен компонент на емоционалната интелигентност на педагога е мотивацията, която е в естествена взаимовръзка със самоконтрола и самопознанието. Вътрешната **мотивация** на учителя определя насочеността му към постигане на значими цели в професионалната педагогическа дейност. С мотивацията свързваме и всеотдайността в професията на учителя, безкористното подчинение на собствената дейност на високи образователни и възпитателни цели в подкрепа на развитието на подрастващата личност. Мотивацията на учителя свързваме и с проявите на решителност, увереност и оптимизъм в педагогическото взаимодействие, които без съмнение благоприятстват за успешността на учебно-възпитателния процес.

Всички, разгледани по-горе сфери на компетентност, са в тясна връзка и взаимна зависимост с още едно ценно проявление на емоционалната интелигентност, а именно **социалните умения**. Те позволяват на учителя да осъществява активно взаимодействие с обучаваните, да влияе върху поведението им, да стимулира познавателната им активност. Равнището на формираност на социални умения у педагога е предпоставка за ефективно педагогическо общуване. Този тип умения предполагат и наличие на висока степен на емпатийност и самоконтрол в педагогическите взаимодействия на учителя.

### 3. ЕМПИРИЧНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА КОМПОНЕНТИТЕ НА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ НА УЧИТЕЛЯ

В подкрепа на твърденията и интерпретациите в рамките на теоретично представяне на проблема за емоционалната интелигентност на учителя ще бъдат представени в обобщен вариант резултатите от емпирично изследване, проведено под научното ръководство на автора. Проучването беше осъществено през 2014 г. в гр. Благоевград. Групата на изследваните лица включва общо 30 учители (15 детски учители и 15 начални учители), непосредствено заети с професионална педагогическа дейност в детски градини и в начален етап на основното образование. Целта на емпиричното проучване е установяване на равнището на качествени професионално-личностни характеристики – компоненти на емоционалната интелигентност на действащи учители в съвременната българска образователна система. За постигане на целта е приложен изследователски инструментариум – стандартизиран тест<sup>52</sup> за измерване на нивото на петте структурни компонента на емоционалната интелигентност – самоконтрол, самопознание, мотивация, емпатия и социални умения. Тестът се състои от пет части, всяка от които дава възможност да бъде отчетено равнището на проследяваните качествени професионално-личностни характеристики. Общият брой на въпросите в теста е тридесет. За изследването на всеки от петте компонента на емоционалната интелигентност са предвидени по шест въпроса. Изследователските задачи, свързани с приложението на петте части на теста, са следните: 1) установяване на нивото на самоконтрол, осъществяван от учителя по отношение на собствените чувства и емоции; 2) отчитане на равнището на протичащия процес на самопознание, самоанализ, сомореклексия при детските и началните учители; 3) определяне на силата на мотивацията на изследваните учители за ефективно насочване на интелектуалния потенциал и емоционалния заряд към постигане на значими цели за личността на професионалиста педагог; 4) установяване на нивото на проявяваната емпатия, съчувствие, съпричастност към чувствата, емоциите и преживяванията на другите; 5) определяне на равнището на формираност у изследваните учители на

---

<sup>52</sup> Ууд, Р., Толи, Х. Професионални тестове за емоционалната интелигентност, София 2003, с.117.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

социални умения, които им позволяват да осъществяват активно и ефективно педагогическо взаимодействие.

Количественият и качественият анализ на данните, добити в хода емпиричното проучване<sup>53</sup>, осъществено от С. Ганчева, дават основание за изводи относно равнището на емоционалната интелигентност на включените в емпиричното проучване учители.

Отчетените резултати от измерването на компонента **самоконтрол** при началните учители показват високо равнище на уменията за контрол върху собствените чувства и емоции при 80% от изследваните лица, а при 20% от тях степента на самоконтрол е средна. Установените показатели при детските учители са по-различни – при 87% от детските учители се наблюдава висока степен на самоконтрол, при 6,5% - средна и при също толкова 6,5% - ниска. И в двете групи изследвани педагогически специалисти значителен превес имат показателите за високо развити умения за осъществяване на контрол върху собствените чувства и емоции. Това безспорно свидетелства за наличие на саморегулация на поведението с цел поддържане на необходимия емоционално-психичен комфорт в педагогическата среда и създаване на максимално благоприятни условия за развитие на децата в предучилищна и в начална училищна възраст. Средното ниво на самоконтрол при 20% от началните учители буди известни опасения по отношение на поддържането на необходимия баланс между рационално и емоционално в педагогическия процес. Резултатите дават основание за предположения за допускане на известно отклонение от нормалния емоционално балансиран климат в училищната среда. По-тревожен е сравнително малкият процент – 6,5% изследвани детски учители, при които се наблюдава ниска степен на самоконтрол. В реалните ситуации на педагогическо общуване поведението на тези учители крие рискове в няколко посоки: нарушен комфорт за децата и различни дефицити в процеса на цялостното им развитие; деформации в професионализма на педагозите на индивидуално равнище; нарушен микроклимат в педагогическия колектив и др.

При 67% от началните учители и при 80% от детските учители, включени в изследването, е отчетено високо равнище на **самопознание**. Предвид този факт, може да бъде изразена удовлетвореност по отношение на стремежа на педагогическите специалисти да опознават собствените си личностни особености, да се самоанализират. Самопознанието, саморефлексията, самоанализът стимулират стремежа към самоусъвършенстване у учителя. Високото ниво на самопознание преобладава сред изследваните детски учители. Може само да се правят предположения за факторите, които оказват влияние върху тази констатация. Една от възможните причини за такива резултати е може би специфичната времева и пространствена организация на педагогическото общуване в детската градина, която вероятно предразполага учителя към това да отделя повече време за самоанализ. Динамиката на педагогическия процес в училище, по-строгите дидактични рамки, в които е поставен началният учител, сякаш го лишава в голяма част от ситуацията да носочи внимание към самия себе си. Тревога буди установеното ниско равнище на самопознание при 13% от педагозите в началното училище. Необходимо е по-голямо внимание към организацията на работното време на учителя, както и към осигуряване на възможности за пълноценно възстановяване на физическите сили и емоционалния баланс.

По третия компонент на емоционалната интелигентност – „мотивация“, са констатирани значителни различия при началните и детските учители. Равнището на мотивация е високо при 60% от началните учители. Такова ниво се наблюдава само при 33% от изследваните детски учители. Със средно равнище на мотивация са 27% от педагозите в началния образователен етап и 47% от учителите, работещи в предучилищните институции. Ниска степен на мотивация е отчетена при 13% от началните учители и при 20% от детските учители. Мотивацията като движеща сила в професионалната дейност на педагогическите специалисти е изключително значим показател за тяхната целенасоченост и отдадеността им в работата. Равнището на мотивацията на учителя говори много и за стремежа му към самоусъвършенстване, към повишаване на квалификацията и кариерно израстване. Установените ниски нива на мотивация при изтъкнатия вече процент от изследваните лица можем да свържем с различни причини, сред които са: ниският социален статус на учителската професия; ежедневната емоционално-психическа натовареност; неефективния работещия механизъм за кариерно израстване и др.

Друг важен структурен компонент на емоционалната интелигентност е емпатията. Резултатите от проучването показват наличие на високо ниво на емпатия при 73% от детските учители и едва при 13% от началните учители. Средно равнище на емпатия е отчетено при 67% от началните учители и при 20% от детските учители. Значителна част от педагозите в началното училище – 20%, показват ниска степен на

---

<sup>53</sup> Ганчева, С. Емоционална интелигентност на учителя – социално-педагогически измерения. Благоевград, 2014, с.69.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

емпатийност. Едва 7% от педагогическите специалисти в предучилищните институции са с ниско ниво на емпатия. Различията са значителни и заслужават внимание. Поставянето на мястото на другия, възприемчивостта, чувствителността и отзивчивостта към всичко, което вълнува, радва или тревожи детето в позицията на педагогически субект, са необходими и ценни характеристики на учителя. Сравнително ниският процент начални учители с висока емпатийност е тревожен сигнал за необходимост от по-добре обмислени критерии при подбор на кадри за началното образование. Наложителна е освен това целенасочена подготовка и продължаваща квалификация на началните и детските учители в посока развитие на личностната и професионалната им чувствителност.

Разгледаните по-горе компоненти на емоционалната интелигентност са в пряка връзка и взаимна зависимост с още един важен компонент – социалните умения. При значителна част от изследваните учители нивото на формираност на социални умения е високо – при 67% от педагозите в началния етап на основното образование и при 73% от детските учители. Средно равнище на социалните умения показват 33% от началните учители и 20% от педагогическите специалисти в предучилищното образование. При 7% от последните се наблюдава ниско ниво на социални умения, докато сред изследваните начални учители няма такива с ниско равнище. Разглежданият компонент на емоционалната интелигентност несъмнено е значима предпоставка за високата резултативност на учебно-възпитателния процес. Социалните умения на учителя благоприятстват ефективното протичане на педагогическото взаимодействие. Чрез самопознание и засилване на вътрешната мотивация учителят е в състояние да развива и усъвършенства социалните си умения. Системата за квалификация и кариерно развитие на педагогическите специалисти би трябвало да осигурява добри механизми за повишаване равнището на професионалните компетенции на учителите, както и за по-бърз кариерен растеж.

Анализът на резултатите от осъщественото емпирично проучване по проблема за социално-емоционалните умения и емоционалната интелигентност на учителя в българската образователна система дава възможност за осмисляне на ново научно-теоретично равнище на системата за подготовка и квалификация на педагогическите специалисти. Добитите в хода на изследването данни са основание за ценни изводи по отношение на значението на социално-емоционалните, т. нар. „меки“ умения за успешната реализация на педагозите на пазара на труда. Научните търсения в тази сфера на личностно и професионално изграждане на учителя могат да станат основа за адекватни съдържателни и организационно-методически промени в процеса на подготовка на педагогически кадри за предучилищното и училищното образование.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Гитуни, М. (2005) Емоционалната интелигентност, София.
- [2] Голман, Д. (2011) Емоционална интелигентност, София.
- [3] Ганчева, С. (2014) Емоционална интелигентност на учителя – социално-педагогически измерения. Благоевград.
- [4] Левин, В. и др. (2016) Доклад на Световната банка. Значение на уменията за трудовата реализация в България: отношението между познавателните и социално-емоционалните умения и реализацията на пазара на труда.
- [5] Мерлеведе, П., Бриду, Д., Вандам, Р. (2005) 7 стъпки към емоционалната интелигентност, София.
- [6] Ууд, Р., Толи, Х. (2003) Професионални тестове за емоционалната интелигентност, София.

**FORMAL OR NON-FORMAL EDUCATION**

**Radomir Popovski**

УКИМ – Скопје, Republic of Macedonia [radomir108@gmail.com](mailto:radomir108@gmail.com)

**Abstract:** Each state, well the Republic of Macedonia, within the general strategy of education, actually represents a conception of certain education system, long term viewed, and is based on long term objectives of education. It implies certain education system to form in line with the goal that the country aspires to achieve through primary and higher education. Most conceptions of education repose of class-subject-lesson school system, as in the Balkan region and beyond, and in nine year duration of the existence of different variations. The paper defined upbringing-educational system of the Republic of Macedonia. Class-subject-lesson school system of Comenius is being reviewed from several aspects. The appearance of formal learning is defined, respectively class-subject-lesson school system. Listed are the advantages and disadvantages, both in methodological terms and in his stereotypy, and especially in the transfer of knowledge that sets the student into the objective position. Into the purpose for omniround development of the student, its active participation in upbringing-educational processes – are presented the achievements of some experimental schools as Summerhill School. The Dalton Plan is presented as a kind of non-formal learning, and its implications for the goal of individualized work are being previewed, as well as teaching techniques whose task is – teaching based on the freedom of the student to choose a specific problematic content according to his affinities, abilities and capabilities in which he gives his maximum. The formal and non-formal approach to education is comparatively analyzed. The paper traced the frontal versus individualized work with students and their effects. Listed are some examples of non-formal approach (India, Pakistan and Israel) which are still dominated by religious or other provenance, as well as some modern approaches into upbringing-educational processes through methodological innovations, based on scientific research and practices, which are primarily designed and run by academics and experts. The purpose of this paper is to indicate the development of the educational system, the role of the school and its impact on ethical and psychological profile of a young person. Learning is not seen as a unified activity, but on the contrary, as accessible to all and lifelong. Natural and humanistic basis of the teachings of Comenius is being closely clarified. What Comenius in that period leaves as a base, was the non-formal education. However, today this education in line with advances in technology and the expansion of knowledge, represents a formal education. The conclusion that emerges is that there are many factors that affect the speed in which non-formal shifts to formal education. However, it is necessary to highlight the degree of manipulation influenced by the expansion of the informations, which may also have negative consequences. Finally, today's schools should be conceptualized in a way to help students, especially in the teacher – student relation, through adapted and content programs, technologically equipped, and teachers trained to apply the new methodological strategies in teaching and learning, with target for comprehensive development of the individual student, his psychical development, so critical and creative thinking, always in the field of followed/gradual development.

**Keywords:** (formal/non-formal) education, strategy, student, technology of the knowledge.

**ФОРМАЛНО ИЛИ НЕФОРМАЛНО ОБРАЗОВАНИЕ**

**Радомир Поповски**

УКИМ – Скопје, Република Македонија [radomir108@gmail.com](mailto:radomir108@gmail.com)

**Резиме:** Секоја држава, па и Република Македонија, во рамките на општата стратегија на образованието, всушност претставува концепција на одреден образовен систем, долгорочно гледано, а се на основа на долгорочните цели на образованието. Тоа подразбира одреден образовен систем да се формира во склад со целта која државата тежнее да ја оствари преку основното и високото образование. Повеќето концепции на образованието почиваат на предметно-оделенско часовниот систем, како на просторите на Балканот, така и пошироко, а во деветогодишно траење на постоењето на различните варијации. Во трудот е дефиниран воспитно-образовниот систем на Република Македонија. Одделенско-часовниот систем на Коменски се разгледува од повеќе аспекти. Дефинирана е појавата на формалниот систем на учењето, односно предметно-оделенско часовниот систем. Наведени се предностите и недостатоците, како во методолошка смисла, така и во неговата стереотипност, а особено во трансферот на знаењето кој ученикот го поставува во

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

објективна позиција. Во целта за сестраниот развој на ученикот, неговото активно учество во воспитно-образовниот процес – се претставени достигнувањата на некои експериментални училишта, како Самерхил. Далтон-планот претставен е како вид на неформалното учење, а предочени се и неговите импликации во целта на индивидуализираната работа, како и наставните техники чија задача е – наставата втемелена на слободата на ученикот да бира одредени проблемски содржини во склад со своите афинитети, способности и можности, при што тој го дава својот максимум. Компаративно е анализиран формалниот и неформалниот пристап на образованието. Во трудот е проследена фронталната наспротив индивидуализираната работа со учениците и нивните ефекти. Наведени се некои примери на неформалниот пристап (Индија, Пакиста и Израел) во кои сè уште доминира верската или некоја друга провениенција, како и некои модерни пристапи во воспитно-образовните процеси преку методолошките иновации, засновани на научните истражувања и практики, кои се пред сè осмислени и со кои раководат научните работници и експерти. Цел на овој труд е да укаже на развојот на образовниот систем, улогата на училиштето и неговото влијание на етичко-психолошкиот профил на младата личност. Учењето не се посматра како унифицирана активност, туку напротив, како достапно на сите и доживотно. Појаснета е одблиску природната и хуманистичка основа на учењето на Коменски. Она што Коменски во тој период го остава како основа, било неформалното образование. Меѓутоа, денес ова образование во склад со напредокот на технологијата и експанзијата на знаењето, претставува формално образование. Заклучокот кој се наметнува е дека постојат многу фактори кои влијаат на брзината со која неформалното преминува во формално образование. Меѓутоа, потребно е да се потенцира и степенот на манипулација условен од експанзијата на информациите, кои може да имаат и негативни последици. На крајот, денешните училишта треба да бидат конципирани на начин да им помогнат на учениците, особено во односот наставник – ученик, преку прилагодени и содржински програми, технолошки опремени, а наставниците оспособени за примена на новите методички стратегии во учењето и поучувањето – со цел сестран развој на личноста на ученикот, неговиот психички развој, па и критичко и творечко мислење, секогаш во сферата на наредниот/постепен развој.

**Клучни зборови:** образование, стратегија, ученик, технологија на знаењето.

#### ВОВЕД

Форматираноста на воспитно-образовниот систем во Република Македонија, има динамична природа, и, секако дека во настојувањето да се максимираат резултатите во таа сфера, не само што се следат контемпорарните светски случувања и достигнувања, туку се вршат и соодветни промени, интервенции и иновации (кои што се претпочитуваат како технички најпродуктивни, практично најсоодветни, функционално релевантни и прифатливи, општествено, економски и културно адаптивни и коресподентни) со тежнење да се востанови најдоброто, во рамките на докажаните и глобално прифатените воспитно-едукативни достигнувања и процеси. „Наставата во Република Македонија се одвива во воспитно-образовни институции со прецизно определено време на траење на учебната година, наставната недела, наставниот ден и на наставниот час. Учениците се распределени по класови (одделенија), а наставните содржини се организирани во наставни предмети“ (Пешевска-Заревска 2010: 18). Значи, во Република Македонија организирањето на наставата и нејзината реализација се изведуваат во согласност со принципите и стандардите на предметно-одделенско часовниот наставен систем, систем чиј што творец, креатор е еден од најважните реформатори во историјата на развојот образованието, Јан Амос Коменски<sup>54</sup>.

Примената на јавниот авторитет се практикува на непосреден и заповеден начин, во спротивно настапува механизмот на неодложно санкционирање. Значи се работи за субјект кој што е надреден и за, нему подреден/и субјект/и. Надредениот, накусо, наложува, побарува одредени извршувања, однесувања (говориме во рамките на воспитанието-образованието) и е во позиција да санкционира, додека пак подредениот – треба (многу често – мора) да му се повинува на авторитетот кој што му е надреден. Кога станува збор за анонимниот авторитет неодминливо е неговото настојување и тежнење употребата на принуда да биде прикриена, односно да се конструира ситуација во која се што се работи – се работи во согласност со поединецот или, поинаку кажано, дека авторитетот не постои. Се работи за многу суптилни и

---

<sup>54</sup> Јан Амос Коменски (чешки: Komensky, латински: Comenius, но и Comenio, Comenii), е еден од најпознатите и највлијателните педагози класици, реформатор на школството во повеќе земји, роден 1592 год. во Моравија (Чешка) во Ухерски Брод (според најновите истражувања во Нивнице). Починал во Холандија, во Наарден, 1670 год.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

комплексни механизми, така што реперкусиите т.е. самото санкционирање воопшто не мора да биде на пр. некој вид на телесно казнување или физичко оневозможување, туку тоа може да се манифестира преку различни видови на, пред се психичка манипулација од страна на родителите или воспитувачите спрема детето. Значи, додека јавниот авторитет се користи со физичка присила, анонимниот авторитет применува психичко манипулирање. Првиот е карактеристичен за деветнаесеттиот век, додека вториот се јавува како последица од обусловеноста од организациските потреби на современото индустриско општество во дваесеттиот век. Накусо, вистинското извориште на овие манипулации се јавува во сферата на организацијата на производството каде со поединецот мора и да се управува и да се манипулира (тоа го наметнува природата на капиталистичкиот систем на експлоатирање, во кој што поединецот е само еден запчаник во механизмот на процесот на производство). Не помалку суптилна и перфидна е манипулацијата во сферата на потрошувачката во која што само наизглед се конструира чувството за слобода на изборот. Во суштина функционира моќниот апарат на сугестија кој има две цели:

- прво: непрестано да се зголемува желбата кај поединецот за нови потрошни добра, поединецот непрекинато да се стимулира кон новото на пазарот;
- второ: да се насочува апетитот, стимулираноста во насоки најрентабилни за индустријата.

### 1. ПРЕДМЕТНО-ОДДЕЛЕНСКО ЧАСОВНИОТ НАСТАВЕН СИСТЕМ

Големиот, ингениозен реформатор Јан Амос Коменски, најпрвин забележал дека „дотогаш не постоеле школи кои наполно би одговарале на својата цел“ (вака гласи и насловот на деветтата глава од неговото грандиозно дело Голема дидактика, или во оригинал насловено како *Didactica magna*). Овој голем чешки педагог, филозоф и писател го разработил предметно-одделенско часовниот систем на настава, систем кој што (со некои минорни корекции) е востановен и функционира повеќе векови, доживувајќи го всушност своето вистинско вреднување и примена во нашата современост. Со овој систем наставата се координира на начин кој што е исклучително подобен, функционален и продуктивен. Имено, предностите се:

- во можноста заеднички да се подучуваат голем број ученици; наставата да се координира на тој начин што учениците се групираат во одделенија (во кои пак, бројот на ученици исто така може да се утврдува според некои други потребувања – значи се упразнува еден еластичен принцип и во таа смисла); учениците се на иста возраст и со слични предзнаења; нивното запишување е еднаш годишно (што овозможува воведување на учебна година) и се овозможило воведувањето и поделбата на наставните содржини на наставни предмети (кои соодветствуваат на одделни науки или вештини, наместо дотогашната практика формалното општо образование да е втемелено на изучување на „седумте слободни вештини“.<sup>55</sup>
- од погоре наведеното може да забележиме уште една подобност во ф-ција на подобрување на наставниот процес: се добиваат групи ученици со релативно близок, хомоген состав, односно со сообразна генерацииска поделба и со еднаква обука (Пешевска-Заревска 2010: 18).

Меѓутоа, предметно-одделенско часовниот наставен систем е и критикуван:

- бидејќи самата природа на наставата (во методолошка смисла<sup>56</sup>) е насочена кон просечниот ученик, што создава атмосфера која ги пасивизира другите ученици (имено, не им подобува на понапредните ученици, а може да им биде поголем товар на подпросечните ученици).
- заради недостатоците што произлегуваат од стереотипноста во организирањето на едукативниот процес: вкалапувањето на наставните содржини во строго определеното време на наставните часови;

---

<sup>55</sup> *Septem artes liberales* (седум слободни вештини), кои биле поделени во две групи: едукативните области наречени тривиум (*trivium*) ја сочинувале едукативната област втемелена врз изучувањето на јазикот и говорот: граматика (*grammatica*), реторика (*rhethorice*) и дијалектика (*dialectica*) – а едукативните области наречени квадриум (*quadrivium*) ја сочинувале втората група едукативни области, втемелени врз изучувањето на математиката: аритметика (*artja*) сочинувале втората група едукативни области, втемелени врз изучувањето на математиката: аритметика (*arithmetica*), геометрија (*geometria*), астрономија (*astronomia*) и музика (*musica*).

/Се забележува влијанието на питагорејците – во примерот на определувањето на музиката како базично математичка област./

<sup>56</sup> Се мисли на методологијата на наставата, која е *предавачка – демонстративна*.

распредувањето на учениците во определени класови; поделбата на наставните содржини по наставни предмети се гледа како акт на вештачка поделба и диференцирање на реалноста – која што објективно е единствена реалност. / Авторот на овој труд смета дека последнава забелешка не е издржлива бидејќи се работи за нужно распределување/подредување на наставните содржини, концептуален приод со кој им се олеснува трансферот на знаења на учениците – а впрочем тој ист процес на тој начин им го олеснува работењето и на самите наставници.

## 2. ЗНАЧЕЊЕТО НА ДАЛТОН-ПЛАНОТ

Далтон-планот (Dalton Plan) е познат уште како Далтон-лабораториски план и Паркхерст-метод. Станува збор за наставно-истражувачки проект кој што, преку еден оригинален пристап, се фокусира врз проблемите на технологијата на наставата.<sup>57</sup>

Имено, Хелен Паркхерст (од 1905 год.) почнала во комбинирани одделенија (класови) експериментално да применува индивидуална работа со учениците. Бидејќи станува збор за методолошка постапка во рамките на технологијата на наставната работа: учениците добивале месечни писмени белешки за своето работење, а белешките ги содржеле потребните објаснувања за целите и задачите на работата, упатствата за работа итн.

Со оглед дека станува збор за еден систем на неформално работење – практикување на процесот на образование, се истакнуваат позитивните импликации со кои настапува Далтон-планот:

-бидејќи ритамот на работата е индивидуализиран (се применува техника на настава втемелена врз индивидуална работа на ученикот) – ученикот имал можност порано да ја заврши работата и веднаш да добие нови задолженија и задачи;

-во тој контекст ученикот можел да ја одложи работата врз определен предмет на истражувањето заради континуирана работа врз други задолженија. Тоа значи дека на личноста ѝ се овозможува слобода при одбирот – во согласност со нејзините афинитети, способности и можности, при што се отвара простор ученикот да го даде својот максимум (кога станува збор за даровитите ученици) и да ги одбегне оние сфери во кои (од најразлични причини) ученикот дава слаби или исклучително слаби резултати. За потребите на активностите на учениците, биле обезбедени соодветно опремени предметни лаборатории, како на пример библиотека, работилници итн., а исто така важно е да се нагласи и позицијата и активностите на наставникот во тој контекст: наставникот стоел на располагање за консултации и др. видови на давање поддршка на ученикот, додека по завршувањето на работата ги прегледувал и оценувал ученичките извештаи.

Не е тешко да се увиди модификацијата на активностите и улогата на наставникот во воспитно-образовниот систем модулиран како „Далтон-план“, како и неговото ефектуирање кое според некои параметри може да даде позитивни резултати.<sup>58</sup> Значи, фронталната наставна форма на работа се заменува со целосна индивидуализација на наставата.

Системите на т.н. неформално образование не се деструктивни, и доколку се внимателно и научно-аналитички (издржливо) разработени – тие можат да бидат стимулативни: и да не биде прифатен некој понуден модел на алтернативно конципирано училиште, по селективен пат сепак нешто (макар и во изменета форма – каков што беше случајот со Далтон-планот во СССР) може да биде ставено во ф-ција на подобрување на веќе востановеното формално образование. Дури и кога ретко се изнаоѓа/признава по некоја позитивна иновација, ваквиот тренд треба да продолжи и на соодветен начин да се стимулира постоењето на алтернативните школи. Постојат уште многу примери на т.н. не-формални училишта (такви се мноштвото традиционални школи во Индија, Пакистан, кибуците во Израел, и многу други ширум светот). Сепак, постои голема разлика помеѓу школите со верска или некоја друга провениенција и алтернативните училишта со научна постава чија што основна цел е унапредување на воспитно-образовните процеси преку

---

<sup>57</sup> Основоположник на овој метод е Хелен Паркхерст (Helen Parkhurst) – затоа и се вика Паркхерст-метод, а називот Далтон-план произлегува од фактот дека неговата основоположничка живеела и работела во гратчето Далтон, во сојузата држава Масачусетс во САД.

<sup>58</sup> Далтон-планот набргу се проширил и во Европа (пред се во Англија и Скандинавија), а во 1930 год. е модифициран како бригадно-лабораториски систем во СССР (белешки со задачите не добивале поединци, туку работни бригади, составени од 2 до 15 ученици). Види: Пешевска-Заревска, О. *Современа методика на наставата по филозофија*. Скопје: Филозофски факултет, (2010), стр. 21.



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

методолошките иновации и научно заснованите истражувања и пракса, кои се осмислени и со кои раководат научни работници и талентирани експерти.

### 3. ПРИМЕРОТ НА САМЕРХИЛСКОТО УЧИЛИШТЕ

Во Самерхилското училиште<sup>59</sup> се обработува проблемот на не-формалното, алтернативно училиште и во тој контекст многу повеќе би биле при рака – како егземплари – токму критичарите на предметно-одделенско часовниот систем (кој што практично функционира како формален). Уште понатаму (и уште попрецизно) интересот е поставен врз проблемот на авторитарниот систем и застапниците за промена на тој систем, или поточно, на можноста за супституција на авторитетот со слобода/слободност. Тоа во голема мерка флукутира во рамките на психолошко-педагошката димензија на пристапот кон младите личности, ученици во воспитно-образовниот систем и, во таа насока овој труд се задржува врз примерот на едно алтернативно училиште (какво што е Самерхил), во кое се применувале не-стандардни методи (на релацијата наставник – ученик, ученик – ученик итн.), какви што практикувал Александер С. Нил. Сите тие алтернативи, всушност се во ф-ција на изградбата на една подобра личност, индивидуалец, чии што квалитети во сферата на неговата општественост (морал, воспитание, слобода на личноста) – сметаат поборниците на овој начин на образование – би се издигнале над чисто повисокот квантум на знаење што го обезбедува авторитарното/дисциплинирачко (и санкционирано) образование. Делото на Јан Амос Коменски се задржува на односот кон младиот човек и на промислувањето на нештата кои во воспитно-образовните процеси неговата личност (нежно) ги потребува на својот животен пат. Според Коменски, образованието е нужно и нераскинливо поврзано со една личност од самиот нејзин зачеток – па се до смртта (која што, повторно според Коменски) не е и конечен крај, па затоа, *in ultima linea* целиот животен пат треба да биде проследен со воспитување – образование, едукација која што, подобрувајќи го човекот – ќе му обезбеди позитивна постморталност. Не е тешко да се забележи дека Коменски е и длабоко религиозен човек, но со забелешка дека неговата религиозност нималку не е ограничувачка ниту пак фанатична – таа е длабоко етична и е во функција на унапредување на човекот (и во интелектуално-образовна и во етичко-хумана смисла).

Во повеќе наврати се истанува комплексноста на процесот на едукација од било кој аспект и во конотација со кој било проблем. При анализата на алтернативното образование се забележува дека значењето на етиката е од особена важност: и при артикулирањето и реализацијата на утврдените цели при самиот образовен процес, и при евалуацијата на постигнатите резултати, координирањето и комуницирањето, конечно, речиси во секоја потка иманентна на воспитно-образовниот контекст флукутира етиката. Соодветен е примерот со детето кое што било анксиозно до ниво на агресивност и на прв поглед многу деструктивно: но, по соодветниот педагошки приод на Нил – тоа исто дете, кое што предходно, со дозвола на Нил го испокршило сиот порцелански прибор на масата – побарало подобро платена работа за да може тој ист прибор да го купи и на тој начин да ја исправи својата грешка. Не е тешко да се заклучи дека со соодветна педагошка постапка, која што секако е резултат на искуството и психолошката проникливост на Александер Нил, биле пробудени и координирани механизмите во етичката сфера на детето. Детето, по себе, не може да биде лошо. Освен во некои специфични и многу ретки исклучоци – децата и злото се апсолутно инкомпатибилни.

### 4. ФИЛОСОФСКОТО СФАЌАЊЕ НА КОМЕНСКИ ЗА ПРОЦЕСОТ НА ОБРАЗОВАНИЕТО

„Но она незадоволното, кое сака да оди исправено, тој избран дел во нас, непрекинато нараснува, најпрвин во младите. Започнува исправен ‘од, тежнее да биде слободен од оние што веќе застариле, кои се едновременно и сеуште моќни и живуркаат без мисли. Тежнее кон вистинската потпирка, наместо кон она што е турско и во исто време е и бесцелно, потпирка која што празниот притисок, притисокот на

<sup>59</sup> Александар Сатерленд Нил (роден 1883 г.) е Британски педагог кој што во 1921 г. ја основал школата Самерхил (во една покраина во Англија), алтернативна школа во чии што рамки наставата и воспитувањето на децата биле поставени врз потполно нови (радикални) педагошки и психолошки основи (и покрај тоа што постојат соодветни блискости со некои други, постари школи). Воспитно-образовниот процес кој што бил практикуван во Самерхил се смета за еден од најзначајните педагошки експерименти на дваесеттиот век. Нил бил и жестоко критикуван, но сепак превладуваат големите признанија од еминентните педагози, психолози и антрополози.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

празнината најмалку би можел да му ја упразни“ (Bloch 1986: 9). Младоста по вокација е преполна со живот и живост (или *elan vital*, што би рекол Бергсон). Таа потенција, ако на прикладен и со љубов, тактика и знаење – начин не започне да се возобликува благовремено, ако не и се посочат вистинските вредности и ако не и се укаже на вистинскиот пат и со соодветно воспитание и образование не се научи како да чекори по тој пат, тогаш може: или наеднаш да согори на почетокот на тој пат, или пак толку многу да забави што, во обата случаи – нема да успее да стигне до крајот на патот. Според некои современи истражувања, детето започнува да учи уште во утробата на мајката. Секако дека под „учење“ не може да се подведе една константна, унифицирана активност: докажано е дека постојат различни видови на интелигенција, различни механизми преку кои субјектот го доживува и светот и себесиот, и различни – не само начини, туку и видови на учење Според Јан Амос Коменски, сите луѓе се подеднакво способни да бидат воспитувани. Во *Pampedia* (гл. II) тој пишува дека тоа не е привилегија ниту само на некои луѓе, ниту само на некои слоеви, ниту само на некои народи. Бидејќи секој човек ги поседува: „(...) сите надворешни и внатрешни сетила, заедно со предметите на тие сетла; има ум, потполно опремен со општо знаење, инстинкти и можности; има срце, седиште на чувствувањата, кое чезнее за најголемо добро; има сличен говор за меѓусебна комуникација за сите работи; има раце за слични работења со сите слични нешта; има време да расте, доволно за да ги постигне сите работи“ (Коменски 1997: 13). Значи, доколку на правилен начин успееме да го реализираме својот живот, тогаш можеме во потполност не само да не заталкаме и да исчезнеме во вителот на податливо-измамничкото време, туку можеме сосема да се подготвиме и за натамошната (според Коменски) постмортална егзистенција како среќни и исполнети суштества, чеда на Бога кои ја оправдале неговата доверба: „(...) сите луѓе треба да се воспитуваат и тоа да се воспитуваат така што на сите да им биде достапно истото воспитание, без оглед на богатството, општествената положба, раѓање, пол и слично“. И понатаму: „(...) секој човек треба да биде воспитуван целосно, во сите аспекти, а не парцијално, само во некои насоки“ (Коменски 1997: 14).

Воспитанието, ако е добро организирано, според Коменски, е фундаменталната постава на секој човек, достигнување што овозможува решавање на сите проблеми на секој човек, па и на секое општество. Според овој голем мислител и реформатор чие што творештво можеме да го поставиме во рамките на натуралистичката и хуманистичката дидактика, законите кои што важат во воспитанието, не се ништо друго туку оние исти универзални закони кои владеат во природата и кога сите луѓе би биле учени за исти работи во сите аспекти – сите луѓе би биле мудри и светот би бил полн со ред, светлина и мир. Од особено значење е да истакнеме дека и Јан Амос Коменски практично понудил едно „не-формално“ образование во констелација на своето време. Меѓутоа, токму тоа (во времето кога било креирано) алтернативно образование, толку векови подоцна, генерално земено – го претставува денешното, формално образование. Имено, целиот човеков живот Коменски го дели на седум етапи и за секоја од нив предвидува посебна „школа“: 1. школа на зачнување и развој во утробата на мајката; 2. школа на раѓањето и на најраното детство; 3. школа на детството; 4. школа на младештвото; 5. школа на младоста; 6. школа на зрелото доба; 7. школа на староста. Првата и втората се т.н. мајчинска школа, „школа во секоја куќа“ – бидејќи хронолошки ги опфаќа децата до шест години. Третата школа е школа на т.н. мајчин јазик (за деца од шест до дванаесет години). Оваа школа е школа „во секое село“. Четвртата школа е т.н. школа на латински јазик (за млади од дванаесет до осумнаесет години) и се наоѓа во секоја провинција. Петтата школа се наоѓа во „секоја држава“ – тоа е академија (за млади од 18 до 24/25 години). Шестата школа му припаѓа на „целиот свет“, додека седмата – секаде каде што се наоѓаат луѓе кои се подобро оспособени за животот. Првите две школи се приватни школи и за нив се одговорни родителите (имено станува збор за воспитанието што детето го стекнува во рамките на семејството до неговото поаѓање во некоја „школа – општествена институција“. Останатите 3 школи (третата, четвртата и петтата) во суштина се јавни школи, општествени институции кои се под јавен надзор на црквата и на власта и токму за нивното востановување, поддршка и функционирање, Коменски особено се залагал. Двете последни школи (шестата и седмата) би требало да бидат лични школи, „бидејќи во тоа животно доба секој е доволно вознапреднат за да би можел да биде ковач на својата среќа и бидејќи тогаш ќе може да биде зависен само од Бога и од самиот себе.“<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> J. A. Коменски: *Pampedia*, делот „Panskolia“, часопис Педагогија, бр. 1, 1970 год. стр. 209 - 211. Коменски тука говори и за осмата „школа“ т.н. „школа на смртта“.

## 5. ЗАКЛУЧОК

Очигледно е дека човекот уште од најрано доба треба да започне да се школува и дека тоа школување, пред сè е школување во прилог на најдлабокиот човеков интерес: самоопстој и саморазвој со позитивен морално-вредносен предзнак. И секогаш треба да бидат пред очи злосторствата против човекот и природата кои што својата кулминација ја достигнаа во Втората светска војна (а уште повеќе фактот дека не станува збор за никаква случајна епизода која можела да биде избегната, несреќно рикошетирање кое може едноставно да биде избришано и заборавено): како потсетник во прилог на исклучителното значење/важење особено на етичкиот контекст како неизбежна нужност, без која што напредокот и развојот би се одвивале во една деструктивна димензија.<sup>61</sup> Зрелоста и дораснатоста на секое идно поколение се повеќе ќе зависи од воспитно-образовните процеси, а пак тие процеси се повеќе ќе бидат под влијание на глобално мапираната моќ и нејзините центри и носители, што од друга страна – ќе ја инхибира таа зрелост и дораснатост (прилагодувајќи ги и насочувајќи ги кон сопствените интереси клучните активности на homo sapiens-от, вклучително и активностите во сферата на образованието). За да се одбегнат подолги експликации: денес во светот, интернетот (на пример) врши огромно влијание врз младата популација анимирајќи ја во посакуваните насоки, а ништо подобра не е состојбата и со останатите медиуми. Исто така, промените во системот на оценување (особено замената на нумеричкото со описно оценување) треба да се изведуваат постепено и внимателно. Во спротивно, се изместува доживувањето на вреднувањето (од страна на вреднуваниот – детето), што повлекува поинаква реакција и влијае врз вообличувањето на ставовите на детето спрема самиот воспитно-едукативен процес, спрема носителите на наставните активности (наставничкиот кадар), спрема планирањето и степенот и насоките на заинтересираност итн. Некои наизглед минорни промени можат да профилираат мноштво последици кои во крајна инстанца – можат да го деструираат профилот на личноста на младиот човек – детето ученик. Преголемата отвореност на светот кој што денеска е, пред сè свет на информации, овозможува и огромна можност за манипулации. Можност која се користи. Што се однесува до алтернативните училишта, тие се исклучително корисни, и тоа од повеќе аспекти. Во алтернативните училишта суштественото треба да биде позиционирано во рамки во кои што посебно ќе биде акцентиран односот помеѓу учениците, особено односот наставник – ученик, содржините, технологијата и условите и методите на наставата, и следењето на психолошкиот профил и емоционално-интелектуалните реакции на учениците. Значи, идејата на алтернативното училиште нема единствено теоретско-познавателно, туку исто така и морално-практично значење.

Во контекст на прашањето Како е најприкладно да се постапува кон детето (за да би можело да се воспостават клучните принципи при неговото воспитание и образование)? – нужно е да се има вистинската слика за природата на детето, да се проникне во причините кои го иницираат (или на било кој начин влијаат врз компатибилните и интерактивни механизми на структурата на неговата личност) неговото однесување и, особено, начините на однесување (нивните специфичности, она што ги мотивира и до кој степен ги мотивира, она што ги пренасочува или деструира итн.), како и профилот на однесување кон детето кој што го активира механизмот на самопочит и автокоригирање и почит кон другиот.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Bloch, Ernst: Ateizam u krscanstvu, Naprijed, Zagreb, 1986.
- [2] Frojd, Sigmund: Antropoloski ogleidi, Prosveta, Beograd, 2005.
- [3] Nansi, Zan-Lik: Iskustvo slobode, Beogradski krug, Beograd, 2008.
- [4] Nil, Aleksandar: Slobodna deca samerhila, Bigz, Beograd, 1979.
- [5] Schweitzer, Albert: Out of My Life and Thought, Hanry Holt, New York, 1933.
- [6] Ѓурић, Михаило: Порекло и будућност Европе, Плато, Београд, 2001.

---

<sup>61</sup> Дека тие злочини против човекот и против природата не биле сторени напразно, несакајќи или случајно, од чист „јавашлук“ или пак некаков друг мрачен порив, туку смислено и организирано, добар дел од нив во името на некои митски или религијски симболи, но и *врз строго научна основа и заради унапредување на науката и проширување на научно – техничкото знаење*, доволно уверливо покажуваат примерите на маченички страдања (на пример) на Евреите во Аушвиц за време на нацистичката стравовлада во Германија и на Србите и др. народи од бившите Ју-простори во Јасеновац за време на усташките дивеења, итн. Види Михаило Ѓурић: *Порекло и будућност Европе*, поглав. VIII. Филозофска Европа као путоказ, Плато, Београд, 2001.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

[7] Коменски, Јан Амос: Велика дидактика, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1997.

[8] Пешевска-Заревска, Олга: Современа методика на наставата по филозофија, Филозофски факултет, Скопје, 2010.

[9] Реинголд, Хауард: Тие имаат збор за тоа, Табахон, Скопје, 2011.

---

**REPUBLIC OF MACEDONIA AND THE BENEFITS OF ACCESSION TO THE  
BOLOGNA PROCESS**

**Aleksandra Cibreva - Jovanovska**

MIT University - Skopje, Republic of Macedonia [aleksandra.jovanovska@mit.edu.mk](mailto:aleksandra.jovanovska@mit.edu.mk)

**Liljana Pushova**

MIT University - Skopje, Republic of Macedonia [liljana.pushova@mit.edu.mk](mailto:liljana.pushova@mit.edu.mk)

**Biljana Buzlevski**

MIT University - Skopje, Republic of Macedonia [biljana.buzlevski@mit.edu.mk](mailto:biljana.buzlevski@mit.edu.mk)

**Aleksandar Dejanovski**

MIT University - Skopje, Republic of Macedonia [aleksandar.dejanovski@mit.edu.mk](mailto:aleksandar.dejanovski@mit.edu.mk)

**Abstract:** In June 1999, the European Ministers of Education adopted the Bologna Declaration, which committed signatory countries to make reforms in the structure of higher education systems. Declaration aims were to create a "European Higher Education Area" (EHEA) as of 2010, and achieving three main objectives:

- international competitiveness;
- mobility;
- and readiness for employment.

By signing the Bologna Declaration at the ministerial meeting held in Berlin in September 2003, the Republic of Macedonia joined the Bologna process. The Bologna process and the predicted reforms are focused on the harmonization of the higher education system in Europe, as well as on the transparency in the work of the higher education institutions, which is needed in order to increase the mobility of the students and the professors at the higher education institutions. Additionally, of great importance is the need for a higher international competition of the higher education institutions.

Every two years, the Ministers from the signatory countries of the Bologna Declaration hold meetings to refer for the achievements made in the Bologna process and adopt a concluding document, in which the priorities for the next years are predicted.

The aim of the research in this paper is to see how respondents are familiar with the basic principles of the Bologna Declaration, as it is applied in the institutions where respondents work or study and how it contributes to improving the higher education system in the country. The increase and facilitation of the mobility of the professors/students is examined, as well as the facilitation of the educational process, as a whole.

**Keywords:** Bologna Declaration, a process of education, higher education institutions, the Republic of Macedonia.

**РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА И ПРИДОБИВКИТЕ ОД  
ПРИСТАПУВАЊЕТО КОН БОЛОЊСКИОТ ПРОЦЕС**

**д-р Александра Цибрева - Јовановска**

МИТ Универзитет - Скопје, Република Македонија [aleksandra.jovanovska@mit.edu.mk](mailto:aleksandra.jovanovska@mit.edu.mk)

**М-р Лилјана Пушова**

МИТ Универзитет - Скопје, Република Македонија [liljana.pushova@mit.edu.mk](mailto:liljana.pushova@mit.edu.mk)

**д-р Билјана Бузлевски**

МИТ Универзитет - Скопје, Република Македонија [biljana.buzlevski@mit.edu.mk](mailto:biljana.buzlevski@mit.edu.mk)

**д-р Александар Дејановски**

МИТ Универзитет - Скопје, Република Македонија [aleksandar.dejanovski@mit.edu.mk](mailto:aleksandar.dejanovski@mit.edu.mk)

**Резиме:** Во јуни 1999 година, европските министри за образование ја усвоија Болоњската декларација, со која земјите потписнички се обврзаа да направат реформи во структурата на високо образовните системи. Декларацијата се стреми да создаде „Европски простор за високо образование“ (ЕНЕА) заклучно со 2010 година, и тоа остварувајќи три главни цели :

- меѓународна конкурентност,
- мобилност

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

– и подготвеност за вработување.

Со потпишување на Болоњската декларација, на министерската средба одржана во Берлин во септември 2003 година, Република Македонија се приклучи на Болоњскиот процес. Болоњската декларација и предвидените реформи се фокусираат на хармонизација на високото образование во Европа, како и на транспарентноста во работењето која е неопходна за да се зголеми мобилноста на студентите и на професорите. Големо внимание се посветува и на потребата високообразовните институции да постигнат што поголема меѓународна конкурентност.

Секои две години, министрите од земјите потписнички на Болоњската декларација, одржуваат состаноци на кои реферираат за достигнувањата во Болоњскиот процес и усвојуваат завршен документ во кој ги предвидуваат приоритетите за наредните години.

Целта на истражувањето во овој труд е да се согледа колку испитаниците се запознаени со основните начела на Болоњската декларација, колку таа се применува во институциите каде што испитаниците работат или студираат и колку истата допринесува за подобрување на високообразовниот систем во Република Македонија. Во истражувањето се испитани зголемувањето, односно олеснувањето на процесот на мобилност на студентите/професорите, како и олеснувањето на образовниот процес како целина.

**Клучни зборови:** Болоњска декларација, процес на образование, високообразовни институции, Република Македонија

### 1. ВОВЕД

Болоњската декларација и предвидените реформи се фокусираат на хармонизација на високото образование во Европа, како и на транспарентноста во работењето која е неопходна за да се зголеми мобилноста на студентите и на професорите. Големо внимание се посветува и на потребата високообразовните институции да постигнат што поголема меѓународна конкурентност, особено во поглед на американските универзитети. Декларацијата ја препознава и врската помеѓу образованието и процесот на вработување, сугерирајќи реформи кои би го зголемиле „пазарот на труд“ за дипломирани студенти. Со потпишување на Болоњската декларација, на министерската средба одржана во Берлин во септември 2003 година, Република Македонија се приклучи на Болоњскиот процес.

### 2. ЗАЕДНИЧКА ДЕКЛАРАЦИЈА НА ЕВРОПСКИТЕ МИНИСТЕРСТВА ЗА ОБРАЗОВАНИЕ

Важноста на образованието и образовната соработка за развојот и зајакнувањето на стабилни, мирољубиви и демократски општества универзално се признава како предност, особено во поглед на ситуацијата во Југоисточна Европа.

Сорбонската декларација од 25 мај 1998, која беше поткрепена од овие размислувања, ја истакна централната улога на Универзитетите во развојот на Европските културни димензии. Таа го нагласи создавањето на Европскиот простор за високо образование како клучен начин за промовирање на граѓанската мобилност и вработување, како и севкупниот развој на континентот.

Неколку европски земји ја прифатија поканата да се посветат на постигнување на целите утврдени во декларацијата, со потпишување на истата или, во принцип, со изразување согласност. Во меѓувреме, насоката во која беа лансирани неколку реформи во високото образование во Европа, кај многу влади ја докажа решителноста за делување.

Европските високообразовни институции, од своја страна, го прифатија предизвикот и заземаа главна улога во конструирањето на Европскиот простор за високо образование, како и во пресретот на основните принципи утврдени во Болоњската Magna Charta Universitatum од 1988. Ова е од најголема важност, со оглед на тоа што меѓузависноста и автономијата на Универзитетите обезбедуваат високото образование и истражувачките системи постојано да се прилагодуваат кон промените на потребите, барањата на општеството и напредокот во научното знаење.

Патот е поставен во вистинска насока и со значајна цел. Постигнувањето на поголема усогласеност и споредливост на системите на високо образование, сепак, бара постојана динамика, со цел потполно да се оствари. Ние треба да го поддржиме преку промоција на конкретни мерки за постигнување видливи чекори кон напред. На средбата од 18 јуни 1999 учествуваа авторитетни експерти и научници од сите наши земји и беа дадени многу корисни предлози во насока на иницијативите кои треба да се преземат.

Мораме посебно да се насочиме кон целта за зголемување на меѓународната конкурентност на Европскиот систем на високо образование. Виталноста и ефикасноста на било која цивилизација може да се

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

измери преку привлечноста која нејзината култура ја има за другите земји. Треба да се осигураме дека Европскиот високообразовен систем стекнува светски степен на привлечност кој е еднаков на нашите извонредни културни и научни традиции.

Заради афирмирање на нашата поддршка кон општите принципи утврдени со Сорбонската декларација, ги прифативме и воведовме целите за кои сметаме дека се од примарна важност за воспоставување на Европскиот простор за високо образование и промовирање на Европскиот високообразовен систем во светски рамки.<sup>62</sup>

- Усвоен е систем од лесно читливи и споредливи степени, истовремено преку имплементација на Додатокот на диплома, со цел да се промовира вработливоста на Европските граѓани и меѓународната конкурентност на Европскиот високообразовен систем
- Усвоен е систем суштински заснован на два главни циклуси, додипломски и постдипломски. Пристапот до вториот циклус бара успешно завршување на студиите од првиот циклус, со времетраење од минимум три години. Степенот доделен по првиот циклус, исто така, е релевантен за Европскиот пазар на труд како соодветно ниво на квалификација. Вториот циклус доведува до магистерски и/или докторски степен како во многу европски земји.
- Воспоставен е систем на кредити – како во ЕКТ системот – како соодветен начин за промовирање на најраспространетата студентска мобилност. Исто така, кредитите можат да бидат стекнати вон високообразовни контексти, вклучувајќи го доживотното учење, под услов да бидат признаени од засегнатите Универзитети – приматели.
- Промоција на мобилност преку Националната Агенција за европски образовни програми и мобилност (ERASMUS+), со цел надминување на пречките кон ефективна примена на слободно движење со посебно внимание на:
  - за студенти, пристап кон можности за студирање и обука, како и други поврзани услуги
  - за професори, истражувачи и административен персонал, признавање и валоризација на периодите поминати во истражување, подучување и обука во Европски контекст, без повредување на нивните уставни права.
- Промоција на Европска соработка во обезбедувањето квалитет во насока на развивање споредливи критериуми и методологии.
- Промоција на неопходните Европски димензии во високото образование, особено во однос на развој на наставната програма, меѓуинституционална соработка, шеми за мобилност и интегрирани програми за студии, обука и истражување.

Република Македонија презема активности кон целосно исполнување на овие цели – во рамките на нашите институционални надлежности и со целосно почитување на различноста на културите, јазиците, националните образовни системи и Универзитетската автономија – да се консолидира Европскиот простор за високо образование. За таа цел, ќе ги користиме начините на меѓувладина соработка, вклучувајќи ги и оние невладини Европски организации компетентни за високото образование. Очекуваме универзитетите навремено и позитивно да одговорат и активно да придонесат кон успехот на нашиот стремеж.

### 3. БОЛОЊСКАТА ДЕКЛАРАЦИЈА И РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

За образовните авторитети во Република Македонија потпишувањето на Болоњската декларација претставува и своевидна обврска за имплементација на клучните императиви на Болоњскиот процес и тоа:<sup>63</sup>

- воспоставување единствен Европски простор за високо образование,
- обезбедување мобилност на студентите и академскиот кадар и препознатливост на дипломи со користење на ЕКТС како универзална алатка,
- воведување трициклусни студии кои би се финализирале со споредливи дипломи дополнети со додаток на диплома,
- подигнување на нивото на квалитет на образовните услуги во академските институции
- зајакнување на научно-истражувачката дејност како услов за унапредување на високообразовната дејност.

---

<sup>62</sup> <https://momugra.wordpress.com/bolonjska-deklaracija/>

<sup>63</sup> <http://www.mas.bg.ac.rs/media/upis/bolonjska-deklaracija.pdf>

Секои две години, министрите од земјите потписнички на Болоњската декларација, одржуваат состаноци на кои реферираат за достигнувањата во Болоњскиот процес и усвојуваат завршен документ во кој ги предвидуваат приоритетите за наредните години.

Од потпишувањето на Болоњската декларација во 1999-та до денес, одржани се пет министерски средби и тоа во Прага – 2001, во Берлин – 2003, во Берген – 2005, во Лондон – 2007 и во Лор Денопор во 2009 година.

#### 4. РЕЗУЛТАТИ ОД НАПРЕДОКОТ ВО РАЗВОЈОТ НА ВИСОКООБРАЗОВНИОТ ПРОЦЕС ПО ПРИСТАПУВАЊЕТО НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Осумнаесет години по потпишувањето на Болоњската декларација (во 1999) и четиринаесет години по пристапувањето на Република Македонија кон Болоњскиот процес (во 2003), се поставува прашањето: дали високото образование во Република Македонија станува дел од Европскиот простор на високо образование? Подеднакво важен е одговорот и на прашањето: дали во академскиот живот во Македонија се постигнуваат останатите императиви на Болоњската декларација?

Во меѓувреме, во македонското високо образование се случи масовна појава на приватни, како и создавање нови државни универзитети, што ја засили конкуренцијата меѓу академските институции. Последниве неколку години исто така, енормно (на фрапантни преку 80%) се зголеми опфатот на завршени средношколски во терциерното образование, а настана и своевидна рурализација на високото образование. Дали овие интервенции беа доволни да се верува дека високото образование е на добар пат да се “болоњизира“ или уште подобро, дали академскиот сектор во Република Македонија е на својот Европскиот пат?

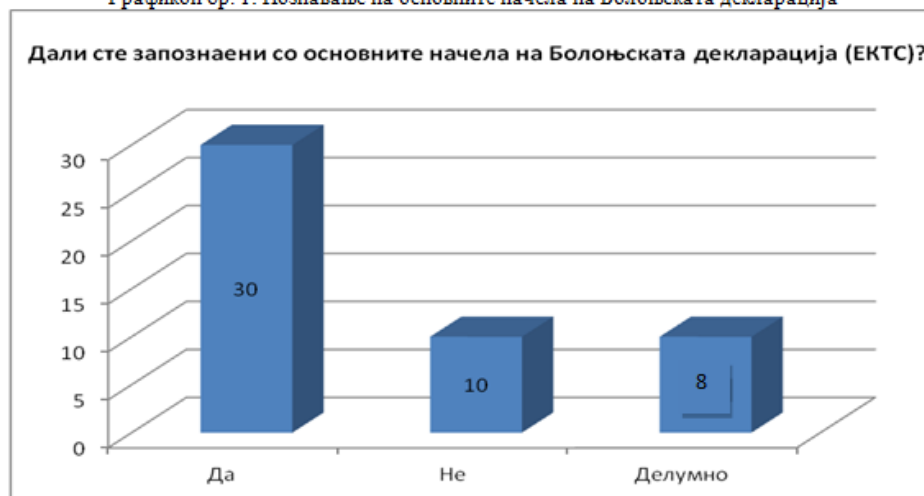
Подеднакво важно, можеби и клучно е прашањето дали Болоњската декларација продолжува да биде актуелна? Дали таа треба да остане на сила или земјите би требало да создадат некоја нова, модифицирана декларација поради неискористување на придобивките кои посоеја? Клучно е прашањето дали Болоњската декларација во крајна линија придонесе за подигнување на целокупниот квалитет на образовните системи во земјите-потписнички.

Резултатите од истражувањето кое што ние го спроведовме, дадени во продолжение и поделени соодветно по области, се своевиден обид да се одговори на овие и слични прашања.

Во нашето истражување учество земаа 48 испитаници, студенти и наставници од високо образование. Беа поставени повеќе клучни прашања на кои беа дадени различни одговори. Некои од нив ќе ги обработиме детално.

На првото прашање, колку испитаниците знаат што значи Болоњската декларација, поголемиот дел од нив дадоа потврден одговор. Останатите дадоа негативен одговор и делумно биле запознаени со значењето на Болоњската декларација. Испитаниците во најголем дел (30 испитаници) одговорија дека ги познаваат основните начела на Болоњската декларација.

Графикон бр. 1: Познавање на основните начела на Болоњската декларација





На прашањето дали Болоњската декларација се применува во високообразовната институција во која испитаниците студираат, односно работат, исто така поголемиот дел од нив дадоа позитивен одговор.

Графикон бр.2: Примена на начелата на декларацијата во матичната институција



Мислењето на испитаниците се разликува кај прашањето „Дали Болоњската декларација придонесе за подобар високообразовен систем?“. Скоро половина од нив (43.7%) дадоа негативен одговор, помал дел (25%) дадоа потврден одговор, а многу малку (4.8%) рекоа дека придобивките делумно се искористиле.

Графикон бр.3: Дали Болоњската декларација придонесе за подобар образовен систем?



Испитаниците на изјавата „Болоњскиот систем на студирање е подобар од претходниот начин на студирање“, покажаа дека мислат дека Болоњскиот систем не е подобар од претходниот начин на студирање (односно 50% изјавија дека воопшто или делумно не се согласуваат), 8% (само 6 испитаници) кажаа дека ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат, додека пак 18 испитаници (37.5%) велат дека се согласуваат со изјавата. Ниту еден испитаник не одговори дека целосно се согласува со изјавата дека Болоњскиот систем е подобар од претходниот систем на образование.

Графикон бр.4: Болоњскиот систем на студирање е подобар од претходниот.



Кај изјавата „Болоњската декларација ја олеснува размената и мобилноста на студентите и наставниот кадар“ поголемиот дел од испитаниците се согласија со оваа изјава - 62.5% од испитаниците целосно/делумно се согласуваат со изјавата. Како и да е, една третина од нив имаа негативно мислење.

Графикон бр. 5: Со Болоњската декларација размената/мобилноста на студентите и наставниците е олеснета



Во однос на прашањето дали Болоњската декларација треба да претпри промени за да биде ефикасна и ефективна во модерното опкружување, 72.9% од испитаниците рекоа дека целосно/делумно се согласуваат. 8% немаат изразен став, односно ниту се согласуваат ниту не се согласуваат, а 1.8% не мислат дека декларацијата треба да претпри промени за да биде ефикасна.

Графикон бр.6: За да биде ефикасна и ефективна, Болоњската деларација треба да претпри промени



## 5. ЗАКЛУЧОК

Од погоре кажаното и од резултатите од истражувањето, можеме да заклучиме дека воведувањето на Болоњската декларација има доста големо значење, бидејќи со нејзината примена се направиле значајни промени со високообразовниот систем.

Со примената на Болоњската декларација се работи во помали групи, што овозможува посветеност кон сите студенти подеднакво, полесна комуникација со нив, размена на мислења, дообјаснување на нејасни работи и сл. Мобилноста и размената на студентите и наставниот кадар е овозможена токму со нејзино применување, за да можат тие позитивни искуства да се применуваат понатаму во матичната земја.

Воведувањето и примената на практичната настава овозможува создавање на квалитетни високостручни кадри кои понатаму ќе бидат барани не само во матичната земја од каде што се студентите, туку и во останатиот дел од светот.

Како и да е, за да биде ефикасна и ефективна, Болоњската декларација треба да претпри одредени промени, пред се поради тоа што трансферот на студентите од една во друга година премногу се олесни, па студентите без положени предмети од првата година на студирање, кои би требало да се база на понатамошното студирање, стигнуваат во последната година на студии. Болоњската декларација донесе придобивки во смисла на транспарентност на образовниот процес и оценување на знаењата, ја зголеми мобилноста на кадрите/студентите, го олесни трансферот на студенти меѓу различни земји и сл. Сепак, Болоњската декларација би требало да се приспособи и кон новите промени кои настанаа во областа на високото образование во земјите потписнички.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Council of Europe. *European Higher Education Area. The Bologna Process*. Retrieved May 20, 2011. [http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/EHEA2010/BolognaPedestrians\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/EHEA2010/BolognaPedestrians_en.asp) (accessed on 3.5.2017)
- [2] European Commission. (2010). *Focus on Higher Education in Europe 2010: The Impact of the Bologna Process*. Brussels: Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA P9 Eurydice) (accessed on 28.4.2017)
- [3] European Communities. (2015). *ECTS Users' Guide*. Brussels: European Communities ([http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/repository/education/library/publications/2015/ects-users-guide\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/library/publications/2015/ects-users-guide_en.pdf)) (accessed on 29.4.2017)
- [4] [http://www.mas.bg.ac.rs/\\_media/upis/bolonjska-deklaracija.pdf](http://www.mas.bg.ac.rs/_media/upis/bolonjska-deklaracija.pdf) (accessed on 3.5.2017)
- [5] <https://momugra.wordpress.com/bolonjska-deklaracija/> (accessed on 5.5.2017)



## TEACHERS AS EFFECTIVE LEADERS OF EDUCATION IN CLASSROOM: NEW DIMENSIONS

**Dimitar Iskrev**

South West University “Neofit Rilski” – Blagoevgrad, Bulgaria d\_iskrev@abv.bg

**Abstract:** The notion of teacher leadership is not new. Now it’s transformed. In the past, teacher leadership roles of education’s change have been limited in scope. As the movement to restructure school continues, teachers are increasingly being called upon to provide leadership in classroom. Leadership is a key ingredient of education’s management in classroom. It represents both an attempt to integrate many formerly disparate programs, and methods, and an attempt to change traditional views of education in profound ways. Accomplishing these major purposes requires the leading teachers to exercise the skills. The leadership style of successful teacher change view on traditional models of education in classroom. Effective teacher leadership is designed to operate in climates of change and diversity. There are five strategies in leadership of education in classroom. Lead teachers confront a number of constrains as they learn new roles and relationships. Encouraging teachers to assume leadership roles in education in classroom appears to be working in contemporary secondary school.

**Keywords:** teacher leadership, leadership roles, leadership positions, leadership strategies, climates of change and diversity.

## УЧИТЕЛИТЕ КАТО ЕФЕКТИВНИ ЛИДЕРИ НА ОБУЧЕНИЕТО В КЛАСНАТА СТАЯ: НОВИ ИЗМЕРЕНИЯ

**Димитър Искрев**

Югозападен университет „Неофит Рилски” – Благоевград, България d\_iskrev@abv.bg

**Резюме:** Идеята за учителя като лидер не е нова. Понастоящем тази идея се трансформира. В миналото ролите на учителя като лидер на образователна промяна са ограничени в обсега си на действие. Тъй като движението за реструктуриране на средното училище продължава, учителите все повече са призвани да поемат лидерски функции в училище. Тази тенденция промяната в училище да се ръководи от класната стая налага все необходимостта учителят да се изяснява като лидер на тази промяна. Лидерството е ключов елемент в ръководеното на процеса на обучение в класната стая. То представлява опит да се интегрират както формалните програми и методи, така и опит да се промени традиционния възглед за обучението по по-задълбочен начин. Постигането на тези цели изисква от учителите лидери наличието на определени умения. Лидерският стил на успешния учител променя възгледа за традиционните модели на обучение в класната стая. Ефективното лидерство на учителя функционира в климат на промяна и различие. Съществуват пет стратегии при лидирането на процеса на обучение в класната стая. Учителите лидери се изправят пред определен брой принуди в процеса на усвояване и обвързване с нови роли и взаимоотношения. Окуражаването на учителите да поемат лидерски роли на настоящия етап в обучението в класната стая изглежда постижимо в съвременното средно училище.

**Ключови думи:** лидерство на учителя, лидерски роли, лидерски позиции, лидерски стратегии, климат на промяна и различие

### УВОД

Обучението не означава само да се изнасят уроци, да се обяснява учебния материал или да поправят домашни работи. То също така включва и необходимостта да се следи как постепенно у учениците се изграждат способностите за разбиране, разсъждаване и правене на умозаклучения. Ако учителят се придържа към този принцип, той ще се интересува кое кара ученика да придобива постепенно автономност и да поема отговорност за своето обучение. По същия начин учител, който изпитва потребност да усъвършенства своята роля на “разпространител на знания”, а и на творец, трябва да започне с отговора на въпроса кои са неговите истински потребности и от какво в действителност има нужда. Има два отговора на този въпрос. Те отразяват две цели. Първият отговор насочва преподавателя към по-нататъшно

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

усвършенстване на вече овладените от него умения. Вторият е свързан със стремежа на учителя да открие своите недостатъци и пропуски и да се опита да промени своите методи.

Приема се, че добър учител е този, който знае как да анализира дадена педагогическа ситуация и умее да намира подходящо решение. Той има интерес към различни подходи, разглежда различни алтернативи и в крайна сметка разполага с достатъчно “инструменти”, които му позволяват да преодолее възникващите трудности.

Стратегията на обучение е технология за създаване на учебни ситуации и за извличане на най-доброто от тях. Тя отразява индивидуалното решение на учителя за модела, структурата и технологията на обучението, детерминирано от особеностите и вида на стимулираните умствени операции, свързани с получаване, преработване, трансфер и проверка на учебното съдържание от учениците [2]. Стратегията на обучение е сложно единство от елементи, които трябва да се съотнесат към конкретната учебна ситуация, която се отличава с динамика на променливите, които я характеризират. Учителят прави нейния избор на основата на обобщен анализ на курса на обучение, който той организира, ръководи и ежедневно планира. Педагогическото решение за стратегията на обучение е следствие от познаването на: = особеностите на учениците; = целите на обучение по съответния учебен предмет; = личностните особености на учителя; = ограниченията, с които се сблъсква учителя; нормите на “обучаващата” култура, в която работи.

Съобразно начина, по-който възприема партньорите си, техните инициативи и избраните от тях роли, учителят предизвиква чувство за отговорност и стимулира активността или, напротив, блокира изцяло сътрудничеството между двете страни в процеса на обучени – обучаващи и обучавани. Тези възгледи на учителя се изразяват в: = представата, която той има за себе си като обучаващ и възпитаващ; = представата му за всеки един ученик и за всеки клас (забелязване и приемане на различията); = разбиране на възприятията и представите, които учениците имат за ситуацията на интелектуално и социално “чиракуване”.

Стратегиите на обучение са свързани с разнообразието и вариациите в ученето на учениците. Професионална задача на учителя е да проявява чувствителност, да разбира потенциалните промени в ученето на групата ученици, на които той преподава. Това го предизвиква да мисли както върху цялостната технология на обучение – избор на начините за запознаване на учениците с учебния материал, видовете мисловни операции, които трябва да бъдат стимулирани, формите за проверка и оценка на постиженията, така и върху отговора на въпроса как решава да преподава в съответствие с разнообразието на стиловете на учене. Отговорът на този въпрос се съдържа в познаването на стратегиите на обучение и характеристиките на тяхната същност [2]. Според особеностите на учебната среда, която създават стратегиите на обучение биват:

- А) стратегии на обучение, ориентирани към *учителя и учебното съдържание*;
- Б) стратегии на обучение, ориентирани към *ученика*.

Усвояването на базисни знания и умения е важна цел за обучението по всеки учебен предмет. Това е фундамента, от който се тръгва, за по-високите нива на учене. Преди учениците да могат да откриват значими проблеми, да мислят критично, да решават проблеми, да пишат творчески съчинения е необходимо да владеят основната информация и съответните интелектуални и моторно-двигателни умения. Стратегиите на обучение от тази група дават за кратко учебно време да се преподаде значително по обем учебно съдържание. Източник на информацията е предимно учителят, който използва изложението и неговите разновидности като основен метод на обучение. В този смисъл е и определението на тази стратегия като ориентирана към учителя. Акцентът върху учебното съдържание и големите очаквания към постиженията на учениците са характеристики на създадената учебна среда.

Основната критика, която се отправя към разглежданата стратегия, е че поставя учениците в пасивна позиция. Присъща на предметната система на обучение, тя не създава учебна среда, която да стимулира съдържателните и функционалните връзки между овладяваните знания по отделните учебни дисциплини. Обучаваните не преработват достатъчно ефективно учебната информация, което не им дава възможност да виждат и оценяват нейните приложни аспекти. Стратегията на директното обучение притежава сравнително ограничени възможности за диференциация на обучението, а това се отразява неблагоприятно върху индивидуалното обучение. Независимо от присъщите ѝ негативи, стратегията на директното учене като стратегия за конструиране и ръководене на обучението, е първата, която трябва да бъде усвоена от начинаещия учител.

Стратегиите на обучение, ориентирани към ученика, създават учебна среда, характеризираща се с възможности за активизиране на познавателната дейност, развитие на висшите интелектуални функции и процеси, формиране на умения за съвместна работа. Те съдействат за съзнателно насочване усилията на ученика за постигане на учебно-познавателната цел и положително отношение към учебната дейност. С тяхна помощ се постига интензивна мисловна дейност в процеса на учене и устойчивост на познавателните интереси и мотиви.

### ПОВЕДЕНЧЕСКИ СТРАТЕГИИ НА УЧИТЕЛЯ В ПРОЦЕСА НА ОБУЧЕНИЕ

Поведението на учителя в процеса на обучение се определя от неговите възгледи и убеждения. Някои убеждения са насочени към “психологическия договор”, сключен между преподавателя и учениците. Други убеждения са насочени към клаузите на “психологическия договор” на преподавателя с образователната система. Начинът, по който се държи учителят в клас, отразява неговите възгледи за учениците и процеса на обучение.

Поведението на учителя възплава отговора, който той дава на въпроса дали учениците наистина искат да учат и са способни сами да поемат отговорността за усвояването на знанията или се нуждаят да бъдат принуждавани или ентусиазирани, за да приемат новите знания. Учител, който често дава контролни, проверява тетрадките и бележниците за подписи, проверява домашните работи, носи в своето поведение посланието, че не вярва в способността на учениците сами да поемат отговорността за своето обучение. Друго е посланието, съдържащо се в поведението на учител, който се държи открито и приятелски с учениците.

От друга страна, поведението на учителя отразява и доколко добре са формулирани въпросите и отговорите за ролята на преподавателя в обучението. Има учители, за които най-важно е да организират и планират съдържанието на курса, да търсят нови начини за решаване на педагогическите задачи, да изразяват нагласа, свързана с очакванията на образователната система. За други учители онова, което има смисъл, е личната компетентност, уважението и възможността да бъдат пример за учениците.

Двете ориентации – към учебното съдържание и към учениците - съществуват едновременно в поведението на всеки учител. Един учител може да бъде както силно ориентиран към учениците, така и силно ориентиран към учебното съдържание. Това са личностни концепции на учителя, които определят значението, което той отдава на всяка насока. Някои учители смятат, че потребностите на учениците и на системата взаимно се изключват и неизбежно влизат в конфликт. Те се опитват да разрешат този конфликт, като се концентрират върху една от двете насоки. Други учители също примат, конфликтът между несъвместимите потребности е неизбежен, но насочват усилията си към постигането на компромис и такъв баланс, че нито на едната, нито на другата насока да не се дава предимство. Трета група учители смятат, че двете ориентации – към учениците и към съдържанието – имат помежду си функционални връзки. Те си поставят за цел да интегрират потребностите на учениците и на системата, отдавайки им еднакво значение.

Като последица от взаимодействието на двете основни ориентации се оформят пет различни стратегии или стилове на обучение [3]. За разграничаване служи степента на значимост, която учителите придават на всяка от двете ориентации - “ученици” и “съдържание”). Петте стила могат да бъдат представени визуално на диаграма. Концепциите и убежденията, които засягат отношението на учениците към обучението и реакциите на учителя спрямо потребностите на учениците, се измерват по скалата “у”. Убежденията и концепциите, които засягат ролята на преподавателя в класа се измерват чрез скалата “х”.



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

*Стратегия 1:* Разположена в десния долен ъгъл на диаграмата. Характеризира стил на учител, който приема, че нуждите на ученика и на системата се изключват взаимно. Конфликтът се решава, като се отдава максимално значение на ориентацията “съдържание” и минимално – на ориентацията “ученици”. За този учител учебната програма диктува какво да се преподава. Дължината на срока се определя наличното време. Щом се приема, че учениците спонтанно се съпротивляват срещу училището и обучението, то основната отговорност на учителя се заключава в това да се усвои учебното съдържание. Затова е важно да се фиксира задължителното равнище на учебни постижения и постоянно да се следи дали учениците отговарят на него. Това се осъществява, като често се дават контролни упражнения, води се сметка за присъствието по всички дисциплини, разработват се прецизни дидактически тестове и т.н.

*Стратегия 2:* Разположена в горния ляв ъгъл на диаграмата. Характеризира стил на учител, който също допуска, че потребностите на образователната система и на учениците са несъвместими и конфликтни. Учителят смята, че учениците оказват съпротива на училището и на образованието. Но той не е съгласен основният конфликт да бъде разрешаван чрез стриктен контрол на учебната работа. Напротив, учителят възприема максимална ориентация към ученика и минимална към съдържанието. Учениците трябва да бъдат обучавани от учител, който ги обича. За учителя е стимулиращо да бъде също обичан. Той смята, че основната отговорност на преподавателя е да подкрепя и да насърчава учениците, за да спечели тяхното приятелство. Това може да се осъществи като се пишат високи оценки, като не се контролира присъствието на учениците, като им се предоставя правото сами да определят равнището на учебните резултати, като се канят от учителя на приятелски срещи и т.н.

*Стратегия 3:* Разположена в долния ляв ъгъл на диаграмата. Характеризира стил на учител, който също вярва в наличието на противоречие между нуждите на учениците и образователната система, както и в естествената съпротива на учениците спрямо обучението. Но противоположно на предишните двама колеги, той смята, че е безпомощен и че не може да промени ситуацията. Учениците ще научат това, което искат и когато поискат. Тук учителят не може да промени нищо. По такъв начин основната му отговорност е да предостави информацията и да практикува своя занаят така, както най-общо е представен в длъжностната характеристика. Учителят има шанс, ако попадне на добър клас. В противен случай, той нищо не може да направи. Философията на този учител оправдава монотонното и механично излагане на учебния материал. Той предпочита да работи в специализирани класове с напреднали ученици и избягва курсовете за базисна подготовка.

*Стратегия 4:* Разположена в средата на диаграмата. Характеризира стратегията на учител, който е убеден в несъвместимостта на интересите на учениците и на образователната система. Но той се стреми към компромис или равновесие, като не допуска да се придава по-голямо значение на “ориентацията към ученика”, отколкото на “ориентацията към съдържанието”. Нуждите на системата и тези на ученика са еднакво важни, но учителят не знае как да ги удовлетвори едновременно и пълно. Това обаче не го ангажира чак толкова. Образователната система изисква от учителя да дава контролни упражнения, но той в случая може да посочи само страниците, където са контролните въпроси. По същия начин в отговор на изискването да се поставят оценки този учител може да ги поставя произволно, да дава допълнителни точки за присъствие и добро поведение, да дава възможност в края на срока или на учебната година учениците да повишават оценките чрез допълнителен изпит върху по-лесен материал и т.н.

*Стратегия 5:* Разположена в горния десен ъгъл на диаграмата. Характеризира стратегията на учител, който вярва, че учениците искат и винаги са готови да учат. Според него по своята същност потребностите на учениците и на образователната система не са в задължително противоречие и учителят се стреми да интегрира тези две потребности като придава максимално значение и на двете ориентации – “ученик” и “съдържание”. Този учител смята, че основната отговорност не се заключава в това нещо да се преподава, а по-скоро да се научава нещо съществено. Затова е необходимо да се създадат такива условия, в които ученето, придобиването на знания да става последователно и уверено. Дейностите за усвояване на знания са структурирани така, че носят оптимална полза за учениците и за образователната система.

Горните описания на поведението на учителя са прекалено схематични. Те нямат за цел да представят реални личности. Вероятно има толкова стратегии, колкото и учители. Описанията на тези стратегии диференцират различните типове учители, но не с цел да примитивизират поведението, а по-скоро да го представят по-ясно и разбираемо. Определянето на стратегиите дава възможност да избираме и съответно да променяме поведението си.



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Използваният в авторско изследване въпросник съдържа твърдения, които отразяват различни ситуации. Твърденията могат да бъдат причислени към четири различни категории:

А) Твърдения, изразяващи желанието на учителя да *сподели властта (ръководството) и отговорностите с учениците*.

Б) Твърдения, отразяващи стремежа на учителя да *централизира напълно властта в класа*.

В) Твърдения, отразяващи загрижеността на учителя за *съдържанието на обучението и за изпълнението на предвидените съгласно учебната документация дейности* – планиране на учебната работа, програмиране на курса по съответния учебен предмет, оценяване на постиженията и развитието на учениците и т.н.

Г) Твърдения, отразяващи загрижеността на учителя за неговата *лична роля в училище* – уважението към учениците и на колегите му към него, признаването му като специалист и т.н. Става дума за показатели, отразяващи желанието на учителя да моделира своето поведение като функция на получената от учениците и колегите оценка.

Всяко твърдение може да бъде отнесено към една двете групи:

1) ориентация към ученика – твърдения, които позволяват на учителя да избере между наклонности и действия, изразяващи тенденцията към разделянето на властта в класа или, обратно, монополизиране на властта и авторитета в класа.

2) ориентация към съдържанието – твърдения, които позволяват на учителя да избере между наклонности и действия, свързани с професионалната му ангажираност или с личната му роля в процеса на обучение.

Въпросникът включва 40 айтема. Всеки айтем има две целенасочено подбрани за сравняване твърдения. Двадесет айтема покриват първата дименсия – ориентация към ученика, другите двадесет – втората дименсия – ориентация към съдържанието.

В проведено авторско изследване са обхванати 90 настоящи и бъдещи педагози. Извадката е формирана от 60 учителя от средни учебни заведения, характерни за българската образователна система и 30 студенти, обучаващи се по педагогически специалности. Преднамерените процедури по структуриране на изследователската извадка я дефинират като насочена и гнездова. В рамките на отделното гнездо единиците на анализ са подбрани по случаен признак. Факторът “време” също е стандартизиран. За всички средни учебни заведения изследването е проведено през втория учебен срок - месеците март-май.

Проучването на доминиращите стратегии на поведение на учителя в процеса на обучение разкри няколко типични тенденции. Ясно се откроява нагласата за осъществяване на стратегията при която има компромисен баланс между ориентациите към учебното съдържание и към ученика (P=80). Нагласата да се ползват интегративната стратегия показва сравнително по-слаба изразеност (P=10). Готовността да се реализира на практика стратегия с преобладаваща ориентация към потребностите на учениците също е слабо представена (P=10). Зрелостникът не е предразположен да прибегне до помощта на стратегия при която водеща е ориентацията към учебното съдържание (P=0). Той също не е склонен да подчини педагогическото си взаимодействие с учениците на стратегия, омаловажаваща както учебното съдържание, така и потребностите на учениците (P=0). Съвременният учител в действителност показва нагласа да употребява по-ограничен кръг стратегии на обучение, когато формира взаимодействие с учениците.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведеното изследване на поведенческите стратегии на учителя в процеса на обучение разкрива многомерния, комплексен и полидетерминантен характер на педагогическото взаимодействие между обучаващ и обучавани. Изследването дава ново аргументирано потвърждение на необходимостта от експертно подпомагане на процеса на обучение, най-вече в кариерни периоди, когато учителят няма необходимия социален опит самостоятелно да стига до ефективни решения относно педагогическото си взаимодействие с учениците.

### **ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Михова, М. (2003) Дизайн на обучението. Велико Търново: Астарта.
- [2] Blase, J., & Blase, J. (2006). Teachers bringing out the best in teachers: A guide to peer consultation for administrators and teachers. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- [3] Delair. G. (1988) Enseigner ou la dynamique d'une relation. Paris: Les éditions d'organisation.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [4] Larner, M. (2004). Pathways: Charting a course for professional learning. Portsmouth, NH: Heinemann.
- [5] Livingston, C. (1992) Teachers as leaders: evolving roles. Washington, D.C.: National Education Association.
- [6] Rae, L., (1999) Using activities in trainings and development. London: Kogan Page.
- [7] Troen, V., Boles, K. (1992) Leadership from classroom. San Francisco, CA: American Education Research Association.

**TEACHERS' TRAINING FOR THE DEVELOPMENT OF INCLUSIVE  
ENVIRONMENT IN THE CLASSROOM**

**Galya Kozhuharova**

Trakiya University, Stara Zagora, Bulgaria galia\_koj@yahoo.com

**Veneta Uzunova**

Trakiya University, Stara Zagora, Bulgaria venetakirova@yahoo.com

**Vera Todorova**

Trakiya University, Stara Zagora, Bulgaria igousg@gmail.com

**Daniela Ivanova**

Trakiya University, Stara Zagora, Bulgaria dannytk@gmail.com

**Abstract:** Early school leaving (ESL) is a negative social phenomenon with a significant degree of relevance for all European countries. It is no surprise then that the topic is covered in all national and European policies and strategies for the development of education till 2020 and beyond. This is one of the reasons why we focused our research on the current situation in Bulgaria and tried to provide meaningful ways to improve it.

The main sources of the research are data from EUROSTAT, inquiries of teachers for the reasons/issues of ESL and the difficulties it leads to when it comes to the personal and professional development of young people. The lack of education and complete socialization puts them at direct risks of social isolation, marginalization and leaves them out of opportunities, leads to a never-ending identity search, place in society and means of survival. Last but definitely not least important is the relation of such unfavorable sociological phenomenon such as ESL with the likelihood of getting involved in criminal activities.

Using the analysis of the collected data from inquiry conducted as a part of an ERASMUS+ KA3 project – EMPAQT /EMPAQT - 564547-EPP-1-2015-1-BG-EPPKA3-PI-FORWARD/ the main factors contributing to the decrease of ESL were outlined. The data in the recent years even shows a slow increase in ESL, which means that the current methods and strategies are no longer useful. Reducing the ESL with another two percentages to the targeted level and stable retention at this level will require new measures in addition to those, which already have become part of the routine at schools. This is why we look at prevention of ESL by changing the organization of the educational process and the development of an inclusive environment in the classroom through teachers' training.

The current publication also introduces the work of the Department for Information and In-Service Teachers' Training (DIITT) (at Trakia University, Stara Zagora, Bulgaria) in the area of teachers' training. DIITT has organized and conducted training for the development of an inclusive environment in the classroom. The modules were prepared on the basis of an inquiry amongst teachers and students in Bulgaria, providing information on their views of the current problems and the status of Bulgarian education. The trainings are included in the National program for Teachers' Training for 2016. Some of the modules are currently approved in modules of a training program in EMPAQT project – with participants from Malta, Italy, Romania, Turkey and Bulgaria. As the project continues its work through 2017-2018 the results of the piloted classrooms where trained teachers will practice will be shared in an academic conference in 2018 in Istanbul, Turkey. The EMPAQT project is selected to contribute to the development of a common policy in education in all European countries.

**Keywords:** teachers' training, inclusive education, early school leaving (ESL).

## **1. INTRODUCTION**

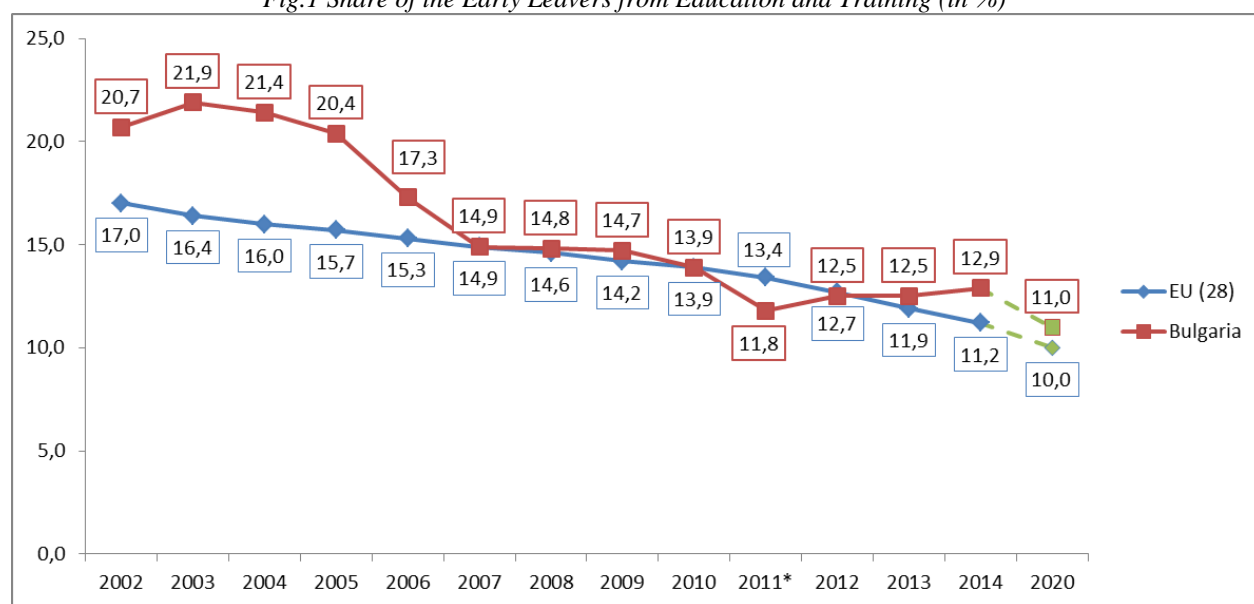
Early school leaving (ESL) is a negative social phenomenon spreading across all European countries. ESL is included in all national and European policies and strategies for the development of education till 2020 and beyond. Regardless of the reasons causing it, ESL leads to many negative outcomes for the individual him/herself and for the society in general. It is well known that children who leave school prematurely have more difficulties as young adults in finding and keeping a well-paid job due to the lack of skills and literacy which most of the employers seek in an employee and if they happen to find and keep a job, most of the time it is a low paying position which offers no options for growth and personal and professional development. The classroom in general is a very special place where children develop different skills and competencies and where their emotional and social needs are met. Without the opportunity to actively participate in such process the children cannot fully develop their potential. Nowadays it is no secret that the contemporary timely, systematic and long enough access to education is a key

precondition for the development of local communities, countries and of Europe in all areas of economy and life in general. The scope of the challenge for young people to develop as complete, educated and constantly seeking development persons in the context of policies of intelligent growth demands a clear focus on proper teachers' training as a main priority. The work of the teachers brings the policies to the real educational setting and ensure the access to quality education for all children in a safe and supporting environment. Their professional efficiency in the area of prevention of ESL is based on the opportunity to acquire new professional skills and competencies following close the decision making and the completing measures on the classroom level.

## 2. NUMBERS OF DROP-OUT RATES IN BULGARIA

According to Eurostat data, the share of those who drop-out education in Bulgaria decreases substantially for a period of 13 years from 20,7% in 2002 to 12,9% in 2014. Since 2007 Bulgaria has evened with the average level for the European Union and now moves near it. The national goal for the early school leaving (ESL) is to reach 11%<sup>64</sup> until 2020.

*Fig.1 Share of the Early Leavers from Education and Training (in %)*



\*The data for 2011 are revised. There is a break of the dynamic order.

During the last three years (2012–2014) there is a noticeable retention of the ESL level. At the same time, there is an interruption of the positive trend of fast and annual decrease of ESL, registered in the period 2001-2011.

Behind the average data for the country, there is a big difference between the regions. Southwestern region, where the capital Sofia is located, shows data for ESL over three times lower than the average for the country. Expectedly, there is a connection between the very high indicators for ESL and the low economic growth and the high unemployment in the Northwestern and the Southeastern regions.

It is necessary to mention also that the ESL is not a problem for each school. However, where the problem exists, it is with a high percentage and it is stable in time.

## 3. IMPLEMENTED MEASURES TO DECREASE ESL DURING 2001–2011:

Introduction of free textbooks for the students in I–VII grade (since 2008);

- Introduction (since 2010/2011 academic year) and progressive expansion of a whole-day organization of the school education from I-st to VII-th grade;

<sup>64</sup> This goal is fixed in the national program for reforms (2012–2020 r.) as well as in the “Strategic framework of the National development program for Bulgaria: Bulgaria 2020”.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- Free breakfasts and lunches (partially introduced); free transportation to school for students in compulsory school age from places where there are no schools;
- The introduction in 2007 and 2008 of delegated budgets for the schools<sup>65</sup> – the school officials received strong motivation to seek out, enroll and retain each student who can be recorded at their school as the school budget depends from the number of students signed up;
- The improvement of the national electronic informational system for the number of students at school made more difficult the fictitious enrollment of students only by documents and pushed schools to actually ensuring the presence of the student at school. Since the academic year 2012/2013 a web-based register for the movement of children and students has been introduced at schools. This register prevents simultaneous presence of a child or a student in two different kindergartens or schools' lists.
- Increased control on the schools to present to the Municipality directorates for "Social support" data about the students' absences (not more than 5 academic hours per month). In case more absences occur, the child benefits paid to the parents will be ceased;
- In 2010 was introduced a mandatory preschool preparation for 5-years old children and funds are provided for free transportation of those children who live in places where there are no kindergartens or preparatory classes at school;
- Independent, part-time and evening courses provide opportunities for adult education;
- National Program "With care to each student" provides since 2006 funds to schools on a project basis for additional classes for students with low academic performance in education and at the National external assessment tests. Currently, the program is opened also for kindergartens and allows forming groups for additional training in Bulgarian language of children with different mother tongue.

Data in the recent years shows a slowdown in the process of lowering the ESL, suggesting that the implemented measures have exhausted their potential. Reducing the ESL with another two percentages to the targeted level and stable retention at this level will require new measures in addition to those, which already have become part of the routine at schools. At this time we realize that the problem is no longer only in the physical presence of students in schools but is more about what they learn while they are in schools and how efficient is their presence, do they receive a contemporary literacy competences they need in life. Those are some of the reasons why our research was directed at trying to find out the real needs of teachers and their attitudes toward looking for opportunities for increasing their competence to work efficiently and to interact with students who are at risk of ESL in a way which would develop a meaningful educational process. With that in mind we believe that the best solution of such situation is the emphatic and supportive teacher who is the key figure for quality education for students. The outcomes of the practice and the following results from the research are at the base of the international project EMPAQT.

The EMPAQT project pioneers an innovative training program for teachers engaged in school education, which is aimed to contribute to introducing inclusive pedagogies in European schools as an approach for tackling ESL. The expected impact from the project implementation will be: raised motivation for learning, basic career orientation and reduced risk from premature drop-out from school for the students, and improved professional qualification for the teachers.

The overall aim of the project EMPAQT is to contribute to creation of school environments that foster equity and inclusion, where disadvantaged learners receive support they need to succeed and feel respected and valued. To achieve this aim the project endeavors to set up a teachers' training program, tailored to build up educators' skills for supporting students' personal development, for identifying and redressing concrete difficulties experienced by students at risk of ESL and of social exclusion.

The policy approach chosen by the EMPAQT partners is people-focused. On one hand, the project addresses the needs of the teachers as professionals to obtain pedagogical support, which will enhance their skills for creating of positive and supporting learning environment and for increasing students' resilience against difficulties. The project outputs allow teachers to master skills for coaching and for providing early career orientation to students as

---

<sup>65</sup>Schools receive funding for their activities on the basis of annual fee per student, which includes all basic expenses (e.g.: teachers' salaries, maintenance of the school building, heating, optional courses, salaries of non-teaching staff, etc.). Operational management of the funds is transferred to the school principals.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

part of the measures for building youngsters' positive attitude towards education and professional realization. On the other hand, the project addresses the young people in disadvantaged situation who need support and coaching for constructing positive self-concept, setting realistic personal goals and for building strategies for achieving well-being through education and professional realization. As the project continues its work through 2017-2018 the results of the piloted classrooms where trained teachers will practice will be shared in an academic conference in 2018 in Istanbul, Turkey. The EMPAQT project is selected to contribute to the development of a common policy in education in all European countries.

#### 4. INQUIRIES

During the first year of the EMPAQT project inquiries were conducted among students and teachers in Bulgaria (as well as all partner countries). Following we present the most important findings from the questionnaires in Bulgaria.

##### **Teachers' inquiries**

A total of 147 teachers participated in the questionnaires and most of them – 125 (85%) are women. Almost all age groups were represented as follows 6 % between 20-29 years old, 15% are 30-39years old, 45% are in the ages of 40-49 years old, and 34% are over the age of 50. The area of expertise for those who participated varies.

The largest group of participants 52% states that they have worked at their current school for more than 11 years. When we add this fact to the fact that most of those teachers work in small villages, and have worked for a long time (over 40 years of teaching) this could definitely provide us with a possible answer to the reasons of why it is so difficult to implement changes in the classrooms, apply innovative methods of education as well as provide the necessary environment for the children with special needs by using technologically advanced applications. The teachers participate in different activities for the continuing/improvement of their qualification, and 61 of them (42%) state that they have participated in group or one-on-one research activities on a topic related to their specialty and professional skills, 88 teachers (60%) took part in networks for further professional development and 45 (31%) participated in different programs/projects for mentorships and/or coaching with other colleagues.

When it comes to the personal relations (62% completely agree), respect (76% completely agree) and following instructions, directions, discipline (72% completely agree) we can note the slight change in the idea of what the relationship between teachers and students should consist of. Teachers do not insist on being always agreed with or do not expect to develop good relations with their students. Instead their satisfaction comes from their expectations to work with highly motivated, active and knowledge-seeking students who would then actively contribute to the process of education and would reach the set goals and complete the tasks at hand

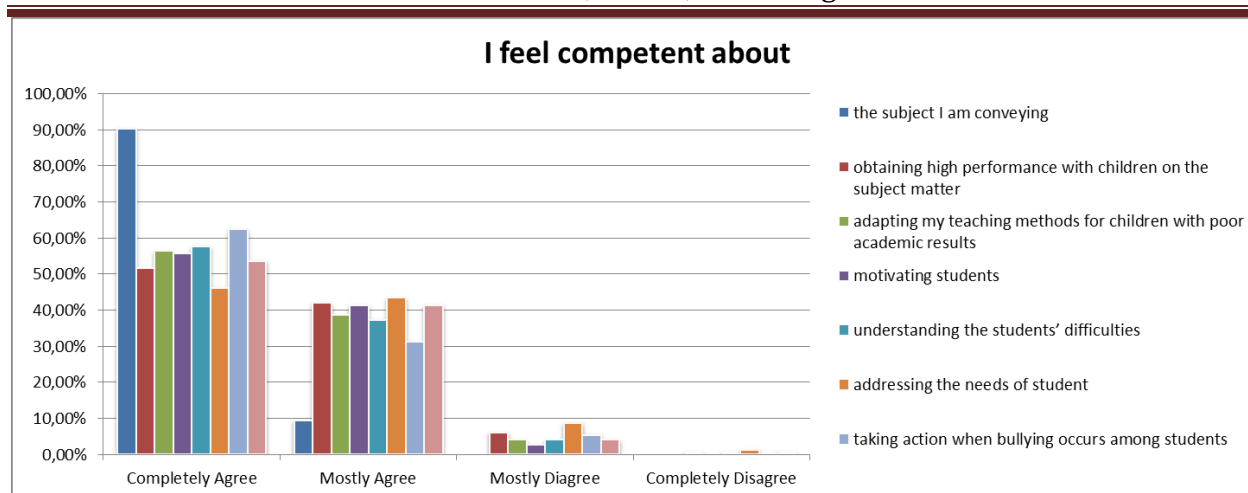
The main challenges for teachers according to 73% of them is the ability to keep students actively engaged in class and for 75% of them to find means to increase their motivation for actively participating in the educational process. It is very reasonable to suggest that if students were already highly motivated they would participate in the classroom activities and that might be the reason why we see such a close results for those two factors.

More than half of the teachers (57%) state that they find it difficult to understand the specifics of students' needs. This is a clear sign for the generational gap between students and more experienced teachers. The older generation of teachers (and people in general) lacks a deeper understanding of the (virtual) reality in which students are growing up and developing today. There is an increasing difference in views, values and basic necessities in the two groups that is irreversible and leads to the dare need for improving teachers' skills in that area. We have to note that the difference in generations itself is not viewed by teachers as a reason for conflicts. But at the same time comes the question of how could a teacher motivate students if they do not identify correctly their necessity and cannot provide the empathy needed for the successful establishment of a positive relations between the two groups.

Active participation consists of different teaching methods such as team work, work in small groups, which unfortunately seems to be a challenge for 61% of the teachers. It is disturbing that the challenge though is not when it comes to such activities in class but when it comes to teachers working with their colleagues to assist each other with a particular student. Their lack of ability to model such behavior undermines the importance of cooperation and shows a deeper need for reforms in the pedagogical means and methods used in schools.

Almost half of the teachers (48%) find it difficult to deal with discipline issues and disrespectful behavior in the classroom. They need to be trained into more practical techniques which provide classrooms of inclusion not exclusion, stimulate the desire to cooperate and contribute rather than disturb and seek attention in a disrespectful ways. The classroom must reflect the democratic values which we are trying to live by in our democratic country.

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro



The teachers who took a part in the research stated that they perceive themselves as most competent in the areas of their academic subject – 91% of them feel that they are up-to date with the matter and are capable of teaching that to the students. This comes as a no surprise because Bulgarian teachers are generally well prepared academically. The teachers though feel most insecure when it comes to being able to identify students' emotions (46%) and their needs (46%). Surprisingly enough, although in previous questions teachers noted that they do not feel prepared to motivate their students, here more than 55% of them state that they feel confident in their ability to do so. It could be that they are not comfortable enough to talk about what they lack and admitting to that could make them more vulnerable. When it comes to talking about their competencies, teachers managed to recognize themselves as being competent in all the listed factors with the lowest rate of a positive answer “completely agree” being 46%. We could make a conclusion that Bulgarian teachers are not capable of talking about their own weakness and that makes it difficult to determine their own needs for training.

When asked about the factors that lead to a higher involvement with school teachers seem to clearly point out the supportive families as the most important factor (86% completely agree). Family is the first and most important model for the child. This explains to some extent the belief that teachers have about the support the children receive from their families when it comes to going to school. When a family establishes education as something valuable and desirable their child/children have a better chance at accepting the same believes/values.

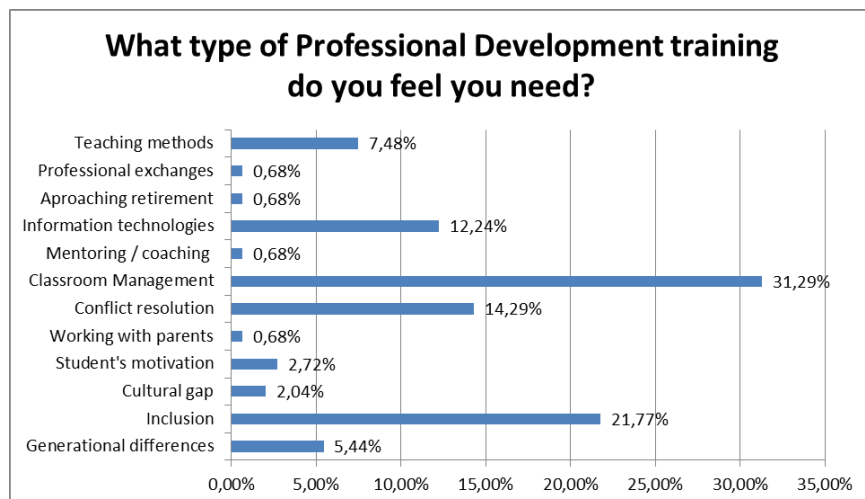
Every school is obliged to issue a strategy for prevention of ESL as a part of their regulatory documentations. Every school and educational system has to provide their teachers with tools and methods to address the problem. The way teachers reflect on those strategies might provide us with feedback on the current situation. Most teachers (61%) believe that the strategy should empathize on strengthening the home-school liaison. Improving school environment is the second factor with 50 % of teachers completely agreeing. The creation of a safety and supportive school environment is a very important preventative factor for overcoming the ESL but it also helps prevent bullying and other forms of aggression and it helps student develop their social and emotional intelligence. The two answers are connected and the way a school environment could be improved has to go through, the successful building of a stronger connection and collaboration between families and schools. The next answer is related to the continuing support of teachers through in-service training as almost half of the participants (50%) completely agree that it could play a major role in dealing with risk factors of ESL. Teachers see the necessity of addressing the psychological needs of each student (43%) as a mean of evaluating each individual situation but 38% of them agree that there needs to be more studies which could provide current information for the actual students' needs. Almost equal numbers (40%) believe that an adequate strategy for dealing with ESL have to include increasing their salary and providing proper counseling for the students (this could include career counseling which is a major link between education and real life for students).

The least helpful method teachers see in mentoring/coaching and volunteering activities which is recognized only by less than 20% of them as needed. It could be related to the idea how underpaid they are already and being more involved in school outside of their job descriptions could be seen as one more responsibilities rather than a natural continuum of their professional development. Mentoring, coaching and volunteering however is a huge part of building a sustainable community in the schools among professionals.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

When asked about the specifics in their own needs for training, 81 % of the teachers gave different and wide range of answers and 12% requested specific modules for management. They all agreed that there is a present need for training that needs to correspond to their professional competence and implementing the strategies for ESL.

As mentioned earlier the teachers participated in the questionnaires mark a wide range of topics for trainings. The predominate need seems to be related to classroom management, conflict resolutions (31%), integration of students and implementing ICT in the classrooms.



Providing training for Bulgarian teachers is highly necessary as seen in the research conducted by the EMPAQT team throughout the country. It is not only necessary to establish the needs, provide the training but make it a sustainable way of keeping the levels of support high enough for them to feel confident, appreciated in their changing positions of managers of learning process rather than the sole source of academic information for a group of young people.

## 5. TEACHERS' TRAINING PROGRAM

Based on the analysis of the collected data during the inquires for the needs of competency enhancement among teachers, the need for reorganization of the educational process and the need for application of a successful methods of classroom management and in full agreement with the European and national policies/strategies for education, we developed our training course „Classroom Management”. The course aims to set the basic pedagogic and psychological aspects of leadership in the classroom as means of developing an attractive and motivating educational environment. The course implies theoretical and practical training for the development of inclusive environment in the classroom, where teachers just like the efficient managers lead the classroom in ways that provide opportunities for each student to participate actively and constructively in the educational process. The training looks into positive models of interaction. There is a special accent placed on training in use of contemporary informational and communicational technologies such as educational software and technical means for efficient classroom management.

The practical part aims to help teachers solve cases and tasks, discuss good pedagogical practices. The main modules of the training program are: „**Pedagogical aspects of classroom management**”/ Theoretical basis of classroom managing, Educational process management, The teacher- as a classroom management, Cognitive models of learning and teaching;/ “**Psychological aspects of classroom management** / Conflict resolution strategies for classroom management, Positive models of interaction/ **ICT for efficient classroom management** / Applications for implementation of ICT in the education, Software for classroom management – *Mythware Classroom Management*/



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

## 6. CONCLUSION

An inclusive environment in the classroom is a requirement for the active and equal participation and contribution of all children in the educational process and school activities. This is what leads to the common support for their personal development and creates an efficient mechanism for prevention of ESL.

The training course «Classroom management» assists teachers to create a new positive organizational and psychological atmosphere in the classroom so that they can successfully meet the needs of the contemporary young people for new and innovative forms, methods and approaches for education and interaction. By increasing teachers' qualification in such areas we give direct answers to the needs they have outlined in the inquiries pertaining to the issues they face when working with students – motivation, discipline and responsible engagement in the educational process.

Every teacher contributes to the spirit of the educational system, defines the educational situations, evaluates the educational achievements and participates in the educational process with their entire psychological, professional and moral potential. The teacher is facing the issues of modernization of the education asking him/her to take upon new responsibilities and roles and to develop adequate skills in the dynamic contemporary setting.

The presented training program for development of inclusive environment in the classroom contributes to the increase of students' motivation and cooperation as well as to the efficiency of the educational process itself.

## REFERENCES

- [1] Berk, Laura E. Exploring Lifespan Development (3rd Edition) (Berk, Lifespan Development Series), 2014
- [2] Ivanova, D. A platform for multimedia interactive education Mythware Classroom Management. e-journal "Pedagogical forum", 1/2015. [http://www.dipku-sz.net/sites/default/files/galia\\_koj%40yahoo.com/pedagogicheski\\_forum\\_1\\_2015.pdf](http://www.dipku-sz.net/sites/default/files/galia_koj%40yahoo.com/pedagogicheski_forum_1_2015.pdf)
- [3] Kozhuharova, G. M, D. I. Branekova. Development of information-based environment for increasing of competency in math teachers in implementing IT in the educational process. Journal scientific publication DISCUSSION, number. 5, 2010
- [4] Kirova, V. Social and Emotional Skills – A Requirement for Personal Development at School Age, e-journal Pedagogical forum, 4/2016. <http://www.dipku-sz.net/izdanie/307/socialnite-i-emocionalnite-umeniya-predpostavka-za-plnocenno-lichnostno-razvitie-v>
- [5] Strategic framework of the National development program for Bulgaria: Bulgaria 2020.
- [6]



---

**FUTURE TEACHERS THROUGH ACCESS TO EDUCATION**

**Liljana Milanova**  
milanova.liljana@yahoo.com

**Abstract:** The inspiration and the main idea that motivated me to write this paper was the life story and the role of Malala Jusufozija as spokesman, advocate and activist for women's rights to be educated and the youngest person ever nominated for the Nobel Peace Prize in history. Although we live in the 21st century when the right to education is found in all international documents pertaining to basic and fundamental values and rights that need to strive every society, however there are still areas of the world where education is at its lowest level, somewhere even prohibited. This certainly applies to states, districts and parts of the world where awareness is primarily a very low level, where religious belief is still preeminent, where unfortunately there was a continuous military conflicts. Currently living in the world 57 million children without access to education. Jeremich Vuk, chairman of the Assembly Generalnotot UN said "Today we are united with youth from nearly 100 countries and strive to achieve a state in which no child will be denied the right to learn, regardless of factors such as geographic regions, gender, language, wealth, ethnicity." Three million people have signed the petition which Malala has managed to encourage people to stand together behind a common purpose. Malala petition, which requires the United Nations to achieve the second objective of the Millennium Development, which includes universal primary education for all children in the world. According to this goal by 2015 children from around the world will be able to attend elementary school. UN Secretary General Ban Ki Mun said that the UN undertake to provide education for all children through the first Global Education Initiative. The Millennium Development Goals are eight international development goals that all 192 Member States of the United Nations and at least 23 international organizations have agreed to achieve by 2015. They include eradicating extreme poverty, reducing the rate of child mortality, combating deadly diseases such as AIDS, achieving universal primary education and developing a global partnership for development. Millennium Development Goals derived from the Millennium Declaration of the United Nations. According to the declaration, every individual has the right to dignity, freedom, equality, basic standard of living, which includes freedom from hunger and violence, and spurs tolerance and solidarity. The Millennium Development Goals aim to establish these ideas through setting targets and indicators for poverty reduction in order to achieve the rights contained in the Declaration in the next fifteen years.

**Keywords:** education, access to education, Millennium Development Goals.

**ИДНИНАТА НА УЧИТЕЛИТЕ НИЗ ПРИСТАПОТ ДО ОБРАЗОВАНИЕ**

**Лиљана Миланова**  
milanova.liljana@yahoo.com

**Резиме:** Инспирацијата и главната идеја која ме поттикна да го напишам овој труд беше животната приказна и улогата на Малала Јусафази како гласноговорник, поборник и активист за правата на жените да се образуваат и најмладата личност номинирана на Нобелова награда за мир во историјата. Иако живееме во 21 век кога правото на образование го среќаваме во сите меѓународни документи кои се однесуваат на основните и темелните вредности и права кон кои треба да се стреми секое општество, сепак сеуште постојат области во светот каде образованието е на најниско ниво, а некаде е дури и забрането. Ова секако се однесува на држави, области и делови од светот каде свеста пред се е на многу ниско ниво, каде сеуште религиското убедување е примат и каде за жал постојано има воени конфликти. Моментално во светот живеат 57 милиони деца, кои немаат пристап до образование. Вук Јеремич, претседател на Генералниот Собрание на ОН изјави „Денес сме обединети со младите од скоро 100 земји и бараме да се постигне состојба во која ниту едно дете нема да биде лишено од правото да учи, без оглед на фактори како географски предели, пол, јазик, богатство, етничка припадност“. Три милиони лица ја потпишаа петицијата на Малала со која успеа да ги охрабри луѓето заедно да застанат зад една заедничка цел. Петицијата на Малала, која бара Обединетите Нации да ја остварат втората цел на милениумскиот развој, што вклучува универзално основно образование за сите деца во светот. Според оваа цел децата до 2015 година од целиот свет ќе бидат во можност да посетуваат основно образование. Генералниот секретар на ОН, Бан Ки Мун изјави дека ОН се обврзуваат да обезбедат образование за сите деца преку Првата Иницијатива за Глобално

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Образование. Милениумските развојни цели се осум меѓународни развојни цели за коишто сите 192 земји-членки на Обединетите Нации и најмалку 23 меѓународни организации се договорија да ги постигнат до 2015 година. Тие вклучуваат искоренување на екстремната сиромаштија, намалување на стапката на смртност кај децата, борба против смртоносни болести како што е сидата, постигнување на универзално основно образование како и развивање на глобално партнерство за развој. Милениумските развојни цели потекнуваат од Милениумската декларација на Обединетите нации. Според декларацијата, секој поединец има право на достоинство, слобода, еднаквост, основен стандард на живеење којшто вклучува и ослободување од глад и насилство, а ја поттикнува и толеранцијата и солидарноста. Милениумските развојни цели имаат за цел да ги воспостават овие идеи преку поставување цели и индикатори за намалување на сиромаштијата со цел да се постигнат правата содржани во Декларацијата во наредните петнаесет години.

**Клучни зборови:** образование, пристап до образование, Милениумски Развојни Цели.

Низ целиот свет, УНИЦЕФ е посветен на ништо помалку од целосен пристап до слободно и квалитетно образование за секое девојче и момче. *Универзален пристап до квалитетно образование не е привилегија - тоа е основно човеково право.*

Пристапот до квалитетно образование е од клучна важност за развој. Освен што со образованието на децата, младите и возрасните се овозможува знаење и вештини кои им овозможуваат да бидат активни граѓани и да се остварат како поединци, особено со писменоста си те како се допринесува за намалување на сиромаштијата. Се проценува дека глобалната стапка на сиромаштија може да се намали за 12 % кога сите деца во земјите со ниски приходи би знаеле да читаат. Со образованието исто така се допринесува за одржлив економски развој и стабилни и одговорни општества и влади. Меѓутоа, образованието не може да се посматра посебно бидејќи тоа е нужно поврзано со здравјето на децата, еднаквоста на половите, човековите права, мирот и можностите за злоупотреба. Европскиот парламент редовно повикува на тоа дека 20% од износите кои Европската Унија ги издвојува за помош се усмерени на основните социјални услуги-примарната здравствена заштита и основното образование. Европскиот парламент исто така, побара да се обрне посебно внимание на ранливите групи и оние кои се изложени на ризик од социјално исклучување. ЕП, увиде дека со образованието на девојчињата се постигнуваат некои од најдобрите резултати од сите развојни вложувања, па поради тоа редовно повикува на еднаквост на половите во образованието.

Светскиот образовен форум, кој во 2000 година во Дакар, во организација на УНЕСКО, ги охрабри меѓународната заедница да работат на заеднички план за развој на образованието. На средбата, 164 земји ја усвоија рамка за акција и посветена на постигнување на шест цели поврзани со универзално образование од 2015 година:

- i.) подобрување на предучилишна заштита и образованието,
- ii.) постигнување на универзално основно образование,
- iii.) задоволување на потребите и вештините, потребни за живот на младите и возрасните,
- iv.) подобрување на писменоста на возрасните,
- v.) постигнување на еднаквост на половите во образованието,
- vi.) подобрување на квалитетот на образованието.

Во Милениумските развојни цели на Обединетите Нации, исто така, се вклучени целите на "постигнување универзално основно образование" и "искоренување на родовата нееднаквост во образованието", со цел "да се промовира родова еднаквост и зајакнување на жените". Работата на остварување на овие цели ќе бара мобилизација на финансиски средства, иако не се направени никакви конкретни обврски. Глобалните трошоците на владата за образование во периодот од 1999 до 2011 година се зголеми од 4,6% на 5,1% од бруто националниот производ (БНП), но потрошувачката, како дел од буџетот на државата остана на ниво од 15% од 1999 година, и покрај широко прифатено мислење дека тоа треба да го достигне нивото од 20%. Процентот на помош посветен на образованието остана ист, но вкупниот износ првично се зголеми од 6,8 милијарди долари во 2002 година (US \$ 3 милијарди евра за основно образование) на 14,8 милијарди долари 2010 (6,2 милијарди долари за основно образование). Од тогаш, на износот на помош за развој почнува да се намалува.

Резултати со поголем фокус на образованието се забележливи, иако до 2015 година на глобално ниво не се постигнати било која од целите поврзани со универзално образование. Во Извештајот за Милениумските Развојни Цели за 2014 година се наведува дека во периодот од 2000. до 2012. беше забележано зголемување

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

на глобалната мрежа на стапката на запишување во основно училиште од 83% до 90%, иако 58 милиони деца остануваат надвор од образовниот систем.

Најголем напредок е остварен во суб-сахарска Африка, но тоа е, исто така, регионот со најмногу проблеми: стапката на упис се зголеми за 18%, но сепак се сведува на само 78%. Sprema тоа, се чини дека напредокот во запишувањето неодамна престана, што покажува дека последниот чекор кон постигнување на универзално образование потешко. Тоа, исто така, го одразува влијанието на фактори како што се богатство, локација и пол. Децата кои припаѓаат на слој од најсиромашните 20% од населението се со три пати поголеми шанси да не бидат во образовниот систем од оние од најбогатите 20%. Деца од руралните средини два пати поверојатно е да не бидат во училишниот систем од децата во урбаните средини. Мирот е исто така еден од клучните фактори за овозможување на универзален пристап до образование: од вкупниот број на деца во светот кои не одат на училиште, 50% од нив живеат во областите погодени од конфликт. Сепак, има напредок во однос на родовата еднаквост во образованието во сите региони во развој. Најзначаен напредок е направен во Јужна Азија, каде што сега на 100 момчиња одат на училиште и 100 девојчиња. Во 1999 година, бројот на девојчиња беше 74. И покрај овој напредок со текот на времето би требало да се влијае на глобалната стапка на писменост, жените и девојките се уште го сочинуваат 60% од неписменото население на светот.

ЕУ има водечка улога во промовирањето на универзално основно образование. Институциите на ЕУ одвојуваат 4,2 милијарди за образование во периодот 2007-2013 (2,9 милијарди евра за основно и средно стручно образование). Ова придонесе за запишување во основно училиште на 13,7 милиони нови ученици и оспособување на 1.2 милиони наставници во основните училишта. Повисок степен на образование е исто така поддржана со помош на програми како што се Еразмус + или програма за мобилност во рамките на земјите од Африка, Карибите и Пацификот регион. ЕУ дава важен придонес за глобално партнерство за образование, мултилатерална соработка која ги координира напорите на земјите во развој, земјите-донатори, граѓанското општество и приватниот сектор за поддршка на квалитетно образование за момчиња и девојчиња во најсиромашните земји на светот. Поради посебните потреби на децата во областите погодени од конфликтот, ЕУ 2012 започна иницијативата "Децата на мирот".

На овој начин, за 108.000 деца во 12 земји погодени од конфликт, е овозможен пристап до училишта каде што тие можат да учат во безбедна средина, како и да им се прижи психолошка поддршка за надминување на нивните трауматски искуства од војната.

Како заклучок од сето претходно наведено произлегува дека: Универзален пристап до образованието е способноста на сите луѓе да имаат еднакви можности во образованието, без разлика на нивната социјална класа, пол, етничка припадност или потекло.

Недостатокот на наставници и несоодветната обука, исто така, покренала сериозни проблеми. Единствениот начин за решавање на кризата на образованието е да се добијат наставници кои се обучени и мотивирани и кои уживаат во пренесувањето на образованието, кои можат да идентификуваат и да поддржат слаби ученици, и кои притоа се поддржани од страна на добро-управувани образовни системи.

Она што треба да биде инспирација за сите нас се успешните приказни како Малала Јусафази, така и Бабар Али, кој со своите 16 години е најмладиот директор во светот и се наоѓа училиштето за сиромашните деца во неговото село Murshidabad, Западен Бенгал. Она што ја прави приказната Бабар извонредна е неговата желба не само да учат, туку и самиот да продолжи со едукација на себе во услови на голема сиромаштија.

#### **КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

[1] „Human Rights and the Millenium Development Goals,, <http://www.hurilink.org/>

[2] „Обединети Нации – Темелни документи,, Програма за одбележување на петнаесетгодишнината од основанието на ООН во РМ, Скопје 1995

[3] „FAQ`s on the Human Rights Council,, [http://www.un.org/News/dh/infocus/hr\\_council/hr\\_q\\_and\\_a.htm](http://www.un.org/News/dh/infocus/hr_council/hr_q_and_a.htm)

[4] Manuel MANRIQUE GIL, Resorni odjel, Glavna uprava za vanjsku politiku & Eulalia CLAROS, Europska služba za parlamentarna istraživanja , EU - Europski parlament, <https://europa.eu/eyd2015/hr/eu-european-parliament/posts/access-quality-education-essential-development>

[5] Oakes, J., Franke, M. L., Quartz, K. H., & Rogers, J. (2002). Research for high quality teaching: Defining it, developing it, assessing it. Journal of Teacher Education,

[6] Харис, Дејвид. ОБојл, Мајкал. Варбрик, Колин. Право на Европската Конвенција за човекови права. Скопје, Просветно дело, 2009 година

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [7] Обединети Нации [http://wikipedia.org/wiki/Обединети\\_Нации](http://wikipedia.org/wiki/Обединети_Нации)
- [8] [https://www.unicef.org/education/files/Final\\_Report-Teachers\\_for\\_Marginalized\\_Children.pdf](https://www.unicef.org/education/files/Final_Report-Teachers_for_Marginalized_Children.pdf)
- [9] [https://www.unicef.org/education/files/India\\_Case\\_Study-Teachers\\_for\\_Marginalized\\_Children.pdf](https://www.unicef.org/education/files/India_Case_Study-Teachers_for_Marginalized_Children.pdf)
- [10] [https://www.unicef.org/education/bege\\_61657.html](https://www.unicef.org/education/bege_61657.html)
- [11] <http://www.unwomen.org/focus-areas/>
- [12] <https://www.google.com/#q=future+of+teachers+in+india>

**INDIVIDUALIZED INSTRUCTION – THE EFFICIENT LEARNING MODEL**

**Vanesa Delalic**

University of Zenica – Faculty of Philosophy, Bosnia and Herzegovina, [mahovkicv@yahoo.com](mailto:mahovkicv@yahoo.com)

**Abstract:** Individualized instruction is one of the possible ways to enhance the teaching and learning processes at school. It is based on acknowledging students' individual capabilities and affinities, thus contributing to the overall rationalization of the teaching process. The teaching concept which is adjusted to the needs of an average student has its disadvantages. Every student is special with individual needs. The idea of an average student is fictional because it completely neglects students who are talented or below average. Individualized instruction is a didactic principle which forces teachers to adapt their teaching goals, aims and methods, to discover and acknowledge individual differences among students, to encourage students' imagination and foster the individual value of their personality, to help making their desires come true and meet their needs even when they seem utterly irrelevant. Monitoring and evaluating students' accomplishments in primary school relies on global aims of education, as well as operational and concrete goals that are a result of the program. Students' activities and their results are evaluated by the teacher, the class and the student himself. The following students' characteristics are evaluated: creativity, the ability to work individually, problem-solving skills, motivation, acquirement of the teaching content, the progress levels, and the students' position among their peers. Students who are talented or make a slower progress require a different treatment. They belong to two completely different ends of the spectrum in terms of their abilities and capabilities. They both require an individualized approach to teaching and learning, which implies the need for individualized monitoring, evaluating and grading their work. The existing education systems in most countries now include special programs which aim at enabling a more natural progress of the students. The purpose of such an approach is to develop children's potential and curiosity by means of activity and communication with the living, materialistic world they live in, with a constant acknowledgment of the students' individuality.

In order to respect the individual potential of the talented students, the individualized programs and teaching principles should be as flexible, original and dynamic as possible. What both individualized programs and teaching principles have in common is the fact that they both have to undergo a complete individualization, which is characterized by high intensity, high efficacy and creative work. This form of teaching leads to the following conclusion: individualized teaching prepares students for individual work, connecting theory with experience, forming critical points of view and behavioral norms. The teacher monitors, evaluates and grades the individual progress of both talented and students who are below the average. The evaluation process at traditional schools was based solely on knowledge, skills and habits; thus ignoring other abilities, efforts and potentials of the students. The education reform and the introduction of nine years elementary education have changed the grading system as well. Descriptive grading includes monitoring and commenting on students' individual accomplishments. In other words, a descriptive grade represents a written evaluation of students' progress in comparison to the outlined aims and goals that are to be achieved. Students somewhat participate in evaluating their own work, which makes this form of teaching very dynamic and efficient. It is believed that individualized instruction is one of the most efficient ways of teaching which is applicable in our settings. A well-planned individualized lesson can significantly improve the teaching process and create a more positive learning and teaching environment which can elevate the quality of teaching and facilitate individual and social needs.

**Keywords:** individualized instruction, examination, evaluation, grading system

**INDIVIDUALIZIRANA NASTAVA - MODEL EFIKASNOG UČENJA**

**Vanesa Delalić**

Univerzitet u Zenici- Filozofski fakultet, Bosna i Hercegovina, [mahovkicv@yahoo.com](mailto:mahovkicv@yahoo.com)

**Sažetak:** Individualizirana nastava je jedan od mogućih načina usavršavanja nastave i učenja u školi. Ona se zasniva na uvažavanju individualnih sposobnosti i sklonosti učenika i na taj način pokušava doprinijeti ukupnoj racionalizaciji nastave. Konceptija nastave prilagođene prosječnom učeniku ima svoje nedostatke. Svaki učenik je poseban, individua za sebe. Prosječan učenik je samo fikcija, jer takav rad zanemaruje nadarene i ispodprosječne učenike.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Individualizacija nastave je didaktički princip koji obavezuje nastavnike da nastavne ciljeve, sadržaje, metode u nastavi prilagođavaju, da otkrivaju i uvažavaju razlike među učenicima, podstiču sopstveno stvaralačko mišljenje učenika i pružaju originalnost njihove ličnosti, pomaže u ostvarivanju njihovih želja i potrebe iako one nemaju opći značaj. Praćenje i ocjenjivanje učenika u osnovnoj školi oslanja se na globalne ciljeve odgoja, te operativne i konkretizirane zadatke koji proizilaze iz programa. Aktivnosti učenika i njihove rezultate procjenjuje nastavnik, odjeljska grupa i sam učenik. Kod učenika se prati sljedeće: kreativnost, samostalnost u radu, snalaženje u rješavanju problema, motiviranost, sadržaji iz nastavnog programa, stupanj napredovanja, položaj učenika u razrednom kolektivu. Nadareni učenici i učenici koji sporije napreduju u razvoju zahtijevaju specifičan tretman u nastavi. Radi se o dvije suprotne kategorije učenika po svojim sposobnostima i mogućnostima. I jednim i drugim je neophodan individualizirani pristup u procesima učenja i poučavanja, a samim tim i u načinu praćenja, vrednovanja i ocjenjivanja njihovog rada. U okviru postojećih sistema nastave, u većini zemalja svijeta postoje dodatni programi kojima se omogućuje prirodni razvoj učenika. Cilj takvog pristupa je razvoj dječijih potencijala i radoznalosti kroz aktivnost i komunikaciju sa živim i materijalnim svijetom koji ga okružuje, uz uvažavanje individualnosti učenika. Individualizirani programi i nastavni pristupi trebaju biti što fleksibilniji, originalniji i dinamičniji kako bi respektovali individualni potencijal darovitih. Zajedničko jednim i drugima jeste to da se moraju temeljiti na individualizaciji nastavnog rada u cjelovitosti. Individualizaciju ovog tipa karakterišu visoka efikasnost i stvaralački rad. Ovakav oblik nastave upućuje na sljedeći zaključak. Nastava usmjerena na individualu osposobljava učenike za samostalan rad, povezivanje teorije sa iskustvom, formiranje kritičkog stava, odnosno normi ponašanja. Nastavnik prati, vrednuje i ocjenjuje individualni napredak i kod ispodprosječnih učenika kao i kod nadarenih. Ocjenjivanje u tradicionalnoj školi je bilo bazirano na znanju, vještinama i navikama. Time su bile zanemarene sposobnosti zalaganja, potencijali i drugi kvaliteti učenika. Reformom obrazovanja i uvođenjem devetogodišnjeg obrazovanja mijenjao se i način ocjenjivanja. Opisnim ocjenjivanjem se prati i komentariše individualno postignuće učenika odnosno opisna ocjena predstavlja riječima izražen napredak učenika u odnosu na postizanje definisanih ciljeva. Učenici u izvjesnoj mjeri učestvuju u ocjenjivanju svoga rada. Ovakva nastava je veoma dinamična i efikasna. Smatramo da je individualizacija nastave jedan od efikasnijih oblika učenja koji je primjenjiva u našoj praksi. Dobro isplanirana individualizacija nastave može značajno unaprijediti nastavni proces i stvoriti ugodniju klimu za učenje i poučavanje i na taj način nastavu podići na zavidan nivo te udovoljiti individualnim i društvenim potrebama.

**Ključne riječi:** individualizirana nastava, ispitivanje, vrednovanje, ocjenjivanje učenika.

#### UVOD

U okviru nastavnih predmeta u razrednoj nastavi učenici opažaju, isražavaju i postavljaju pitanja o školi, porodici i okolini kao važnim mjestima njihovog života i razvoja. Oni rade zajedno u prikupljanju dokaza i materijala pomoću kojih traže odgovore na pitanja. Pri tome oni izvode oglede i koriste jednostavan naučni jezik. Nastavnik sadržaje i način realizacije prilagođava mogućnostima, interesima i potrebama djece. Nastavnik kod svakog učenika nastoji ostvariti optimum u komunikaciji, stvaralačkom mišljenju i mašti.

Sadržaj i proces učenja, a posebno rezultati učenja bitno su uvjetovani načinom učenja, odnosno kako učenici treba da uče, a nastavnici da poučavaju i pomažu učenicima u sticanju odgovarajućih znanja, razvijanju sposobnosti, vrijednosti, stavova i ponašanja. Pojedine sadržaje treba realizirati u međuzavisnosti sa sadržajima drugih predmeta. Nastavnik treba da to uvaži pri planiranju individualnog pristupa sadržaju i djetetu. Učenike treba posmatrati i ocjenjivati u nekoj aktivnosti za vrijeme dok oni izvode tu aktivnost. Nastavnik prati, vrednuje i ocjenjuje individualni napredak i kod ispodprosječne djece kao i kod nadarene djece.

Praćenje i ocjenjivanje učenika u osnovnoj školi oslanja se na globalne ciljeve odgoja, te operativne i konkretizirane zadatke koji su naznačeni ili proizilaze iz programa. Aktivnosti učenika i njihove rezultate procjenjuje nastavnik, odjeljska grupa i sam učenik.

Kod učenika se prati sljedeće: kreativnost, samostalnost u radu, snalaženje u rješavanju problema, motiviranost, sadržaji iz nastavnog programa, stupanj napredovanja, položaj učenika u razrednom kolektivu. Nadareni i učenici koji sporije napreduju u razvoju zahtijevaju specifičan tretman u nastavi. Radi se o dvije suprotne kategorije učenika po svojim sposobnostima i mogućnostima. I jednim i drugim je neophodan individualizirani pristup u procesima učenja i poučavanja, a samim tim i u načinu praćenja, vrednovanja i ocjenjivanja njihovog rada. U okviru postojećih sistema nastave, u većini zemalja svijeta postoje dodatni programi kojima se omogućuje prirodni razvoj učenika.



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Daroviti učenici zahtijevaju permanentno praćenje i usmjeravanje kako bi njihov razvoj bio u funkciji maksimalnog razvoja.

#### **INDIVIDUALIZIRANA NASTAVA - MODEL EFIKASNOG UČENJA**

Jedan od razloga za individualizaciju nastave jeste što istraživanja pokazuju da su evidentne individualne razlike u pogledu sposobnosti, stilova učenja i personalnih sklopova učenika. Individualizacija nastave je didaktički princip koji obavezuje nastavnike da nastavne ciljeve, sadržaje, metode, odnose i pomoć u nastavi prilagođavaju, da otkrivaju i uvažavaju naučno priznate razlike među učenicima i da nastoje da grupno ponašanje i učenje što više individualiziraju, da učeniku omoguće relativno-samostalno i samoinicijativno učenje usklađeno sa općim zadacima nastave, da podstiču sopstveno stvaralačko mišljenje učenika i pružaju originalnost njihove ličnosti, da potpomažu njihove hobije, želje i potrebe iako one nemaju opći značaj. (Strmčnik, 1989: 265). Individualizirani pristup se ne odnosi samo na sadržajno prilagođavanje već na prilagođavanje načina rada i zahtjeva prema učeniku u individualiziranom pristupu i prilagođenom programu prilagođavaju se sljedeći zahtjevi:

- zahtjevi koji se odnose na samostalnost učenika ( pružanje pomoći učenicima pri rješavanju zadataka);
- zahtjevi s obzirom na vrijeme rada ( potrebno je više vremena pri rješavanju pismenih zadataka);
- zahtjevi s obzirom na način rada ( pojedinačno davanje zadataka, odabir tipova zadataka po principu lakši- teži- lakši, češće ponavljanje i vježbanje);
- zahtjevi koji se odnose na provjeravanje (samo usmena provjera ili pružanje mogućnosti da neko drugi čita, češća provjera znanja u kraćim vremenskim razmacima i s manjim brojem zadataka);
- zahtjevi koji se odnose na aktivnosti ( podrazumijeva zajedničko planiranje rada s učenikom, češće promjene aktivnosti).

Praćenje je pedagoška djelatnost koja se sastoji od sistema, postupaka, tehnika i instrumenata kojima se utvrđuje stepen ostvarivanja predviđenih ciljeva i zadataka. O praćenju Furlan kaže: U najširem smislu riječ upoznavanje učenika i praćenje njegova razvoja možemo shvatiti kao zapažanje i registrovanje razvojnih promjena kod učenika.(Furlan,1966: 129). Vrednovanje je pedagoška djelatnost kojom se prati, procjenjuje i utvrđuje relacija programom predviđenih ciljeva i zadataka odgojno-obrazovnog rada.

Učenik se ocjenjuje u skladu s njegovim programom i njegovim prilagodbama brojčano od 1 do 5 ili opisnom ocjenom. Svaki učenik koji ima određene teškoće treba imati svoj prilagođeni program ili individualizirani pristup. Individualizirani postupci su obavezni u radu sa djecom sa posebnim potrebama (nadareni, učenici sa teškoćama u učenju...). Individualizaciju u radu provode nastavnici uz pomoć stručnih saradnika (defektolog, pedagog, psiholog). Da bi se ostvarili što bolji rezultati neophodna je suradnja roditelja i nastavnika.

Primjena individualizirane nastave utiče na povećanje količine usvojenog gradiva kod učenika nadprosječnih sposobnosti, a zatim i kod učenika ispodprosječnih sposobnosti. Prilagođavanje radnih zadataka sposobnostima i mogućnostima napredovanja kao i samostalnom usvajanju gradiva. Ovakav način rada u razrednoj nastavi omogućava fleksibilniji i kreativni pristup u rješavanju zadataka.

U individualiziranoj nastavi uloga nastavnika je da je on voditelj i koordinator nastavnog procesa. U ovom obliku nastave grupni oblik rada se može uspješno primjeniti pri davanju povratnih informacija i provjeravanju samostalnog rada učenika gdje učenici unutar pojedinih grupa proširuju usvojeno znanje ili vrše ispravke.

Pozitivne strane individualizirane nastave su :

- napredovanje i razvoj sposobnosti učenika;
- osposobljavanje učenika za samostalno učenje i povezivanje teorije i iskustva;
- primjena individualizirane nastave i učenja ostalih nastavnih predmeta;
- svi učenici istovremeno rade na svojim radnim zadacima i omogućeno je održavanje discipline čitavog razreda;
- kod većine učenika je razvijen takmičarski duh;

Negativnosti u organizaciji individualizirane nastave ogledaju se u sljedećem:

- učenicima je ipak potrebno objašnjenje nastavnika;
- učenike koji najsporije napreduju treba više pripremati za ovaj način učenja;
- teško je davati povratnu informaciju svim učenicima jednog odjeljenja;

Za uspjeh individualizirane nastave potrebno je obezbijediti:

- kreativnog, vrijednog i stvaralački usmjerenog nastavnika;
- funkcionalne nastavne prostorije;
- dobro opremljenu mediateku;

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- materijale za samostalni rad učenika;
- nastavna sredstva za individualni, grupni i kolektivni rad učenika;

Koraci u primjeni individualizirane nastave su:

- identifikacija individualnih razlika među učenicima;
- izbor nastavne oblasti, odnosno nastavnog sadržaja za individualizirano učenje;
- priprema odgovarajućih materijala;
- organizovanje, izvođenje i vrednovanje procesa i efekata individualizovane nastave.

Veći broj učenika istakao je samostalnost i napredovanje prema svom tempu i da im se ovakav način rada više dopada od uobičajnog. Ispravljanje grešaka je mogućnost da učenik sagleda potrebne relacije i odnose i usmjeri svoju aktivnost u tom pravcu. To je prilika gdje se može uticati na promjenu metoda rada i fleksibilniji pristup u učenju i rješavanju problema. U individualiziranoj nastavi ovom problemu se mora posvetiti vidna pažnja. Nastavnik mora pratiti pojedinca u napredovanju i uticati na povoljniji razvoj. U nastavi je nedopustivo da se zapostavljaju njeni bitni strukturni elementi ili da se o njima sudi jednostrano. Individualne razlike učenika predstavljaju bogatstvo različitog i izvor za kreativnu, dinamičku i atraktivnu nastavu. Na drugoj strani individualne razlike kod učenika po pravilu nastavni proces čine složenijim. One zahtijevaju permanentno propitivanje koncepcija, savremenih oblika propitivanja, programiranja, organizacije i verifikacije nastave. Učenici se dosta razlikuju u prethodnim znanjima. Razlike mogu da budu toliko izražene da pojedine nastavne oblike u potpunosti dovedu u pitanje.

Učenici se razlikuju po tjelesnim karakteristikama, intelektualnoj razvijenosti, hronološkoj dobi interesovanjima, tempu rada, razvijenosti radnih navika, osobinama ličnosti. Nasljedne karakteristike u interakciji sun na poseban način za svakog pojedinca, sa sredinom i aktivnošću, te tako usložnjavaju polje individualnosti. Učenici se razlikuju po tjelesnim karakteristikama: visini, širini, estetskim svojstvima i obilježjima. Reklo bi se da ove razlike među učenicima nemaju značajnijeg uticaja na uspjeh u nastavi. Kao što se vidi individualne razlike učenika predstavljaju jedan složen i delikatan didaktičko-metodički problem. Kada govorimo o karakteristikama individualizirane nastave moramo naglasiti da se razlikuju dva tipa individualizacije: prvi, gdje se individualizacija ostvaruje u obliku drugih (frontalnih, grupnih oblika) ili koncepcija nastave u kojem je individualizacija specifična koncepcija nastave. Postignuta saznanja, vještine i navike su rezultat njegovog direktnog napora. Učenici modeliraju sopstveni edukacioni razvoj. Učestvujući u različitim procesima i aktivnostima ozbiljnije shvataju nastavu. To se pozitivno odražava na druge faktore od kojih nastava zavisi- nastavnici, roditelji, šira društvena zajednica. Učenici se značajno razlikuju po upornosti, istrajnosti, odgovornosti, odlučnosti, stavovima prema učenju, nastavi, razvoju i obrazovanju. Sve navedene karakteristike predstavljaju osnovna polazišta za nastavno djelovanje. Njihov pozitivan razvoj kod učenika znači ostvarenje svrhe nastave, odgoja i obrazovanja uopće.

### **INDIVIDUALIZACIJA NASTAVE NA TRI ILI VIŠE NIVOA NAPREDOVANJA U RAZREDNOJ NASTAVI**

Specifičan vid individualizacije nastave je razradio Jozef A. Sikinger. On je formirao homogena odjeljenja prema sposobnostima učenika. Njegove grupe nivoa bile su prilično glomazne pa su se unutar pojedinog nivoa mogle javljati nove podgrupe. Organizaciju nastave prema nivoima napredovanja susrećemo i u nekim modernijim koncepcijama nastave kao što su timska nastava, dvojni plan progresa, škola bez razreda i programirana nastava. Raspravljajući o prilagođavanju nastave individualnim razlikama učenika Josip Markovac ističe da postoje pokušaji individualizacije nastave na tri nivoa napredovanja. Najčešći je slučaj da se odjeljenje dijeli na tri grupe; nadprosječni, prosječni i ispodprosječni učenici. Osnovna karakteristika ovog oblika što se nastava ne prilagođava jednom učeniku nego grupi učenika. Zbog toga je nazivaju djelimično individualiziranom nastavom. Ovakav način rada u nastavi Moje okoline sadržao je zadatke prilagođene učeničkom nivou napredovanja. Sastavljaju se radni zadaci za svaki čas kako bi učenici što lakše mogli savladati gradivo. Za slabiju grupu učenika zadaci su postavljeni na laganiji način sa dosta sličica i situacija koje mogu sami ispričati i na taj način učiti. U ovoj grupi je uvijek bio i poneki teži oblik zadataka koji bi omogućio učenicima da napreduju. Zadaci konstruisani za prosječne učenike imali su zadatke srednje težine i neke zadatke namjenjene najboljim učenicima. Zadaci su postavljeni tako da h učenici mogu samostalno raditi i ostavljena je sloboda izražavanja vlastitih stavova i povezivanje sa nekim životnim situacijama, iskustvima kao i drugim nastavnim predmetima. Natprosječni učenici dobijali su nekoliko zadataka srednje težine, dok su ostali zadaci bili prilagođeni njihovom nivou.

Učenici se ne razvrstavaju u posebne grupe, već uče na svom mjestu. Sljedeća pozitivna karakteristika ovakve organizacije nastave je u tome što osigurava potpunu aktivnost učenika. Ovdje dolazi do izražaja

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

samostalnost u radu učenika. Učenje putem rješavanja problema također uvažava individualne sposobnosti nadprosječnih ili nadarenih učenika. I kod ovog oblika učenja uspješnost pojedinih nivoa zavisi od samog pripremanja i vođenja učenika u rješavanju problema. Ovakav oblik nastave pokazao je da su učenici ostvarili značajan stepen postignuća u količini i kvalitetu usvojenih sadržaja u nastavi moje okoline, te da je ovaj model individualizacije pogodan jer ne dovodi u pitanje jedinstvo razrednog kolektiva.

Iz gore navedenog možemo zaključiti da je individualizacija nastave na tri ili više nivoa napredovanja učenika moguća i opravdana u realizaciji nastavnog gradiva razredne nastave. Za primjenu ovog oblika individualizacije potreban je niz „društvenih, nastavnih i organizacijskih mjera“ koje će omogućiti adekvatniji pristup učenika i njihovim mogućnostima. Uvođenje individualizacije u nastavu je moguće postepeno uz stalno usavršavanje i bogaćenje njenih programa. (Đorđević,1981:122)

Individualizacija učenja na tri nivoa utiče na povećanje kvantiteta usvojenog gradiva iz predmeta Moja okolina. Na povećanje kvantiteta usvojenog nastavnog gradiva je znatno uticao i metod učenja. Da bi se detaljnije sagledala mogućnost individualizacije nastave i učenja na tri nivoa težine praćeno je napredovanje pojedinaca i grupa u količini usvojenog nastavnog sadržaja poslije svake određene nastavne jedinice. Individualne razlike među učenicima bile su i ostale nezaobilazno polazište u koncipiranju moderne nastave. To je naručito aktuelno u novim uvjetima kada se insistira na individualnim razlikama i respektu individualnosti.

Respektovanje individualnih razlika kod učenika ima za cilj kreiranje različitih oblika i formi nastave koje su od samih učenika prihvatljive. Ona se zasniva na temeljitom propitivanju svih strukturnih elemenata nastave i zahtjeva permanentan naučni, stručni i društveni angažman koji se ogleda u specifičnom planiranju sredstava za nastavu, stvaranju povoljnih uvjeta odgojno-obrazovnog ambijenta primjerenog pojedincu, izradi adekvatnih nastavnih planova i programa, biranju i poticanju kreativnijih nastavnika i dosljednom provođenju odabrane koncepcije. Obezbeđenje djelimične ili potpune individualizacije nastave nije jednostavan problem, jer prilagođavanje različitim svojstvima učenika skoro da je nemoguće. Prilagođavanje prema jednom svojstvu ličnosti može da ima i negativne odgojno-obrazovne posljedice po druga svojstva.

#### ZAKLJUČCI

Individualizacija nastave je poseban oblik organizacije i realizacije nastave. Ona je zahtjevana ali ujedno daje i najbolje rezultate. Jedna od karakteristika individualizacije nastave jeste i u tome što respektujući pozitivne individualne kvalitete pojedinaca mogu nastati novi kvaliteti i pozitivnog individualnog razlikovanja što je potencijal individualnog i društvenog djelovanja. Nastava usmjerena na individuu osposobljava učenike za samostalan rad, povezivanje teorije sa iskustvom, formiranje kritičkog stava, odnosno normi ponašanja. Nastavnik prati, vrednuje i ocjenjuje individualni napredak i kod ispodprosječnih učenika kao i kod nadarene učenika. Prikazani model modernijeg učenja i poučavanja- individualizirana nastava na tri nivoa napredovanja učenika teorijski i praktično potvrđuje da se mogu primjeniti u našim uvjetima. Individualizacija nastave obezbjeđuje djelimično ili potpuno prilagođavanje nastave individualnim sposobnostima učenika, nastavnika usmjerava na suptilnije metodičke postupke vođenja učenika u okvirima planiranih sekvenci. Dobro isplanirana individualizirana nastava može značajno unaprijediti nastavni proces i stvoriti ugodniju klimu za učenje i poučavanje. U kombinaciji sa drugim, modernim vidovima nastave moguće je podići nastavu na zavidan nivo i udovoljiti individualnim i društvenim potrebama.

#### LITERATURA

- [1] Suzić, N. (2005), Pedagogija za XXI vijek, TT-Centar, Banja Luka.
- [2] Muminović, H. (2000), Mogućnosti efikasnijeg učenja u nastavi, DES Sarajevo.
- [3] Krstić, D. (1991), Psihološki rječnik, Savremena administracija, Beograd.
- [4] Furlan, I. (1966), Moderna nastava i intezivnije učenje, Zagreb.
- [5] Markovac, J. (1970), Nastava i individualne razlike učenika, Zagreb.
- [6] Đorđević, J. (1981), Savremena nastava, Beograd.



## MEDIATION IN PRIMARY SCHOOL

**Maria Dishkova**

University “Prof. d-r Asen Zlatarov” – Burgas, Bulgaria [dishkova.maria@gmail.com](mailto:dishkova.maria@gmail.com)  
[mariadishkova@abv.bg](mailto:mariadishkova@abv.bg)

**Abstract:** Daily atmosphere in Bulgarian primary school today is a huge challenge for every pedagogue. It requires using of alternative methods of social-pedagogical impact. Mediation is a really efficient way of settling disputes. Its practical application in elementary school implies the use of specific strategies to resolve conflict situations. These strategies are based on the main goal: reaching an agreement that fully satisfies both parties-participants in dispute. The mediator is completely and absolutely impartial. At first glance, his role seems to be quite passive. He behaves just like an observer. He only listens, does not criticize, does not give ideas, does not express his opinion, does not point out to the participants in the dispute the obvious solution and the outcome of the situation. The mediator asks questions, gives examples from past cases, and thus very delicately sets the right direction of the current dialogue. In fact, his role is to lead, but it is performed so as not to be visible. This article analyzes part of results obtained from a research. Subject of the research are the parents of primary school children. Goal aim of research is to study parents’ opinion on the use of mediation as a method of social work to resolve disputes between students, educators, parents. The attitude towards the mediator as a subject in the process of mediation is also examined. Mediation may not always be appropriate and effective in resolving conflicts. Often, participants in the dispute refuse to participate in a process of mediation or they agree, but fail to reach a mutually beneficial agreement. Nonetheless, it is worthwhile to try because the benefits are many. Mediation saves time and money in addition to the fact that both sides are quite happy with the final decision. As the decision is taken voluntarily, its implementation is facilitated because the agreement of both parties is taken. What is more, the participants themselves chose this solution and the way it is implemented. The conflict is quenched, the misunderstandings are smooth and the confidentiality of the information obtained is preserved. Good relations are maintained and conditions for a positive future communication are created. One of the obligatory conditions for the realization of the mediation process is the absolute voluntary participation of both parties. If one of the parties refuses - the process does not happen. Provided that the purpose is to punish one of the two parties and / or seek protection, the use of mediation will not be the correct and adequate response to customer needs. Another important condition is that both participants are in a position to express their will and opinion freely, assert their rights and protect their interests.

**Keywords:** social pedagogue / worker, mediation, dispute, conflict, interaction, voluntary participation, expression of will.

## МЕДИАЦИЯТА В НАЧАЛНОТО УЧИЛИЩЕ

**Мария Дишкова**

Университет „Проф. д-р Асен Златаров” – Бургас, България  
[dishkova.maria@gmail.com](mailto:dishkova.maria@gmail.com); [mariadishkova@abv.bg](mailto:mariadishkova@abv.bg)

**Резюме:** Ежедневната атмосфера в съвременното българско начално училище е предизвикателство за всеки педагог и налага търсенето на алтернативни методи за социално-педагогическо въздействие. Медиацията е ефикасен способ за извъсъдебно решаване на спорове. Практическото ѝ приложение в началното училище предполага използването на конкретни стратегии за преодоляване на конфликтни ситуации. Тези стратегии се базират на основната цел: постигане на договорка, която напълно удовлетворява и двете страни в спора. Медиаторът е напълно и абсолютно безпристрастен. Неговата роля на пръв поглед изглежда съвсем пасивна. Той се държи като страничен наблюдател, който само слуша, не критикува, не дава идеи, не изказва мнение, не посочва на участниците в спора очевидното решение и изход от ситуацията. Медиаторът задава въпроси, дава примери от минали случаи и по този начин много деликатно задава правилната посока на текущия диалог. Всъщност, неговата роля е водеща, но се изпълнява така, че да не си личи. В статията се анализират част от резултатите, получени от изследване. Обект на изследването са родители на деца в началното училище. Целта е проучване на тяхното мнение относно използването на медиацията като метод на

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

социалната работа за решаване на спорове между ученици, педагози, родители. Изследва се и отношението към медиатора като субект в процеса. Възможно е медиацията да не се окаже подходяща и ефективна при решаването на конкретни конфликти. Често участниците в спора отказват да участват в процес на медиация или се съгласяват, но не успяват да стигнат до взаимно изгоден споразумение. Независимо от това, си заслужава да се опита, защото ползите са много. Медиацията спестява време и средства, в допълнение към което е фактът, че и двете страни са доволни от крайното решение. Тъй като решението е взето доброволно, неговото изпълнение се улеснява, защото съгласието и на двете страни е налице. Нещо повече, самите участници са избрали това решение и начинът за неговото изпълнение. Конфликтът се потушава, неразбирателствата се изглаждат и се запазва конфиденциалността на получената информация. Съхраняват се добрите взаимоотношения и се създават условия за една позитивна бъдеща комуникация. Едно от задължителните условия за реализиране на процеса на медиация е абсолютно доброволното участие и на двете страни. Ако една от страните откаже – процесът не се случва. При условие, че целта е да бъде наказана едната от двете страни и/или търси защита, използването на медиация няма да е верният и адекватният отговор на потребностите на клиентите. Друго важно условие е и двамата участници да са в състояние, в което могат свободно да изразяват волята и мнението си, да отстояват правата си и да защитават интересите си.

**Ключови думи:** социален педагог/работник, медиация, спор, конфликт, взаимодействие, доброволно участие, изразяване на волята.

## 1. ВЪВЕДЕНИЕ

Медиация е „доброволна и поверителна процедура за извънсъдебно разрешаване на спорове, при която трето лице - медиатор, подпомага спорещите страни да постигнат споразумение. Страните имат равни възможности за участие в процедурата по медиация. Те участват в процедурата по своя воля и могат по всяко време да се оттеглят. Медиаторът не проявява пристрастие и не налага решение по спора. В процедурата по медиация всички въпроси се уреждат по взаимно съгласие на страните” [Закон за медиацията].

Съгласно нормативно уредените задължения и отговорности на медиатора, той:

- не може да дава правни съвети;
- е длъжен да се съобразява с мнението на всяка от страните по спора;
- се оттегля от процедурата при възникване на обстоятелства, които биха породили съмнение в неговата независимост, безпристрастност и неутралност;
- не може да съобщава на другите участници в процедурата обстоятелства, които се отнасят само до една от страните по спора, без нейното съгласие;
- не отговаря, ако страните не постигнат споразумение;
- не отговаря за неизпълнение на споразумението [2].

В Наредба № 2 от 15 Март 2007г. за условията и реда за одобряване на организациите, които обучават медиатори; за изискванията за обучение на медиатори; за реда за вписване, отписване и заличаване на медиатори от единния регистър на медиаторите и за процедурните и етични правила за поведение на медиатора са посочени етичните правила за поведение на медиатор:

- медиацията протича в рамките на една или повече срещи, които се насрочват след съгласуване с всяка от страните в удобно за тях време;
- медиаторът информира страните за същността на медиацията и за нейните последици в началото на първата среща;
- медиаторът изисква от страните да изразят писмено или устно своето съгласие за участие, след като се убеди, че те са разбрали същността и последиците от медиацията;
- медиаторът създава благоприятна обстановка за свободно общуване на страните по спора с цел те да подобрят отношенията си и да постигнат споразумение;
- медиаторът осигурява условия споразумението между страните да се постигне по взаимно съгласие и с разбиране на договореностите в него;
- медиаторът не може да дава правни съвети, а само подпомага страните да постигнат взаимно приемливо споразумение;
- медиаторът уважава мнението на всяка една от страните по спора и изисква уважение от тях;

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- медиаторът има право да прекрати медиацията, ако собствената му преценка и етика го навеждат на мисълта, че медиацията не протича по законен или етичен начин;
- медиаторът приема да посредничи между страните по спора, при условие че може да запази своята безпристрастност;
- по време на процедурата той не следва да проявява предразсъдъци и пристрастия, основани на личните качества на страните, тяхното минало или представянето им в процедурата по медиация;
- при представянето си на страните медиаторът разкрива обстоятелствата, които могат да доведат до конфликт на интереси;
- медиаторът пази тайна за обстоятелствата, фактите и документите, които са му станали известни в хода на процедурата по медиация;
- при прекратяване на функциите си медиаторът не е освободен от задължението си да пази тайна, свързана с дейността му като медиатор;
- медиаторът популяризира дейността си по начин и със средства, които дават вярна представа за медиацията [4].

## 2. ИЗЛОЖЕНИЕ

Г. Стоянов разглежда пет стила на поведение за справяне с конфликтни ситуации – „състезател”, „приятел”, „пацифист”, „търговец”, „медиатор”. Те имат своите основни характеристики, както следва:

- стил на поведение „състезател” – доминиране, налагане със сила, поведение тип „акула”; „състезателят” се опитва да надделее върху опонентите си, като ги кара да приемат неговото решение на конфликта, а нагласата е „аз печеля – ти губиш”;
- стил на поведение „приятел” – заглаждане, услужливост, поведение тип „мечо”; разглежда връзката с опонента си като нещо първостепенно, докато личните му цели са по-маловажни, а нагласата е „аз губя – ти печелиш”;
- стил на поведение „пацифист” – оттегляне, избягване, поведение тип „костенурка”; внимава да се държи настрана от потенциално конфликтни въпроси и хора, защото според него е безсмислено и безнадеждно да се опитваш да разрешаваш конфликтите, а нагласата е „аз губя – ти губиш”;
- стил на поведение „търговец” – търсене на компромис, поведение тип „лисица”; умерено загрижен за личните си цели и за взаимоотношенията си с околните, а нагласата е за равни загуби и печалби;
- стил на поведение „медиатор” [7, с. 42-45].  
„Стильт на поведение „медиатор” се характеризира:
  - с висока асертивност;
  - със силна заинтересованост от взаимоотношенията с другите;
  - с нагласа „печеля–печелиш”;
  - с коопериране, партньорство, сътрудничество;
  - с нагласа за съвместна работа за разрешаване на конфликта/спора;
  - с търсене на взаимно изгодно/взаимно приемливо решение;
  - с удовлетворяване на интересите на всички спорещи страни;
  - с креативно/нестандартно мислене в търсенето на изход от ситуацията;
  - с творческо решение на конфликтна ситуация;
  - води до подобряване на взаимоотношенията между общуващите” [7, с. 45].

Стильт на поведение „медиатор” означава интегриране, конфронтиране и предполага поведение тип „сова”. Той „високо цени целите и взаимоотношенията си. Разглежда конфликтите като проблеми, които трябва да се решат, и търси решението, което ще удовлетвори и двете страни в конфликта. Според него конфликтите подобряват взаимоотношението, защото изчистват напрежението. Той иска да наложи сътрудничество, откритост, размяна на информация и изследване на различията. Този стил има две отчетливи характеристики – конфронтация и решаване на проблеми” [7, с. 45].

Къде е мястото на медиацията в училищната общност? Може ли тази процедура да се разглежда като метод на социалната работа в началното училище? „Медиаторната функция е свързваща, посредническа, но адекватно и „точно по средата”, т. е. свързваща същностите и центровете на различните страни. Качественото медиаторство предполага целенасоченост и познаване на страните, т. е. експертна компетентност. Учителят трябва да познава добре различните групи, с които е свързана ученическата и училищната общност в съвременните общества. Защото с предаването се налага и да трансформира сигнала,

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

и да насочва комуникацията – да посредничи между комуникиращите” [6].

В изследване, проведено от Т. Иванова, учители споделят своите нагласи по отношение ролята им на медиатори. Това е „роля, която изисква солидно обучение и специални умения, свързани с управление на конфликти, водене както на преговори, така и на дебати, вземане на решения. На практика учителите са посредници на различни нива – в училището, между училището и най-близкото му обкръжение, между училището и социалната среда. Те разбират съдържанието на ролята на медиатор, но нямат нагласи да я упражняват и съзнателно я изключват от своя професионален репертоар. Учителите посочват, че това е роля, която изисква повече време и ресурси, с които нито те лично, нито училището разполага“. Т. Иванова е на мнение, че „медиацията в училище принципно е възможна. Всяко учебно заведение чрез своя правилник може да определи конфликти, които да се разрешават по този начин, процедура за избор на учители, които да посредничат в училищните спорове. При работата си всеки учител – медиатор следва общите принципи на медиацията – доброволност, неутралност, поверителност, равнопоставеност на страните, безпристрастност и независимост. Спецификата на училищната медиация се изразява в наличие на субординация между страните в спора, една от които най-често е непълнолетно лице. Нейна основна цел е подобряване качеството на общуването в учебния процес. Медиацията се свързва с подпомагане, помирение, разрешаване на проблем, постигане на компромис, съгласие. Тя предлага друга гледна точка към възпитателния процес – чрез посредник спорещите страни сами решават проблема като носят отговорност за направения от тях избор. Учител-медиатор ги подкрепя за достигане до взаимно удовлетворяващо ги споразумение. В повечето страни от Европейския съюз има училищни центрове по медиация и посредничеството се превръща в традиционна практика. В България съществуват проекти, чрез които с посредничество в училище се занимават педагогически съветници или учители, получили допълнително квалификация” [3, с. 231-232].

Процесът на училищна медиация може да се разглежда стъпка по стъпка. Стъпка първа е въвеждаща и включва: представяне на участниците; обясняване ролята на медиатора; задаване на основните правила в медиацията; обясняване на целите и стъпките в медиацията; даване на възможност за задаване на въпроси; установяване на достоверността на конфликта; създаване на климат на доверие за следващите срещи; разясняване на участниците какво представлява процесът на медиация; оценяване на отношението на страните към медиацията; определяне на готовността за включване в процеса на медиация. Втората стъпка предоставя възможност за разказване на историята на конфликтната ситуация: страните разказват за конфликта от своя гледна точка; историята се обобщава от гледна точка на двамата (събират се гледните точки); медиаторът дава израз, че разбира конфликта; страните се уверяват взаимно, че разбират конфликта. През този етап има възможност, при желание на страните, да се запишат въпросите и проблемите, които ще се разрешават в хода на медиацията. Третата стъпка предполага откриване на фактите и чувствата в разказаната ситуация: разказване на историята от общата перспектива на антагонистичните страни (търсене на общото); извеждане на фактите и чувствата у страните на преден план; смяна на ролите на страните; обобщаване на фактите и чувствата на двете страни. Медиаторът помага, като задава въпроси и се опитва да преформулира проблема, въвеждайки друга гледна точка (перспектива) по позитивен начин. При следващата – четвърта стъпка, вниманието се насочва върху генериране на предложения, решения: двете страни се питат как могат да решат проблема; записват се всички предложения; обсъждат се и се отбелязват само тези решения, с които и двете страни са съгласни. Стъпка пет предполага споразумение: използват се решенията, приети от двете антагонистични страни; споразумението на страните се записва в техния стил на изразяване; страните подписват споразумението. Стъпка шест е проследяване: на страните трябва да се обясни как действа проследяването. След няколко седмици се провежда среща на страните, за да се види как работи споразумението; редно е медиаторът да благодари на страните, че са избрали медиацията и че са участвали активно [8].

„Една от пресечните точки на социалната работа и медиацията е наборът от комуникативни интервенции и дейности, които се осъществяват за разрешаване на социалните конфликти. Едно от приложните полета на медиацията в социалната работа в училищна среда е изграждане на нова култура на общуване между ученици и разрешаване на техните конфликти” [7, с. 40].

Като основни цели на училищната медиация могат да се посочат следните:

- улеснява диалога на страните в конфликта;
- позволява преразглеждането на проблемите, произтичащи от взаимодействията ученик–ученик, ученик–учител и др.;



Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

- валидизира интересите и потребностите на страните в конфликта;
- търси общия фокус на интересите при вземане на решения [8].

### 3. ИЗСЛЕДВАНЕ – РЕЗУЛТАТИ

Изследването е проведено сред родители на деца в началното училище. Целта е да се проучи тяхното мнение за използването на процедури по медиация в началното училище като средство за адекватно и „безболезнено” решаване на спорове между ученици, родители, педагогически специалисти. Обект на изследването са 46 родители, 39 от които са жени, а 6 – мъже. Тяхното мнение по някои от въпросите, включени в анкетната карта, са показани в табл. 1. Преди попълването на анкетата, на родителите са дадени примери за решаване на училищни спорове чрез медиация, някои от които неуспешни.

*Таблица 1. Резултати от проведено проучване*

<b>Въпрос: „Смятате ли, че за решаването на спорове е задължително присъствието на трето лице (авторитет, съдия, арбитър)”?</b>				
Да 17 (39,13%)	По-скоро да 16 (34,78%)	Не мога да преценя 3 (6,52%)	По-скоро не 4 (8,70%)	Не 5 (10,87%)
<b>Въпрос: „Защо”?</b>				
При положителен отговор:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- за да разреши спора;</li> <li>- за да накаже виновната страна;</li> <li>- за да наложи санкции;</li> <li>- за да определи кой е прав;</li> <li>- за да „разтърве” спорещите;</li> <li>- за да предотврати задълбочаване на конфликта;</li> <li>- за да не се стига до прояви на вербално и физическо насилие;</li> <li>- за да приключи спорът така, че да не се подновява.</li> </ul>				
При отрицателен отговор:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- спорещите трябва да проявят „здрав” разум и да се разберат;</li> <li>- ако хората не могат сами да решават проблемите си, кой ще им ги реши;</li> <li>- не е добре трето лице трябва да поема отговорност за проблемите на другите.</li> </ul>				
<b>Въпрос: „Познавате ли терминът „медиация”?</b>				
Да 6 (13,04%)	По-скоро да 18 (39,13%)	Не мога да преценя 14 (30,43%)	По-скоро не 5 (10,87%)	Не 3 (6,52%)
<b>Въпрос: „Познавате ли процедурата по медиация”?</b>				
Да 6 (13,04%)	По-скоро да 18 (39,13%)	Не мога да преценя 14 (30,43%)	По-скоро не 5 (10,87%)	Не 3 (6,52%)
<b>Въпрос: „Смятате ли, че процедурата по медиация има място в началното училище”?</b>				
Да 3 (6,52%)	По-скоро да 12 (26,09%)	Не мога да преценя 18 (39,13%)	По-скоро не 11 (23,91%)	Не 2 (4,35%)
<b>Въпрос: „Кой от педагогическите специалисти може да влезе в ролята на медиатор”?</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- директор – 9 (19,57%);</li> <li>- педагогически съветник – 14 (30,43%);</li> <li>- училищен психолог – 13 (28,26%);</li> <li>- учител – 10 (21,74%);</li> <li>- друг – 0 (0%).</li> </ul>				
<b>Въпрос: „Смятате ли, че спорът, решен с помощта на медиатор, завършва със справедливо и взаимно изгодно споразумение”?</b>				
Да 6 (13,04%)	По-скоро да 11 (23,91%)	Не мога да преценя 21 (45,65%)	По-скоро не 5 (10,87%)	Не 3 (6,52%)
<b>Въпрос: „Защо”?</b>				
При положителен отговор:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- справедливото не винаги е взаимно изгодно, а при медиация се търси изгодата и на двете страни.</li> </ul>				

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

При отрицателен отговор:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- медиацията изисква много компромиси;</li> <li>- спорът щеше да се разреши по същия начин и без намесата на медиатор;</li> <li>- не всички решения са справедливи по равно и за двете страни.</li> </ul>				
<b>Въпрос: „Бихте ли се съгласили да участвате в процес на медиация ако сте страна в спор ?”</b>				
Да	По-скоро да	Не мога да преценя	По-скоро не	Не
3 (6,52%)	12 (26,09%)	17 (36,96%)	11 (23,91%)	3 (6,52%)
<b>Въпрос: „Защо”?</b>				
При положителен отговор:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- защото конфликтът се решава за по-малко време;</li> <li>- защото медиаторът подсказва варианти , за които аз и опонента ми не сме се досетили;</li> <li>- защото нямам какво да губя.</li> </ul>				
При отрицателен отговор:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- не вярвам, че спорът ще се реши в моя полза;</li> <li>- не с всички хора може да се спори културно;</li> <li>- медиаторът едва ли ще остане безпристрастен;</li> <li>- не разбирам процедурата;</li> <li>- няма да успя да се въздържа;</li> <li>- не съм сигурен в толерантността на другата страна.</li> </ul>				
<b>Въпрос: „Виждате ли се в ролята на медиатор”?</b>				
Да	По-скоро да	Не мога да преценя	По-скоро не	Не
3 (6,52%)	15 (32,61%)	13 (28,26%)	13 (28,26%)	2 (4,35%)
<b>Въпрос: „Смятате ли, че медиацията щади повече Вашите деца от налагането на санкции спрямо проявите им на неприемливо поведение”?</b>				
Да	По-скоро да	Не мога да преценя	По-скоро не	Не
7 (15,22%)	22 (47,83%)	5 (10,87%)	7 (15,22%)	5 (10,87%)
<b>Въпрос: „Смятате ли, че ще има оцетени ученици в процедура по медиация”?</b>				
Да	По-скоро да	Не мога да преценя	По-скоро не	Не
5 (10,87%)	7 (15,22%)	22 (47,83%)	7 (15,22%)	5 (10,87%)

#### 4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статията е направен кратък литературен обзор на медиацията като процес, който има място при разрешаването на спорове в началното училище. Не е ясно, обаче, кой от педагогическите специалисти може да изпълнява тази роля и да запази своята обективност. Не всички учители приемат новите си функции и се чувстват сигурни в тяхната реализация. Процедурата по медиация изисква предварително обучение, което е най-сходно с подготовката на социални педагози и педагогически съветници. Изследването показва, че и родителите не са съвсем готови да приемат тази алтернативна форма за решаване на спорове и конфликти в училищната сграда. Те сякаш не са убедени в справедливостта на процедурата. Естествено за човешката природа е да се търси максимална изгода, особено когато има личен мотив. Не малка част от родителите не са запознати със значението на термина „медиация“. Това е особено показателно и трябва да предизвика вниманието на научните среди. Няма как да се популяризират ползите от медиацията, ако обществото е пасивно по отношение на необходимостта от нея. Родителите са склонни да се съгласят детето им да участва в процедура по медиация, но винаги правят уговорката, че тя трябва да приключи в интерес на тяхното дете. Те споделят мнение, че винаги някой ще е „прецакан“. Много от тях приемат медиацията като задължение за компромис, т.е. някой трябва да отстъпи и не желаят това да е тяхното дете. Родители, които са участвали в процедура по медиация във връзка с решаване на съдебни спорове, са далеч по-информирани и споделят мнение за процеса като универсално приложим метод на социалната работа, включително и в началното училище.

#### REFERENCES

- [1] Вълкова, Г. и Р. Петров. Семейният конфликт и справедливото му разрешаване от съда. Сп. „Адвокатски преглед”, 4-5, 2015г., с. 50-59.  
[2] Закон за медиацията, обн. ДВ, бр. 110 от 17 Декември 2004г.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [3] Иванова, Т. Консултант и медиатор – актуални професионални роли на съвременния учител. Сп. „Управление и образование”, Том VII (4), Бургас, 2011г., с. 228-232.
- [4] Наредба № 2 от 15 Март 2007г. за условията и реда за одобряване на организациите, които обучават медиатори; за изискванията за обучение на медиатори; за реда за вписване, отписване и заличаване на медиатори от единния регистър на медиаторите и за процедурните и етични правила за поведение на медиатора. В сила от 27 Април 2007г., обн. ДВ, бр. 26 от 27 Март 2007г.
- [5] Социално включване на деца в конфликт със закона – нови модели и практики. Наръчник за професионалисти, под общ. ред. на Нели Петрова-Димитрова. Институт по социални дейности и практики (ИСДП). София, 2014г..
- [6] Рашева-Мерджанова, Я. Предизвикателството „трансформация” пред професията „учител” – в контекста на социалното взаимодействие. Втори есенен научно-образователен форум „Съвременни предизвикателства пред учителската професия”. СУ „Св. Климент Охридски”. Департамент за информация и усъвършенстване на учители; 24-25 Ноември 2012г., ISSN 1312-899X, с. 11-22.
- [7] Стоянов, Г. Изследване на стиловете на поведение на ученици в конфликтни ситуации. Е-списание „Социална работа”, брой 1, година IV, 2016г., с. 39-54, available at: [www.swjournal-bg.com](http://www.swjournal-bg.com).
- [8] Чалъкова, Б., С. Райкова и М. Хаджитенева, под ред. на Г. Венин Училищната медиация – път за мирно разрешаване на конфликти в училищната общност. Българско дружество по психодрама и групова терапия. ISBN 978-954-8576-22-2. Варна, 2010г.
- [9] Garthwait, C. Dictionary of Social Works. School of Social Work. BSW and MSW Programs. October, 2012, pp. 54-56.
- [10] Hutchinson, G. S. & Siv Oltedal. Five Theories in Social Work. UiN-report 1/2014, Sydney, Australia, pp. 5-6. ISBN: 978-82-7314-735-6. Available at: [www.uin.no](http://www.uin.no).



---

**SOCIO-PEDAGOGICAL DIMENSIONS OF THE APPLICATION OF ELECTRONIC TRAINING FORMS IN THE STUDENTS' EXTRACURRICULAR ACTIVITY**

**Yuliana Kovachka**

South-west University "Neofit Rilski", Republic of Bulgaria, yuliana\_k@swu.bg

**Abstract:** In the future pedagogical specialists' training, various combinations of traditional and electronic forms of education are used in advance and deliberately. The realization and use of this potential, as well as the structuring of a comprehensive system of organization of outsourcing social and pedagogical work of the students, is a prerequisite for building some key professional and social skills, according to the interests and abilities of the students. The purpose of this paper is to present the possibilities to apply the electronic forms of education in the universities with a focus on students' extracurricular activities. The emphasis is on the Blackboard Learn possibilities platform with its built-in tools for organizing and conducting various social initiatives as a means of establishing a space for student involvement, creating a voluntary community and the opportunity to apply the theoretical knowledge in practice. This is an innovative practice that started at the beginning of the academic year 2015-1016. The following objectives of the separate electronic content are differentiated: the creation of a space for sharing of good practices for extracurricular activity of students from "Social Pedagogy"; Maintaining student engagement in Blackboard Learn; Developing a learner community; Actively engaging students in constructing their own training; Organizing practical activities for application of knowledge. Specific tasks are set for their achievement: expanding, consolidating and extending the knowledge gained during the audience work; Acquiring new knowledge; Developing new skills; Developing a creative approach to solving the problems; Manifestation of the individuality of the student; Forming practical habits. And activities such as: adding calendar events; Creating discussion forums; Organizing links; Notification of upcoming events; Creating surveys; feedback. Overall, this learning space promotes students' creativity and supports the development of competencies related to setting goals, or organizing time; Choice for participation in an activity (motivation); Choosing the work forms (preferences, interest); Interaction (free speech), absence of a supervisor, but there is an organizer, assistant in the activity; Self-control, ie reflection, an awareness of weaknesses. The organization of student's extracurricular work should become a strategic goal of the university management in our country. It is necessary to structure units in the university, ensuring students' extracurricular activities.

**Keywords:** extracurricular activity, volunteering, e-learning, social initiatives.

**СОЦИАЛНОПЕДАГОГИЧЕСКИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ЕЛЕКТРОННИ ФОРМИ НА ОБУЧЕНИЕ В ИЗВЪНАУДИТОРНАТА ЗАЕТОСТ НА СТУДЕНТИТЕ**

**Юлиана Ковачка**

Югозападен университет „Неофит Рилски“, Република България, yuliana\_k@swu.bg

**Резюме:** В подготовката на бъдещите педагогически специалисти изпреварващо и преднамерено се използват различни съчетания на традиционни и електронни форми на обучение. Осъзнаването и оползотворяването на този потенциал, както и структурирането на цялостна система за организация на извънаудиторната социалнопедагогическа работа на студентите са предпоставка за изграждането на редица ключови професионални и социални умения, съобразно индивидуалните интереси и възможности на учащите. Целта на тази публикация е да представи възможностите за приложение на електронни форми на обучение в университетското образование с фокус върху извънаудиторната заетост на студентите. Акцентът е поставен на възможностите на платформата за обучение Blackboard Learn, с вградените в нея инструменти, за организиране и провеждане на различни социални инициативи, като средство за обособяване на пространство за ангажирано участие на студентите, създаване на доброволческа общност и възможност за приложение на теоретичните знания в практиката. Това е иновативна практика, която стартира в началото на учебната 2015-1016 година. Диференцират се следните цели на обособеното електронно съдържание: създаване на пространство за споделяне на добри практики за извънаудиторна дейност на студенти от специалност „Социална педагогика“; поддържане ангажираността на студентите в Blackboard Learn; развитие на общност на учащите; активно ангажиране на студентите в конструирането на собственото си обучение;

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

организиране на практически дейности за прилагане на знанията. За постигането им са заложили конкретни задачи: разширяване, затвърждаване и задълбочаване на знания, получени по време на аудиторната работа; придобиване на нови знания; развиване на нови умения; развиване на творчески подход към решаването на поставените проблеми; проявяване на индивидуалността на студента; формиране на практически навици. И дейности, като: добавяне на календарни събития; създаване на дискуссионни форуми; организиране на връзки; известяване на предстоящи събития; създаване на проучвания; обратна връзка. Като цяло това образователно пространство насърчава креативността на студентите и подпомага развитието на компетенции, свързани с: поставяне на цели, респективно организация на времето; възможност за избор за включване в дейност (мотивация); избор на форми за работа (предпочитания, интерес); взаимодействие (свободно изказване на мнения), липса на пряк ръководител, има организатор, помощник в дейността; самоконтрол, т.е. рефлексия, възможност за осъзнаване на слабости. Организацията на извънаудиторната работа на студентите следва да се превърне в стратегическа цел на университетското управление у нас. Необходимо е да се структурират подразделения в университета, обезпечаващи извънаудиторните дейности на студентите.

**Ключови думи:** извънаудиторна дейност, доброволчество, електронни форми на обучение, социални инициативи.

Динамичното общество изисква множество промени, в това число и във философията и организацията на обучението. Педагогическата практика се основава на принципите на опита, взаимодействието, на въвеждането на методи и форми на обучение, които да са в унисон с развитието на новите технологии. Бързият и лесен достъп до голям обем информация превръща съвременният студент в активен участник в учебния процес и равностоен партньор в изследователската работа. От своя страна съвременният преподавател, следва да развива потребност от усъвършенстване у студентите като ги организира, подпомага, подкрепя, мотивирайки ги да бъдат активни и продуктивни. Преподавателят в електронната образователна среда е с разширени правомощия (в ролята на съветник, съучастник, лидер, модел на академизъм, геймър) и влияние върху формиращите се структури на съзнанието по отношение на познавателните, етическите, логическите и волеви съдържания. Академичната мрежа генерира своя общност от вътрешни правила, сред които може и следва да развие възможностите на е-обучението за допълване на пропуските на хуманизация в образованието чрез акцент върху общочовешките и индивидуализирани ценности (Апостолова 2014: 161).

Виртуалната реалност е реалността на студентите, които обучаваме (Гювиййска, Цанков 2012, с.85). За тях тя не е просто друга реалност, а „моята реалност“, а в качеството ѝ на образователна възможност е технологична инвестиция, която сама по себе си не би могла да промени радикално самото образование. За да бъде образователна иновация „виртуалната реалност“ трябва да бъде ценност, а не просто разгръщане на техническата сръчност на обучаемия.

Осъзнаването и оползотворяването на възможностите, които съдържат извънаудиторните и електронни форми на обучение, както и структурирането на цялостна система за организация на извънаудиторната учебна работа на студентите са предпоставка за изграждането на редица ключови професионални и социални умения, съобразно индивидуалните интереси и възможности на студентите.

Целта на тази статия е да покаже някои възможности на електронната платформа за обучение Blackboard Learn (Ballistic cell, 2012), чрез които студентите да бъдат ангажирани активно в процеса на извънаудиторна дейност, чрез организиране и провеждане на различни социални инициативи, да се повиши тяхната мотивация за учене, да се скъси дистанцията между преподавателя и студента, да се създаде още една възможност да общуват помежду си, да споделят мнения и да вземат решения, като се определи пространство за активно планиране, организиране и осъществяване на разнообразни видове дейности.

Това е иновативна практика, която стартира в началото на учебната 2015-1016 година. Основната идея е да се привлече вниманието и да се ангажират студентите от специалност „Социална педагогика“ с извънаудиторни дейности, които да са видими за всички студенти. Акцент се поставя върху:

- Извънаудиторната заетост на студентите и възможностите за нейното развитие и качествено ѝ управление. Свидетели сме на осъществяването на множество проучвания по отношение подобряване на аудиторната учебна работа, но не можем да кажем същото и по отношение на извънаудиторната. Недооценяването на проблемите за планирането и организацията на извънаудиторното време на студентите, за систематизирането на извънаудиторните задачи, за мотивирането на студентите за активно включване в различни форми на извънаудиторна работа, водят до редица негативни последици.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Няма ясно обоснована концепция за организирането и контролирането на извънаудиторната учебна работа на студентите, била тя самостоятелна или групова.

- Доброволчеството, като съпътстваща обучението в специалността дейност, която в чуждестранни университетски организации е неотменна част от обучението и необходимо условие за дипломиране;

- Междуинституционалното партньорство, като възможност за сътрудничество и връзка между теорията и практиката, която да осигури възможности за взаимодействие между студентите и потребителите на социални услуги.

В концепцията са заложени две основни ядра:

- Обучение в действие, в и чрез опита, при което е важен процеса, а не само продукта, както е в повечето случаи в университетското образование (реферат, курсова работа, анотации и пр.)

- Смесено (традиционно и електронно обучение), при което чрез взаимно допълване, се достига по различни канали и учебни пътеки до конкретните индивиди.

Опитът от приложението на платформата Blackboard Learn в обучението по различни учебни дисциплини във Факултета по педагогика на Югозападен университет „Неофит Рилски“ е основание да се открият някои проблемни области:

1. На първоначалния етап се забелязва страх от новото и неумението на някои студенти да работят в такава образователна среда (при магистри, студенти задочно обучение, като цяло по-възрастни), т.е. липса на дигитална компетентност.

2. В последващите етапи се очерта тенденция тази форма на обучение да се използва от преподавателите предимно за оценяване, като преимуществено се прилагаха електронни тестови задания (Попкочев 2015: 41) и студентите я свързваха преимуществено с това. У учащите се оформи представата, че всичко, което е свързано с този тип обучение се оценява и при значителна част от тях се очерта колебливост и страх от провал. Останалите инструменти (извън тези, които се оценяват) в електронната платформа, с различните възможности и функционалности които предлагат се използваха по-скоро епизодично.

3. Анализът на съществуващите практики на обучение във Факултета по педагогика насочи вниманието към липсата на системност и последователност по отношение на работата в Blackboard Learn. На практика обучението в платформата е съотнесено към предпочитанията на определени преподаватели, които избират произволно учебни дисциплини, в които да структурират учебното съдържание без да се търси необходимата взаимовръзка, последователност, междупредметни връзки. В конкретния факултет се очерта тенденция студентите да имат структурирани учебни курсове в рамките на първата и втората година от обучението си, при което свикват с определен начин на комуникация с преподавателя, с определен стил учене и достъп до различни ресурси, а в последващите години нямат възможността да продължат обучението си в тази образователна среда.

Основните принципи, въз основа на които е структурирано образователното пространство са:

- Взаимодействие и сътрудничество;
- Подкрепяща среда.

Сътрудничеството и взаимодействието стоят в основата на развитието на общността на учащите и на учебните мрежи. Те осигуряват поддържаща учебна среда, която:

- ✓ насърчава участието и поемането на риск;
- ✓ насърчава ученето и изследователската работа;
- ✓ намалява страха от провал.

Преди въвеждането на тази практика в конкретната специалност се очерта липсата на взаимодействие и сътрудничество между студентите от различни курсове, които не се познаваха помежду си и не познаваха работата на своите колеги.

Стратегическа предпоставка за ефективна, ангажираща и продуктивна извънаудиторна заетост на студентите е осигуряването на необходимите педагогически условия, в чиято основа е предварителното планиране и систематизиране на различни видове задачи за изпълнение.

Констатираните проблемни области са основание да се диференцират следните цели на обособеното електронно съдържание:

- Създаване на пространство за споделяне на добри практики за извънаудиторна дейност на студенти от специалност „Социална педагогика“;
- Поддържане ангажираността на студентите в Blackboard Learn;

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- Развитие на общност на учащите;
- Активно ангажиране на студентите в конструирането на собственото си обучение;
- Организиране на практически дейности за прилагане на знанията.
- За постигането им са заложили конкретни задачи:
- Разширяване, затвърждаване и задълбочаване на знания, получени по време на аудиторната работа;
- Придобиване на нови знания;
- Развиване на нови умения;
- Развиване на творчески подход към решаването на поставените проблеми;
- Проявяване на индивидуалността на студента;
- Формиране на практически навици.

И дейности, като:

- Добавяне на календарни събития;
- Създаване на дискуссионни форуми;
- Организиране на връзки;
- Известяване на предстоящи събития;
- Създаване на проучвания;
- Обратна връзка.

Съдържанието (аудио, видео и текстово) е структурирано в отделни учебни модули, които се отнасят да определени инициативи. То е мултимодално (Ждрапански 2014: 88), видимо и достъпно за всички студенти (от първи до четвърти курс) от специалността, като по тяхно желание е осигурен достъп чрез апликация на мобилните телефони. Съдържанието е в резултат от дискусии върху идеи от страна на студентите и тяхната практическа реализация – самостоятелно или в партньорство с други институции. За по-лесна ориентация е оформена старт област „Добре дошли!“. Практическата дейност е съотнесена към теорията с помощта на различни инструменти и функционалности, като уикита, задания и други.

Като цяло това образователно пространство насърчава креативността на студентите и подпомага развитието на компетенции от друг порядък, свързани с:

- Поставяне на цели, респективно организация на времето;
- Възможност за избор за включване в дейност (мотивация);
- Избор на форми за работа (предпочитания, интерес);
- Взаимодействие (свободно изказване на мнения), липса на пряк ръководител, има организатор, помощник в дейността;
- Самоконтрол, т.е рефлексия, възможност за осъзнаване на слабости.

Организацията на извънаудиторната работа на студентите следва да се превърне в стратегическа цел на университетското управление у нас. Необходимо е да се структурират подразделения в университета, обезпечавачи извънаудиторните дейности на студентите. Методическа помощ в това отношение да оказват и отделните факултети и катедри, които да определят основните направления, съдържание, форми и задачи за извънаудиторната подготовка на студентите в условията на традиционна и електронна образователна среда.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Апостолова, Г. (2014) За възможностите и пространствата на Е-обучението в хуманен, транскulturен и институционален образователен аспект, В: Електронни форми на обучение в университетското образование. Благоевград
- [2] Гювийска, В., Цанков, Н. (2012) Виртуалната реалност – образователни етимо (логики) във висшето училище. В: Учебни постижения на студентите от факултета по педагогика в условията на смесено (традиционно и електронно) обучение. Благоевград
- [3] Ждрапански, И. (2014) Web 2.0 функционалност в Blackboard Learn, В: Електронни форми на обучение в университетското образование. Благоевград
- [4] Попкочев, А. (2015) Електронни тестови задания и дистрактори, В: Сб. Личностно развитие на учениците в съвременното образование и общество. Благоевград
- [5] Ballistic cell (2012) Ръководство за работа с Blackboard Learn. Югозападен университет „Неофит Рилски“. Благоевград



---

## TEACHER COMPETENCE FOR INCLUSIVE EDUCATION IN MULTICULTURAL ENVIRONMENTS

**Vedat Bajrami**

Faculty of Education, University "Ukshin Hoti" in Prizren, Kosovo

[vedat.bajrami@uni-prizren.com](mailto:vedat.bajrami@uni-prizren.com)

**Abstract:** The study presents the competence of teachers needed for easier dealing with the requirements of inclusive education in multicultural environments. The basic point is that the teacher is a key player in this process and that he significantly affects the quality of inclusion of children with disabilities in regular elementary schools. Here is emphasized the importance of initial teacher competence in the process of inclusive education, as well as the basic problems arising from teacher's misperceptions about the child, its development and the process of learning, then the wrong expectations of teachers and lack of understanding of the role they play in working with children with disabilities. One of the main conditions for the realization of effective teaching in an inclusive school and kindergarten is a professional training of the teachers and educators. The study highlights the need for adequate initial teacher education and professional training which would be a preparation for roles that are expected of the teachers in inclusive schools. Therefore it is of utmost importance that students who study education receive basic knowledge in the field of inclusive education and to acquire competencies needed for inclusive teachers.

Professional competence of teachers is the main prerequisite for effective inclusive education of all children with special educational needs. Such competence represent: respect for the diversity of students, giving support to all students, working with parents and personal professional development of teachers and educators.

The main question that arises is whether the teachers and educators have the opportunity to quality vocational training which will enable personal professional development by gaining competence for inclusive education and work with all students.

**Keywords:** teacher competence, professional teacher development, children with special educational needs, inclusive teachers profile, inclusive education.

## КОМПЕТЕНЦИИ НА НАСТАВНИЦИТЕ ЗА ИНКЛУЗИВНО ОБРАЗОВАНИЕ ВО МУЛТИКУЛТУРНИ СРЕДИНИ

**Ведат Бајрами**

Факултет за образовни науки, Универзитет „Ушкин Хоти“, Призрен, Косово

[vedat.bajrami@uni-prizren.com](mailto:vedat.bajrami@uni-prizren.com)

**Абстракт:** Трудот ги прикажува компетенциите на наставниците кои им се потребни за полесно да ги задоволат потребите на инклузивното образование во мултикултурните средини. Се поаѓа од тоа дека наставникот е клучниот актер во овој процес и значително влијае на квалитетот на вклучувањето на децата со посебни потреби во редовните основни училишта. Се укажува на значењето на иницијалните компетенции на наставниците во процесот на инклузивното образование, како и на основните проблеми кои потекнуваат од погрешната претстава на наставникот за детето, неговиот развој, процесот на учење, понатаму од погрешните очекувања на наставникот и нецелосното сфаќање на улогата која тој ја има во работата со децата со посебни потреби. Еден од главните услови за изведување на ефективна настава во инклузивните училишта и градинките е професионалното оспособување на наставниците и воспитувачите. Се истакнува потребата за адекватно иницијално образование на наставниците и нивно стручно усовршување, со цел подготовка за улогата која се очекува од нив во инклузивните училишта. Поради тоа, од исклучителна важност е студентите на факултетите за образование да добијат основни знаења од областа на инклузијата и компетенции кои се потребни за профилот на инклузивни наставници. Професионалните компетенции на наставниците се основен услов за ефективна инклузивна настава за децата со посебни образовни потреби. Во рамките на овие компетенции спаѓаат: почитување на различноста на учениците, давање помош на сите ученици, работа со родителите и личен стручен развој на наставниците и воспитувачите.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Главното прашање кое се поставува е тоа дали наставниците и воспитувачите имаат можност за квалитетно стучно усовршување за нивниот личен професионален развој и стекнување на компетенции за работа во инклузивно училиште со сите ученици.

**Клучни зборови:** компетенции на наставниците, професионален развој на наставниците, деца со посебни образовни потреби, профил на инклузивен наставник, инклузивно образование.

### 1. ВОВЕД

Групата на деца со ПОП е многу хетерогена и поради тоа наставниците од инклузивните средини треба да имаат соодветни вредности, ставови, способности, знаења и сфаќања (Watkins, 2007, стр.51). Литературата ја наведува важноста на добро едуцирани стручњаци и наставници на подрачјето на инклузијата. Наставниците треба да имаат знаења во врска со различните стратегии на училишна практика во одделенијата. Училиштето треба да го има предвид целото семејство, родителите, браќата и сестрите (Porter, 2002, стр. 9). Трудот ги прикажува инклузивните практики во поединечни држави во кои се истакнува и значењето на добро едуцирани наставници во инклузивните училишта за сите категории на деца.

Истражувањата кои се занимавале со детскиот развој ја покажуваат важноста на кооперативните меѓучовечки односи (Bredenkamp, 1987).

Мултикултурната (повеќејазичната) средина, инклузијата на децата од различни групи и анализа во поединечни држави се предмет на повеќе истражувања, како во Европа, така и во САД. (Losen&Orfield, 2002, стр.132).

### 2. ЦЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Како основа во методолошките постапки, употребена е анализа на содржината на важни документи, анализи, извештаи и евалуации. Во последните дваесет години, анализите во развојните процеси на образованието, кои се предмет за нацрт и креирање на политики и процени на состојбите, претставуваат еден од најважните елементи на истражувањето.

За реализација на целта направивме анализа на следните податоци:

1. Анализа за употреба на компетенции во иницијалното образование на наставниците
2. Анализа на поддршката на децата од повеќејазичните средини.

### 3. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Како основа во методолошките постапки, употребена е анализа на содржината на важни документи, анализи, извештаи и евалуации. Во последните дваесет години, анализите во развојните процеси на образованието, кои се предмет за нацрт и креирање на политики и процени на состојбите, претставуваат еден од најважните елементи на истражувањето.

Во овој труд се употребени следните методи:

- Метод на теоретска анализа
- Метод на компарација

### 4. ОПИС НА ПРИМЕРОКОТ

Примерокот на истражување ги опфаќа:

- Дванаесет европски држави
- Три балкански држави (Црна Гора, Косово и Македонија).

Земјите вклучени во истражувањето имаат население до 8 милиони. Основа за анализа се базите на податоци на EUROBASE –National system overviews on Education in Europe and on going reforms ([www.eurydice.org](http://www.eurydice.org)) и European Agency for people with Special Needs and Inclusion education ([www.european-agency.org](http://www.european-agency.org)), Eurostat, OECD. Начинот на прибирање на податоци подразбира:

- Проучување на литература,
- Следење на статистички податоци и статистички бази,
- Разговори со надлежните во министерствата во државите од примерокот, Црна Гора, Македонија и Косово.

## **5. ПРОФИЛ И КОМПЕТЕНЦИИ НА ИНКЛУЗИВНИОТ НАСТАВНИК**

Некои автори како Naukkarién (2010, стр. 190) тврдат дека наставниците треба да ги гледаат учениците како деца со различни способности и поради тоа и наставниците треба да ги имаат предвид различните стилови на учење, а не да се ограничуваат само на една група на деца со ПОП (глуви, слепи...). На овој начин тие би направиле континуум на потпора и на класифицирање на децата и нивно насочување во специјални и посебни училишта. Најмногу внимание треба да се насочи кон соработката меѓу учителите, воведување на друг наставник во одделението, а не да се размислува да се префрли детето во посебно одделение со специјален наставник (Pijl, 2010, стр. 199). Образованието на наставниците за инклузивна настава е поставено високо на дневниот ред во Европа и светот.

### **5.1 Почетно образование на наставници**

Различни држави имаат различни програми за студирање, кои имаат различно времетраење. Иако со Болоњската реформа на системот за високо образование е постигната поголема формална еднаквост во Европа, сè уште постојат разлики во почетните студии на наставниците кои траат од 2 до 5,5 години. Поголемиот број држави спроведуваат 3-4 години додипломски студии, а кај помал број од нив ова време е продолжено на 4-5-годишни магистерски студии (Финска, Франција, Португалија, Исланд, Шпанија). Овој начин е позитивен за статусот на наставникот, од една страна, и за значајните содржини како што е инклузивното образование, од друга страна.

Во некои држави образованието на наставниците се изведува на високообразовните установи кои немаат статус на универзитет, но имаат право да издаваат дипломи. Во Франција оваа практика е прекината и сите програми се префрлени на јавните универзитети. Помал број од земјите ги развиваат таканаречените „fast track“ или брзи модели на оспособување без прекинување на работата. Вакви програми се познати во Англија, Германија, Естонија и Латвија. Овие програми им служат на високомотивирани кандидати и траат две години. Социо-културната теорија нуди продуктивен начин на размислување за развојот на способностите на наставниците за инклузивно образование (Huizen et al., 2005; Laski, 2005; Korthagen, 2004; Wubbels, 1992).

### **5.2 Содржина на образованието на наставниците**

Во помал број држави програмата за образование на наставниците е одредена со закон (Австрија и Германија). Друга група на држави, пак, стандардите ги поставува пошироко и одлуките за содржината на програмите ги препушта на одделни институции за високо образование. Во третата група се наоѓаат држави каде што заводите за високо образование заедно со студентите формираат одредени програми. Општиот тренд во Европа е дека времето за одделни теми е премногу ограничено. Така на Малта, (European Agency, 2012), е утврдено дека во постојните програми е невозможно да се вклопат дополнителните содржини за инклузијата на популацијата со попреченост во средното образование. Државите како што се Шведска и Данска веќе долго време истакнуваат дека проблемот е во различноста на инклузија. Тие наведуваат дека постои опасност ако се воведат теми за инклузија во сите програми за наставници, бидејќи на тој начин ќе се постигне намалување на ефикасноста или важноста на сето тоа сосема ќе се изгуби.

### **5.3 Почитување на различноста кај учениците**

За секој ученик со посебни потреби, стручниот тим на училиштето, во кој секако е вклучен и рехабилитатиски педагог (специјален педагог, дефектолог), на почетокот на училишната година прави индивидуален образовен план и програма. Ученикот со посебни потреби во инклузивниот тип на образование, ја следи општата училишна програма, модифицирана и приспособена на неговите образовни потенцијали (Radoman, 2008).

Компетенции во оваа смисла значат менување на гледиштето на наставникот кон различноста на ученикот и поинаквиот начин на учење во одделението и во општеството воопшто. Ова значи дека се дејствува врз основа на етички принципи и се почитува заемната врска меѓу детето и неговото семејство.

Клучните компетенции се препознавање на најоптималните облици на реакција на различноста во сите ситуации, препознавање на можностите кај изработка на индивидуалниот план, употреба на различни стилови на настава и промена на климата во училиштето со цел сите ученици да бидат успешни.

### **5.4 Помош на сите ученици во одделението**

Компетенции во оваа смисла подразбираат дека наставниците треба да имаат високи очекувања од сите ученици, иако одделенија се многу хетерогени. Тоа се постигнува со мотивација за постигнувања на општи знаења, практични знаења како и социјално и емоционално учење кај сите ученици. Важен партнер

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

при сето ова е семејството, но паралелно со тоа треба да се развива самостојност и самоодлучување кај ученикот.

Клучни компетенции се развивање на ефикасни вербални и невербални начини на комуницирање, развивање техники за соработка со родителите, кај учениците развивање на „учењето како да се учи“, развивање на позитивен пристап и владеење со однесувањето, со оглед на социјалното и емоционалното учење, и учењето на општото знаење.

#### **5.5 Соработка со родителите и други соработници**

Компетенции во оваа рамка подразбираат соработка и способност за групна работа на сите учители и опфаќаат работа со родителите, семејството и со другите експерти во и надвор од училиштето.

Клучните компетенции се развивање на сознанија, дека инклузивното образование се темели на пристапот на соработка, развивање на ефикасна комуникација со семејствата и родителите од поинакви културни, етнички и јазични средини. Работата со различни експерти треба да биде базирани така што сите учители треба да работат во тимови. Многу е важно, да се бараат можности за евалуација на работата во училиштето како целина.

#### **5.6 Професионален развој на наставниците**

Компетенциите од оваа рамка подразбираат дека наставниците имаат одговорност за доживотното учење. Компетенциите бараат постојано и систематско планирање, оценување, рефлексива и приспособување на ситуацијата во одделението.

Клучни компетенции се методи и стратегии за вреднување на сопствената работа и успешност, развивање на сопствени стратегии за решавање на проблеми и свест да придонесеме кон развојот на училиштето како заедница. За оваа група на компетенции, важно е почетното знаење на наставниците кое би требало да го добијат во рамките на универзитетските студии.

#### **5.7 Промена на улогата на наставата**

Наставата е исклучително сложен процес бидејќи секогаш се случува во интеракција со живи луѓе. Од тие причини, таа е секогаш непредвидлива во таа мера, што таа никогаш во потполност не се одвива според „зацртана црвена линија“, која ни служи како водечка линија и нè упатува во сите активности кои сме ги предвиделе за тој час. Решенија може да се најдат во променетата улога на наставата во која учениците нема да добијат само знаења и вештини потребни за интеркултурно дејствување, туку и ќе бидат оспособени во интеракциите со различни културни малцинства да се однесуваат рамноправно, да ги уважаваат и да ги почитуваат културите и обичаите на припадниците на културните малцинства. Целта на интеркултурното образование не е подучување за различните култури туку доведување на носителите на различни култури во еден правилен сооднос. Наставата има задача да им пружи на младите луѓе стекнување на интеркултурни компетенции потребни за тие соодноси во новонастанатите потреби на општеството. Важно е да им се помогне на младите да развијат способност за мислење за новите одлуки кои како возрастни лица мора да ги донесат (Ninčević, 2009, стр. 62). Интеркултурното образование станува дел од процесот со кој се постигнува дијалог, преговарање, помирување, компромис, приспособување, избегнување и конечно заеднично решавање на проблемот, каде што значајна улога има и верското образование (Hrvatović, 2007, стр. 47). Наставата во текот на минатите години имала улога насочена само кон информирање на ученикот.

Кога зборуваме за променетите улоги на наставниците, тогаш мислиме дека треба да се променат односите на наставниците кон целиот воспитно-образовен систем, почнувајќи од предучилишното воспитание па до универзитетските институции. Бидејќи поголемиот дел од наставниците (на сите образовни нивоа) се наоѓаат далеку од тоа што го добивале како сознанија на факултетите, тие посегнуваат по дополнителни извори на знаења во вид на стручно усовршување, кое на одредени наставници ќе им овозможи да стекнат одредени вештини и способности потребни за општеството во кое дејствуваат. Секој од наставниците ќе се определи за она знаење кое му недостига, со цел сите да бидат компетентни за работата што ја извршуваат. „Стручното усовршување и образование се едни од најкорисните начини со помош на кои училиштата може брзо да реагираат на променетите околности“ (Perotti, 1995, стр. 101). Без разлика на структурата на учениците кои се подучуваат, наставниците мора да бидат свесни за вредноста и придонесот на различните култури. Стручното усовршување кое би им се нудело на наставниците, секако треба да има содржини кои поттикнуваат емоционален, интелектуален и морален развој. Таквата настава треба да ја зајакне свесноста на поединецот, да ги подобри знаењата за другите, да воспостави врска меѓу учењето во училиштето и учењето (главно преку медиумите) надвор од училиштето. Тоа што наставниците го носат со себе во воспитно-образовните институции се културните модели на заедницата, различното сфаќање на

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

„општествената стварност“, воспитни стратегии кои тие ги применуваат во воспитното настојување и во значајна мера влијаат на самиот тек на воспитно-образовниот процес (Piršl, 2002). Како таков, наставникот станува поволен медиум на различни култури, а со разликите ги збогатува содржините на наставата и ги интерпретира содржините преку имплементација во секојдневни ситуации (Grđan, 2007, стр. 213).

Со развивањето на интеркултурните компетенции во сите нивоа на образование, се создаваат услови и се осигурува квалитетна комуникација која е важна за воспоставување на квалитетни односи за соживот во пошироката општествена заедница на секој поединец (Bognar, 2008). Треба да се нагласи и важноста на медиумите за интеркултурализмот како помагачи во воспитанието и образованието.

*Табела 1 – Употреба на компетенции во иницијалното образование на наставниците*

Држава	Компетенции, запишани во националната легислатива	Компетенции кои го покриваат инклузивното образование
Австрија	Законодавството бара компетенции за сите програми. Тие се пропишани на одделните високообразовни установи за едукација на наставниците.	Да
Белгија (фламандски дел)	Рамка за компетенции за учители (2007) за основно и средно образование	Да, во насока на еднакви можности
Белгија (француски дел)	Немаат	Немаат
Кипар	Немаат. Високообразовните установи за образование на наставниците ги определуваат содржините.	Неколку важни предмети и изборни модули.
Чешка	Општи стандарди и клучни компетенции кај основните минимални професионални квалификации на учителите, запишани во законите.	Пружаат основа за инклузивна практика.
Данска	Компетенции за студенти, идни учители, се запишани во законот (одредба бр. 408, 11. мај 2009)	Компетенции во дефектологијата
Естонија	Професионални стандарди за учителите (2005 и 2006) и Стратегија за образование на наставници 2009-2013	Во пет клучни подрачја постои инклузивно образование
Финска	Не е централно определено, постојат национални насоки	Темелните посебни потреби се во состав на програмите за образование на сите наставници
Франција	10 вештини пропишани на централно ниво за сите учители	Вклучува почитување на различноста на сите студенти
Ирска	Педагошкиот совет има одредено задолжителни барања за прикажување на успехот од исходите	Да
Исланд	Централни барања, одлуките се примаат на централно ниво	Некои содржини се интегрирани, како што се специјалистичките
Литванија	Стандардите/компетициите се обновуваат – колеџот одлучува за содржината	Воведени се ПОП
Латвија	Профил на компетенциите и занимањата на учителите (2007) и Стандарди за оспособување на наставниците	Да – содржините се разликуваат во различни колеџи
Луксембург	Содржините ги одредува министерството. Пристапот кон општото образование е врз основа на компетенциите.	Инклузијата е во сите програми за основно образование, малку во програмите за средно образование

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

Унгарија	Стандардите и клучните компетенции се определени	Вклучено е и приспособување за популацијата
Малта	Компетенциите се определени за основното образование	Да
Германија	Стандардите се определени од Конференција на министрите од 2004г. Тоа е стратешки документ до 2010г.	Развивање на дефектологијата како дел од ЗИУ
Холандија	Постојат дефинирани компетенции и стручни улоги: за содржината одлучува одделната високо-образовна установа.	Претставување на лицата со ПОП во програмите за основно образование
Норвешка	Задачите за учење на наставниците се запишани во уредба на националниот курикулум	Да
Полска	Општите компетенции се запишани од страна на експерти кои даваат совети на факултетите	Не е специфично пропишано, но програмите имаат сè повеќе од тие содржини.
Португалија	Општите компетенции се во законот, но институциите за високо образование имаат автономност во одлучувањето	Вклучуваат клучни содржини, значајни за инклузивната практика
Словенија	Одлуката ја прима една одделна високообразовна институција за образование на наставници	Да – во новите програми по Болоња
Шпанија	Прописи на централно ниво (2007)	Да, лицата со ПОП се дел од предметите во иницијалното образование
Шведска	Нема прописи на централно ниво	Да
Швајцарија	Одделните високообразовни институции за образование на наставниците ги употребуваат овие компетенции	Приближно 5% од програмите
ЗК (Англија)	Стандардите на Агенцијата за развој на учители. Високообразовните институции за образование на учителите се одговорни за реализација.	Да – постојат повеќе модули
ЗК (северна Ирска)	Педагошкиот совет пропишува компетенции за подучување (2007)	Да
ЗК (Шкотска)	Општиот педагошки совет на Шкотска ги пропишува стандардите. Високо образовните установи за образование на наставници одлучуваат за содржините.	Да – национална рамка за инклузија ( <a href="http://www.frameworkforinclusion.org/">http://www.frameworkforinclusion.org/</a> ) го поврзува стандардот за образование на сите нивоа за наставниците во процесот на инклузија
ЗК (Велс)	Владата на Велс – стандарди еднакви како за ЗК (Англија)	Да

Од горната табела може да утврдиме (Profil of Inclusive teachers, European Agency, 2012, стр. 39 – 40) дека државите имаат различни практики при дефинирањето на потребните компетенции на наставниците во основното образование. Најголемиот број држави имаат збир на компетенции кои се прифатени на национално ниво или некако поинаку, односно државите имаат одредени стандарди. Во некои држави, високообразовните институции имаат автономија при развојот на компетенциите (Швајцарија, Шведска и Финска). Белгија е единствена држава која нема запишани стандарди за компетенции на национално ниво. Кога се во прашање компетенциите што се релевантни за инклузијата, многу автори како Michailakis и Reich (2009, стр. 26) сметаат дека е потребно посебно знаења за работа со децата со посебни потреби кое треба да биде посебно покриено во текот на подготовката на наставниците.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

За развојот на инклузивното образование, важно е вклучувањето на тие содржини во иницијалното образование на наставниците. Прегледот по држави покажува дека во последните години се менува односот кон инклузијата и различностите во образовниот систем. Белгија (францускиот дел) и Швајцарија се единствените земји кои во програмите за почетно образование немаат развој на компетенции за инклузивно образование. Земјите во истражувањето: Финска, Норвешка, Белгија и Австрија имаат организирани „центри“ за информирање, образование и зајакнување на наставниците за работа со деца со попреченост во развојот и деца со инвалидитет (Dimitriou, 2008, стр. 10). Според ова гледиште, компетенциите на наставниците за инклузија треба да ја опфатат повеќеслојната педагогија која препознава дека одлуките кои се однесуваат на држење настава треба да ги земат предвид индивидуалните особини на детето, учењето кое се одвива надвор од училиштето и претходното знаење на тој што учи, поединечните и културолошките искуства и интересирања (Flogian & Rouse, 2009, стр. 597).

Обуките и професионалниот развој на воспитувачите, наставниците и другиот наставен кадар во областа на инклузивното образование, во Косово се остваруваат во партнерство со проектите на Владата на Финска, Save the Children, УНИЦЕФ. Со воведување на новиот курикулум, во 2011 година, се смени развојот на програмските содржини, односно на наставните планови и програми, промена од пристап базиран на наставните цели кон пристап ориентиран кон компетенциите и резултатите од учењето. Министерството за образование, наука и технологија (понатаму: МОНТ). Косово има акредитирани програми кои се однесуваат на инклузијата. Наставничките студии на образовните факултети траат четири години, а наставните програми се разработени на тој начин што јасно ги наведуваат компетенциите и исходите од учењето на секоја од програмите. Компетенциите кои се релевантни за инклузивното образование сè уште не се станати нивен составен дел, односно немаат предмети кои се занимаваат со прашањата што се поврзани со инклузијата. Програмата за дополнително образование на наставниците, која се спроведува од 2007 година, за сите наставници на Косово, содржи предмет Инклузивно образование.

Со процедурите пропишани во новиот закон за предуниверзитетско образование во Косово од 2011 година, предвидено е лиценцирање на наставниците. Лиценцата е јавна исправа со која се докажува потребното ниво на општи и професионални компетенции на наставниците, односно дозвола за работа во образовно-воспитни установи, која се издава на период од пет години. Со овие одредби се влијае на системот на обучување на наставниците и тие може да послужат како темел за развој на националните стандарди за наставници кои би се применувале на сите наставни факултети. Покрај наведеното, тие треба да се обврзат за воведување теми што се врзани со инклузијата во наставните програми преку целно поставување на стандарди кои би ја истакнале важноста на наставничките компетенции за инклузивното образование.

Процедурата на лиценцирање може да создаде простор, не само за поврзување со професионалното усовршување и со напредувањето со наставниците, туку и за насочување на содржините кон изградување на компетенции на наставниците за практикување на инклузивна настава. Со воведувањето на инклузијата и инклузивното образование во процедурите за лиценцирање како основни начела во образованието и професионалното усовршување на наставниците, обуката на наставниците ќе доведе до ускладување на образованието на наставниците и до зголемување на нејзината ефикасност, посебно во областа на развивање на компетенции за инклузивна настава.

Во Црна Гора од почетокот на реформирањето на системот за воспитание и образование, се организирани голем број обуки на кадарот од предучилишните установи и основните училишта за поддршка на децата со посебни образовни потреби.

Заводот за образование организирал обуки за примена на реформските решенија. Заводот за образование преку отсекот за континуиран професионален развој на наставниците издал Каталог програма за професионално усовршување на наставниците. Во каталогот на акредитирани програми за учебната 2011/2012 година, се нуди низа програми кои во целина или низ одредени теми се однесуваат на инклузијата. Понуден е голем број програми (вкупно 25), чиј спектар на теми има распон од филозофија на инклузија до работа со специфични пречки во развојот (Завод за образование, 2011).

Обуките за инклузивно образование се остварени во партнерство со Save the Children UK. Владата на Финска го поддржала развојот на инклузивното образование во Црна Гора преку проектот „Кон инклузивно образование“ (2006-2008). За развојот на компетенции за инклузивно образование, нужно е и да се унапреди основното образование на наставниците и да се оспособи постојниот кадар за работа со деца со посебни образовни потреби. Неопходно е да се создаваат услови за примена на Законот за национални

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

професионални квалификации, кој на ранливите групи ќе им овозможи стекнување на професионални квалификации (Министерство за образование и наука, 2009).

Македонија има развиено предуслови за развој на компетенции кај наставниците за инклузивно образование, воведени се нови предмети за „инклузивно образование“ на Институтот за педагогија и на наставничните факултети каде што се подготвуваат наставници за редовно образование. Факултетите кои ги подготвуваат идните наставници имаат подготвена програма, која претставува комбинација од редовната едукација и специјалното образование.

### 6. АНАЛИЗА НА ПОДДРШКАТА НА ДЕЦАТА ОД ПОВЕЌЕЈАЗИЧНИТЕ СРЕДИНИ

Анализата меѓу државите во истражувањето покажала голема разновидност во практиката за помош на децата од повеќејазичните средини. Најдобрата практика е евидентна во скандинавските земји, каде што постои најдолга традиција во однос на миграциите и односот кон различностите, кои се поврзуваат со човековите права на секој поединец. Во овие земји е важно, детето да се вклучи во градинката со еден од родителите, најчесто мајката, без разлика дали родителите веќе работат и го учат јазикот на мнозинството. Целта на ова учење е билингвалниот пристап, кој треба да се започне најрано колку што тоа е возможно, но секако набргу по доселувањето на детето во државата. Врз основа на прегледот од табелата број 20 се гледаат разликите во давањето помош на децата од повеќејазичните средини во облик на дополнителни часови, учење на јазикот на наставата во предучилишниот период и присуството на координатори во основните училишта за децата од повеќејазичните средини.

*Табела 2 – Облици на помош за децата од повеќејазичните средини во државите од истражувањето.*

Држава	Дополнителни часови на мајчин јазик	Координатор или медијатор за поддршка на мајчин јазик	Настава на мајчин јазик
Австрија	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Белгија (Фл)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Белгија (Фр)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Црна Гора			<input type="checkbox"/>
Естонија	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Финска	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Исланд	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Кипар		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Косово			<input type="checkbox"/>
Латвија		<input type="checkbox"/>	
Македонија			<input type="checkbox"/>
Норвешка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Словенија	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Од горната табела може да се заклучи дека сите држави вклучени во истражувањето имаат организирани дополнителни часови за децата од повеќејазичните средини, освен новите членки на Европската унија и државите од Балканот. Тие, исто така, имаат и координатори во училиштата, а четири земји организираат настава на јазикот на малцинствата (првиот јазик на детето во семејството).



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Црна Гора, Косово и Македонија овозможуваат настава на мајчин јазик, а Исланд и Кипар овозможуваат дополнителни часови и координатори. Во Латвија практика е да постои координатор за поддршка на мајчин јазик.

### 7. ЗАКЛУЧОК

За успешно инклузивно училиште секако е образование и оспособување на сите наставници и стручни соработници во училиштата за инклузивно образование. И анализата на овој труд покажала како државите ги организираат студиите на наставниците во рамките на почетниот или модуларниот систем. Повторно, скандинавските држави се оние кои даваат повеќе практични и теоретски сознанија на тоа подрачје. Во рамките на тој цел секако постојат отворени прашања како што се: диференција на различните потреби, тимска работа, соработка со родителите и семејствата, а посебен проблем претставува оспособувањето на специјализираните наставници кои предаваат на предметна настава.

На ниво на училиште и градинка е културата на организација и етиката, кои ја стимулираат инклузијата. Тоа значи, дека сите училишта треба да имаат еднаква култура и етос, кои ќе ги темелат на позитивните односи и ставовите кон различностите на учениците во одделението и задоволувањето на нивните потреби. Оваа задача не беше истражувана во овој труд, но секако заслужува внимание за некое друго истражување. Покрај тоа треба да се нагласи дека е од извонредна важност, ставот на директорите кон инклузивните процеси. Важно е развивањето на помошни структури за развој на инклузивните процеси. Тука мислиме на различни експерти во специјалните области, кои можат да помогнат при развивањето на современите методи и пристапи во наставата. Тоа е тој инклузивен процес кој е од големо значење.

Важно е секоја држава да има јасна политика за развој на инклузивното образование, која и дава поддршка на училиштата, наставниците и педагошкиот етос воопшто. Имајќи ја предвид политиката, истата подразбира и соработка на меѓународно ниво како и промена на практиките. Секако, потребни се и одредени истражувања кои им даваат поддршка на инклузивните процеси. И овај рад сака да даде придонес кон тоа. Улогата на наставникот и неговата одговорност е од многу голема важност, и поради тоа треба да има постојано и адекватно дополнително образование.

### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Bognar, L. (2008). Interkulturalizam i civilno društvo. [online] Available at: <<http://ladislavbognar.net/drupal/files/Interkulturalizam%20i%20civilno%20dru%C5%A1tvo.pdf>> [Accessed 20.02.2010]
- [2] Bredekamp, S. (1987). Developmentally appropriate practice in early childhood programs serving children from birth through age 8. Exp. ed. Washington, DC: NAEYC.
- [3] Dimitriou, Sz. (2008). *Integrált / inklúzív oktatásban részesülő fogyatékos tanulóoktatása Magyarországon*. Budapest: Semmelweis Egyetem, Nevelés- és Sporttudományi Doktori Iskola.
- [4] European Agency for Development in Special Needs Education, (2012). *Special Needs Education Country Data 2012*, Odense, Denmark: European Agency for Development in Special Needs Education.
- [5] European Agency for Development in Special Needs Education (2012). *TEACHER EDUCATION FOR INCLUSION-Profile of Inclusive Teachers*. Odense, Denmark: European Agency for Development in Special Needs Education.
- [6] European Agency for Development in Special Needs Education, (2011). *Teacher Education for Inclusion Across Europe – Challenges and Opportunities*, Odense, Denmark: European Agency for Development in Special Needs Education.
- [7] Eurostat, (2012). The statistical office of the European Union Eurostat and are based on data from the EU-SILC survey, had a reorganisation on 1 January 2012. Europe in figures – Eurostat yearbook 2012 presents a comprehensive selection of statistical data on Europe.
- [8] Eurydice (2011a). *Grade Retention during Compulsory Education in Europe: Regulations and Statistics*. Brussels: ECAEA/Eurydice.
- [9] Florian, L. & Rouse, M. (2009). The Inclusive Practice Project in Scotland: Teacher education for inclusive education, *Teaching and Teacher Education*, 25, str. 594-601.
- [10] Globačnik, B., Bajrami, V. (2012). Inclusion of sen children in education. *Puna sociale dhe politika sociale*, ISSN 2221-4178, 2012, no. 5, str. 80-86.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [11] Grđan, Z. (2007). Interkulturalni odgoj i obrazovanje u sustavu odgojnih vrijednosti mladih, u: Previšić, V. i suradnici: *Pedagogija prema cjeloživotnom obrazovanju i društvu znanja*, Zagreb, Hrvatsko pedagogijsko društvo, pp. 209 – 215.
- [12] Hrvatić, N. (2007). *Interkulturalna pedagogija: nove paradigme*, u: Previšić, V. Et all: *Pedagogija prema cjeloživotnom obrazovanju i društvu znanja*, Zagreb, Hrvatsko pedagogijsko društvo, pp. 41 – 57.
- [13] Hrvatić, N. (2001). Metodologijske paradigme interkulturalnog odgoja i obrazovanja. u: Rosić, V., *Teorijsko-metodološka utemeljenost odgoja i obrazovanja*. Rijeka: Filozofski fakultet, str. 241 - 247.
- [14] Huizen, P., Oers B., Wubbels T. (2005). A Vygotskian perspective on teacher education. *Journal of Curriculum Studies*, 37 (3), 267 – 290.
- [15] Jačova, Z., Samardžiska-Panova, Lj., Leškovski, I., Ivanovska, M. (2002). Priručnik za projekat "Inkluzija dece sa posebnim potrebama u redovnim školama u zemlji u Republici Makedoniji". Skoplje: Biro za razvoj obrazovanja, Ministarstvo za obrazovanje i nauke.
- [16] Korthagen, F. A. J. (2004). In search of the essence of a good teacher: towards a more holistic approach in teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 20, 77-97.
- [17] Losen, D. J. & Orfield G. (2002). *Racial Inequity in Special Education*, Harvard: Harvard Education Press.
- [18] Meijer, C.J.W. (2010). *Special Needs Education in Europe: Inclusive Policies and Practices*. Middelfart: European Agency for Development in Special Needs Education.
- [19] Meijer, C., Soriano, V. Watkins, A. (2006). *Special Needs Education in Europe: Provision in Post Primary Education: Thematic Publication*, Middelfart: European Agency for Development in Special Needs Education.
- [20] Meijer, C. (2003). *Inclusive Education and Classroom Practices*. Middelfart: European Agency for Development in Special Needs Education.
- [21] Michailakis, D., Reich, W. (2009). Dilemmas of inclusive education. *ALTER, European Journal of Disability Research* 3, 24-44.
- [22] Ministarstvo obrazovanja, nauke i tehnologije (2011). Strateški plan obrazovanja na Kosovu, Priština.
- [23] Ministarstvo prosvjete i sporta (2011). *Strategija razvoja osnovnog obrazovanja i vaspitanja u Crnoj Gori 2012-2017*, Podgorica.
- [24] Ministarstvo za obrazovanje i nauka (2006). Nacionalna programa za razvoj na obrazovanieto vo Republika Makedonija 2005 – 2015, Skopje.
- [25] Naukkarinen, A. (2010). From discrete to transformed? Developing inclusive primary school teacher education in a Finnish teacher education department. *Journal of Research in Special Educational Needs*, 10 (1), 185-196.
- [26] Ninčević, M. (2009). Interkulturalizam u odgoju i obrazovanju: Drugi kao polazište, *Nova prisutnost*, Vol.VII, No.1, Zagreb, 7, 59. – 83. str.
- [27] OECD, (2004). *Equity in Education. Students with Disabilities, Learning Difficulties and Disadvantages*. Paris: OECD.
- [28] Perotti, A. (1995). *Pledoaje za interkulturalni odgoj i obrazovanje*, Zagreb: Educa.
- [29] Pijl, S.J. (2010). Preparing teachers for inclusive education: some reflections from the Netherlands. *Journal of Research in Special Educational Needs*, 10 (1), 197-201.
- [30] Piršl, E. (2007). Interkulturalna osjetljivost kao dio pedagoške kompetencije, u: Previšić, V. i dr.,: *Pedagogija prema cjeloživotnom obrazovanju i društvu znanja*, Zagreb, Hrvatsko pedagogijsko društvo, pp. 275 – 291.
- [31] Porter, L. (2002). *Educating Young Children with Special Needs*. London: Paul Champman Publishing.
- [32] Radoman, V.J. (2003). Analiza aktuelnog stanja i predlog reforme obrazovanja učenika sa posebnim potrebama. *Škola, savremena praksa*, Beograd, br. 11.
- [33] Watkins, A. (2007). *Assessment in inclusive Settings: key Issues for Policy and Practice*. Odense: European Agency for Development in Special Education Needs.
- [34] Wubbels, T. (1992). Taking account of student teachers' preconceptions. *Teaching and Teacher education*, 8 (2), 137-149.
- [35] Zavod za školstvo, (2011). *Katalog programa stručnog usavršavanja nastavnika za školsku 2011/2012. godinu*, Podgorica

**INTERACTION BETWEEN INTERESTS, MOTIVATION AND CHOICE OF  
PROFESSIONAL FOCUS IN HIGHER EDUCATION BY STUDENTS: SCOPE OF  
SOCIAL SCIENCES**

**Daniela Koteska Lozoska**

Faculty of Information Systems, Visualization, Multimedia and Animation, University for Information  
Science and Technology "St. Paul the Apostle" - Ohrid, Republic of Macedonia,  
[daniela.k.lozoska@uist.edu.mk](mailto:daniela.k.lozoska@uist.edu.mk)

**Abstract:** According to Maria Montessori education it is not something that the teacher does, but a natural process which develops spontaneously in humans. Within the Republic of Macedonia in higher education, students study subjects regardless of their interests. Experiences of other countries are different, which will be further elaborated in the framework of labor, and it will be used on the analysis and interpretation of the conducted empirical research. Each student is required to acquire a knowledge of each area and allow it to find that it is interested in and what he/she want in the future to study and to work in some area. According Plumrah, the value of education is not measured by the number of books read, but the further use of it. Students have the opportunity objectively to perceive the gift that they possess a certain subject, but practice shows that they too need to practice and from the perspective of multidisciplinary, which will try to build on its concept, as opposed to the selected direction study. Moreover, if students are allowed to choose their courses outside the set range of the curriculum, the entire high-education process would be much more interesting, teaching would have felt much more comfortable, and thus society will get individuals that are highly expert in your field. It takes time to detect the inclination of the students, their abilities, interests and way of thinking. Moreover, while the system aims at uniformity in study of subjects, society has failed to detect preferences held by students. What in this domain is necessary to point out, it alludes to the foundation that students need, based on their affinities, to choose their subjects. The same is not underlined certain items responsibility to not be taught in the curriculum of the student. It is important to emphasize the need for the introduction of synchronized multi-disciplinary program that, for example, students who studied natural sciences would have received basis in a particular domain, and social sciences.

The purpose of this paper is to give a clear overview of the situation of higher education in The Republic of Macedonia, in terms of the pursuit of the application of a multidisciplinary approach to the creation of the curriculum in the educational process of the students. Based on the foregoing, this paper shows empirical research, conducted at the target group with different nationalities. It is for students of informatics majors who have selected items from the management area, in order to upgrade their knowledge.

**Keywords:** multidisciplinary, professional development, higher education, students.

### **INTRODUCTION**

Studying the specifics in adopting the curriculum by students in higher education, to encourage the interest and will to do it, is particularly topical and important issue that deserves closer theoretical and scientific insight. Given that teaching consists of different selection of items which also come from different educational material and which are adopted in oral and written form, requires students to first learn the laws regarding the opportunities offered by a move and still be able to create greater or lesser inclination thereto. Considering the fact that we live in a time of global connectivity, using a multidisciplinary approach in the curriculum is one of the essential educational codes that need to be true and accurate overwhelmed by students.<sup>66</sup>

It is essential to study the capacity of students in terms of adopting different course units. More specifically, it is necessary to examine the appropriateness of the adopted curriculum in appropriate subject for higher education (adjusted to current year), to achieve the purposes and objectives and in terms of capacity for acceptance of the program by students. Adoption and showing interest for each subject individually, indicating the need of individual approach by each student. However, the curriculum must include appropriate methods and techniques to develop clear thinking and effective expression in the adoption of the relevant specifications.

---

<sup>66</sup> Ćurčić V. (1997), Adolescencija, revolucija i evolucija u razvoju, KBC "Dr Dragiša Mišović", Dedinje, Beograd, crp. 34

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

The application of the functional approach in order to encourage interest among students about a subject, aims to achieve compatibility between the opportunities and needs of the student in relation to a unit. Therefore, educational institutions should focus on modern technical instruments and approaches that will contribute to easier (nursing) and developing creative abilities of students. Providing a positive atmosphere of cooperation and offering affordable models by teachers stimulate activities among students that precedes the mastery of the subject. Then, the student responds and it pays attention to the offered program, focusing on the basic idea, not interpretive errors that may currently occur.<sup>67</sup>

#### **CHALLENGES IN ADOPTING SUBJECT CURRICULLUM IN THE HIGHER EDUCATION**

Mastering of courses in higher education takes place in different socio-cultural circumstances. First of all, it comes to age, the gift for the study of the subject, motivation and learning strategy and the methods and techniques that are used in this interactive process.

According Kuslivan, any study of the subject consists of active and passive part. The active part is an expression of the realized communication, while passive part is stored in the minds of students, that is supra-individual. The lack of knowledge of the specifics of the process of mastering a curriculum matter, can cause difficulties in finding an appropriate way to interpret the subject curriculum, but also must be deduced from the context and the difficulty of acquiring the same as a result of the Situation factor.<sup>68</sup>

The total process of learning the subject in higher education should be analyzed in terms of the impact of pedagogical dimension in the education of the student. The adoption of accurate and precise rules of the educational system is the basic prerequisite to be considered when analyzing the possibilities to encourage interest among students in relation to each teaching material. In this context, initial perceived reason to challenge the success of mastering the course is the exposure level of the student. In this case it is a period in which the student is exposed to a knowledge of the subject, it would mark an additional contribution in stimulating interest in learning it. Understanding this "space" that occurs when students, in terms of thinking about the emergence and lifelong learning of the student, a latent psychological structure that manifested as a result of trying to learn the course. This condition is the key to future opportunities to master a certain subject and encourage interest in the same or easier overcoming of the obstacles.<sup>69</sup>

The reasons for learning the subject and encourage interest in the subject in higher education deriving from socio-cultural (external factor) and emotional processes (internal state). Consequently, the area of living, environment, insight into the usefulness of the subject in everyday life and the wider context of life, is of great significance in facilitating the process, ie overcoming the obstacles. On the other hand, the internal emotional state contributes to its own synchronization with the idea of learning, ie learning course. This means that the student should not be considered the teaching of a subject for psychic phenomena (aversion to obtain the mastery of a subject), but as a real event which helps in facilitating the choice of future profession.

Kuslivan, interprets social context of encouraging interest in a subject and his mastery as essential to a proper understanding of this interactive process (of learning and using the accurate knowledge). Namely, according to his research, there are three types of social structure that has influence in the acquisition of positive habits to learning the subject by students in higher education. It is a socio-cultural environment, specific social factors and situational factors. The socio-cultural aspect refers to the role of the subject in the wider society (in their own country and the region), or whether the essence of its use and usefulness is also widespread. Furthermore, social class and ethnic identity have great influence in determining the causes of encouraging interest and mastery of a subject in the concretization of certain methods and techniques derived from individual needs. For social interaction is more important the Situation factor ie the need of each student to be perceived as an individual with its own characteristics, which actually refers to an approach to work.

What we must not allow is the emergence of ie "Social distance", ie "Psychological distance" of the student to the course. This phenomenon is described by Schumann and Van - Road and Bennati, called "Model Schuman

---

<sup>67</sup> Luković S. (2012), *Primenjena Psihologija*, Beograd, Matice, strp. 67

<sup>68</sup> Kuslivan, S. (2003) *Managing Students Attitudes and Behaviors in Primary School*. New York: Nova Science Publishers, strp. 78

<sup>69</sup> Kuslivan, S. & Kuslivan, Z. (2004), *Perceptions and Attitudes of Students in Primary School's techniques and teaching methods*. *Tourism Management*, Vol. 21, No. 3, 251-269

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

acculturation" as one of the main obstacles to the subject where is highlight the "discomfort" in learning and using the knowledge gained.<sup>70</sup>

Any detailed interpretation of the individual and common reasons for adopting the content of a subject by students in higher education, is contributing to comprehensive mastering the subject and encouraging the continued interest thereto.

**ADEQUACY OF THE SUBJECT CURRICULUM OF HIGHER EDUCATION TO THE NEEDS AND ABILITIES OF THE STUDENTS**

The establishment of a quality teaching process in adopting the course aims to integrate knowledge and skills of students for successfully tackling specific problems that occur and internal individual components in this domain. Moreover, if you respect the promotion of national and international cooperation between societies, ie the development of personality with its own identity and experience, the preferred application IS an intercultural approach. Defining access for each target group, especially for each individual, is a complex process that includes psychological and pedagogical challenges.

The aspirations of The Republic of Macedonia for membership in the European Union point to the need for respect for common actions and recommendations of the Council of Europe in the classroom. Consequently, it is important in terms of encouraging and promoting European mobility, mutual understanding and cooperation and to overcome prejudice and discrimination. Based on this direction, which comes from European legislation requires harmonization and adoption of national policies of countries (among which is the Republic of Macedonia for aspirations towards the European Union) in order to secure lasting cooperation with European society.

Starting from the basic directions and goals of creating a curriculum for higher education, it should be adjusted to the EU directives and to the area of use. It was also required insight into the specifics of the region and in individual and collective performance of students (their lifestyle acceptable values and socio-cultural barriers in communication).

The adoption of a particular subject in higher education according to curriculum tailored to the needs and possibilities of society, aims to create a framework in which students develop the ability for self-study and improvement of the teaching process. In this context, we should pay attention to the characteristics of different target groups of students who are part of the teaching process. These include social and culture and ethnic identity because of better adoption of the benefits of learning a particular teaching matter and promptly deal with all the challenges.

The program should include elements relating to individual and group specifics, especially as each group equally is not responding to opportunities to eliminate these barriers. One of the key aspects in the removal of these barriers is the excessive number of students in the classroom. All this is contributing to the adoption of teaching material and appropriate behavior to students in accordance with the same.

One particularly important areas that need to be implemented under the program is the convenience to cultural and educational content. The curriculum should be covered with objects of everyday life of the students, which will enable their easier integration into their own society with particular understanding of the habits of the modern world.

The main criterion for harmonization of curricula of courses in higher education in order to encourage interest and affinity of students to master them is the continual monitoring of each student individually in order to assess its level of knowledge and progress and adapt the lessons based on his/her personal preference and opportunities.

**EMPIRICAL INSIGHT INTO THE ADVENT OF SUBJECTS FROM A FIELD OF SOCIAL SCIENCES WITHIN THE FRAMEWORK OF THE FACULTY OF INFORMATICS**

Empirical research that is applied in this paper was conducted within the University for Information Science and Technology "St. Paul the Apostle" in Ohrid, The Republic of Macedonia. The target group is addressed to students who come from different countries: Macedonia, Albania, Cameroon, Nigeria, Ghana and others. The main objective of the research is to pinpoint the role of social subjects in specializations which are from a different context, such as science. In this way highlights multidisciplinary of the global time as an important factor in the creation of comprehensive students which will be able to face all life challenges.

---

<sup>70</sup> Van – Patten, Bill, Benati, G. (2010), Alessandro. Key Terms in Second Language Acquisition. London: Continuum

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

The main frame of the research is moving in terms of the aspect of how students in computer science majors accept subjects of management and economics.

On the University for Information Science and Technology “St. Paul the Apostle” in Ohrid, The Republic of Macedonia, we try to do as possible it is, better and more professional engineers, who will have the skills to handle the various situations that will bring the work/job in the future. This can be achieved by the introduction of elective courses from the social sciences that will help the students to expand their horizons and enrich their knowledge.

Courses in Economy and Management are very significant for engineers. Nowadays, a lot of engineers want to start own business and for that they should have basic knowledge in this two courses. Very important to know is that resources are scarce (no matter if that is time, money, raw-materials etc.). Because of that it is necessary to know how to allocate and reallocate them. If engineers want to place some new product or service on the market they should know how the market works, or how works the function of the demand and supply on the market in general. Also, they must know how to promote the product or service on the market and how to sell to the customers, which is the basic knowledge in Marketing. There is need to know the value of the money and the possibilities of export and import.

Beside this, economics and management, as part of social sciences is good to be learned, because they give to the people enriched knowledge and a wider field of view on the things in the world.

In this paper we use data from the survey conducted on 43 students from different years and study programs on the University for Information Science and Technology “St. Paul the Apostle” in Ohrid, The Republic of Macedonia. It was mixed group with 23 male students (or 53%) and 20 female students (or 47%). 49 % of them have not study economics and Management before University or in number 21 and 51 % of the students has study this subject before University or expressed in number it is 22.

The result of the survey give the answer of the question: Why students choose Economics or Management as elective course, and we get more diverse answers. Most of the students think that it is good to increase the knowledge and improve skills in this science (13); others think that the knowledge of this courses is very useful (9); part of the students think that it will help them in their career (5); some of them think that it will help them in planning of turning a new business and work in own company (4); there were students that think that it is important (3); that it is more interesting than the other subject (3); that help relation of business to IT (2); that they must choose something (2); that they can have knowledge for solving problems (1) and that it is good for their futures studies (1).

Whole group students have opinion about the help that this courses can gives them to their career. 91 % of the students think that it will help them (or in number 39); 7% think that maybe it will help them (or in number 3); and just 2% of the students think that it will not help them (or in number 1).

Students think that the gain knowledge on this two courses (Economics and Management) can use and apply in their work to have a successful career and ability to planning some projects (25); to open own business and have own company (11); to help on multiply ways (3); to understand and learn business planning and risk (2); to have some skills and solve problems (2).

About the better chances in finding job and more successful career compared with the students that didn't choose these two courses 65% (or 28 students) agree with this and they think that it will allow them successful career; 19% (or 8) don't think that these courses will make them better career and 16% (or 7 students) are not sure and they think that maybe it can be so.

For the necessity of the courses of Social sciences at the University 74% (or 32 students) think that it is necessary, 19% (or 8) think that it is not necessary, and 7% (or in number 3) of the students are not sure and they think that maybe it is necessary.

Concerning to the number of courses in social sciences on the University 19% (or 8 students) think that should be reduced, bigger part or 49% (in number 21 students) think that the number is good and there is no need of change and 32% (or 14) think that it is good to increase the number and introduce some new courses like: psychology, pedagogy and criminology. Referring to the introducing other courses in social sciences 51% (or 22 students) are agree with that and support it, 47% (or 20) are against introducing new courses and 2% (or just 1 student) can't decide and is unspecified.

The hypothesis that is drawn in terms of this paper, is the following: If social subjects especially in the area of management and economics apply in the syllabus within the IT direction, then it can be expected the students to acquire the multidisciplinary skills and thus be willing to achieve success in the global market.

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

The main questions that we used to prove the following hypothesis:

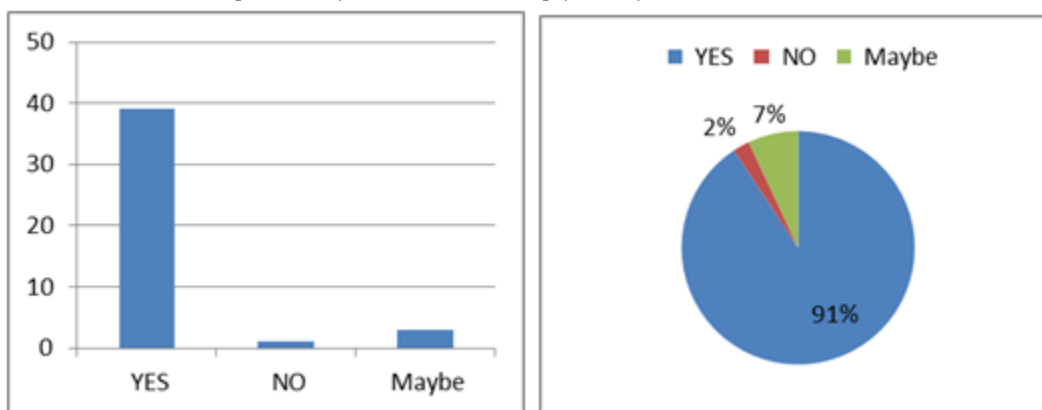
*Graph 1: Why did you choose Economics / Management as minor elective course?*



In terms of the percentage representation of the respondents' answers, they are following:

- Important/ Very important – 3 respondents
- Plan to turn business/ Open company and foreign investment/ Own company – 4 respondents
- More interesting than other – 3 respondents
- Help relation of business to IT/ Is related with IT – 2 respondents
- Increase the knowledge/ To improve my knowledge/ Want learn new/ Gain knowledge/ Improve skills in this science/ Knowledge and grade in certificate – 13 respondents
- Knowledge is used in every career/ I can use everywhere/ Every job needed/ Very useful – 9 respondents
- Must something – 2 respondents
- Help my career/ Will help me and is important – 5 respondents
- For futures studies – 1 respondents
- Solves problems – 1 respondents

*Graph 2: Do you think it will help you in your career?*

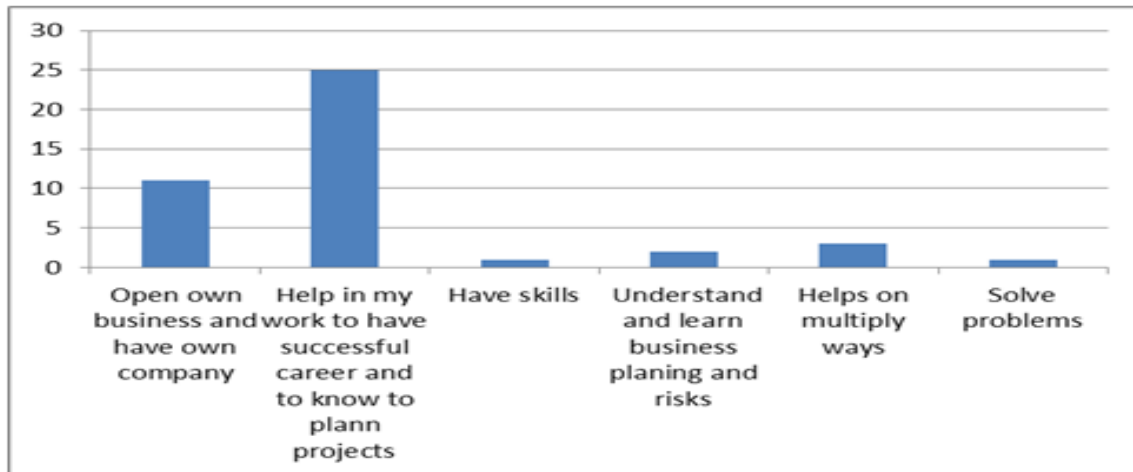


In terms of the percentage representation of the respondents' answers, they are following:

- 39 of the respondents answered with “YES”
- 1 of the respondents answered with “NO”
- 3 of the respondents answered with “MAYBE”

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

Graph 3: How will you apply your knowledge in Economics / Management in your career?



In terms of the percentage representation of the respondents' answers, they are following:

- Open own business/ Have own company – 11 respondents
- Good career and job/ Successful career/ Protect the job/ Help in my work/ For planning and work on projects/ Understand structure in company – 25 respondents
- Have skills – 1 respondents
- Business planning to learn/ Understand business and risks – 2 respondents
- I can apply everywhere/ Helps on multiply ways – 3 respondents
- Solve problems – 1 respondents

Based on the above, it recognizes that a large percentage of respondents agree that despite being educated in the direction of informatics science, for them it is especially useful knowledge in subjects like management and economics in order in the future to be able to lead their own businesses and easier to adapt to the global challenges.

## CONCLUSION

The application of the functional approach in order to encourage interest among students about a subject, aims to achieve compatibility between the opportunities and needs of the student in relation to a unit. Therefore, educational institutions should focus on modern technical instruments and approaches that will contribute to easier (nursing) and developing creative abilities of students. Providing a positive atmosphere of cooperation and offering affordable models by teachers stimulate activities among students that precedes the mastery of the subject.

This is particularly important in circumstances where it is necessary to encourage a multidisciplinary approach to higher education students, regardless of the direction we have chosen. In this work, the focus is in the need of use of subject in the domain of social sciences in other branches, such as computer science majors.

In this paper, the author try to indicate the multidimensionality of the social sciences and the positive effect of some separate sciences like Economy and Management like subsystems/ subgroups of that whole multidimensional structured system. This research is helping to describe and explain the benefits of the social sciences and show us the necessity of gaining that knowledge, which have a positive effect on a range of desirable student outcomes: cognitive, skills, participatory and effective outcomes.

## REFERENCES

- [1] Ćurčić V. (1997), Adolescencija, revolucija i evolucija u razvoju, KBC “ Dr Dragiša Mišović “, Dedinje, Beograd
- [2] Kuslivan, S. (2003) Managing Students Attitudes and Behaviors in Primary School. New York: Nova Science Publishers
- [3] Kuslivan, S. & Kuslivan, Z. (2004), Perceptions and Attitudes of Students in Primary School's techniques and teaching methods. Tourism Management, Vol. 21, No. 3, 251-269
- [4] Luković S. (2012), Primenjena Psihologija, Beograd, Maticе
- [5] Van – Patten, Bill, Benati, G. (2010), Alessandro. Key Terms in Second Language Acquisition. London: Continuum



## KNOWLEDGE CREATION IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

**Driton Sylqa**

European College Dukagjini, Peje, Republic of Kosovo [dsylqa@gmail.com](mailto:dsylqa@gmail.com)

**Abstract:** The purpose of this paper is to investigate the effects of knowledge management concept in knowledge creation in institutions of higher education. Theoretical model would be based on the concept of knowledge management and organizational learning concept, from which derives the program of development of organizational knowledge. Moreover, the model involves the study of the effects of knowledge management, use of information technology, and of personnel behavior in the process of knowledge creation. The research would be based on the survey method, as well as on the interviews of leaders respectively employees of institutions of higher education in the Republic of Kosovo in order to identify the techniques used in the creation of knowledge. Concerning the research, it is applied the positivistic scientific approach, using hypothetical deductive approach. Whilst, for testing hypothesis, variables are measured using SPSS program, and patterns that emerge from this program, such as regression analysis, box plot and anova. The main factors that influence the effectiveness of knowledge management program are meant to be ICT, preoccupation on work, share of knowledge, and development of new knowledge. Finally, the outcome of the research specifies that application of the program for knowledge creation brings competitive advantages to institutions of higher education.

**Keywords:** Knowledge management, knowledge programme, organizational learning, knowledge creation.

### 1. INTRODUCTION

Organisational learning and knowledge creation processes are becoming of crucial importance if the organisations are to succeed. Governments and various international institutions are aware of the central role of universities in so-called knowledge society and call for their increasing involvement in social and economic problems. In recent days, management scholars have come to appreciate the importance of human resources as an enormous source of competitive advantage. Based on this insight, the institutions of higher education obtain decisive human resources and then establish management systems that increase the potential of these resources. Human resources are especially valuable to knowledge-based organisations because of their capability to generate, use, and share knowledge. Once knowledge assets are acquired, organizations and Human resources systems must be designed in a way that enables employees to use the knowledge and make the organisation competitive. (Jackson, Hitt, and De Nisi, 2003). Considering the complexity and rapid changes that occur in the environment of countries in transition, institutions of higher education's need to focus on knowledge creation and learning processes in order to achieve their goals successfully. We think that institutions of higher education in general learn and create knowledge differently than business enterprises because of the specific activities they undertake. To a certain degree, many authors and scientific researchers agree that the new and real knowledge is being made at institution of higher education. Nonetheless, we are faced with an interesting paradox: whilst we were told by our teachers that in the twenty-first century the real and valuable resource is knowledge – not capital, not workforce, not raw material – we actually do not know much about the main knowledge producers, which are the universities. Hence, there are just few studies conducted in this field in our country, in Kosovo, which makes this paper rather interesting.

#### 1.1 Objective and research questions

The objective of study research is to investigate the impact of knowledge management as a possible factor, which affects the success of institutions of higher education in Kosovo. Hence, the main question of paper is:

*What is the impact of elements (such are: system of education, information technology, the process of knowledge management and its framework) to the institutions of higher education in achieving objectives successfully?*

#### 1.2 The hypotheses of the paper

There are three working hypotheses which are as follows:

H1: Indicators such are: the program of management skills and knowledge, organizational culture, human resources, leadership, information technology and control are main factors, which have a significant impact on effectiveness.

H2: Indicators of educational system are the factors that have the greatest impact on the effectiveness of knowledge management program and on new knowledge creation.

H3: The knowledge management program in public universities is largely affirmed pertaining to the development of the knowledge economy.

### 2. THE CONCEPT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN MODERN INSTITUTIONS

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Changes force organisations to rethink their frames of action. Either they are willing and able to adapt to the changing business environment or they are about to fail. Not the producers determine the business life but the customers do due to their growing economic power (Stewart, 1998). Many producers of goods and services make similar offers to its customers. They struggle for the same people that are not willing to obtain a second university diploma, to buy a third car or the fourth insurance policy. In other words, there is keen competition. So the organisations have to think in how far their offer satisfies the customer's needs better than their competitors offer. And this thinking process should not only be done internally but should be shown to the customers. The customers demand additional value. Only those companies that can offer the value will succeed. Consequently there is a need for organisations to create values. This could mean that intangible values are added to tangible goods and intangible values are sold in tangible forms. Knowledge Management is responsible for the critical issues of organizational adaptation, survival and development of skills in terms of interrupted growth change. In essence it provides organizational processes that require a synergistic combination of data and information technology and information processing capabilities creative and innovative capacity of the people. (Malhatra, Y., 2000).

The purpose of knowledge management is to provide decision makers the latest knowledge before use. This means ensuring that the necessary skills are available to the right people at the right time and that it is used to improve business efficiency. "Knowledge is power" - key is the phrase that describes this time, and the third wave of workers become "knowledge workers", (the term was first introduced by Peter Drucker in 1959).

### **2.1 The knowledge creation process**

The globalisation process and dynamic competition within today's market have led to shift attention toward knowledge issues as a major source of organisational success. Nowadays, there are a lot of definitions about knowledge. In traditional western epistemology (the theory of knowledge), "truthfulness" is the essential attribute of knowledge. It is the absolute, static and non-human view of knowledge (E. C. Martins 2010). Knowledge has the active and subjective nature represented by such terms as "commitment" and "belief" that are deeply rooted in individuals' value systems (Nonaka/Toyama/Konno, 2001).

There are two types of knowledge: explicit knowledge and tacit knowledge. Explicit knowledge can be expressed in words and numbers, and easily communicated and shared in the form of hard data, scientific formulae, codified procedures, or universal principles. Tacit knowledge is highly personal and hard to formalise, making it difficult to communicate or to share with others. Furthermore, tacit knowledge is deeply rooted in an individual's action and experience as well as in the ideals, values or emotions he or she embraces (Nonaka & Takeuchi, 1995). Knowledge is created by means of interactions between tacit and explicit knowledge, rather than from tacit or explicit knowledge alone. To create knowledge dynamically and continuously, an organisation needs a vision that synchronises the entire organisation. The knowledge vision gives a direction to the knowledge-creating process. It is top management's role to articulate the knowledge vision and communicate it throughout and outside the company (Nonaka & Takeuchi, 1995).

### **2.2 Organisational Learning**

In academic as well as in practical world, organisational learning has become increasingly significant (Argyris & Schön, 1996). Open dynamic processes and faster changing parameters make the economic environment unpredictable and even in the manufacturing business, the pressure in a faster moving world increases. And, employees have to deal with different tasks at the same time, to be flexible and act in time. The customer demand has to be fulfilled with high quality products and reaction time from developing to delivery shrinks to a minimum. Hence, in order to cope with complexity organizations must increase their knowledge and this knowledge need to be restructured and changed continuously. Therefore, the ability to learn is of significant importance. To a large extent, learning takes place on the individual level, then occurs in the group level and then ultimately learning extends into the organisational level. Therefore, it is very important for the organisation that knowledge is stored in an information system within the organisation and that every employee has access to it. Otherwise, problems can occur when an individual leaves the company, because the organisation then will lose this knowledge.

Herein, we can see the close link between learning and knowledge. Once learning can take place new knowledge can be acquired and therefore, knowledge can be considered as the outcome of the learning process. Moreover, organisational learning is a process, which consists of acquiring, processing and storing information (H. Dumont, D. Istance and F. Benavides, 2010).

## **3. EMPIRICAL DATA**

In this part are presented empirical data obtained at three public universities of Kosovo, which are:

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

- University of Pristina, UP
- University "Haxhi Zeka", UHZ
- University "Ukshin Hoti", UPZ

The sample distribution of statistical population in all universities is 720 correspondents. The sample distributions are separate on gender basis and as well as on job experience of employees.

#### 4. ANALYSIS AND DISCUSSION OF ASSUMPTIONS

Results after exclusion of incomplete questionnaires that were completed incorrectly, includes 186 respondents. Previous to checking the research problems, there are calculated performance indicators to measure the use of ICT during their job recruitment. From the obtained data, it was measured arithmetic average of the individuals. The results show that employees in the respective institutions of higher education, on average, they are moderately satisfied with the job. The use of ICT shows a preoccupation with working stress and share of knowledge to the whole institution, which are all characterized by a weak release of normative knowledge.

*Table 1 – Average and standard deviation of the use of ICT systems, and of the explicit and tacit knowledge*

	M	SD
<b>Using ICT system at work</b>	2,98	,476
<b>Explicit knowledge to work</b>	3,44	,537
<b>The distribution of knowledge</b>	3,31	,866
<b>Use of modern technology</b>	3,46	,666
<b>Measuring knowledge management</b>	2,72	,898

In order to address the first research question of the study and to determine differences in knowledge management and knowledge share of the institutions we used the method that split the status of entities. This separates the status of respondents among the junior researcher and senior researcher. The above mentioned differences were examined using the arithmetic means of t-test. Prior to implement the t-test, we have checked the normal distribution using the Kolmog-Smirnov test. The distribution does not deviate significantly from normal. ( $Z_{zad} = 0.975$ ,  $Z_{zaok} = 0.737$ ,  $Z_{afod} = 1,041$ ,  $Z_{instod} = 1.498$ ,  $Z_{normod} = 0.774$ ;  $p < 0.05$ ). The below table, shows the results of t-test and measure of using ICT, preoccupation with work and the three dimensions of the share of knowledge to the researched universities.

*Table 2 - Results of the change of using the ICT by type of researchers*

Variables	M		SD		t
	Junior	Senior	Junior	Senior	
	researchers	researchers	researchers	researchers	
<b>Using ICT sys. at work</b>	2,91	3,03	,438	,499	-1,68
<b>Explicit know. at work</b>	3,21	3,59	,491	,512	-5,09**
<b>Distribution of know.</b>	2,83	3,63	,676	,832	-6,88**
<b>Use of modern tech.</b>	3,32	3,55	,661	,660	-2,25*
<b>Measuring KM</b>	2,29	3,00	,714	,904	-5,59**

Source: Database of the paper

The results show that between the young researchers ( $n = 72$ ) and senior researchers ( $n = 108$ ), there are huge statistical differences regarding the use of explicit and tacit knowledge in all three institutions. Concerning the second research question of the study, which deals with the difference among various demographic factors, it could be stated that the young researchers are using much more ICT in correlation with the senior researchers. Moreover, the results show that the performance by senior is much higher compare to the institutional goals.

To be able to answer the respective question, it was calculated the coefficient of correlation between these variables about each criterion separately, and then the regression analysis for determining relative contribution of each of these determinants concerning prediction of employment and potential intent to leave the institution. The calculated results are ( $Z_{r.u.} = 1.79$ ,  $p < 0.01$ ,  $Z_{n.no} = 2.59$ ,  $p < 0.01$ ).

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

The following tables explain the coefficients of correlation among variables such are preoccupation with work, the use of ICT and share of knowledge in all three institutions by sample of respondents. Since we have established results, we may emphasize that there is a big difference between younger and senior researchers.

*Table 3 - The correlation the predictor and criterion working effect on entire sample*

	Use of ICT	Preoccupation with work	Share of knowledge (effective component)	Share of knowledge (instrumental component)	Share of knowledge (normative component)	Performance
<b>Using ICT sys. at work</b>	-	,141	,423**	-,042	,428**	,188*
<b>Explicit knowledge</b>		-	,509**	,301**	,408**	,332**
<b>Tacit knowledge</b>			-	,468**	,782**	,188*
<b>Use of modern techn.</b>				-	,439**	-,028
<b>Work performance</b>					-	,160*

*Source: Database of the paper*

While on the entire sample is taken significant association of all five attitudes toward work with a measure of operating performance, the correlation separately for the two sub-samples of respondents are changing. In a small sample, only preoccupation with work showed a significant relation with academic performance. Whilst, using the performance at work showed no significant correlation with performance measures. Correlations in the entire sample are visible and are due to the forecast and criteria connection with third variable. In order to get more detailed information about the predictive validity of the use of ICT system, preoccupation with work and share of knowledge to the institution in connection with the performance of KM, we conducted a regression analysis on the entire sample. Complete regression analysis, which includes all the variables mentioned earlier as definitive, showed that the target group explained 22% of variance in the criterion.

*Table 4. Preview the complete regression analysis for the criterion variable impact on entire working sample*

Variables	$\beta$
<b>Using ICT</b>	,131
<b>Explicit knowledge</b>	,283**
<b>Knowledge delivery</b>	-,145
<b>Tacit knowledge</b>	-,083
<b>The program KM</b>	,059
<b>Use of modern technology</b>	-,166
<b>The status of new worker</b>	,432**
<b>Gender</b>	-,140*
	<b>F= 7,09**</b>
	<b>R= 0,50</b>
	<b>R<sup>2</sup>= 0,25</b>
	<b>cR<sup>2</sup>=0,22</b>

*Source: Database of the paper*

If we elaborate a regression analysis separately from the two sub-samples (see table 13), we obtain non similar results. Based on both samples, there is evident that intention to leave the institution is caused by lack of satisfaction in working place and because of the length of service in the institution. Furthermore, the parameter Rsquare = 0.50 show the tremendous needs to change the program of knowledge management in all three researched institutions. Besides, it can be concluded preoccupation at work, ICT use, share of knowledge are the main variables that impact the knowledge management program. Generally, where the level of applied variables is low, the service of knowledge sharing, and knowledge creation is low.

**IMPACT OF ELEMENTS IN EDUCATIONAL SYSTEM AND KM PROGRAM**

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

In this part are regarded the matters included in hypothesis two and three, which are related to the impact of elements of educational system in Knowledge Management program and on knowledge creation. The assessments of employees present significant variables and yield a basis for their testing variables. For testing and analyzing, herein are used descriptive statistics data.

*Table 5. Descriptive statistics of research variables*

v1		v2	
<b>Mean</b>	3,838095238	<b>Mean</b>	3,571429
<b>Standard Error</b>	0,235276971	<b>Standard Error</b>	0,310828
<b>Median</b>	3,70952381	<b>Median</b>	3,7
<b>Mode</b>	#N/A	<b>Mode</b>	#N/A
<b>Standard Deviation</b>	0,470553943	<b>Standard Deviation</b>	0,621655
<b>Sample Variance</b>	0,221421013	<b>Sample Variance</b>	0,386455
<b>Kurtosis</b>	0,927566486	<b>Kurtosis</b>	2,192979
<b>Skewness</b>	1,232436024	<b>Skewness</b>	-1,16229
<b>Range</b>	1,047619048	<b>Range</b>	1,47619
<b>Minimum</b>	3,442857143	<b>Minimum</b>	2,704762
<b>Maximum</b>	4,49047619	<b>Maximum</b>	4,180952
<b>Sum</b>	15,35238095	<b>Sum</b>	14,28571
<b>Count</b>	4	<b>Count</b>	4
<b>Confidence Level (95,0%)</b>	0,748756328	<b>Confidence Level(95,0%)</b>	0,989192

Source: Database of the paper

Based on the above table we can conclude that the presence of professional development affecting the workers knowledge is very large, because  $KV1$  and  $KV2 = 0.92 = 2.19$  where  $STV$   $Stv1 = 0.47$  and  $= 0.62$ . Whilst, confidential or significant level is 0.86, whereas based on this level the statistical acceptability is 95%.

*Table 6. Regression analysis of variables and model Anova*

<b>SUMMARY OUTPUT</b>								
<i>Regression Statistics</i>								
<b>Multiple R</b>	0,076949527							
<b>R Square</b>	0,00592123							
<b>Adjusted R Square</b>	-0,491118156							
<b>Standard Error</b>	0,574599767							
<b>Observations</b>	4							
<b>ANOVA</b>								
	<i>Df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>			
<b>Regression</b>	1	0,003933	0,003933	0,011913	0,92305			
<b>Residual</b>	2	0,66033	0,330165					
<b>Total</b>	3	0,664263						
	<i>Coefficients</i>	<i>Stand. Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
<b>Intercept</b>	3,630,073,913	192,742	1,883,385	0,200342	-466,295	1,192,309	-466,295	1,192,309
<b>3,880,952,381</b>	0,058245971	0,533649	0,109147	0,92305	-223,786	235,435	-223,786	235,435
<b>RESIDUAL OUTPUT</b>				<b>PROBABILITY OUTPUT</b>				
<i>Observation</i>	<i>Predicted</i>	<i>Residuals</i>	<i>Stand. Resid.</i>	<i>Percentile</i>				
	3,94761904761905							

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

<b>1</b>	3,848,080,262	0,018586	0,039616	12,5	3,442,857
<b>2</b>	3,787,615,397	-0,23523	-0,5014	37,5	3,552,381
<b>3</b>	3,873,597,544	-0,43074	-0,91811	62,5	3,866,667
<b>4</b>	384,308,775	0,647388	1,379,892	87,5	4,490,476

*Source: Database of the paper*

The impact of the use of ICT system, preoccupation with work and share of knowledge inside the institutions, turnover and absenteeism of workers has often been the subject of research. Hence, the figures illustrate regression analyses throughout anova model including variables related with development of new knowledge creation and knowledge management program. The tested variables tend to be very significant factors when it comes to apply of knowledge creation in workplace, which is clearly indicated by significance factor of the model.

### CONCLUSION

Based on presented results of the study it can be drawn the following ending. Concerning the HA, program of management skills and knowledge, organizational culture, human resources, leadership, information technology and control are not main factors which have a significant impact on effectiveness. This is due to obtained results and its analyses that brought attention to different factors affecting the knowledge creation and knowledge management. The effectiveness lies more on preoccupation of work, share of knowledge in different ways as well as employee's performance. Nonetheless, the results indicate that these factors are applied at very low level at public universities based on perception of respondents.

Pertaining to HB, elements such are: ICT knowledge, explicit knowledge, tacit knowledge, organizational learning, has considerable impact on the effectiveness of knowledge management program and on the new knowledge creation. The support on this topic comes from results that show the influence of implementation of trainings on the job, share of knowledge and therefore, development of their knowledge base.

Finally, the knowledge management program in public universities is not affirmed pertaining to the development of the knowledge economy, which does not verify hypothesis three, since the both researchers, junior and senior, think that there is much to be improved in this direction.

### REFERENCES

- [1] Argyris, Chris, 1999, "On Organizational Learning", 2nd Edition, Massachusetts, Blackwell;
- [2] Argyris, Chris/ Schön, Donald A., 1996, "Organizational Learning II - Theory, Method, and Practice", Reading – Massachusetts, Addison-Wesley;
- [3] Benbya, H., Passiante, G. & Belbaly, N.A. (2004). Corporate portal: a tool for knowledge management synchronization. *International Journal of Information Management*;
- [4] Carmeli & Tishler, A. (2004). The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*;
- [5] Chen, M., Huang, M. & Cheng, Y. (2009). Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: An empirical study. *Expert Systems with Applications*;
- [6] Karen Seashore Louis z Kenneth Leithwood z Kyla L. Wahlstrom z Stephen E. Anderson (2010), "Investigating the Links to Improved Student Learning", Final report of Research Findings, University of Minnesota Center for Applied Research and Educational Improvement;
- [7] Kiessling, T.S. et al. (2009). Exploring knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional economy. *Journal of World Business*;
- [8] Malhatra, Y., 2000, "Knowledge Management for e-business performance - develop strategies for information on the internal time "Executive Journal, Vol. 16;
- [9] Michael Hallsworth, with Simon Parker and Jill Rutter (2011)," Policy Making In The Real World", Evidence and Analysis Institute for Government UK;
- [10] Nonaka, Ikujiro/ Takeuchi, Hirotaka, 1995, "The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation", New York, Oxford University;
- [11] Probst, Gilbert J. B. / Büchel, Bettina S. T., 1997, "Organizational Learning: The competitive advantage of the future", London, Prentice Hall;
- [12] Tomas Stewart, 1998, *Intellectual Capital – The new wealth of organisations*;

**KNOWLEDGE AND UNDERSTANDING IN BUSINESS ANALYSIS – A KEY  
REQUIREMENT FOR THE FORMATION OF SKILLS AND COMPETENCE FOR  
SUCCESSFUL BUSINESS DEVELOPMENT**

**Rositsa Ivanova**

UNWE, Sofia, Republic of Bulgaria Rosi\_Ivanova@abv.bg

**Abstract:** Finance and economic analysis (business analysis) is a separate discipline and a crucial function of the management and the practical applied operations for the business of each enterprise.

As a science that has its own independent place within the research area, business analysis is characterized with some important science metrics features typical for it and distinguishing it from other sciences. These are the subject matter and the object of the analysis, its method, methodology and technique, the principles and functions of the analysis, as well as its organization within enterprises.

As a function of each enterprise's management, the analysis gives the managers important information to make substantiated and proper management decisions for achieving and maintaining financial equilibrium, market stability and successful business development from operation and strategic point of view.

As practical work of and a subsystem within the financial management system, business analysis studies the financial and property position of the enterprise. The analysis is based on the identification of the direct factors' influence rate and direction on the formation and dynamics of resultative indicators that are typical for the different aspects of business. This can be used as a basis for making decisions to minimize and eliminate the factors that have adverse effect on the dynamics of separate business indicators' values.

This publication highlights the methodology for the business analysis of the business enterprises' operations. The methodological scheme of the business analysis is based on the systematic and logical approach. It focuses on the objectively existing relations and dependencies between individual elements of the common methodology for horizontal and vertical analysis of the overall business of the enterprise.

The subject matter of the study covers the knowledge and understanding in business analysis that lecturers in the Universities of Economics in Bulgaria should provide students who study for Master education and qualification degree, major "Accountancy". This is the basis for substantiating the established skills and acquired professional and transferable competences of specialists – holders of Master Degree in Accountancy, and of different specialists in the field of accountancy and business analysis.

The aim is to substantiate the opportunities for development of successful career for the graduated Masters on the basis of acquired knowledge, skills and competences in business analysis, considered both from professional perspective and in terms of their personal development through life-long learning and by means of acquiring new knowledge and skills within their specialty.

**Keywords:** knowledge, business analysis, management, competences.

## **1. INTRODUCTION**

Knowledge is defined as a set of data, information, experience and intuition in very specific context and expert views for evaluation of present and future events, facts, phenomena and processes on the basis of which new information and experience, skills and new knowledge are obtained.

Knowledge is expressed and applied both by means of man's mind and carrier (paper, electronic, etc.) containing such knowledge, as well as by means of the development of rules for its management and application in economic practice.

The application of knowledge in business analysis and in analysis of financial statements of non-financial entities acquired by the students during their course of study for education and qualification degree Master in the universities of economics in Bulgaria is a key factor for the future development of young people with higher education in economics and for their successful realization in the economic practice.

## **2. KNOWLEDGE – AN INTELLECTUAL ASSET**

Management of knowledge in broad sense and in particular in business analysis is considered in two aspects.

On one hand, the management of knowledge is an activity that facilitates the attainment of each entity's business strategy, which is based on its mission and vision. From this perspective, the management of knowledge in business

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

analysis as an activity requires to develop and constantly improve the education strategy of disciplines taught in master's programs in different specializations of universities in economics in Bulgaria. We speak about the provision of the process of study both in business and in analysis of financial statements of non-financial entities with textbooks and other teaching materials, with highly qualified teaching staff, with computer equipment, appropriate software and multimedia presentations. Therefore, the permanent update of different methodologies for analysis according to the changes in the national accounting, tax and other relevant legislation is of crucial importance. This is necessary because of the introduction of the requirements of the European directives and regulations in the field of accounting and audit to the national legislation of the European Union member states.

On the other hand, knowledge, considered as insights, comprehensions, new ideas, ratiocinations, etc., is a major resource and a key factor allowing smart behaviour of people and entities while carrying out their business, and of the society in general. This aspect of knowledge is considered in its capacity of intellectual capital of the entity. The carrier of this capital is the man. The intellectual capital itself, from the perspective of its active expression, may be considered as an intellectual asset of the entity. Here we could reasonably ask the question about the link between entity's intellectual assets and its financial performance.

To the author's opinion, the question about the quantitative assessment of entity's intellectual assets, including knowledge, is crucial. The quantification of knowledge, as an intellectual asset, is an important prerequisite for analyzing and evaluating the financial performance of the entity under the effect of acquisition of knowledge and its use in the process of creating value for the entity.

### 3. MANAGEMENT OF KNOWLEDGE IN BUSINESS ANALYSIS

The knowledge in business analysis acquired by the students during their study in the respective specializations and master's programs should be applied, kept and further developed by them while working in economic practice.

The processes of development, organization, transformation, transfer and defence of knowledge in business analysis should be efficiently managed. The teams of lecturers in business analysis in the universities of economics in the country play a key role in this process.

To the author's opinion, the process of management of knowledge in business analysis is directly related to the common understanding of analysis as a science, function of management and practically applied activity. Therefore, the author believes that the process of study of the Master degree students in business analysis and analysis of financial statements of non-financial entities is a symbiosis of four interrelated aspects. These are as follows:

- 1) Professional preparation and personal qualities of teaching staff in the field of accountancy and business analysis.
- 2) Pedagogical skills of lecturers and use of teaching methods that improve students' ability to realize the economic situations and processes in a creative manner, to develop options for solution of problematic areas in practice, to develop and make proper and well-substantiated management decisions.
- 3) Deepening the knowledge in theory and history of business analysis for the students of education and qualification degree Master.
- 4) Encouraging students to continuously acquire new knowledge through life-long learning.

In the process of study in business analysis we support the thesis of Prof. K. Pergelov who follows the idea of Pirogov that "The main objective of teaching is to prepare a man to be a man".<sup>71</sup>

As M. Musov, PhD says, education "mostly needs... balanced commitment simultaneously to the personal and professional development of students".<sup>72</sup>

For achieving a real symbiosis between professional and personal development of students, the study process needs to cover the following aspects as a complex.

**Firstly**, when teaching the material in accounting and analytical disciplines in the universities of economics in the country, we should focus on theory of accountancy and business analysis. The theory of accountancy and of business analysis is extremely rich. Getting familiar with the theory of business analysis is an important condition for the development of students' flexible way of thinking, for the formation of overall view on the financial and economic position of the entity and the perspectives of its development in operating and strategic aspect. Knowledge about the theory of business analysis is an important prerequisite for the formation and development of students'

---

<sup>71</sup> Pergelov K., Anniversary collection devoted to K. Pergelov, UNWA, Accountancy and Analysis Department, C., 2002, page 10

<sup>72</sup> M. Musov, Professional Competences and Personal Qualities in Higher Education in Accountancy, Publishing House UNSS, C., 2015, page 57



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

abilities to identify the links and dependencies between different aspects of the entity's business. On such basis they can analyze the strength and direction of direct factors' impact on the formation and further change of resultative indicators describing the interrelations between innovation, marketing, investing, principal, business and financing activity of the entity. We sustain the thought of Leonardo da Vinci followed by Prof. K. Pergelov and namely that "He who loves practice without theory is like the sailor who boards ship without a rudder and compass and never knows where he may cast."<sup>73</sup> Namely the theoretical education and acquired theoretical knowledge in accountancy and business analysis contributes to "increasing the intellectual potential and theoretical maturity of students".<sup>74</sup> Thus, the education of Master degree students in business analysis and analysis of financial statements of non-financial entities is directed from "more narrow professional knowledge to broader academic knowledge".<sup>75</sup>

**Secondly**, in the process of study in business analysis we need to apply teaching methods that improve students' abilities to realize different situations in a creative way. At the same time, we should present the benefits from the life-long learning. To our opinion, namely the pedagogical skills of the teaching staff in business analysis are important factor for the development of students' thinking and for the development of their inborn abilities to constantly master new knowledge in the field of scientific learning they have chosen and their further realization in practice. The use of appropriate teaching methods in business analysis encourages students to actively participate during lectures and seminars, gives rise to the development of their thinking and actions. Thus, objective opportunities for adaptation of the graduates to the socioeconomic reality and their successful realization in economic practice and the development of their own business career are provided. Not allowing nihilistic attitude of students to systemic and continuous improvement of their knowledge in the field of study they have chosen, but of their knowledge in general, is crucial. This is an important issue for young people's personal and professional development. Encouraging young people to form self-initiative and permanent self-control is not of minor importance for their future development. Thus young people with higher education in economics, in particular in the field of accountancy and business analysis, can make correct and substantiated decisions for the successful development of the entity they are working for.

All of the above provokes us to make the conclusion that a better vision of the process of education in business analysis and analysis of financial statements of non-financial entities for the Master degree students may and should be achieved.

#### **4. KNOWLEDGE, SKILLS AND COMPETENCES IN BUSINESS ANALYSIS**

As a result of the study in the master's programs of disciplines "Business Analysis" and "Analysis of Financial Statements of Non-Financial Entities" students acquire knowledge about the methodologies for analysis and the system of indicators for analysis and assessment of:

1. Entity's provision with fixed tangible assets, their use and the efficiency of their use by means of the extended model for analysis of work load ratio.
2. Entity's provision with workforce, the use and the efficiency of its use, as well as the hourly labour efficiency and the extended model for analysis of the annual labour efficiency.
3. Composition, structure and dynamics of entity's income, cost per income of BGN 100 (income efficiency), composition, structure and dynamics of net sales, income-based profitability.
4. Composition, structure and dynamics of entity's expenses by origin (by economic items) and by purpose (by types of activities), income per cost of BGN 100 (expense efficiency), cost per sales of BGN 100, expense-based profitability.
5. Financial result, impact of taxation on net profit, financial result from operating activity, financial result according to the theory of critical point of sales.
6. Business risk of the entity (essence and components), types of risks – macroeconomic, sectoral, market, intracompany, liquidity, credit risk, operation leverage and entity's security area, dynamics and variation of main business indicators.

---

<sup>73</sup> K. Pergelov, About the Essence and Meaning of Accountancy as a Science, Bulgarski Schetovoditel Magazine, no. 10/1997

<sup>74</sup> M. Musov, Professional Competences and Personal Qualities in Higher Education in Accountancy, Publishing House UNSS, C., 2015, page 54

<sup>75</sup> The same, page 54

7. Financial risk. Specialized models for assessment of financial risk. Z-score models. Interpretation of achieved results.

8. Financial leverage. Models for financial leverage analysis. Link between financial and operation leverage.

9. Entity's financial stability. Conditions for financial stability. Levels of financial stability.

10. Entity's financial position. Analysis of capital structure. Analysis of property structure. Analysis of entity's liquidity and solvency. Static and dynamic liquidity. Short-term financial planning in the entity. Monetary budget. Analysis of receivables and payables. Tasks of business analysis in case of anti-crisis management of the entity.

11. Business efficiency. Traditional models for analysis – analysis of profitability of general assets, analysis of profitability of equity, analysis of profitability of aggregate invested capital, analysis of sales profitability, earning per share, DuPont Model. Profitability of business and growth rates. Internal growth rate and sustainability growth rate of the entity.

12. Analysis of assets' turnover rate. Models for evaluation of asset turnover rate's effect on the business efficiency.

13. Analysis of entity's financial equilibrium.

14. Added value of rate of return. Economic added value, monetary rate of return of invested capital, monetary added value, shareholding added value, market added value, total rate of return for shareholders.

15. Value of business. Discounted cash flows model. Methods for forecast of free cash flows from operations. Operating activity and value of entity.

16. Price – Revenue, Price – Accounting Value and Price – Sales ratios.

17. Average weighted capital price. Debt price. Equity price.

18. Investing activity of the entity.

19. Balanced card model for assessment of business strategic management. Main aspects for assessment and management of the balanced system of indicators for analysis of business efficiency (“Finance”, “Internal Business Processes”, “Customers”, “Knowledge and Development”).

On the basis of acquired knowledge students obtain different understanding and transferrable skills. In their nature, understanding skills allow students to apply the elements of the business analysis model to identify the direction and strength of influence of direct factors on the formation, dynamics and trends for development of resultative indicators that characterize the innovation, marketing, investing, production, business and financing activity of the entity, its financial position, financial stability, financial equilibrium, cash flows and business efficiency.

Students acquire transferrable skills to make presentations, to work in a team, to solve specific business problems, to master and apply modern information technologies for business analysis of the activity, including cloud services, to form information culture, skills for career development, etc.

On the basis of acquired knowledge and skills in business analysis, the Master degree students obtain the following competences:

1. Professional competences for: collection, processing and integration of information required for the business analysis and the analysis of the financial statements of non-financial entities according to their assignments and objectives; solving different problems in economic practice; integration of knowledge and information, etc.

2. Competences for independence and responsibility for: governing and managing teams to perform business analysis; creative solutions of important practical applied problems and making proper and substantiated decisions for the business development, for achieving and maintaining financial and market stability of the entity in operating and strategic aspect.

3. Learning competences comprising identification of needs of new knowledge in business analysis, mastering them in timely manner and creatively applying them in the economic practice.

4. Communication and social competences, including for: clear, understandable and accessible expression of their own opinion; formulation of own views and conclusions for different problematic methodological issues of business analysis, application of different methodologies for analysis in economic practice; solving specific problems in real business, etc.

## 5. CONCLUSION

Knowledge is a key factor for economic development. Investments in creating knowledge and transferring knowledge are a prerequisite for development of competitive economy. Knowledge, skills and competences in business analysis contribute to the improvement of industrial entities' financial stability, to the formation and

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

maintenance of their financial equilibrium in the context of interrelations between profitability, liquidity and financial stability, both in operating and in strategic aspect.

**REFERENCES**

- [1] M. Musov, Professional Competences and Personal Qualities in Higher Education in Accountancy, Publishing House UNSS, C., 2017
- [2] Anniversary collection devoted to K. Pergelov, UNWA, Accountancy and Analysis Department, C., 2002, page 10
- [3] K. Pergelov, About the Essence and Meaning of Accountancy as a Science, Bulgarski Schetovoditel Magazine, no. 10/1997



---

**INNOVATIVE EDUCATIONAL TECHNOLOGIES FOR TRAINING FUTURE  
LAWYERS**

**Nadezhda Krasteva**

South-West University “Neofit Rilski”, Blagoevgrad, Bulgaria nkrasteva@law.swu.bg

**Vladislav Krastev**

South-West University “Neofit Rilski”, Blagoevgrad, Bulgaria vladislav\_swu@law.swu.bg

**Abstract:** The expectation for successful professional realization of students – lawyers naturally is “key” for any educational policy. The preconditions for this are indicated in the quality of educational process where students take part, in the variety of forms, methods and means for mastering knowledge, skills and competences with legal status. In this aspect the concept of this paper is based on the specifics of innovative educational technologies and their application when training students – future lawyers.

The contemporary judicial education shall offer not only theoretical knowledge but acquisition of practical skills and deployment of cognitive abilities. For the successful professional realization of students – lawyers in the conditions of strongly competitive environment necessary is basic academic knowledge in the field of law as well as variety of innovative approaches when reviewing, analysis, formatting of procedural deeds and statements, design of thesis and up-to-date solutions, demonstration of professional competence for dealing with projects, cases, situations.

Assuring actual opportunities for high-quality professional competence of students – future lawyers being trained is in the context of philosophy of the lecturer regarding the organization and contents of the educational process in the higher institution. An important tool for estimate of the quality and result of this process is the acquired practical skills for successful professional realization in actual work environment.

This essay is provoked by the results of conducted polls among students-graduates of the Law major at South-Western University “Neofit Rilski”.

**Keywords:** innovative educational technologies, law students, real work environment, simulation of lawsuits, professional competencies .

## **1. INTRODUCTION**

In the report by Jacques Delors “Education – hidden treasure” higher education is defined as “one of the moving forces of public development and at the same time center of the educational life of society”<sup>76</sup>. In the conceptual plan higher education ensures permanent enrichment of intellectual potential of the nation with regards to comprehensive training as well as in the direction of specialized, professionally-oriented to specific competences and occupation. The vast range of possibilities, however, suggests the result of the educational process, i.e. subject student with his professional qualification to hold up-to-date knowledge, skills and competences, compatible and even innovative in theoretical plan with the requirements for practice of the specific occupation. Along with this, very important is through participation of young people in the process of acquiring higher education to direct their efforts into adopting an understanding about the four principles of education (drawn by the International Education Commission for XI century before UNESCO), namely: *to learn to live together; to learn to know; to learn to act, to learn to be*. In the context of “to learn to be” Edgar Faure gives a prognosis – “in XI century everyone will be forced to show greater independence and reason in combination with strong sense of personal responsibility for reaching public goals”<sup>77</sup>. The natural conclusion of this prognosis contains in the accent to the role of higher education for personal development of the student being trained. The collective image of professional and personal qualities and competences of the subject-student is first and essential precondition for the successful and perspective career development. *The estimate of the possibilities in this context shall be programmed and coded in the overall vision of the educational process for the training of jurists and anteriorly through applying the so-called innovative educational technologies.*

## **2. FOR THE ESSENCE AND SENSE OF INNOVATIVE EDUCATIONAL TECHNOLOGIES**

---

<sup>76</sup> Delors, J. *Education – Hidden Treasure. Report by the International Education Commission for XXI century before UNESCO*. Publication UNESCO, (1996)

<sup>77</sup> Also.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

The problematic of educational technologies in the higher education system is still at a discussion level and is hardly introduced to the classical parameters of this process. In its essence, however, in the contemporary didactics the interpretation of the notation “educational technologies” is very diverse. A systematization attempt is made by V. V. Guzeev, 2009 as he reviews them as education technologies of first, second, third, fourth and fifth generation. It may be determined that the innovative characteristics is namely of fifth generation because (according to the author) it contains two active technologies – *technology of the project training and technology of the productive training*, oriented towards the active and value approach in education with applying of problematic and modeling methods as basic ones. The education technology of fifth generation is performed in several directions, namely:

- “Acquiring habits for scientific research and organization of effective searching for necessary information through using contemporary computer and telecommunication means;
- Generating means for solving problems;
- Reflex of the conducted activity at the completion stage by comparing result of the work with existing achievements in the field”<sup>78</sup>.

The detailed direction of educational technology undoubtedly contains innovative potential. On one hand are the innovative solutions of related to vocational qualification of the student problematic tasks and projects, situations, analysis on theoretic staging, business and role games, group discussions and cases etc. On the other hand – the educational technology, having synthesized in itself the technology of project training and technology of productive training produces innovations due to the presence of cooperation between activity and values in the process of studying and results. On third hand the innovation is a function of educational cooperation between the teacher (assistant, associate professor, professor) and student – his specifics provoked as mastering of vocational competences in the process of teaching the knowledge (activity of information exchange) as well as possibilities for adopting and understanding of their value, condition for the personal development of the student being trained. As next step the technology of productive training directs the accent of the process from the means to the result, obtained, conscious and estimated in an actual work environment.

In this context permissible is to expect that the purpose of higher education is most the *facilitation* of student in his attempts “to freely become himself”<sup>79</sup>, to develop his intellectual potential and to independently project his own process of professional development.

In order to express this social and didactic peculiarity of the process of learning J. Piaget introduces *principle of active education* – through active action by the student of perception, analysis and synthesis, formatting summarizes and conclusions and so on ensured is new approach to the school material, new type of learning motivation, developed is the sense of personal engagement and responsibility to the future professional realization, mastered are up-to-date social skills for inclusion in public activities. Innovative education technologies produce the incurrence of “individual educational program based on own experience”<sup>80</sup>.

### 3. LEGAL EDUCATION AND INNOVATIVE EDUCATIONAL TECHNOLOGIES

In essence the legal education is a challenge before all subjects (students and lecturers), taking part in the process. Its sociality, public and humane significance precondition the presence of educational models with impact on the sense and quality of professional competences mastered by the students as well as on their personal profile and value orientation. At the same time it is important to point out that the legal knowledge is a social type of scientific and practical material where the basic postulates are permanently enriched and perfected and the results of their application is in society’s interests and in the interest of every specific subject. If we relate these specifics to the educational process in higher institution we will find the objective evidence for its conditionality by innovative educational technologies.

In the context of reasoning is **the objective of this essay** – to indicate the necessity of shifting the orientation of the legal education towards creating innovative educational environment, stimulating the activity and

---

<sup>78</sup> Гузеев, В.В., *Групповая учебная деятельность в образовательном процессе*. В сб. Педагогические технологии, № 6, (2009).

<sup>79</sup> Thinkers of Education. Collection, 4 volumes. - Perspectives, volume XXIII. № 1 - 2, 1993 (85 - 86); volume XXIII. № 3 - 4, 1993 (87 - 88); volume XXIV. № 1-2, 1994 (89 - 90); volume XXIV. № 3 - 4, 1994 (91 - 92).

<sup>80</sup> Petrov, P., M. Atanasova. *Educational Technologies and Learning Strategies*. S., (2001).

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

the motivation of the students being trained for mastering vocational competences with high quality and perceptivity. The basic resources in this sense result of the two principles of education (as per J. Delors) – “to learn to know” and “to learn to act” and refer mostly to own, practical, research activity of the student in the area of legal laws and regularities.

It is evident that the innovative educational technologies combining in its essence the *technology of project and productive training* are the specific pro-active educational environment through which the dyad “lecturer-student” performs regime of active cooperation in the process of mastering judicial knowledge of general character or specialized such. The application of problematic and modeling methods as main for the academic educational process offers to students options of structural models for settlement of legal cases and situations, education discussions with accent on the theory-practice relation; possibilities for analysis on the court practice, development of project proposals, related to the fields of activity of the legal science.

Preparation and application of educational cooperation with similar characteristics suggest another type of role position of the lecturer, namely:

- “from main knowledge source for students to only one of the knowledge sources;
- from leading the education – to education process manager (educational managers) and facilitating the training of students;
- from informing (transferring ready knowledge) – to motivating and provoking the activity of students in training, including through using the so-called variation methods, techniques, materials and means;
- from teachers – in advisors and consultants in vocational issues for people and institutions outside the university (including external companies);
- from concerned about their personal presentation and success – to concerned about the comprehensive learning of students;
- from office scientist to “citizens of contemporary information society” – with high level of information culture with regards to maximal use of the opportunities of the expanding information area;
- from nationally significant scientists and citizens in “citizens of the world” – compassionate for the issues of the contemporary civilization and their solving”<sup>81</sup>.

The positive result of performing such role position of the lecturer in the process of organization of the academic process of students-jurists is in direct dependence on his innovation, value and perspective. In addition, not irrelevant is also the theory of “solution-oriented education”<sup>82</sup>, presenting different type of thinking about the issues in the process of student’s professional qualification – “instead of analyzing the issue it would be far better to put a stress on extracting solutions”<sup>83</sup> –the variety of options for solutions is a possibility for selection and building of own position by the student.

The analysis on the higher legal education system presents it as a systematic resource, organized on three levels – lecture course, seminars, practice in actual work environment. At each of these levels mastered are basic theoretic knowledge and developed are practical skills. One of the contemporary challenges when training future jurists is the use of innovative technology which to provoke students’ activity and develop their skills for analysis of an incurred case and respective offering of an adequate resolution.

Namely in this direction in this essay are the proposals and the shared experience regarding permanent enrichment of the educational process with students – future jurists.

Lecture course – innovative educational technologies:

- Scientific approach towards the selection of base and specialized knowledge of specific scientific material and assuring of a procedure for their compatibility in the process of students’ training;
- Developing leading thesis, specific for the specific issue being discussed and presentation before the students with the purpose of preliminary discussion, orientation in it and expressing proposals;
- Permanent enrichment of the “core” in the school material with the updated effective legislation;
- Familiarization with the changes in the operating legislation relatable to specifically reviewed topics.

---

<sup>81</sup> Gyurova, V. *The Adventure of the Learning Process. Manual for University Lecturers*, S., (2006).

<sup>82</sup> Shershtin Molberg, Mod Syoblom. *Solution-directed Education*. University Publishing House “St. Kliment Ohridski”, S., (2006).

<sup>83</sup> Also.

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

Seminars – innovative educational technologies:

New approach toward structuring and contents of the seminar – three relatively autonomous components (units): *REPORTS-DISCUSSIONS-COURSE PROJECTS*

- **reports** are the results of the independent educational activity of students as they shall meet preliminary announced and general requirements: school research reports; essays; author bills, critical review of court resolution etc.;

- **discussions** are scientific disputes between the students on preliminary defined topics as each defends their author's thesis. Reviewed and analyzed is the court practice on the respective issues. For that purpose impossible is to use interactive methods for independent or group discussion; for finding theoretic or practical collusion; for autonomic cognitive activity etc.;

- **course projects** are most of all a combination between the legal theory and practice. Here the students use the obtained theoretic knowledge to recreate the actual participation in an incurred legal case. The course projects may be diversified, enclose various legal fields, develop specific practical skills:

- compiling statements of claim, contracts, petitions, sentences, agreements for settlement of criminal legal dispute, indictments etc.;
- compiling minutes from the investigation actions – interrogation of a defendant, crime scene investigation, search and seizure;
- conducting simulation processes in the field of criminal, administrative and civil law;
- compiling documents for establishment of commercial companies.

The project activity in the training in legal disciplines is not mass practice. In the seminars attention is paid to utilization of the taught material during the lectures and solving cases relatable to the issues discussed. Course projects in our experience show favorable impact on the personal and professional development of students. Their duration for compiling is bound to the degree of difficulty of tasks assigned. Characteristic for the legal science is the division of legal sectors, respective to material and procedural law. Material law gives the main directions for the legal behavior of subjects and the procedural law on the other hand takes care for the means guaranteeing statutory behavior. The procedural law ensures legality of the methods for imposing legal justice so that the guilty individual to bear his punishment according to his crime and his personality and dignity to be protected from iniquity<sup>84</sup>.

One of the main issues when preparing future jurists is assuring possibilities for work in actual work environment<sup>85</sup>. Despite the possibilities for internships and practices upon graduation the students state their practical training was insufficient. In support of this thesis is the research of opinion of students having graduated Law major. Noticeable is the high rate of recognition for obtained general and theoretic professional knowledge – 54%. Barely 7.98% of the questioned ones consider that for their successful career development assisted the acquired practical skills. This percentage is exceptionally low and leads after it various issues related to the quality of the practical training in higher education (see Table 1).

*Table 1 QUESTION: What of the training at South-West University "Neofit Rilski" contributes to your specific career development?*

RESPONSES:	PERCENTAGE
General theoretic and professional knowledge	54.46%
Practical skills	7.98%
Communicative skills for social interaction	19.72%
Personal contacts and friendships	10.33%
No relation	10.80%
Other	1.41%

*\*The survey covers 213 graduated students in South-West University "Neofit Rilski" between 2013-2016.*

<sup>84</sup> Mihaylova, M. *Theory of Law*, page 29-30, (1993).

<sup>85</sup> [Dzhorova](#), B. *Students Practices Project – a Successful Attempt at Additional Practical Training of Young Specialists*. Pedagogy, Vol. 88, N 1 (2016).



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

The higher institute, because there is no necessary actual work environment, counts on the business and state institutions to conduct the necessary practical training as sequence of which the students will go into upper course of training with acquired practical knowledge and skills. This practical knowledge is performed annually outside the higher institution, in various state institutions. Guarantee for the conducted practical training is the registry of the internship in the student's book. The National Evaluation and Accreditation Agency performs control functions over the quality of training by higher institutions but such control functions with regards to quality practical training by institutions external for the higher institute are still not created.

As sequence of everything expressed so far in this essay according to us necessary is to enhance the use of course projects in the preparation of the students trained in professional direction 3.6 "Law". Their wider use even as utilization of extracurricular activity in accordance with the credit system will contribute to the increase not only of the practical skills but also for building the self-confidence of a "knowing" and "able" jurist.

The necessity of enhanced practical training of students received support by the Ministry of Education and Science as sequence of which created and realized was Project "Student Practices". One of the main purposes of the project is to namely *improve the quality of education through proving opportunities for acquiring practical experience and perfecting the practical skills of students by higher institutions in compliance with the needs of the labor market*. The project provides an opportunity the students to reach an actual work environment in order to encounter real cases, solve legal disputes. Along with this the project appears to be exceptionally useful for the academic panel of higher educations. Through the included in the programs for practical training tasks and activities we obtained information about the necessary skills and knowledge which the student should have and develop in order to deal well in actual work environment and to successfully hold place on the labor market. In this relation is the conclusion that namely through implementation of various course projects students may receive the so-necessary practical training in higher education.

#### 4. CONCLUSION

In conclusion of the statement made we may say that in the educational process of students – future jurists necessary is the more active inclusion of various innovative educational technologies. In this relation may be expected that namely they would increase their practical training. Undoubtedly the use of *course projects* in the training process contributes not only to the confirmation of the acquired theoretic knowledge but their actual application in practice. The training for successful professional realization of students shall be leading in the work of every current and future lecturer.

#### REFERENCES

- [1] Гузеев, В. Групповая учебная деятельность в образовательном процессе. В сп. Педагогические технологии, № 6, 2009.
- [2] Gyurova, V. The Adventure of the Learning Process. Manual for university lecturers, S., 2006.
- [3] Delors, J. Education – Hidden Treasure. Report by the International Education Commission for XXI century before UNESCO. Publication UNESCO, 1996.
- [4] [Dzhorova](#), B. Students Practices Project – a Successful Attempt at Additional Practical Training of Young Specialists. Pedagogy, Vol. 88, N 1 (2016).
- [5] Mihaylova, M. Theory of law. 1993.
- [6] Thinkers of Education. Collection, 4 volumes. - Perspectives, volume XXIII. № 1 - 2, 1993 (85 - 86); volume XXIII. № 3- 4, 1993 (87 - 88); volume XXIV. № 1-2, 1994 (89 - 90); volume XXIV. № 3 - 4, 1994 (91 - 92).
- [7] Petrov, P., M. Atanasova. Educational Technologies and Learning Strategies. S., 2001.
- [8] Shershtin Molberg, Mod Syoblom. Solution-directed Education. University Publishing House "St. Kliment Ohridski", S., 2006.



---

**TEACHER AND HIS PROFESSIONAL RESPONSIBILITY IN THE EDUCATIONAL  
PROCESS AND TEACHING**

**Afrdita Ilazi-Hoxha**

University of Tetovo - Tetovo, Macedonia, [afirdita.ilazi@unite.edu.mk](mailto:afirdita.ilazi@unite.edu.mk)

**Abstract:** In the educational process and teaching there is an important role for the teacher, who does not only hold responsibility in education but his task has been doubled. He does not only teaching, but at the same time does educating. Education is a difficult and complex task and requires extensive knowledge, skills and habits. Earlier, the teacher was a source of information, and today in contemporary school, he is a leader and organizer of the lesson that leads the students to search the information independently and with his help to solve any problem that occurs in class or school, however complex it may be. In contemporary school the students are at the center of the educational process. The teacher adjusts their interests and needs in accordance with the teaching goals. Although the teacher has the role of organization and leadership in the educational process, he must also meet the standards that this path requires. The teacher never ends his education. He is every day in the school desks, he learns every day with his students, only in this way the quality of teaching and education in general increases. If one day he loses his sense of responsibility for education and teaching, then the whole process goes wrong. For this purpose, the research has been conducted, which aims to investigate how teachers are responsible to their teaching obligations, how they meet the requirements for successful completion of the lesson. One of the responsibilities for which the teacher is obliged is to prepare a daily plan for the realization of the lesson. The following methods were used in this research: descriptive methods, text analysis methods, inductive methods, deductive methods, analysis methods, synthesis methods, generalization methods and statistical methods. The survey is been used as a technique for the research, and as a tool of the research is been used the questionnaire which surveyed students from the lower grades that follow lessons of the teacher mentors in primary schools in Tetovo (Republic of Macedonia). The interpretation of the results have been presented in tables and graphs in which results have been presented in percentages, frequencies and the first hypothesis of the research was verified thru chi-square ( $\chi^2$ ). With this paper we try to get answers to the following questions which are related to both hypothesis: does the teacher a daily plan preparation for the lesson; is the teacher always responsible for his behaviour in the lessons. According to the results gained from the students the conclusions should be that the teacher in school has moral and professional responsibility while performing his duty as an educator and a teacher. In contemporary school a good teacher is considered the one that has good relations and mutual communications with his students.

**Keywords:** teacher, student, professional responsibility, successful education and teaching.

## 1. INTRODUCTION

*"Who dares to teach, must never cease to learn." - John Cotton Dana.*

Usually, the term teacher is used for those people whose main task, functional or professional is to help others learn and adopt new habits and behaviors. There is a lot of discussion about how should a successful teacher be like, what personality should he possess, how can he achieve successful teaching?

Teachers should be loving, humorous, enthusiastic, with moral virtues, untrained workers, enthusiastic and laughable. Studies show that successful teachers are righteous, democratic, understandable, loving, inspirational, original, alert, attentive, balanced, cautious, self-confident and responsible in their work.

The research aims to validate the hypotheses:

- **H1.** *"Most of the mentor teachers make daily plan preparation which is very important for successful running of the educational process";*
- **H2.** *"Mentor teachers behave responsibly towards educational tasks".*

For attesting the preparation of the daily plan and the responsibility of the teachers behavior toward the educational tasks, 35 students were interviewed, who have attended classes of mentor teachers in primary schools in Tetovo.

**2. PREPARATION OF THE DAILY PLAN AND RESPONSIBILITY TOWARDS THE EDUCATIONAL TASKS**

The main task of the teacher is to build educational activities that meet the learning outcomes that are foreseen in the objectives. At the beginning of the lesson, it is necessary for the teacher to have an idea of what kind of learning is appropriate for his students, then how to develop teaching to facilitate learning. Planning of the lesson makes the teacher more structured, more organized, helps him by sorting issues according to a certain rule. To implement his planning, the teacher prepares a **daily plan** by which he concretizes and harmonizes actions that will be consistent with the time of a lesson. Thru daily plan and teaching unit, he determines the forms of work, teaching methods, teaching tools and articulates the learning unit's process at its entrance, its interior and its end.

By the teacher's approach to the planning of the lesson and the formation of his realations with the students will depend the success of the whole educational process where he is a participant.

**3. ANSWERS OF THE RESEARCH'S QUESTIONS WHICH ARE RELATED TO THE RESULTS GAINED FROM THE QUESTIONNAIRE**

Verification of **hypothesis 1**:

*"Most of the mentor teachers make daily plan preparation which is very important for successful running of the educational process".*

In addition to verification of the hypothesis 1 and to see whether mentor teachers are prepared for their professional tasks, the students were asked the following question: does the teacher a daily plan preparation for the lesson? They gave the following answers:

*Table 1. The views of students about the daily preparation of mentor teachers.*

Categories of answers		f	%
1	Always	26	74.28
2	Sometimes	8	22.86
3	Never	1	2.86
Total		35	100.00

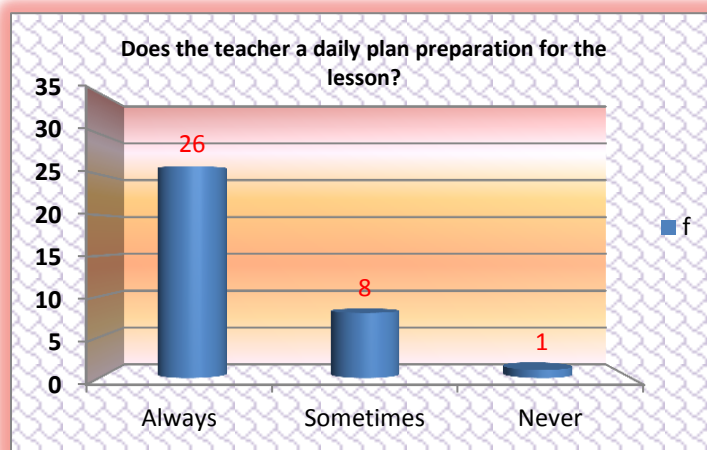
$\chi^2 = 27$	df = 2	p < 0.05
---------------	--------	----------

From the above collected data, can be seen that from the total number of students (35), most of them (26) or 74.28% said that mentor teachers *always* make a daily plan preparation. In the second category 8 students, or 22.86% of the students have noticed that mentor teachers *sometimes* make a daily plan preparation. In the third category we have much smaller percentage compared to the first category, there is only one student or 2,86% who said that mentor teachers *never* make a daily plan preparation.

According to these results, the conclusion should be that the **hypothesis 1**: *"Most of the mentor teachers make daily plan preparation which is very important for successful running of the educational process"*, is verified.

In the **hypothesis 1** additionally is required the importance of the daily plan preparation of the mentor teachers for the educational process. For the verification of this is calculated Chi-square test with one representative group which value is:  $\chi^2 = 27$ ; **p < 0.05**. From the result the conclusion is that the daily plan preparation is **very important** for the educational process.

The daily preparation of mentor teachers more clearly can be seen in the next graph.



Graph no.1 Daily plan preparation of mentor teachers in elementary schools.

Verification of **hypothesis 2:**

**„Mentor teachers behave responsibly towards educational tasks“.**

In addition to verification of the hypothesis 2 and also to see if mentor teachers are responsible for their professional tasks, the students were asked the following question: Is the teacher always responsible for his behaviour in the lessons? They gave the following answers:

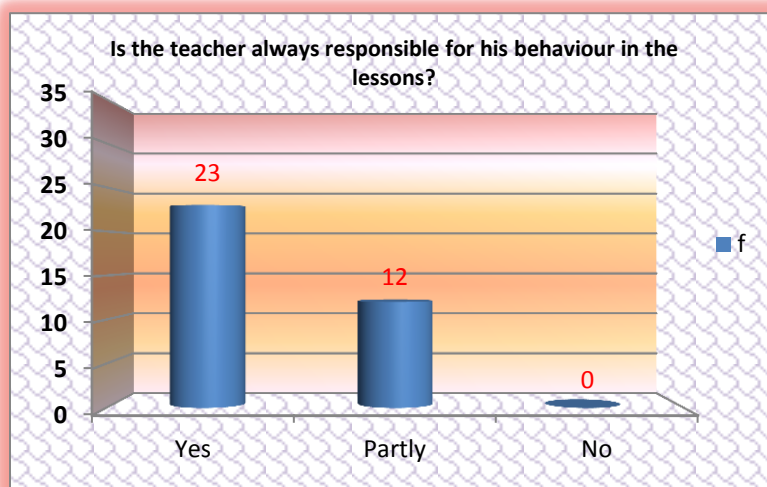
Table 2. Responsibility of the mentor teachers in lessons.

Categories of answers		f	%
1	Yes	23	65.72
2	Partly	12	34.28
3	No	-	-
Total		35	100.00

From the collected data can be seen that from the total number of students (35), most of them (23) or 65.72% answered with *yes*, which means that mentor teachers in elementary schools in Tetovo always behave responsibly in the lessons. In the second category, 12 students or 34.28% of the students have noticed that mentor teachers *partly* behave responsibly in the lessons. In the third category we have no answers, which means that there is not a mentor teacher who behaves irresponsibly in the lessons.

According to these results the conclusion is that the **hypothesis 2: "Mentor teachers behave responsibly towards educational tasks"**, is verified.

This is shown more clearly in the next graph.



Graph no.2 Responsibility of mentor teachers in the lessons.

From the graph can be seen that most of the mentor teachers behave responsibly on educational tasks in their lessons.

#### SUMMARY

Research on topic: "Teacher and his professional responsibility in the educational process and teaching" is based on two hypotheses:

**H1. "Most of the mentor teachers make daily plan preparation which is very important for successful running of the educational process";**

**H2. "Mentor teachers behave responsibly towards educational tasks".**

Based on the collected data and their processing, the research hypotheses have been verified. On the basis of their certification, we can conclude that the mentor teachers of elementary schools in Tetovo hold professional responsibility towards their students and prepare a daily plan for the lessons.

So the preparation of the daily plan and genuine cooperation between teachers and students is very important segment for successful education and teaching.

#### REFERENCES

- [1] Musai, B. *Metodologjia e mësimdhënies* (Arti dhe shkenca për të përgatitur nxënës të suksesshëm), Botimi i II, cde, Tiranë, 2014.
- [2] Murati, Xh. *Didaktika e suksesit*, Luma grafik, Tetovë, 2013.
- [3] Murati, Xh. *Didaktika - Metodologjia e mësimdhënies*, ÇABEJ, Tetovë, 2002.
- [4] Ангелоска-Галевска, Наташа. *Планирање на научно истражување* (интерен материјал за постдипломците од педагошки науки и менаџмент во образованието), Скопје, 2010.
- [5] Илиев, Деан. *Акциони истражувања во образованието* (креирање и водење одржливи промени во воспитно-образовниот процес), Матична и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“, Битола, 2006.
- [6] Лисман, К.Д. *Воведување на етиката во наставната програма на универзитетите* (Теорија и пракса), превод од англиски јазик Виолета Христовска, Скопје, 2013.
- [7] Цвик Владимир, *Професионална етика: основи на опитната теорија*, Руски универзитет за дружба на народите, Москва, 2010.
- [8] Миовска – Спасева, С. & Ачковска – Лешковска, Е. *Критичкото мислење во универзитетската настава*, Фондација Институт отворено општество – Македонија, 2010.

## INTERACTIVE METHODS IN THE STUDENT'S TRAINING

**Katya Mollova**

Trakia University, Medical College – Stara Zagora, Republic of Bulgaria [kmollova@abv.bg](mailto:kmollova@abv.bg)

**Hristina Milcheva**

Trakia University, Medical College – Stara Zagora, Republic of Bulgaria [hr\\_mil4eva@abv.bg](mailto:hr_mil4eva@abv.bg)

**Anushka Uzunova**

Trakia University, Medical College – Stara Zagora, Republic of Bulgaria [anu6ka70@abv.bg](mailto:anu6ka70@abv.bg);

**Pavlina Teneva**

Trakia University, Medical College – Stara Zagora, Republic of Bulgaria [pl.teneva@abv.bg](mailto:pl.teneva@abv.bg)

**Mariyana Petrova**

Trakia University, Medical College – Stara Zagora, Republic of Bulgaria [mariqna\\_60@abv.bg](mailto:mariqna_60@abv.bg)

**Krasimira Takucheva**

Trakia University, Medical College – Stara Zagora, Republic of Bulgaria [kraasi\\_tak@abv.bg](mailto:kraasi_tak@abv.bg)

**Abstract:** In the era of mass computerization of the contemporary society and its dynamic technological advance, the present-day higher education faces serious challenges to follow this modern approach and to provide adequate and relevant training of the students at the highest possible technological level, thus implicitly enhancing their opportunities for a successful future career. The digital inclination, already built into the mindset, behavior and preferences to the “new” training process requires technical innovations with a proven educational-complex effect. The formation of the new generation of students is directly connected with the digital world, the virtual presentation and assessment of their practical activities which makes them completely different from their previous co-students. In this aspect the interactive application methods represent a further step in the upgrading of the level, already achieved. In the context of the above mentioned it becomes necessary to introduce specific and appropriately selected technologies, raising the criteria to the theoretical-methodological background and the practical training during theoretical-practical classes and lectures of the students from the Medical College. In this connection it is clear that the lecturers are expected to form a new type of learning process - attractive, efficient, with a rapid feedback, improved visualization, objective control and with a highlighted expression of the specific teaching principles for demonstrativeness and accessibility. This is the main purpose of the present paper and it is in favour of the priorities, permanently pursued in the student's training, of the preservation of the good traditions and the timely introduction of the latest innovation methods and technologies in the lecturer's work. The optimization of the training process by employment of interactive technologies complies with the European standards on the scientific-research work and contributes to the continuous improvement of the methods and tools for student's training.

**Keywords:** interactive methods, training, students, learning process.

## ИНТЕРАКТИВНИТЕ МЕТОДИ В ОБУЧЕНИЕТО НА СТУДЕНТИТЕ

**Катя Моллова**

Тракийски университет, Медицински колеж - Стара Загора, България [kmollova@abv.bg](mailto:kmollova@abv.bg)

**Христина Милчева**

Тракийски университет, Медицински колеж - Стара Загора, България [hr\\_mil4eva@abv.bg](mailto:hr_mil4eva@abv.bg)

**Анушка Узунова**

Тракийски университет, Медицински колеж - Стара Загора, България [anu6ka70@abv.bg](mailto:anu6ka70@abv.bg)

**Павлина Тенева**

Тракийски университет, Медицински колеж - Стара Загора, България [pl.teneva@abv.bg](mailto:pl.teneva@abv.bg)

**Марияна Петрова**

Тракийски университет, Медицински колеж - Стара Загора, България [mariqna\\_60@abv.bg](mailto:mariqna_60@abv.bg)

**Красимира Такучева**

Тракийски университет, Медицински колеж - Стара Загора, България [kraasi\\_tak@abv.bg](mailto:kraasi_tak@abv.bg)

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

В ерата на масовата компютризация на съвременното общество и динамичното му технологично развитие, настоящото висше образование е поставено пред сериозното предизвикателство да следва този модерен подход и да осигурява адекватно и навременно обучение на студентите на най-високо технологично ниво като повишава шанса им за успешна бъдеща реализация. Вече вградената дигитална настройка на начина на мислене, поведение и предпочитания в „новия“ учебен процес изискват технически нововъведения с доказан учебно-комплексен ефект. Формирането на новия тип поколение студенти е пряко свързано с дигиталния свят, виртуалното представяне и оценка на практическите им действия, което ги прави коренно различни от предхождащите им колеги. В този смисъл интерактивните методи на приложение са поредното стъпало в надграждането на вече постигнатото ниво.

В контекста на по-горе споменатото става актуална необходимостта от въвеждането на специфични, подходящо избрани технологии, завишаващи критериите на теоретико-методическата подготовка и практическото обучение в учебно-практически занятия и лекции на студентите. В тази връзка е ясно, че от преподавателите се очаква да формират нов тип учебен процес, атрактивен, ефективен, с бърза обратна връзка, усъвършенствана визуализация, обективен контрол и с подчертан израз на принципите на обучение: нагледност и достъпност.

Това е основната цел на настоящият доклад и е в полза на непрестанно следваните приоритети на обучение на студентите, запазването на добрите традиции и съвременното въвеждане на най-новите иновационни методи и технологии в дейностите на преподавателя. Оптимизирането на учебния процес чрез включване на интерактивни технологии, съответства на европейските стандарти за научно-изследователската работа и непрекъснато усъвършенстване методите и средствата за обучение на студентите.

Разнообразието от високо технологични съвременните информационни и комуникационни технологии изцяло промени света в образователния му контекст, формира интелектуално общество базирано на компютърните знания, интелекта и професионализма на всеки индивид. Актуалните изследвания показват недвусмислено, че интерактивните пособия подобряват академичните постижения на студентите, тяхната мотивация, ангажираност и усвояване на научното съдържание.

В последното десетилетие във висшата образователна система широко се наложи използването на интерактивната мултимедия. Тя формира общ глобален по мащабите си ресурс от факти, мнения и заключения в учебната среда, в която участват множество индивиди. Следвайки тази посока, прилагането на интерактивната мултимедия като метод в образователното пространство спомага за преодоляването на толкова типични явления, като неразбираемост на учебната идея или като механичното запаметяване на материала, съответно неразбирането на неговата същност и впоследствие слабото му приложение в практиката му част като знания.

Интерактивната мултимедия има важното свойство да създава условия на мотивация и активност на студентите във времето отделено за образователната единица. За никого не е тайна, че учебния час след час в студентското ежедневие е демотивиращ елемент и учебният процес се превръща повече в присъствие, отколкото в градация на знания. Линеарността при традиционното използване на печатания текст и монотонността на речта във времето поражда естествена умора и емоционален дискомфорт у студента. Още повече, когато говорим за изложението на материала от преподавателя, характерни са еднотипието и неговата логична единственост. Точно в този вариант приложението на интерактивните мултимедийни пособия разчупват стереотипа. Визуализирането на учебното съдържание и интегрирането на статичния текст дава възможност чрез електронната версия учащите се да са по-мотивирани, заинтересовани и главно концентрирани върху учебните задачи. Те са вече действащи лица в учебния „театрален“ час и всеки може да търси своята активна роля. Още повече интерактивната мултимедия чрез прякото им участие дава възможност да придобиват знания по друг модел, който отговаря на техния стил и разбираня. Така рязко повишаваме дидактическите възможности на лекцията или упражнението и съответно съкращаваме времето на обучение и най-вече усвояване на знания.

Мултимедийната презентация се използва широко днес в лекциите и учебно-практическите занятия на студентите. Във висшите училища тя се използва и като форма на самостоятелна работа за провокиране на студентите към активност, екипна и творческа работа. Изработването на мултимедийната презентация като част от самостоятелната работа на студентите по определена учебна дисциплина стимулира активността и инициативността на обучаващите се, спомага за формиране на умения да събират, обработват,



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

обобщават и представят информацията с нови интерактивни методи. Създават се условия студентът сам да открива нова за него информация не само по зададена тема, но и по теми с близко съдържание, а също и да изрази собствени позиции и разбирания. Тази форма на самостоятелна работа отговаря на съвременните предизвикателства към образованието, изискващо насоченост към личността на студента, към неговите характерни особености и способности. В тази насока С. Кючукова отбелязва, че излязата чрез съвременна презентаторска техника стимулира интереса на студентите и им дава възможност да защитят мнението си и да отговорят на въпроси. [3]

В друго проучване за мултимедийната презентация като форма на самостоятелна работа на студентите, А.Андонова отбелязва, че се откриват редица предимства пред останалите форми, които студентите са изработвали. Като най-важни предимства се очертават възможността студентите да проявят творчество и да представят своя труд по най-впечатляващ начин. [2]

Не е оправдано еднообразието и стереотипния подход на използване и подбор на обучителни методи. Нужно е всеки преподавател да се стреми целеустремено да подбира оптимално съчетание от методи, да познава сравнителните възможности на всеки метод и в зависимост от поставените образователни цели и спецификата на учебното съдържание да прилага тези, които успешно и ефективно да реализират целите на обучението. Интерактивните обучителни технологии са методически подход, при който студентите активно участват в процеса на професионалното си формиране, обобщава в своя статия за интерактивността в обучението К.Митева. [4]

Съвременните информационни и комуникативни технологии предлагат на висшите училища широк палитра от възможности за осъществяване на визуализация и интерактивност в процеса на обучение, които напълно съответстват на възприятието, мисленето и ученето, характерни за дигиталното поколение студенти. Тава дава достатъчно основание и мотивация за пренастройването на образователната среда и прилагането на нови технологии като интерактивната презентационна система. Тя включва няколко технически средства: интерактивна дъска, мултимедиен проектор, документна камера. Според проучване на Т.Паскалева студентите предпочитат изцяло визуално представяне, свързано с активни действия от тяхна среда. В търсене на баланса между традиционните и иновативните средства в обучението, значителна преднина заемат компютърните дидактически средства. [5]

Една от ключовите характеристики е интерактивността. Тя заема основно място в учебния процес и именно тя дава неограничени възможности на студента да се придвижва в масива от информации, да комуникира активно с останалите индивиди и групи от тях, да конструира мнения, да прави изводи и съхранява знания в нова нелинейна среда. Познатият ни линеен формат, или още като използваното единствено на речта, на книгите, на еднопосочната телевизия вече е необходимо да заместим с интерактивни хипервръзки, насочени в повече посоки, пораждащи спорове, създаващи море от мнения и по-голяма обективност на извода.

Интерактивната презентационна система с нейните многостранни възможности е едно допълнение към традиционните средства ( макети, мулажи, фантоми и др.) в обучението на студентите и полезен ресурс, чрез който значително се променя характера на обучението, от статичен и пасивен, в динамичен и интерактивен. Дава възможност за атрактивно представяне на информацията и спомага да се реализират принципите за обучение – нагледност и достъпност. [6]

Всъщност, с включването на интерактивните нови технологии вече имаме трети участник в процеса на обучение. Това е една нова среда, която не е формална, от група студенти и преподавател, лице в лице, а можем да различим индивидуалности, отделни групи по мнения и противопоставянето им, среда в която обменът е многостранен и преподавателят е част от общото равноправие. Сглобяващото звено в случая е третият играч или нашата мултимедия, интерактивна дъска, документната камера или друга съвременна технология, която се явява под формата на новото ни интерактивно помагало.

**В заключение** на най-важните моменти можем да кажем:

- Разчупване на стари стереотипи в дидактическия процес на усвояване на знания
- Въвеждане на актуални и модерни технически пособия в учебно време
- Осъществяване на връзка между индивидуалното и учебното ежедневие и преливането им чрез общото използване на съвременните компютърни технологии
- Повишаване ефективността на времевия фактор при създаването на нови качествени кадри
- Рентабилност от финансовите вложения пряко в учебния процес
- Създаване на обща емоционална атмосфера и динамика в учебната единица

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- Предизвиква повишено желание за активна намеса от всички участници, характерен ефект от въвеждането на поредната новост

- Активира допълнителни сетива на учащите се и преподавателя им в процеса на учебната хронология

**За студента**

- Нова, вече активна роля в академичния урок
- Завишена мотивация за участие, желание да се самодокаже и изпъкне в общата конкуренция
- В общия диалог усъвършенстване на личностните интелектуални качества / самосъзнание, сътрудничество, самоконтрол, последователност, понятийна култура и др./
- Чрез дискусия и лично участие получава повече разбираемост на учебната материя
- Увеличение на обема запааметен материал
- Ползва индивидуален за него удобен модел на участие / в група или лично/
- Замяна на традиционния кабинет със нова иновационна среда на присъствие и поведение

**За преподавателя**

- Предполага изчерпателност на обема и точна времева дозировка
- Активно отговаря на въпроси и предизвиква дискусии
- При нужда има възможност да върне преподаването в минало време за повече обяснения или корекции
- Получава обективна представа за първоначалното усвояване на преподаването чрез обратната връзка на контрол и тест
- Промяна на ролята или допълнително такава - от информатор в медиатор, модератор и консултант

**ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Андреев, М., Процесът на обучението – дидактика, София, 1996
- [2] Андонова, А., Мултимедийната презентация – форма на самостоятелна работа, София 2014., XXXIII Научно-технологична сесия „Контакт 2014”- „Гражданска идея в действие”, 27.06.2014, изд.ТЕМТО стр. 199-202,
- [3] Кючукова, С., Свободата в извънаудиторната работа на студентите, акад. списание „Управление и образование”, том VI(4)2014, Бургас, 2014
- [4] Митева, К., Интерактивността в обучението по „клинична практика“, Сборник научни статии на участниците в международна научно-практическа конференция на тема „Педагогическата среда в университета като пространство за професионално-личностно развитие на бъдещия специалист“, АПСС - 2010, с.205-208
- [5] Паскалева, Т., Образователни решение от ново поколение в полза на обучението при специалистите по здравни грижи, Варненски медицински форум, т.4, 2015, приложение 3, с.23-27
- [6] Паскалева, Т., Горнъова Б., Иванов В., Приложение на интерактивни презентационни системи в процеса на обучение на специалистите по здравни грижи, Сборник доклади, Юбилейна конференция 20 години специалност „Рехабилитатор“Медицински колеж – Стара Загора, 2014, с.629-634
- [7] Петрова, М., Интерактивната среда в учебно-практическите занятия – предпоставка за повишаване познавателната активност на студентите, Сборник доклади „10 години специалност „медицински лаборант“, Медицински колеж Стара Загора, 2016
- [8] Стойкова, В., А. Смрикаров, А. Иванова, К. Георгиева, Н. Иванова, Интерактивните средства в обучението на студентите от дигиталното поколение – екстра или необходимост, Сборник с доклади от Пета национална конференция по електронно обучение във висшите училища, ИЦ на РУ „Ангел Кънчев“, Русе, 2014, с.197-207
- [9] Стойкова, В. А. Смрикаров, З. Казлачева, К.Георгиева, Някои приложения на интерактивни презентационни системи в учебния процес, Четвърта национална конференция по е-обучение във висшето образование, Свищов, Академично издателство „Ценов“, 2012
- [10] Ташева, С., Д. Павлов, Иновации в технологията на обучение при професионалната подготовка, Национален институт по образование, София, 2000

**CHANGES OF THE TEACHER'S ROLE IN HIGHER EDUCATION IN THE FUTURE**

**Lindita Skenderi**

University of Tetovo, Republic of Macedonia [lindita.skenderi@unite.edu.mk](mailto:lindita.skenderi@unite.edu.mk)

**Abstract:** The higher educational system is witnessing changes in many countries in the world, and this is what enhances other changes in teaching. One of the fields affected by these changes is specifically the role of the higher education teacher in the classroom. The paper compares the role of the teacher in higher education in the past and the present. It initially focuses on the general differences and similarities of teacher's role in higher education between different periods. It starts from the traditional role and moves to the modern role of the teacher in higher education. It also identifies some main characteristics of the evolution of this role. The paper draws on theory as well as on some teachers' personal experiences who have been teaching for more than 10 years. Their opinions on how they see the changes are somehow an indicator of whether we should consider that the teacher's role will be changed in the future. On one hand, there are scholars who state that the teacher's role will not be changed drastically as time passes. Even though this group of researchers is not so large, they claim that the traditional role will always be the core of every qualitative teaching environment. On the other hand, there are also researchers who assess that the role of the teacher has already been changed and it will be changed even more in the future. As it will be found in the article, the second group of researchers believes that knowledge will no longer be on the focus of the role of teachers in the future. Instead, competence and critical thinking will take its place. According to them, the increase of the technology use in the classroom will be the cause of this trade of places. Furthermore, this will make knowledge easily and instantly accessible which will help even learners with different learning styles acquire it at the same time. According to recent studies, technology has changed the role of the teachers in education generally. Regardless of this, the paper predicts the possibility that all of these changes in the classroom do not necessarily mean changes in the role of the teacher in the future. Correspondingly, it can be just be a development of new dimensions of teacher's role rather than a change of it. This kind of development will be a sustainable one which will help teachers in the future stick to their main and important role and help new generations meet their needs through the new methods which are helpful for the learners.

**Keywords:** teacher, future, changes, role.

## **1. INTRODUCTION**

Teaching as one of hundreds of professions in the world has witnessed changes during decades. When we say this, it is not just about classroom or physical aspects of it. Instead, it is about the changes that the process itself has undergone. Teaching has always been, is and always will be delivering or transmitting knowledge to the learners. Whenever we talk about teaching, the first that thing comes to our mind is the teacher. He is the person who manages to spread the knowledge to his learners. Regardless of the period, there has always been a teacher in every teaching environment. However, it is already researched upon the idea that the future might bring many changes in the classroom including the role of the teacher too. Despite of all the possible changes, our focus is on the change of the role of the teacher in higher education in the classroom. The presence of technology has changed things quite a lot last years. It has been immensely spread in every field, including the classroom. Learners are in touch with new information all the time because of the technology around them. This has made them think that they no longer need a teacher to provide them with knowledge since they have the main source of it. Whether it is just an assumption, or a possible reality of the teaching in the future it is left for us to wait for the changes.

## **2. LITERATURE REVIEW**

Major changes are happening in education as time goes by. We can see that higher education is also going through forces of changes which are diverse. There can be seen different elements as drivers of change of the higher education's landscape. Few of them according to recent researches are technology, globalization, economy and student expectations. According to a study conducted by Smith and Caruso (2010), "more than 9 out of 10 respondents are using the college/university website, presentation software, text messaging, social networking websites, and a course or learning management system" (55). This shows how students in higher education are surrounded by and addicted to technology. Also, "The rate of technology change and growth has been exponential and is not likely to decrease" (Casares, Dickson et al., 2011). Even though it is mentioned that students sometimes complain about the need for having a person to explain them something rather than just trying to guess what certain

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

things mean, still, most of them appear to be satisfied with the relationship they have built with technology oriented learning tools. Furthermore, Smith and Caruso claim that “Incoming freshmen are increasingly web-entrenched, as high schools continue to implement web based tools (55). From the same study, we find a comment made from an undergraduate student who says “I am taking a class that requires me to tweet, blog and Facebook. I have learned more from that class than I have from many. With the right structure and a cool instructor, technology definitely works!” (73). There we immediately focus on the role of instructor, since he doesn’t say “teacher” even though he talks about the teacher! This might mean that they appreciate and need the teacher, but in the role of an instructor.

In the beginning of the article, it was mentioned that there are researchers and scholars who do not believe in the drastic changes of the role of the teacher in the future. An example of them is Badley and Habeshaw (2006) who believe that it is obviously delusional to think that the role of the teacher will change in the future. According to them, there are two types of traditional roles of the teachers, the philosophical and scientific one. Furthermore, these roles might go through some minor changes but not substantial ones. The claim that “Perhaps one of the major changes that will have to take place (in both HE and FE) is that teachers will have to examine and develop far more carefully their roles as teachers rather than continue to rest on their strengths as subject experts or practitioners.” (213). They are aware that changes are coming, and it is all due to the technology which has produced new processes and new products. This, according to them will bring changes in the educational system. We will produce more information rather than goods, they say. However, they state that higher education teachers should become “managers of learning rather than dispensers of knowledge” (214). This will help us see how learners learn. The course designs should be carefully prepared and encourage deep approaches of learning. Moreover, they suggest that “As a manager of learning the HE teacher will have to be a flexible, general educator, committed to a multi-discipline approach to learning, to lifelong education and training both for himself and for those who will rely upon his guidance for their learning” (215).

Badley (1986) also talks about the changes in the teacher’s role as something innovative and a must accepting detail in the education. He claims that changes have to happen in order to discover appropriate facts and problems which lead to the problems’ solution. Theoretical understanding will leave its place to practical ability. Furthermore, instead of a trainer or consultant, the new role of the teacher, the so called change agent will include roles such as: conveyer, leader, practitioner and user. The teacher will somehow be the person who is attempting to effect change. According to him, only few teachers will be able to achieve this “almost perfect role” because it requires many skills included within one person. He sums up that these expectations for the teacher’s role in the future are a little bit demanding and hard to achieve but every teacher should be prepared for these new changes.

When we say future of teaching, most of the time we refer to changes related to technology. Based on the influence of technology, Wake, Dysthe and Mjelstad (2007) write about the changing roles of the teacher in the digital age. According to them, digital tools are constantly being used to support teaching in higher education. However, these new digital based settings help in emerging of new teacher’s roles. Since lecturing is the core of the traditional teacher, they believe that the teacher will always have a lecturing role in his job but in different dimensions. Digital tools that will be used in the classroom will help him deliver his lecture differently and more practically accepted by his students in higher education. In addition to the traditional role of the teacher in higher education, they add two new roles such as writing mentor and orchestrator. The obligation in the first role is giving students feedback on their written assignments, while “The *Orchestrator* carries out a synthesis of functions; administrative, pedagogical, technological and liaison (46). To sum up, they believe that the main roles will not change but there will be changes within those roles, which will be mainly technology driven.

### 3. THE PRESENT AND THE FUTURE OF TEACHER’S ROLE IN HIGHER EDUCATION

Lecturers in higher education should be aware that the job is constantly witnessing changes. Few decades ago it might have been due to political reasons that there have been changes in the education generally. It is still an ongoing process of constant search of better quality in teaching and more prepared students for the future. This has changed the role of the teacher and has shaped it according to the needs. Nowadays, there are different reasons behind the changes of the environments of teaching. For example, a strong change that has overtaken the classroom is technology. Some twenty years ago, Dall’Alba (1994) writes that “Teachers in higher education commonly aim to develop their students’ ways of thinking, acting and approaching a field of study and practice” (299). The focus was not on technology because it was not really a huge part of teaching. According to a later a study conducted in Australia in 2004 “Teachers in schools are the primary agents, together with parents and carers, in enabling students both to understand what learning means for their present and future life, and to value their capability to continue

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

learning as a most precious asset. This is a tremendous challenge, one which many new generation teachers have yet to fully grasp, and schools to re-organise for” (Skilbeck and Connell, 2004). Up to here we can see that technology is not mixed with the role of the teacher. That, however starts arising later and an example of these new ideas is given by Hoon who claims that “The role of the teacher is becoming one more of a mediator for new technologies (2009),”. Technology indeed has provided numerous benefits in education, as well as negative effects. However, those negative aspects may have arisen because of inconsistency. Today, in 2017 in Macedonia and abroad teachers of higher education can already notice the changes in their role in the classroom. The comments below are opinions given from professors who teach at different universities in the country. These are answers given for the question: “*Will the changes in education change the role of the teacher in Higher Education, and if yes which new roles can emerge?*”

P.W.C. a recently retired professor of Education at Lesley University, Cambridge, Ma. USA. Specialist in experiential education and the use of material culture as a vehicle for integrated instruction

From his 40 year-long career in teaching says that the next few decades will bring changes and we could write volumes about them, but few of those noticeable changes will be:

- *More teachers will be teaching on line rather than in the classroom*
- *There will be less interaction with students*
- *There will be an increase in the hiring of adjunct professors to teach specialized courses rather than full time personnel*
- *Students will select field faculty people to mentor them in their major area of concentration*
- *All of the assignments will be sent and graded online*
- *There will an even greater increase in foreign students that will impact curriculum and instructional strategies.*
- *Students will be able to enroll in other universities for certain online classes.*

M.M. A full time professor of English Language for 14 years at South East European University in Macedonia says that: “*The role of the teacher has already started changing because of advance of technology and its influence on education. The teacher has stopped being the source of knowledge since information is easily accessible to everyone. The teacher is becoming a moderator, facilitator and councilor in charge of helping students discover their preferred learning style and become autonomous, life-long learning.*”

A.B. full time professor of Information Technology at SEEU believes that:

*“The role of the teacher in the digital age is changing so fast that technology is no longer the assisting tool to the teacher, but actually the driver of the self-paced learning for students. Technologies job was to facilitate the "learning content" at the beginning, and then it moved to facilitate the "management of the course and learning content" by adding some sorts of evaluation and today the technology tries to enable self-paced learning without the need of including teachers. Nevertheless, the teachers position will remain solid, but will change the role from "teaching" to "moderating" or "facilitating" the courses online and "monitoring" of the students progress.”*

F.S. full time professor of Geography at University of Tetovo in Macedonia

*“I belong to the old generation and I have worked in higher education since 2000. I can really say the last five years have really been different. The changes that have happened generally in education are drastic. Internet connection, e-books and online learning are becoming trends of the younger generations. The teacher has had many more roles until few years ago such as manager, facilitator or planner. As I see the future will remove many of these roles. What's worse, in many institutions the drastic changes can include complete removal of the teacher from the classroom. In that sense, he will be observer of the learning process but nothing else. Good luck to you, because older generations can't handle that”*

From what we read above, we can say that teachers in higher education, regardless of the course they are teaching, are aware of the quick changes that are happening in the classroom, focused on the role of the teacher. The change of his role won't diminish his presence but will give another direction to it. The teacher will not be the main source of knowledge. He will be there to help students in receiving new knowledge from technological sources. He might also be a moderator of shaping students and learners in different aspects such as creative thinking, widening horizons more than just being slaves of what is being served to them.

In the end, I would sum up with the statement “While effective student learning remains the dominant, constant criterion of successful teaching, the nature of what is to be learnt, the best ways of learning and the needs of students and families are constantly evolving” (Skilbeck and Connell, 2004). We should just give our best and see what happens in the future.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

#### 4. CONCLUSION

Few years ago teachers didn't know what kind of changes the teachers of today would go through. This means that now we can't come to quick conclusions and believe that we already know what will happen in the future regarding the role of the teacher in higher education. If it seems hard for the generations that are teaching now it doesn't mean that it will be hard for the teachers of tomorrow. They are young learners today, but they know what kind of need they have and they will create the teachers they need in the future. It doesn't mean that the teacher of the future will have a better role or worse. It just means that he will fit into the needs and requirements. Yes, some pre-conditions show that there might be major changes but we can never be sure of anything. One thing is important to know. We have the chance to work as hard as possible in meeting the needs of new generations and create roles that will produce long-life learners in the future. It is not important what kind of role we will have in the future as teachers of higher education, but what kind of learners we will produce.

#### BIBLIOGRAPHY

- [1] Casares, Jeanne, Donna A. Dickson, Therese Hannigan, Jenn Hinton, and Andy Phelps. *The Future of Teaching and Learning in Higher Education*. Rep. no. 13. N.p.: R.I.T, 2013.
- [2] Dall'alba, Gloria. "The role of teaching in higher education: Enabling students to enter a field of study and practice." *Learning and Instruction* 3.4 (1994): 299-313. Web.
- [3] Graham Badley & Trevor Habeshaw (1991) The Changing Role of the Teacher in Higher Education, *British Journal of In-Service Education*, 17(3), 212-218.
- [4] Graham Badley (1986) The Teacher as Change Agent, *British Journal of In-Service Education*, 12(3), 151-158..
- [5] Hoon, Anthony Shane. "The Technological Teacher: How Educational Technology is Changing the Role of Teachers" *Academia* (2009)
- [6] Skilbeck, Malcolm, and Helen Connell. *TEACHERS FOR THE FUTURE THE CHANGING NATURE OF SOCIETY AND RELATED ISSUES FOR THE TEACHING WORKFORCE*. N.p.: n.p., 2004. PDF.
- [7] Smith, Shannon D., and Judith Borreson. Caruso. *The Ecar Study of Undergraduate Students and Information Technology, 2010. Key Findings*. N.p.: n.p., 2010.
- [8] Wake, J. D., Dysthe, O., & Mjelstad, S. (2007). New and Changing Teacher Roles in Higher Education in a Digital Age. *Educational Technology & Society*, 10 (1), 40-51.

## CENTRAL FACTORS OF ENVIRONMENTAL EDUCATION

**Snezana Stavreva Veselinovska**

University „Goce Delcev“ – Stip, Faculty of educational of sciences, Republic of Macedonia  
[snezana.veselinovska@ugd.edu.mk](mailto:snezana.veselinovska@ugd.edu.mk)

**Snezana Kirova**

University „Goce Delcev“ – Stip, Faculty of philology, Republic of Macedonia  
[snezana.kirova@ugd.edu.mk](mailto:snezana.kirova@ugd.edu.mk)

**Gordana Trajanovska**

University „Goce Delcev“ – Stip, Faculty of educational of sciences, Republic of Macedonia  
[gordetrajanovska90@gmail.com](mailto:gordetrajanovska90@gmail.com)

**Abstract:** This paper analyzes the roles of the following central factors of environmental education: family, preschool institutions, schools, groups of peers, media, and social organizations and institutions.

A review of the features and impact of these central factors allows the reader insight and understanding of the meaning they have for environmental education. Even though each of the central factors plays an important role in the development of environmental awareness and the acquisition of the necessary knowledge in this field, the primary roles given to the school which allows the adoption of environmental knowledge in a systematic and organized manner.

The question is how much the potentials of school are used and how successfully school responds to the needs of environmental education. In order to justify its role of the leading factor in forming students' environmental awareness, the programs should be modernized, teachers further trained, and the school should intensify its cooperation with other institutions.

**Keywords:** central factors, environmental knowledge, environmental education, environmental awareness.

## ЦЕНТРАЛНИ ФАКТОРИ НА ЕКОЛОШКОТО ВОСПИТУВАЊЕ И ОБРАЗОВАНИЕ

**Снежана Ставрева Веселиновска**

Универзитет “Гоце Делчев” – Штип, Факултет за образовни науки, Република Македонија  
[snezana.veselinovska@ugd.edu.mk](mailto:snezana.veselinovska@ugd.edu.mk)

**Снежана Кирова**

Универзитет “Гоце Делчев” – Штип, Филолошки факултет, Република Македонија  
[snezana.kirova@ugd.edu.mk](mailto:snezana.kirova@ugd.edu.mk)

**Гордана Трајановска**

Универзитет “Гоце Делчев” – Штип, Факултет за образовни науки, Република Македонија  
[gordetrajanovska90@gmail.com](mailto:gordetrajanovska90@gmail.com)

**Резиме:** Во овој труд се анализираат улогите на следните централни фактори во еколошкото воспитување и образование: семејството, предшколските установи, училиштата, групите на врсници, медиумите и општествените организации и установи.

Прегледот на карактеристиките и влијанието на централните фактори овозможува на читателот увид и значењето кои тие го имаат за еколошкото воспитување и образование. Иако секој од наведените централни фактори има значајна улога во развојот на еколошката свест и стекнување на неопходните знаења од оваа област, примарна улога се дава на училиштето кое овозможува усвојување на еколошки знаења на систематски и организиран начин.

Се поставува прашањето колку потенцијалите на училиштето се користат и колку училиштето успева да одговори на современите потреби на еколошкото воспитување и образование. За да училиштето ја оправда улогата на водечки фактор во формирање на еколошката свест на учениците, програмите би требало да се осовременуваат, наставниците дополнително да се усовршуваат, а училиштето треба да ја интензивира соработката со други институции.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

**Клучни зборови:** централните фактори, знаење за животната средина, образованието за животна средина, еколошка свест

### 1. ВОВЕД

Преку еколошкото воспитување и образование децата стекнуваат знаења, формираат ставови и вредности, развиваат емоционална осетливост за потребите на природата и потребите на човекот за поквалитетен живот. Меѓутоа, не е јасно преку кои механизми и на која возраст се развиваат ставовите, чувствата и знаењата за животната средина. Дали ставовите кон околината поуспешно се изградуваат кај децата на помала возраст или во подоцнежните фази на животот? Која улога ја имаат семејството, образовните институции и медиумите? Колку е значајно дали некој живее во село или во град? Што има поголемо значење за развивање на еколошката свест: факторите на социјализација или факторите на личноста? (Станишиќ, 2008).

Најопштата поделба на факторите за еколошкото воспитување и образование е поделбата на надворешни (централни) и внатрешни (фактори на личноста). Помеѓу надворешните централни фактори, се вбројуваат семејството, училиштето, групата на врсници, медиумите и работната средина (Андевски, 1997, Кундачин, 2002). Покрај наведените фактори, Клеменовиќ - 2004 придава значење и на музеите, научните центри, резервати, и паркови, зоолошки и ботанички градини, библиотеки, како и невладини и непрофитни организации. Брун – 2001, оди и чекор понатаму и во централните фактори ги вбројува и општетсвените организации за млади и институциите за образование на возрасните (работнички народни универзитети, струковни здруженија).

Емпириските наоди укажуваат на тоа дека учениците и наставниците ги истакнуваат училиштата и медиумите како најзначајни фактори на еколошкото воспитување и образованието (Станишиќ, 2008). Сепак, учениците во поголем процент (25%) во однос на наставниците (14%) ги истакнуваат родителите како значајни извори на информации за заштита на животната средина и здравиот начин на живот. Наспроти тоа, Кундачин (2006) примарна улога дава на училиштето и семејството. Заштитата на животната средина и здравиот начин на живот не се теми за кои учениците разговараат со своите врсници. Истражувањата покажуваат дека ниту учениците а ниту и наставниците не ги сметаат врсниците како фактори кои значително придонесуваат на процесот на еколошкото воспитување и образование. Меѓутоа, учениците се мотивирани да учествуваат во поедини еколошки активности доколку истите би ги реализирале со своите врсници. Се покажува, дека, врсниците се значаен, но неискористен ресурс за еколошкото воспитување и образование (Станишиќ, 2008).

Со оглед на тоа дека големо значење во процесот на социјализација на младите имаат централните фактори, во материјалот ќе се анализира прашањето на улогата на семејството, предшколските установи, училиштата, групите на врсници, медиумите и општетсвените организации и институции во еколошкото воспитување и образование. Значајно е да се нагласи дека постои взаемна поврзаност на овие фактори. Исто така, наведените фактори немаат еднакво значење и влијание и тешко е да се определи кој фактор е најзначаен во еколошкото воспитување и образование.

### 2. СЕМЕЈСТВОТО И ЕКОЛОШКОТО ВОСПИТУВАЊЕ И ОБРАЗОВАНИЕ

Иако во литературата често пати се истакнува дека семејството е еден од најзначајните фактори на еколошкото воспитување и образование (Брун -2001; Маркоска, 2002; Николиќ, 2003; Клеменовиќ, 2004) се проценува дека улогата на семејството во еколошкото воспитание и образование не е доволно емпириски истражена (Андевски, 1997; Стојановиќ, 1997; Мишковиќ, 1997; Килибарда, 1998).

За стекнување на еколошката култура во семејството посебна улога имаат јасните претстави на возрасните за значењето на здравата животна средина за квалитетот на животот на луѓето денеска и во иднина, како и однесувањето во секојдневните ситуации во согласност со еколошките принципи. Во кругот на семејството детето ги стекнува основните здравствени-хигиенски и работни навики, претставите за доброто и лошото, здравото и штетното, убавото и грдото. Ако родителот сака да изгради кај детето одредени морални, естетски и еколошки вредности, навики и норми на однесување, тоа може да се оствари, преди се, со личен пример.

Имајќи предвид дека воспитанието и образованието е двосмерен процес, значајно е влијанието кои децата го имаат на своите родители. Децата денеска често поседуваат знаења кои го надминуваат нивото на знаења на нивните родители. Со оглед на тоа дека поголемиот број на денешните родители во текот на



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

школувањето не стекнале систематски знаења од областа на екологијата, тие од децата добиваат информации и факти за заштита на животната средина.

Неопходно е да се нагласи дека семејството во знатно помала мера има образовна улога, а многу повеќе ја исполнува воспитната улога. За разлика од училиштето, семејството не е основен фактор за пренесување на знаењата од областа на заштита на животната средина.

Кога се во прашање еколошките знаења, влијанието на семејството во современите услови се слаби, од причини што зајакнуваат останатите елементи на општествена структура, преди се училиштето и медиумите (Андевски и Кундачина, 2004). Меѓутоа, кога се зборува за заштита на животната средина е неспорно е воспитното влијание кое семејството го има на децата.

За развојот на еколошката свест и еколошка култура на децата е значајно кои интереси се поставуваат пред членовите на семејството, кои мотиви се побудуваат кај нив, како и дали личните интереси се ставаат пред интересите на целата човечка популација. Од посебно значење е како во семејството се реагира на секојдневната деградација на животната средина во просторот во кој живее семејството.

На полето на еколошкото воспитување и образование, семејството и училиштето можат да соработуваат на различни начини. Потребно е да се вклучат родителите во работата на училиштето и овозможување отворање на училиштето кон семејството. Во овој контекст, соработката подразбира посета на родителите на часови, заеднички излети и ескурзии, работни акции на родителите, учениците и наставниците, организирање на трибини на кои учениците, родителите и наставниците ги промовираат и дискутираат за еколошките проблеми, учество на родителите во организација и реализација на приредби, изложби и свечаности со тема заштита и унапредување на животната средина. Тоа е прилика да учениците, наставниците и родителите направат нешто за развивање на сопствената еколошка свест и еколошка култура.

### 3. ПРЕДУЧИЛИШНИТЕ УСТАНОВИ И ЕКОЛОШКО ВОСПИТУВАЊЕ И ОБРАЗОВАНИЕ

Предучилишната установа има задача да низ осмислена игра ја развива сестрана творечка личност кај детето. Предучилишниот период е значаен за развој – во овој развоен период детето стекнува први сознанија, ги развива вештините, стекнува навики, учи низ организираната и осмислена игра, формира слика за себе и се запознава со сопствената креативност (Маркоска -2002). Исто така, овој период е најпогоден за стекнување на навики и вештини кои се засновани на еколошки принципи. Оттука нема дилеми околу тоа кога би требало да започне процесот на еколошкото воспитување им образование. Меѓутоа, се поставува прашањето колку децата во предшколскиот период се способни да го разберат значењето на еколошката проблематика и заштитата на животната средина. Поголемиот број на поими од оваа област се апстрактни, а децата немаат способност на апстрактното мислење. Поимите како што се кружење на материите во природата, трансформирање на сончевата во животна енергија, рамнотежата помеѓу екосистемот, општата поврзаност на сето тоа во биосферата како целина, понекогаш и на возрастните им е тешко разбирлива.

Исто така, сваќањето дека секој поединец е лично одговорен за судбината на човештвото, односно, да од секој поединец се очекуваат извесни одречувања поради животот на идните генерации, тешко е прифатлив за детскиот егоцентризам кој го карактеризира предшколскиот период ( Каменов, 2005). Децата на оваа возраст тешко е да разберат дека се, па дури и природните ресурси имаат свој крај и дека не можат вечно да се обновуваат. Иако децата од предучилишната возраст немаат развиено апстрактно мислење, чувството за природата и доживување на животната средина може да се оствари на ниво на интуитивно мислење низ различни искуства. Разбуденото чувство за природата и опкружувањето се смета за основа за развивање на вредностите, ставовите и навиките засновани на еколошки принципи. Всушност, тоа повеќе е тешко да се разбуди кај одрасните. Лесно е да се стекнат определени знаења, меѓутоа да се развие чувството на грижа и љубов кон природата значително е полесно во периодот на детството, отколку подоцна во текот на животот.

Од таа причина, еколошкото воспитување и образование во предшколскиот период подразбира, преди се, развој на емоционално- моралниот однос на детето кон природата и опкружувањето. Меѓутоа, еколошкото воспитување и образование во предучилишниот период не е поставен само на емоционална основа. Тоа подразбира спој на емоционалното и рационалниот. Почетоците на доживувањето и разбирањето на животната средина претпоставуваат средба со природата и искуството од активниот однос со неа, во текот кога се одвиваат не само емоционални туку и значајни процеси (Клеменовиќ, 2004).

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Сознанијата за природата и потреба за нејзиното зачувување течат напоредно со усвојување на моралните вредности и ставови кои определуваат посакано однесување во природното опкружување.

Еден од основните услови за успешно остварување на целта на еколошкото воспитување и образование на децата од предучилишната возраст е да децата бидат позитивен пример на еколошкото потребно однесување. Кај децата во тој период е исразена способноста за имитација и многу е позначајно како воспитувачот се однесува од тоа што зборува. Корисно е воспитувачот да учествува со децата во активностите како што се : садење на билки, чување на животни, чистење на внатрешниот и надворешниот простор и слично.

Улогата на предучилишната установа и воспитувачите е да овозможат на детето емотивно да ја доживи природата, да развива љубовта према сите живи битија, да со своите чула ја запознае природата, пријатно да се чувствува кога е во природа и природата да ја доживее како дел од своето опкружување. Во градинка не е примарно стекнување на еколошки знаења, ниту децата би требало да се оптоваруваат со еколошки катастрофи и последиците на еколошката криза. Детството е период во кој детето би требало да ужива, да биде среќно, весело и разиграно што престојот во природата го овозможува тоа.

#### 4. УЧИЛИШТЕ И ЕКОЛОШКО ВОСПИТУВАЊЕ И ОБРАЗОВАНИЕ

Еколошкото воспитување и образование треба да придонесе за развивање на еколошката свест, а успехот во остварување на таа цел зависи од добро осмислената и научно заснованата еколошка политика. Во зависност од тоа каква е политиката на општеството према одржливиот развој и заштита на животната средина зависи какви еколошки содржини ќе бидат во наставните програми и колку значење ќе придаваат на еколошкото воспитување и образование. Училиштето дава најсистематски и најпотполни знаења и умеења неопходни за развивање на еколошката свест и култура.

Благодарейќи на својата организација и програмските содржини кои ги нуди, со пратење и вреднување на успехот на ученикот, со поврзување на опкружувањето и потпирање на тековините на педагошката наука и практика, училиштето претставува најзначаен фактор во развојот на еколошката свест и културата на ученикот. Целите на еколошкото воспитување и образование кои училиштето треба да ги оствари се однесуваат на тоа учениците да стекнат основни знаења за состојбата на човековата средина, со процесите кои ја загрозуваат, начините на решавање и намалување на еколошката криза и развој на навиките и позитивниот став кон објектите на природата.

Меѓутоа, се поставува прашањето дали училиштето е релевантна институција од која бараме највисок степен на одговорност за развивање на еколошката свест на друштвото. Колкава е навистина неговата моќ? Дали е доволно да се имаат еколошки содржини само во наставата?

Битно е да се нагласи, дека сите предности кои се напред наведени се однесуваат на “идеално училиште” и идеален образовен систем. Училиштето може да има многу силно и значително влијание, доколку наставните програми се креирани така да одговараат на потребите и способностите на децата, како и барањата и стандардите на современиот живот. Оправдано е сомнението дека училиштето заостанува зад своето време и често промените се случуваат многу побрзо од можноста училиштето да ги прати (Андевски, 1997). Потребно е да помине доста време да во училиштето влезе нова содржина, да се применат нови методи, нови форми на работа. За жал, емпириските сознанија за придонесот на нашиот образовен систем за развивање на еколошката свест и еколошката култура укажуваат на тоа дека училиштето само делумно ја задоволува образовната компонента, додека воспитната функција во главном е запоставена (Брун, 2001; Недељковиќ, 2005; Кундачи, 2006; Мишковиќ, 2007; Станишиќ, 2008).

Исто така, во нашите училишта постои проблемот на недоволна актуелизација на поедини програмски содржини кои се погодни за развивање на емоционалната и вољевата компонента на еколошката свест на ученикот (Кундачина, 2006). Од таа причина се инсистира на поголем број на еколошки содржини во наставните планови и програми, како и на што поголем број на активности и акции кои кај ученикот ја развиваат одговорноста кон природата.

Со осовременување на наставните планови и програми во доменот на еколошкото воспитување и образование е една од најприоритетните задачи на екологизацијата на образованието. Резултатите на истражувањата зборуваат дека постоечките содржини во нашиот образовен систем не одговараат на потребите за квалитетното и ефикасно еколошко образование (Недељковиќ, 2005).

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Покрај воведување на нови еколошки содржини во наставните програми, неопходно е еколошките содржини да се обработуваат како во рамките на секој предмет посебно, така и тематски, поврзувајќи ги содржините од различните предмети на основа заедничка тема.

За да се оствари ова, наставниците мораат да имаат еколошки знаења, да се однесуваат во согласност со еколошките принципи и да применуваат иновативни методи и начини на работа кои се во согласност со возраста, способностите, интересирањата и претходните знаења на ученикот. Со цел на повквалитетно еколошко воспитување и образование на ученикот потребно е теоретски да се согледаат и емпириски истражат во која мера и како поедини чинители во училиштата придонесуваат за остварување на основната цел не еколошкото воспитување и образување.

Неопходна е анализа на наставните програми и учебниците, испитување на наставните и воннаставните активности, јавна и културна дејност на училиштето, училишниот амбиент и улогата на наставникот, стручни соработници, родителите, општествените институции и организации во еколошкото воспитување и образување на учениците.

### 5. ГРУПИ НА ВРСНИЦИ Е ЕКОЛОШКО ВОСПИТУВАЊЕ И ОБРАЗОВАНИЕ

Терминот “врсници“ подразбира деца или млади со иста или слична хронолошка возраст со кои поединецот се дружи. Сличните потреби, интересирања, задоволување на психолошките и социјалните потреби преку интеракција ја прави основата на формирање на групи на врсници. Поимот “групи на врсници“ се однесува како на формални групи ( пр. група во градинка, училишен клас), така и на неформални групи кои се формираат врз основа на заеднички активности, слични интересирања или меѓусебни склоности ( Спасеновиќ, 2008).

Ставовите, вредностите и начините на однесување кои доминираат во групите на врсници делуваат на поединецот така што тој почнува да ги усвојува и ги прифаќа како сопствени. Исто така, членовите на групата на врсници вршат контрола во однесувањето така што одобруваат и наградуваат определено однесување или го казнуваат и отфрлаат. Значителното влијание кој групата на врсници го има на социо-емоционалниот и когнитивниот развој на детето, ја отвора вратата за собирање на знаења, ставови и систем на вредности засновани на еколошките принципи и за поттикнување на еколошки саканото однесување. Со оглед на тоа дека со истек на времето влијанијата на семејството и училиштето слабаат, особено во периодот на адолесценцијата, неопходно е да се усмери активности наменети на групите на врсници.

Имајќи предвид дека односот помеѓу децата и возрасните е асиметричен и дека децата и младите многу полесно ги прифаќаат правилата на однесување на нивните врсници, не е пожелно да тие ги доживуваат еколошките барања како притисок од возрасните. Од таа причина, треба да се прилагодат на потребите на децата, афинитетите и интересирања и воведување на еколошки принципи во нивните активности.

Децата и младите доста време поминуваат со користење на компјутерот, поради што би било корисно да им се понудат образовни софтвери кои ја промовираат заштитата и зачувување на животната средина. Исто така, важно е еколошки да се анимираат оние поединци за кои се знае дека се омилени во групата и затоа преку нив да се внесат сите членови на групата во еколошките активности.

Освен тоа, децата и младите сакаат да склучуваат нови пријателства и од таа причина треба да им се овозможи да се вклучат во летни училишта и кампови кои ќе им дадат можност да ги задоволат социјалните потреби, а притоа да создадат еколошки навика, ставови и вредности.

Како е веќе наведено, секој учесник во еколошкото воспитување и образование има посебна улога и значење, особено во определен период на развој на поединецот. Влијанието на групата врсници ма младите е поинтензивен во периодот кога влијанието на семејството и училиштето започнува да слабеет. Тоа е период кога сите еколошки активности треба да се организираат така што ќе ја заинтересираат целата група и на тој начин ќе се опфатат што поголем број на нејзините членови.

### 6. МЕДИУМИТЕ И ЕКОЛОШКОТО ВОСПИТУВАЊЕ И ОБРАЗОВАНИЕ

Различните форми на медијската култура во просторот на социјализациските влијанија го формираат начинот на однесување и размислување на младите и придонесуваат за формирање на претстава за себе, за другите и за природното опкружување.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Кога е во прашање екологијата се покажало дека медиумите имаат индивидуално општествено значење ( Николиќ, 2003). Тие влијаат како на развивање на еколошката свест и еколошката култура на поединецот и на подигнување на нивото на еколошката свест и култура на целокупното општество.

Медиумите придонесуваат во остварување на хуманизацијата и екологизацијата на општеството. Силата на медиумите е во “природата на нивното влијание на луѓето, во нивната непосредност, интересантност, привлечност, актуелност, динамичност, приемчивост, како и современоста на јазикот со кој се обраќа на корисниците – читателите, слушателите и гледачите “ Педагошка енциклопедија, 1989). Како едно од посебните својства на медиумите се наведува неограничното владеење со просторот и можноста на тој простор да се сместат огромен број на информации кои се во функција на учење.

Современата технологија ги укинала како временските така и просторните растојанија. Преку медиумите, човекот станал сведок на настани на простори кои му се физички достапни ( Брун, 2001). Медиумите посветуваат внимание на проболематиката на заштита на човековата околина. Штмпата, радиото, телевизијата и интернетот информираат за активностите врзани за заштита на животната средина. На тој начин се остварува неформалното еколошко воспитување и образование. Меѓутоа, се поставува прашањето на квалитетот, обемот и содржината на информациите кои ги пренесуваат медиумите.

Често пати се укажува на отсуство на систематизирано, смислено и целисходно ангажирање на медиумите во развојот на еколошката свест и еколошката култура на друштвото (Кундача, 2006). Медиумите во главном се ориентирани кон информирање за конкретни настани, а помалку се усмерени кон фундаменталната едукација. За да се зголеми степенот на гледаност медиумите често известуваат за еколошките катастрофи и скандалите.

На тој начин, кај луѓето се создава чувство на страв, непоќ, негативно исчекување на иднината, а помалку се поттикнуваат на промени во однесувањето и на активности со цел зачувување на животната средина. Во таа смисла, воспитно – образовното влијание на медиумите во областа на заштита на животната средина во многу зависи од начинот и содржината која ја пласираат медиумите, како и од професионалноста и стручноста на нивните кадри ( Николиќ, 2003).

Резултатите од истражувањата кои го проучувале влијанието на масовните медиуми на развојот на еколошката свест, не се единствени. Поедини автори (Фиеткау и Кесел, Мурс, според : Андевски, 1998) сметаат дека често пати се преценува можноста на позитивното влијание на медиумите врз формирање нови вредности, ставови или начини на мислење, мкако и да медиумите можат да имаат негативни ефекти на поединци заради необјективни и сензационални извештаи за проблемите на животната средина. Од друга страна, мнозинството автори (Горѓевиќ, 1993; Мишковиќ, 1997; Андевски, 1998) придаваат големо значење на влијанието на медиумите на развој на еколошката свест и еколошката култура.

Во воспитно образовниот процес важно е да се оспособи поединецот критички да се однесува према информациите кои му се нудат и да биде внимателен во изборот на информациите. Со оглед на тоа, дека децата и младите се подложни на влијанието на медиумите неопходно е да развие медиумска писменост која подразбира способност на пристап, анализа и рефлексии на медиумските содржини; идентификација на изворите на содржината на медиумите и нивниот општествен и културен контекст ; интерпретација на пораките и вредностите кои ги испраќаат медиумите и активно учество на младите во општеството по пат на медиумите. Младите би требало да се подучуваат како да ги користат медиумите како инструменти на општествениите промени, да владеат со критериумите за селекција и вреднување на информациите кои ги пласираат медиумите и да ги запознаат алтернативните форми на медиумската култура ( Герик и Студен, 2006).

## **7. ОПШТЕСТВЕНИТЕ ИНСТИТУЦИИ И ОРГАНИЗАЦИИ И ЕКОЛОШКОТО ВОСПИТУВАЊЕ И ОБРАЗОВАНИЕ**

Поради комплексноста на проблемот на заштита на животната средина не е доволно со него да се занимаваат единствено семејството и/или институциите од формалното образование. Општествените институции кои можат да имаат важна улога во еколошкото воспитание и образование се библиотеците, музеите, зоолошките и ботаничките градини и националните паркови.

Постојат голем број општествени организации во кои граѓаните се здружуваат заради зачувување на животната средина, заштитата на природата, растенијата и животните. Тие се јавуваат во различни форми, како центри, форуми, друштва, движења, сојузи, унии, фондации, советувашишта и здруженија. Треба да се нагласи дека примарна цел на овие организации и институции не е воспитно – образовната работа. Секоја во

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

својот домен, овие организации и институции имаат за цел да направат природната и културната оставина, директно пристапна на јавноста.

Во Република Македонија постојат значајни државни институции кои се бават со еколошката проблематика, како што се Министерство за животна средина и просторно планирање, Министерство за здравство, Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство и повеќе заводи, на кои примарна цел не е воспитно-образовната работа, меѓутоа, резултатите од нивната работа можат да бидат од голема помош во еколошкото воспитување и образување на децата и младите.

Општетсвените организации кои имаат нагласени цели и задачи во областа на заштита на животната средина воглавно делуваат како еколошки центри, еколошки движења, еколошки друштва или здруженија. Тоа се невладини, непрофитни, неполитички, независни организации кои имаат за цел унапредување на животната средина и воведување на концепт на одржлив развој во сите општетсвени сегменти, како и стручни и научни здруженија кои се бават со истражување и образование во областа на одржливиот развој, заштита на здравјето, заштита и подобрување на квалитетот на животната средина. Општетсвените организации и институции би требало да пружат значајна помош на училиштата во остварување на целите на еколошкото воспитување и образование, затоа што училиштето често не е во можност да одговори на потребите и барањата за успешна реализација на еколошките содржини. Од тие причини, наставниците и стручните соработници соработуваат со вработените во општетсвените организации и институции кои се бават со еколошката проблематика.

Исто така, локалната власт ја чувствува потребата за еколошко воспитување и образование на граѓаните и во соработка со училиштата и институциите организира разни еколошки активности. Поедини локални власти, преди се во загадените средини, организираат програми за образование за заштита на животната средина ( пр. еколошки детски фестивали и карневали). Тогаш во програмите се вклучени повеќе училишта од една или повеќе општини. За жал, ресорните министерства во помала мера се иницијатори на еколошките активности во училиштата. Искуствата на другите држави (Scott, 1999; McKeown-Ice, 2000; Heimlich, 2004) укажуваат на неизоставената потреба од интервенција на државните институции и нивната усмереност кон образованието за животната средина. Побогатата соработка и комуникација помеѓу учениците, наставниците, родителите и останатите субјекти на локалната заедница придонесува за подобро планирање и програмирање на еколошките активности и развивање на интересирањето на децата и возрасните за проблемите на животната средина (Харвеј, 1993).

## 8. ЗАКЛУЧОК

Комплексноста на еколошкото воспитување и образование се огледа во меѓусебното влијание на различни фактори.

Училиштето има најзначајна улога во еколошкото воспитување и образование, затоа што учениците стекнуваат еколошки знаења на систематичен и организиран начин. Дали училиштето, со организацијата и содржините кои ги нуди, одговара на потребите на општетството и барањата на современиот живот? Дали учениците кога ќе излезат од основното училиште се подготвени да се однесуваат во согласност со еколошките принципи, дали ја знаат својата улога и обврските кон животната средина?

Со цел нашите училишта успешно еколошки да ги воспитува и образува учениците, неопходни се промени како во наставните програми за основните училишта така и во наставните програми на факултетите каде студираат идните наставници. Меѓутоа, се поголемо значење во еколошкото воспитување добиваат медиумите, алтернативните извори на знаења и неформалните образовни институции, затоа што децата и младите се повеќе време поминуваат покрај телевизијата, компјутерите и интернетот ( Милошевиќ, 2005). Медиумите, за разлика од училиштата, водат борба за профит и ќе направат се ги заинтересираат децата, да го привлечат нивното внимание и одговорот на нивните потреби.

За да се ублажи крутоста, затвореноста и спороста, училиштето треба да соработува со институциите од неформалното образование и да останатите општетствени организации ги прифати како партнери за остварување на целите на еколошкото воспитување и образование.

Се оценува дека без отворање кон семејството, локалната заедница, општетсвените институции и организации, училиштето не е во можност да во потполност ги оствари целите на еколошкото воспитување и образование.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

**КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Андевски, М., Кундачина, М. (2004). Еколошко образовање – од бриге за околину до одрживог развоја. Ужице: Учитељски факултет.
- [2] Андевски, М. (2006). Екологија и одрживи развој. Нови Сад: Cekom books
- [3] Andevski, M. (1998): Škola i razvoj ekološke svesti, Pedagoška stvarnost, br. 1-2, 31-42.
- [4] Ballantyne, R. R. (1995): Environmental teacher education: constraints, approaches and course design, International Journal of Environmental Education and Information, Vol. 14, No. 2, 115–128.
- [5] Barney, E., J. Mintzes & C. Yen (2005): Assessing knowledge, attitudes, and behavior toward charismatic megafauna: the case of dolphins, Journal of Environmental Education, Vol. 36, No. 2, 41–55.
- [6] DiEnno, C. & S. Hilton (2005): High school students' knowledge, attitudes, and levels of enjoyment of an environmental education unit on nonnative plants, Journal of Environmental Education, Vol. 37, No. 1, 13–23.
- [7] Farmer, J., D. Knapp & G. M. Benton (2007): An elementary school environmental education field trip: long-term effects on ecological and environmental knowledge and attitude development, Journal of Environmental Education, Vol. 38, No. 3, 33-42.
- [8] Gotch, C. & T. Hall (2004): Understanding nature-related behaviors among children through a theory of reasoned action approach, Environmental Education Research, Vol. 10, No. 2, 157–177.
- [9] Harvey, M. R. (1993): Learning about ecology through contact with vegetation; in M. Hale (ed.): Ecology in education (99-122). London: Cambridge University Press. Hartig, T., F.
- [10] Kaiser & P. Bowler (2001): Psychological restoration in nature as a positive motivation for ecological behavior, Environment and Behavior, Vol. 33, No. 4, 590–607.
- [11] Клеменовић, Јасмина. 2005. Савремене стратегије еколошког образовања уте- мељене на вредностима одрживог развоја. У Е. Каменов и сар. Реформа школског система у условима транзиције. Нови Сад: Филозофски факултет, стр. 213-228
- [12] Knapp, D. (2000): The Thessaloniki declaration: a wake-up call for environmental education, Journal of Environmental Education, Vol. 31, No. 3, 32–39.
- [13] Kundačina, M. (2006): Činioci ekološkog vaspitanja i obrazovanja učenika. Užice: Učiteljski fakultet.
- [14] Nedeljković, M. (2005): Pozicija i funkcija ekološkog vaspitanja i obrazovanja u kurikulumskim promenama, Zbornik radova sa XIII naučnog skupa Čovek i radna sredina »Za- štita radne i životne sredine u sistemu nacionalnog i evropskog obrazovanja« (353- 362). Niš: Fakultet zaštite na radu.
- [15] Nikolić, V. (2003): Obrazovanje i zaštita životne sredine. Beograd: Zadužbina Andrejević. Petronijević, A. (2005): Ekološka informisanost učenika i njihova spremnost za aktivno učešće u zaštiti životne sredine (Diplomski rad). Beograd: Filozofski fakultet. 209 Ангажованост ученика у еколошким активностима
- [16] Pooley, J. & M. O'Conner (2000): Environmental education and attitudes: emotions and beliefs are what is needed, Environment and Behavior, Vol. 32, No. 5, 711–723. Stanišić, J. (2008): Značaj ekološkog vaspitanja i obrazovanja, Filozofeme: Zbornik radova (81-91). Novi Sad: Srpski filozofski forum. Shapiro, S. & L. Pilsitz (1995): Environmental and our global community. New York: Soros Foundations.
- [17] Zak, K. & B. Munson (2008): An exploratory study of elementary preservice teachers' understanding of ecology using concept maps, Journal of Environmental Education, Vol. 39, No. 3, 32-46.

**THE STUDENTS` SELF-ASSESSMENT BASED ON STANDARDS THAT DEVELOPS  
THE TEACHING AND INFLUENCES IN THE LEARNING RESULTS**

**Isa Spahiu**

AAB University- Prishtina, Kosovo i.spahiu@yahoo.com

**Edita Kamberi Spahiu**

International Balkan University-Skopje, Macedonia

**Abstract:** This paper aims to offer a deep analysis of the concept of self-assessment where it is included and examined; the shapes and also the ways of students self-assessment, but at the same time the identification of the factors that influence in meta-cognition development and, as a result, in learning results improvement. To reach objectives, the methodology used is based in quantitative method and the instrument, used to collect data, is the questionnaire, so that to test the hypothesis: the ways of self-assessment adopted by the teacher influence the performance of the students and long life learning. The questionnaires were given to 150 teachers, delivered in middle schools in the city of Skopje, Macedonia. Other techniques: observation as a tool of qualitative research method, the technique of the profound study of the literature, studying the previous papers and researches of this field of study, included national and international authors. This work comes as a need of detailed diagnosis of the problems that the students have today in learning and a permanent necessity of a clear and simple teaching promotion. It is of a big interest in nowadays because the self-assessment is seen as a self-directed learning difficulty and can serve to better know the role of self-assessment and with the importance that it has in the preparation of new teachers.

**Keywords:** self-assessment, standard self-responsibility, the quality of self-control, techniques of self-assessment, long life learning.

## **1. INTRODUCTION**

The societies today are engaged in a transformation process that includes all the aspects of life. Such a change has a visible effect in school, as an institution of knowledge and education. Students today have more sources of information compared this to ten years ago, due to contemporary technology. As a result, it is important to review the traditional predefined functions in school and the professionals, who work in it, the teachers. The importance of today societies is connected directly to the citizen's level of education and their capacity over initiatives and innovations. Today's society asks from its professionals a continuous training and teaching activity as well as knowledge and attitude adaptations. Changes that have happened in Education have affected all its elements. Besides the changes in curriculum, techniques and methods of teaching, important elements that influence the quality of teaching process in all its levels are evaluation and self-evaluation. Submitted as a request, a closer look in the way as how these elements are applied in our education environment is needed. In education, our goal is to teach students to identify and evaluate the interest, skills, values, behavior and other characteristics. Self-evaluation is part of their managing career skills.

## **2. LITERATURE REVIEW**

According to some studies, the process of self-evaluation is the evaluation done by the students who are able to see and analyze their progress as well as relevant problems. When the term self-evaluation is mentioned, teachers based on their experiences express feeling, ideas and different attitudes, very often contradictory to the goal of self-evaluation, expectations and the impacts of this phenomenon. The interest on self-evaluation is developed from a general interest in the field of autonomous learning or the student's independence (Blue, 1994). During the last ten years it is noticed a growing interest on self-evaluation about the methodology of teaching. In several countries great efforts are put towards this work and a lot of reports are published about theoretical and practical complications that are observed during the use of self-evaluation techniques (Oscarsson, 1997). The aim of self-evaluation is student's knowledge, skills and attitudes. Their evaluation is one of the fundamental processes that stay at the base of learning. Self-evaluation is a critical element that effect on teacher's judgment and leads the student's learning. Evaluation in the other hand is the judgment given by the students to each other and self-evaluation in the judgment that each student gives for his/her skills. Seen from this point of view, evaluation uses as its own sources not only the teacher but the student as well. Here we have to highlight that Brown, Bull and Pendlebury (2003), consider evaluation from other and self-evaluation not as a method but as an evaluation sources, which can be used with

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

different evaluation methods and instruments. Students do the self-evaluation with special tools like; questionnaires check lists and similar techniques. This thing influences in the development of **metacognitive**, that according to Fleivel (1985, as cited in Musai, 1999), includes two fields; **metacognitive** knowledge and **metacognitive** experiences, that according to him, appear when careful monitoring of cognitive efforts, is asked. Making students aware (Musai, 1999, p. 142), that they can “think over their thinking”, the teachers will help them to improve their cognitive behavior as a result of better fulfillment of the class activities. For this reason, self-evaluation is related to specific goals in the teaching process. It serves students primarily to;

- Recognize their level of knowledge.
- Recognize and identify the level which they desire to achieve.
- Find which are their weakness, obstacles and mistakes.
- Balance the level between knowledge and skills achieved during the academic year.
- Contribute in raising the teaching quality at school.

Self-evaluation is the reflection about the results; it serves to use the results to improve student’s learning.

### **2.1. The non-benefits of self-evaluation**

According to Regine Berger (2009), self-evaluation helps us;

- To identify the position of the beginning
- To accompany processes
- To highlight the changes
- To make decisions

At the same time it is very important that the process of self-evaluation is not only about discovering the shortages and the weak sides and about the positive changes in these shortages, but to emphasis the positive sides and the strong points. It is widely known and accepted that students can’t have the right experience needed, to make such judgments. Apart from the critics, a lot of reasons exist to why self-evaluation should be encouraged in learning. A well-known scholar in the field of self-evaluation Mats Oscarsson (1998), offers five different reasons to why self-evaluation could be profitable in learning.

Firstly, he emphasizes that self-evaluation promotes learning, simple and clear. It gives students experience in evaluation, which is profitable in the learning process.

Secondly, it gives both teacher and students a higher level of responsibility over the ability levels. Self-evaluation training even in the simplest forms, as in the question; “What have I learned?” encourages students to view the content of the subject in a more critical way.

Thirdly, it’s highly motivating when it comes to setting the goals.

Fourthly, through the use of self-evaluation methodology in class, we have a widening and spreading of the evaluation techniques. Due to the use of self-evaluation, students expand his/her specter of experiences in the evaluation field.

Fifthly, practicing self-evaluation, students take part in the evaluation of themselves. They, in fact, divide the weight of evaluation with their teachers.

### **2.2. How is self-evaluation realized?**

Self-evaluation in the learning is a continuous and everyday process. It is realized in different ways;

- Through the requests made in class.
- Through home-work.
- Through participation in class during material review.
- Through the activation of group work.
- Through mini-tests and acquisition of learning unit.
- Quizzes. Accompanied with students grading each other.

According to the authors, the teacher should systematically give every student the opportunity to self-evaluate his/her writing works. Gradable evaluation is irreplaceable, especially to encourage students. The realization of the lesson in this way, where students discuss with each-other about their goals and the actively involvement in defining the results, it requires more time. This time, in an effective way, is used to ensure greater interaction and communication between the teachers and the students, easier discovery, correction of mistakes, eventual conclusions and greater knowledge about their level of achieved results etc. This, gives the students clear ideas about their progress and motivates them for higher successes (Burkard, 2000; Gerhard, 2000).

Self-evaluation emphasizes student’s responsibilities about their scientific preparation and for the development of the right relationship with others in class, school and outside (Kempfert, G, 1999; Rolff, H.G. 1999). Self-evaluation



from students in every activity they do, strengthen their responsibilities creating a better image. This process starts at early age in family; then is strengthened at school and continues during the whole life. School and family care is very important about the widening the cultural level of the children, because a well-educated person is a more responsible one. This is the foundation of **self-responsibility**. The teachers who value student's thoughts, create for them a friendly environment, educate them how to be sincere or as some authors say; when it is worked like this, at this age they will understand the responsibilities they have towards themselves and others regarding their actions. Scholars emphasize that the quality of self-control and self-evaluation, that students make for their activities, is related to the level of education they achieve in family, school and society and from the responsibility formation scale, to highly implement them. Serious self-evaluation crowns responsibility. That is for the student's a warning ex, "if you don't learn first the theory, you can't solve the problems". "If you don't learn at home, you are not able to speak the next day in class". Always the negative consequences are as a result of actions which are not well thought. As it is well known, students are in front of a variety consequence. Teachers and parents should be extra careful, when trying to make them capable of evaluating their actions with the proper responsibility.

In conclusion, we could say that self-evaluation helps students to crown their responsibilities for the work they do. Self-evaluation without self-responsibility turns into a passive information with a low impact in their psychology.

### **2.3 Student's Self-evaluation and achievements**

Student's self-evaluation passes through all the learning process. It shows two sides of teaching; student's needs and skills. It totally supports the program objectives (now the competencies) of the subject, so the teacher evaluates the students about the achieving objectives, described in the program. Self-evaluation is a critical element that affects the teacher's decision making and orientates student's learning. Its main goal is not the grade and it doesn't end with that. Self-evaluation is used;

- To gain necessary and very important information about the student's progress, their motivation towards learning and to define real possibilities from student's further learning.
- To evaluate the priorities, weakness in student's achievement and to discover the causes of this situation.
- To gain date about student's final achievement during learning.

Self-evaluation requires;

- Clear learning objectives
- Student's motivation
- Understanding of student's experiences and skills
- Clear requests to students (IKT, 2009).

### **3. RESEARCH METHODOLOGY**

The aim of this research is to investigate self-evaluating ways to students and their impact in their learning results. The research is realized based on qualitative and quantitative methods. Different scholars like; Salomon, Creswell, Jacobs (1999), give arguments that qualitative and quantitative approaches can be considered as complimenting each other and should be used simultaneously while suggesting to the researchers to combine these two researching methods in one single study.

The first phase consists in gathering and analyzing the existing literature related to the aim and the objectives of the research, theoretical base, books, manuals, magazines and online libraries. In this phase was finalized the appropriate methodology for this study.

The second phase observation as a research tool for gathering quality data. Teaching classes were observed in primary and high school and the main focus was teacher's teaching process and student's learning, to clearly identify the existing evaluation and self-evaluation practices. The observations are conducted through note taking, to register teacher's and student's evaluation behavior, in class.

The third phase was the questionnaire, which is an instrument used to gather structured information from people (Coolican, H, 1990). The purpose of drafting the questionnaire for the teachers was to receive detailed information about the knowledge that teachers have for the process of self-evaluation and its application in teaching and learning. The questionnaire contains closed and open questions. The questionnaire was addressed to 150 teachers, the main participants of the research, spread in eight schools in Skopje, Macedonia. To realize this we followed this procedure; firstly, was formulated the questionnaire format according to the topic of the study. Secondly, was determined the field where it would be applied and it was organized the handing of the questionnaires. Some of the participants responded via e-mail. Thirdly, after collecting all the questionnaires, the

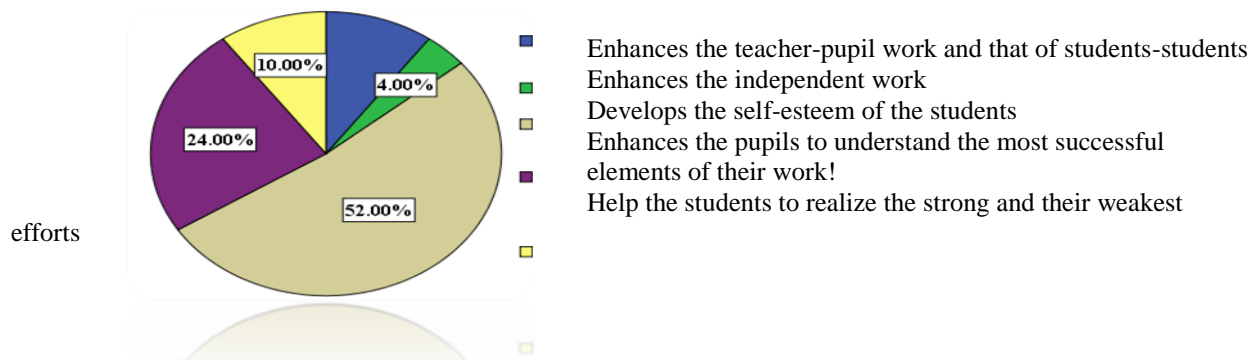
Thirteenth International Scientific Conference  
 THE TEACHER OF THE FUTURE  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

statistical data was compiled expressed in percentages through a computer program SPSS and they were analyzed as follow.

*Question 1: Which of the alternatives do you assess more? Self-assessment*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Enhances the collaboration of teacher-student and student-student	15	10.0	10.0	10.0
	Enhances the research and independent work.	6	4.0	4.0	14.0
	Develops the self-confidence of the students	78	52.0	52.0	66.0
	Makes the students able to understand the elements of a successful work.	36	24.0	24.0	90.0
	Makes the students able to recognize the strong points and where to work harder in their formation	15	10.0	10.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

*Which of the alternatives do you point more?*



*Question 2: Do you think that self-assessment make a better understanding of the most successful ways of success – making*

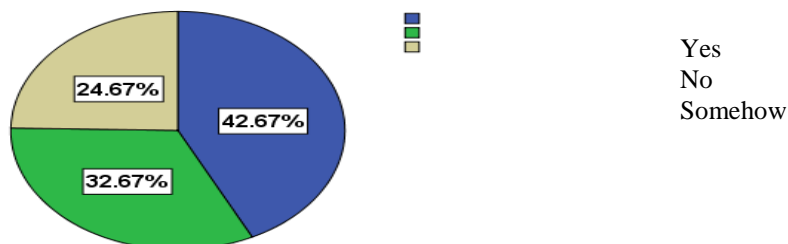
N	Valid	<b>150</b>
	Missing	<b>0</b>

*Table 2*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yes	64	42.7	42.7	42.7
	no	49	32.7	32.7	75.3
	somewhat	37	24.7	24.7	100.0

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

- Do you think that the standardized assessment acquires from the pupils to analyze and comment their own abilities in order to progress?



Question 3: How do you paraphrase the self-assessment of students?

N	Valid	<b>150</b>
	Missing	<b>0</b>

Table 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Self-assessment and ego to go forward	68	45.3	45.3	45.3
	Positive and negative evaluation of the self	51	34.0	34.0	79.3
	The measurement of the taken knowledge of the students.	21	14.0	14.0	93.3
	Important element on the educative lesson process.	10	6.7	6.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

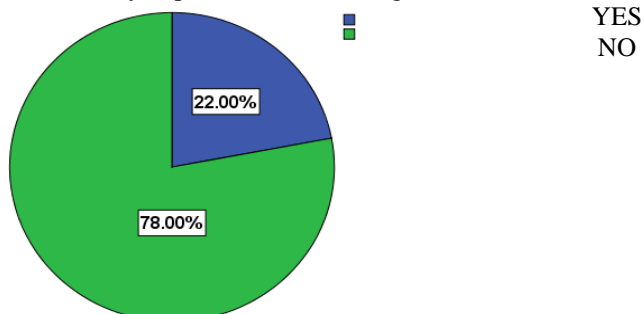
Question 4: Do you apply it in the teaching methodology?

N	Valid	<b>150</b>
	Missing	<b>0</b>

Table 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yes	33	22.0	22.0	22.0
	no	117	78.0	78.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Do you practice it in teaching?



Question 5: What methods and techniques do you use to increase the self-assessment in the lesson process?

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

N	Valid	<b>150</b>
	Missing	<b>0</b>

Table 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No answer	1	.7	.7	.7
	Discussion and group work	69	46.0	46.0	46.7
	Biased, convergent and divergent question.	35	23.3	23.3	70.0
	The assessment student-student	24	16.0	16.0	86.0
	Through motivated assessment	21	14.0	14.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

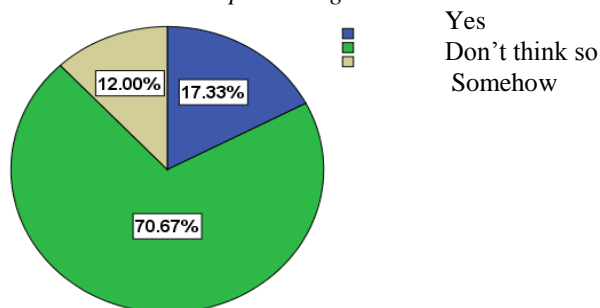
*Question 6: Do you think that the marks are a pressure tools towards students?*

N	Valid	<b>150</b>
	Missing	<b>0</b>

Table 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yes	26	17.3	17.3	17.3
	I don't think so	106	70.7	70.7	88.0
	somewhat	18	12.0	12.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

*Do you think that the marks are a pressuring tool towards the students?*



*Question 7. Suggest another way of assessment despite the mark*

N	Valid	<b>150</b>
	Missing	<b>0</b>

Table 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Signs like : + , - , V	15	10.0	10.0	10.0
	Letters like a,b,c,	10	6.7	6.7	16.7
	Motivated expressions.	125	83.3	83.3	100.0
	<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Table 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

Valid	Through the questions in the effectiveness of lesson objective.	60	40.0	40.0	40.0
	Through some teaching techniques	64	42.7	42.7	82.7
	Through the digitalization of teaching	12	8.0	8.0	90.7
	Through the games in function of teaching	14	9.3	9.3	100.0
	<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

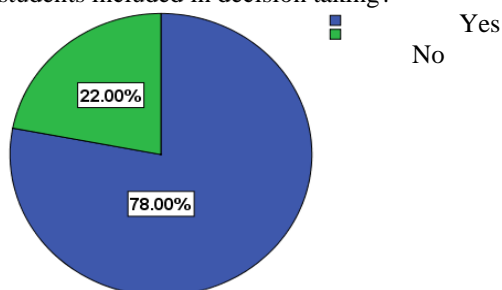
*Question 9: Are the students in your institution included in the process of decision-taking?*

N	Valid	<b>150</b>
	Missing	<b>0</b>

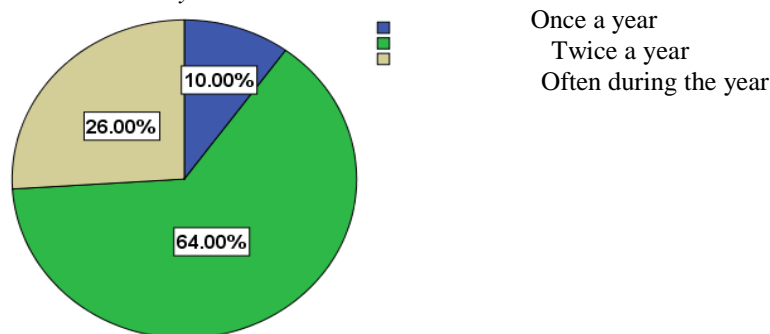
Table 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yes	117	78.0	78.0	78.0
	no	33	22.0	22.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Are students included in decision taking?



*Question 10: Do you make assessment reports for students and how many times are they used during the scholar year?*



**FINDINGS AND RESULTS**

Based on the above data it's seen that teachers have not the right level of knowledge about the process of self-evaluation and self-evaluation techniques. They keep in mind the students that are open-minded and enthusiast, to the new ideas, that have the desire to get involved, that request information to continue their work, but this is not enough. A lot of teachers see the self-evaluating activities as added activities. Self-evaluation requires added time, but this is a well spend time. As the learning strategies could be learned, teachers can help students to evaluate their values, making them focus on what they do when they learn. Students are able to evaluate themselves regarding

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

certain objectives. Self-evaluation stimulates and strengthens the self-evaluative skills, so students analyze, comment their and their friend's abilities, as well as identifying the ways of improvement.

To realize these, efficient methods and techniques are needed. Important is that every student is included in specific activities and this is in "teacher's hand". The atmosphere of success creates strong spiritual connections among students. The joy of work unites them to work forward.

As a teacher, when we evaluate, we should measure student's performance aiming their achievements in the learning process. At the same time a detailed diagnosis should be done about the problems that students encounter and what is more important and fundamental is that we should serve students this analyzes to help them find way to recover the problems encounter because self-evaluation stimulates and strengthen self-evaluation skills. These can be realized in different ways such as; group and face to face conversation, review of the previous three month or annual period, critics about weekly plane, project work or self-evaluation of the orientated learning objective. This requires knowledge about the progress and the methods of self-evaluation, but also about the general standards and conditions, that important in this process.

#### Findings

This study based in European practice, is a guide for all the students evaluation practice gathering process; in the exploration process of enrichment and usable alternatives of self-evaluation techniques and the process analyzing of advantages of team work over the evaluation planning. Its structure transmits the message that the measurement and evaluation of students' progress, is a process. Working with this document you will be involved in a process that combines planning, measurement, evaluation and reflection about your actual evaluation techniques. Both self-evaluation and evaluation from others encourage students to judge in the right and correct way their own work or other student's work in class. Students should be provided with an opportunity to measure their own work, often by giving an evaluation rubric. Even though this evaluation types don't pay an important role in the final evaluation, they offer a very strong mean of information for the students about their performance quality. Some really good students value their work. They think that everything that they do in based on set standards from teachers or others. This small problem now days, in the future will cause bigger problems at these students, who in their future work won't have faith in their abilities. In the other hand, some bad students in an unreal way think that everything they do is excellent. Later on in their lives, these students will come across an unpleasant reality, for example achieving the right but not satisfying results at school and later on in their life or profession.

Self-evaluation requires a critical analyzes of your personal work. It helps students to create a clear and correct overview about them. Definitely, the disadvantage of subjectivity is present and should be taken in consideration any time students get involved in their personal evaluation or their friends evaluation, in and out the class. It is also accepted that this study is a tool that will help teachers in their professional development regarding student's evaluation and self-evaluation, it has its restrictions. It's important that teachers to achieve knowledge and skills developed through it and to put them in practice in their class and school context. As with any other developing ability, time and practice will show the level of usefulness. Continuous development and expertise improvement are fed from only an attitude; learning during life.

#### REFERENCES

- [1] Blue, D.(1994) Metacognition and interpersonalilty.
- [2] Bruner,J(1996) The culture of education" Massachusetts.
- [3] Bruner,J.(1996) Toward a theory of Instruction New York.
- [4] Callahan,J.(1990) Teaching children to think . London
- [5] Carolyn,R. (1999) CRI Children's Internacional, Inc.2262, Hall Place. NW , Botim Shqip" Të mësuariat nëpërmjet lojës"
- [6] Fullan.M. (2001) Kuptimi i Ri i ndryshimit ne Arsim. Tirane
- [7] Gagne,R. (1989) Fifty years of research USA
- [8] Landa,L.N(1975) Kibernetika dhe pedagogjia" Beograd
- [9] Oscarsson, T. (1997).Education and the convergences in the pre-elementary schools

#### Journals

- [1] A, Chriss. ICT, Changing education,56,78,123
- [2] Roy R. Teaching cultural sensitivity through literature and reflective writing.76-98
- [3] Spahiu, I. (2013). Using Native Language in ESL Classroom. International Journal of English Language & Translation Studies, 1(2), 243, 248.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [4] Spahiu, I., & Spahiu, E. (2013). Teacher's Role in Classroom Management and Traditional Methods. *Anglisticum Journal*, 2(3), 91-100.
- [5] Jacobs, J. (1987). Children's met cognition about reading. Issues in definition, measurement, and instruction". *Educational Psychologist* **22**: 225-278
- [6] Spahiu, I. (2013). The Importance of Language, Memory and Bilingualism in Language Acquisition, Research on Humanities and Social Sciences [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN 2222-1719 (Paper) ISSN 2222-2863 (Online) Vol.3, No.17, 63-70.
- [7] Jacobs, J.E Paris, S.G. (1987). Children's metacognition about reading: Issues in definition, measurement, and instruction". *Educational Psychologist* **22**: 225-278





---

## APPLICATION OF THE STUDENTS PEER-ASSESSMENT IN THE TEACHING PROCESS

**Valdeta Zenuni-Idrizi**

University in Tetovo - Tetovo, Republic of Macedonia, [valdeta.zenuni@unite.edu.mk](mailto:valdeta.zenuni@unite.edu.mk)

**Abstract:** Communication between students is crucial in establishing the relationship between them. With students' involvement in assessment, we make the school environment more comfortable, especially the relationship between students. In order to achieve successful education of new generations it is necessary to develop and improve the communication as an integral part of modern education. In peer-assessment, students analyze each other's work. That will allow the students to gain solid information and advice for improving their knowledge. Peer-assessment by students is essential for their development as independent and responsible learners. To fulfill this need, practice must involve them in assessing one another's work so that they could both develop the skills of peer-assessment. This paper recommends that students' peer-assessment should no longer be treated as an assessment, but instead as an essential competence for self-improvement. The aim of the research was to see whether the teachers give priority to peer-assessment as an important tool for the teacher's formative assessment. Based on this purpose, and on the complexity of the problem posed above, we defined to apply: inductive, deductive, comparative and statistical method. During the realization of this research the instruments that were used are: a questionnaire for teachers and a questionnaire for the students. There were posed to 120 teachers and 120 students from elementary schools. The gained results are generally in favor of the conclusion that this process makes students more independent in the way they learn and take responsibility.

**Keywords:** Peer-assessment, teachers, students, achievements, success.

### 1. INTRODUCTION

The modern model of education shall be preceded by changes in the way assessment and evaluation of students' knowledge, this model should reflect their requirements and guidelines of modernization in the field of education, where we meet many challenges. One of them is **student's peer-assessment in the teaching process**. Peer-assessment is more than just assessing their own or each other's work. To improve learning, it must be an activity in which students engage with the quality of their work and helps them reflect about how to improve it.

In this paper it is also presented the situation in the primary schools about how teachers use this effective method and how they provide a way for students to get involved in the analysis and evaluating the work of their peers. Respectively, through a completed research we attempted to perceive the real situation of the practice of peer-assessment tool in the overall teaching practice, while based on the testing of two research hypotheses:

*X-1: There exist differences between class and subject teachers about how much they give their students the opportunity to evaluate the work of their peers, and*

*X-2: There is a difference in opinions between the teachers and students about how much teachers give the students the opportunity to evaluate the work of their peers.*

The placed hypotheses are verified based on the responses taken from a survey which is conducted on 120 teachers and 120 students from five elementary schools in the city of Tetovo.

### 2. APPLICATION OF THE STUDENTS PEER-ASSESSMENT IN THE TEACHING PROCESS

When in everyday life we speak about assessing student achievement, almost never do not question who should do it, because it is considered that this obligation naturally belongs to the teacher. Such opinion predominates in all schools, although sometimes there are attempts to include students too. Of course, there is no doubt that the teacher, who implements certain curriculum, is one that we need to check and evaluate the results of that.

However, it should immediately be said that such a view is now considered a unilateral for two reasons:

- » *first*, because in the process of checking and evaluation students, other external entities should also be included (through self or mutual checking and evaluation), and
- » *second*, because in addition to assessing achievements and the overall development of the students, is also required the appraisal of the work of the teacher too.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Ралевска-Вучкова, Н. Самооценување и оценување од соученици. Стручен билтен на наставниците 17-18, Bitola: SOU „Taki Daskalo“, (2014), pg.22

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

From this it can conclude that the process of checking and evaluating student achievement are complex communication processes between the teacher (as a checker and evaluator) and student (as respondent evaluated subject). These are processes that require true two-way communication. This method is used to assess students by other students in order to improve understanding of the goals to be achieved to enhance learning and encourage critical thinking and communication skills.<sup>87</sup>

Research shows that students perform better if they are fully engaged in the learning process. This means that if students know what they need to learn and why, and then actively assess their knowledge, understanding of the content and also detect gaps in their learning, they will achieve more than passively sitting in a classroom and perform certain tasks or to memorized interpretations of various authors and to have an understanding on those interpretations. The students often feel the posed problem as a challenge to their abilities and the curiosity is an internal engine that leads to the affirmation and self-esteem. The students are involved in the peer review when they consider the work of their classmates in a reflective way, identify aspects of what is good and what could be improved.

With peer-assessment, the students see each other as resources for understanding and checking the quality of the work based on predetermined criteria. It can be effective, because while students evaluate the work of their peers, they can clarify their ideas and understanding of the learning goals and assessment criteria. Mutual evaluation must be conducted carefully. It mustn't be based in ranking, because if students are compared with others, instead of its previous achievements, those with better achievements will not be motivated enough, and those with lower will be demotivated.

This method can be applied by evaluating examples of written papers or essays by classmates, where they will provide feedback on the quality of labor and responses to classmates, and the process of their learning, but before that the students need to explain how it will develop the process of evaluation and assessment by the students at the same time should be given criteria on which will be based on the implementation of this complex process. While monitoring these criteria, the students consequently develop and encourage responsibility, they will become more active and critical to their own work.<sup>88</sup> In addition, teachers to be successful should carefully plan the implementation of this process, in the evaluation among peers. This shows that the students should get prepared to assume the role of evaluator and to apply it.

If, the peer-assessment is practiced more often by means of a true cooperation way during the teaching process, there is no doubt that there will be created solid basis for the students' motivation to learn. This in turn will contribute among them to develop a sense that they can, want to learn, and that are capable of checking and control each others activities and to contribute to the education process.

### 3. ATTITUDES OF TEACHERS AND STUDENTS ABOUT THE PEER-ASSESSMENT IN THE TEACHING PROCESS

About the fact how much teachers use this effective method and how much they provide a possibility for students in elementary schools to be included in the analysis and evaluation of their peer's work, it can be concluded from the obtained results of the survey that are presented in *table 1*.

*Table 1. The views of class and subject teachers about the application of peer-assesment in the teaching process*

Do you give the students the opportunity to be included in the analysis and evaluation of their peers?		Class teachers:		Subject teachers:		Total:	
		f	%	f	%	f	%
a)	Always	10	16,66	8	13,33	18	15,00

<sup>87</sup> USAID. *Настава и учење на 21 век*. Skorje: AED, (2009), pg.48

<sup>88</sup> Наумова, С. (2013). *Формативното оценување во наставата по странски јазик (Master work)*. Štip: University „Goce Delčev“, pg.40

Thirteenth International Scientific Conference  
 THE TEACHER OF THE FUTURE  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

b)	Sometimes	43	71,67	47	78,33	90	75,00
c)	Never	7	11,67	5	8,33	12	10,00
Total:		60	100,00	60	99,99	120	100,00

$\chi^2=0,74$	df = 2	p > 0,05
---------------	--------	----------

From the above mentioned data, it can be seen that between class and subject teachers is not much difference in their opinions on the possibility that they give to students to include in the analysis and evaluation of the work of their peers. This conclusion could be visible at the resulting value of Xi-square test ( $\chi^2$ ). The data show that in both groups of teachers, most of them, or 71,67 % of the surveyed class teachers and 78,33 % of the surveyed subject teachers, said they *sometimes or rarely* give the students the opportunity to be included in the evaluation and assessment the work of their classmates, on the other hand the number is lower, respectively 16,66 % of the surveyed class teachers and 13,33 % of respondents subject teachers, who claim that *always* include students in the process of assessing the work of their peers or classmates, and quite small, the minimum percentage of them, only 11,67 % of the class teachers and also 8,33 % of the subject teachers, said they *do not* include students in the analysis and evaluation of the work of their peers during the teaching process.

Referring to the placed hypothesis (H-1), that „*There exist differences between class and subject teachers about how much they give their students the opportunity to evaluate the work of their peers*“, from the results of this research can be concluded that *it is not confirmed*.

To verify the hypothesis (H-2), which states: „*There is a difference in opinions between the teachers and students about how much teachers give the students the opportunity to evaluate the work of their peers*“, respectively to obtain additional information regarding the application of student’s peer assesment in the teaching process as an important method of formative appraisal, students of VII and VIII grade of the primary school were also surveyed. When processing the student’s attitudes, we got the results which are shown in *table 2*, together with the views and attitudes of teachers.

*Table 2. The views of teachers and students from elementary school about the application of student’s peer- assesment in the teaching process*

		ATTITUDES OF TEACHERS		ATTITUDES OF STUDENTS		Total:	
		Do you give the students the opportunity to be included in the analysis and evaluation of their peers?		Do teachers give you the opportunity to evaluate the work of your peers (friends)?			
Response categories:		f	%	f	%	f	%
a)	Always	18	15,00	8	6,67	26	10,83
b)	Sometimes	90	75,00	64	53,33	154	64,17
c)	Never	12	10,00	48	31,67	60	25,00
Total:		120	100,00	120	100,00	240	100,00

$\chi^2=29,82$	df=2	p < 0.05
----------------	------	----------

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

According to the values of Xi-square test ( $\chi^2$ ) arises that between teachers and students there is a significant difference in their opinions about the possibility that teachers give to students to be included in the analysis and evaluation of the work of their classmates.

The data indicate that 75,00 % of the surveyed teachers said they *sometimes or rarely* give the students the opportunity to be involved in the evaluation and assessment of the work of their peers, and similarly, respectively 53,33 % of the surveyed students claimed that they *sometimes or rarely* are given an opportunity to evaluate the work and the activities of their classmates. By contrast, most of the teachers (15,00 %) reported that they *always* give the students the opportunity to be included in the assessment of the work of their classmates, while regarding this matter only 6,67 % of student respondents claim that they are *always* given the opportunity to evaluate the work of their peers during the teaching process.

The difference in opinions, is more evident and it can be noted in the third category of answers, where it is clearly shown that only 10,00 % of teachers said they *never give* the students the opportunity to evaluate the work of their peers, while on the contrary, is reflected that 31,67 % of the student respondents claim that are *not given* that opportunity, i.e. teachers do not include students in the analysis and evaluation of work and activities of their classmates in the teaching process. With regard to the second hypothesis (H-2), with the results of this research it is **confirmed**, to be a carried fact. This very fact indirectly speaks that cooperation between teachers and students in terms of peer-assessment of student achievements is not sufficiently accomplished.

The following graph actually vividly shows the difference between the teachers opinions and the students opinions about the possibility that the students are given to evaluate and assess the work of their peers.

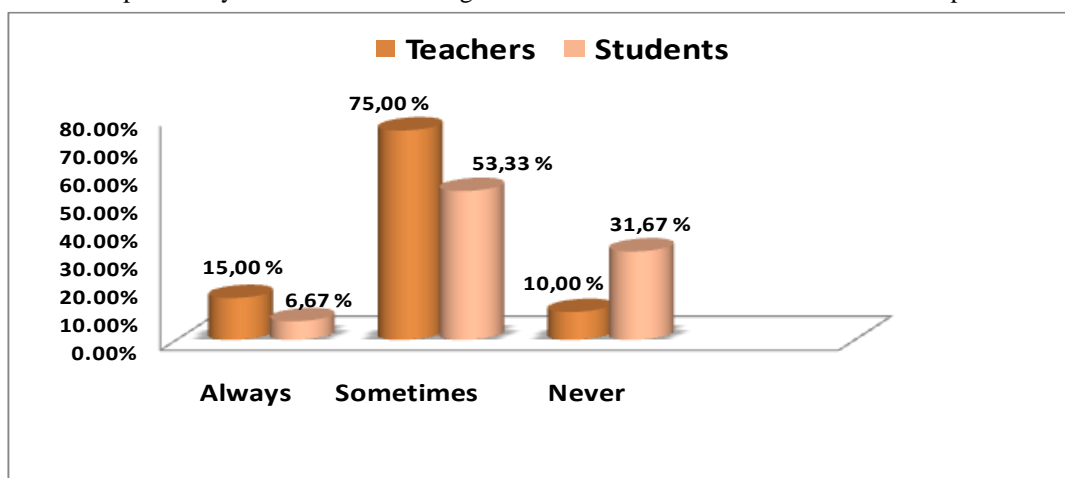


Chart 2. The views of the teachers and the students about the use of student's peer-assessment in the teaching process

#### 4. CONCLUSION

Participation of students in assessing their achievements is imperative of the modern and contemporary way of living but at the same time is also a process that largely depends on the support and motivation of teachers to accept the peer-assessment as a key method for success in the classroom, and more frequent application in the overall instruction process.

The students often feel the established problem as a challenge to their capabilities but at the other side, curiosity is considered as an internal engine which leads to recognition and high self-esteem. Students may be involved in peer-assessment process when they review the work of their peers in a reflective way, identify aspects of what is good and what could be improved, and then set their own goals for their future learning.

From the results of the conducted survey for teachers and students, may however, be noted, that most of them (75,00 %) sometimes or rarely give the students the opportunity to be included in the analysis and evaluation of the work of their peers in the teaching process, that between class and subject teachers is no significant difference in their opinion on the possibility that they give the students to be included in the analysis and evaluation of the work of their peers, as well as that between teachers and students is a significant difference in their opinion to the possibility that the teachers give to evaluate the work and the activities of their classmates. But,

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

moreover it can be said that though in the teaching practice it is practiced the peer-assessment of the students, because it is an important activity for students to develop awareness about the importance of the ability to assess the work of their peers.

If the peer-assessment is regularly practiced, it will contribute to strengthening the students confidence, their dignity and motivation. But the successful achievement of this goal not only depends on the desire and the successful performance of the teacher, it is influenced from the age of the students, the contents which may be reviewed and evaluated and the methods and the techniques of verification as well.

**BIBLIOGRAPHY**

- [1] А. Мигуловска, Самооценувањето и меѓусебното оценување во фазите на проектната настава. Bitola: ОУ „Св.Климент Охридски“.  
(<http://www.pep.org.mk/mk/ocenuvanje/conference/Docs/Andrijana%20Migulovska.pdf>)
- [2] К. Поповски, Училишна докимологија-следење, проверување и оценување на постигањата на учениците. Skopje: Kitano, 2005.
- [3] Н. Ралевска-Вучкова, *Самооценување и оценување од соученици*. Стручен билтен на наставниците 17-18, Bitola: СОУ „Тати Daskalo“, 2014.
- [4] S. McManus, Atributes of Effective Formative Assesment-Paper prepared for the Formative Assesment for Teachers and Students (FAST)-State Colloborative on Assesment and Student Standards (SCASS) of the Council of Chief State School Officers (CCSSO). Washington, DS: The Council of Chief State School Officers (CCSSO), 2008.
- [5] С. Наумова, *Формативното оценување во наставата по странски јазик (Master work)*. Štip: University „Goce Delčev“, 2013.
- [6] USAID. Настава и учење на 21 век. Скопје: AED, 2009.



## PARENT-TEACHER PARTNERSHIP IN SERBIA PRESCHOOLS

Vesna Lj. Minic

The Prizren Teachers College – in Leposavic, Serbia [minic.vesna@gmail.com](mailto:minic.vesna@gmail.com)

Snezana P. Perisic

The Prizren Teachers College – in Leposavic, Serbia [snezana.perisic@pr.ac.rs](mailto:snezana.perisic@pr.ac.rs)

**Abstract:** The issue of collaboration between teachers and parents is the subject of numerous studies and research, not only of pedagogy as a scientific discipline, but also of many other disciplines that are in any way concerned with children and their development. This kind of cooperation is vital in order to achieve the educational goals, and it contributes to the development of children, improvement of the work of teachers, but also to the emergence of new roles that are assigned to parents. Parents and teachers both are accountable for the harmonious development of children, that is, for their proper physical, intellectual, moral and aesthetic development. Their priority task is to create the preconditions for a unified functioning of all educational factors for the purpose of proper development of children, their socialization and affirmation. Collaboration between parents and teachers is a systematic, planned and organized process that is ongoing, that constantly changes and has a tendency to get raised to a higher level. Both parents and teachers must know that learning, attitude toward work, moral and aesthetic values are firstly learnt at home, and later in preschools. Therefore, the educator should initiate cooperation with parents and encourage them to participate in many activities that take place in preschools. This means that without their dedicated, content-rich and planned collaboration we cannot talk about successful and high-quality education of children. Communication in preschools is a complex process involving children, parents and educators, thus forming the educational triangle. The existence of high-quality communication relations based on interpersonal communication, active listening, and respect is crucial. The forms of collaboration between teachers and parents are numerous and can be classified into two main groups: individual and collective. In this modern age, a third form particularly stands out - a partnership between educators and parents. This form of cooperation has until recently been hardly represented in the educational work in preschools in Serbia. However, in recent years there has been particular interest in this type of collaboration, as evidenced by numerous papers, manuals, brochures, etc. published on the subject.

**Keywords:** child, parent, educator, preschool, partners.

## ВАСПИТАЧ И РОДИТЕЉИ – ПАРТНЕРИ У САРАДЊИ У ПРЕДШКОЛСКИМ УСТАНОВАМА У СРБИЈИ

Весна Љ. Минић

Учитељски факултет у Призрену – Лепосавићу, Србија, [minic.vesna@gmail.com](mailto:minic.vesna@gmail.com)

Снежана П. Перишић

Учитељски факултет у Призрену – Лепосавићу, [snezana.perisic@pr.ac.rs](mailto:snezana.perisic@pr.ac.rs)

**Резиме:** Проблем сарадње васпитача и родитеља предмет је бројних истраживања и проучавања, не само у педагогији као науци, већ и у бројним другим наукама које се на било који начин баве дететом и његовим развојем. Ова сарадња је од виталног значаја за остваривање циљева васпитно-образовног рада, и она доприноси развоју детета, унапређивању рада васпитача, али и појави нових улога које се додељују родитељима. Родитељи и васпитачи су заједно одговорни за хармонијски развој детета, тј. за правилан физички, интелектуални, морални, радни и естетски развој. Њихов приоритетан задатак се односи на стварање услова за јединствено деловање свих васпитних фактора у правилном развијању детета, његовој социјализацији и афирмацији. Сарадња родитеља и васпитача је систематски, плански и организован процес који непрестано траје, мења се и има тенденцију подизања на виши ниво. И једни и други морају знати да се учење, однос према раду, моралне и естетске вредности стичу прво у породичним условима, а касније и у предшколским установама. Васпитач, зато треба да иницира сарадњу са родитељима и да их подстиче на бројне активности које се одвијају у предшколској установи. Из тога проистиче да без њихове блиске, садржајно богате и планиране сарадње не можемо говорити о успешном и квалитетном васпитању деце. Комуникација у предшколској установи је сложен процес у којем учествују дете, родитељ и васпитач, чинећи тако васпитни троугао. Остваривање квалитетних комуникацијских односа, заснованих на интерперсоналној комуникацији, активном слушању, и поштовању је од кључног значаја. Облици сарадње

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

васпитача и родитеља су бројни и могу се сврстати у две основне групе: индивидуални и колективни. У савременом добу посебно се истиче и трећи облик – партнерство васпитача и родитеља. Овај облик сарадње је до скоро био слабо заступљен у васпитно-образовном раду у предшколским установама у Србији. Међутим, последњих година постоји посебно интересовање за њега, о чему сведоче бројни радови, приручници, брошуре и сл. објављени на ту тему.

**Кључне речи:** дете, родитељ, васпитач, предшколска установа, партнери.

### 1.УВОД

Сарадња васпитача и родитеља кроз историјски развој људске цивилизације није увек имала исту улогу и значај, а није се ни остваривала кроз исте облике. Иако можемо говорити о томе да њих први пут налазимо у Старом веку, озбиљније облике сарадње срећемо тек у седамнаестом веку, код Јан Амоса Коменског. Сазнања о важности односа родитеља и васпитача у новијем времену везујемо за појаву компензаторских програма за рано образовање, тј. шездесетих година двадесетог века. Након тога, сарадња родитеља и васпитача постаје пракса у многим земљама широм света. Компензаторски програми имали су два дела: један део био је усмерен искључиво на рад са децом, док се други односио на средину, посебно на родитеље. Сврха укључивања родитеља у ове програме огледала се у потреби да стичу знања о васпитању деце, како би тај процес био квалитетнији и ефикаснији.

Партнерство родитеља и васпитача не претпоставља само подражавајућу интерперсоналну комуникацију у којој се размењују знања о детету, већ и директно учешће родитеља у изради програма у васпитној пракси, као и комплетном животу предшколске установе. Партнерство, заправо подразумева равноправност и подједнаку одговорност у развоју детета, као и прихватање и уважавање личности и способности других. Његова сврха је обезбеђивање континуитета који је, најпре потребно сагледати из угла детета које се развија.

### 2.ТЕРМИНОЛОШКО ПОЈАШЊЕЊЕ ВАСПИТАЧА, РОДИТЕЉА И САРАДЊЕ У ПРЕДШКОЛСКИМ УСТАНОВАМА

Термин *васпитач* може се дефинисати у ширем и ужем смислу. У ширем смислу, васпитач је сваки човек који некога васпитава, а у ужем се везује за особу која организује и реализује васпитање и образовање са децом у предшколској установи. Он своју делатност може обављати у предшколским установама, школама, домовима или установама посебне намене. Управо због ширине позива, он се сматра учитељем, педагогом, андрагогом, инструктором у образовању и сл. Његов делокруг рада односи се, првенствено на стварање повољних услова за дечији развој и учење, тј. стварање стимулативне средине. На тај начин, деца пружа прилику да се васпитавају и образују сходно њиховим потребама и могућностима, у пријатном и сигурном окружењу, као и да се формирају као личности. У планирању садржаја и активности, васпитач се руководи уоченим интересовањима и потребама деце, доводећи их у везу са постављеним циљевима развоја и учења. У савременим условима се очекује да васпитач буде добар организатор, планер, програмер, дијагностичар и терапеут. То су нове улоге и задаци који му се постављају у васпитно-образовном раду, у коме треба да покаже сва умећа, вештине и способности које поседује. Такође, треба да буде толерантан према захтевима деце и родитеља, да прати резултате свог рада и стручно се образује и усавршава, снажљив у решавању проблема и способан да ту вештину преноси на децу са којом ради, спреман да преузме одговорност за њихово напредовање у развоју и учењу, као и да буде посебно осетљив и пријемчив за специфичне потребе и индивидуалне разлике које постоје међу децом. Дете, заправо мора да осећа да је васпитач на његовој страни, да га воли, уважава, радује се са њим и његовим успесима, не осуђује га за неуспехе, јер има за циљ максимално развијање потенцијала које поседује.

Образовање васпитача за рад у предшколским установама је у Србији текло је прилично споро, и тешко се мењало. Углавном се одвијало у виду двогодишњих студија на вишим школама. Тек оснивањем учитељских факултета, почеле су са радом „студијске групе за васпитаче у предшколским установама, у трајању од три године, а од 2008. године четири године“ (Кундачина 2013: 82).

*Родитељство* се односи на низ процеса који се састоје од задатака, правила, улога, комуникације и међуљудских односа које одрасли остварују у контакту са својим дететом. Од родитеља се увек очекује вођство кроз дечији развој у свим његовим аспектима (физички, когнитивни, социјални, морални, емоционални, културни и др.). Дете у породици треба да буде заштићено и вољено, јер љубав према детету као васпитни чинилац има огромну улогу у његовом развоју. Томе у прилог иде тврдња да је „дете тешко преварити, њему се не може одглумити љубав јер су његови сензори врлоосетљиви и на најмање вибрације.“



(Грандић, 1997: 184). Да ли ће се васпитне могућности породице остварити у свакодневној интеракцији родитеља и одраслих са децом зависи од неколико чинилаца, како наводи Каменов (2002: 134): „родитељи треба да воле своје дете, треба да знају да га васпитавају јер сама љубав није довољна деци за њихово одрастање и правилан развој, и треба да имају услове за васпитање детета, при чему се првенствено мисли на време проведено са њима.“ Разлике у схватањима васпитања деце раног узраста су велике, али оно око чега ће се сложити сви аутори који се баве проучавањем ове тематике је да време које дете проведе у породици има пресудни значај у коначном обликовању његове личности.

*Сарадња васпитача и родитеља* се односи на организовање вишесмерног деловања, остваривање бројних и сложених задатака, а њен циљ је успешан развој деце раног узраста. Димензије сарадње које истичу бројни аутори односе се на: међусобну информисаност, педагошко образовање, укључивање родитеља у остваривању одређених задатака у предшколској установи и др. Ово питање је од увођења предшколског васпитања и образовања будило интересовање бројних актера васпитно-образовног рада, све до данашњег дана, када представља једно од виталних питања од кога зависи квалитет васпитног процеса. Говорећи о сарадњи, свакако треба поменути појам *партнерство*, који у васпитној пракси бива све заступљенији, а односи се на равноправност улога васпитача и родитеља, одговорност у дечијем развоју, као и поштовање личности детета. „Одговорност родитеља за своју децу не би требала бити умањена чињеницом да она похађају установу каоја би требала свим средствима да потпомогне родитељске напоре, појачавајући њихову улогу у развоју и учењу сопствене деце.“ (Каменов, 1997: 26).

### 3. ОДЛИКЕ И АКТИВНОСТИ ПАРТНЕРСТВА ВАСПИТАЧА И РОДИТЕЉА

Партнерство васпитача и родитеља је значајан фактор реализације планираних васпитно-образовних активности у предшколским установама у Србији. Међутим, оно још увек није чест облик сарадње који можемо срести у пракси, иако се указује на његов велики значај. Није заступљено у плановима и програмима рада предшколских установа, осим у неким ужим деловима који се односе на припремање приредби и манифестација које се организују у њој. Активности и садржаје партнерства треба планирати, припремати, организовати и реализовати на начин који ће бити на задовољство свих страна. Најчешћи облици партнерства васпитача и родитеља су: укључивање родитеља у припремање, планирање, организацију и реализацију васпитно-образовног рада у предшколској установи, и активно учешће родитеља у организацији живота и рада васпитне групе у којој се налази њихово дете.

Кроз учешће у различитим заједничким активностима (набавка, израда материјала за дечију игру, прављење нечега, добротворне акције, сређивање двориштва, уношење промена у амбијент установе) родитељи доприносе развоју, васпитању и учењу детета. Осмишљавањем радног простора „долази до изражаја могућност учешћа родитеља у организацији васпитно-образовног рада, али и њихова креативност у различитим медијима изражавања.“ (Рангелов-Јусовић, 2007: 9). Својим учешћем у предшколској установи, родитељи имају прилику непосредног увида у активности своје деце, што им може бити од помоћи у васпитању код куће. Постоји више нивоа укључивања родитеља у живот и рад у установи. Неки од њих су: родитељи као доносиоци одлука у предшколској установи; родитељи који су активно укључени као добровољци или асистенти у установи; родитељи који подржавају везу установе и куће за подршку у учењу и стицању искуства; родитељи који желе да се образују и педагошки усавшавају; родитељи који нису активни, али подржавају образовне циљеве установе, и др.

Партнерство треба да иницира васпитач. Успостављање комуникацијских односа родитеља и васпитача је императив савремених курикулума предшколског васпитања и образовања. Од њихове успешности у великој мери зависи квалитет читавог васпитног рада. Важно је истаћи значај двосмерне комуникације, која представља темељ на коме се граде квалитетни комуникацијски односи, пуни поштовања и спремности на заједничке активности, а у циљу дечијег правилног развоја. „Родитељи требају бити редовно информисани о збивањима у вртићу, напредовању детета и другим значајним питањима, и имати прилику да и сами дају своје сугестије, идеје и мишљења.“ (Рангело-Јусовић, 2007: 77). Иницирање сарадње од стране васпитача у највећем броју случајева изазива повратну реакцију родитеља, али у овој комуникацији треба посебно обратити пажњу на родитељску осетљивост и емоције, које понекад могу бити разлог неразумевања и одбијања сарадње. „Васпитачи морају бити оспособљени за елементарну методичку партнерства, како би се у таквом оквиру, осим професионалних одговорности према деци, могли остварити и као активни помагачи одговорном родитељству.“ (Спасојевић, 2011: 227). Дакле, и васпитач и родитељи требају да поседују

одређене особине које им могу помоћи у успостављању равноправне и двосмерне комуникације, која је стављена у службу интереса детета.

#### **4. НАЈЧЕШЋИ ОБЛИЦИ САРАДЊЕ ВАСПИТАЧА И РОДИТЕЉА У ПРЕДШКОЛСКИМ УСТАНОВАМА**

Најчешћи облици сарадње који се могу срести у литератури и пракси односе се на: индивидуалне облике сарадње, групне облике сарадње, и партнерство васпитача и родитеља. Што се тиче *индивидуалних облика сарадње*, сасвим је сигурно да се они одвијају спонтано, кроз понашање и емоционалне односе свих учесника у васпитању. Индивидуално информисање подразумева да васпитач обавља разговор са једним или оба родитеља само једног детета. То пружа могућност међусобног информисања о свим питањима која интересују обе стране, а тичу се детета, његовог развоја и напредовања. Индивидуални разговори су прилика да васпитач сазна: „утиске васпитача о целокупном развоју детета; посупке које треба лично да примени према детету да би се подстицало или усмеравало понашање које одговара друштвеним критеријумима; да ли су задовољене све потребе детета у току дана које су предвиђене за време боравка у установи; изузетне резултате или поступке детета које заслужује и пажњу детета, и тачност дететових исказа који се односе на захтев васпитача или на боравак у вртићу.“ (Николић, Стојановић, 2005: 190). Добра страна индивидуалних контаката је у томе што су отворени и могу да трају онолико дуго колико то одговара васпитачу и родитељима. Две су врсте информација које се разматрају у односу васпитач-родитељ: уснуте информације, које се размењују приликом јутарњих или поподневних сусрета у предшколској установи, и информације које се заснивају на запажањима у дужем временском периоду, и карактеришу понашање и активност детета.

*Колективни облици сарадње* се реализује онда када је дато понашање карактеристично за одређени број деце из групе, или ако она живе под сличним условима, те се могу очекивати и слични облици непожељног понашања. Овај облик је економичнији за васпитача од индивидуалног. Његове предности, према наводима Николића и Стојановића (2005: 193) се односе на: „омогућава конкретан разговор о проблему који је заједнички за све; родитељи могу размењивати искуства, чиме се међусобно упућују на заједничко решавање проблема; време које одвоје за сарадњу са васпитачем интензивно је искоришћено пошто се ангажују око питања која их интересују; слушајући међусобне разговоре родитеља, васпитач упознаје како се деца са истим проблемом понашају у различитим породицама, што доприноси свестранијем упознавању проблема.“ Групни облик сарадње се може користити и када је више деце било дуже болесно, те је одсуствовало, када дете живи само са једним родитељем, или када у породици постоји тежи облици болести. *Партнерство васпитача и родитеља* је трећи облик сарадње, који се интензивније користи последњих година, јер се схвата да улога родитеља као васпитача није мања у односу на васпитача и друга стручна лица. У њему се тежи равноправности учесника у васпитању деце раног узраста, правлном укључивању родитеља у активности предшколске установе, заједничким активностима, поштовању обе стране.

#### **5. ЗАКЉУЧАК**

Имајући у виду чињеницу да правилан развој дечије личности зависи у највећој мери од заједничког деловања родитеља и васпитача, јасно се намеће потреба подробнијег проучавања и анализе комуникације која се одвија између њих. Комуникација у предшколској установи је сложен процес који укључује ангажовање васпитног троугла (дете-родитељ-васпитач) ка заједничком циљу, тј. целовитом развоју предшколског детета, са свим његовим способностима, потребама, потенцијалима, интересовањима и особеностима. Интерперсонална комуникација мора бити заснована на међусобном уважавању свих учесника, како би укупна атмосфера у предшколској установи била позитивна, а партнерство родитеља и васпитача имало позитивне ефекте на дечији развој. У раду су истакнути значај, одлике и потреба партнерства које се у пракси тешко остварује, а које је уједно веома делотворно. Облици сарадње који се користе у свакодневном васпитном раду сведоче о важности поменутог питања. Они се односе на: индивидуалне облике сарадње, колективне облике сарадње и партнерству родитеља и васпитача, које у савременим условима живота све више добија на значају и актуелности.

*The paper is the result of research within the project: "Kosovo and Metohija between national identity and European integration" (III 47023), funded by the Ministry of Education, Science and Technological Development of Republic of Serbia*

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

**ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Грандић, Р. *Теорија васпитања*, Педагошко друштво Војводине, Нови Сад, 1997.
- [2] Каменов, Е. *Модел основа програма васпитно-образовног рада са предшколском децом*, Филозофски факултет, Нови Сад, 1997.
- [3] Каменов, Е. *Васпитање предшколске деце*, Филозофски факултет, Нови Сад, 2002.
- [4] Кундачина, М. *Учитељски факултет у Ужицу 1993-2013*, Учитељски факултет, Ужице, 2013.
- [5] Рангелов-Јусовић, Р. *Од сарадње ка партнерству*, Центар за образовне иницијативе, Сарајево, 2007.
- [6] Спасојевић, П. *Породична педагогија и одговорно родитељство*, Нова школа плус, Бања Лука, 2011.



## TEACHING STUDENTS IN THE SPIRIT OF DUAL EDUCATION

**Ljiljana Pecić**

High School of Applied Sciences in Trstenik, Serbia [ljiljana.pecic@vtmsts.edu.rs](mailto:ljiljana.pecic@vtmsts.edu.rs)

**Milomir Mijatović**

High School of Applied Sciences in Trstenik, Serbia

**Abstract:** The search for quality personnel it has never been as intense as today. All companies want to hire staff who, on the one hand possess expert knowledge, and on the other hand have the energy, enthusiasm and ideas and knows modern technologies and methodologies for solving problems. We know that the experience belongs to those with years of experience behind them, but that energy and more creativity belongs to the young, recent graduates. Enterprises, on the other hand, want staff to that can be immediately involved in the work processes, without long internship, because inter the they cost. A safe way to provide personnel, immediately ready to engage in work processes, are certainly an internship. Students practice, if well planned and organized, should contribute to the creation of competence of students that will suit the requirements of the labour market, and the cooperation between industry representatives, students and high education institutions is of crucial importance to that is achieved. However, this can be problematic if there is no harmonization of interests of all stakeholders: students, higher education institutions (HEIs), companies, local governments and the state. The needs of the company, in this case - the metal complex, may be very different, because of different manufacturing processes, the level of technological development, business traditions. As end-users of knowledge and competence of graduates, companies must be involved in the creation of knowledge and competence. This is achieved through cooperation between HEIs and enterprises in the production of materials for accreditation of study programs and defining ways of performing student practice. Dual secondary professional education here can serve as a basis for developing a model of dual students education, especially vocational studies .. According to the model, this paper describes the higher education institution as a place where you primarily define the theoretical basis and practical work process, and companies as place for detailed practical demonstrations. Republic of Serbia Law enables the changes of study programs for about 20%, without the necessary study program reaccreditation. This provides possibility to educate students from the same study program, for a different employers, by putting them into groups with the emphasis on those areas that are important for individual companies. This model demonstrated in practice its excellency. Enterprises can choose the best students during student practice and employ them after graduation, thereby reduce their costs. Since, the employability of students is one of the parameters that helps in measuring performance of each study program, everybody of the first group of stakeholders closes the circle of interests. The state has an interest that the money invested in education, as soon as the door through a social product, and local governments, through the creation of new jobs, creating the possibility of raising the quality of life of the population at the local level. Comparison of the results of satisfaction surveys of students, mentors from businesses and mentor from HEIs (previous years and this year), showed a significant increase in satisfaction of all participants.

**Keywords:** dual student's education, labour market.

## ŠKOLOVANJE STUDENATA U DUHU DUALNOG OBRAZOVANJA

**Ljiljana Pecić**

Visoka tehnička mašinska škola strukovnih studij Trstenik, [ljiljana.pecic@vtmsts.edu.rs](mailto:ljiljana.pecic@vtmsts.edu.rs)

**Milomir Mijatović**

Visoka tehnička mašinska škola strukovnih studij Trstenik,

**Abstract:** Potraga za kvalitetnim kadrom nikada kao danas nije bila tako intenzivna, kao danas. Sve kompanije žele da angažuju kadrove koji, sa jedne strane poseduju vrhunski znanja, a sa druge strane poseduju energiju, entuzijazam i ideje. Znamo da iskustvo pripada onima sa godinama staža iza sebe, ali da energijai kreativnost više pripadaju mladim, tek svršenim studentima. Kompanije, sa druge strane, žele kadrove koji će se odmah uključiti u procese rada, bez dugog pripravnčkog staža, jer je sve to za njih trošak. Siguran način da se obezbede kadrovi, odmah spremni da se uključe u procese rada, svakako jesu studentske prakse. Studentske prakse, dobro osmišljene i organizovane, treba da doprinesu kreiranju kompetenci studenata koji će odgovarati zahtevima tržišta rada, a za to je

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

saradnja koja se ostvaruje između industrijskih institucija, studenata i visokoškolske institucije od ključnog značaja. Međutim, ovo može biti i problematično, ukoliko ne postoji usaglašenost interesa svih zainteresovanih strana: studenata, visokoškolskih institucija (VŠI), kompanija, lokalnih samouprava i same države. Naime, potrebe preduzeća, u ovom slučaju metalnog kompleksa, mogu biti vrlo različite, zbog različitih proizvodnih procesa, nivoa tehnološkog razvoja, tradicije poslovanja. Kao krajnji korisnici znanja i kompetenci svršenih studenata, preduzeća moraju biti uključena u proces kreiranja tih znanja i kompetenci. Ovo se postiže saradnjom između VŠI i preduzeća, u procesima izrade materijala za akreditaciju studijskih programa i definisanja načina izvođenja studentskih praksi. Dualno obrazovanje srednjoškolskih stručnih kadrova ovde može poslužiti kao osnova za razvijanje modela za dualno obrazovanje studenata, posebno strukovnih studija. Po modelu koji se u ovom radu opisuje, visokoškolska institucija je mesto gde se prevashodno definišu teorijske osnove i delom praktično obrađuju, a u preduzećima se detaljno praktično demonstriraju. Zakon Republike Srbije omogućava izmene studijskih programa do 20%, bez neophodne reakreditacije studijskih programa. Ovo omogućava školovanje studenata istog studijskog programa, ali po grupama, za različite poslodavce, pri čemu se akcent stavlja na onim oblastima koje su za pojedina preduzeća značajnija. Ovaj model se u praksi već pokazuje kao odličan, Preduzeća tokom studentske prakse odabiraju najbolje i kasnije ih, po završetku studija zapošljavaju, čime smanjuju svoje troškove, a pošto je zapošljavanje studenata jedan od parametara uspešnosti svake VŠI, zatvara se krug interesa prve grupe zainteresovanih strana. Država ima interes da se novac uložen u obrazovanje, što pre vrati kroz društveni proizvod, a lokalne samouprave, kroz otvaranje novih radnih mesta, stvaraju mogućnost podizanja kvaliteta života stanovnika na lokalnom nivou. Upoređivanjem rezultata anketa o zadovoljstvu studentskim praksama studenata, mentora iz preduzeća i mentora iz VŠI iz prethodnih godina I od ove godine, pokazuju značajan porast zadovoljstva svih učesnika.

**Keywords:** dualno studentsko obrazovanje, tržište rada.

## 1. UVOD

Svakoj kompaniji je cilj i interes da posluje sa profitom. Stručnost, obučenos, zainteresovanost za posao, ljubav prema struci, sklonost ka timskom radu, ali i iskustvo- sve su to osobine koje poslodavci cene kod svojih zaposlenih ili budućih zaposlenih. Većita težnja za ostvarenjem što većeg profita skreće pažnju na službu za ljudske resurse i očekivanja od nje stalno rastu. Jedan od načina da kompanija obezbedi za sebe kvalitetan kadar, a i da se aktivno uključi u proces društvene odgovornosti, svakako jeste organizovanje stručnih praksi, kako za srednjoškolske profile, tako i za studente.

Interes svakog preduzetnika jeste profit, profit koji donosi dobra poslovna praksa i kvalitetna radna snaga. Ono što je svakako činjenica jeste da se kvalitetna radna snaga ne dobija preko noći, već se stvara. Kadrovi koji su : kvalifikovani, stručni, odgovorni, obučeni, zainteresovani za posao, lojalni, izvor su novih ideja i kao takvi su najvažniji resurs kompanije.

Jedan od odličnih načina da se dođe upravo do ovakvih kadrova, svakako jeste organizovanje stručnih praksi u preduzeću. Na taj način, preduzeće je u situaciji da kroz svoje pogone propusti veliki broj mladih osoba srednjoškolskog i fakultetskog obrazovanja, da ocenjuje upravo one parametre koji su njima važni i da na kraju od njih izabere one koje će uvrstiti u svoje redove.

Ovo posebno treba biti važno za teritoriju države Srbije, koja ima veliki broj nezaposlenih, a mladi su tabula –raza, odnosno neispisana tabla, i sa njima se može mnogo više postići. Lakše ih je oblikovati prema standardima poslovanja nego nezaposlene sa prethodnim radnim iskustvom, jer oni već imaju izgrađene neke norme poslovnog ponašanja. Od današnje radne snage se traži i stalno učenje, što starijim kadrovima teže pada.

U zemljama EU I SAD postoje veoma razvijeni sistemi srednjeg stručnog obrazovanja i poslodavaca. Srbija nažalost zaostaje za zemljama Zapada na ovom polju, ali postoje neke inicijative koje bi mogle promeniti ovakvo stanje. Unapređenje radne prakse omogućava bolje obrazovanje za studente i bolju radnu snagu za poslodavce. Takođe, otvara mladima mogućnost da kreativno i korisno provode slobodno vreme kroz rad i da time steknu uvid u načine na koje mogu da doprinesu razvoju društvu u kome žive. [2]

## 2. SINERGIJA INTERESA OD STUDENTSKIH PRAKSI

U zadnjih petnaestak godina, u periodu tranzicije ka tržišnoj ekonomiji i privatizaciji, značajno je opao kvalitet saradnje između institucija visokog obrazovanja i industrije u Srbiji. Stoga studenti, posebno inženjerskih studija, nisu imali kvalitetno organizovanu praksu u industriji. Sa druge strane, visokoškolske institucije (VŠI) nisu uspele da unutar svojih kapaciteta obezbede uslove za organizovanje praksi. Kao rezultat ovakve situacije, većina svršenih studenata nisu mogli adekvatno da razviju svoje profesionalne, tehničke i interpersonalne veštine.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Koristi, pak od dobro organizovane studentske prakse imaju sve zainteresovane i targirane strane: studenti, VŠI, industrija (preduzeća), lokalne samouprave i država. Dok studenti dobijaju mogućnost da primene svoja teorijska znanja u realnim uslovima, unaprede znanje i zaokruže ga, preduzeća imaju mogućnost da imaju uvid u nove ideje i veštine na svetskom nivou kroz razvijanje saradnje sa VŠI i da vrše odabir budućih potencijalnih zaposlenih, ali da kroz saradnju sa VŠI utiču na izlazne kompetencije svršenih studenata.

Sama suština studentske prakse jeste da omogući mladim ljudima sticanje iskustva i dodatno razvijanje znanja i veština. Takođe, praksa omogućava studentima da usmere svoje obrazovanje ka potrebama tržišta rada i da poboljšaju svoju zapošljivost. Naravno, ukoliko se praksa realizuje na kvalitetan način, studentima će sutradan biti lakše da se uključe u radno okruženje, jer se kroz praksu uče timskom radu, podstiče se inventivnost i uče se nove metode rada. [2]

Sama preduzeća imaju značajne koristi od organizacije studentskih praksi. Studenti, pre svega donose nove ideje i drugačija tumačenja tekućih problema u preduzeću, jer se tokom nastave upoznaju sa modernim metodologijama, tehnologijama i savremenim trendovima rešavanja problema. Praksa, stoga, može poslužiti preduzeću da izvrši procenu studenata, njihovog znanja, zainteresovanosti i da izvrši tako odabir budućih zaposlenih. Takođe, praksa omogućava preduzećima da uspostave tešnju saradnju sa VŠI i da kroz procenu znanja studenata utiču na kreiranje kompetenci budućih svršenih studenata koje će preduzeću biti potrebne. Studenti se mogu tokom prakse angažovati da rade poslove umesto radnika, koji se prebacuju na druge poslove, učestvovanjem u programima studentskih praksi preduzeće dobija i besplatni marketing, a osim toga, u slučaju zapošljavanja studenata koji su tu prošli praksu, smanjuju se troškovi uvođenja novog zaposlenog u posao. Postoje procene da se na 1 € uloženi u praksu dobija povraćaj od 6€[1].

VŠI, takođe, ostvaruju značajne koristi. Tokom pripreme i sprovođenja studentskih praksi, ostvaruje se tešnja saradnja između VŠI i preduzeća, razgovara se o tekućim i budućim projektima, pa je moguće uspostavljanje buduće saradnje, koja će rezultirati novim iskustvima, transferom znanja itd. Takođe, obzirom da ugled i značaj VŠI zavisi i od toga koliko se njeni studenti zapošljavaju, program studentskih praksi može značajno uticati na ovaj segment visokog obrazovanja, jer se kroz saradnju bruse kurikulumi predmeta koji se izučavaju na VŠI. [2]

Lokalne samouprave takođe, zbog privlačenja investitora, očuvanja radnih mesta, ali i broja stanovnika, imaju veliki interes da se studentske prakse neprekidno poboljšavaju. Gotovo sličan interes ima i država, kao glavni nosilac svih razvojnih procesa u državi – ravnomerno razvijati svaki region u državi je glavni zadatak svake države. S tog aspekta je važno očuvati one delatnosti koje su dugo godina ukorenjene u jednom regionu, jer se u tim regionima ulagalo u ranijim periodima na školovanje onih kadrova koji su neophodni za delatnosti koje su tu zastupljene.

Uzevši sve ovo u obzir, vidi se da je veliki zadatak na studentskim praksama i da je zadovoljavanje interesa velikog broja učesnika krajnji cilj svih praksi. Uzevši ovo u obzir, sasvim je jasno zašto se studentske prakse moraju pratiti u svim segmenima realizacije. U realizaciji studentskih praksi velika je odgovornost mentora iz VŠI i mentora iz preduzeća, njihova međusobna saradnja i nivo i način komunikacije. [1].

Visoka tehnička mašinska škola strukovnih studija Trstenik (VTMŠSS) je išla i korak dalje - studentske prakse je počela da sprovodi u vidu dualnog obrazovanja i u narednim paragrafima će biti objašnjeno kako to urađeno, kao i prvi rezultati.

### 3. STUDENTSKE PRAKSE KROZ DUALNO OBRAZOVANJE U VTMŠSS

U vreme socijalizma, zanatlje su u Srbiji sticale diplome u tzv. školama učionicama u privredi, a vršnjaci gimnazijalci su im čak i smislili posrpan nadimak (ŠUP). U Trsteniku je značaj dobro obučениh učenika srednjih strukovnih škola prepoznat veoma rano, pa je srednja Tehnička škola u Trsteniku osnovana da bi podmirila potrebe IHP Prve petoletke, koja je u periodu od 1949 do 1989 izrasla u giganta svetskih razmera. Evo nekih interesantnih podataka:

- Prva petoletka je bila treća po veličini industrija hidraulike i pneumatike u svetu sa 15.900 zaposlenih i obimom prodaje od 450 miliona dolara godišnje, od čega je na sovjetsko tržište išlo oko 250 miliona dolara godišnje
- Tehnička škola u Trsteniku je u dualnom obrazovanju prednjačila – učenici su u pojedinim periodima godine odlazili i po dva dana nedeljno u preduzeće na praksu – u razne pogone IHP Prva petoletka

Obzirom da su kadrovi školovani baš po njenoj meri, gotovo cele generacije srednjoškolaca su odmah primane na posao. Kako je industrija IHP Prva petoletka intenzivno rasla, pojavila se potreba za stručnim visokoškolskim kadrom. Tako je 1962. godine osnovana Viša tehnička mašinska škola (VTMŠ) i njeni osnivači su bili upravo

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Republika Srbija i IHP Prva petoletka. VTMSŠ je prvo radila u prostorijama Prve petoletke, da bi 1965. god dobila svoju zgradu

Inženjeri koji su se tu školovali, školovani su upravo za potrebe IHP-Prva petoletka, ali i drugih industrija u bližem i širem okruženju, za koje je Prva petoletka u svemu bila uzor. Značajan broj studenata je studirao i iz radnog odnosa, a VTMSŠ im je to omogućavala, prilagođavajući nastavu radnom vremenu studenata.

I tada, kao i danas, profesori su bili mešane strukture: neki su bili sa čisto naučnom biografijom, a neki su radili u idustriji, a dodatno u školi, a neki su iz industrije prešli u obrazovanje u stalni radni odnos, već prema potrebama obrazovnog procesa.

Od 2008.god Viša tehnička mašinska škola (VTMSŠ) prerasta u Visoku tehničku mašinsku školu strukovnih studija, ali je zadržala isti akronim dodavši samo SS- VTMŠSS, i na taj način sačuvala svoju prepoznatljivost u svetu obrazovanja i privređivanja.

Danas, kada se u Srbiji, ponovo uvodi sistem dualnog obrazovanja za srednje stručne škole i kada se ovaj projekat nalazi u pilot fazi, a izrađuju nacrti dualnog obrazovanja za visokoškolske institucije, VTMŠSS u tome postaje lider, baš zbog prethodnog iskustva.

U VTMŠSS postoje 4 studijska programa na osnovnim strukovnim studijama:

- Hidraulika i pneumatika,
- Proizvodno mašinstvo,
- Drumski saobraćaj i
- Informatika u inženjerstvu,

a na specijalističkim strukovnim tri modula:

- Reglisanje i bezbednost u saobraćaju,
- Informacione tehnologije i
- Mašinsko inženjerstvo.

Trenutno je u postupku akreditacija master studija: Informacione tehnologije.

VTMŠSS ima dve akreditovane visokoškolske jedinice u Tutinu i Boru, sa akreditovanim studijskim programima:

- Tutin (od 2012.god.) – informatika u inženjerstvu i drumski saobraćaj i
- Bor (od 2013. god.) – hidraulika i pneumatika i drumski saobraćaj.

Akreditovane jedinice su otvarane na inicijativu privrede i lokalne samouprave tih opština, a razlog je bio visokokvalitetan kadar koji je u periodu od 1965. god do danas školovala VTMSŠ i VTMŠSS, i što su studenti koji su par godina pre akreditacije jedinica u Tutinu i Boru, dolazili iz ovih opština na studije, u svojim opštinama pokazali visok nivo praktičnog znanja i osposobljenost da odmah rešavaju inženjerske probleme.

Do prošle godine, studenti VTMŠSS su imali dve letnje prakse koje su sprovedene u preduzećima, a od ove godine smo za studente proizvodnih struka: hidraulika i pneumatika i proizvodno mašinstvo pokrenuli projekat dualnog obrazovanja u Trsteniku, kao i za studente svih struka u centrima. Radimo na tome da u Trsteniku i za ostala dva studijska programa napravimo dobar model dualnog obrazovanja. Trenutni problem je nespremnost većine preduzeća na ovakav korak. No, i taj problem je blizu rešenja. U ovom trenutku, kompanija koja je najozbiljniji partner u ovom projektu je PPT-Namenska Trstenik, koja je tokom tranzicije očuvala kadar, proizvodni program i tržište i danas krupnim koracima radi na sopstvenom inoviranju.

Treba napomenuti da je cilj svakog našeg studijskog programa stvaranje obrazovane i motivisane radne snage, koja će odmah po izlasku iz školskih klupa biti spremna da odgovori zahtevima privrede. Na realizaciji ovog cilja se radilo neprekidno i jako dugo. Naime, svesni činjenice da u Srbiji trenutno na VŠI ima više slobodnih mesta nego što ima svršenih srednjoškolaca, a da se sedište VTMŠSS nalazi u jednom malom gradu u kome je privreda značajno posrnula tokom tranzicije, VTMŠSS je odlučila da učini sve da odbrani kvalitet i tradiciju iza sebe i ostane VŠI izbora mladih ljudi.

Da bi ovo bilo moguće, bilo je potrebno iskoristiti i stvoriti određene uslove:

- Imati dobru saradnju sa privrednim subjektima u najbližoj, ali i široj okolini, jer studenti dolaze sa raznih strana Srbije i Crne Gore,
- Imati takvu strukturu kadrova, koji osim toga što imaju akademsku karijeru, imaju delom i radna iskustva iz privrede i spremni su da rade u multikulturalnom okruženju (danas oko 50% nastavnog kadra VTMŠSS ima iskustvo iz privrede),
- Biti spreman na stalna, fina podešavanja programa i u periodima između dve akreditacije, a na osnovu neprekidnih kontakata sa privredom, što znači da profesorski kadar mora biti spreman da reaguje na sve izazove koji dolaze sa tržišta i



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- Školovati i usavršavati svoj nastavni kadar upravo u onim oblastima koje zahteva tržište.

Za sve nas u VTMŠSS, ovo je značilo da moramo raditi više, bolje i prilagođavati se brže od drugih VŠI u okruženju i da moramo mnogo voditi o našim partnerskim odnosima sa privredom.

Dualno obrazovanje naših studenata sada sprovodimo u duhu multikulturalnosti, uz uvažavanje njihovih potreba i potreba tržišta. Ovo nam omogućava i sistem akreditacije u Srbiji, po kome mi možemo menjati, raditi fina podešavanja naših predavanja i vežbi, shodno konkretnim potrebama tržišta rada konkretne sredine (bilo da se radi o Trsteniku i okolini, Boru, Tutinu, Leskovcu) kroz izmenu do 20%, a da ne radimo reakreditacije ili nove akreditacije studijskih programa. Stoga se dešava da nekim oblastima u različitim grupama posvećujemo više pažnje, a nekima manje, shodno potrebama tržišta rada. Naravno, uz sve ovo se mora dodati i neprekidno praćenje napredovanja nauke i tehnologije na svetskom nivou, jer su naši studenti poznati i po tome da se i na zahtevnom evropskom tržištu vrlo lako uklapaju i postaju okosnica razvoja i rasta.

Boravak studenata u preduzećima vodimo kao stručne prakse, s tim što sada usklađujemo ono što predajemo sa onim što studenti rade na vežbama i u preduzećima, dakle obezbeđujemo kontinualno sticanje znanja i veština, što na kraju rezultira kvalitetno spojenim znanjem i praksom i studentom koji je odmah osposobljen da se uključi u procese rada.

Takođe, da bi nastava i vežbe u VTMŠSS mogla da se obavljaju na adekvatnom nivou, potrebna je oprema, koja je za nas, VŠI u tehničko-tehnološkom polju rada u Srbiji, jako skupa. Stoga smo deo opreme kupili sami, deo opreme smo dobili od partnera iz privrede, a delom se trudimo da povučemo iz fondova EU.

U kompenzaciju za dobijenu opremu iz privrede, mi sada školujemo njihove zaposlene, koji su tako ujedno i naši studenti. Ovo realizujemo sa akcentom na onim oblastima koje su njima prioritet. Značajan deo naših studenata su stipendisti tih preduzeća.

Takođe, dobra praksa od ranije je nastavljena i ovde. Recimo, u okviru predmeta, Upravljanje poslovanjem, studenti se sprovode kroz konkretno preduzeće, recimo u ovom slučaju PPT- Namenska, kroz sve organizacione jedinice (OJ) i u svakoj provode po jedan dan, kako bi stekli sliku o kompletnom preduzeću: koji su inputi potrebni za rad te OJ i koje izlaze ona stvara i gde se dalje koriste. Na ovaj način, kod studenata se razvija osećaj značaja rada svakog pojedinca i svake OJ i stvara se osećaj odgovornosti za kvalitetan rad svakog pojedinca, kao i gde je njegovo mesto u celom sistemu. Da bi ovo bilo moguće, potrebno je sa jedne strane, imati profesorski kadar koji je osim, što je napredovao u naučnoj sferi, gradio karijeru i u privredi i razume probleme sa kojima se preduzeća susreću svaki dan, a sa druge strane, podršku iz preduzeća, od kolega koji su svesni da im profesori i studenti nisu smetnja, već podrška i pomoć u rešavanju njihovih kadrovskih problema – rešavanje pitanja pronalaženja kvalitetnog zaposlenog i to zaposlenog po meri preduzeća. Naime, već davno je poznato i da na ovaj način, kroz dualno obrazovanje, budući kadrovi poprimaju i deo organizacione kulture samog preduzeća i lakše postaju deo kolektiva kada se zaposle.

Danas, kada je VTMŠ lider u dualnom visokoškolskom obrazovanju, ne možemo a da ne budemo ponosni na posao koji smo obavili pripremajući teren za ovako nešto i na sve ono što ćemo tek raditi. Imamo dobro postavljene temelje i nadamo se da će naši studenti popuniti značajan broj radnih mesta u Srbiji, EU i Rusiji. Napomene radi, na EU tržištu trenutno ima oko 4.000.000 radnih mesta koja se mogu popuniti iz redova svršenih srednjoškolaca i studenata koji dolaze iz redova dualnog obrazovanja.

Saradnja VTMŠSS je dakle, kao dvosmerna ulica - i jedni i drugi smo prepoznali obostrane interese od dualnog obrazovanja:

#### 1. VTMŠ

- svaki zaposleni student je naš ambasador kod novih, potencijalnih studenata, pa su nam upisne kvote koje propisuje država, popunjene
- mnogo je lakše školovati studente kojima je radno mesto sigurno, jer su motivisaniji,
- u očima države i lokalne samouprave mi tako radimo dobar posao, što nam omogućava da im se obratimo za određena finansijska sredstva za podršku,
- dobili smo značajan broj mesta u Studentsko-učeničkom domu u Trsteniku, što je i povećano, čak dva puta za novi dom koji kreće sa radom od septembra (dobijamo i ženski blok)

#### 3. PPT- Namenska

- školovanje kadrova prema njihovim potrebama,
- skraćivanje perioda prilagođavanja pri stupanje na rad,
- uštede oko obuka, prekvalifikacija i dokvalifikacija.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Svoj interes u ovom projektu je naravno našla i lokalna samouprava. Naime, u poslednjih 13 godina se u opštini Trstenik broj stanovnika smanjio za više od 11.000, što znači da nas je za preko 800 manje svake godine. Deca su nam odlazila, trbukom za kruhom, a sve manje se dece radalo. Verujemo da ćemo uz dualno obrazovanje i dobru saradnju na relaciji: opština- privreda- obrazovne institucije uspeti da značajnije pokrenemo privredu. Trenutno smo poslali jedan projekat (tim u sastavu profesor -mentor i tri studenta) na državno takmičenje, za pokretanje fabrike za preradu voća i povrća, a ako se otvori fabrika, VTMŠSS bi ponovo pokrenula studijski program Poljoprivredno-prehrambena tehnika (koji je ugašen zbog malog interesovanja studenata) i odmah bismo radili na tome, da nam studenti sa tog studijskog programa tamo idu na praksu u to preduzeće, po principu dualnogobrazovanja.

Na kraju, treba napomenuti, da smo realizovali ideju da se nakon svake školske godine sprovodi anketiranje studenata i mentora iz preduzeća, o zadovoljstvu stečenim znanjem studenata. Rezultati tih anketa nam upravo služe za fina podešavanja rada i doveli su do toga da pokrenemo projekat dualnog obrazovanja naših studenata. Prvi rezultati, nakon zimskog semestra 2016/2017. God. pokazuju porast zadovoljstva stečenim znanjem za 17% u odnosu na prethodne godine.

### 5. ZAKLJUČAK

Svrha dualnog obrazovanja je nama sasvim jasna – stvaranje radne snage sa znanjima i veštinama koje traži tržište rada – lokalno i internacionalno tržište. To podrazumeva kreiranje studijskih programa sa sadržajima koji će zadovoljiti i zahteve tržišta znanja i tržišta rada. VTMŠSS je rešenje za ovakve zahteve videla u delovanju na nekoliko koloseka:

- neprekidno praćenje svetskih naučnih i tehnoloških dostignuća,
- unapređenje saradnje sa lokalnom samoupravom i eminentnim institucijama u državi i okruženju,
- intenziviranje saradnje sa privrednim subjektima i
- osluškivanje mišljenja svršenih studenata i onih koji studiraju.

Sve ovo nam omogućava fina podešavanja studiranja, studijskih programa, a dualno obrazovanje je rešenje koje je naisplativije za sve učesnike u obrazovnom procesu.

### LITERATURA

- [1] Tempus projekat, WBCMnet- Fostering on Integration of the Knowledge Triangle, Univerzitet Kragujevac, 2010,
- [2] Pecić, Lj., Račić, D., Mijatović, M., Analiza sprovođenja studentskih praksi u VTMŠSS u cilju jačanja studentskih kompetencija svršenih studenata, ITOP16, Fakultet Tehničkih nauka u Čačku, 2016

---

**PEDAGOGY STUDENTS' PERCEPTION OF CHILDREN'S LEGAL EDUCATION**

---

**Blaga Georgieva Dzhorova**

South-West University "Neofit Rilski" - Blagoevgrad, Bulgaria  
blagadzhorova@swu.bg

**Abstract:** The modern social reality still offers a very contradictory and narrow interpretation of the issue of children's rights. However, the violation of children's rights is a real fact that keeps "searching" for the professionals and their competence, in order to overcome not only the negative tendencies but also their consequences on children's development, education and socialization. A major part of these professionals are the pedagogy students – future educators, pre-school teachers, who are getting ready to facilitate the actual educational interaction with children aged 3-7. The paper offers an up-to-date interpretation of the issue of children's rights. The analysis gives priority, on the one hand, to students' attitude toward the subject and on the other hand places emphasis on their capacity for self-evaluation of their personal skills, and readiness to facilitate the educational process in order to implement pre-school children's legal education. The obtained data and its interpretation give a reason to form a new vision of: the professional training of future pre-school teachers, their personal characteristics, their knowledge and competence in the field of psychology and legal science.

**Keywords:** education, child, preparation, legal education, pre-school age, educational interaction.

**СТУДЕНТИ ПЕДАГОЗИ ЗА ПРАВНОТО ВЪЗПИТАНИЕ НА ДЕТЕТО**

**Блага Георгиева Джорова**

Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград, България  
blagadzhorova@swu.bg

**Резюме:** Съвременната обществена ситуация все още доста противоречиво и ограничено интерпретира проблематиката „детски права“. Нарушаването им обаче е конкретен факт, който продължава да „търси“ професионалните субекти и тяхната компетентност с цел преодоляване не само на фактите, но и на негативните последици върху развитието, възпитанието и социализацията на децата във възрастта на детството. Съществена част от тези професионални субекти са студентите – бъдещи педагози, детски учители, които се подготвят за осъществяване на актуално педагогическо взаимодействие с децата във възрастта от 3 до 7 години. В настоящата разработка се актуализира проблемът „детски права“, като приоритетно се регистрира, от една страна, отношението на обучаваните студенти към него, а от друга – самооценката на индивидуалните възможности и подготовка за провеждане на педагогически процес с цел правно възпитание на децата от предучилищна възраст. Получените резултати и тяхната интерпретация са основание за оформяне на концептуална теза относно визията на: професионално-педагогическата подготовка на бъдещите педагози в детската градина; системата от компетенции от областта на психологическата и правната наука; личностните качества на педагога, осигуряващ процеса на правно възпитание на децата.

**Ключови думи:** възпитание, дете, подготовка, правно възпитание, предучилищна възраст, педагогическо взаимодействие.

Учителят е значимият субект в процеса на институционалното възпитание и обучение на детето от предучилищна възраст. С оглед на тази негова значимост е и широкоаспектната му подготовка, необходима за придобиването на професионална квалификация „учител“. Логично в учебната документация е записано, че обучението на бъдещите педагози е насочено „към придобиване на необходимата общетеоретична и специализираща подготовка по специалността, чрез овладяването на знания от *различни научни области и на знания с интегративен и интердисциплинарен характер*“ (Квалификационна характеристика, МП „Предучилищна педагогика“). В този смисъл е и насочеността на подготовката на педагозите към овладяване на компетенции от областта на правните науки, позволяващи им да решават актуални социални

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

проблеми, свързани с детското развитие, възпитание и социализация. Другите съществени основания за това са конкретните предизвикателства, а именно:

- неприемливо отношение на детски учители към личността на детето и неговите права;
- неадекватно поведение спрямо деца в риск или нуждаещи се от подкрепа и защита деца;
- увеличаване броя на децата в неравностойно положение в детската градина и необходимостта от адекватно поведение от страна на детските учители;
- затруднения на педагозите при решаването на конфликти между деца;
- безотговорност на родителите и negliжиране на проблемите от тяхна страна;
- липса на методически указания и помощ за работа на педагозите с родителите;
- липса на превенция и инвестиране на време, средства и ресурси в ранното детско развитие с оглед ограничаване на нежелания ефект в бъдеще /поведение извън нормите/.

Изведените предизвикателства са в тясна връзка със спецификата на образователния процес за подготовка на професионални педагози. Считаме, че интегративният и интердисциплинарният характер на подготовката е удачен, тъй като динамичните обществени ситуации изискват знания от различни области и умения - те да бъдат интегрирани и приложени съобразно конкретните условия. Оттук произтича и необходимостта от интеграция между науките педагогика и право. Интегративните връзки между двете области могат да се коментират и в двете посоки:

- Педагогиката в правото – функционирането на детски съдилища и съществуването на детски омбудсман в някои европейски страни, обособяването на подходящи за разпит на деца помещения - сини стаи. Изискването за педагогически съветници в образователните институции са реалности, породени от необходимостта, желанието и стремежа за съобразяване със спецификата на периода „детство“ и децата като субекти, участващи в обществените процеси и явления.

- Правото в педагогиката – провеждането на специализирани курсове на учители във връзка със сигурността и безопасността на децата, инициирането на срещи и разговори между представители на различни държавни (юридически и охранителни) институции и граждани (ученици, родители), актуализирането на учебните планове и включването на дисциплини с правни компоненти, повлиява както върху обучаваните, така и върху обучаващите, като цели повишаване на правната компетентност на субектите, участващи във възпитателно-образователния процес.

Резултат от интегрирането на знанията от двете области може да е и промяната във вече установени в практиката констатации, че „не се познава Законът за закрила на детето, както и създадената система за закрила от работещите в системата от образователни и здравни структури. Непознаването и неприлагането в практиката на Етичния кодекс за работа с деца, на Стандартите за работа при предоставянето на различни услуги, както и на възможностите за превенция на рисковете за детето в средата, в която учи, живее и расте, към момента е най-значимият проблем в гарантирането на неговите права и благоденствие“ (Жечева, 2014). Двете среди, в които детето се учи, расте и живее, са именно семейната и институционалната. По отношение на институционалната, на тази, в която се разчита, че подготвени специалисти се грижат за развитието на детето, се оказва, че „ненавременното съобщаване на компетентните органи за случаи на насилие, negliжиране на деца, показват непознаване на правата на децата от професионалистите, работещи с деца, уредени в международни актове и в националното ни законодателство“ (Жечева, 2014). В тази връзка напълно подкрепяме становището, че „познаването на Конвенцията на ООН за правата на детето, Закона за закрила на детето и подзаконовите нормативни актове е от изключително значение за бъдещата професионална реализация на специалистите, както и при вземането на решения в интерес на детето, при осъществяване на връзката и подкрепата на родителите“ (Жечева, 2014). Написаното потвърждава факта, че още като студенти, обучаващите се в педагогическите специалности, трябва да изучават дисциплини, в които да получат информация за детските права, за тяхното нарушаване и гарантираната им защита, за възможностите за институционална активност и съдействие.

Видно е, че присъствието на правото в педагогиката е в интерес на всички субекти, участващи във възпитателно-образователния процес – деца, родители, учители. Важно е то да има практически измерения чрез създадени условия, в които децата да могат ефективно за упражняват своите права. Това предполага взаимовръзката с дейността на другите – на държавата, на обществото, на семейството, на учителите – за да се превърнат правата на децата в реалност, да бъдат опит и практика (Santos-Pais, 1999; Woodhead, 2006). Това налага изискването квалифицираният педагог – детски учител, да е “продукт“ на качествен

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

образователен процес, предлагащ синтезирана теория и разнообразна практика от интегративни научни области.

Според М. Колева, 2014, „качеството на образователния процес е реалност при наличието на високи стойности на крайните резултати от обучението на студентите. Приоритетно става дума за овладени компетенции и в този контекст не без значение са основополагащите, а именно: на първо равнище – компетенции, свързани с опознаването на субекта на педагогическата дейност, на второ равнище – компетенции, свързани с организацията и управлението на дейностите му – т.е. дейностите на конкретното дете или групата от деца и на третото равнище – компетенции, свързани с упражняването на професията във всяка социално-педагогическа преднамерена или непреднамерена ситуация“ (Колева, 2014).

В контекста на посоченото считаме, че интеграцията между правото и педагогиката е свързана с опознаването на субекта на педагогическата дейност – детето, чрез осъзнаването на философията за „детето като ценност“, ценност както за педагогиката, така и за правото и възприемането му като субект с права, задължения и отговорности, с чувства, емоции и потребности, със собствено мнение, позиция и отношение. Неслучайно международният документ, който има най-много държави поддръжници, е Конвенция за правата на детето. Конвенцията е израз на идеята за развитие на политиката в името на децата и изисква всички деца да бъдат уважавани като лица, включително и най-малките (Woodhead, 2006). В резултат на връзката между двете области студентите педагози трябва да усвоят умения за организиране самостоятелните дейности на детето и/или съвместните с другите деца на основата на разбирателството, равноправието, взаимоуважението и избора. Бъдещите учители трябва да разберат, че упражняването на учителската професия е свързано и със спазването на редица регламенти, влияещи както върху развитието на детето, така и върху педагогическата дейност, реализирана в детските градини.

В подкрепа на актуалността на изследването е и изводът от проведено през 2010 година проучване - педагогическите търсения трябва да се насочат към изследвания по проблема за „правото в живота на детето“, насочени към детето от предучилищна възраст, неговите родители и учители в детската градина (Джорова, 2010).

Същевременно проучване сред педагози (Крушовска, 2004) показва, че е нужно допълнително, перманентно обучение на учителите с цел запознаване, разбиране и прилагане на всички закони, свързани с правата на детето. Това гарантира, че детето ще бъде възпитавано от възрастен, който го зачита като равноправен субект, а това е едно от изискванията за израстването му като достоен гражданин на обществото, с необходимия минимум от знания, позволяващи участието и разбирането на процеси и явления, свързани с живота в общност и проектирани в социалните и правни норми. Педагогическо взаимодействие, защитаващо децата, предполага повишаване статута на децата, повишаване на тяхното самоопределяне и способности, както и осигуряване на възможности за участие в живота на институциите, от които са част (Melton, 1987).

В тази връзка **обект** на настоящото изследване е процесът на академична подготовка на студенти – бъдещи детски учители. **Предмет** на изследването е възприемането и разбирането за смисъла и значението на правното възпитание на децата като част от подготовката на студентите – бъдещи детски учители.

**Целта** на изследването е да се проучи отношението на студентите към проблема за *правното възпитание* и да се оцени готовността им за реализирането му при взаимодействието с децата от предучилищна възраст.

**Метод на изследване и инструментариум.** Използваният метод е анкетиране чрез анкетна карта. Анкетната карта включва съвкупност от отворени и затворени въпроси, структурирани в два модула. Първият модул съдържа въпроси, чрез които се разкрива разбирането на студентите за правното възпитание на детето. Въпросите от втория модул имат за цел оценяване подготовката на студентите – бъдещи учители, за реализиране на правното възпитание в педагогическата дейност, на основата на изразени отношения, мнения и знания по проблема.

**Контингент на изследването:** 26 студенти от магистърска програма „Предучилищна педагогика“.

**Резултати от проучването.**

Количествените стойности от отговорите на въпросите от първия модул на анкетата дават възможност да се поставят няколко основни акцента в качествения анализ и да се приеме, че бъдещите учители:

- **приемат философията, че децата имат права.** Всички анкетиращи са съгласни с твърдението, че децата имат права, но за съжаление 73 % споделят, че правата на децата се нарушават. 69 % са

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

аргументирали твърдението си, като споделят, че основно възрастните не зачитат правата на децата и най-вече в семейството, в институцията (детска градина и училище) и на улицата. Конкретно посочените права, които се нарушават, са правото на защита и сигурност, правото на свобода, правото на избор и игра (в институциите), правото на отглеждане в семейството. Според анкетираните: често децата се унижават и потискат (на обществени места), малтретират и насилват (физически и психически), дискриминират и тормозят, пренебрегват и negliжират (от родителите), а родителските спорове са предпоставка за нарушаване правата на детето. Някои от отговорите разкриват чувствителност по отношение на проблемите и правата на децата със СОП, децата от етническите малцинства и децата, отглеждани в социални институции;

- **познават конкретни инструменти, гарантиращи правата на децата.** Най-често в отговорите на анкетираните студенти фигурира Конвенция за правата на детето, следвана от Закон за закрила на детето и УНИЦЕФ. Другите посочени инструменти са Държавна агенция за закрила на детето, Национална стратегия за детето 2008-2018, Конвенция за защита правата на човека, Семейен кодекс и Конституция на Р България.

- **разбират смисъла на правното възпитание като процес и резултат.** 96 % от участвалите в проучването студенти представят правното възпитание и въпреки някои неточни формулировки, може да се приеме, че е налице опит за осмисляне на процеса: „целенасочено предаване на правна култура, правен опит и идеи, правни механизми за разрешаване на конфликти от едно поколение на друго“, „детето да разбира кое е правилно и кое не, да защитава принципите си, да знае правата си и да може да се защити“, „формиране на чувство за лична отговорност за поведението“. Същевременно отговорите на анкетираните разкриват трудността на студентите да възприемат и възпроизведат теорията по даден проблем.

- **считат, че основите на правното възпитание могат да бъдат поставени в ранна детска възраст или предучилищна възраст.** 77 % са потвърдили, че предучилищната възраст е подходяща за начално правно образование. 15 % са на мнение, че това трябва да се случи в друга възраст, а 8 % нямат отношение по въпроса.

- **се обединяват около мнението, че родителите и учителите носят отговорността за правното възпитание на децата.** Въпреки че на този въпрос анкетираните имат право да посочат повече от един отговор, мненията се обединяват около родителите (алтернативата е посочена от 85 % от анкетираните) и учителите (77 %). Един от анкетираните е използвал в алтернатива друго да уточни, че на първо място са отговорни родителите, и отново един посочва обратното, че учителите са най-отговорни, защото родителите и другите възрастни около детето е възможно да не притежават необходимата правна култура.

- **имат представа за целта и задачите на правното възпитание.** Всички анкетираните са споделили вижданията си за целта на правното възпитание в предучилищна възраст, а именно: „постигане на правна образованост на всяко дете и ориентация в конкретни правни норми, права и задължения“, „възпитаване към уважаване и спазване на нормите на поведение и формиране на навици за тяхното спазване“, „децата да се запознаят със своите права и да знаят, че всяко тяхно другарче има същите права и никой няма право да нарушава правата на другия“, „запознаване на децата с правата и задълженията“, „подкрепа на децата в изграждането им като пълноценни личности с развито чувство за гражданство, усвоили нормите на поведение в обществото“, „формиране правната култура на детето - знания и умения за защитаване на собствените права и тези на другите“, „ориентиране в общочовешките ценности, създаване на възможност за свободно изразяване и формиране култура на поведение, стимулиране на детската личност и създаване на условия за участие в разнообразни дейности“. Отговорите са своеобразна преценка на бъдещите учители за това към какво би следвало да се стремят като педагози, работещи в посока правна възпитаност на детето. По отношение на задачите анкетираните отново показват висок процент ангажираност и само 4-ма не дават отговор. За останалите конкретните задачи са свързани с: обогатяване знанията на детето; първоначални знания за понятия, процеси и явления от правната действителност и формиране на отношение към тях; възприемане и осъзнаване на информация с правна насоченост; формиране на представи за норми, права и отговорности; придобиване на навици за правно поведение; формиране на убеждения за социална необходимост и полезност от обществените норми; поемане на отговорност при неспазване на задълженията; формиране на нагласа за активно отношение; постигане на детска автономност; възпитаване на пълноценна личност, приемаща се като гражданин на общество; децата да осъзнаят, че имат права, че всички са равнопоставени, да развият умения да отстояват своето мнение и да уважават мнението на другите.

*- са несигурни по отношение преценка на познанията на децата по конкретен проблем, но са запознати с водещите източници на информация и знания.* Количествените резултати показват, че в този случай анкетираните студенти проявяват най-голяма степен на несигурност – 23 % не се ангажират с оценката дали децата познават правата и задълженията си. Болшинството считат, че децата познават правата и задълженията си. Еднакъв е процентът на анкетираните, които приемат, че децата не познават правата си и съответно, че познават само правата си. Най-малко са застъпниците на идеята, че децата познават само задълженията си. Отговорите на анкетираните се обединяват около две алтернативи, които очертават основните източници на информация за децата относно проблема „детски права“. Посочените източници на информация корелират с отговорите за правното възпитание на детето - семейството и детската градина.

**Оценяване значението на правното възпитание в предучилищна възраст и подготовката на студентите – бъдещи учители за реализирането му в педагогическата дейност е следствие на споделеното във втория модул на анкетата. Какво разкриват резултатите?**

*Ниска правна култура.* Наличната към момента на изследване правна култура у студентите е оценена от болшинството анкетираните като ниска (77 %), като задоволителна от 8 % и като висока - само от 4 %. Въпреки това бъдещите учители оценяват високо значението на изследваното явление и споделят, че е необходимо правната култура на студентите педагози да се обогатява, защото: *всеки човек трябва да е запознат с основните човешки права и отговорности; възрастните/учителите трябва да са подготвени, за да реагират адекватно в различните ситуации, свързани с правата на децата – тормоз, насилие, агресия между децата; правната култура е гаранция за предаване на правни знания от поколение на поколение, което е задължително за всяко общество; обогатяването компетенциите на студентите в тази област повлиява и върху възпитанието на децата; това трябва да бъде основата в подготовката на всеки учител; се получава информация и се развиват умения, чрез които могат да се защитят децата и да се работи в техен интерес.*

*Овлавяването на професионална компетентност относно правното възпитание на детето от предучилищна възраст е необходимо за бъдещия учител.* Студентите – бъдещи учители, са категорични, че е необходимо да притежават необходимата компетентност, за да работят в посока правно възпитание на детето. Само един от анкетираните е отговорил, че не е необходимо и също един не се е ангажирал с отговор на въпроса. Необходимостта от притежаването на такава компетентност произтича от споделеното мнение на анкетираните, че именно учителите в детската градина могат да поставят началото на правната култура. Това предполага те да бъдат подготвени за предаването на необходимата информация и възпитаването на отношение. Резултатите напълно корелират с информацията от първата част на анкетата, откъдето стана видно, че отговорни за правното възпитание на децата са учителите и родителите и че в детската градина децата получават информация относно техните права и задължения. Другите споделени основания са: *„защото така ще бъде полезен и на себе си и на другите“*, *„за да успее да постигне целта и задачите, продиктувани от обществения и професионален дълг“*, *„защото е отговорен по отношение на взаимодействията с децата и тяхното възпитание във всеки един аспект“*, *„за да се справя по-лесно с поставянето на началото на правното възпитание на детето“*. Прави впечатление, че необходимостта от овладяване на компетенции по отношение на правното възпитание се разглежда от анкетираните в две посоки – в полза на студента и в полза на детето.

*Студентите имат положително отношение към правното възпитание на детето в предучилищна възраст* и оценяват високо присъствието на правото в живота на детето. 85 % от анкетираните са на мнение, че дисциплината, насочена към повишаване правната компетентност на студентите и разкриваща спецификите на правното възпитание на детето в предучилищна възраст, трябва да бъде задължителна. Фактът, че за 58 % от студентите хорариумът на дисциплината е достатъчен за теоретичните и практико-приложни ориентири по проблема, свидетелства за наличие на развити умения за самоподготовка и самообучение. След изразеното мнение за значението на правното възпитание в предучилищна възраст, за значението на учителя и детската градина при предаването му от поколение на поколение, сме склонни да приемем, че анкетираните оценяват високо възможностите си за обогатяване и развитие на лични компетенции и умения, към които са били насочени и са оценени от тях като необходими. Като обобщение могат да послужат следните обосновки: *„обхваща всички важни моменти“* и *„провокира мисленето в тази насока и желание за развиване в бъдеще“*. Немалък е и процентът на студентите, които считат, че е необходимо да се отделят повече часове, за да успеят да развият компетенции в посока правно възпитание на детето – 39 %. Според тях *„часовете са твърде малко, за да се обхване толкова*

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

*широкообхватен проблем“*, „за този кратък период от време не могат да се разгледат обстойно всички основни въпроси“, „часовете трябва да са повече, имайки предвид, че разглежданите в тази дисциплина въпроси са в основата на формиране на личността“, „няма достатъчно практика, а най-важно е да имаме поглед върху практиката“.

**Значимото в проблематиката „правно възпитание в предучилищна възраст“ е връзката ѝ с възпитанието на детето и професионалните и лични компетенции на бъдещите учители.** Конкретно анкетиранияте разкриват значимостта в „това, че се запознах със същността на правното възпитание в предучилищна възраст - цели, задачи, характеристики, съдържание“, „ползата за развитието на детето“, „осъзнаването на ролята и мястото на детето в обществото, значението от това детето да знае своите права, но и задължения“, „осъзнаването на философията, че всяко дете има права, както и задължения, и всяко дете трябва да бъде запознато с тях, защото децата трябва да разберат, че са равнопоставени и да развият умения за отстояване на мнение, взимане на решение, обсъждане на проблеми“, „практическата насоченост на обучението - наблюденията в детската градина, т.е. как се представят пред децата тези знания“, „последователното представяне на информацията, което е от значение за възприемането ѝ“, „придобиването на правна компетентност“, „осъзнаването, че правното възпитание трябва да бъде цел в обучението на децата от предучилищна възраст“, „получаването на повече информация и знания по проблема за правата на децата“. Един от отговорите може да послужи за обобщение на написаното, а именно „значимостта би могла да се разглежда в три аспекта: от гледна точка на детето (обучение и възпитание), от гледна точка на учителите, които се грижат за обучението и възпитанието на децата, и от гледната точка на родителите като партньори във възпитателно-образователния процес“.

Логично продължение на изложеното е споделеното от студентите, че не отчитат нищо излишно в учебното съдържание по отношение правното възпитание на детето от предучилищна възраст. Това корелира с високия процент на удовлетворените от хорариума на дисциплината и показва, че по време на обучението си студентите са настроени за синтезирано, подредено и разбираемо представяне на основните теоретични и практически акценти по отделните дисциплини. 31 % са тези, които не са се ангажирали с определянето на излишното, а 8 % са споделили, че не могат да преценят.

**Бъдещите учители имат готовност за работа в посока правно възпитание на детето в предучилищна възраст.** Само 4-ма от анкетиранияте не отговарят дали биха запознали децата с техните права, а един не може да прецени. Всички останали изразяват категорична готовност част от професионалната им дейност да е насочена към обогатяване правната култура на децата. Конкретните предложения свидетелстват за наличие у обучаваните на необходимия минимум от знания по отношение на теорията и практиката, както и за личното им възприемане и интерпретация. В своята професионална дейност анкетиранияте биха използвали разнообразие от подходи, методи и средства, за да постигнат целта си. Прави впечатление, че студентите се обединяват около използването на сюжетно-ролеви игри и другите разновидности на играта, и беседата - две неща, които са достатъчно близки и разбираеми за двата основни субекта на педагогическото взаимодействие, а именно детето и учителя. Като подходящи подходи са посочени: дейностен подход, комплексен подход, ситуационен подход, индивидуален подход, игрови подход.

Логично участниците в проучването споделят, че биха използвали основните организационни форми на педагогическото взаимодействие, т.е. планираните преднамерени и непреднамерени педагогически ситуации. Същевременно се разчита и на: свободните дейности на децата, отворени врати в детската градина, разговори с родителите, трудови дни, обсъждане и разрешаване на непреднамерено възникнали ситуации в процеса на взаимодействие с възрастни и деца. Предпочетените от студентите методи са: игрови методи, което е в подкрепа на изведеното по-горе, нагледни методи и конкретно демонстрация, интерактивни методи - мозъчна атака, словесни методи - разказ, групови и индивидуални разговори, дискусия. Представените предложения са основание да приемем, че студентите – бъдещи учители, са подготвени да поставят началото на правното възпитание чрез използване на разнообразието от подходи и методи, и най-вече чрез различните видове игри и личностно взаимодействие, основаващо се на възприемане, действие и слово. За пореден път студентите включват и родителите в своите отговори и им отдават заслужената роля и значимост по отношение възпитанието на детето.

**Резултатите от проучването позволяват да се направят следните обобщения по отношение студентите – бъдещи детски учители и правното възпитание на детето:**



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Студентите педагози имат подкрепящо отношение към правата на децата и аналитично-критичен поглед за случващото се с тях. Това предполага, че те са достатъчно чувствителни към „света на детето“ и биха могли да използват тази своя чувствителност при взаимодействията си с децата.

Постигането на всяка цел е възможно само от хора, които истински вярват в нейния смисъл и значение. Анкетиранияте студенти могат да работят в посока правно възпитание на детето в предучилищна възраст, защото като цел и задачи на този процес посочват смислени и значими компоненти, което е показател за тяхното осъзнато отношение към проблема.

Студентите – бъдещи учители оценяват високо проблема за правното възпитание на детето от предучилищна възраст и признават отговорността на учителите в този процес. Това означава, че те имат ясна представа за тяхната мисия и чувстват необходимост да бъдат подготвени, за да я постигнат успешно.

Студентите имат адекватна представа за двата основни фактора, влияещи върху правното възпитание на детето от предучилищна възраст – учителят и членовете на семейството. Това означава, че ползата от подготовка им е двустранна – веднъж могат да използват наученото в изпълняваната от тях роля на родители и втори път в ролята им на учители. Успоредно с това се осъзнава голямото значение на взаимодействието между родители и учители в процеса на развитие и възпитание на детето и необходимостта от възприемане на семейството като основен партньор на учителя.

Студентите – бъдещи учители, които в процеса на обучение повишават своите правни компетенции, са склонни да работят в тази посока и с децата в детската градина, реализирайки педагогическо взаимодействие, отговарящо на целта и задачите на правното възпитание.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Джорова, Б. (2010). Проблемът „детски права“ в българския педагогически периодичен печат. Сб. Докторантите в диалог с науката. Благоевград: УИ „Неофит Рилски“. 28-37
- [2] Крушовска, Б. (2004). Особености на правната култура при 5-7-годишното дете. В: сб. Образование и изкуство, том II, Шумен: УИ „Епископ Константин Преславски“, 176-179.
- [3] Колева, М. (2014). Проект „Педагогически ресурси и иновации в обучението - регионални изисквания и перспективни европейски тенденции“ – дейности, решения, перспективи. В: Професионално педагогическа подготовка в контекста на образователните реалности и тенденции. И: „Авангард Прима“, София. 11-27
- [4] Жечева, Е. (2014). Аспекти върху подготовката на социалните педагози. В: Професионално педагогическа подготовка в контекста на образователните реалности и тенденции. И: „Авангард Прима“, София. 226-232.
- [5] Melton, G. (1987). Children, politics and morality: The ethics of child advocacy. *Journal of Clinical Child Psychology*, 16(4), 357-367.
- [6] Santos-Pais, M. (1999) A Human Rights Conceptual Framework For Unicef, Florence, ICDC.
- [7] Woodhead, Martin (2006). Changing perspectives on early childhood: theory, research and policy. *International Journal of Equity and Innovation in Early Childhood*, 4(2) pp. 1–43.



---

---

**THE ROLE OF TEACHERS IN DEVELOPING FLEXIBILITY AS A COMPONENT OF  
CREATIVE THINKING IN MATHEMATICS EDUCATION**

**Sanja Maričić**

University of Kragujevac, Teaching Training Faculty of Užice, Republic of Serbia

[sanjamaričić10@gmail.com](mailto:sanjamaričić10@gmail.com)

**Dragica Đurović**

Primary school "Dušan Jerković" – Užice, Republic of Serbia [j.jocaaa@gmail.com](mailto:j.jocaaa@gmail.com)

**Abstract:** The age we live in is characterized by intensive advancement of science and technology, rapid increase in the amount of information, great influence of media and battle for dominance on the market of knowledge society. School is expected to prepare students for the life in the environment in which they will be able to create, innovate, improve and solve problems. Hence, the concept of education today is characterized by the increasing focus on the acquisition of functional knowledge, developing the ability of creative and critical thinking, training students to implement knowledge for solving various problems in everyday life and science. Intentions of mathematics education are also focused on the acquisition of functional knowledge, developing thinking skills, training students for independent and creative problem solving, diligence and flexible and functional approach to problem solving. Developing creative thinking of students represents one of the most important tasks of modern education, and one of the key intentions of the newest resolutions, recommendations and declarations of UNESCO, European Council of Education and other relevant international institutions.

Authors of this paper underline flexibility as a component of creative thinking, but also an important skill which contributes to creative problem solving and they emphasize the importance of developing this skill in mathematics education. Flexibility is observed as the ability characterized by the change in the direction of one's thinking, freedom from stereotypical and formulaic manner of problem solving, adjustment to altered conditions of a task, ability to find different paths to solve the same problem, more elastic approach to problem solving, etc. Flexibility represents an important component of thinking which primarily entails thinking which is not one-directional and which represents one's ability to adjust to different conditions of problem solving, analyze the problem from several angles, all of which inevitably results in diligence. The extent to which a student will develop flexibility of thinking depends on the selection of content, methods, forms of work, textbooks, etc, but it primarily depends on the teacher, in other words, on his/her expertise, skill, pedagogical-psychological and didactic-methodological knowledge, value orientation and personal traits. In this context, authors of the paper analyze all circumstances related to teachers' competences for the purpose of developing flexibility, and analyze the teachers' role in creating the conditions suitable for developing flexibility and skills of creative thinking. The authors use specific examples of mathematical content to illustrate how teachers can shape content, encourage students and create learning situations that contribute to flexibility development.

**Keywords:** mathematics, flexibility, creative thinking, task.

*This paper is a part of the project Teaching and Learning: Issues, Objectives and Prospects, number 179026, performed by the Teachers Training Faculty in Užice and supported by the Republic of Serbia's Ministry of Education and Science.*

**УЛОГА УЧИТЕЉА У РАЗВИЈАЊУ ФЛЕКСИБИЛНОСТИ КАО КОМПОНЕНТЕ  
СТВАРАЛАЧКОГ МИШЉЕЊА У НАСТАВИ МАТЕМАТИКЕ**

**Сања Маричић**

Универзитет у Крагујевцу, Учитељски факултет у Ужицу, Република Србија

[sanjamaričić10@gmail.com](mailto:sanjamaričić10@gmail.com)

**Драгица Ђуровић**

Основна школа "Душан Јерковић" – Ужице, Република Србија [j.jocaaa@gmail.com](mailto:j.jocaaa@gmail.com)

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

**Апстракт:** Време у коме живимо карактерише интезиван развој науке и технике, нагли пораст броја информација, велики утицај медија, борба за превласт на тржишту друштва знања. Од школе се очекује да припреми ученике за живот у околностима у којима ће моћи да ствара, иновира, унапређује и решава проблеме. Отуда, концепцију образовања, данас, карактерише, све већа усмереност ка стицању функционалног знања, развијање способности стваралачког и критичког мишљења, оспособљавање ученика за примену знања у решавању разноврсних проблема из живота и науке. И интенције математичког образовања, такође су, усмерене на стицање функционалног знања, развијање способности мишљења, оспособљавање за самостално и креативно решавање проблема, истрајност у раду и флексибилан и функционалан приступ решавању проблема. Развијање стваралачког мишљења ученика представља један од најважнијих задатака савременог образовања и васпитања и једну од кључних интенција у најновијим резолуцијама, препорукама и декларацијама UNESCO-а, Европског савета за образовање и других релевантних међународних институција.

У раду аутори издвајају флексибилност као компоненту стваралачког мишљења, али и важну способност која доприноси креативном решавању проблема и указују на важност развијања ове способности у настави математике у млађим разредима основне школе. Флексибилност посматрају као способност коју карактерише промена усмерености мишљења, ослобађање од стереотипног и шаблонског начина решавања проблема, прилагођавање измењеним условима задатка, изналажење различитих путева за њихово решавање, еластичнији приступ решавању проблема. Флексибилност представља важну компоненту мишљења која, пре свега, омогућава слободну дирекцију мишљења, која није усмерена само у једном правцу, прилагођавање условима за решавање проблема, сагледавање проблема на више начина и из различитих углова, што на крају резултира и истрајношћу у раду. У којој мери ће се флексибилност у мишљењу развијати код ученика зависи од избора садржаја, метода, облика рада, уџбеника и тако даље, али пре свега зависи од учитеља, тј. од његове стручности, умешности, педагошко-психолошког и дидактичко-методичког знања, вредносних оријентација и карактеристика личности. У том контексту, у раду, аутори разматрају све околности везане за компетенције учитеља у циљу развијања флексибилности, али и сагледавају улогу учитеља у стварању услова за развијање флексибилности, као способности стваралачког мишљења. На конкретним примерима математичких садржаја показују на који начин учитељи могу да обликују садржаје, подстичу ученике, стварају ситуације учења које ће допринети развијању флексибилности.

**Кључне речи:** математика, флексибилност, стваралачко мишљење, задатак.

Савремено доба обележено је динамичним кретањима модерног света који у условима научно-технолошке револуције појединца ставља пред бројне тешкоће, али му истовремено отвара и низ нових могућности. Од школе се очекује да припреми ученике за живот у околностима у којима ће моћи да ствара, иновира, унапређује, буде оспособљен да примени стечена знања у решавању разноврсних проблема из живота и науке (Сотић, Felda 2011; Мариčić et al., 2016; Шпијуновић, Мариčić 2011). Све је присутније сазнање да нагомилавање знања и чињеница више није довољно за стварање компетентног ученика, што имплицира постављање другачијег светла на васпитно-образовну стварност (Koludrović, Reić Ercegovic, 2010: 428). Отуда, концепцију образовања уопште, а посебно концепцију математичког образовања, данас, карактерише, све већа усмереност ка развијању способности мишљења, а посебно способности стваралачког и критичког мишљења (Маричић, 2011; Мариčić et al, 2016; Шпијуновић, Мариčić, 2014).

Фокус у математичком образовању померио се са развијања способности рачунања, на способности решавања проблема (*National Research Council*, 1989; *National Council of Teachers of Mathematics Standards* (2000). Све више се истиче значај флексибилности у мишљењу ученика, која долази до изражаја у способности да се укључе различите могућности, да се изаберу одговарајући поступци, да се неки и модификују у процесу решавања проблема с циљем да се проблем реши (*National Research Council*, 2001)

Флексибилност у мишљењу посматра се као једна од способности стваралачког мишљења ученика (Guilford, 1957; Квашчев, 1974; Маричић, 2006, Шпијуновић, 2005: 20). Гилфорд у разматрању флексибилности у том контексту разликује две врсте флексибилности: спонтану и адаптивну флексибилност (Guilford, 1957).

Спонтану флексибилност дефинише као способност промене усмерености мишљења у току решавања проблема, а да ту промену проблемска ситуација изричито не захтева, ослобађање од стереотипија, шаблона и клишеа у решавању задатака и у мишљењу у целини, различит приступ решавању проблема и иницијативно тражење нових путева решавања проблема. Адаптивна флексибилност је способност

Thirteenth International Scientific Conference  
 THE TEACHER OF THE FUTURE  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

решавања проблема на различите начине, реструктурисање проблема, мењање усмерености мишљења у ситуацијама које изричито захтевају промену решења проблема, прекидање старих асоцијативних веза и проналажење нових (Према: Квашчев, 1974: 9–10).

За почетну наставу математике значајна је методолошка флексибилност коју карактерише „способност промене усмерености мишљења, ослобађање од шаблонског и стереотипног начина решавања проблема, прилагођавање измењеним условима задатка и изналажење различитих путева за њихово решавање“ (Шпијуновић, 2005: 55; Шпијуновић, Маричић, 2016: 442). Флексибилност се односи на способност изналажења нових различитих стратегија за решавање проблема (Heirdsfield, 2002).

Видимо да је флексибилност мишљења уско везана за решавање проблема. Она се посматра ”као кључна способност од које зависи примена знања у новим контекстима, и као кључни елемент решавања проблема” (Warner et al, 2003: 371). Управо су и интенције математичког образовања, усмерене на стицање функционалног знања, развијање способности мишљења, оспособљавање за самостално и креативно решавање проблема, истрајност у раду и флексибилан и функционалан приступ решавању проблема.

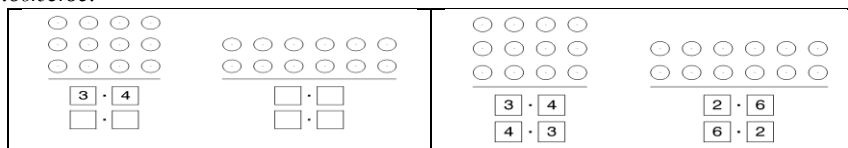
Развијање флексибилности код ученика у оквиру почетне наставе математике подразумева стварање услова који ће бити у његовој функцији. Велики број фактора одређује да ли ће се и у којој мери ова способност у настави математике развијати. Ту пре свега мислимо на избор садржаја, метода, поступака и стратегија, учбеника које користе ученици у раду, али, пре свега, зависи од учитеља, његове умешности, стручности, педагошко-психолошког и дидактичко-методичког знања, мотивисаности, особина личности и вредносних оријентација, али и компетентности да тај захтев у раду и оствари. Наиме, учитељ је тај који ствара амбијент, бира садржаје, методе, облике рада, учбеник у оквиру кога треба да се развија флексибилност у мишљењу. Учитељ својим понашањем, поступцима и очекивањима може стварати квалитетне услове за оптималан развој ученикових способности и умења, али их исто тако својим уверењима, крутошћу у прилагођавању непредвиђеним ситуацијама, затвореним приступом новим методама поучавања, може обесхрабрити у проналажењу нових, необичних и другачијих идеја (Koludrović, Reić Ercegovac, 2010: 430).

- Полазећи од чињенице да се у настави математике сви циљеви остварују посредством задатака, да они представљају основни садржај наставе, то ће и адекватним избором садржаја (задатака) учитељ допринети развијању флексибилности у мишљењу. Управо су очекивања од учитеља на овом плану велика, јер он мора да креира ове садржаје, да их препозна међу понуђеним, али и да их на прави начин употреби и стави у функцију развијања ове способности стваралачког мишљења.

- Навешћемо неколико примера задатака како би илустровали којим садржајима учитељи у почетној настави математике могу да развијају флексибилност у мишљењу ученика. Реч је о задацима у чијем решавању ученици треба да имају флексибилну дирекцију мисли, а не фиксирану само на један аспект, затим о задацима који се могу решити на више начина, задацима отвореног типа и слично.

- Међу првима је још Р. Ничковић (1976) у оквиру истраживања доказао да се већ од првог разреда основне школе могу ученицима давати садржаји који пружају могућности за развијање флексибилности. Један од примера који је он давао ученицима је следећи:

*Пример 1. На слици се налазе два различито уређена скупа од по 12 кружића. Ученик треба да на основу једног решења да три сопствена о томе како се скупови могу написати као множење.*



(Ничковић, 1976).

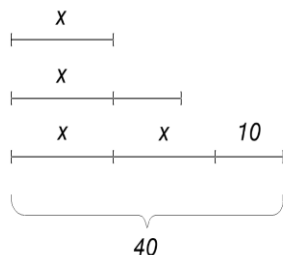
Најочигледнији примери у којима до изражаја долази флексибилност у мишљењу су задаци који се могу решити на више начина (Пример 2).

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

*Пример 2: Збир две дужи је 40m, а њихова разлика је 10m. Колика је дужина датих дужи?*

Наведени задатак могуће је решити на различите начине. Навешћемо неке од њих.

Задатак је могуће решити преко модела дужи. У овом случају подаци дати у задатку предстваљају се на ученицима очигледан начин преко следеће илустрације:



Са слике се уочава да је:

$$2x = 40 - 10$$

$$2x = 30$$

$$x = 15$$

Значи дужина једне дужи је 15m, а друге 25m.

Задатак је могуће решити и на основу реформулисања услова у задатку. На основу анализе услова задатка и односа да је разлика дужина две дужи 10m, ученик закључује да је једна дуж за 10m дужа од друге ( $x + 10$ ). Како је њихов збир 40m, то је:  $x + x + 10 = 40$ . Следи да једна дуж има дужину 15m, а друга 25m.

Задатак је могуће решити преко система једначина:

$$x + y = 40$$

$$x - y = 10$$

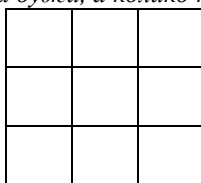
Међутим, овакав начин није примерен ученицима почетне наставе математике, јер овакав начин превазилази оквире садржаја наставног програма.

Задатак се може решити и погађањем бројева који задовољавају услове датих једнакости и на друге начине.

Задатак учитеља је да подстиче ученике да сваки задатак решавају на различите начине.

- Флексибилност се у поченој настави математике може подстицати и развијати на садржајима који захтевају ширину у сагледавању елемената и услова задатка, нефиксираност у уочавању и флексибилност у начину решавања проблема (Пример 3).

- *Пример 3: Колика на датој слици има дужи, а колико квадрата?*



Флексибилност у решавању наведеног задатка долази до изражаја у посматрању датих елемената и увиђања да квадрати могу бити одређени и несуседним тачкама. Тако ће ученик уочити на слици 9 квадрата чија страница има дужину јединичне дужи, четири квадрата чије странице имају две јединичне дужи и један квадрат чија страница има дужину три јединичне дужи, укупно 14 квадрата. Осим тога, они неће пребројавати сваку дуж појединачно, већ ће избројати дужи на једној страници квадрата (6), а како има 8 таквих дужи то на слици има укупно  $6 \cdot 8 = 48$  дужи (Šrićunović, Maričić, 2014: 455). Ученици код којих није развијена флексибилност, као способност стваралачког мишљења, пажњу концентришу само на дужи и квадрате који су одређени суседним тачкама.

Исто тако, учитељи треба да формулишу и постављају пред ученике проблеме отвореног типа, како би развијали флексибилност у мишљењу. На пример,

*Јована је решила 8 задатака, а Петар 6. Колика задатака су укупно решили Јована и Петар?*

Уместо оваквог задатка, учитељ може формулисати задатак отвореног типа:

*Јована и Петар су укупно решили 14 задатака. Колика задатака је могла да реши Јована, а колико Петар?*

И најједноставнији математички задатак, ако подстиче ученике на размишљање и побуђује њихов интерес може се искористити у циљу развијања флексибилности. На пример:

*Анђела има 20 динара, а Алекса за 30 динара више од ње. Шта све можеш да израчунаш?*

Ученици изналазе могућа питања:

*Колико Алекса има новца?*

*Колико Анђела и Алекса имају укупно новца?*

Поред формулација проблема које природно произилазе из дате проблемске ситуације, учитељ треба да подстиче ученике на предвиђање и увођење нових елемената у дату ситуацију. Тако ученици могу, на пример, осмислити и следеће формулације проблема:

*Колико новца недостаје Анђели и Алекси да купе лопту која кошта 100 динара?*

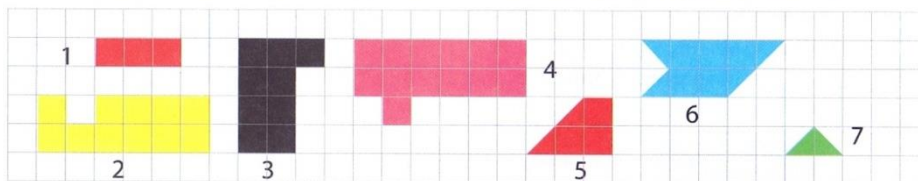
*Алекса и Анђела су купили две чоколадице, које су укупно платили 40 динара. Колико динара је остало Анђели и Алекси? и друго.*

И следећи примери пружају могућности за развијање флексибилности, а могу се наћи у уџбеницима математике.



(Поповић и сар., 2015а: 30)

б) Од седам фигура (види слику) можеш да саставиш три правоугаоника.



Допиши шта је потребно.

Један правоугаоник се добија састављањем делова \_\_\_ и \_\_\_, други од делова \_\_\_ и \_\_\_, а трећи од \_\_\_, \_\_\_ и \_\_\_.

(Поповић и сар., 2015б: 29).

Улога учитеља је од пресудног значаја за развијање флексибилности. Од његовог понашања, захтева које поставља ученицима, али пре свега од избора садржаја зависи да ли ће и у којој мери код ученика развијати флексибилност. Да би развијао флексибилност учитељ мора да подстиче ученике да изналазе више начина решења неког задатака, а не да их учи да се сваки задатак решава по неком шаблону, да поставља пред ученике што више разноврсних задатака, задатака у којима није само садржај различит, него и начин његовог решавања, да не решава задатак уместо ученика, већ их полако води да сами открију пут и начин за његово решавање, да инсистира да ученици описују кораке у процесу решавања задатака, али и тешкоће на које су наишли, да подстиче ученике на уочавање веза у садржају задатка, уочавању имплицитних података на основу експлицитно датих, да дискутује са ученицима о начину решавања. Поред тога, и сам мора испољавати флексибилност у мишљењу, како у процесу решавања задатка, тако и у изношењу ставова и слично. Он сам мора показивати флексибилну дирекцију мисли, мора бити отворен за нове идеје, а посебно треба да испољава задовољство када их неко износи. Он мора охрабривати ученике у процесу учења и решавања задатака и бити им главна подршка и ослонац.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

**ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Guilford, J. (1957). Creative Abilities in the Arts. *Psychological Review*, 64(2), 110–118.
- [2] Kvaščev, R. (1974). *Razvijanje stvaralačkih sposobnosti kod učenika*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- [3] Koludrović, M., Reić Ercegovac I. (2010). Poticanje, učenika na kreativno mišljenje u suvremenoj nastavi. *Odgojne znanosti* Vol. 12, br. 2, 2010, str. 427-439
- [4] Maričić S., Špijunović, K., Lazić, B. (2016). The Influence of Content on the Development of Students' Critical Thinking in the Initial Teaching of Mathematics. *Croatian Journal of Education*, Vol. 18, 1, 11–40.
- [5] Маричић, С, (2011). *Почетна настава математике и развијање критичког мишљења ученика* (доктрска дисертација). Ужице: Учитељски факултет.
- [6] Ничковић, Р. (1976). *Учење путем решавања проблема у елементарној настави математике*; Београд: Научна књига.
- [7] National Research Council, Mathematical Sciences Education Board. (1989). *Everybody counts: A report to the Nation on the Future of Mathematics Education*. Washington D.C.: National Academy Press.
- [8] National Research Council (2001). *Adding it up: Helping children learn mathematics*. Washington, DC: National Academy Press.
- [9] National Council of Teachers of Mathematics (2000). *Principles and Standards for School Mathematics*. Reston, VA.
- [10] Поповић, Б., Вуловић, Н., Анокић, П. Кандић, М. (2015a). *Маиа и Раиа– Математика 3, радна свеска за трећи разред основне школе (први део)*; Београд: Kilet.
- [11] Поповић, Б., Вуловић, Н., Анокић, П. Кандић, М. (2015b). *Маиа и Раиа– Математика 2, радна свеска за други разред основне школе (први део)*; Београд: Kilet.
- [12] Heirdsfield, A. (2002). Flexible mental computation: What about accuracy? *Proceedings of the 26th Conference of the International Group for the Psychology of Mathematics Education, Norwich, U.K.*, 3, 89-96.
- [13] Cotič, M., Felda, D. (2011). *Razvijanje matematične kompetence: postavljanje in reševanje problemov pot do matematične pismenosti*, in M. Cotič, V. Medved, Udovič, S. Starc (ur.): *Razvijanje različnih pismenosti* (162-173). Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče. Univerzitetna založba Annales.
- [14] Шпијуновић, К (2005). Стваралачко мишљење и математичко образовање. Ужице: Учитељски факултет.
- [15] Špijunović, K., & Maričić, S. (2011). Development of pupils' critical thinking in the initial teaching of mathematics, *Didactica Slovenica – pedagoška obzora*, 26 (4), 66–76.
- [16] Špijunović, K., Maričić, S. (2014). Some Questions Regarding the Development of Students' Creative Thinking in Elementary Mathematics Education. U D. Hozjan (ur.). *Izobraževanje za 21. stoletje – ustvarjalnost v vzgoji in izobraževanju*. pp. 451–462. Koper: Univerzitetna Založba Annales.
- [17] Шпијуновић, К., Маричић, С. (2016). *Методика почетне наставе математике*. Ужице: Учитељски факултет.
- [18] Warner, L.B. Alcock, L. J., Coppola J., Davis, G. E. (2003). How does Flexible Mathematical Thinking Contribute to the Growth of Understanding?, 371-378. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501150.pdf>



---

## THE ROLE OF EMOTIONAL COMPETENCE IN EDUCATION AS ONE OF THE MAJOR REGULATORS OF THE MODERN SOCIETY

**Gergana Avramova**

„Prof. Dr. Assen Zlatarov“ University – Burgas, Republic of Bulgaria [g.avramova@abv.bg](mailto:g.avramova@abv.bg)

**Abstract:** Emotional education in the process of schooling is an important factor in shaping the qualities of the person.

The attitude of modern society is the formation of values that promote the development of the personality through the acquisition of key competences in the educational process. The objectives of pre-school and school education include the building of protagonists who are aware and able to develop their strengths and be able to apply them to themselves and to the benefit of the community. In order to achieve this task it is of particular importance to learn the emotional competence in the education process. Using the "intelligent use of emotions", children build a positive humanistic attitude and confidence in themselves. Emotional education in the process of school education is an important factor in shaping the qualities of the personality and a prerequisite for the improvement of her needs. Accordingly, the building of emotionally literate individuals with the help of education contributes to the proper functioning and development of modern society.

**Keywords:** emotional competence, education, modern society.

### РОЛЯТА НА ЕМОЦИОНАЛНАТА КОМПЕТЕНТНОСТ В ОБРАЗОВАНИЕТО КАТО ЕДИН ОТ ОСНОВНИТЕ РЕГУЛАТОРИ НА МОДЕРНОТО ОБЩЕСТВО

**Гергана Аврамова - Тодорова**

Университет “Проф. д-р Асен Златаров” – гр. Бургас, Република България [g.avramova@abv.bg](mailto:g.avramova@abv.bg)

**Абстракт:** Емоционалното възпитание в процеса на училищното обучение е важен фактор за формиране на качествата на личността.

Нагласата на съвременното общество е формирането на ценности, които да способстват развитието на личността, посредством придобиването на ключови компетентности в образователния процес. Целите на предучилищното и училищното образование включват изграждането на инициативни личности, осъзнати и способни да развиват силните си страни, както и да могат да ги прилагат за себе си и в полза на общността. За постигането на тази задача от особено значение е усвояването на емоционалната компетентност в процеса на образованието. Именно придобивайки възможност за „интелигентно използване на емоциите“, децата изграждат позитивна хуманистична нагласа и увереност в себе си. Емоционалното възпитание в процеса на училищното обучение е важен фактор за формиране на качествата на личността и предпоставка за усъвършенстване на потребностите ѝ. Съответно, изграждането на емоционално грамотни личности с помощта на образованието, допринася за правилното функциониране и развитие на модерното общество.

**Ключови думи:** емоционална компетентност, образование, модерно общество

*„Интелектът трябва да приеме сърцето да се качи на раменете му“*  
Ошо

#### УВОД

Образованието отразява нагласата и стремежа на обществото за формиране на ценности, навици и мисловни модели, които са необходими за функционирането му [1]. Образователната среда предоставя възможност на детето чрез преживяване посредством други деца и възрастни, да овладява опит и ценности. Овладяването на определени компетенции в процеса на образованието предоставят на личността способност да интегрира знания, умения и способности [2]. Себепознанието и развитието на ключови компетентности са от особена значимост за изграждането и бъдещия успех на детето. В този аспект, важно място заема усвояването на емоционалната компетентност в хода на учебния процес.

#### 1. ОБРАЗОВАНИЕТО КАТО СОЦИАЛЕН РЕГУЛАТОР В МОДЕРНОТО ОБЩЕСТВО.

Според Аристотел, основната цел на образованието е хармоничното развитие на личността.

### **Същност на образованието**

Под образование следва да се разбира всеки процес, формален или неформален, чрез който се ръководи формирането на потенциала на съзряващия организъм. Образованието може най – концентрирано да се дефинира като целенасочено и организирано взаимодействие на човек със социализиращите фактори, в специално създадени система от възгледи, отношения и институции. В неговия ход се усвоява социален опит, посредством който децата опознават себе си, развиват уменията и усвояват основни знания. То трябва да започне в ранното детство и в различни форми в зависимост от ситуацията, но винаги с участието на семейството и местната общност. То е процес и резултат от въвличането на детето в обучение и възпитание, който развива желание и разкрива възможности за саморазвитие през целия живот в трите измерения: етично и културно; научно и техническо; икономическо и социално.

Образованието е специална сфера от обществения живот, създаваща външни и вътрешни условия за развитие на индивида в процеса на усвояване на ценностите на културата. Образованието е синтез на наложени отвън дейности и поведенчески модели и самостоятелни дейности; развитие и саморазвитие; съзряване и социализация; приемане на традиционни и изработване на собствени системи от ценности.

**В най – широк смисъл, образованието включва всички опити за развиване на интелекта, придобиване на знание и формиране на характер.**

Съществуват две тези относно ролята и същността на образованието в модерното общество:

- Тезата за образованието като фактор, възпроизвеждащ социалните неравенства в обществото е защитавана от френския социолог Пиер Бурдийо. Според него има различно образование – за получаване на базови умения и знания, масово и елитарно. Съответно шансовете на едно дете от бедно семейство да получи същото образование като дете, чиито родители са богати, е минимален.
- Другата теза е тезата за равния достъп до образованието и за равните шансове. Тя представя образованието като фактор за социална мобилност и за демократизиране на обществото. Според тази теза, образованието дава възможност хора с различен социален произход да се изравнят на по – късен етап от живота – например дете от бедно и съответно богато семейство завършват висше образование в един и същ университет и получават равни шансове за реализация в живота. По този начин образованието изглажда социалните неравенства.

Счита се, че съществуват доказателства в подкрепа на тезата за равния достъп и че **образованието става все по – мощен фактор за хоризонтална и вертикална мобилност**. От приоритет на елита, се превръща в общо достойние и символ на меритокрацията.

## **2. АКТУАЛНО СЪСТОЯНИЕ НА ОБРАЗОВАНИЕТО**

**През последните години образованието е утвърдено като една от темите с важно обществено значение [3].**

Отчетена е необходимостта от предефиниране на неговите цели, в частност на предучилищната подготовка и училищното образование. В потвърждение на тезата за ролята на образованието в изглаждането на социалните неравенства са заложените в Националната програма за развитие на училищното образование и предучилищното възпитание и подготовка приоритети.

**В областта на образованието са дефинирани две основни цели на образователната политика – равен достъп до образование и качествено образование.**

Равният достъп до образование означава осигуряване на достъп на всички деца до съизмеримо по качество образование. Равният достъп до образование не означава еднаква грижа спрямо всички деца, а диференциране на грижата спрямо техните различни потребности.

Качественото образование предполага непрекъснато надграждане на знания и умения с оглед максимално развитие на потенциала на всяко дете и възможност за пълноценна социална реализация. От една страна, образованието трябва да позволи да се развие заложеното у всяко дете. То трябва да насърчава проявлението и максималното развитие на способностите на детето както в процеса на обучение, така и в процеса на възпитание. От друга страна, системата на училищното образование трябва да създава условия за добра социална реализация както в професионален, така и в личностен план.

**Важна мярка в образователния процес е и намаляване на броя на необхванатите и отпадащите ученици в задължителна училищна възраст.**

През последните години в България се наблюдава запазване на сравнително висок брой ежегодно отпадащи ученици спрямо средните стойности в рамките на Европейския съюз. В тази връзка е необходимо реализиране на подходящи мерки. Политиката за ограничаване на броя на необхванатите и отпадащите ученици включва широк спектър от мерки, имащи за цел да неутрализират въздействието на различните отрицателни фактори, водещи до отпадане на децата от училище. Мерките за намаляване на броя на необхванатите и отпадащите ученици могат да се обособят в три основни групи: промяна на образователната структура, социални дейности, мерки по отношение на деца, за които българският език не е майчин и деца със специални образователни потребности.

Прилагането на практика на подходящите мерки е условие за действителното постигане на посочената цел за равен достъп до образование и една от възможностите за преодоляване на социалните неравенства в обществото.

Тревожен факт според направено проучване е, че българските ученици изостават.

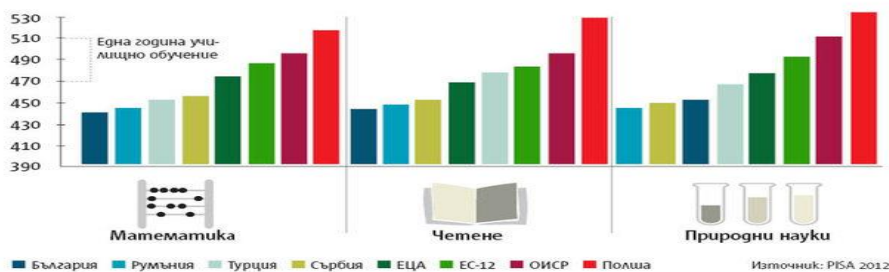
**КОЛКО ГОЛЯМ Е ПРОБЛЕМЪТ**



**БЪЛГАРСКИТЕ УЧЕНИЦИ ИЗОСТАВАТ**

Резултати от PISA 2012

Сравнение със средните резултати за страните от Европа и Централна Азия (ЕЦА), Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) и ЕС-12



Фиг. 1 Сравнение на грамотността на учениците по държави, източник PISA 2012

**Изводите, които се налагат от посочената графика са, че е необходимо провеждането на реформи и нововъведения в образователната сфера.**

Приложението на дефинираните приоритети в Националната програма може да се проследи в Отчета на дейността на Министерството на образованието и науката за ноември 2014 г. – декември 2016 г., според който, през последните две години в областта на образованието се извършват мащабни реформи [4].

Най – важната задача относно образованието е осигуряване на практическото прилагане на Закона за предучилищното и училищното образование. Законът поставя като основна цел изграждането на автономни и инициативни личности, уважаващи другите, способни да работят съвместно, владеещи ключови компетентности, с нагласи за учене през целия живот, осъзнати за силните си страни и способни да ги развиват и прилагат за себе си и в полза на общността.

За реализиране на тази задача от Министерски съвет са одобрени 9 национални програми за развитие на средното образование, с които е осигурено допълнително финансиране на политики и мерки за равен достъп до качествено образование. Разработен е модел на Система за ранно предупреждение в детски градини и училища, която ще позволи наличието на информация за всеки ученик в риск от отпадане.

Въз основа на новия закон е развита концепцията за иновативните училища. В Наредбата за институциите са посочени условията и реда за превръщане на едно училище в иновативно. Иновативните училища ще бъдат модел на модерното училище, в което учениците ще подобряват резултатите си и ще

развиват критичното си мислене чрез иновативни образователни процеси, методи на преподаване, училищно лидерство и учебни програми.

### 3. ОБРАЗОВАНИЕ И ИНТЕЛЕКТУАЛНО ФОРМИРАНЕ

**Образованието е тясно свързано с интелектуалното формиране и усвояването на ключови компетентности.**

Промените и иновационните моменти в Закона за предучилищното и училищно образование се свързват с компетентностно базирано образование.

На науката са известни многобройни класификации на видове компетенции. Значими и апликативни в предучилищната педагогика са: социални, персонални, когнитивни, емоционални и други компетенции. Това деление е условно, защото едни и същи видове компетенции могат да се срещат в различни групи.

Е. Романова определя следните принципи, които да се имат предвид при развитие на компетенциите (персонални и социални) у детето от предучилищна възраст и ученика от началното училище: 1. Индивидуален подход в процеса на педагогическо взаимодействие. 2. Организиране на самостоятелна продуктивна дейност в съответствие с интересите на детето. 3. Образователното съдържание да е близко до интересите на детето. 4. Системата за оценка на компетенциите да е разбираема за детето от предучилищна възраст и ученика от началното училище.

Следва да се има предвид, че въпреки различните интерпретации, в настоящото изложение понятието „компетенции“ се припокрива със смисъла на понятието „компетентности“ – т.е. набор от знания, умения и нагласи, които даден индивид притежава, за да извърши успешно определена дейност.

Във връзка с емоционалната компетентност е важно да се отбележи и въвеждането на понятието „духовна интелигентност“, което допълва „цялостната картина на човешкия интелект“ [5].

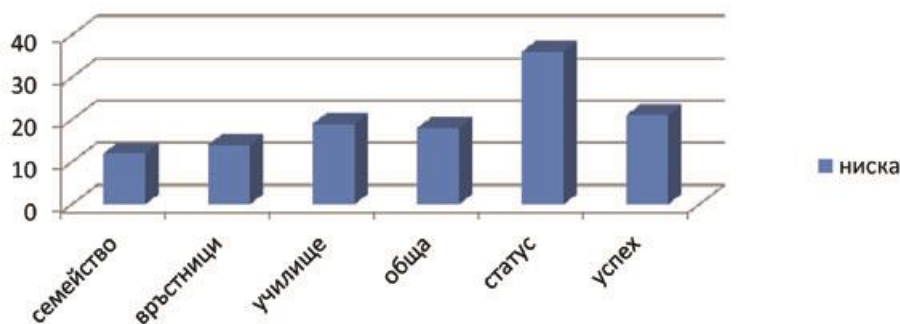
Духовната интелигентност е интелектът, с който творчески откриваме нови ценности.

Духовният интелект позволява на хората да проявяват творчество, да променят правилата и да преобразяват ситуацияите.

### 4. РОЛЯТА НА ЕМОЦИОНАЛНАТА КОМПЕТЕНТНОСТ В ОБРАЗОВАТЕЛНИЯ ПРОЦЕС

Емоционалната компетентност е от особено значение при добиването на ключови компетентности в училищното образование.

Създаден е социометричен тест за установяване статуса на подрастващия в класа, който включва три въпроса към учениците, целящи да проучат потоците на симпатия и антипатия във всяка отделна паралелка чрез отправянето на положителни или отрицателни избори на съученици по отношение на три значими за тях сфери – учебна дейност, забавление и емоционално- личностна сфера. (Минчев, 2000). Въз основа на тази методология е направен анализ, който показва ниска самооценка на децата в училищната обстановка.



Фиг. 1 Ниска самооценка на ученици

Във връзка с емоционалното здраве, психосоциалното благополучие, възможностите за разгръщане на потенциала и пълноценното му реализиране, мотивацията и успешното кариерно ориентиране на всяко дете, са налице дефицити, които следва да бъдат преодолени на ниво „система“, т.е. училището като

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

институция и като система, в която функционира ученика, и чието средоточие се явява той, да създаде ефективни възможности за формиране и развитие на социалните и емоционалните умения на учениците [6].

**Човешкото поведение се изгражда върху емоциите [7].**

Те активират и организират възприятието, мисленето и стремежите на личността.

Според някои учени, емоциите съставляват първичната мотивационна система на човека. Трябва да се посочи един от първите, отбелязал важната роля на емоциите, водещ специалист по психология на научаването – Майер, според когото **емоциите се явяват един от ключовите, фактически незаменими фактори в тези изменения на поведението или на неговите резултати, които ние наричаме „научаване“.**

Съществуват различни класификации на емоционалната компетентност, като разбирането на което отдавам предпочитание, описва емоционалния интелект като съвкупност от четири основни навика, които описват личната и социалната компетентност. Личната компетентност се състои от нашето самосъзнание и навици за самоуправление. Тя представлява способността на човек да осъзнава своите емоции и да управлява своето поведение и склонности. Социалната компетентност се състои от разбиране на ставашите в обкръжението ни процеси и от навиците да управляваме отношенията. Социалната компетентност е нашата способност да разбираме настроението на другите, тяхното поведение и мотиви, за да подобрим качеството на нашите отношения [8]. Емоционалният интелект е фундаментален елемент от човешкото поведение, който се различава от интелекта. Той е гъвкав комплекс от навици, които могат да се придобият и да се подобряват с практиката.

**Важно понятие, свързано с емоционалната интелигентност е това за идентичността.** Тя е по – широко понятие от личността и спада към основната същност на човека, към неговите мотивации. Личността се свързва с емоциите, с разума и с взаимоотношенията с другите и обществената роля на човека [9]. **Културата, манталитетът и познанието на индивида се вметват един в друг. Източници на знание, оценки, съждения, те помагат на хората да опознават себе си.** Човек трябва да различава своята идентичност от тази на другите. Той трябва да разполага с възможността да различава относителната емоционална важност на различните междуличностни връзки и да ги поддържа, да прави разлика между обществена роля и човешка идентичност.

**Емоциите са наши учители. Те съдържат информация, която ни помага да разберем кое е важно за нас и за другите [10].**

Чувствата трябва да се разбират и приемат, което е основание да се обучат „емоционално пластични деца“. Помагайки на детето да назове емоцията, да разшири гледната си точка и да създаде пространство между импулса и действието, дава възможност да се улесни изразяването на чувствата и едновременно с това, да се постигне съдържаност на действията. **Смисълът на емоционалната пластичност е свързан с научаването на човек да се приема такъв, какъвто е.** Осъзнаването на вътрешните преживявания и изучаването им е възможност човек да бъде „истински“ и отговорен за развитието, работата и взаимоотношенията си. Емоционалната пластичност – гъвкавостта на мислите и чувствата, която позволява да реагираш по оптимален начин на ситуациите от ежедневието е от ключово значение за благоденствието и успеха ни. Емоционалната пластичност означава да живееш с повече осъзнатост. Според Виктор Франкъл, „Съществува промеждутък между всеки стимул и последваща реакция. В този промеждутък имаме властта да изберем по какъв начин ще откликнем. А оговорът ни е ключът към нашето израстване и свобода.“

**Емоциите са дейност за откриване на смисъла на собствения живот и разкриват уникалността на личността.**

Едно от най – важните разбирания за компетентностите, са т.нар. „нагласи и ценности“, защото именно те определят общия смисъл на компетентностите [11]. Всяка компетентност има четири ключови елемента – 1. нагласи и ценности; 2. умения; 3. знания и 4. прилагане на нагласите, уменията и знанията в конкретните контексти и ситуации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Емоционалното развитие е важен фактор за формирането на личността. В този смисъл, социално – емоционалното образование е отклик на нуждата на съвременните деца и юноши от усвояването на ключови умения, свързани с „емоционално, социално, духовно – нравствено и физическо развитие и подкрепа на всяко дете в съответствие с възрастта, способностите и интересите му“. Развиването на училищна среда, в

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

която да се формира висока степен на емоционална грамотност, допринеса за постигане на развито модерно общество и образование, което отразява нагласите и ценностите на това общество в процеса на формиране на хармонични личности.

**ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Теории за образованието, Иван Иванов, 2004 г.
- [2] Компетенции. Персонални компетенции. Себепознание на детето от предучилищна възраст, Стефка Каракехайова, Пловдив, Университетско издателство „Паисий Хилендарски“, 2012 г.
- [3] Национална програма за развитие на училищното образование и предучилищното възпитание и подготовка
- [4] Отчет на дейността на Министерството на образованието и науката за ноември 2014 г. – декември 2016 г.
- [5] Духовна интелигентност, Дана Зоха, Иън Маршал, 2003 г.
- [6] Социалните и емоционалните умения – предпоставка за пълноценно личностно развитие в средна училищна възраст, Венета Узунова, 2016 г.
- [7] Психология на емоциите, Карол Изард, 2017 г.
- [8] Емоционалният интелект, Борис Лемберг, 2013 г.
- [9] Емоционалната интелигентност, Монсеф Гитуни, 2003 г.
- [10] Емоционалната пластичност, Сюзън Дейвид, 2017 г.
- [11] Наръчник на учителя, под-програма „Емоционална компетентност“, Пепа Митева, 2016 г.

**PRE-GRADUATION PRACTICE ORGANIZATION – MANAGEMENT OF  
POSSIBILITIES AND ANALYSIS OF NECESSITY**

**Diana Kireva**

Medical College at the Medical University – city of Plovdiv, Republic of Bulgaria  
mk\_diana668@abv.bg

**Abstract:** Pre-graduation practice represents a basic form of practical training. Its conduct provides an opportunity to finally strengthen knowledge and practical skills that have been acquired during the training course. It is a training time during which trainees work independently in real -conditions, demonstrating personal responsibility and interest under the supervision of their supervisor at the training facility.

Pre-graduation practice represents 1/5 of the hours according to the curriculum and constitutes 36% of practical training. It is conducted within 600 hours in the sixth term of the training course.

**The purpose** of this development is to research the opinion of the trainees – social health inspectors from the Medical College at the Medical University – city of Plovdiv on the organization and possibilities of pre-graduation training to make students good specialists in the future.

**Material and methods:** For research purposes I used a personally developed survey card in which I set out the criteria to evaluate trainers under the Evolution system. Evaluation criteria are: competency; responsiveness, work time density, degree of performance of assigned tasks, activities, work in a team, and abilities to deal with conflict situations. Trainers were evaluated personally according to the six-point average system.

**Results and discussion:** The survey provides the opportunity for trainees to express opinion and recommendations which are obligatorily taken into consideration by trainers. Students unanimously consider the basic training proposed completely up-to-date and necessary.

**Keywords:** pre-graduation training, practical training, supervisors.

## **INTRODUCTION**

Pre-graduation practice represents a basic form of practical training. Its conduct provides an opportunity to finally strengthen knowledge and practical skills that have been acquired during the training course. It is a training time during which trainees work independently in real-life conditions, demonstrating personal responsibility and interest under the supervision of their supervisor at the training facility.

The most significant aspect of training planning, organization and conduct is related to the establishment of clear indices and criteria to evaluate student practical preparation and professional competence.

The concept of team work with the supervisor is still recommended as an alternative strategy for clinical training of bachelors. The authors F. Myrick, C. Barrett, Canada – USA recommend the establishment of clearly stated criteria for supervisor selection. Until present they have been selected only due to their availability (presence) at work, as a result of which the student is attached to someone, who is insignificantly or not prepared to take the role expected.

**The PURPOSE** of this work is to research the opinion of the trainees – social health inspectors from the Medical College at the Medical University – city of Plovdiv on the quality of the pre-graduation practice conducted by them and evaluation of their supervisor qualities.

## **MATERIAL AND METHODS**

For research purposes I used a personally developed survey card in which I set out the criteria to evaluate trainers under the Evolution system. Evaluation criteria are: competency; responsiveness, work time density, degree of performance of assigned tasks, activities, team work; and abilities to deal with conflict situations. Trainers were evaluated under the six-point average system, personally.

Research has been conducted since 2009 in Regional Health Inspection and Regional Food Safety Directorate operational departments, city of Plovdiv. The students trained in the sixth term of the training course participate in the research. Each student evaluates the practice conducted in each department where they have conducted pre-graduation practice: Food Control, Anti-Epidemic Control and State Health Control. The survey provides the opportunity for the trainees to express an opinion and give recommendations which shall be obligatorily taken into consideration by trainers.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

During the period studied – 2016 – 2017 pre-graduation practice was conducted in State Health Control and Anti-Epidemic Control departments at the Regional Health Directorate, and at Food Control department of the Regional Food Safety Directorate. According to the Unified State Requirements pre-graduation practice duration is 600 astronomic hours, 200 hours in each department. The research conducted in 2016 included 24 students or a total of 72 survey cards processed, and 21 students or 42 survey cards processed in 2017, as at present pre-graduation practice is being conducted in the last department of those envisaged in a training program and research has not been conducted yet. Total number of analyzed results from survey cards – 114.

I used statistical methods for result analysis and graphic methods for result presentation.

## RESULTS AND DISCUSSION

Pre-graduation practice is a form of training where work process is conducted in real-life environment. Work time is 8 hours during 15 training weeks. Practice control and supervision is provided by Medical College trainers. A log is made to evaluate work organization. This log includes the activities which the student has to perform during practice. The **log** shall be filled in on a daily basis by a trainee, a supervisor, and a trainer:

The **trainee** shall briefly reflect:

- the tasks assigned for the day
- independently performed activities
- any new knowledge and skills acquired
- any difficulties that have occurred

The **supervisor renders help** to social health inspector trainee, gives an opinion and evaluates the effectiveness and quality of the performed activities and professional behavior.

The **trainer** supports overall pre-graduation practice conduct, controls training and gives pedagogic evaluation to the social health inspector trainee.

After practice is concluded in each department the student evaluates overall practice conduct and specifies to what extend he/she has fulfilled any aims that have been set in advance by giving a grade from one to six. Figure 1 presents the results:

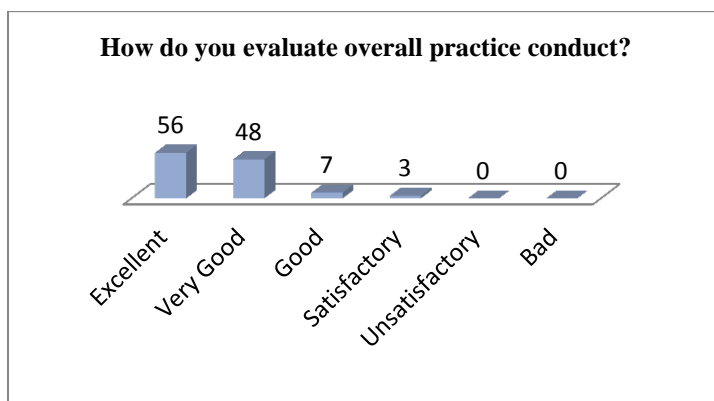


Fig. 1

49% of the persons surveyed give an excellent grade to the overall practice conduct, 42% - a very good, and only 2.6% - a satisfactory one.

State health control activity represents team work. The team is not just a combination of people working together. We call a group of people a team only when there are two characteristics present: a common aim and mutual dependency between people in their work task performance. On this basis I evaluated the following elements in the training process:

- supervisor's responsiveness to student education;
- work time density;
- independent task assignment;
- degree of assigned task performance;



- abilities to work in a team;
- abilities to deal with conflict situations.

Figure 2 represents graphically the results presented:

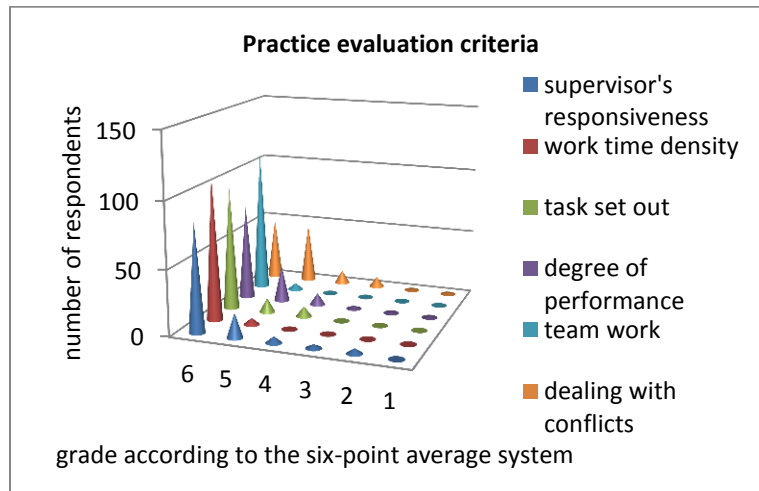


Fig. 2

For practice evaluation criteria I sought answers to questions, related to supervisor's professional qualities, effective communication barrier overcoming, determination of team roles – assignment of independent tasks to fill in documents, effective time management – 8-hour work day, visitation of enough sites set out in practical training program, what is the per cent of assigned task fulfillment.

Successful team work depends significantly on mutual trust among its members. Trust main dimensions are competency, loyalty, openness, etc. The following elements may be accepted as effectiveness evaluation reference point:

- organization atmosphere;
- clearly determined work tasks;
- attitude – mutual listening to one another, opinions, discussion
- contribution
- control – self-control, responsibility
- communication

#### LITERATURE USED

- [1] Kamenov K. et al., Man, team, leaders, Sofia, Lyuren publishing house, year 2000
- [2] Nisheva V., Medical Pedagogics, Pleven 2002 (151)
- [3] T. Popov, Medical Pedagogics, EX-PRESS publishing house, Gabrovo, 2010 (106-226)



**EDUCATIONAL STRATEGY FOR DEVELOPEMNT OF ONLINE MASTERS  
DEGREE PROGRAM OF eHEALTH**

**Polina Mihova**

New Bulgarian University – Sofia, Bulgaria, [pmihova@nbu.bg](mailto:pmihova@nbu.bg)

**Georgi Petrov**

New Bulgarian University – Sofia, Bulgaria

**Kristian Hadjiev**

New Bulgarian University – Sofia, Bulgaria

**Abstract:** In the Bulgarian academic environment, this is unique online program in eHealth program as a concept and realization, in the form of a modern interdisciplinary solution, which carries the markings of the contemporary Internet concepts for education in informatics, medicine and health sciences. The training is based on the fundamental information / informatics principles for processes management, phenomena and activities in the field with high-tech processing and applications of polyvalent information in the healthcare portfolio, from selected locations and at selected time.

As in other specialized fields, the evolution of the term is related to the concepts of initial powerful technology and information processing, but today the emphasis is placed on the interpretation techniques - integration between algorithmic and programmatic and human/ expert participations is sought. The most important is the understanding and explanation of medical manifestations and clinical conditions that have proven genetic (biological, hereditary) origin.

The science of medical informatics, as a theoretical basis of e-learning, provides knowledge and realization of applications of computer science and information technologies in the field of health and medicine. In the concept of training are joined three professional fields - Healthcare and Medicine, Telecommunications and Administration and Management.

They organize the didactic tools and additional electronic materials and resources in the relevant areas: algorithms, databases and information systems, web technologies, artificial intelligence and information theories, software engineering, data mining, image processing, modeling and simulation, statistics for generating new knowledge from biology and medicine, project management, standards and regulations, as well as improving and discovering new computer health models.

The program graduates are primarily oriented towards the information that ICT in all their modalities and variants can provide to support the generation, development and deployment of products such as knowledge, medical culture, health and healthcare policy and management

eHealth professionals have fundamental competencies in determining the requirements for specialized medical software whose activity is directed to the design and implementation of such systems.

**Keywords:** eHealth, online program, educational strategy, ICT.

**ОБРАЗОВАТЕЛНА СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА ОНЛАЙН  
МАГИСТЪРСКА ПРОГРАМА ПО ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ**

**Полина Михова**

Нов български университет – София, България [pmihova@nbu.bg](mailto:pmihova@nbu.bg)

**Георги Петров**

Нов български университет – София, България

**Кристиян Хаджиев**

Нов български университет – София, България

**Резюме:** В българската академична среда това е уникална по рода си като концепция и реализация онлайн програма по Електронно здравеопазване, под формата на модерна интердисциплинарна програма, която носи белезите на съвременните Интернет представи за образование по информатика, медицина и здравни

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

науки. Обучението е базирано на основните информационни /информатични принципи за управление на процеси, явления и дейности в ресора, базирано на high-tech обработки и приложения на поливалентна информация в здравния ресор, от избрани локации и в избрано време.

Както и в други специализирани области и тук еволюцията на термина е свързана с представите за начална мощна технологизация и информатизация на обработките, но днес акцентите се поставят върху интерпретационните техники – търси се интеграция между алгоритмично и програмно и човешкото / експертно участие. Т.е. най-важно е разбирането и обясняването на медицински прояви и клинични състояния, които имат доказан генетичен (биологичен, наследствен) произход.

Науката медицинска информатика, като теоретична основа на електронното здравеопазване, осигурява познания и реализация на приложения на компютърни науки и информационни технологии в областта на здравеопазването и медицината. В концепцията за обучение са обединени три професионални направления – Здравеопазване и медицина, Телекомуникации, Администрация и управление.

Те организират дидактическия материал и допълнителни електронни материали и ресурси в съответните области: алгоритми, бази данни и информационни системи, уеб технологии, изкуствен интелект и информационни теории, софтуерно инженерство, извличане на данни, обработка на изображения, моделиране и симулация, контролинг системи статистика за генериране на нови знания от биологията и медицината, управление на проекти и екипи, стандарти и нормативна уредба, както и подобряване и откриване на нови компютърни здравни модели.

Професионалистите завършващи програмата са основно ориентирани към информацията, която информационните и комуникационни технологии във всички техни модалности и варианти могат да предоставят, за да подпомогнат генерация, развитието и внедряването на продукти като знание, медицинска култура, медицинска и здравна политика и мениджмънт в областта на здравеопазването.

Специалистите по Електронно здравеопазване притежават фундаментални компетенции при определяне изискванията към специализиран медицински софтуер, чиято активност е насочена към проектиране и изпълнение на такива системи..

**Ключови думи:** електронно здравеопазване, онлайн програма, образователна стратегия, ИКТ.

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Когато обсъждаме функционалните възможности на електронното здравеопазване, следва веднага да оценим изключителното значение на всички форми на дистанционно / дистанционализирано обучение, които то предлага.

Здравна и медицинска информация могат да се разпространяват към експерти и напълно случайни хора. От тях зависи как ще я употребят – за развитие в постинформационни продукти – основно знание, или ще я унищожат, или ще я запазят за себе си чрез инвестиране в своето квалификационно развитие (интравертно знание), или ще бъдат медиатори за следващото ѝ разпространение към избрани нови възприематели.

В тези посоки могат да се предложат най-разнообразни версии, които са авторско know-how :

- Академични програми на всички нива – бакалавърско, магистърско и докторско
- Отделни университетски учебни курсове
- Обсъждане ( и семинарно) на академични обучителни казуси (case study)
- Всякави формати на клинични и параклинични консултации във всички режими
- Схеми за преквалификация на здравни експерти при пожелани обстоятелства
- Обучение на пациенти и здравно осигурени за самопомощ и текущо самонаблюдение
- Презентации към неограничен контингент при непредвидими обстоятелства по повод здравни събития и рискови фактори.

## **КОНЦЕПТУАЛНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ И МЕТОДИ НА ОБУЧЕНИЕ**

Английските термини *Distance Learning, eLearning, on-line Learning, eLearning Facilities in Medicine* (подпомогнато медицинско обучение) се превеждат като дистанционно обучение с използване на различни видове технически средства за пренасяне на информация между обучаващия и обучаемите. Тук е добре да дефинираме разликата между обучение и образование, за да анализираме възможностите за прилагане на тази нова методика и на двете нива:

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

- *обучението* е целенасочено организиран, планомерен и систематично осъществяван процес на овладяване на знания, умения и навици, под ръководство на специалисти като основен начин за получаване на образование

- *образованието* е процес и резултат на усвояване на систематични знания, **двез** **което води** до получаване на определена степен на обща и специална подготовка в образователна институция, в съответен курс на обучение.

Когато обсъждаме промяната, свързана с дистанционно (изцяло в този режим) и дистанционализирано ( за отделни компоненти) преподаване, следва да отбележим, че тя е еднакво приложима:

А) за избран вид обучение (здравно, биомедицинско)

Б) за избран вид образование – (бакалавър, магистър, доктор)

В) за част от образователна програма (курс, семестър, предмет)

Г) за всяка форма на преквалификация (медицинска специалност, практически умения, нова схема, метод, политика, стандарт и т.н. )

Д) не само за бъдещи и настоящи експерти, но и за пациенти и здравно осигурени.

От тази позиция дистанционното и дистанционализирано (с участие и на експерт) преподаване се явяват универсална нова модалност на класическото преподаване.

Най-общо дистанционното обучение може да се опише като взаимодействие, при което учащите се намират на различно място от преподавателя си и осъществяват връзка помежду си чрез компютър или други комуникационни средства. С цел ясно формулиране на термина, изготвихме подробен литературен обзор на дефиниции и принципи за тези обучителни форми:

*“Дистанционното обучение представлява напътствия посредством печатни или електронни медии към човек, който се обучава на различно място и време от това на преподавателите или другите обучаващи се”* (Hill, 1997)

*”При дистанционно обучение преподавателят и обучаващите се са отделени физически , а технологиите (звук, картина, печатни средства и др.), често пъти в съчетание с директно общуване, се използват за осъществяване на връзка между двете страни”* (Willis & Dickinson, 1997)

Mielke (1999) дефинира дистанционното обучение като *“метод на обучение, при който учащият физически е отделен от преподавателя и учебното заведение.”* Този метод може да се прилага самостоятелно или в комбинация с други форми на обучение, включително традиционния начин “лице в лице” (face-to-face instruction).



Фиг.1 Електронни версии на обучение по еЗдраве [4,5]



Фиг.2. eHealth грамотност [7]

В България има общо 53 висши учебни заведения, като към настоящия момент единствено НБУ предлага магистърско обучение по Електронно здравеопазване.[6]

Електронното здравеопазване е дисциплина, намираща се в пресечната точка на информационните, компютърни и телекомуникационните науки от една страна и здравеопазването и медицината от друга. Тя се занимава с ресурси, устройства и методи, необходими за оптимизиране на процесите по придобиване, съхраняване, извличане и използване на информация в областта на здравеопазването и медицината.

Инструментариумът, с който боравят Информационни системи в здравеопазването включва не само компютри, но също и клинични и параклинични специалности, специализиран терминологичен апарат, както и Информационни и Комуникационни системи и технологии (ИС) в предметната област. Международните стандарти, обхващащи този въпрос са представени от ISO TC215.

От друга страна, науката медицинска информатиката цели приложения на компютърни науки и информационни технологии в областта на здравеопазването и медицината. Тя се занимава с алгоритми, бази данни и информационни системи, уеб технологии, изкуствен интелект и информационни теории, софтуерно инженерство, извличане на данни, обработка на изображения, моделиране и симулация, обработка на сигнала, дискретна математика, **контролинг системи**, теория на верига и статистика, за генериране на нови знания от биологията и медицината, както и подобряване и откриване на нови компютърни здравни модели.

### КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

Професионалистите завършващи програмата са основно ориентирани към информацията, която информационните и комуникационни технологии във всички техни модалности и варианти могат да предоставят, за да подпомогнат генерация, развитието и внедряването на продукти като знание, медицинска култура, медицинска и здравна политика и мениджмънт в областта на здравеопазването.

Специалистите по Електронно здравеопазване играят главна роля при определяне изискванията към специализиран софтуер, чиято активност е насочена към проектиране и изпълнение на такива системи.

По своята същност електронното здравеопазване като наука и практика предлага компетенции за анализ, усвояване

и оценка на здравна информация от електронни източници, чрез прилагане на придобитите знания за работа с информационни и комуникационни средства и технологии, с цел оптимално справяне и решаване на проблеми, свързани със здравето. За разлика от други различни форми на грамотност, електронното здравеопазване изисква и съчетава 6 модалности на грамотността: традиционната грамотност, медицинска и здравна култура и познания, информационна грамотност, научна грамотност, медийна грамотност, и компютърна грамотност.

Авторската концепция за конструиране на обучението по Електронно здравеопазване се състои от 5 клъстера, представени на фиг.3.



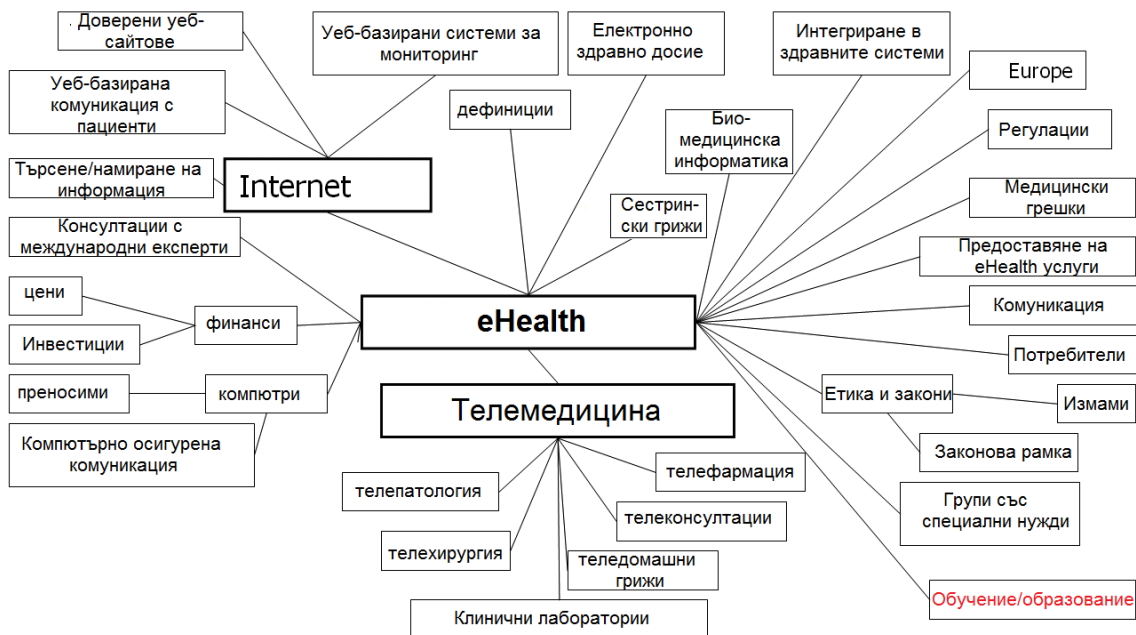
Фиг.3. Образователни направления на Магистърска програма „Електронно здравеопазване“, НБУ

Електронното здравеопазване трябва да е насочено и да обслужва 4 основни групи потребители:

- Пациентите – с цел подобряване на лечението, благодарение на медицината, базирана на доказателства и с възможността за активно участие на пациентите във вземането на решения относно здравето им;
- Медицинските и здравни професионалисти – с цел бърз и лесен достъп до информация, диагностика и извършване на сложни интервенции от разстояние, както и достъп до специализирани ресурси за образование и обучение; с подпомагане на медицинската научноизследователска дейност, ефективното управление и разпространение на медицински знания;

- Управляващите системата на здравеопазване – с цел улеснен достъп и разпространение на най-добри практики за планиране и управление на здравеопазването в полза на пациентите и обществото
- Гражданското общество – с цел по-добро здравно образование: за здравословен начин на живот, за превенция, за информация за здравното състояние, за ресурсите и възможностите на здравната система, за да може да влияе върху управлението на здравната система на местно и национално ниво.

Фиг.3. eHealth – концептуално съдържание на термина [8]



### БЕНЧМАРКИНГ НА ОБРАЗОВАТЕЛНАТА ПАРАДИГМА

За целта на настоящото изследване и представяне на магистърското обучение по електронно здравеопазване е разработен сравнителен анализ между авторската концепция и разработка в съпоставка с няколко международни магистърски дистанционни програми, а именно: *Global eHealth (Online Distance Learning), The University of Edinburgh; Master's program in Telemedicine and E-health, UiT The Arctic University of Norway* и *Master in E-Health Management Under the patronage of SIT – the Italian Society of Telemedicine, Rome Business School*.





Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Академичното образование по електронно здравеопазване е посветено на стратегиите за оптимална реализация на информационните продукти, които се придобиват или произвеждат в хода на медицинския труд. Те са резултат от клиничните и параклинични информационни и комуникационни процеси, отражение на „добрите практики“ и проява в медицината, основана на доказателства.

То е рационално обучение, насочено към начина на организиране експертните решения за пациентите, и схемата, по която се избира и дефинира лечението им, след което се структурира, споделя и прилага.

Произвеждането на медицинска информация в асистенция с технологии, разпространението и потреблението на тази информация в интерес на пациента и нейното трансформиране във висши експертни продукти са основни области на това обучение.

Знанията и уменията за използване на информационни и комуникационни технологии са също компонент от компетенциите, необходими за практикуване в сферата на електронното здравеопазване.

Основна цел на това обучение е да подготви интерактивни специалисти, чиято цялостна подготовка прави специалистите по електронно здравеопазване, комуникаторите в екипа медик / информатик / програмист / мениджър.

### ИЗТОЧНИЦИ

- [1] Hill, J. R. (1997) *Distance Learning Environments Via the World Wide Web*. In Badrul Khan *Web-Based Instruction* Educational Technology Publications, Englewood Cliffs, New Jersey.
- [2] Willis, B., & Dickinson, J. (1997) *Distance Education and the World Wide Web*. In Badrul Khan *Web-Based Instruction* Educational Technology Publications, Englewood Cliffs, New Jersey.
- [3] Mielke, D. (1999) *Effective Teaching in Distance Education*. *ERIC Digest*. ERIC Clearinghouse on Teaching and Teacher Education Washington DC.
- [4] Учебник "Електронно здравеопазване", ISBN 13: 978-954-516-910-6, Ж.Винарова, П.Михова, Ст.Тонев, А.Петков, изд. Летера, София, 2009
- [5] Mihova P., J.Vinarova, Experimental study on education methods in ehealth, IADIS International Conference e-Society 2012, 10-13 March 2012, Berlin, ISBN: 978-972-8939-67-0
- [6] Stefanova, T. Regional distribution of vocational secondary and higher, education schools in Bulgaria. *Elsevier-Procedia*, vol. 120, 2014, p. 53-65
- [7] Tennant B1, Stelfson M, Dodd V, Chaney B, Chaney D, Paige S, Alber J., eHealth Literacy and Web 2.0 Health Information Seeking Behaviors Among Baby Boomers and Older Adults, *J Med Internet Res*. 2015 Mar 17;17(3):e70. doi: 10.2196/jmir.3992.
- [8] Pagliari C., D. Sloan, P. Gregor, F. Sullivan, D.Detmer, J. P Kahan, W. Oortwijn, St. MacGillivray, What Is eHealth (4): A Scoping Exercise to Map the Field, *J Med Internet Res*. 2005 Jan-Mar; 7(1): e9. Published online 2005 Mar 31. doi: 10.2196/jmir.7.1.e9
- [9] [https://uit.no/utdanning/program/267274/telemedicine\\_and\\_e-health\\_-\\_master](https://uit.no/utdanning/program/267274/telemedicine_and_e-health_-_master)
- [10] <http://www.ed.ac.uk/studying/postgraduate/degrees/index.php?r=site/view&id=852>
- [11] <http://romebusinessschool.it/en/master-in-e-health-management/>
- [12] <http://nbu.bg/>



**THE IMAGE OF THE LECTURER IN THE EYES OF THE STUDENTS**

**Atanaska Teneva**

University of Food Technology – Plovdiv, Bulgaria Atanaska\_Teneva@abv.bg

**Ana Yaneva**

University of Food Technologies, Plovdiv, Bulgaria AnnieYaneva@gmail.com

**Abstract:** The article observes imaginations of students about the image of tutor in a technological university. The main components of this image: individually-personal, professional and social, are described in this research. Their dynamics from first to fourth year at university is also analyzed. Social-perceptual approach is applied in observation of interpersonal relationships. The interdisciplinary nature of the problem for the image of a university lecturer predetermines different methods to its elucidation. Results from a questionnaire "Lecturer in the eyes of the students" with several groups of questions are presented and analyzed. The survey was held between students from all courses. Study's main tasks are describing student perceptions' and highlighting the dynamics in the students' images for their lecturers, at the same time identifying the key components in the image of the lecturer. The reason for the survey are the results of annual surveys of students' public opinion and shared assessments about lecturers, about the problems in the organization of the process of study, about problems in the adaptation of freshmen and satisfaction in the received training to seniors. The results of empirical research outline students' criticality and strictness to their tutors. Also, the results show expectations for more dialogue and amiability, for positive changes in assessment of professionalism and authority each subsequent year at university. Content-analysis of texts and examination are used to solve tasks. This study gives reason to reveal significant differences in the formation of the image of a university professor and the images of the students. The main functions of the teacher are educational and researching. Analysis of the results of the study focuses on the first, even though we share the understanding that the image of the lecturer should be seen in the dynamics of the interaction of all functions. There is a divergence of status-role expectations and claims of society, students, and teachers. It is partly offset by the estimated as good teachers. On the other hand, educational interactions at this stage do not affect significantly the selection and development of academic staff. The study justifies the need to improve educational interaction.

**Keywords:** educational interaction, image of lecturer, social perception, students about the lecturer, personal characteristics.

Image of a successful professional is a factor for personal and professional development. During formation of socio-psychological professional competence of future specialist in food technology main role performs both the lecturer, and the student. The image of the successful professional is important, as well as the involvement of the student as a subject of the educational process, the partnership with the lecturers and their authority. The set of students' images of their lecturers is an important factor that influences the communication between them, of the organization of the auditory and extracurricular activities, of the professional training of future specialists and in general it determines the effectiveness of the educational process. Firstly, the lecturer is a subject of relationships and experiences to the students. The psychological level of interpretation has the leading role for them and models with a focus on stereotypical experienced pragmatic relations training are dominating. Socio-psychological studies indicate various parameters and components of these ideas and their impact on student motivation for success and its importance for the achievement of significant learning outcomes which is vivid for future personal success. [Teneva, At.,2016]

The interdisciplinary nature of the problem for the image of a university lecturer defines different profile of the conducted researches and of the analyzed scientific sources.

The image of a university lecturer is determined by the presence of clearly pronounced, spontaneous and consciously presented qualities, which are easily perceived by others and consistent with their expectations. Along with that is the basis for their authority among colleagues and students. Studies on the image of the lecturer, empirically determine differences between the perceptions of lecturers and students. This is confirmed by the annual surveys of student public opinion and appraisal system for lecturers. The image of the "good lecturer" slightly changes in the education process, they love their

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

profession, communicate fully and work with their students. Rigor to "negatively assessed lecturer" grows.

The image of the teacher is similar to an "iceberg" [Popova, O.I.,2007] in the interaction society - educational system – academic institution - students. Its formation and study becomes particularly significant. The lecturer demonstrates it deliberately, and that enables its study in educational interaction as dynamics and imbalances. Students have expectations which are formed in a very broad social context and thus play a significant role in the interaction with lecturers. These expectations are formed on the basis of stereotypes about the lecturer, but develop into actual individual interaction with each of the lecturers (age, role-dominance, level of education and professionalism, personal qualities and appearance). Thus educational interaction is information exchange in which the image of the teacher plays the role of facilitator and contributes to the partnership or conflicts in working together. Ignoring the students' images brings a risk to the effectiveness of educational interaction.

The subject of the study is to outline the major components for students in the image of the lecturer, which they explain their educational assessment with.

Main tasks of the study:

- Description of the perceptions of the students about their lecturers.
- Highlighting the dynamics in the students' images for their lecturers.
- Identification of the key components in the image of the lecturer.

The reason for the survey are the results of annual surveys of students' public opinion and shared assessments about lecturers, about the problems in the organization of the process of study, about problems in the adaptation of freshmen and satisfaction in the received training to seniors.

In the presented stage of the study were involved 121 people of all courses of Faculty of Economics of the University of Food Technologies - Plovdiv, which were given a questionnaire "Lecturer in the eyes of the students" with several groups of questions:

- My opinion about the university lecturer;
- Communication between students and lecturers - from the possibility of contacts to the atmosphere in communication process; from interpersonal relationships to support for the professional development and stimulating the civic activity of students;
- Assessments of direct teaching;
- Opportunities for students' participation at university management.

Communication "teacher - student" is interpreted in the tradition of unity of three processes: information exchange, knowledge about the participants, interpersonal interaction.

- The communication process is fundamentally meaningful with the exchange of educational information.
- Perceptual component is based on the perception of students for themselves and for the others, which directly communicates regarding the studying process. Striving for a critical assessment of our own and others' attitudes, motives, objectives and adequate compliance of the social and role positions is included.
- The interactive component is focused on the behavior of the participants in the process of studying, the culture of the interpersonal interaction, skills for organizing, correcting and evaluation of their own and others' communicative activity.

The comments of the students highlight the difficulties mostly in the interactive aspect of pedagogical communication due to problems in the mutual understanding of the world of the other. Not surprisingly L.P.Mitina presents the problem of empathic understanding. [Mitina, L.M, 1996]

The question of the image of the lecturer in a University of Technology is not central. The interest in it depends on subjective factors and it is an expression of professional competence, self-presentation and pedagogical competence, social skills and sensitivity. Perspectives in the comments are naturally distinguished – the lecturer as a person and as a professional, as a reality and as a claim.

The main functions of the teacher are educational and researching. Analysis of the results of the study focuses on the first, even though we share the understanding that the image of the lecturer should be seen in the dynamics of the interaction of all functions. In the minds of students a university professor has above average intelligence, they are mentally balanced, they are active, able to organize targeted educational activities and maintain relationships with the students.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

The responses received regarding the promotion of civic activity of students studied in the context of their specialty and the tolerance in relations show deficits and lack of interest that requires further investigation.

And in the conditions of globalization, of manifestations of interethnic and religious intolerance, the approbation of current models of educational interaction and schooling is a serious challenge. There are already good pedagogical practices in the period of transition from secondary to higher education. [Dimitrova, M.,2017]

Skeptical images of the students for their university professors primarily result from the change in life status from student to an independent student who mostly works additionally first year. Secondly, it is the changing life perspective and, hence, the level of claims and self-esteem. Students are independent young people who are sensitive to falseness and imitation in words and deeds. They expect a lecturer who is professionally competent and selflessly interested in the future of their students. They evaluate them at every meeting, although not always objectively.

- At the first session, the attention is pointed to age and appearance, speech and style of speaking, the behavior shown. Words about lecturers are important among students from other courses. Only then comes the content of the discipline and teaching methods.
- Students evaluate scientifically in teaching, even in old school habit of demanding more for its accessibility, but in terms of their professional future -for relevance, which is quite understandable for a technological university.
- The pleasure of communicating is only with some lecturers, which does not change with each following course. This undoubtedly presents the problem of the position and activity of the lecturer about how they "play" their different roles in the learning process and how they form their authority.
- Overall kindness, respect and sense of justice are appreciated.

An experienced lecturer knows that the students' evaluation is correct, though not always it is positive. Furthermore, when the lecturer is not afraid to know the views of the students themselves, the effectiveness of their training may be higher. It is important for the lecturer to think about their students and how to better do their job. A good teacher acts precisely this way – it is not just a job for them, but commitment, responsibility and even mission. The issues here are about how students are educated, what they are as citizens, teaching quality and job satisfaction.

The first open-ended question in the survey of the image about the university professor confirms the student criticism:

- For students in their first year their teacher is a professional - competent, they have professional attitude, have a lot of knowledge, but "do not think they know everything', they do their job well. Teachers are good, fair, responsive, confident, humorous and funny. They understand students; they are friendly, patient, and tolerant. The recommendations start from "understandable and innovative teaching" to "I can tell good things about some of them", "up to 30 years old";
- Students in second year are more critical, they already have some academic experience. Their vision of a university professor they share more often as a claim how they have to be "to create an atmosphere" and "show respect"; "to teach each one individually," but "to behave with each student in the same way"; "Evaluate the real skills", "sometimes they fail to explain well," "they should not be so boring"; "Some students understand, others - no" ;
- Students in third and fourth year note the authority, rigor, expertise and respect to the university professor, their objectivity and adherence to principles, but remain with the claim of competence "not only in their field." Others point out that there are uninterested teachers for whom "the student is only a faculty number". Generally the expectation of "personality for example" forms that "creates a good atmosphere" and "succeeded in getting students to work in a team".

These responses are supplemented by comments on how and to what extent teachers strive to promote collegial relations. The most frequently pointed personal qualities and characteristics of teaching can be grouped as follows:

- Professional competence: interest in their subject, understandable teaching, creative approach to work, expertise, striving to help students in mastering the knowledge;
- Good communication: speaking clearly and distinctly, figuratively and vivid presentation of educational content, ability to get the audience attention;

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- Culture relationship: a welcoming atmosphere; interest in their students, rigor, objectivity, sensitivity and ability to see and understand the personality of the student's ability; to reduce lectures tensions; adherence to principles, patience, optimism.

The analysis of the questionnaires shows that students' images to the university lecturer reflect social expectations regarding their activity, the ability of educational interaction. The image of the lecturer is more differentiated and customized for upper year students - they are more demanding, they appreciate the interest and commitment most. The assumption that perceptions of students are dynamic is confirmed at this point. In their eyes, as in other studies [Egorov, I.V., 2013], the image of a university professor has three main components:

- Individually-personal component: loyalty, kindness, sincerity, friendliness, attractiveness, justice, sense of humor, "personality", empathy, communication skills, charm, elegance and smartness;
- Professional component. It can characterize the educational activity regardless of its type and level of complexity: love to work, dialogue during lectures, active methods to illustrate through life examples, lore, prestige, innovation;
- Social component. It characterizes communication skills, interaction of participants in the educational process: relations, culture of speech, intelligence, emotional stability, maturity.

The image of the university lecturer often depends on the specifics of the academic discipline. As much as its subject is more attractive and learning is interactive, the easier it is for students to form their own sense and opinion for the teacher and for the discipline. Active interaction and perception allows to create and dispel "myths" that are passed over the years and courses.

Educational interaction is multifaceted and multilevel. It reveals not only the scientific erudition of the teacher, but also forms an idea of his personality. Students appreciate the ability to express and defend their own opinions, to conduct open discussions and to debate. This model of teaching shows in a different light the personality of the teacher at different angles, contributes to the diversity of his image in the eyes of each student.

Individual preferences and interests of students also influence the teacher's image. A favorite subject is associated with a loved teacher and vice versa. This study confirms that the personal style of teaching and the engagement of the lecturer can "revive" even the stodgy theory, provoke interest and additional activities. Expectations are an ensemble of profound knowledge in a specific field of science, pedagogical skills, goodwill, and respect. Student expectations' are a complete set of in-depth knowledge in a particular area of science, pedagogical skills, goodwill and respect.

In the training process the images and the components of the image of the lecturer changes. Students of each course have their differentiated performance evaluation. Open remains the question whether the teacher is the only conduit of knowledge and information, or they have to be an educator and psychologist developing themselves and the personality of the student. Hence is the criterion for success of their pedagogical activity for inclusion in dialogical communication with students in educational and professional activities.

Educational interaction [Popova, O.I., 2007] is a special kind of social interaction, role communication between teachers and students in specific academic social space. Most important is teaching and learning. It is effective partnership developing as a form. Educational interaction can be studied with a system of empirical indicators (teacher professionalism, mutual understanding with students, social, professional and subject knowledge, skills and competencies of students, etc.).

The interdisciplinary approach allows the image of the teacher to be regarded as a phenomenon of social practice, which is constructed in social interaction outside of the public, the university and the business environment. These three aspects and levels should be perceived and interpreted as mutually determined. Because the already formed structure of educational interaction in higher education follows institutional tasks and therefore it is sufficiently conservative. Because the dynamic public and business environment requires major transformations in the cooperation of teachers and students. Generally it comes to partner educational interaction.

This study gives reason to reveal significant differences in the formation of the image of a university professor and the images of the students. Teachers have their own rating of characteristics that follow the stereotypes of the profession. They often do not match the expectations of students associated with

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

transformations in the educational process, with the dominant role (teacher, educator, lecturer) and the adequacy sought at the labor market.

There is a divergence of status-role expectations and claims of society, students, teachers. It is partly offset by the estimated as good teachers. On the other hand, educational interactions at this stage do not affect significantly the selection and development of academic staff.

The study justifies the need to improve educational interaction: firstly, as an organization of sociological and socio-psychological monitoring of its progress; secondly, to develop methodological materials regarding the current pedagogical culture of the teacher; thirdly, testing the university lecturers in connection with the formation of individual professional image; fourthly, about the dynamics and transformation of the perception of students and teachers for educational interaction, for the image of the student and the teacher.

#### REFERENCES

- [1] Teneva, At., *Study of motivation for success of students – the need for an integrated approach/ Contemporary University Education/APSC*, 2016, p.69-72
- [2] Popova O.I., *Image of the university teacher: the problem of transformation in modern Russia*. Ekaterinburg, 2007,<http://cheloveknauka.com/imidzh-prepodavatelya-vuza-problema-transformatsii-v-sovremennoy-rossii#ixzz4E68BLdvW> , 01.11.2016 (In Russian)
- [3] Mitnina, L. M., *Psychological diagnostics of the communicative abilities of the teacher*. Kemerovo, 1996. (In Russian)
- [4] Dimitrova, M., *Dynamic model of teaching Bulgarian language and literature in a multicultural environment*, Plovdiv, 2017. (In Bulgarian)
- [5] Egorov I.V. *Research representations of students about the image of the teacher of the pedagogical university*. Herald of PSTG IV: Pedagogy. Psychology 2013. Issue. 4 (31). Pp. 123-133, Available at <<http://pstgu.ru/download/1392631857.egorov.pdf>> 21.10.2016 (In Russian)





**THE INEVITABILITY OF MEDIAS AND TECHNOLOGY AS THE LEADING  
TEACHING TOOLS OF THE FUTURE**

**Djukica Mirkovic**

Foreign Languages Centre “Big Ben” – Brcko, Bosnia and Herzegovina [djukica.m@hotmail.com](mailto:djukica.m@hotmail.com)

**Tijana Vasiljevic – Stokic**

PanEuropean University Apeiron, Banja Luka – Bosnia and Herzegovina [tijanastole@hotmail.com](mailto:tijanastole@hotmail.com)

**Miodrag Smelcerovic**

Vocational College of Technology and Arts – Leskovac, Serbia [msmelcerovic@yahoo.com](mailto:msmelcerovic@yahoo.com)

**Abstract:** This paper deals with The Inevitability of Medias and Technology as the Leading Teaching Tools of the Future. It discusses the question: “Who will play the most important role in teaching process in the future?” Education encompasses teaching and learning as two fundamental elements. Throughout the history teaching process has been applied to the “face to face” basis. Classrooms are designed in the way that they are “separated” from the rest of the world and thus, they enhance a controllable and monitoring environment where learning can take place. Apart from classroom learning, which is a crucial part of education, external activities such as doing homework, reading assignments, writing compositions, are the important interface. The 21<sup>st</sup> century has been an outburst of technological advancement and schools and universities have not been left out of this revolution. With the development of technology, not only have humans` lives altered globally, but various scientific areas have also changed in terms of adaptability to this new era, the era of Technology and Medias. The impact that technology has had on today`s education is quite significant. We have experienced the rapid growth of information over the past years. Information is no longer text-based, however, it may be graphical, musical, audio and visual. This widespread application of Technology and Medias has ultimately modified how teachers teach and students learn. Introducing computers and the Internet into education systems for the first time almost always meets with resistance. “The best way to get technology integrated into the curriculum is to make sure that the teachers are provided with lots of training”, says education technology specialist Robin Smith. This paper will also elaborate two sides of the medal – benefits and disadvantages of technology applied in schools and universities more and more. Technology has become integrated in the classroom in so many ways and as an instructional tool. The students are equipped with smart phones, laptops and iPods in classes. In learning process, technology can be harmful and disruptive, which reflects through the rise in plagiarism, cheating and abuse of the access to helping it. It is important to note that in places where there are currently no teachers or where there are not sufficient numbers of capable teachers, technology can play a vital role in providing access to educational resources and opportunities for learners that are otherwise unattainable. “The most important thing for the teacher is to let their imagination go“, said Fred Holmes. This is possible to be implemented thanks to miscellaneous technology tools and Medias today.

We conclude that teachers of the future prepare students for the demands of the future. They do not limit their instruction to meet the requirements of the day, but they look forward to challenge themselves and their students to address the challenges of tomorrow. Introducing new technologies makes the jobs of teachers more important, more central to the learning process in many ways. Technology enables students to learn at their own pace, which implies that students can learn in accordance with their abilities and needs. In the future teachers will evolve from topic experts to a role in which they act more as guides and coaches.

**Keywords:** technology, teaching, the future, education, helping tools.

## **1. INTRODUCTION – INSIGHTS INTO EDUCATION**

*“Education is the most powerful weapon which you can use to change the world” – Nelson Mandela*

Education has normally consisted of two crucial components – teaching and learning, but with an outstanding emphasis on teaching. Traditionally information transmission from a teacher to a learner has been done in classrooms, where the teacher stands in front of the students transferring information to the students. “Education is a process of facilitating learning, or the acquisition of knowledge, skills, values, beliefs and habits” (<https://en.wikipedia.org/wiki/Education>). Education is not just in reference with memorizing facts and vocabulary words. It is also about solving perplexing problems and obstacles and collaborating with others. Primary school education represents a good base for further life and education. Secondary school education provides us with the education that prepares the path for further studying process. Higher education gives us preparation for the ultimate

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

path of the future and leads us on the path to our profession. In other respects education has an impact on enhancement of the personal advancement; it increases social status, economical progress, and in particular, it helps setting goals of life. Frey insists on vision of the future education in this way – education can take place outside of the classroom and it can be performed anywhere, at any time. Its focus is on learning (Frey, T. 2007). Bentley (2000) suggests that education systems should strive for three ends in enhancing youths' knowledge-building capacities and, consequently, lifelong learning: autonomy, responsibility and creativity. In a definition that emphasizes individual competencies and initiative Bentley (2000) suggests that creativity involves 'the capacity to think and act creatively in forming and achieving one's goals, to solve problems, to understand the structures and disciplines which shape one's life and to apply one's knowledge in ways which extend and develop it'.

## **2. TECHNOLOGY – THE MOST POWERFUL TOOL OF 21<sup>ST</sup> CENTURY**

Technology has an enormous impact on global society. Together with development of the Internet and development of technology a method of contemporary education has been improving. The Internet has become a dominant channel of exchanging and mastering new information and discoveries. "Immediate innovation is anticipated in each of the three traditional domains of communication: production, transmission and reception" (Crystal, D. 2006). 21<sup>st</sup> century brings new inventions and the employment of modern and different technology tools and gadgets. Educational institutions have been in progress in terms of updating technology for the purpose of applying it more and more in the future. Not only does teaching mean new trends in education, but it also includes innovative pedagogical methods, paradigms and curriculum. Educational systems all over the world are under growing pressure to implement the new way of teaching – to apply information and communication technologies in teaching. With the rise of new technologies; teaching profession has no emphasis on teacher-centered, lecture-based instruction, but rather on student-centered, which puts a light on interactive learning environments. Due to the fact that higher advanced learning is based on research, experience and practice, learners need no more notebooks. Tablets and the Internet connectivity are required so they can access to all data and information from various areas and subjects. Chalkboards are replaced by electronic multimedia boards, which demand "touch system" – teachers and students write on them with their fingers. Excluding chalkboards, innovative methods of teaching involve additional material such as interactive desks – one of the most modern and innovative phenomena in education. "It seems to be a standard convention for books dealing with digital technology to begin or end by warning their readers that everything they contain is going to be soon out of date" (Crystal, D. 2006). Bringing technology and Medias into classrooms prepares students for the future and makes them digitally educated. It is now widely accepted (OECD 1999) that there is a need to reshape conceptions of creativity in relation to learning, to equip populations with the knowledge, skills and innovative potential required to compete in 21st century knowledge economies. Technology and Medias as supported learning environment, must be put into motion in curriculum. Technology can contribute to traditional forms of learning and it can transform learning process. For instance, a PowerPoint presentation can intensify a traditional lecture, however, it does not necessarily change the learning experience. On the other hand, utilizing multimedia to teach issues that have previously been discussed through lectures may be an example of a learning experience transformed by technology. The brightest guarantee of technology in education is its role to support new, resourceful and original forms and ways of teaching and learning (SITE 2002). On the other hand, students do not have equal access to technological resources. There are schools that are located in impoverished areas and their students lack computer experience. The UNESCO document, Teacher Education Through Distance Learning (UNESCO, 2001), describes interactive radio, a professional development model in which radio programs provide daily half-hour lessons introducing pupils to English through active learning experiences with native English speakers. The radio programs reach 11,000 teachers across South Africa. The initiative is successful in developing teachers' pedagogical, language, and technology skills. Much of this success is due to the appropriateness of the technology choice for South Africa. This is just one advantage of technology integrated into education.

## **3. TEACHER EDUCATION - A LIFELONG LEARNING**

Teacher education is an ongoing process, a lifelong learning. The final stage, covering extra professional development, is called in-service teacher education (<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129533e.pdf>). Teacher education institutions deal with the challenge of preparing a new generation of teachers to productively use the new helping tools in their teaching practices. Teacher education institutions may either accept a leadership role in the development and change of education or be forgotten in the explosion of rapid technological invasion. Any

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

field of science will need experts to be ready for the future as well as for modern and new approaches to teaching. The power lies in the change of education paradigm. Expansion of online platforms for distance learning is in progress day by day. Even nowadays these platforms have achieved status that guarantees leading education. In order to have technology integrated into the curriculum, educational system needs to provide teachers with lots of training. It is nowadays a challenge to prepare teachers to effectively use the new learning tools in their teaching practice. There is of course nothing new about fears accompanying the emergence of a new communications technology (Crystal, D. 2006). “Teacher education institutions and programs must provide the leadership for pre-service and in-service teachers and model the new pedagogies and tools for learning. They must also provide leadership in determining how the new technologies can best be used in the context of the culture, needs, and economic conditions within their country. Teacher education institutions also need to develop strategies and plans to enhance the teaching-learning process within teacher education programs and to assure that all future teachers are well prepared to use the new helping tools for learning” (<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129533e.pdf>). Teachers improve their knowledge and skills through different phases and they reach wisdom in their teaching practice over time. Mentorship can be fostered across geographic distances and supported by synchronous and asynchronous interaction (<http://portal.unesco.org/education>). Teachers need to update their knowledge and skills together with the school curriculum as technology and Medias are emerging in classrooms rapidly. Seminars are imperative when the need for this arises.

#### 4. CONCEPTUALIZATION OF FUTURE TEACHERS AND TEACHING HELPING TOOLS

Implementation of technology and Medias in classrooms approves more experiments in pedagogy; countless resources for enhancing education and making learning and teaching more fun and efficient are supportive. We live in a digital world. Neither teachers, nor their students ought to go back to the past when they enter the classroom. As Frey suggests (2007), materials are not unique, they are created for an individual merely. He states that in the future a teacher will be a trainer or facilitator instead of lecturer (Frey, T. 2007). Considering variety of android applications and web sites, learners have approach to lessons, multimedia materials, teachers` resources and texts. Moreover, they are able to communicate with their teachers whether they are close to them or not. ITS (Intelligent Tutoring Systems) is a software which simulates tutor/teacher/lecturer. This software has a role to give learners support individually and help in the process of learning. It examines students, offers flexible instructions and feedback, which refers to learning and understanding of the subject matter. A distinctive feature of this software is that it can interpret learners` answers and, in accordance with them, it responds. Therefore, not only is this software aimed at identifying learners` wrong/true answers, but its goal is also to recognize the cause of the mistakes. Accordingly, it gives feedback and guides the learners to the true answer. It can select a pedagogical method to be implemented in order to surpass possible problems and obstacles in the process of learning. After identifying the problem, it is this software who sets the following steps and instructs the assignments. A significant quality of this software is that it can help majority of students simultaneously subject to their level of skills and knowledge. (<http://www.tmrfindia.org/eseries/ebookv1-c5.pdf>). Technology can be engaged in a lot of monotonous tasks. Helping tools like Top Hat can help teachers streamline grading for writing assignments, discussions and participation and giving replies to frequent students` questions. Students have an instant access to information that can enrich their learning skills. In creating presentations PowePoint is an exceptionally helping tool, but it can also accompany oral reports and curricular topics. It can include pictures, sounds and music to supplement the information that is being presented. For language classes there are many online resources, online news articles, dictionaries, translation tools and links available. Science teachers can apply technology in labs, teaching about world wonders, natural disasters, global warming and pollution. They can use diverse graphics and diagrams to illustrate the weather changes and temperatures. Certain quizzes assess students from all subjects and support team work. MindMap HD helps them design their own “mind map”. Estimation and all records, transcripts and reports about a student are saved in electronic register, which replaces traditional register and parents have easier and more thorough insight into their children`s behavior, advancement and activities. All this may supplement the regular, traditional classes. Technology and Medias engaged in educational institutions can prepare students for a future deeply rooted in technology and Medias.

##### 4.1. BAD SIDES OF TECHNOLOGY IN THE CLASSROOM

We are familiar with many benefits of implementing technology and Medias in teaching practice that bring new perspectives to the class and increase students` interaction. Unfortunately, not everything employed by technology

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

means prosperity and blessing. With each advantage comes a potential cost. Negative sides of technology can have deep-rooted and serious consequences.

First of all, teachers and parents must control how much time students devote to technology, since it can change the way their brains work. “Children who always use search engines may become very good at finding information—but not very good at remembering it. In addition, children who use too much technology may not have enough opportunities to use their imagination or to read and think deeply about the material. One expert explained that with less physical contact, children might have difficulty developing social skills and emotional reactions” (<https://www.psychologytoday.com/blog/the-power-prime/201212/how-technology-is-changing-the-way-children-think-and-focus>). This implies that technology and Medias should be used in classrooms intentionally. Some negative effects of technology in today's classrooms are that it can be overused. Unless a teacher or student is skilled in technology, precious time is likely to be wasted on technical issues. The teacher sometimes cope with a class full of students who have either lower or higher skills. In this case the teacher has a problem to balance in this gap. Technology should be used to supplement the classroom curriculum, but should not be used as the source of learning. Games on devices, text messaging, email and websites all compete for students' attention, taking that attention away from the subject on which they are supposed to be focusing. Employment of technology and Medias in classrooms reveals an unpleasant truth – a rise of plagiarism is detected. Technology can foster more cheating in class and on assignments. “The purpose of education is to help people determine how to learn on their own. It is you, the learner, who is going to achieve in the course of education, and it is really up to you what you will master, where you will go, how you will use it” (Noam Chomsky, <https://www.scribd.com/document/142665655/Noam-Chomsky-Spells-Out-the-Purpose-of-Education-Open-Culture>).

## 5. CONCLUSION

Considering the importance of education, we can conclude that it has a priceless value in humans` lives. It facilitates our learning, knowledge and skills, which leads to the complete change of our mind and personality. In such competitive world, it is obligatory for everyone to have a good education. Apart from professional life that is determined by the track of education, it is fundamental for developing our personality. Education builds and shapes our personality. Universal education, attained by all, has a unique and fundamental impact in addressing social and economic barriers within a society and is therefore central to realizing human freedoms. (<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001365/136583e.pdf>). Lifelong learning acknowledges that learning does not stop after school. Today it is possible to imagine a world in which students can learn at any place in the world, at any time, feeling free from being embarrassed in front of their classmates, yet they still participate in classes and discussion. Technology and Medias as helping tools in teaching practice have a huge impact on education, on its all segments and they will completely create and shape teaching process in the future. In the very near future, computers may team up to provide stronger, better educational experiences for students at every level from primary school up to university. Computers are prone to automatic programs that can do grading accurately, that is, all kinds of multiple choice and fill in the blank style homework. This would enable teachers to have more free time that can be used for preparation and interaction in class. It is clear that technology and Medias can provide powerful tools to help learners access many knowledge resources, collaborate with others, consult with experts, share knowledge, and solve complex problems using cognitive tools. Despite the benefits that can arise from integrating technology and computers into the classroom, there is also evidence for significant negative sides of technology and Medias in the classroom. Participation and enthusiasm do not necessarily lead to learning. In order to prevent this valuable invention from being disruptive in the classroom, teachers must control the way their students use it. In the future teachers may turn into guides and coaches.

## REFERENCES

- [1] A. Craft. Creativity in Schools. Tensions and Dilemmas. London. Routledge/Falmer. 2005.
- [2] D. Crystal, Language and the Internet. Cambridge University Press. 2006.
- [3] K. Egan. The Future of Education. Reimagining our schools from the ground up, New Haven and London. Yale University Press. 2008.
- [4] K. Sawyer. Educating for innovation. Thinking Skills and Creativity. USA. 2006
- [5] K. Sawyer. Future of Learning in the Age of Innovation, Report prepared for FutureLab and the U.K. Department for Children, Schools, and Families, Washington University, St. Louis. 2008.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

[6] Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). The Knowledge-based Economy. Paris: OECD. 1999.

[7] P. Cochrane & M. Cockett. Building a Creative School: A Dynamic Approach to School Development. Stoke-on-Trent: Trentham Press. 2007.

[8] T. Bentley. Learning beyond the classroom. Educational Management Administration and Leadership. 2000.

[9] T. Frey. The Future of Education, Da Vinci Institute. 2007. <http://www.davinciinstitute.com/papers/the-future-of-education-by-thomas-frey/>

**RESOURCES FROM THE INTERNET**

<https://www.unc.edu/home/rksawyer/PDFs/Thinkjournal.pdf>

<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129533e.pdf>

<https://en.wikipedia.org/wiki/Education>

<http://www.tmrfindia.org/eseries/ebookv1-c5.pdf>

<https://www.psychologytoday.com/blog/the-power-prime/201212/how-technology-is-changing-the-way-children-think-and-focus>

[http://www.educationworld.com/a\\_tech/tech/tech176.shtml](http://www.educationworld.com/a_tech/tech/tech176.shtml)

<http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic87187.files/Earle02.pdf>

<http://portal.unesco.org/education>

<https://www.scribd.com/document/142665655/Noam-Chomsky-Spells-Out-the-Purpose-of-Education-Open-Culture>



---

## THE IMPORTANCE OF SOCIAL AND ETHICAL PROFESSION PROFESSOR

---

Ljiljana Stošić Mihajlović

High School of Applied Studies in Vranje, Serbia mihajlovicp@ptt.rs

*"Our obligation shall consciously and proudly. My students will not just students, but especially the children and I will never forget that I bear some responsibility for their fate.*

*I'll save all possible and available means honor the teaching profession.*

*My colleagues will be my friends.*

*In cooperation with them will try to constantly improve my pathways that school goes for the effective recognition of the right to education and social justice in education.*

*This solemn promise to give free and honorable. "*

(In order to give teachers an oath upon graduation, Rober Detrain in their work (Spariosu, 1979) proposed forward cited the oath.)

**Abstract:** The word profession is of Latin origin (lat. Professio) and indicates an interest, call activity in terms of career. In sociological terms the term profession does not mean not entrepreneurs, not employees, not civil servants, and not farmers, but most of the people who perform these occupations his job executed professionally (well, knowingly, or what their profession and from it they live and their family). This means that the concept of the profession in the social sense does not equate with interest, profession (Vocational Education) or call. Ethics as a first-class social discipline has the necessary fundamentum in education. Indirect education today has the concept of lifelong guidance and only as such form can survive in today's world.

**Keywords:** Occupation, Professor, Ethics.

## DRUŠTVENI I ETIČKI ZNAČAJ PROFESIJE PROFESORA

Ljiljana Stošić Mihajlović

Visoka škola primenjenih strukovnih studija u Vranju, Republika Srbija e-mail: mihajlovicp@ptt.rs

*»Izvršiću svoju obavezu svesno i ponosno. Moji učenici biće ne samo učenici, već pre svega deca i neću nikada zaboraviti da snosim deo odgovornosti za njihovu sudbinu.*

*Sačuvaću svim mogućim i raspoloživim sredstvima čast nastavničkog poziva.*

*Moje kolege biće moji prijatelji.*

*U saradnji sa njima nastojaću da stalno usavršim puteve kojim škola ide u cilju efikasnog priznavanja prava na vaspitanje i socijalnu pravednost u obrazovanju.*

*Ovo svečano obećanje dajem slobodno i časno«.*

(U želji da i nastavnici daju zakletvu nakon diplomiranja, Rober Dotran u svom radu (Spariosu, 1979) predložio je napred citiranu zakletvu.)

**Apstrakt:** Reč profesija je latinskog porekla (lat. *professio*) i označava zanimanje, poziv, delatnost u smislu karijere. U sociološkom pogledu termin profesija ne označava ni preduzetnike, ni radnike, ni državne činovnike, a ni zemljoradnike, mada većina ljudi koji obavljaju ova zanimanja svoj posao izvršavaju profesionalno (dobro, znalčki, odnosno ono im je stalno zanimanje i od njega žive oni i njihove porodice). To znači da pojam profesije u društvenom smislu reči ne izjednačavaju se sa zanimanjem, zvanjem (specijalizovano obrazovanje) ili pozivom. Etika kao prvorazredna društvena disciplina ima nužni fundamentum u obrazovanju. Indirektno obrazovanje danas ima koncepciju celoživotnog usmerenja i jedino kao takva forma može opstati u današnjem vremenu.

**Ključne reči:** Profesija, profesor, etika.

### 1. UVOD

Reč profesija je prvobitno, u starom Rimu, ukazivala na javno ili službeno priznanje koje dobija pojedinac, odnosno značila je prijavu o imenu i imanju prilikom službenih zahteva i popisa. Već iz takve upotrebe izraza profesija može se videti da je reč o dvostrukom odnosu: pojedinca prema kolektivu i, obrnuto, skupine prema osobi. Naime, i u savremenom profesionalnom sistemu, najznačajnijem procesu modernog društva, prepliću se individualna i

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

kolektivna strana društvenog života. Individualna se odnosi na razvoj, nezavisnost i samostalnost ličnosti, a kolektivna na specifični tip strukturisanja modernog društva. Profesionalni tip strukturisanja modernog društva T. Parsons naziva asocijativnim tipom. Njega karakterišu egalitarnost, voluntarizam i procedura. Egalitarnost se prepoznaje u jednakosti, demokratičnosti i kolegijalnosti između pripadnika iste profesionalne zajednice, a u odnosu prema klijentu (đaku, učeniku, studentu, postdiplomcu u obrazovanju) vlada imperativ bezrezervnog ravnopravnog tretmana. Voluntarizam je prepoznatljiv u načelu organizacije profesionalnih udruženja kao i u načelu svojevoljnog podvrgavanja uputstvima profesionalaca od klijenata. Značaj procedure u profesionalnom modelu izvire iz same činjenice da profesije primenjuju specifičan korpus saznanja sledeći precizne naučno zasnovane metode, a što se formalno verifikuje diplomom.

## 2. INSTITUCIONALIZACIJA PROFESIJA

Ključni kriterij i osnovicu konstituisanja profesionalnog kompleksa Parsons prepoznaje u domenu:

1. formalnog i specifičnog obrazovanja;
2. razvoja praktičnih veština i
3. u upotrebi znanja i veština u društveno odgovorne svrhe, tj. u cilju interesa zajednice.

Međutim, treba naglasiti da svaki ovaj kriterij i osnovni element profesionalnog kompleksa - koji variraju kod svih istraživača profesije - postaje odlučujući tek kada i sam bude podložan procesu institucionalizacije. Da bi dobilo ulogu ključnog kriterija i predstavljalo osnovu profesionalnog kompleksa - sem toga što treba biti formalizovano i institucionalizovano - formalno i specifično obrazovanje mora da omogući ovladavanje celokupnom kulturnom tradicijom. Takvo obrazovanje daje prednost institucionalizovanom vrednovanju intelektualne (kognitivne) komponente, njenoj primeni u određenoj oblasti i u određene praktične svrhe (npr. primena medicinske nauke u lečenju bolesti). »Profesije su organizovane oko onog elementa savremenog kulturnog sistema koji se uobičajno naziva intelektualne discipline - humanističke, društvene i prirodne nauke - i oko njihovog opšteg značaja u savremenim društvima i kulturnim sistemima« (Parsons, 1968).

Institucionalizacija profesija, u najčistijem obliku, odvija se na univerzitetima i u istraživačkim centrima (naučnim institutima). Univerziteti i istraživačke strukture su najznačajniji lokus razvoja savremenog profesionalnog sistema. Odatle se proces profesionalizacije dalje razvija kao savremen profesionalni sistem čije jezgro leži u institucionalizaciji samih disciplina i njihovoj praktičnoj primeni. Imajući ovo na umu Parsons pretpostavlja da postoje dve primarne kategorije profesija:

1. »profesija obrazovanja« ili nastavnici i
2. »primenjena grana profesija«, kao što su medicina, pravo, arhitektura i druge. Prva kategorija daje prvenstvo kulturnim, a druga društvenim interesima.

Osim što nastajanje savremenih profesija vezuje za razvoj intelektualnih disciplina, odnosno univerziteta i naučnih laboratorija, Parsons upućuje na značaj sekularizacije intelektualnih disciplina, tj. na razdvajanje naučne intelektualne matrice od religiozne matrice. Pre ovog razdvajanja crkva je polagala pravo na sva duhovna pitanja, uključujući i obrazovanje, a nije priznavala svetovnu vlast nad školama i nastavnicima. Učiteljsko zanimanje je praktično bilo monopol sveštenstva, koje je i na tome gradila svoj ugled i preko njega se ovenčala harizmatikom austom.

Nakon što je katedralna škola - poput katedralne (biskupske) škole Notr Dam u Parizu oko 1200 god. - priznata nezavisnom korporacijom (*universitas*), univerziteti su postali korporacije profesora i studenata. Bila su to prvobitna udruženja iz kojih su se razvili moderni univerziteti i naučne laboratorije (instituti). Ova udruženja su pod pritiskom masovnih nemira studenata - studentski pokret i danas predstavlja jedan od najstarijih društvenih pokreta - morala potvrditi i crkvena i svetovna vlast. Od tada do danas univerziteti čine nezavisno i samostalno udruženje (korporaciju) studenata i nastavnika. Nastankom nove organizacije položaj učitelja i naučnika se iz temelja promenio. Oni su živeli u autonomnim intelektualnim zajednicama, a to je bilo dovoljno da se rađaju nove naučne teorije i ideje. Da bi zadržali stečeni status, univerziteti su kao celine u početku morali isticati one predmete koji su bili važni za društvo (pravo, medicina). Ali jednom kad su ti predmeti bili vezani za jednu ustanovu (univerzitet), na njih se gledalo na drugi, teorijski način (Ben-Dejvid, 1986). Proces osamostaljivanja univerziteta odlučujuće utiče na nastajanje modernih profesija. Naime, savremenu fazu razvoja profesionalizma najmarkantnije karakteriše vezanost za univerzitet i za primenu univerzitetski stečenog znanja u praktičnim delatnostima. A kao što vidimo, na nastanak i razvoj, ali i na društveni značaj profesija, odlučujuću ulogu ima profesija obrazovanja.

U antičkom društvu kakva je bila Grčka, u kome je primitivno posvećenje u mitski život preobraćeno u obrazovanje (*paideia*) građana koji se u forumu osećaju kao kod kuće, ali je, istina, postojao učitelj, kao i učenici. Individualna



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

pedagogija antičkog društva zahtevala je permisivno vaspitanje jer je samo ono osiguravalo da samo jedan može naslediti položaj velikog učitelja, što je i bio cilj takvog obrazovanja. Znanje je bilo sredstvo za postizanje praktičnog cilja, dok znanje samo po sebi - teorija - nije bilo svrha obrazovanja. Podučavanje (edukativna delatnost) je zato bilo više amaterska nego profesionalna delatnost, a kao takvo uživalo je veći ugled. Zbog toga je bilo tako da ideal nije bio profesionalni učitelj, već dobar stručnjak koji podučava nekoliko odabranih učenika, koji su ujedno i njegovi pomoćnici. Organizacija obrazovanja u tradicionalnim društvima stoga je bila slabo razvijena. Ben-David ističe da sve dok je učitelj bio, pre svega, praktičar ili se aktivno bavio svojom strukom, nije mogao postati deo složene obrazovne organizacije. Osim toga - kaže ovaj sociolog nauke - tako dugo dok su cenjeni učitelji bili oni koji su se aktivno bavili svojom strukom, a društveni položaj profesionalnih učitelja bio nizak, praktični pristup je prevladavao nad teorijskim. U srednjem veku teoretičar - kao osoba koja se bavi znanjem kao takvim - zauzima sporedni položaj u društvu, a to je vredelo i za teoriju u obrazovnom sistemu. Tako su geografija, matematika, pa čak i filozofija, bili sporedni predmeti, a kamoli pedagogija.

Nastanku obrazovne profesije najviše su doprinele velike školske reforme u Zapadnoj Evropi, koje su dovele do nastanka sistematski zaokružene pedagoške teorije poput *Magna Didactica* J.K. Komenskog (Jan Amos Komenski) jer je upravo teorija najbitniji element profesionalne aktivnosti. Ona je to ne zbog nje same nego zato što stvara bitno drukčiji radni proces, koji se razlikuje i od neposrednog prenošenja veština odnosno podučavanja praktičara. Sem toga, ljudi koji su se bavili praktičnom delatnošću obično nisu bili skloni da je zamene podučavanjem. Podučavanje je zato bilo više amaterska nego profesionalna delatnost.

### 3. PROFESORSKA ETIKA

Nalazimo se u mračnom sivilu konzumerističke tradicije gdje sve što je vredno ima svoju cenu. Način na koji živimo način je kako ćemo odgajati buduće naraštaje. Moderno doba iščekava u truloj formi formalističkih odredba gde forma uopšte ne određuje niti sledi sadržaj. Stručno osposobljavanje prosvetnih radnika u sebi nudi dvostruka merila ili načela. Prvo načelo uza se nosi moralnu notu. Profesor je kadar koji informiše, odgaja buduće naraštaje profesora, radnika, konobara, doktora i kao takav isključivo je moralna sfera ličnosti i autoritet. Drugo načelo profesora je sociološko utemeljenje. Drugo merilo pozicionira profesora u sferu nematerijalnosti i negacije utilitarizma. Negovati prave vrednosti poput velikodušnosti, dobrotivosti, pravednosti, nepristranosti - zadatak je prosvetnih kadrova u obrazovanju. Savremeno obrazovanje teži sveukupnosti delovanja pa se ponekad tražiti ideal sličan Ničeovskom nadčoveku koji stremi ka oblikovanju i prevrednovanju svih vrednosti, koji je ruku na srce nedohvatljiv ljudskim merilima i dosezima. Ubrzati proces sazimanja i prihvatanja stvarnosti onakve kakva ona uistinu jeste neke su od odlika savremenog toka obrazovanja. Bez pristranosti i doze osećajnosti profesor je robot čiji put delovanja deluje poput kratkometražnog filma bez glavnih aktera osim njega samog. S jednog ugla gledanja nedostaje prazan prostor. S drugog ugla gledanja - gomila nabacanog materijala bez ikakvog redosleda. Ostaje zlatna Aristotelova sredina neodređena aritmetičkim putem. U 21. stoleću svedoci smo raskrinkavanja "etike obrazovanja" po cenu sazimanja sa pop kulturom nadolazećeg novog doba. Kodeks savremenog profesora - ideal superiornosti, spoj galantnosti, manira profesionalnog vojnika i stil učenog perfekcionista. Sve to čini školom stanicom različitosti ili stubom jednodimenzionalnosti. Međugeneracijski jaz podleći će utecaju mladih eskadrila sa mnoštvom tehnoloških rešenja. Standardni tip učenja sličan tabli, kreditu, udžbeniku već je odavno zastareo, provokativan i prekoračen. Moderan tip japanskih učionica poput robota predavača tek predstoji. Svesni da živimo u dobu kad je prenos informacija brži od sekunde put do njih sve brži i brži navikavamo se na prostor manevra između tobožnje tehnologije i međudelovanja uma koji je sve to osmislio - čovek. Pretočen borbom tradicionalnog i modernog, u izražaju profesora treba biti protivteža oba elementa ali sa moralnom notom reproduciranja stvarnosti. Rezime svega ovog je privikavanje na nove mogućnosti prenosa informacija, koji sigurno moraju imati moralnu notu u sebi kao i delovanje i tendencija da ovaj mladalački svet učinimo boljim, lepšim, kvalitetnijim za buduća vremena i pokolenja koja dolaze.

### 4. ELEMENTI I KONTRADIKTORNOSTI NASTAVNIČKE PROFESIJE

Profesionalizacija je srazmerno dugotajan proces, koji po J. Vilenskom ima sledeće faze:

1. povećan broj osoba koje se bave društveno potrebnom aktivnošću;
2. omogućavanje profesionalnog obrazovanja;
3. formiranje profesionalnih udruženja;
4. pokušaj profesionalnih udruženja da zakonski zaštite svoju profesionalnu grupu i
5. ustanovljenje kodeksa profesionalne etike.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Nastavnička profesija je prošla kroz sve te faze, a ipak se postavlja pitanje da li je ona »potpuna profesija« ili je na putu da to postane? Veliki broj faktora negativno utiče na nastavničku profesiju stalno snižavajući jednom dostignuti nivo profesionalnosti. To je profesija kojoj pretila opasnost od laicizacije, predubedenja da je nastavnik rođen za svoju profesiju, ali i od potpune feminizacije. Visoka profesionalnost podrazumeva da je u njoj zastupljen jednak broj muškaraca i žena. Obrazovanje ne može izbeći učenje polnih uloga dece i adolescenata i »feminizirajući« i »maskulinizirajući« uticaj »nastavnica« i »nastavnika«. Vrednovanje i budući reiting škola moraće računati i na ovaj profesionalni faktor, čak i ukoliko tržišna situacija bude zahtevala veće nagrade »nastavnika«. Istraživači nastavničke profesije - kako ih vidi Džulijeta Savova - ukazuju na neke kontradiktornosti nastavničke profesije. Multidimenzionalni karakter nastavničke profesije obuhvata mnoštvo različitih zadataka jer se nastavnička delatnost ne ograničava na nastavu, evaluaciju, programske i vanprogramske aktivnosti, nego nastavnik obavlja mnogo više poslova i zadataka. Mnoge aktivnosti - kako nastavnika, tako i učenika - komplimentarne su i odvijaju se istovremeno. Sve nastavne aktivnosti, uključujući i samu nastavu, »pune su zakrpa« i onemogućavaju nastavnika da zalazi u srž predmeta, da se koncentriše na jedan jedini problem ili ideju, jednog učenika ili na jedan aspekt svoje profesije. Nastavnici rade pod izuzetnim ograničenjima u pogledu mesta i vremena, tako da imaju malo prilika da svoje iskustvo podeli sa kolegama i sebe uporede sa drugima. Izolovan iza zatvorenih vrata učionice, nastavnik dobija »suverenitet«. Većina događaja vezanih za nastavničku profesiju je iznenadna i neočekivana, tako da ih je teško predvideti, a najčešće se ne mogu ni prognozirati. U poređenju sa drugim profesijama nastavnička profesija se ne izdvaja samo po tome što su njeni rezultati, uključujući i postignuća učenika, proizvod mnogih faktora. »Proizvodi« nastavničke profesije daju rezultate mnogo kasnije nakon vremena kada su stvarni napori u njih uloženi.

Prema stepenu razvijenosti pomenutih dimenzija profesionalnosti profesije delimo na »potpune profesije«, to jest one koje su dosegle idelano-tipsku strukturu. Njih još nazivaju klasičnim ili tradicionalnim profesijama (lekari, advokati, sveštenici). U drugu grupu spadaju »poluprofesije«, to jest one koje su još u stadijumu semiprofesije. O nastavničkoj profesiji mišljenja su podeleljena. Paradoks ovih suprotnih koncepata leži u činjenici da su svi pokušaji da se nastavničkoj profesiji dodaju atributi kao što su »potpuna« ili »poluprofesija« nastali na zajedničkom polaznom stanovištu koje se zasniva na objašnjenjima onoga što je poznato kao »idealna profesija« (Savova, 1996). Za razliku od lekara, koji su obezbedili potpunu kontrolu nad svojom tržišnom situacijom, nastavnici se nisu uspeli profesionalno organizovati pre državne intervencije u školstvo. Budući da je država uglavnom inicirala i plaćala masovno školovanje, mogla je uvesti veću kontrolu nad nastavnicima. Država kontroliše ne samo nastavne programe nego i ponudu nastavnika i norme za ulazak u nastavničko zanimanje. Spoljašnja kontrola i gubitak kontrole nad svojom tržišnom situacijom indikator su niskog nivoa profesionalnosti nastavnika (Haralambos, 1989:82).

Možemo govoriti o čitavom nizu karakteristika »potpune profesije«, a rangirane su na sledeći način: profesija društvu pruža jedinstvene, konačne i suštinske usluge dostupne svim članovima društva; u svom delovanju se oslanja na intelektualne veštine i tehnike, tako da fizičke aktivnosti i veštine nisu potrebne; profesiji prethodi dug period specijalizovanog obučavanja zbog toga što profesionalni rad zahteva posebne intelektualne veštine (opšte obrazovanje je vredno, ali ne i adekvatno); i pojedinci pripadnici profesije i cela profesionalna grupa uživaju određen stepen vlasti, to jest profesionalne grupe radije same regulišu svoje delatnosti nego da im spolja kroje politiku i da se uklapaju u standarde, ili, od profesionalaca se očekuje da sami odluče, a njihov rad pretpostavljeni ne nadgledaju stalno; profesija od svojih članova zahteva da prihvate ličnu odgovornost za svoj rad i odluke koje donose (sa visokim stepenom slobode i autonomije, profesionalac mora da ponese i breme širokog spektra odgovornosti za obavljanje svoga posla); profesija više naglašava same usluge koje njeni praktičari pružaju nego novčanu nadoknadu za njih (profesionalna grupa stavlja težište na javne usluge); profesija sama upravlja i odgovara za politiku koja se vodi u njenom okviru; profesija ima svoj etički kôd koji postavlja određene standarde vladanja koje njihovi članovi prihvataju.

Postavlja se pitanje koliko profesija nastavnika ispunjava sve kriterije idealno-tipskog modela profesije.

U nekim elementima ona to postiže u celosti, a u drugim delimično ili nedovoljno. Ova i slična sociološka određenja profesije (Greenwood, 1957; Barber, 1985; Zvekić, 1990; Rus & Arzenšek, 1984; Šporar, 1988; Savin, 1975) većinom slede Parsonsovo poimanje profesije kao normativno univerzalne i funkcionalno specifične delatnosti. Ideološke vrednosti profesije po njemu bi bile: univerzalizam, uloga znanja u razvoju društva, statusna pokretljivost, uloga morala i etike. Ernst Grinvud (Greenwood, 1962) - po kome je teško odrediti jasnu dinstinkciju između elemenata profesije i neprofesije - profesionalnu aktivnost smatra veoma kompleksnim fenomenom u društvu. U element profesionalnosti on ubraja: sistematski zaokruženu teoriju, stručni

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

autoritet, odnosno monopol na ekspertizu, društvene sankcije kojima se vrši institucionalno osiguranje ili zaštita statusa, etički kodeks, odnosno norme profesionalne etike i specifična subkultura, odnosno svojevrsni životni cilj i stil življenja.

Bernard Barber (Barber, 1963) profesionalnu aktivnost posmatra sa funkcionalističkog stanovišta, tako da profesiju definiše po uzoru na Parsonsa, i veoma slično Grinvudu. Po njemu profesionalna aktivnost je moguća tek kada su prisutna četiri sledeća elementa ili, kako sam kaže, »četiri bitna atributa«: masa sistematskog i poopšetnog znanja (davanje prednosti institucionalizovanom vrednovanju intelektualne, tj. kognitivne komponente); pretežna usmerenost profesionalaca u ostvarivanje zajedničkih interesa, a ne vlastitih interesa (služenje javnosti, a ne lična dobit); ponašanje profesionalaca je strogo kontrolisano normama etičkog kodeksa, koji sastavljaju i održavaju stručna društva, i koji se usvaja kao deo obuke potrebne za sticanje odgovarajuće kvalifikacije (Hipokratova zakletva koju polažu lekari) i, na kraju, sistem časnih priznanja (prestiž koji se pridaje njihovom profesionalnom statusu) i visoke finansijske nagrade i zarade, kao i drugi simboli njihovog uspeha. Ovakvo Barberovo funkcionalističko tumačenje uloge i nagrada stručnjaka naišlo je na ozbiljnu kritiku, koje nije bio pošteđen ni Grinvud. Svaki od navedenih elemenata je neophodan, ali nije i dovoljan za oblikovanje i reprodukciju profesionalne aktivnosti. Profesionalni kompleks podrazumeva preplitanje svih elemenata. Ukratko o svakom od pomenutih pet elemenata:

1. *Sistematski zaokružena teorija.* Sociolozi su saglasni da teorija predstavlja najbitniji element profesionalne aktivnosti. Znanstvske aktivnosti - zasnovane na iskustvenim stereotipima, majstorskoj rutini i tradiciji - nude drukčija uputstva za rad nego apstraktne teorije. Teorijska rešenja su izvorna, inovativna, kritički usmerena i stvaralačka, a zanatske aktivnosti su rutinske, neinovativne i nekritičke. Teorija je prirodni protivnik, rođeni neprijatelj rutine; samo je ona u stanju da spreči da se stiču navike u nepromenljivom, okoštalom, ukrućenom obliku koji onemogućava da se nešto menja; samo teorija može stalno držati u stanju budnosti, stanju potrebne gipkosti i fleksibilnosti. Teorijska razmišljanja sve više prodiru u praksu i objašnjavaju je, pa bi bilo - upozorava E. Dirkem u knjizi *Vaspitanje i sociologija* - isuviše neobično da samo delatnost vaspitača predstavlja izuzetak. Prvo, pedagoška teorija je doprinela većoj profesionalizaciji profesije obrazovanja. »Pedagoška nastava treba da ima cilj ne da budućem praktičaru saopšti izvestan broj postupaka i recepata, već da učini da on potpuno postane svestan svoje funkcije« (Dirkem, 1981:44). Ničim se ne može opravdati pedagoška teorija koja se usmerava prema ideološkoj svrsi vaspitanja i obrazovanja, odnosno zadovoljavanju parcijalnih interesa naručilaca nastavnih programa (države, političkih partija, korporacija). Proces profesionalizacije obrazovnog rada, nažalost, prati proces sve veće birokratizacije profesije obrazovanja. Što je organizacija obrazovanja birokratiziranija, to je manji stepen radne autonomije nastavnika. Provera stanja u našem društvu pokazuje da je odnos između stepena birokratizacije školskih sistema i profesionalne autonomije negativan. Nastavnici, školski direktori i roditelji o ovom pitanju imaju različita mišljenja.

2. *Postojanje stručnog autoriteta.* Autoritet nosioca svake profesije počiva na tome da rešavanje bilo kog praktičnog problema mora da se zasniva na metodološki dosledno primenjenoj teoriji. To se naziva ekspertiza. Teorijska i metodološka osnovica ekspertize je razumljiva samo stručnjacima, tako da se klijenti i drugi laici njoj ne suprotstavljaju. Monopol na ekspertizu ne znači i vlast nad klijentima, već znači samo monopol na specijalizovanu stručnu delatnost, znanje kao vrstu retkih vrednosti. Monopolizacija znanja nastavnika ne znači kontrolu nad učenicima i studentima u celini, a niti znači feudalno pravo na radno mesto i položaj koji zauzima. Okvir monopola je ograničen upravo samo na ekspertizu, ocenu nastavnika o učenikovim postignućima. Svako onemogućavanje monopola na ekspertizu znači deprofesionalizaciju i rušenja načela potpune i isključive odgovornosti koju ima stručnjak za svoj rad, s pravom primećuju V. Rus i V. Arzenšek (Rus & Arzenšek, 1984).

3. *Institucionalno osiguranje,* odnosno zaštita statusa profesije. Ovaj element profesionalnosti omogućava primenu prethodnih dvaju elementa profesionalnosti. Naime, nakon uspostavljanja specifične društvene zaštite profesionalne delatnosti moguća je praktična primena kako teorije, tako i stručnog autoriteta. Njime se najpre osigurava ograničen pristup u zanimanje. To se postiže nadzorom same profesije nad obukom i kvalifikacijama potrebnim za članstvo ali se ograničava i broj koji se smatra potrebnim da pruži adekvatnu uslugu (broj upisanih i diplomiranih). Ovim se ograničavanjem - po mišljenju funkcionalista - osigurava kvalitet usluga i sprečava šarlatanstvo. Šarlatanstvo javne laičke kritike deprofesionalizuje profesionalni rad. Privilegijama se, naime, štiti autoritet, odnosno autonomija profesionalne aktivnosti u poređenju sa laičkim krugovima. Stručna kritika je takođe monopolisana i mogu je davati samo članovi iste profesije, a ne laici. U društvenoj regulativi profesionalne delatnosti ne sme se preterivati u privilegijama niti u ograničenjima. Kako će za 21. vek najvažniji strukturni proces biti proces profesionalizacije, treba očekivati da će se on pozitivno odraziti i na status nastavničke profesije.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

4. *Etički kodeks i stručna udruženja.* Preko njih profesije vrše samokontrolu i sprovode samodisciplinu stručnjaka. Samokontrola se reguliše preko normi profesionalne etike. Etički kodeks sastavljaju i održavaju stručna udruženja. Njime se strogo kontroliše ponašanje članova stručnog udruženja. Neke profesije - poput lekara, veterinara, pravnika - etički kodeks usvajaju kao deo obuke potrebne za sticanje kvalifikacija. Međunarodna organizacija lekara je 1948. god. u Ženevi dala savremeni oblik i tumačenje čuvene Hipokratove zakletve, danas poznate pod nazivom Ženevska zakletva. Pedagozi takođe vode računa o *deontologiji* (grč. déon, déontos - ono što je nužno, potrebno i logos - reč, govor, nauka) nastavničkog poziva, o obavezama i dužnostima nosilaca nastavničke profesije.

Ovaj svojevrsni etički simbol nastavničke profesije - poput simbola vere ili Hipokratove zakletve - doprineo bi većoj inteligibilnosti i posvećenosti profesije. Time bi se i nivo profesionalnosti nastavnika podigao za još jednu stepenicu jer »zakletva« doprinosi ne samo većem autoritetu nastavnika nego ističe razliku između laika i stručnjaka. Profesija koja je nesposobna razviti samokontrolu i samodisciplinu stručne delatnosti svojih članova nema uslova za društvenu autonomiju, a ni moć da razvije aktivnosti na primerenoj stručnoj razini. Samokontrolu stručne delatnosti nemoguće je zameniti društvenom (spolja nametnutom) kontrolom, koja se zasniva na pravnim ili drugim sankcijama laičke kontrole. Postojanje i razvoj profesije sudbinski je uslovljen postojanjem i uvođenjem profesionalne etike, ističu Rus i Arzenšek. Profesionalna etika ističe altruizam, obzirnost prema drugima, a ne uske sebične interese. Svakom je stručnjaku cilj da služi zajednici uopšte a svom klijentu posebno, a ne da brani segmentirane interese ili da radi za vlastitu korist. Lekar je u svom zanimanju najviše i u prvom redu zainteresovan za zdravlje zajednice, a pravnik čuva zakon u interesu društva kao celine. Velike nagrade koje pripadnici visokih intelektualnih zanimanja primaju u obliku prihoda i prestiža odražavaju njihov doprinos dobrobiti društva. Profesije temeljno deluju na moralne vrednosti zapadnih društava i igraju važnu ulogu integrativnog i homogenizirajućeg faktora.

Profesionalna samokontrola ne počiva na pravnom normiranju, nego se u pravilu vrši preko konsultacija među kolegama, stručnim ispitima, izveštajima, referatima i istraživanjima, a ne egzekucijama, ukorima ili isključenjima iz profesionalne zajednice. Oblici kolegijalne kontrole su pozitivni i preventivni, a ne naknadni i negativni, što je funkcionalna prednost u poređenju sa spoljašnjom i laičkom kontrolom. Odnosi među kolegama su kompeticijski, a ne konfliktni odnosi. Reklama ili čak otvorena konkurencija predstavljaju kršenje profesionalne etike. Starost, pol, rasa, socijalna pripadnost ne smeju uticati na odnose eksperta prema klijentima, nastavnika prema učenicima i studentima. Svaki rutinski rad u suprotnosti je sa etičkim kodeksom.

5. *Specifična subkultura.* Posebni životni cilj odnosno stil života ne moraju nužno biti uslov za oblikovanje i održavanje profesionalne delatnosti. Poznato je da se kultura, a time i subkultura ne formira samo zavisno od radne delatnosti nego i izvan nje - aktivnostima u slobodnom vremenu. Profesionalne delatnosti i aktivnosti u slobodnom vremenu, zapravo, nisu zasebni entiteti, nego se međusobno prepliću i pretapaju jedna u drugu. Nastavnik je »u učionici« i kada izađe iz nje; njegovo zvanje traje dvadeset četiri časa na dan, sedam dana nedeljno i znači doživotni poziv. Tako je i sa lekarom, sveštenikom, advokatom i drugim profesijama.

## 5. KRITIKE DEFINICJA PROFESIJA

Nasuprot funkcionalističkom optimizmu Dirkemovog tipa u pristupu fenomenu profesije pojavila su se »antiprofesionalistička gledišta« i ozbiljne kritike određenja profesija tipa Grinvuda i Barbera. Po uzoru na V. Rusa i V. Arzenšeka, kritike možemo podeliti u dve grupe:

1. one koje se suprotstavljaju elitističkom poimanju profesionalne aktivnosti, a suprotstavljaju se preteranom naglašavanju autoriteta profesionalne aktivnosti i
2. one koje upozoravaju na nerealnost navedenih definicija, ukazujući na njihov ideotipski karakter, jer neke profesije ne dostižu ideal profesionalizacije kome teže.

Sistematsko znanje, na primer, kompleksno je samo u nekih profesija, dok je u drugih veoma skromno. Nesebičnost nije ništa drugo nego apriorna tvrdnja koja nije empirijski proverena. Od svih svojstava koja se pripisuju profesionalnoj aktivnosti istinita je samo jedna - velika moć koju imaju profesije u društvu. Suština profesionalizacije je u tome da se pomoću teorije dođe do društvene moći. Univerziteti dodeljuju diplome, a s njima i zakonom zaštićene privilegije diplomanata u društvu. Moć i privilegije su najčešće zaštićene političkim institucijama, odnosno državom. Profesionalizacija se svodi na bitku za to da neka struka dobije mesto na univerzitetu, da ima svoju katedru na nematičnim fakultetima, da formira što više naučnih instituta, časopisa i da preko njih kontaktira sa javnošću kao laičkim strukturama. Nema struke koja ne teži još većoj »scijentizaciji« svoje

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

delatnosti. Na primer, za pravo je karakteristično da ima srazmerno slabo razvijenu teoriju, ali se pravnici trude da intenzivnijom »scijentizacijom« razviju i ovu za njih oskudniju karakteristiku profesionalne delatnosti. Ovo je samo jedan broj kritičkih primedbi. Njima treba dodati istraživanja poput onih koja je izvršio Ivan Ilić (Ilić, 1980; 1984) u oblastima medicine i obrazovanja.

Istražujući značaj, ulogu i potrebe za medicinskom delatnošću u savremenom društvu, a nakon detaljne statističke analize empirijskih podataka, Ilić dolazi do poražavajućeg zaključka, da je institucionalizovana medicina (posebno farmakologija) postala najveći pogibelj za zdravlje. Na to su oštro reagovali lekari, burno protestujući. Samo što se bura zbog I. Ilića stižala, Žak Atali (Attali, 1984) je objavio knjigu *Kanibalski poredak* i izazvao slične reakcije lekara u Francuskoj.

U takvoj kritičkoj atmosferi 70-tih Andre Gorc piše i ovo: »Već deset godina medicina doprinosi stanju da veći broj ljudi od nje oboleva nego što se izleči. Od svih industrijskih grana, ona je najrasipnija, najviše zagađuje i koja je u najvećoj meri patogena. Trudeći se da od slučaja do slučaja, od čoveka do čoveka, kako-tako zaleči sve bolesnije stanovništvo, ona prikriva duboke razloge njihove bolesti, društvene, ekonomske i kulturne. Tvrdi da uspeva da olakša sve patnje i strepnje, ona zaboravlja da su, u krajnjoj liniji, pojedinci i telesno i duševno pogođeni upravo načinom života. Pomažući im da podnesu ono što ih uništava, medicina, u stvari, doprinosi tom uništenju« (Gorc, 1982:184)

Ljatrogena kritika medicine doprinosi većoj profesionalizaciji lekara jer ukazuje na sve veću birokratizaciju ove delatnosti. Slična kritika je potrebna i nastavničkoj profesiji. I u njoj deluju izvesni dokimogeni i drugi negativni faktori, čije bi odstranjivanje doprinelo njenoj profesionalizaciji. Potrebno je posebno ukazati na postojanje izvesnih predubedenja koja erodiraju predstavu da je nastavnička profesija potpuno priznata profesija. Izvesna predubedenja o nastavničkoj profesiji mogu se naći u skoro celoj Evropi, pa i kod nas. Ona ne doprinose povećanju nivoa profesionalnosti, nego nastavnicima i njihovoj delatnosti donose veliku štetu. Predubedenja o nastavničkoj profesiji, zajedno sa dokimogenim faktorima, snižavaju nivo profesionalnosti nastavnika. Koristeći se analizom predubedenja o nastavničkoj profesiji, Julija Savova (Savova, 1996) ukazuje na njihove sledeće karakteristike. Najčešće društveno predubedenje - socijalni stereotip bi bio »pretežak« pojam - koje se i kod nas ideološki eksploatiše i žurnalistički populariše, jeste ono koje polazi od toga da se nastavnik rađa za ovu profesiju. Zlonamerno ili ne, izreku da se »treba roditi za nastavnika« možemo protumačiti i tako da za obrazovanje i obučavanje nastavnika nije potrebno onoliko vremena koliko je potrebno za druge profesije. Zaboravlja se da je učenje »kako držati« nastavu doživotni proces; nastavni sadržaji se menjaju, generacije dece nikad nisu iste, društveni zahtevi rastu, odgovornost nije samo institucionalnog tipa nego ima »roditeljski« karakter itd.

Drugo predubedenje o nastavničkoj profesiji odnosi se na ideju da nastavnici imaju veoma malo slobode i da retko učestvuju u odlučivanjima koja se odnose na njihovu profesiju. Ono se ne mora odnositi na sve nastavnike jednako, ali je istina da se u našim školskim sistemima radna autonomija i učešće nastavnika u sastavljanju nastavnog plana i programa svodi na minimum ili uopšte ne postoji. Nastavnici u našim školama, za razliku od svojih kolega u SAD i evropskim zemljama, nemaju prilike da sastavljaju permisivne delove nastavnih planova i programa, nije im dopušteno da sami predlažu i realizuju delove nastavnih programa. Stoga je u našim školama nivo profesionalne autonomije i odlučivanja nastavnika mnogo niži nego u drugim zemljama Evrope. U odnosu na njih naši su nastavnici više tehničari nego profesionalci, to jest svoju ulogu vide u mehaničkom i birokratskom ispunjenju poslovnih zadataka postavljenih od strane državnog autoriteta. Ujedno, to je jedan od razloga njihovog niskog statusa u društvu, slabog ugleda i, na kraju, slabije nagrade za svoj rad. Promenu takvog stanja, koja se očekuje u uslovima globalne tranzicije društva, nastavnici bi morali dočekati zahtevom za punom profesionalizacijom, čime će izvršiti dodatnu kontrolu nad svojom tržišnom situacijom.

Predubedenje o nastavničkoj profesiji nije mimošlo ni nastavničku etiku. Profesionalni etički kôd je prisutan »obsceno«, postoji izvan nastavnih okvira, a utiče ne samo na kvalitet usluga nego i na ponašanje nastavnika, i to kako u instituciji, tako i van nje. Spram nastavničke profesije društvena očekivanja i imperativi su ponekad mnogo jači nego oni koji postoje u slučaju lekara i advokata. Društvena očekivanja tipa: »On je nastavnik i zato mora to da radi« imaju svoj par u imperativu: »On je nastavnik i zato to nikada na mora da radi«. Nastavnik uvek ostaje nastavnik, čak i u svakodnevnoj društvenoj svesti. Pored toga, izgleda da se društvena vrednost nastavničke profesije ocenjuje na jedan ambivalentan način, što dovodi nastavnike u situaciju da se osećaju izolovanim i potcenjenim. Oni se suočavaju sa mnogo obaveza, složenim poslovima, teškim uslovima rada, potpunom odgovornošću (totalnom odgovornošću roditelja tipa: »Dati život za svoje dete«), a za uzvrat društvo im pruža premalo pažnje i podrške. Ovakvo stanje negativno utiče na etički kôd nastavničke profesije.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Na kraju, treba istaći da su profesije postale interesantan fenomen koji želi istražiti veliki broj posebnih naučnih disciplina, a najaktivnija je sociologija profesije. Sociologija obrazovanja u svom domenu istražuje profesiju nastavnika.

### ZAKLJUČAK

Baviti se profesorskom profesijom, istvoremeno je i laskavo i primamljivo ali i vrlo teško. Zadobiti pooverenje svojih đaka, bez obzira na kom stepenu i u kojoj fazi razvoja se oni nalazili, ozbiljno je težak problem, sa kojim se mnogi nastavnici suočavaju. Oni koji na profesorsku profesiju gledaju kao na poziv koji treba raditi časno i dostojanstveno, bez bilo koje druge primisli, mogu da budu dobri profesori i primer svojim đacima u smislu shvatanja pojava u prirodi i društvu. Ali, naravno da su i profesori samo i pre svega samo ljudi, sa svim svojim manama i vrlinama i slabostima sa kojima se suočavaju, sa pohlepom sa željom da se udvorički ponašaju prema roditeljima i lokalnim moćnicima a tada profesorski posao gubi smisao. Đaci nepogrešivo mogu da procene i ocene kvalitet nastavnika u svakom pogledu: etičkom i profesionalnom, u taj sud ne treba nikako sumnjati.

### LITERATURA

- [1] Attali, J., Kanibalski poredak - život i smrt medicine, Globus, Zagreb, 1984.
- [2] Barber, B., Beyond Parsons's Theory of the Professions« u J.C. Alexander (ed.) Neofunctionalism, New York, Russel Sage Foundation, 2016.
- [3] Ben-David, J., Uloga znanstvenika u društvu, Školska knjiga, Zagreb, 1986.
- [4] Dirkem, E., Solidarnost grupa zanimanja u Talkot Parsons et.al (ed.), *Teorije o društvu - osnovi savremene sociološke teorije*, knjiga prva, »Vuk Karadžić«, Beograd, 2009.
- [5] Dirkem, E., Vaspitanje i sociologija, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1981.
- [4] Gorz, A., Ekologija i politika, Prosveta, Beograd, 1982.
- [5] Greenwood, E., Attributes of a Profession, *Social Work*, No.2:44-55, 1975.
- [6] Haralambos, M. & Heald, R., Uvod u sociologiju, Globus, Zagreb, 1989.
- [7] Ilić, I., Medicinska Nemezis, »Vuk Karadžić«, Beograd, 1984.
- [8] Parsons, T., Profession u David L. Sills (ed.) *International Encyclopedia of the Social Science*, New York, Macmillan & Free Press, 2016.
- [9] Rus, V. & Arzenšek, V., Rad kao sudbina i kao sloboda, Sveučilišna naklada Liber, Zagreb, 1986.
- [10] Savin, K., O profesiji, *Sociologija*, No.1/2:59-92, 1981.
- [11] Savova, Julieta, Education and Teacher in Central and Eastern european Countries, 1991-1995, UNESCO, Warsaw, Poland, Izveštaj Evropskog konsultativnog skupa za Međunarodnu konferenciju o obrazovanju (Ženeva, 30.9.-5.10), 1981.
- [12] Spariosu, T., Neka shvatanja deontologije nastavnčkog poziva u Zborniku Savremene koncepcije i perspektive obrazovanja nastavnika, Pedagoški zavod Vojvodine, Novi Sad, 2001.
- [13] Šporar, Ž., Sociologija profesije, Sociološko društvo Hrvatske, Zagreb, 1991.
- [14] Weber, M., Protestantska etika i duh kapitalizma (drugo izdanje), »Veselin Masleša«, Sarajevo, 1989.
- [15] Zvekić, U., Parsonsova sociologija profesije u Sociologija društvene akcije Talkonta Parsonsa, Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2000.
- [16] Županov, J., Šporar, Ž., Profesija sociolog« u Suvremeno društvo i sociologija, Globus / Odsek za sociologiju Filozofskog fakuteta Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 1986.

**THE CONNECTION OF THE AGENTS OF SOCIALIZATION AND SOCIAL  
EMOTIONAL DEVELOPMENT OF CHILDREN**

**Snezana Stavreva Veselinovska**

University „Goce Delcev“ – Stip, Faculty of educational of sciences, Republic of Macedonia  
[snezana.veselinovska@ugd.edu.mk](mailto:snezana.veselinovska@ugd.edu.mk)

**Snezana Kirova**

University „Goce Delcev“ – Stip, Faculty of philology, Republic of Macedonia  
[snezana.kirova@ugd.edu.mk](mailto:snezana.kirova@ugd.edu.mk)

**Vesna Petrova**

University „Goce Delcev“ – Stip, Faculty of educational of sciences, Republic of Macedonia  
[vesnakocani@yahoo.com](mailto:vesnakocani@yahoo.com)

**Abstract:** Each individual is social emotional individual. The need for better connectivity for development is necessary. The source of the connection acquires even after birth with dependence on other individuals. From the very beginning the child needs someone who will take care of him and further its development. The first and most important link between the children's birth is in their family, both for emotional and social development. Parents are those related to children and take their education and care for proper growth and development of the children.

In this context, the research aimed to examine how and how much the family is connected and affects on social and emotional development of children.

**Keywords:** Family, parents, social development, emotional development, school, students.

**ПОВРЗАНОСТА НА АГЕНСИТЕ НА СОЦИЈАЛИЗАЦИЈАТА И СОЦИЈАЛНО  
ЕМОЦИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ НА ДЕЦАТА**

**Снежана Ставрева Веселиновска**

Универзитет “Гоце Делчев” – Штип, Факултет за образовни науки, Република Македонија  
[snezana.veselinovska@ugd.edu.mk](mailto:snezana.veselinovska@ugd.edu.mk)

**Снежана Кирова**

Универзитет “Гоце Делчев” – Штип, Филолошки факултет, Република Македонија  
[snezana.kirova@ugd.edu.mk](mailto:snezana.kirova@ugd.edu.mk)

**Весна Петрова**

Универзитет “Гоце Делчев” – Штип, Факултет за образовни науки, Република Македонија  
[vesnakocani@yahoo.com](mailto:vesnakocani@yahoo.com)

**Резиме:** Секоја единка е социјално емоционална единка. Потребата од поврзување за подобар развој е неопходна. Изворот на поврзаноста се стекнува уште по самото раѓање со зависноста од другите единки. Уште на самиот почеток на детето му е потребно некој кој ќе се грижи за него и за понатамошниот негов развој. Првата и најбитна поврзаност на децата ја стекнуваат во семејството, како за емоционален, така и за социјален развој. Родителите се тие кои се поврзани со децата и е потребно нивното воспитување и грижа за правилен раст и равој на децата. Во овој контекст е и истражувањето чија цел е да се испита како и колку семејството е поврзано и влијае врз социјалниот и емоционален развој на децата.

**Клучни зборови:** Семејство, родители, социјален развој, емоционален развој, училиште, ученици.

**ВОВЕД**

Секоја личност е единствена, посебна и неповторлива. Се развива делумно како сите други индивидуи и делумно како ниту една друга индивидуа. Развојот почнува од зачетокот и продолжува преку целиот живот. Целта на ова истражување е да даде основи за разбирање на човековиот развој, како главна цел социјално емоционалниот развој. Тргувајќи од детето како основен приоритет во воспитно – образовната работа кон кој се насочени сите воспитно – образовни постапки, активности и содржини, како и начинот на кој децата

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

ги усвојуваат знаењата и го гледаат светот, односно како единствена целина развиен е пристапот во воспитно – образовната работа.

Социоемоционалниот развој е значаен да се проучува поради можноста да се планираат и да се создаваат услови за поттикнување повисок квалитет во развојното ниво. Во рамки на истражувањето ќе се истакнат значајните социјални и емоционални промени низ кои децата поминуваат низ различни периоди од развојот. Воедно, разгледано е и како варијаблите кои потекнуваат од општеството и културата влијаат врз психолошкиот развој на децата низ животниот циклус.

Истражувањето на социоемоционалниот развојот низ целиот животен циклус е интригантен, ќе го истражуваме животниот циклус од точка на зачеток, па сè до адолесценцијата. Истражувањето ќе долови да се разбере секој период од животот како бебе, како дете, како адолесцент, како сите години влијаат во социо емоционалниот развој.

Познавањето и разбирањето на социо-емоционалните процеси и промени во различни развојни периоди, со посебен акцент на детството и адолесценцијата, како и социјалниот контекст на развивање (училиште, семејство, врсници) кои нудат можности исто така и за практична и истражувачка применливост во образованието и помагаат на луѓето од различни возрасти и различни развојни периоди ефикасно да се справат со својот живот во различни животни периоди и да ја подобрат нивната добросостојба. Истражувањето е врз основа на хронолошката поврзаност. За секоја возраст се дадени предвидените достигнувања во сообразност со возраста.

Социо-емоционалниот развој значи развивање на односи и развивање на социјални вештини и однесувања за кои децата ќе бидат прифатени во училиштето и општеството. Социјален и емоционален развој - е развој на врските и чувствата и учење на вештините за живеење во општеството со други луѓе. Учењето да се живее со другите луѓе, во нашето семејство, во општеството, најчесто е еден од најважните делови на развојот – дел во кој семејството и пријателите играат важна улога.

Како агенци на социјализацијата ( семејство, училиште, врсници,... ) за развојот на детето, како емоционален, така и социјален, со посебен осврт ќе го потенцираме семејството. Семејството преставува незаменлива средина во која човекот се формира како личност. Зборот “ семејство ” денес се однесува на различни концепти. Во најширока смисла тоа е “ неразделна целина на личноста поврзана во брак или со посвојување ”, или раѓање на поединци кои се наследуваат еден со друг, - “ династија ”, што значи “ лоза ”, “ пол ”. Во потесна смисла на зборот семејството значи “ роднини кои живеат под ист покрив ” или во уште потесна смисла “ мајка, татко, деца ”.

Семејството како примарна општествена заедница има голема улога во формирањето и развојот на младата личност, поради што се посветува големо внимание на условите кои владеат и семејната атмосфера. За многу родители е потребна едукација за правилно воспитување и согледување на своите постапки, дали се позитивни или негативни. Многу е важна присутноста на родителите во животот на своите деца за да можат да ги препознаат асоцијалните однесувања и како да реагираат за да ги надминат. Речиси сите позитивни и негативни страни на социјално однесување, свесни или несвесни, му се препишуваат на односот родител – дете.

Родителите може позитивно да влијаат со тоа што ќе го научат своето дете како позитивно да го совлада стресот преку личните искуства, како да го избегне во некои ситуации и со тоа што ќе го поткрепуваат емоционално. Еден од најважните фактори за емоционален развој на детето се родителите. За здрав детски емоционален развој важна е здрава чувствителна средина во семејството, убави односи помеѓу членовите во семејството, особено односи на љубов и почитување помеѓу родителите и разбирањето на развојот на детето.

Социјалниот и емоционален развој кај децата се појавуваат природно. Социјалните вештини се мерат во способноста на детето да соработува, додека емоционалниот развој е процес на учење како да се разберат и контролираат емоциите.

## **2. ЦЕЛ И ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕ**

### **2.1. Цел**

Целта на ова истражување е преглед и анализа на теорија поврзана во врска со социо – емоционалниот развој на децата, се од нивното раѓање, т.е предучилишна возраст, до гранката нивното растење и развивање на личности, односно адолесценти.



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Како примарна цел во ова истражување ни е пронаоѓање на докази дека постојат внатрешни и надворешни влијанија кои влијаат врз развојот на децата како на социјален така и на емоционален план, односно дека децата се подложени на огромен број на влијанија од останатите луѓе кои ги опкружуваат, без разлика дали станува збор за крвно сродство со истите, или за луѓе кои едноставно ја извршуваат својата должност и се грижат за нив, т.е градинките и училиштата.

Секундарна цел во истражувањето ни е пронаоѓање на факти и истражувања со кои можеме да ја докажеме хипотезата на самото истражување преку нивна статистичка анализа.

Главната цел на истражувањето е да се проучат влијанијата на социо-емоционалниот развој на децата како и причините за нарушување на тој социо – емоционален развој.

Теоретска цел на ова истражување е да се објаснат и дефинираат некои значајни термини за работата на воспитно – образовните институции.

Методолошка цел на ова истражување е да се креираат инструменти и истите да се проверат за определување на ставовите и мислењата за учесниците во воспитно – образовниот процес.

## **2.2. Проблем**

Во ова истражување за социоемоционалниот развој како проблем се појавува вроденото или стекнатото. Дилемата вродено-стекнато го вклучува нивото до кое развојот е под влијание на наследството или средината. Една од најстарите дилеми со кои се занимавал човековиот род е дали човекот е производ на гените кои ги наследил или е производ на влијанието на околината под која бил изложен. Обидите да се одговори на ова прашање ги групирале научниците во две групи, како екстреми на еден ист континум.

Првата група се нативисти, кои тврделе дека судбината на индивидуата во целина е предодредена со нејзината генетска структура. Според развојните психолози кои ја нагласуваат улогата на наследството и вроденото, како што сончогледот зрее по воспоставен ред, освен ако непогодна средина го попречи тоа, така и човекот расте и се развива по однапред воспоставен ред. Еволуционото и генетско наследство продуцираат карактеристики во растот и развојот.

Ние зборуваме еден збор, пред да поврземе два, растеме нагло во рано детство, искусуваме цела бура од хормони во пубертет, достигнуваме врв во физичката сила и развој во доцна адолесценција и во период на млад возрасен. Претставниците на оваа група веруваат дека екстремно тешки и нестимулативни средини, како на пример, хостилни опкружувања, можат да го забават развојот. Она што е важно за нив е нивното верување дека базичните развојни тенденции генетски се пренесуваат.

Спротивно на првата група, втората група ја сочинувале емпиристи (уште се нарекуваат и енвиromенталисти) кои сметале дека функционирањето на човекот комплетно е одредено со неговото индивидуално искуство или со други зборови акцентот во развојот го ставиле на важноста на стекнатото искуство од средината (Bronfenbrenner & Morris, 2006; Krause, 2006). Искуствата кои можат да имаат влијание врз развојот се движат во распон од биолошкото опкружување на индивидуата (исхрана, медицинска грижа, лекови и физички трауми), па сè до социјалното опкружување (семејство, училиште, врсници, заедница, медиуми и култура).

Во образованието, на пр. за училишното учење, ова е од исклучително значење. Ако го сфатиме училишниот успех на детето како последица на генетските карактеристики на детето не можеме да сметаме на некаква помош од посебни наставни методи, бидејќи клучот за успех е под контрола на гените. Единствено што тогаш можеме да направиме е да се приспособиме на барањата на наследните ограничувања. Но, ако во поглед на училишниот успех е пресудно влијанието на факторите од средината, тогаш можеме да очекуваме дека стимулативните услови можат да потпомогнат во спречување на училишен неуспех, таму каде што нестимулативната средина не му дала можности за развој на детето. Можеме да заклучиме дека дилемата наследство-средина, односно вродено-стекнато, не е така екстремна како што изгледала порано. Денес овие сфаќања не се спротивставуваат така остро, туку разликата е главно каде што се става акцентот. За едните пресудно влијание има наследството, а за другите, тоа е влијанието на искуството. Повеќе никој не смета дека другиот фактор е ирелевантен, прашањето е само кој фактор е доминантен, пресуден. Вистинската развојна дилема е колкав е придонесот на наследството, а колкав на средината, а не дали едното може без другото.

Но сè што е вродено не е стекнато. Многу појави кои можат да се забележат при раѓањето, посебно некои пореметувања и оштетувања, можат да бидат последица на влијанијата кои влијаеле на плодот во текот на бременоста, а не последица на генетскиот склоп. Таквите влијанија се, на пример, рендгенски зрачења, лекови, болести на мајката итн. Пореметувањата и оштетувањата можат да се појават и во текот на

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

породувањето, поради различни компликации кои во тој процес можат да се случат. Значи, вроденото и наследното не би смееле да ги изедначуваме.

Од друга страна, пак, стекнатото обично се споредува со наученото и треба да се истакне дека ниту ова изедначување не е оправдано. Иако голем дел од човековите особини имаат свое потекло во искуството и учењето, многу појави во текот на развојот можат да се засноваат на создавањето со минимално или никакво влијание на искуството. постојат однесувања кои се вродени, во смисла дека постојат од раѓањето, а не се наследни. Исто така, тоа што се јавува подоцна во животот не мора да биде резултат на влијанијата од средината, како на пример промените во пубертетот. Покрај тоа што се јавуваат подоцна во текот на развојот, не можеме да ги припишеме на влијанието на средината, туку на наследните механизми. Или пак заедничкото однесување кај припадниците на ист вид може да биде резултат и на нивното заедничко искуство, а не нужно на наследството. Ако во развојот на некое однесување можат да се констатираат непроменливи фази кај сите припадници на видот, тоа ни покажува дека однесувањето е вродено во смисла на наследност.

Ако и покрај изложеноста на единката на различни животни услови развојниот тек останува непроменет, се смета дека тоа е последица на програмирањето кое е наследно. Сепак и во примената на овој критериум има отстапки. Главно се однесуваат на постоење на примери на однесувања за кои е докажано дека се наследни, а развојниот тек не им е ист, како и примери на цврст редослед во развојот на некое однесување кое е плод на учење, а не резултат на наследството. Така постојат дилеми односно суштински проблеми од перспектива на целокупниот животен циклус. Всушност вроденоста и стекнатоста го карактеризира развојот низ целоживотниот циклус на човекот.

### 3. ЗАДАЧИ

Како задачи, со кои ќе се сретнеме во ова истражување ги набројувам следните:

Воспитно – образовниот процес: процес претставува реализација на наставниот курикулум со цел учениците да се стекнат со компетенции кои ќе им помогнат во продолжување на образованието или активно вклучување во пазарот на трудот.

Подобрување на работата на училиштето: училиште со силен инструктивен, комуникативен, мотивациски водач, јасно фокусирана мисија, високи очекувања од вработените, користење на ефективни комуникациски техники, безбедна и чиста средина која овозможува настава и учење кои перманентно евалуираат.

Воспитно – образовна организација: претставува сложен, комплексен, динамичен, отворен и целесообразен организациски систем!

Комуникацијата: претставува перманентен процес на испраќање и примање на информации, со една основна цел – размена на идеи.

Наставата како воспитно – образовен процес: е од посебно значење бидејќи таа ги поставува темелите на општата култура на образованието. Мотивација: причини, покренувачи или извори на однесувањето, процеси на покренување и насочување на однесувањето, очекувани и остварени исходи од однесувањето.

Тимска работа: форма на работа која овозможува демократско работење, делумно донесување на одлуки, решавање на проблеми и прашања, не самостојно туку со договор со други лица.

Училишната клима: претставува создаден амбиент во кој се реализира наставниот процес, кој покрај материјално – техничките предуслови ги опфаќа и меѓусебните односи на сите директни и индиректни учесници во реализацијата на овој процес.

Добро управување, значи прифаќање на луѓето и ресурсите, такви какви што се и притоа да им се помогне заеднички да работат за да ја постигнат поставената крајна цел.

### 4. МАТЕРИЈАЛИ И МЕТОДИ НА РАБОТА

Во текот на истражувањето се користеа следните методи:

Метод на анализа;

Метод на синтеза;

Метод на генерализација;

Дескриптивен метод.

## **5. ИСПИТАНИЦИ, ИНСТРУМЕНТИ И ПОСТАПКА НА ИСТРАЖУВАЊЕ**

Во текот на истражувањето се користеа следните техники:

**АНАЛИЗА НА ТЕОРИЈА И НА ИСТРАЖУВАЊА**

Во текот на истражувањето се користеа следните инструменти:

Инструмент на анализа и на индукција со дедукција на податоците – **ОДБИРАЊЕ НА БИТНОТО И ОТОФРЛАЊЕ НА НЕБИТНОТО**

Со цел од истражувањето да се обезбеди потребната емисија на употребливи податоци кои во трудот ќе претставуваат гаранција за присуство на високо ниво на сигурност и релијабилност кај добиените резултати, при изборот на случаен примерок на истражување, каде е применет и принципот на случајност во изборот.

Во ова истражување беа опфатени сите неопходни и релевантни категории на примероци, за да може да се покаже зголемувањето на компетенциите и мотивацијата на субјектите за влијание на социо – емоционалниот развој на децата.

Одговарањето на анкетниот лист и повеќето разговори беа вршени во самите училишта, а некои од нив и во приватност. Разговорите беа претходно договорени, субјектите беа информирани за целта и за темите околу кои ќе се одвива разговорот. При поделбата на анкетните листови во одредени училишта се вршеше нивно тајно пополнување поради осетливоста на темата.

## **6. ХИПОТЕЗА**

Детето претставува визионер кој поседува комуникациски вештини, кои ги обезбедува со мотивација и влијание на субјектите кои го водат кон негово подобрување и усовршување.

Од наведената хипотеза произлегуваат и **помошни хипотези**:

Помошна хипотеза 1: Ефикасниот и ефективен родител на дете поседува способност за комуникација што придонесува да се воспостави процес на подобрување на социо – емоционалниот развој на детето.

Помошна хипотеза 2: Ефикасниот и ефективен воспитувач во воспитно – образовна институција поседува дух на лидер кој го врши менаџментот на социо – емоционален развој на детето.

## **7. ВАРИЈАБЛИ**

Независна варијабла:

1. Способноста на воспитувачот во воспитно – образовната институција за социо – емоционалниот развој на детето.

2. Способноста на семејството за влијание кон социо – емоционалниот развој на детето.

Зависна варијабла:

Статистичко истражување.

1. Ставовите на психолозите, педагозите и социолозите во врска со социо – емоционалниот развој на детето.

2. Ставовите на субјектите во воспитно – образовната институција во врска со терминот социо – емоционален развој.

## **8. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА**

Социјалниот и емоционалниот развој кај детето игра значајна улога во сегашното и идното социјално функционирање на индивидуата. Социоемоционалните развојни етапи во текот на детскиот развој, потешко се идентификуваат во однос на етапите од физичкиот и моторниот развој. Знаците на одредени развојни етапи се потешко препознатливи и не се така јасно дефинирани како во доменот на физичкото здравје и моторниот развој. Овој домен се однесува на стекнување и учење вештини, коишто ја зголемуваат самосвесноста и самоконтролата. Истражувањата укажуваат дека стекнатите социјални вештини и емоционалниот развој се важен дел од подготвеноста на детето за училиште.

Голем број автори на публикации од областа на раниот детски развој го потенцираат значењето на воспоставување социоемоционална компетентност во најраните години од животот, како основа за севкупниот понатамошен развој на индивидуата. Безбедната околина и позитивната интеракција со возрасните во текот на првите години од животот на доенчето и малото дете игра значајна улога во промоција на здрав социоемоционален развој. Карактеристиките на овој домен на развој укажуваат на тесна поврзаност помеѓу социјалната и емоционалната компонента. Двата субдомена се наоѓаат во комплементарен однос и тие меѓусебно се дополнуваат. Успешните социјални контакти овозможуваат

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

развивање на позитивна слика за себе кај детето, но во исто време и развивање на емоционалните вештини за самоконтрола.

Позитивните развојни компоненти на овој домен го карактеризираат детето со способност да го контролира своето однесување, да научи да практикува вештини за интеракција со другите лица вклучувајќи ги и врсниците, како и воспоставување и одржување на позитивни односи со околината. Емоционалната компонента во рамките на овој домен го поттикнува детето на самоверба и доверба кон другите. „ По природа луѓето се социјални суштества. Низ сите фази на животот тие воспоставуваат интеракциски односи со други луѓе. Да се научи како да се биде и да се живее околу другите, е есенцијално за секој човек. Децата го конструираат сопственото знаење за светот околу нив, преку социјални интеракции. Здравите деца во сите култури воспоставуваат врска со возрастните уште од најмала возраст. За многу семејства и културни заедници, концептот да се биде добро образуван, го вклучува и социјалниот и емоционалниот развој како клучно за сето понатамошно учење коешто следи во животот. Правилниот социоемоционален развој на секое дете е значително поврзан со понатамошниот успех во животот и во училиштето. Децата од најрана возраст воспоставуваат социјални контакти со родителите, со воспитувачите, со врсниците и со други возрастни лица. Квалитетот на овие социјални односи го поттикнува правилниот социоемоционален развој на децата. Во текот на социоемоционалниот развој децата ги учат вредностите и видовите на однесувања кои се прифатливи за заедницата во којашто растат и се развиваат. Позитивните социјални односи се формираат главно кога децата развиваат адаптивно социјално однесување, кога го разбираат значењето на различните видови однесувања, кога се способни да се адаптираат во различни социјални средини и кога активно учествуваат во групни активности. Социјалната компетенција децата ја демонстрираат кога изразуваат емпатија со разбирање, чувствителност и почитување на сличностите и различностите.

Клучните вредности кои се очекуваат од децата на возраст од 0-6 години и се основа за дефинирање на стандардите за рано учење и развој во доменот „Социоемоционален развој“се:

- Градење на позитивна слика за себе;
- Самоверба и компетентност во интеракциите со околината и врсниците;
- Способност за разбирање на сопствените емоции;
- Контрола на сопствените чувства;
- Позитивна емоционална состојба;
- Респект и одговорност кон сличностите и различностите во заедницата.

Во рамките на доменот социоемоционален развој се издвојуваат два субдомена со следните стандарди:

I. СУБДОМЕН - Социјален развој со кој детето воспоставува интеракција со социјалната средина и личностите коишто го опкружуваат:

- Стандард 1: Детето може да прави разлика помеѓу познати и непознати возрастни лица;
- Стандард 2: Детето може да развие социјални вештини во интеракција со други деца;
- Стандард 3: Детето може да развие социјални вештини во интеракција со возрастни;
- Стандард 4: Детето може да ги забележи и да ги почитува сличностите и разликите кај луѓето.

II. СУБДОМЕН - Емоционален развој со кој детето ја развива перцепцијата за себе и своите емоции:

- Стандард 1: Детето го развива поимот за себе;
- Стандард 2: Детето може да ги препознае и соодветно да ги изразува своите емоциите;
- Стандард 3: Детето се гордее со своите постигнувањата и верува во своите способности;
- Стандард 4: Детето може да ги контролира сопствените чувства.

I. СУБДОМЕН- Социјален развој

### 9. Завршна расправа

Развојот на силни чувства меѓу родителите или негувателите и нивните деца се случува преку процес на зближување и приврзаност. Оваа приврзаност е потпомогната во почетните месеци од неколку работи, вклучително:

- Контакт преку кожата;
- Мирис;
- Говорење и слушање на гласовите на родителите;
- Хранење;
- Бањање;
- Играње;

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

➤ Контакт со гледање во очи.

Зближувањето е развој на силни чувства меѓу родителите и негувателите и нивните деца. Успешното зближување е начин бебето да се осигури дека е добро негувано и безбедно од злоупотреба и напуштање.

Џон Боулби е познат по своите опишувања на зближувањето и приврзаноста и ја потврди идејата дека на сите деца им се потребни постојани негуватели за да им се дозволи да развијат приврзаност и да почнат да формираат врски полни со љубов со своите негуватели.

Доколку периодот по раѓањето е прекинат со болест на мајката или бебето, или се карактеризира со мноштво различни негуватели, детето може да има тешкотии во формирањето блиски врски подоцна во животот. Се мислеше дека бебето може да формира блиска приврзаност само со мајката, но се покажа дека тоа не е вистина. Децата можат, а тоа и го прават, да формираат силни врски со мноштво разни луѓе, на пример дедовци и баби, родители, браќа и сестри, пријатели и др. Редовниот и зачестен контакт е важен, па дури и кога детето има нормална приврзаност за родителите и семејството, важно е во забавиштето да му се овозможи на малото бебе или малото дете да развије приврзаност за еден постојан негувател.

Истражувањата во 50-тите години го идентификуваа проблемот на појава на вознемиреност поради одвојување. Ова истражување на деца кои се одвоени од своите родители во болница беше важно за да се создаде навиката да се охрабруваат родителите да останат со своите деца во болница.

Но до 70-тите тоа не беше дозволено, затоа што се мислеше дека посетителите би ги вознемириле децата. Дете кое има формирано тесни врски со неколку важни луѓе ќе се чувствува многу посигурно од дете кое тоа го нема направено. Онаму каде што се чувствува голема сигурност кај детето, тогаш постои мала веројатност за појавување емоционална траума предизвикана од одвојувањето од главните негуватели, што ќе се случи во претстојниот период. Често пати, во првите години, премногу поврзаното дете ќе има тешкотии во формирањето тесна врска со негувателите. Обидете се да му скриете играчка под перницата на 12-месечно бебе. Ако ве види како ја криете играчката, ќе ја најде. Ако не ве види, нема да ја најде. Како што детето расте, може да научи да ја бара играчката на многу тешки места. Сепак, големата приврзаност значи дека кога неговиот главен негувател не е во близина, бебето или детето ќе покаже „вознемиреност поради одвојување“ преку плачење, врескање и доколку детето е постаро, обид да го следи негувателот. Вознемиреноста поради одвојувањето ќе започне околу 6–7-месечна возраст и ќе продолжи до тригодишна возраст кога детето може да сфати дека мама ќе се врати! Дел од ова е развивањето концепт наречен „постојаност на предметите“ – т.е. иако нешто не можете да видите, тоа сепак постои.

Социјалниот и емоционалниот развој кај детето игра значајна улога во сегашното и идното социјално функционирање на индивидуата. Социоемоционалните развојни етапи во текот на детскиот развој, потешко се идентификуваат во однос на етапите од физичкиот и моторниот развој. Знаците на одредени развојни етапи се потешко препознатливи и не се така јасно дефинирани, како во доменот на физичкото здравје и моторниот развој.

Овој домен се однесува на стекнување и учење вештини, коишто ја зголемуваат самосвесноста и самоконтролата. Истражувањата укажуваат дека стекнатите социјални вештини и емоционалниот развој се важен дел од подготвеноста на детето за училиште. Голем број автори на публикации од областа на раниот детски развој го потенцираат значењето на воспоставување социоемоционална компетентност во најраните години од животот, како основа за севкупниот понатамошен развој на индивидуата.

Безбедната околина и позитивната интеракција со возрасните во текот на првите години од животот на доенчето и малото дете, игра значајна улога во промоција на здрав социоемоционален развој. Карактеристиките на овој домен на развој укажуваат на тесна поврзаност помеѓу социјалната и емоционалната компонента. Двата субдомена се наоѓаат во комплементарен однос и тие меѓусебно се надополнуваат. Успешните социјални контакти овозможуваат развивање на позитивна слика за себе кај детето, но во исто време и развивање на емоционалните вештини за самоконтрола.

Позитивните развојни компоненти на овој домен го карактеризираат детето со способност да го контролира своето однесување, да научи да практикува вештини за интеракција со другите лица, вклучувајќи ги и врсниците, како и воспоставување и одржување на позитивни односи со околината. Емоционалната компонента, во рамките на овој домен, го поттикнува детето на самоверба и доверба кон другите.

„По природа луѓето се социјални суштества. Низ сите фази на животот тие воспоставуваат интеракциски односи со други луѓе. Да се научи како да се биде и да се живее околу другите, е есенцијално

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

за секој човек. Децата го конструираат сопственото знаење за светот околу нив, преку социјални интеракции. Здравите деца во сите култури воспоставуваат врска со возрастните уште од најмала возраст. За многу семејства и културни заедници, концептот да се биде 'добро образуван', го вклучува и социјалниот и емоционалниот развој, како клучно за сето понатамошно учење коешто следи во животот.

Правилниот социоемоционален развој на секое дете е значително поврзан со понатамошниот успех во животот и во училиштето. Децата од најрана возраст воспоставуваат социјални контакти со родителите, со воспитувачите, со врсниците и со други возрастни лица. Квалитетот на овие социјални односи го поттикнува правилниот социоемоционален развој на децата. Во текот на социоемоционалниот развој, децата ги учат вредностите и видовите на однесувања кои се прифатливи за заедницата во којашто растат и се развиваат.

Позитивните социјални односи се формираат главно кога децата развиваат адаптивно социјално однесување, кога го разбираат значењето на различните видови однесувања, кога се способни да се адаптираат во различни социјални средини и кога активно учествуваат во групни активности. Социјалната компетенција децата ја демонстрираат кога изразуваат емпатија со разбирање, чувствителност и почитување на сличностите и различностите.

Клучните вредности кои се очекуваат од децата на возраст од 0-6 години и се основа за дефинирање на стандардите за рано учење и развој во доменот „Социоемоционален развој“ се:

- Градење на позитивна слика за себе;
- Самодоверба и компетентност во интеракциите со околината и врсниците;
- Способност за разбирање на сопствените емоции;
- Контрола на сопствените чувства;
- Позитивна емоционална состојба;
- Респект и одговорност кон сличностите и различностите во заедницата.

Социо – емоционалниот развој има голема воспитна улога. Познавањето на социјален и емоционален воспитна улога, стручност и вештини потребни се во модерно образование. Емоционален и социјален писменост треба да се дел од наставната програма. од овие и други причини, наставниците треба да бидат обучени во областа на емоции и комуникација, тие треба повеќе знаење и пракса во врска со тоа од она што тие имаат со цел успешно да подготви децата и младите за живот.

Познавање и разбирање на социо-емоционалните процеси и промени во различни развојни периоди, со посебен акцент на детството и адолесценцијата, како и социјалниот контекст на развивање (училиште, семејство, врсници ) и можностите за практична и истражувачка применливост во образованието.

Запознавање со методологијата на развојните истражувања во образовен контекст.

Социо-емоционални процеси и развој (Емоционален развој). Образовни импликации.

Социјалниот контекст на развојот (Семејства, функционални и дисфункционални семејства; Родителство.

За проценка на „љубовта“ на младенчињата кон мајката, Харлоу употребил две мерки. Една била должината на времето спроведено со одделна заменска мајка, додека другата вклучувала степен во кој заменската мајка значи сигурност за мајмунчето во ситуации во кои е предизвикан стравот.

Резултатите биле многу изненадувачки. Мајмунчињата (младенчиња) во просек поминале помеѓу 17 и 18 часа дневно на пресоблечената мајка и помалку од еден час дневно на жичената мајка, независно од тоа на која од нив била ставена храна. Слично на тоа, кога била уплашено мајмунчето доследно барало сигурност кај пресоблечената мајка, а кога им била достапна само жичената мајка, мајмунчето било слабо утешено со нејзиното присуство. Она што е покажано со овие истражувања е пред сè дека храната и хранењето не ја прават врската помеѓу мајката и детето да биде специфична и силна. Се претпоставило дека постои некоја посебна потреба, која во себе има скриени компоненти на емотивни и социјални реакции. Идејата за примарна социјалност на детето (способностите на детето да бара и да се вклучуваат во социјалната интеракција, во овој случај да комуницира и бара неопходна грижа од страна на старателот) била револуционерно нова.

Ваквото адаптивно однесувањето се засновува на два комплементарни система: детски систем со кој се повикува на грижа и мајчин систем со кој се обезбедува грижа. Во детскиот систем се вклучени различни однесувања: цицање, плач, гушкање, насмевка, довикување, следење. Овие однесувања Болби ги нарекува: сигнални однесувања, а системот-сигнален систем. На активацијата на детскиот сигнален систем, мајката одговара со активација на системот за грижа, со однесување кое на детето на задоволителен начин ја

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

отстранува непријатноста или задоволува потребата. Во идеални услови, овие два система потполно се надополнуваат. Според Болби, системот на приврзаност, претставува базична, генетски условена мотивација и систем на однесување кој служи за детето да преживее и кој се активира после раѓањето во релација со одредени личности за кои се врзува детето.

Квалитетот на приврзаноста која децата ја развиваат, ја одредува сензитивноста на мајката за потребите на детето. Тоа посебно се огледа во активностите како што се хранење, смирување, телесен контакт и играње со детето. Оние мајки кои на тоа можат многу добро да се приспособат, имаат поголеми изгледи да развијат сигурна приврзаност со своите деца. Доколку мајката поради кои било причини не може да развие емоции на сигурна приврзаност кај детето, тогаш приврзаноста поприма анксиозно одбегнувачки или пак, анксиозно спротивставувачки облик.

Социјалната приспособеност зависи не само од раните врзувања, туку и од социјалните односи во детството и адолесценцијата. Децата и адолесцентите кои се со силна социо-емоционална врска се посочијабилни, пољубезни, поемпатични, подисциплинирани, посмирени, посреќни и позадоволни. Децата кои биле лишени од примарно врзување како доенчиња, можат подоцна да ја надоместат лишеноста во оптимална средина за развој на децата, во која примарно се усогласени одговорите на мајката или значајната друга личност на потребите на детето. Поголеми ефекти се постигнуваат доколку времето на примарното лишување биле пократко. Сакаме да нагласиме дека најважниот фактор за квалитетна социо-емоционална врска е квалитетот на поминатото време со детето, а не должината на времето.

## 10. ЗАКЛУЧОК

Се смета дека постои двонасочна врска помеѓу родителите и детето. Во 1958 год. Рене Зазо промовира нова теорија за социо-емоционално врзување наречена теорија на attachment. До тогаш, психолозите сметале дека социјалните врски се создаваат со поткрепување, односно дека се резултат на задоволување на физичките потреби. Социоемоционалното врзување се дефинира како примарна, вродена потреба за врзување на една единка со друга.

Примарни реакции значи дека тие не се научени, односно станува збор за механизам на реакции кои се вродени, дадени со раѓање. Значи, социјабилноста е дел од биолошкото, како и гладот и жедноста а не резултат на учење.

Децата не се врзуваат само за едно лице, на пр. мајката, туку за повеќе кои им се најблиски и кои се грижат за нив. Секојдневната рутина, постојаност и континуитет во околината на доенчето создава најрана основа за формирање на психо-социјален идентитет. Низ континуитетот на доживувањето на возрасните, детето учи да се ослонува на нив, да им верува, и што е уште позначајно и да си верува себеси. На тој начин се формира внатрешен модел на социоемоционално врзување кон крајот на првата година и се развива во првите пет години од животот. На 5-годишна возраст повеќето деца воспоставиле внатрешен модел на мајката (или друго лице кое се грижи за него), поим за себе и модел на интеракции со другите. Кога ќе се воспостават, овие модели влијаат врз вообликувањето на нашето искуство, врз нашите секавања, врз секавањето на светот. Meri Einsvort разликува два основни типа на социоемоционално врзување:

1) Силното социоемоционално врзување (или врзување кое дава сигурност) се карактеризира со способноста детето да ги доживува своите родители како база на сигурност и да остане спокојно и после разделбата, без страв и збунетост;

2) Несигурното социоемоционално врзување (или врзување кое не дава сигурност) е составено од модели на избегнување; од колебливи модели на врзување и од модели на неорганизирано-неориентирано врзување.

Во сите овие случаи на несигурното врзување, детето не ги смета своите родители за база на сигурност за да истражува. Децата се вознемирени во присуство на родителите и не успеваат да се успокојат. Слабите врски се среќаваат во сиромашни семејства, во дисфункционални семејства или во семејства каде мајките се депресивни. Типот на врзување зависи од тоа дали реакциите на родителите се соодветни: реакции во право време и на соодветен начин на пораките кои детето ги праќа. Силни социоемоционални врзувања со јака основа за сигурност, имаат децата на родителите кои се чувствителни на детските потреби, почесто им ги изразуваат своите емоции (почесто им се насмевнуваат, ги милуваат, милозвучно им зборуваат). Кај слабите социоемоционални врски има занемарување и отфрлање на детето, или варирање на нивната љубов, или пак се работи за малтретирани деца.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Сигурно врзани деца покажуваат очекување на емпатичен одговор, додека несигурно врзани деца имаат тенденција да бидат анксиозни, исплашени или закачени за родителите и да го гледаат светот и другите луѓе како заканувачки.

Децата кои се со силна социоемоционална врска се посочијабилни, пољубезни, имаат повеќе пријатели; имаат поголема почит кон себе; односот кон браќата/сестрите е добар; немаат потреба да им го свртуваат вниманието на возрастните преку барање на внимание преку немир; темпераментот им е смирен; лесно се дисциплинираат во училиште но не се покорни; поемпатични се; помалку се склони кон пореметување на поведение. Иако квалитетот на раното врзување е релативно стабилен тоа не значи и дека е непроменлив.

Социјалната приспособеност не зависи само од раните врзувања, туку и од социјалните врски во детството и адолесценцијата. Но истражувањата покажуваат дека натамошните проблеми полесно ги надминуваат оние кои имале сигурни почетни врзувања. Децата кои биле лишени од примарното врзување како доенчиња можат да го надокнадат ова лишување во адекватна поттикнувачка средина.

Социјален и емоционален развој - е развој на идентитетот и сликата за себе, развој на врските и чувствата за себеси и учење на вештините за живеење во општеството со други луѓе.

Учењето да се живее со другите луѓе, и во нашето семејство и во општеството, најчесто е еден од најважните делови на развојот – дел во кој семејството и пријателите играат важна улога. Социјализацијата е учење како да се однесуваме со семејството и општеството во кое живееме. Процесот на социјализација, според неговата дефиниција, ќе се разликува во различни општества и од семејство до семејство.

Примарната социјализација е социјализација што се одвива во рамките на семејството, во првите години од животот на детето. Тоа им помага на децата да научат како да комуницираат со другите, што е прифатливо, а што не е прифатливо.

Секундарната социјализација започнува кога децата стапуваат во редовен контакт со луѓе и околина вон нивниот дом. Тука се вклучени: градинка, забавиште училиште, а продолжува во текот на животот.

Секундарната социјализација ги учи децата:

- Како да комуницираат со возрасни кои не им се семејство
- Како да комуницираат со пријатели и други лица
- „Правилата“ на општеството, што е прифатливо, а што не е прифатливо вон домот.

Одреден број клучни процеси влијаат врз тоа колку добро се поврзуваме со другите и колку добро се вклопуваме во нашето семејство и општествениот свет. Пред да ги разгледаме фазите на социјалниот и емоционалниот развој, треба да размислиме колку се важни зближувањето и приврзаноста, самоосознавањето, личниот идентитет и довербата, од самиот почеток.

#### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- [1] Киро Попоски (1998), „Успешен наставник“, Ниро „Просветен работник“, Скопје.
- [2] Д-р Наташа Ангелоска – Гелевска (1998) „Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието“, Киро Дандаро, Битола.
- [3] Драган Јанковски (2001), „Транзиција, менаџмент, образование“, Ниро „Просветен работник“, Скопје.
- [4] Трајан Гоцевски (2003), „Образовен менаџмент“, Киро Дандаро, Битола.
- [5] К.Петковски, С.Коцева, В.Јаневски, Л.Спасовски (2005), „Проектни активности, проектен менаџмент, проект“, Херакли комерц, Битола.
- [6] Министерство за образование и наука во Република Македонија (2002), „Стратегија за развој на образованието 2001-2010 година“, Скопје.
- [7] Министерство за образование и наука во Република Македонија (2004), „Национална програма за развој на образованието во Република Македонија“, Скопје.
- [8] Јовиќ. Б. (2005), „Современо училиште“ Просветен работник, Скопје.
- [9] Д-р Снежана Мирасчиева, (2007), „Комуникацијата помеѓу наставникот и ученикот во основното училиште“, Штип.
- [10] Петковски К. (2004), „Водење на динамично училиште“, М-Графика, Скопје.
- [11] Bekic. J (1975), „Savremene tendencije u profesionalnog tazvoja kadrova“, Centar za kadrovskig istrazivanje, Zagreb.



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [12] Гоцевски Т. (1997), „Образовен менаџмент“, Македонска ризница,
- [13] Петковски К., Ламева. Б., Миленковска В., (2004), „Интегралната евалвација како основа за функционално инспектирање“, Европа 92, Кочани.
- [14] Бобек Шуклев, (1993), „Менаџмент“, Економски факултет, Скопје.
- [15] Бланчард К., Џонсон С., (1991), „Менаџер за една минута“, Комунист, Скопје.
- [16] .Feldman,R.S. Life Span Development :A topical Approach New Jersey: Pearson Education 2011
- [17] Наугаард, J.J. Child Psychopathology New York, NY: McGraw Hill Education 2008
- [18] Patterson, C.J. Infancy & Childhood New York, NY: McGraw Hill 2009
- [19] Roberts,M.C.,& Steele,R.G. Handbook of Pediatric psychology New York, NY:The Guilford Press 2009  
[Siegler ,R.,DeLoache ,J., Eisenberg, N. How children develop New York, NY: Worth Publishers.2006](#)
- [20] Santrock,J.W. A topical approach to life-span development. New York, NY: McGraw Hill 2009  
[Santrock, W.J. Life-Span Development. New York, NY: McGraw Hill. 2008](#)
- [21] Santrock,J.W. A topical approach to life-span development. New York, NY: McGraw Hill 2007



---

**PROBLEMS OF THE SEXUAL EDUCATION – CONTEMPORARY ISSUES AND PERSPECTIVES**

**Nikola Sabev**

Bulgaria, “Angel Kanchev” Russe University, Faculty of public health and health cares

[nikola\\_sabeff@abv.bg](mailto:nikola_sabeff@abv.bg)

**Abstract:** The low level of general and in detail sexual culture, as well as risky sexual behavior are the main factors for a range of negative phenomena in the modern society – unexpected pregnancy, high rate of abortions, sexual contaminated infections, abandoned children. High technologies and their development and implementation in the daily life is in great contrast with the demonstration of low sexual culture particularly among the adolescents and teenagers concerning the low extend of the use of contraceptive methods, sexual contacts at an early age, partners chosen at random, early (even at a child’s age) pregnancy and giving birth, massive abortion practice. The infections that are sexually conducted are a very serious problem, affected mostly the youth and people at their active age. In the context of socially significant problems, the sexual upbringing of the young people is converted into obligatory condition for realization of future active personal life. What is necessary for its successful fulfillment is detailed knowledge in the specific features of biological, psychological and social development of the individual in a certain age continuum – from the first days after the birth till the maternity, keeping the significance in the period of all the conscious life. The modern times dictates the concept that children and young people should be given adequate and competent advices about the issues of the sexual growing up and attitude in the family and at school being kept at a distance from the influence of the non censorship media events and of isolated direct contact with children at their age and older, because they cannot receive the best and proper information. It is a weak point that the school is at a very low level in the hierarchy of the teenagers and the youth as a means of information and potential consultation in different aspects of sexual culture. The use of the so called “sexual education” practice at the primary and secondary course of instruction is not efficient enough for the sexual socialization of the young people. Today the aims of the sexual education must reveal its equality and intra connection with the mental, moral, aesthetic and social personal development. The sexual education is defined as a specific social – pedagogical correlation concentrated on increasing of the quality of the sexual relations and the emotional satisfaction of the individual in the context of his/her social realization. The aim of the sexual education is to teach young people qualities which can help them to overcome the challenges in their lives personally, maturely and responsibly. It is orientated to achievement of maternity and autonomy concerning the sexual roles stimulates the personal choice, based on knowledge of tasks and consequences from concrete sexual behavior and its moral values. The expectations of the society are not only in the sphere of quantity of the information but also in the field of the effective development through the change of the attitude, habits and personal behavior.

**Keywords:** sexual education, contraceptive methods, reproductive health.

**ПРОБЛЕМИ НА ПОЛОВОТО ВЪЗПИТАНИЕ – СЪВРЕМЕННИ АКЦЕНТИ И ПЕРСПЕКТИВИ**

**Никола Събев**

Република България, Русенски университет „Ангел Кънчев”, Факултет „Обществено здраве и здравни грижи”, [nikola\\_sabeff@abv.bg](mailto:nikola_sabeff@abv.bg)

**Резюме:** Ниското ниво на обща и в частност на сексуална култура, както и воденето на рисково сексуално поведение са в основата на редица негативни явления в съвременното общество - нежелана бременност, висок относителен дял на аборти, полово предавани инфекции, изоставени деца. Бързото развитие и навлизане в бита на високи технологии рязко контрастира с демонстрирането на ниска сексуална култура, особено сред подрастващите и младежите, отнасяща се до ниското по степен използване на контрацептиви, ранното започване на сексуални контакти, честа смяна на партньорите, ранно (дори в детска възраст) забременяване и раждане, масово практикуване на аборти. Сериозен проблем са инфекциите, предавани по полов път, засягащи все повече младежи и хора в активна възраст. В този контекст на социалнозначима проблематика, половото възпитание на младото поколение се превръща в задължително условие за водене

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

на бъдещ пълноценен самостоятелен живот. За успешната му реализация е необходимо задълбочено познаване на особеностите на биологичното, психическото и социалното развитие на човека в един значителен възрастов континуум – от първите дни след раждането до настъпването на зрелостта, като запазва значението си и през целия останал съзнателен живот. Съвременето налага разбирането, че децата и младите хора следва да получават адекватни и компетентни съвети по въпросите на половото развитие и възпитание в семейството и училището, като бъдат дистанцирани от въздействието на съвременните нецензурирани медийни прояви и от изолираното пряко общуване с връстници и по-големи деца, откъдето не биха получили най-подходящата и точна информация. За съжаление училището е поставено твърде назад и надолу в йерархията на подрастващите и младежите като източник на информация и евентуална консултация по различни аспекти на половата култура. Използваната до скоро у нас практика на „полова просвета” в основния и среден курс на обучение в училище се оказва недостатъчно средство за подпомагане на половото социализиране на младото поколение. Днес задачите на половото възпитание следва да разкриват неговото единство и взаимовръзка с умственото, моралното, естетическото и социалното развитие на личността. Половото възпитание се дефинира като специфично социално-педагогическо взаимодействие, насочено към повишаване качеството на половите взаимоотношения и емоционалната удовлетвореност на личността в контекста на нейната социална реализация. Целта на половото възпитание е да изгради у младите хора качества, които биха ги подпомогнали самостоятелно, зряло и отговорно да посрещат изпитанията в личния си живот. То е ориентирано към постигане на зрялост и автономност по отношение на сексуалните роли, стимулира самостоятелен информиран избор, базиран на познания за закономерностите и последиците от определено сексуално поведение и съответните му нравствени измерения. Очакванията на обществото са в посока не единствено към количествено натрупване на информация, а и към ефективно развитие чрез промяна в нагласите, навиците и поведението на личността.

**Ключови думи:** полово възпитание, предпазни средства, репродуктивно здраве

## 1. УВОД

Съвременните научни теории от различни области разкриват същностните и неотменими връзки между различните проявления на психиката и поведението на индивида с неговата полава идентичност и култура, както на личностно, така и на групово и социално равнище. Сериозните анализи навеждат научната мисъл в последно време на категоричния извод, че половото възпитание от ранна детска и най-вече училищна възраст, може да култивира нови нива на персоналното и колективно човешко съзнание, постигайки по-висока степен на себепознание, балансирана психика и култура на взаимноприемливи и удовлетворителни взаимоотношения с другия пол. Това е важна тема, с която младите хора се срещат в преходната възраст на пубертета към формирането на пълноценен полого зрял индивид. Времето, ангажирано със средната степен на образование съвпада с настъпването на бърза поредица от психо-биологични трансформации, подготвящи организма на младите хора за изпълнение на една от най-важните си функции - човешкото възпроизводство. В тази възраст се формират основните личностови характеристики - интелект, воля, духовност и морал, както и тяхното социално интегриране. Основните задачи, стоящи пред образователната система обхващат формирането на адекватна полова самооценка и поведение, съчетани с развиване на увереност при запазване и развитие на специфичните поведенчески стереотипи за съответния пол. Успоредно с това у младите хора следва да се генерира перманентна потребност от полого информиране и консултиране при надграждащо обогатяване на културата на половите взаимоотношения, пълноценно физическо и духовно израстване на личността.

## 2. ИЗЛОЖЕНИЕ

В съответствие с дефиницията за здраве на Световната здравна организация (СЗО), сексуалното здраве се разглежда не само като отсъствие на специфични нарушения и/или болестни затруднения в половите функции, но и като пълноценно развитие на индивидите в ролята им на интимен партньор, съпруг и родител. Позитивното и добро сексуално здраве са гарант за добро самочувствие като елемент на цялата база, необходима за изграждане на отговорни и удовлетворяващи отношения с партньорите, включително и в техния най-широк социален контекст. В Република България терминът семейно планиране дефинира цялостната система от здравни услуги и образователни програми, насочени към индивиди, групи и популации, с цел поддържане и подобряване на сексуалното и репродуктивно здраве. Грижите, свързани с репродуктивното здраве на населението в България, са регламентирани в Закона за здравето, в който се

предвижда, че държавата следва да осигурява здравно-промотивни дейности и консултации; осигуряване на достъп до специализирана консултативна помощ по въпросите на репродуктивното здраве и семейното планиране; профилактика и лечение на безплодието, на болестите, предавани по полов път, както и профилактика, лечение и наблюдение на лица със заболявания на репродуктивната система. Предвидено е изграждането на здравни кабинети в детските градини, училищата и специализираните институции за предоставяне на социални услуги за деца. Утвърдените учебни планове следва да осигурят обучение по сексуално поведение, предпазване от полово предавани болести, СПИН и нежелана бременност. Този закон гарантира правото на всеки гражданин за информация и свободен избор на решение относно репродуктивното здраве. Половото възпитание се организира и реализира по различни способы и форми, които могат условно да бъдат класифицирани по форма (лекционни, дискуссионни, семинарни занятия), по място (в класни, извънкласни и извънучилищни обучения, в семейна и извънсемейна среда) и обхват (индивидуално, по двойки, в групи).

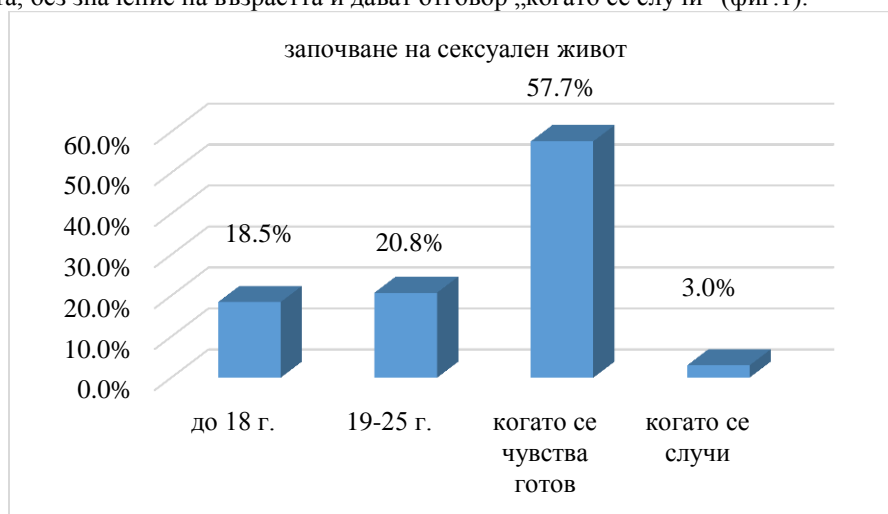
Потребността от информиране на младите хора по проблемите на сексуалното здраве и семейното планиране мотивира провеждането на проучване с цел изследване мнението на респондентите относно:

- необходимостта от провеждане на полово образование сред учениците;
- подходящата възраст за започване на сексуален живот;
- готовността за консултиране с медицински специалисти при проблеми, свързани с полови живот.

Обект на изследването са лица от двата пола на възраст до 34 години. Използвана е анкетна карта, предоставена на респондентите с възможност за достъп и онлайн. Изследването е проведено през месеците февруари и март 2017 год. Анкетирани са 130 души, които отговарят анонимно на предоставените им анкети.

### 3. РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО

Болшинството от изследваните лица (над 57%) определят като нормално начало на сексуален живот наличието на готовност у индивида, а с най-нисък дял (3%) са тези, които залагат на случайните стечения на обстоятелствата, без значение на възрастта и дават отговор „когато се случи“ (фиг.1).



Фиг. 1

Като редовен сексуален живот 47% от анкетираните определят честота на половите контакти около 3-4 пъти седмично. Ежедневните сексуални контакти са критерий за редовен полов живот при 17% от тях, а само за 3% са 1 път месечно или по-рядко (фиг. 2).



Фиг. 2

Предпочитан и най-използван източник на информация за предпазване от нежелана бременност е международната мрежа (52%), следван от специализираните медицински кабинети (фиг. 3).



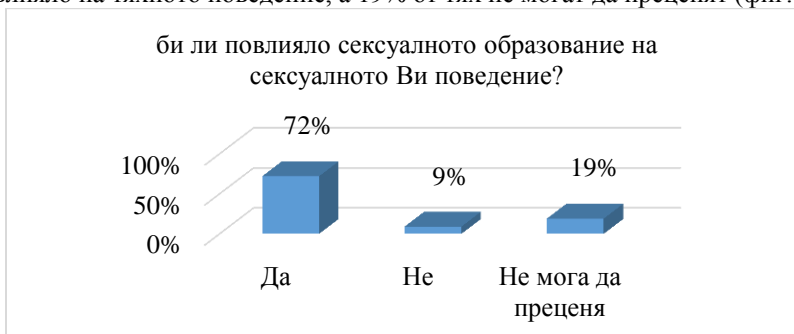
Фиг. 3

Почти всички респонденти намират за необходимо провеждането на обучение по сексуално здраве в училищата, като само 6% смятат, че то е ненужно (фиг. 4).



Фиг. 4

В съответствие с дадените дотук твърдения, болшинството от анкетираните лица считат, че сексуалното образование би повлияло на тяхното поведение, а 19% от тях не могат да преценят (фиг. 5).



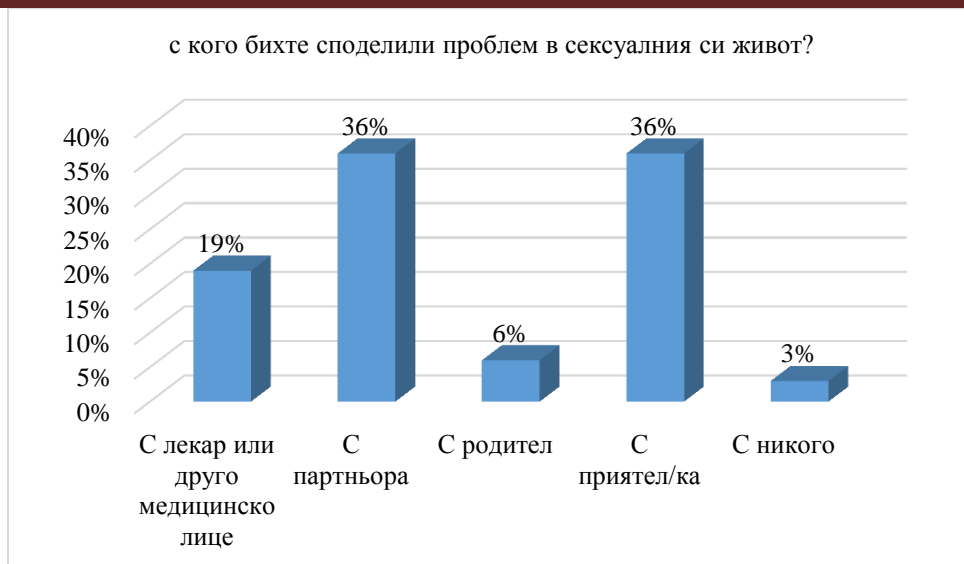
Фиг. 5

Значителна част от изследваните (80%) определят основната отговорност за предпазване от нежелана бременност да се носи от двамата партньори, 17% отреждат тази роля единствено на мъжа и само 3% считат, че това е задължение единствено на жената (фиг. 6). Над половината от респондентите (56%) са заявили, че не ползват предпазни средства при полов акт. Не е висок относителният дял на анкетираните лица (42%), които съобщават, че в населеното им място е осигурена възможност за консултации с лекар по сексуални проблеми и биха го сторили при необходимост. Само 11% са ползвали такива консултации, а останалите не се интересуват от тях и не желаят да ги използват.



Фиг. 6

Готовността за споделяне на възникнал проблем, свързан със сексуалния им живот, при 36% от изследваните лица е насочена към партньора или приятел/ка, а едва 19% от тях биха се обърнали към лекар (фиг. 7).



Фиг. 7

#### 4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данните от проучването сочат:

- преобладаващо мнение за започване на полов живот при наличие на готовност у индивида (биологическа и социална);
- ниско ниво на ползване на предпазни средства при полов контакт;
- нисък относителен дял на желаещите да ползват консултации от специалист при възникнал проблем, свързан със сексуалния живот;
- доминиращо мнение, че консултациите със специалист и посещаването на кабинети по проблемите на сексуалното здраве биха повлияли положително върху сексуалното поведение;
- необходимост от провеждането на полово образование в училище;
- ползването на интернет като основен източник на информация по въпросите, свързани със сексуалното поведение, предпазването от нежелана бременност и семейното планиране.

В заключение следва да се отбележи, че въвеждането на самостоятелна учебна дисциплина по здравно образование с предвиден отделен раздел по сексуално образование е необходимо и целесъобразно. Курсът на обучение следва да обхваща проблеми, свързани с безопасния секс, предпазване от нежелана бременност, избор на сексуален и семеен партньор. Очакванията на обществеността са в посока към повишаване на здравната и полова култура на населението и подобряване на общия му здравен статус.



**PHYSICAL EDUCATION TEACHING AND ITS IMPACT ON ABILITIES OF MALE AND FEMALE STUDENTS ATTENDING JUNIOR GRADES OF ELEMENTARY SCHOOL**

**Nevenka Zrnzević**

Teacher training faculty in Prizren – Leposavic, University of Pristina – K. Mitrovica, Serbia  
[nevenkazrnzevic@gmail.com](mailto:nevenkazrnzevic@gmail.com),

**Vuko Lakušić**

Teacher training faculty in Prizren – Leposavic, University of Pristina – K. Mitrovica, Serbia  
[vuko.lakusic@gmail.com](mailto:vuko.lakusic@gmail.com),

**Abstract:** Physical education teaching in junior grades of elementary school is not sufficiently focused on improving motor abilities of students, and what still lacks is systematic and continuous monitoring of students, i.e. their progress. Physical education teachers are faced with an important task – they “must” follow the latest achievements, use modern tools in teaching in order to make the best impact on growth and development of children and their abilities. A teacher should have an ability to perceive and define problems, to constantly investigate and find a way to solve them, and he or she should be self-critical, responsible and ready for changes, so that physical education classes would have a positive impact on students and take the place that belongs to them in the education system, a place which has been weakened for a long time. For this reason, the goal of the paper has been to analyze the impact of physical education classes in the third grade of elementary school on growth and development and motor abilities of male and female students. In order to assess the impact of physical education teaching on developing the abilities of students 10 tests have been used. In addition to the basic statistics, possible differences between male and female students have been determined using multivariate analysis of variance (MANOVA), univariate analysis of variance (ANOVA) and discriminant analysis. The analyses have shown that there is a statistically significant difference in morphological characteristics and motor abilities between male and female students of the third grade, therefore, in this age and even earlier it is desirable to conduct the classes separately for male and female students.

**Keywords:** physical education, students, anthropometric characteristics, motor abilities, MANOVA, ANOVA.

**NASTAVA FIZIČKOG VASPITANJA I NJEN UTICAJ NA SPOSOBNOSTI UČENIKA I UČENICA MLADJIH RAZREDA OSNOVNE ŠKOLE**

**Nevenka Zrnzević**

Univerzitet u Prištini – Kosovska Mitrovica, Učiteljski fakultet u Prizrenu – Leposavić, Srbija  
[nevenkazrnzevic@gmail.com](mailto:nevenkazrnzevic@gmail.com)

**Vuko Lakušić**

Univerzitet u Prištini – Kosovska Mitrovica, Učiteljski fakultet u Prizrenu – Leposavić, Srbija  
[vuko.lakusic@gmail.com](mailto:vuko.lakusic@gmail.com),

**Sažetak:** Nastava fizičkog vaspitanja u mlađem školskom uzrastu nije u dovoljnoj meri usmerena na poboljšanje motoričkih sposobnosti učenika, još uvek nedostaje sistematsko i stalno praćenje učenika, odnosno, njihovog napretka. Pred nastavnika fizičkog vaspitanja se postavlja važan zadatak „mora“ da prati najsavremenija dostignuća, da primenjuje savremena sredstva u nastavi, kako bi na najbolji način uticao na rast i razvoj dece i njihove sposobnosti. Nastavnik treba da ima sposobnost da može da opaža i definiše probleme, da stalno istražuje i da nađe način da ih rešava, da je samokritičan, odgovoran i spreman na promene kako bi nastava fizičkog vaspitanja imala pozitivan uticaj na učenike i zauzela mesto koje joj u sistemu školstva pripada, a koje je odavno poljuljano. Iz tog razloga cilj rada je bio da sagledamo koliki je uticaj nastave fizičkog vaspitanja u trećem razredu osnovne škole na rast i razvoj i motoričke sposobnosti učenika i učenica. U procenjivanju uticaja nastave fizičkog vaspitanja na razvoj sposobnosti učenika i učenica primenjeno je 10 testova. Osim osnovne statistike, eventualne razlike između učenika i učenica utvrđivane su pomoću multivarijantne analize varijanse (MANOVA), univarijantne analize varijanse (ANOVA) i diskriminativne analize. Analize su pokazale da postoji statistički značajna razlika u

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

morfološkim karakteristikama i motoričkim sposobnostima između učenika i učenica trećeg razreda, te je poželjno već u ovom periodu, a i ranije nastavu za učenike i učenice realizovati odvojeno.

**Ključne reči:** fizičko vaspitanje, učenici, antropometrijske karakteristike, motoričke sposobnosti, MANOVA, ANOVA.

#### UVOD

U poslednje vreme mnogo se govori o tome da su deca dosta preopterećena, stalno su izložena stresovima, pred njih postavljaju zadaci koje oni sve manje mogu samostalno i bez pomoći roditelja ili učitelja da reše. Ako tome dodamo i veliki broj sati provedenih sedeci za kompjuterom, u kući, školi, nad knjigom, nije za čuđenje što su deca sve manje fizički aktivna, njihove sposobnosti se smanjuju, a pojava deformiteta i gojaznost uzima sve veći mah. U ovakvoj situaciji sigurno da se mnogo očekuje od nastave fizičkog vaspitanja koja nažalost, pokazuju istraživanja, nije na zavidnom nivou. Časovi su neredovni, nedovoljno intezivni, jednolični, tako da nastava nema dovoljan uticaj na razvoj sposobnosti dece. Aktivnost dece na časovima fizičkog vaspitanja svedena je na minimum. Osim velikog broja deformiteta, hipokinezije, gojaznosti, slabi funkciju organa i sistema, deca su nedovoljno motivisana, što često za posledicu ima oslobađanje dece časova fizičkog vaspitanja još u mlađem školskom uzrastu. Jednom rečju nastava fizičkog vaspitanja se od strane učitelja i nastavnika zanemaruje i zapostavlja.

Koliki je značaj fizičkog vaspitanja govori podatak da je u preko 90% zemalja zastupljeno kao obavezan predmet, a kod nas u Srbiji na trećem je mestu po fondu časova u osnovnoj školi. Uloga učitelja i nastavnika je prvorazredna, jer jedino oni svojom spremnošću, primenom raznovrsnih sadržaja, mogu da povećaju interesovanje i motivišu učenike da zavole časove fizičkog vaspitanja. Vežbanje na času fizičkog vaspitanja ne bi smelo da se pretvori u dosadu ili obavezu, već da to bude čas na kome će se svi učenici osećati bezbedno i prihvaćeno, a učestvovanje na času da osećaju kao zadovoljstvo, izazov i radost. Učenici trećeg i četvrtog razreda vole da se porede sa drugima, zato nastavnici treba stalno da naglašavaju da je važan proces učenja, lično napredovanje a ne poređenje sa drugima.

„Nastavnik fizičkog vaspitanja mora dobro da poznaje prirodu procesa motivacije, kako bi kreirao što bolju motivacionu klimu, promovisao aktivno učestvovanje, zadovoljstvo i osećanje kompetentnosti svakog učenika ponaosob“ (Đorđić, Tubić, 2010).

Malo je istraživanja vršeno na ovom uzrastu, ali ona koja postoje pokazala su da fizičko vaspitanje u značajnoj meri stimuliše razvoj nekih antropometrijskih karakteristika i posebno utiče na razvoj motoričkih i funkcionalnih sposobnosti. Posebno se to odnosi na longitudinalna istraživanja rasta i razvoja dece mlađeg školskog uzrasta. Primenom programirane nastave u značajnoj meri se podigao nivo sposobnosti dece u odnosu na aktuelni program fizičkog vaspitanja, koji zbog preobimnog broja tematskih područja ne pruža dovoljno vremena za uvežbavanje nastavnog gradiva.

Nastava fizičkog vaspitanja posebno ima uticaj na mere cirkularne dimenzionalnosti skeleta i potkožno masno tkivo. Redovna fizička aktivnost u značajnoj meri utiče na zdravlje dece i adolescenata, uključujući povećanje koštane mase, održavanje telesne težine, smanjenje krvnog pritiska kod hipertenzivnih adolescenata i poboljšanje psihosocijalnog ponašanja“ (Okely, Booth & Patterson, 2001).

Praćenje fizičkog razvoja i fizičkih sposobnosti učenika predstavlja važan segment u nastavi fizičkog vaspitanja. Rezultati u fizičkom vaspitanju su zanemarljivi ako se objektivno ne valorizuju efekati nastave. Za ostvarivanje ciljeva i zadataka fizičkog vaspitanja i praćenje efekata rada važno je pratiti i proveravati antropološka obeležja učenika koga čine: antropometrijske (morfološke) karakteristike, motoričke sposobnosti, funkcionalne sposobnosti, intelektualne (kognitivne) sposobnosti, osobine ličnosti (konativne karakteristike), vrednosti i stavovi, mikrosocijalni status, socijalni i zdravstveni status. Inicijalno, tranzitno proveravanje i na kraju finalno proveravanje daće uvid u objektivno stanje sposobnosti učenika, napredak učenika u odnosu na inicijalno proveravanje i orjentacione vrednosti koje nam mogu pomoći kod planiranja nastave fizičkog vaspitanja za sledeću školsku godinu (Findak, 2003).

Rukovodeći se ovom konstatacijom longitudinalna istraživanja svakako bi dala potpuniju sliku o razvoju antropometrijskih karakteristika i sposobnosti dece posebno u okviru populacije školskog uzrasta gde su te promene veoma dinamične. Međutim, razlozi materjalne prirode često diktiraju postupke merenja određene populacije metodom transferalnog preseka.

Ovo transferzalno istraživanje kome smo i mi iz istih razloga pribegli, imalo je za cilj da utvrdi u kojoj meri nastava fizičkog vaspitanja ima uticaj na antropometrijske karakteristike i motoričke sposobnosti učenika i učenica

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

trećeg razreda osnovne škole. Cilj je bio i da se utvrdi da li postoji razlika između učenika i učenica u rastu i razvoju i motoričkim sposobnostima.

**METOD RADA**

Uzorak ispitanika obuhvatio je 197 učenika trećeg razreda osnovne škole (100 učenika i 97 učenica) sa Kosova i Metohije koji pohađaju redovnu nastavu po Planu i programu Republike Srbije. Nastava se sprovodi pod rukovodstvom učitelja razredne nastave.

**MERNI INSTRUMENTI**

Primenjeno je 10 varijabli od kojih su tri varijable za procenu antropometrijskih karakteristika (Stojanović, Momirović, Vukosavljević & Solarić, 1975), a testiranje motoričkih sposobnosti izvedeno je na osnovu redukovanog modela (Kurelić, Momirović, Stojanović, Šturm, Radojević, & Viskiće-Štalec, 1975), baterijom od 7 motoričkih testova (Tabela 1).

*Tabela 1. Merni instrumenti*

Test	Antropometrijske karakteristike	merne jedinice
AVIS- telesna visina	Longitudinalna dimenzionalnost skeleta	mm
AMAS – telesna težina	cirkularna dimenzionalnost skeleta	kg
ABMI – bodi mas index	telesna uhranjenost	Indexni poeni
Test	Motoričke sposobnosti	merne jedinice
MVIS – vis u zgibu	statička snaga	sec
MSDM – skok u dalj iz mesta	eksplozivna snaga	cm
MBMD – bacanje medicinke	eksplozivna snaga	cm
MDPK- duboki pretklon	fleksibilnost	cm
M30V – trčanje 30m visoki start	brzina	sec
M300– trčanj 300 metara	izdržljivost	sec
MPOL- poligon natraške	koordinacija	sec
MPOL- poligon natraške	koordinacija	sec

Za merenje telesne mase korištena je medicinska vaga sa tačnošću od 0,1kg, a za merenje telesne visine antropometar sa tanošću od 0,5cm. Merenje je obavljeno po Internacionalnom Biološkom Programu (Weiner & Lourie, 1969).

Od morfoloških parametara merene su: telesna visina i telesna masa, a na osnovu tih informacija, izračunat je indeks telesne mase (BMI). Ovaj indeks je predložila Svetska zdravstvena organizacija, a njegova vrednost izračunavana je i razvrstavana prema preporukama Harisona. Za normalnu uhranjenost korišćen je opseg od 18,5 do 24,9. Ispod 18,4 predstavlja podhranjenost, a iznad 25,0 preteranu uhranjenost (Tabela 2).

*Tabela2. BMI (Ogden i sar., 2006)*

BMI	Uhranjenost	Rizik za obolevanje na osnovu BMI
< 18.5	Mršavi	Minimalni
> 18.5 - 25	Normalno uhranjeni	Nizak
> 25 - 30	Prekomerno uhranjeni	Umeren
> 30 - 35	Umereno gojazni	Visok
> 35 - 40	Jako gojazni	Vrlo visok
> 40	Ekstremno gojazni	Ekstremno visok

**METODA OBRADJE PODATAKA**

Osim osnovne statistike, za utvrđivanje eventualnih razlika u antropometrijskim karakteristikama i motoričkim sposobnostima primenjene su *multivarijantna analiza varijanse* (MANOVA) i *univarijantna analiza*

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

*varijanse* (ANOVA), kojom su utvrđivane eventualne razlike između učenika i učenica pojedinačno za svaku varijablu.

**REZULTATI SA DISKUSIJOM**

*Tabela 3. Morfološke karakteristike učenika*

učenici	srd.vre.	std. Dev.	min	max	k.v.%	interv.	pov.	p
AVIS	1426.87	65.67	1245.00	1570.00	4.60	1413.84	1439.0	.99
AMAS	347.10	64.55	215.00	625.00	18.60	334.29	359.91	1.00
BMI	16.93	2.19	13.31	25.45	12.91	16.50	17.37	.63

*Tabela 4. Morfološke karakteristike učenica*

učenice	srd.vre.	std. Dev.	min	max	k.v.%	interv.	pov.	p
AVIS	1392.16	69.89	1250.00	1550.00	5.02	1378.08	1406.25	.99
AMAS	324.43	71.22	220.00	520.00	21.95	310.08	338.79	.13
BMI	16.59	2.48	12.58	22.44	14.94	16.09	17.09	.16

Pored činjenice da postoji velika razlika između minimalnih i maksimalnih rezultata rezultati Kolmogorov - Smirovljevog testa (p) ukazuju da nema statistički značajnog odstupanja od normalne raspodele. Ovaj uzrast prati vrednosti prirodnog priraštaja (Tabele 3 i 4).

*Tabela 5. Značajnost razlika u morfološkim karakteristikama između učenika i učenica trećeg razreda na multivarijantnom nivou*

	N	F	p
MANOVA	3	4.556	.004

Multivarijantnom analizom varijanse (MANOVA) utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika između učenika i učenica u morfološkim karakteristikama na multivarijantnom nivou (p= .004). (Tabela, 5).

*Tabela 6. Značajnost razlika u morfološkim karakteristikama između učenika i učenica na univarijantnom nivou*

VARIJABLA	F	p
AVIS	12.909	.001
AMAS	5.485	.019
ABMI	1.053	.307

Univarijantnom analizom varijanse (ANOVA) utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika između učenika i učenica u telesnoj visini (AVIS) (p= .001) i telesnoj masi (AMAS) (p=.019) na univarijantnom nivou (Tabela,6). U telesnoj uhranjenosti (BMI), između učenika i učenica nije utvrđena statistički značajna razlika na univarijantnom nivou (p= .307).

*Tabela 7. Značajnost razlika u motoričkim sposobnostima između učenika i učenica na multivarijantnom nivou*

	n	F	p
MANOVA	7	16.93	.000

Multivarijantnom analizom varijanse (MANOVA) utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika između učenika i učenica u motoričkim sposobnostima na multivarijantnom nivou (p= .000). (Tabela, 7).

*Tabela 8. Značajnost razlika u motoričkim sposobnostima između učenika i učenica na univarijantnom nivou*

VARIJABLE	Srednje vrednosti		t	p
	Učenici	Učenice		
MZGB	352.78	257.32	3.21	.002
MSDM	137.60	128.64	3.39	.001
MBMD	355.65	301.18	5.43	.000
MDPK	393.25	429.07	4.55	.000

Thirteenth International Scientific Conference  
 THE TEACHER OF THE FUTURE  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

MO30	56.77	60.47	5.34	.000
M300	70.78	80.08	6.74	.000
MPOL	135.70	163.72	5.24	.000

Testiranjem srednjih vrednosti utvrđeno je da učenici imaju prosečno bolje rezultate od učenica u svim istraživanim motoričkim varijablama (MZGB, MSDM, MBMD, MO30, M300 i MPON). Učenice su postigle bolji rezultat od učenika na testu za procenu fleksibilnosti (MDPK) (Tabela 8).

U školskim uslovima za procenu rasta najčešće se mere telesna visina i telesna težina kao najpoznatiji pokazatelji fizičkog razvoja koji odražava složene unutrašnje procese u organizmu čoveka (Mitrović, Pelemiš, M. & Pelemiš, V., 2014). Uvidom u rezultate antropometrijskih karakteristika učenika i učenica možemo konstatovati da se učenici i učenice statistički značajno razlikuju u rastu i razvoju. Istraživanja antropometrijskih karakteristika učenika mlađeg školskog uzrasta nema veliki broj, a ona koja postoje najčešće su se bavila onim segmentima na koje se najviše trenažnim procesom može delovati. Dokazano je da su masa tela i potkožno masno tkivo segmenti koji su najviše podložni transformaciji pod uticajem spoljašnjih i unutrašnjih faktora. Povećana fizička aktivnost dovodi do značajnih pozitivnih promena na antropometrijske karakteristike (Krsmanović, 1985; Zrnzević, 2003, 2007; Đurašković, 2002; Kragujević, Rakic, 2004; Pejčić, Malacko & Muvrin, 2014; Malacko, Stanković, Doder & Pejčić, 2015). Period mlađeg školskog uzrasta (7 do 10-11 godina), predstavlja prvu fazu usporenog rasta. Porast visine tela relativno je usporen, a godišnji priraštaj visine je relativno ujednačen do pred kraj ovog perioda. Priraštaj u visinu praćen je odgovarajućim priraštajem u masi tela. U ovom periodu deca godišnje porastu oko pet centimetara, a u masi tela dobijaju prosečno dva do tri kilograma (Medved, 1981; Kragujević, 1987).

Na antropometrijske karakteristike u najvećoj meri utiču genetski faktori, ali bez obzira što nastava fizičkog vaspitanja ne može u velikoj meri da utiče na promene morfoloških karakteristika, pre svega na mere longitudinalne i transferzalne dimenzionalnosti, važno je pratiti rast i razvoj dece. Fizička aktivnost pozitivno utiče na koštani sistem ubrzavajući cirkulaciju krvi, transport hranljivih materija kroz kost. Smanjenjem fizičke aktivnosti u dužem periodu, kosti postaju poroznije i manje su otporne na mehanička oštećenja. Pozitivan uticaj na zglobove ogleda se u boljoj pokretljivosti zgloba i većem lučenju sinovijalne tečnosti koja podmazuje zglobove i održava ih u dobrom stanju. Uticaj na mišiće ogleda se u umnožavanju mišićnih ćelija, povećanju broj kapilara, ubrzanju cirkulacije krvi kroz mišiće i nestanku masnog tkiva iz mišića (Đurković, 1995).

Na osnovu vrednosti indeksa telesne uhranjenosti (BMI) možemo zaključiti da većina učenika i učenica pripada kategoriji normalne uhranjenosti, a na osnovu minimalnih i maksimalnih rezultata da ima učenika koji su podhranjeni i onih koji pripadaju kategoriji gojaznih osoba. Na osnovu vrednosti indeksa telesne uhranjenosti (BMI) možemo zaključiti da većina učenika i učenica pripada kategoriji normalne uhranjenosti, a na osnovu minimalnih i maksimalnih rezultata da ima učenika koji su podhranjeni i onih koji pripadaju kategoriji gojaznih osoba.

U sistemu primenjenih motoričkih varijabli postoji statistički značajna razlika između polova na multivarijantnom nivou ( $p=.000$ ). Na univarijantnom nivou učenici su imali bolje rezultate u sledećim motoričkim sposobnostima: statička snaga (izdržaj u zgibu,  $p=.002$ ), eksplozivna snaga (skok u dalj iz mesta,  $p=.000$ ), opšta snaga (bacanje medicinke,  $p=.000$ ), brzina (trčanje na 30 metara iz visokog starta,  $p=.000$ ), izdržljivost (trčanje na 300 metara,  $p=.000$ ), koordinacija (poligon natraške,  $p=.000$ ). Relativno slabi rezultati postignuti na testovima za procenu snage i koordinacije (kod učenika i kod učenica), govore da nije bilo dovoljno motivacije da se određeni položaj zadrži u što dužem vremenu, a i zbog slabosti muskulature angažovane u izvođenju ovih testova. Slabi rezultati su potvrda da se ne poklanja dovoljna pažnja vežbama oblikovanja i nastavnim jedinicama kojima je predviđeno jačanje muskulature ruku i ramenog pojasa.

Učenice su postigle bolji rezultat samo na testu za procenu fleksibilnosti (duboki pretklon na klupici,  $p=.000$ ), što se može objasniti činjenicom da je kod devojčica pokretljivost u periodu mlađeg školskog uzrasta veća nego kod dečaka (od 7. do 12. godine). Pokretljivost ima značajnu ulogu u životu i radu čoveka. Zastupljena je u većini sportova (gimnastika, sportski aerobik, borilačke veštine, skokovi u vodu, atletika, plivanje, sportske igre). Optimalna gipkost omogućava pokrete uz minimalan utrošak energije, a sa maksimalnom efikasnošću. Takođe omogućava normalnu dinamiku i statiku tela što je od važnosti za prevenciju nastanka deformiteta. Vežbe pokretljivosti najbolje je raditi u drugoj fazi časa, kroz vežbe oblikovanja, i četvrtoj fazi časa ako učenici nisu umorni. Vežbe pokretljivosti treba izvoditi u serijama sa nekoliko ponavljanja u svakoj seriji.

Rezultati pokazuju da sadržaji nisu realizovani na zavidnom nivou, nastavi fizičkog vaspitanja se ne pridaje značaj koji zaslužuje, časovi fizičkog vaspitanja često služe za popunu norme, a izgubljeni časovi iz drugih predmeta nadoknađuju se za vreme časova fizičkog vaspitanja. I pored važnosti koju ima, fizičko vaspitanje se

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

tretira kao sporedan predmet. Ako želimo da značajnije delujemo na antropološki status dece i doprinesemo sistematskim promenama antropometrijskih karakteristika i motoričkih sposobnosti koje su predmet ovog rada potrebno je primenjivati vežbe znatno većeg intenziteta. Istraživanja govore da su učenici sa kojima je primenjena programirana nastava postigli značajno bolje rezultate na testiranju, pre svega u motoričkim sposobnostima. Ostvareni rezultati morfoloških karakteristika i motoričkih sposobnosti učenika i učenica trećeg razreda kreću se u granicama očekivanih vrednosti (Krsmanović, 1985; Zrnzević, 2003, 2007; Đurašković, 2002; Kragujević, Rakic, 2004; Pejčić, Malacko & Muvrin, 2014; Malacko, Stanković, Doder & Pejčić, 2015).

Studije koje su vršene širom evrope pokazale su da su učenici znatno aktivniji od učenica u svakodnevnom fizičkim aktivnostima, što se posebno odnosi na školski uzrast, od 3 do 5 razreda (Trost et al., 2002), Janssen & LeBlanc, 2010). U slobodno vreme fizičkom aktivnošću bavi se 44% učenika, a 56% učenika svoje slobodno vreme provodi pored kompjutera ili ispred televizora i nema nikakvu fizičku aktivnost, što predstavlja rizik po njihovo zdravlje i razvoj. Opšta je preporuka da za je za osnovnoškolski uzrast potrebno da fizička aktivnost traje 60 minuta, da učenici zadovoljavaju ove preporuke, međutim učenice nisu dovoljno aktivne (Riddoch et al., 2004). Utvrđeno je da sa uzrastom intenzitet fizičke aktivnosti opada (Trost et al., 2002). Ako se sposobnosti dece ne vežbaju i ne koriste, vremenom se umanjuju i gube. Rad sa decom mora da bude redovan i sistematičan, a rezultati rada u nastavi fizičkog vaspitanja sa decom mlađeg školskog uzrasta neće biti vidljivi samo u sferi fizičkog razvoja, već u celokupnom razvoju deteta. Zato ciljevi fizičkog vaspitanja treba da budu postavljeni što šire kako bi uticali na svestrani razvoj dece.

U kojoj meri će učenici ispuniti zadatke koji se pred njih postavljaju, da li će nastava fizičkog vaspitanja uticati pozitivno na antropološki status dece, u najvećoj meri zavisi od znanja i sposobnosti učitelja i nastavnika.

Mlađi školski uzrast predstavlja period kada je neophodno planski, organizovano i sistemski raditi na razvoju motoričkih sposobnosti, jer je ovo „kritični period“ za razvoj skoro svih motoričkih sposobnosti, pri čemu su stručna osposobljenost učitelja i pedagoški uticaj od prvorazrednog značaja (Zrnzević, 2016).

### ZAKLJUČAK

Analize rezultata morfoloških karakteristika pokazale su da između učenika i učenica postoji statistički značajna razlika u sistemu primenjenih varijabli ( $p = .004$ ), što znači da se učenici i učenice razlikuju u rastu i razvoju.

U sistemu primenjenih motoričkih varijabli postoji statistički značajna razlika između polova na multivarijantnom nivou ( $p=.000$ ). Najveća heterogenost rezultata ispoljena je kod testova za procenu snage ruku i ramenog pojasa (MZGB, MBMD) i koordinacije (MPON), kako kod učenika, tako i kod učenica.

U skladu sa dobijenim rezultatima neophodno je istaći da je u nastavi fizičkog vaspitanja u mlađem školskom uzrastu neophodno u podjednako meri raditi na razvoju morfoloških karakteristika i motoričkih sposobnosti učenika i učenica, posebno onih koje nisu u velikoj meri genetski uslovljene i kod kojih su moguće promene. Na bazi tih pokazatelja moguće je vršiti optimalno planiranje i programiranje nastave fizičkog vaspitanja, kao i kontrola razvoja određenih antropoloških karakteristika pod uticajem tako programiranih sadržaja. Neophodno je da učitelji razredne nastave u potpunosti realizuju nastavne sadržaje i permanentno prate rast i razvoj učenika, povećaju intenzitet vežbanja i motivaciju učenika, jedino tako mogu uticati na pravilan rast i razvoj.

Motoričke sposobnosti učenika i učenica nisu na zadovoljavajućem nivou. Aktuelni program fizičkog vaspitanja nije u dovoljnoj meri uticao na sve ispitivane motoričke sposobnosti. Realni dometi nastave fizičkog vaspitanja u mnogome zavise od motivacije učenika. Umesto nezadovoljstva uslovima rada koji se najčešće spominju kao razlog, treba se okrenuti onome od čega zavisi odnos učenika prema fizičkim aktivnostima – kompetentnosti i posvećenosti nastavnika fizičkom vaspitanju!

### LITERATURA

- [1] Đorđić, V. & Tubić, T. (2010). Self determination theory and understanding of student motivation in physical education instruction (Teorija samoodređenja i razumevanje motivacije učenika u nastavi fizičkog vaspitanja). *Zbornik Instituta za pedagoška istraživanja*, ISSN 0579-6431 (Godina 42, Broj 1., 2010: str. 128-149). Pregledni članak.
- [2] Đurašković, R. (2002). *Sportska medicina*. [Sports medicine.] Nis: S.I.I.C.
- [3] Đurković, Z. (1995): *Metodika fizičkog vaspitanja dece predškolskog uzrasta*. Kikinda: Pedagoška akademija
- [4] Findak, V. (2003). *Metodika tjelesne i zdravstvene kulture*. Zagreb: Školska knjiga.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [5] Janssen, I., & LeBlanc, A. G. (2010). Systematic review of the health benefits of physical activity and fitness in school-aged children and youth. *International journal of behavioral nutrition and physical activity*, 7(1),
- [6] Kragujević, G. (1987): *Teorija i metodika fizičkog vaspitanja*. Beograd: Učiteljski fakultet Beograd.
- [7] Kragujević, G., Rakić, I. (2004). *Fizičko i zdravstveno vaspitanje u prvom razredu osnovne škole: priručnik za učitelje*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
- [8] Krsmanović, B. (1985). *Efficiency of physical education curriculum depending on the model of teaching*. Unpublished doctoral dissertation, Novi Sad: Faculty of Physical Education.
- [9] Kurelić, N., Momirović K., Stojanović M., Šturm J., Radojević, D., & Viskić-Štalec, N. (1975). *Struktura i razvoj morfoloških i motoričkih dimenzija omladine*. [Structure and Development of Morphological and Motor Dimensions of Youth]. Belgrade: Institute for Science Researches of Faculty of Physical Education
- [10] Malacko, J., Stanković, V., Doder, D., & Pejčić, A., (2015) Gender differences in the morphological characteristics and motor skills of children aged 7 to 11, *Facta Universitatis Series: Physical Education and Sport* Vol. 13, No 1, pp. 115 – 125
- [11] Medved R. (1985). *Sportska medicina*. (Drugo, obnovljeno i dopunjeno izdanje). JUMENA– Jugoslovenska medicinska naklada
- [12] Mitrović, N., Pelemiš, M., Pelemiš, V. (2014). Analiza uhranjenosti kod dečaka i devojčica mlađeg školskog uzrasta. *Bjeljinski metodički časopis. Vol. 1 (2014)*, 41-48, Pedagoški fakultet Univerziteta u Istočnom Sarajevu, Bosna i Hercegovina, ISSN 2303-5366.
- [13] Okely AD, Booth ML, Patterson JW. Relationship of physical activity to fundamental movement skills among adolescents. *Med Sci Sports Exerc* 2001;33:1899-904.
- [14] Ogden CL, Carroll MD, Curtin LR, McDowell MA, Tabak CJ, Flegal KM. (2006). Prevalence of Overweight and Obesity in the United States, 1999-2004., *JAMA*, 295:1549-1555.
- [15] Pejčić, A. Malacko, J., & Muvrin, H. (2014). Gender differences in the morphological characteristics and motor skills of first-fourth grade elementary school children. In D. Milanović and G. Sporiš (Eds.), *7<sup>th</sup> International Scientific Conference on Kinesiology* (pp.286-290). Opatija, Croatia.
- [16] Riddoch, C. J., Andersen, L. B., Wedderkopp, N., Harro, M., Klasson-Heggebo, L., Sardinha, L. B., ... & Ekelund, U. L. F. (2004). Physical activity levels and patterns of 9-and 15-yr-old European children. *Medicine and science in sports and exercise*, 36(1), 86-92.
- [17] Stojanović, M., Momirović, K., Vukosavljević, R., Solarić, S. (1975). Struktura antropometrijskih dimenzija. [The Structure of Anthropometric Dimensions]. *Kineziologija*, 5 (1-2), 193-206.
- [18] Trost, S. G., Owen, N., Bauman, A. E., Sallis, J. F., & Brown, W. (2002). Correlates of adults' participation in physical activity: review and update. *Medicine and science in sports and exercise*, 34(12), 1996-2001.
- [19] Zrnzević, N. (2003). *Efikasnost ostvarivanja programskih sadržaja u nastavi fizičkog vaspitanja u nižim razredima osnovne škole*. Neobjavljen magistarski rad, Novi Sad: Fakultet fizičke kulture.
- [20] Zrnzević, N. (2007). *Transformacija morfoloških karakteristika, funkcionalnih i motoričkih sposobnosti učenika*. [Transformation of the morphological characteristics of the functional and motor abilities of the schoolchildren. (Doctoral dissertation), Niš: Faculty of sport and physical education.
- [21] Zrnzević, N. (2016). *Metodika nastave fizičkog vaspitanja*. Leposavić: Učiteljski fakultet Prizren-Leposavić.
- [22] Weiner J, & Lourie J. *Human Biology, A Guide to Field Methods*. Internacional Biological Programme. Oxford - Edinburgh: Blackwell Scientific Publications. 1969





**COACHING AS TEACHING - BUILDING RELATIONSHIPS**

**Danica Piršl**

Faculty of sport, Niš, Serbia, [danicapirsl@gmail.com](mailto:danicapirsl@gmail.com)

**Nadežda Stojković**

Faculty of Electrical Engineering, Niš, Serbia, [nadezdajelisaveta@gmail.com](mailto:nadezdajelisaveta@gmail.com)

**Vančo Bojkov**

Faculty of Electrical Engineering, Niš, Serbia, [vanconis@gmail.com](mailto:vanconis@gmail.com)

**Abstract:** The modern coach is an expert at both production and creating the end product of his hard work through the following elements—organizing, teaching, and driving the physical, technical, and tactical elements of the game, and relationships within the managements of his team group dynamics—getting the best out of players and teams he or she is coaching. The challenge and fun of coaching seen as yet another form of teaching, or passing down his or her immense sports knowledge to the instructees, is that it demands the rational analysis and firm logic of the scientist, but also the empathy and instinct of an artist. So the coach should be familiar with the science of coaching involving all the elements of teaching theories and learning strategies of his members of the team. While all coaches start their career fully focused on production, aimed at achieving the best sporting results, it is true that most coaches end their careers absorbed in the power of relationships and attitude they try to create and maintain. It is important that coaches build positive relationships within their teaching scenario, which can in turn, act as the glue that will cement the players to the cause and bind them together so they always act and behave as a team. Such positive relationships create resonance—an environment where players feel their feelings are being taken care of—as distinct from dissonance—a feeling of not being cared for. Players would describe a coach as capable of creating resonance as upbeat, warm, caring, approachable, a good listener, tuned in to emotions, genuinely interested in the players, optimistic, humorous, and secure in himself or herself. On the other hand, players would describe a dissonant leader as irritable, touchy, domineering, cold, pessimistic, governed by fear or ego, short-sighted, and captive to his or her own emotions. As the mind-set of the players is largely determined by the personalities and actions of the coaches and the coaching environment, it is clear that coaches must develop a new range of relationship skills. Relationship coaching is about coaches connecting with their players, getting to the real pulse of the team, and releasing a powerful collective emotional energy. This very often is the edge that allows teams to survive the bad times and go on to perform to their best and reach high towards the remarkable achievements. Research of high-performing instructors indicates that they develop cultures of collaboration and professional inquiry so as to improve student learning (Waters, Marzano & McNulty, 2008). Such coaches-teachers possess capabilities and knowledge that are critically needed to strengthen teaching or instructing reforms and improvement. In order to unleash these strengths, coaches need recognized responsibilities, authority, time to collaborate, and support from administrators to assume leadership roles. 21st century sports organizations need collaborative, participatory organizational structures that promote problem solving and the creation of what Heifetz and Laurie (1997) term “collective intelligence.”

**Keywords:** coaching, teaching, relationships, production, attitude.

### **1. NEW LEADERS IN SPORTS**

Those already established in the sports arena claim that peak performance is enhanced through the following elements:

- Good production + good relationships = peak performance
- Good production + poor relationships = potential to win but little commitment
- Poor production + good relationships = commitment to win but little ability
- Being emotionally intelligent, learning to be in tune with both themselves and their players
- Creating resonance, a positive emotional climate that frees the best in players
- Preventing dissonance by planning, organizing, and behaving in a way that minimizes negatives
- Communicating sensitively, knowing that when leaders speak, their words and actions have a strong emotional impact on the team
- Engaging players by creating a motivational coaching environment that recruits players to the cause
- Providing emotional leadership by guiding the players feelings through the emotional roller-coaster of the season

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Paul Barron, goalkeeping coach at Newcastle United, is an advocate of relationship coaching and once described his philosophy as: 1. They forget what you say to them. 2. They forget what you do with them. 3. But they never forget how you made them feel!

## 2. SPORT PARTICIPATION & CHARACTER DEVELOPMENT: A SYMBIOTIC RELATIONSHIP

Sport plays a big part in our lives whether through informal play with friends, team competition as student athletes, coaching young athletes, or as parents of children who play sports both informally and in organized leagues. But, does sport participation help shape a person's character?

Stoll and Beller, (1995) define character as "The ability to be honest, fair and civil – even when no one is watching and no one else is practicing ethics."

### 2.1 A Few Examples of the absence of character

1. Recently, Kentucky's state high school athletics association advised schools to stop organized post-game handshakes at sporting events such as football, soccer, and baseball. "While it is an obvious sign of sportsmanship and civility, many incidents have occurred... where fights and physical conflicts have broken out," according to the instructions sent to the schools. To clarify, the Kentucky High School Athletic Association did not directly ban the practice. They simply stated that if the handshakes could not be supervised, the practice of shaking hands after a game should be skipped. What messages does this send to student-athletes that a simple hand-shake, which demonstrates respect for the game and for opponents, is discouraged?

2. Conversely, during the fall of 2013, a high school football coach in Utah suspended his entire team for cyber-bullying, poor discipline, and poor performance in the classroom. Matt Labrum made the bold move of suspending his whole football team after reports that team members were skipping class, being rude to teachers, and cyber-bullying fellow students. The team members had to earn their way back onto the team. Instead of practicing for their next game, team members were performing community service, attending study halls, character development classes, and even writing reports about their actions.

### 2.2 The Role of Coaches

Many people have the potential to influence character development through sport. Among those commonly mentioned are parents, peers, religious beliefs, media, sport administrators, professional athletes, teammates, siblings, and fans. However, coaches are the number one influence in the development of character through sport. Good coaches can encourage players and help them improve their skills, set goals, perform at their top ability, and develop sportsmanship, poise, and self-assurance.

### 2.3 What does the research say?

While a great deal of anecdotal evidence suggests that sport builds character, an examination of the results of empirical research seems warranted. Sadly, the research suggests that sport participation, in and of itself, does not appear to develop character – in fact, quite the opposite is true. What's supremely important seems to be the *way* in which sport is experienced. Athletes' moral reasoning becomes more "masked" with "moral callousness" as sport participation increases (Stoll and Beller, 1995) which is reportedly a direct result of how sport is conducted in America – "Do what you have to do to win."

Based on a compilation of over 40,000 athletes from youth to intercollegiate and Olympic teams:

1. Team sports participants demonstrate "less/lower" character compared to individual sports participants,
2. Females demonstrate "more/higher" character compared to males,
3. For female athletes, early research indicates "more/higher" character when compared to more recent research on female athletes, and
4. Non-athletes demonstrate "more/higher" character when compared to athletes.

These findings support the *Game Reasoning Theory*, which suggests that athletes relinquish moral responsibilities as they perceive sport to be different from "real life." The artificial rules, roles, and boundaries of sport allow for the temporary suspension of everyday life morals.

There is good news, however. Research indicates that moral reasoning processes can be learned and developed. Tough (2013) suggests that teaching, reading, writing, arithmetic, *and* right from wrong is absolutely essential to producing not just good students, but good people. Research on leadership suggests that character can be supported through environments that challenge and demand ethical practices. It also helps prepare young people to become more reasonable, compassionate, accepting, and involved members of our communities, our nation and our world. Sport is an ideal venue to support character development. Moreover, the intentional focus on developing good character in student-athletes can positively transform teams, schools, and communities. It creates a secure,

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

thoughtful, encouraging environment where students flourish academically and athletically. John Wooden, legendary UCLA basketball coach, stated, “The true athlete should have character not be a character.” So, what can you do as a parent, coach, or sport administrator to ensure that your athlete develops character, rather than becoming a character? A planned sport program is necessary to ensure character development through sport. More specifically, sport programs should:

1. Develop a program philosophy about how to approach learning, achievement and competition, and move away from a “win at all costs” focus;
2. Enforce ethical standards and codes of conduct, such as TrueSport for athletes, coaches, parents, and camps;
3. Utilize proven, organized educational programs, such as TrueSport for athletes, coaches, parents, and camps;
4. Impose a penalty structure with clearly defined consequences for not adhering to the program’s codes of conduct and ethical standards; and
5. Evaluate the overall sport program, using quantitative and qualitative methods, making changes when necessary.

While the competitive nature of sport can create challenges to ethical learning, and lead to unintentional consequences, if well-executed, it can be a uniquely well-suited environment to learning reasoning, developing character, and gaining valuable life skills and lessons.

### 3. TRUST

*“If there is no trust there is no relationship.” — Tony Gaskins, Life Coach*

Trust is the bedrock of any coaching relationship. Without trust, nothing is possible. When your client trusts you, they will share their aspirations, thoughts, ideas, fears, feelings — everything, with you. Only by trusting you can a client feel safe enough to reveal vulnerabilities, expose mistakes and deficiencies, and ultimately grow.

In the coaching setting, establishing a relationship of trust constitutes a first step in the coaching process that allows the relationship to grow and flourish while increasing the likelihood for elevated performance.

Trust also creates the place where the teacher feels safe and allows them to be their genuine selves with you. This is a magical and deeply sacred place to get to with your client; a space where the work happens, created by mutual commitment.

How you can build trust:

1. **Be reliable** — turn up on time, keep to your word and follow through with your actions
2. **Demonstrate the skills your teacher expects of you** — namely, building rapport, listening attentively and asking awareness-generating questions
3. **Be transparent** — both about your role as a coach and any processes you use, for example the Balance Wheel and T-Grow model
4. **Establish a clear contract** — do this at the beginning of your relationship and revisit and review at each coaching session
5. **Honor the confidentiality agreement** between yourself and your teacher
6. **Share your feelings and emotions** as part of the coaching process, allowing your client to determine their significance
7. **Always, always be honest.**

### 4. ACCEPTANCE

*“Once we accept our limits, we go beyond them.” — Albert Einstein, Physicist*

The coaching space you create for your teacher will allow them to explore their world, be creative with solutions and commit to ways forward. But this wholly depends on your acceptance of them on many levels.

Acceptance can be seen from the teacher’s and your point of view; from the teacher’s perspective, acceptance means embracing their lives just as they are without judgment or regret, and seeing the purpose in their lives no matter the situation.

Full acceptance of a teacher’s situation and their feelings about it might open their eyes to true inequalities or issues and the need to speak out or ask for help. Acceptance is therefore a great motivator; it is really the only route to acting with clarity during difficult times. ‘Owning’ a reality that seems undesirable can open up routes to gracefully

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

manage things that cannot be changed. Resistance to reality just keeps us stuck. How you can demonstrate acceptance:

- **Listen attentively** —provide space, often in the form of silence, for the teacher to be with their thinking
- **Never judge** what your teacher says as right or wrong, good or bad, possible or impossible
- **Strive to explore** — your teacher’s values, beliefs, and motivations, and accept them for what they are
- **Acknowledge feelings** whenever they are present, again without judgment
- **Trust your teacher to know themselves** and find their own answers to the situations they face

#### 5. BELIEF

*“Whether you think you can, or you think you can't — you're right.” — Henry Ford, Industrialist*

As coaches, our ability to listen attentively, generate powerful questions for our clients and create a space for transformation rests on the beliefs we hold about our clients.

This is black and white. We can’t ‘sort of’ believe in our client’s potential; we either believe they can achieve all they can achieve or we don’t. We can’t ‘sometimes’ trust that a client can generate their own solutions; we either believe they can or they can’t. We can’t ‘perhaps’ think that the coaching process works; we either believe in it or not. How you can demonstrate belief in your teacher:

- **Get yourself into the right state** for coaching before you meet your teacher
- **Never ever offer advice** or ideas to your teacher — this will immediately tell them that you do not believe they can think for themselves
- **Never decide on an action for or with your teacher** — trust them to make their own decisions.
- **Support them with questions** to uncover what might be in the way of making a decision
- **Encourage your teacher** to celebrate their successes

#### 6. CONCLUSION

*“It takes a long time to grow an old friend.” — John Leonard, Literary Critic*

Relationships take time to build and don’t always run smoothly. Although you are not creating a friendship in your coaching client, it’s still necessary to provide time to allow your teacher to orient themselves to the coaching process — and to you. Therefore we can conclude that the coach-teacher leader: **a)** Utilizes group processes to help team mates work collaboratively to solve problems, make decisions, manage conflict, and promote meaningful change; **b)** Models effective skills in listening, presenting ideas, leading discussions, clarifying, mediating, and identifying the needs of self and others team members in order to advance shared goals and professional learning; **c)** Employs facilitation skills to create trust among team mates, develop collective wisdom, build ownership and action that supports team members learning; **d)** Strives to create an inclusive culture where diverse perspectives are welcomed in addressing challenges; and **e)** Uses knowledge and understanding of different backgrounds, ethnicities, cultures, and languages to promote effective interactions among team members. That is why we identify the coach as a true teacher who needs to know the science of coaching and be familiar with the group dynamics to be successful in his endeavor to create productive results, in this case top sports results.

#### REFERENCES

- [1] Bean, R., & DeFord, D, Do’s and don’ts for literacy coaches: Advice from the field. Literacy Coaching Clearinghouse. Retrieved from <http://eric.ed.gov/?id=ED530365> , 2007.
- [2] Bean, R, Effective literacy coaching: A journey, not a destination. In J. Cassidy, S. D. Garrett, M. Sailors (Eds.), Literacy coaching: Research & practice, pp. 133-144, 2010.
- [3] Casey, K, Literacy coaching: The essentials. Portsmouth, NH: Heinemann, 2006.
- [4] Costa, A., & Garmston, R, Cognitive coaching: A foundation for Renaissance schools. Norwood, MA: Christopher-Gordon, 1994.
- [5] Ertmer, P., Richardson, J., Cramer, J., Hanson, L., Huang, W., Lee, Y., O’Connor, D., Ulmer, J., & Joon, E, Professional development characteristics: Perceptions of critical characteristics. Journal of School Leadership, vol. 15, 1, pp. 52-75, 2005.
- [6] Freire, P, Pedagogy of the oppressed. New York City, NY: Continuum. 1970.
- [7] Gibson, S, Lesson observation and feedback: The practice of an expert reading coach. Reading Research and Instruction, vol. 45, 4, pp. 295-318, 2006.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [8] Hunt, C., & Handsfield, L, The emotional landscapes of literacy coaching: Issues of identity, power, and positioning. *Journal of Literacy Research*, vol. 45, 1, pp. 47-86, 2013.
- [9] International Reading Association, Revised role definitions for reading specialists and literacy coaches. Retrieved from <http://www.reading.org/General/AboutIRA/PositionStatements/ReadingCoachPosition.aspx>, 2007.
- [10] Ippolito, J, Three ways that literacy coaches balance responsive and directive relationships with teachers. *The Elementary School Journal*, vol. 111, 1, pp. 164-190, 2010.
- [11] Jay, A, Tackling resistance. *Journal of Staff Development*, vol. 30, 5, pp. 56-58, 2009.
- [12] Knight, J, Instructional coaches make progress through partnership. *Journal of Staff Development*, vol. 25, 2, pp. 32-37, 2004.
- [13] Knight, J, What can we do about teacher resistance? *Phi Delta Kappa*, vol. 90, 7, pp. 508- 513, 2009.
- [14] L'Allier, S., Elish-Piper, L., & Bean, R, What matters for elementary literacy coaching? Guiding principles for instructional improvement and student achievement. *The Reading Teacher*, vol. 63, 7, pp.544-554, 2010.
- [15] Lynch, J., & Ferguson, K, Reflections of elementary literacy coaches on practice: Roles and perspectives. *Canadian Journal of Education*, vol. 33, 1, pp. 199-227, 2010.
- [16] McGatha, M, Levels of engagement in establishing coaching relationships. *Teacher Development*, vol. 12, 2, pp. 139-150, 2008.
- [17] Mortensen, G., & Relin, D, Three cups of tea: One man's mission to promote peace one school at a time. New York City, NY: Penguin, 2007.
- [18] Shanklin, N, What are the characteristics of effective literacy coaching? *Literacy Coaching Clearinghouse*. Retrieved from <http://eric.ed.gov/?id=ED530356>, 2006.



**DIMENSIONS OF CLASSROOM ENVIRONMENTS LINKED TO THE LEARNING  
OUTCOMES – REVIEW OF STUDIES AND PERSPECTIVES**

**Albulena Metaj Macula**

Univeristy of Pristina, Faculty of Education, Pristina, Str. “George Bush”, Prishtina, Kosovo  
[albulena.metaj@uni-pr.edu](mailto:albulena.metaj@uni-pr.edu)

**Abstract:** Classroom learning environments, its dimensions and the quality of these environments indicate to be relevant variables in determining behavioral outcomes of teaching process and students’ learning outcomes for the educational context. The first research in the field of learning environments has greatly contributed to the conceptualization of today’s classrooms (environment). Given the fact that students spend much of their time in the school premises, the quality of classroom features of teaching and learning is essential in determining the character of the school and the learning outcomes of the students. However, despite the importance of classroom features /, a good deal of research in the field of Education has focused on assessing variables that relate to individual learning characteristics or family background as performance determinants in the school. This study / paper aims to provide and address the reflection on research findings and assessment procedures related to the impact of classroom features / dimensions in teaching and learning process. The emphasis will mainly be on studies that have dealt with learning environments that link the measurement dimensions of teaching and classroom environments to students’ performance, including effective learning behaviors, classroom management, teacher-student relationship, academic learning, emotional climate, groups and their composition, class size, and physical characteristics. There are many other variables that play an important role in learning outcomes, but the study addresses the issue of classroom environment dimensions as a crucial variable for determining learning outcomes and student behavior. Specifically, by examining literature and secondary data, the study aims and focuses on research findings on the dimensions of classroom environments linked with measurement metrics to classrooms and classroom environments with student performance. Generally, from these findings, there is a growing understanding of the research in the field of learning environments and the impact that these environments have on learning outcomes. School psychologists also suggest the possible directions for future studies that relate to the assessment of classroom learning environments. Two of the critical claims focusing on learning environments consist first of the findings that the environment where students learn in the classroom can have an impact on academic achievement and learning behaviors, and secondly that the main dimensions of classrooms are dimensions which can be measured, but which can be changed as well. As a result, the future directions of these studies suggest to focus on a continuity of the development of assessment scales and the issue of the validity of these dimensions that coincide with contemporary theories and practices in terms of teaching and learning. These developments would contribute to understanding the impact of the learning environment on the learning outcomes of students and would be an added value for further research in this field.

**Key words:** classrooms environment dimensions, teaching and learning, learning outcomes.

## **INTRODUCTION**

Teaching and learning dimensions at educational settings, quality of these dimensions and other interrelated classrooms environment dimensions, have shown to be important variables in determining the learning outcomes, behavioral outcome and academic performance in general. Researches in the field of teaching and learning dimensions have contributed to a great extent in the nowadays conceptualization of teaching and learning dimensions. Considering that students spend a great amount of their time in classroom learning environments, the quality of learning dimensions appears to be crucial in determining the learning outcomes, as well as the institutional background.

The study interest in the field of teaching and learning dimensions, more concretely classrooms environment dimensions and their impact in learning outcomes, students’ attitudes and perception toward teaching and learning, is growing nowadays.

Research in this field, emphasizes the importance of other related variables such as family background, socioeconomic status, cultural context and other relevant variables which of course impact teaching and learning process and the overall performance. The classroom perspective in these kind of studies is focused on physical, behavioral, psychological and social dimensions, as well as on the specific dimensions of classrooms environment as well.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Specific aspects of classrooms are important determinants of student performance. (Fraser, 2002). Specifically, by reviewing the literature and using secondary data, the study aims and focuses on research findings on the most relevant dimensions of classrooms environment linked with measurement metrics to classrooms and classroom environments with student performance in order to emphasize the relevance of these dimensions in the teaching and learning process and to build bridges and add value to the future research in this field.

### **THEORETICAL PERSPECTIVE AND EMPIRICAL FINDINGS**

The most well-known theories of learning applied to University teaching are based on certain premises through which they have established basic foundations for further research on learning process and related factors which affect learning. For example, behavioral learning theory is based on a premise that consequences of behavior determine future behavior; learning occurs in response to rewards, absence of rewards, or punishment, positive consequences shape learning better than negative consequences, etc.; Information Processing Theory of Learning, which emphasizes that information is processed in stages in the brain and that the amount of information that can be processed is limited, therefore learning is an interactive process; Cognitive Theory of Learning according to which Learning occurs through struggle with mental imbalance and that previous experiences / knowledge support the learning process - ; learner actively constructs knowledge (Constructivism approach); Humanistic Learning Theory, which states that learning involves affective as well as cognitive growth. Understanding basic premises of these theories and translating these premises in the terms of the learning dimensions, considering the impact of the context in which learning takes place, are believed to provide valuable knowledge to teachers and instructors. Furthermore, studies in this field continue to put an emphasis on the impact on students' internal cognitive processes such as: perceptions, attitudes, abilities on learning outcomes, their behaviors, academic achievements and adaptations in educational settings. These studies have increased the impact and importance of additional variables such as: family background, socio – economic status, and other related variables in learning outcomes and academic performance. (Melissa A. Bray, Thomas L. Kehle, 2006). Results from a study of Dormab, Albridge and Fraser (2006) have indicated that students who were part of the high quality teaching and learning environments, have demonstrated higher results and better learning outcomes than those who were part of a low quality teaching and learning environments.

The first research in the field of learning dimensions has contributed enormously in today's conceptualization of teaching and learning variables. In 70's, Walberg and Rudolph Moos were the first who initiated research programs focusing on psycho – social dimensions of teaching and learning. Conceptualization and measurement of these dimensions has expanded enormously over years 80s, initially through the work of Fraser Berry, who incorporated the development of measurements of these dimensions. These findings have demonstrated a sustainable link between teaching and learning dimensions and the rank of the results (academic performance) of students' by using different means of measurements. (Fraser, 1994).

Specific researches in this field have shown that specific dimensions of teaching and learning present an important element of students' performance. (Fraser, 2002). Teaching and learning dimensions represent a comprehensive framework or model of specific indicators which are believed to impact teaching and learning experiences and therefore the overall performance. Hence, this framework is supposed to support educators and students plan teaching and learning experiences. By putting an emphasis on specific teaching and learning dimensions which could have an impact in learning outcomes, the model could help educators improve students' learning through planning curriculum, instruction and assessment using critical aspects of the learning process, or dimensions of learning; as well as help students shape their perceptions and attitudes on how these strategies impact their learning and their evaluation about the overall teaching process. The literature indicates that the learning dimensions include: attitudes and perceptions, acquired and integrated knowledge, extended and refined knowledge, use of knowledge meaningfully and practically, insight (critical thinking - creative thinking - self-regulated thinking.), etc., therefore, processes which could support the learning process. In general, these dimensions include: the effective learning behaviors, class management, teacher – student relationship, curriculum, engagement, methodology, relation between theory and practice, applied research through teaching and learning, and other related facilities within these dimensions. These dimensions are believed to shape students' perceptions and attitudes toward the teaching process and structure, as well as the overall learning outcomes.

In a study which addressed these dimensions and interrelated variables, the authors examined the relationship between teacher and student enjoyment, and on based on social– cognitive approaches to emotions, they hypothesized that teacher enjoyment and student enjoyment within classrooms are positively linked and that teacher



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

enthusiasm mediates the relationship between teacher and student enjoyment. (Anne C. Frenzel , Thomas Goetz, E. Sutton Cleveland, 2009). Another important indicator, which highlights the importance of class management and learning outcomes, is addressed in an (Everston and Weinstein, 2006) study. According to the results, it is highlighted that effective class management is supposed to promote positive learning outcomes and increase students' wellbeing within the educational settings. These findings indicate and re – emphasize the relevance of classroom environment dimensions as crucial not just for the teaching and learning process, but rather for the developmental and educational process throughout all its egmnets within an individual. Teaching strategies and methodology is addressed among variables which has an impact on students' perceptions and attitudes and learning outcomes in general as well. In a study conducted by (Evertson & Smithey, 2001), it is highlighted that teaching strategies which include adequate explanations, explicit learning, linkage between theory and practice and practicing consistently the rules, procedures and routines of behavior expected in class, are strategies which promote positive learning and satisfaction with teaching and learning process. Another important dimension in the light of relation between teaching and learning classroom dimensions and learning outcomes is believed to be the quality of relationship between teachers' and students' and students' perception of this dimension. Birch and Laiden (1997) have undertaken several studies to measure the impact of the quality of student – teacher interpersonal relationship in socio – emotional dimension of students' as well as on their behavior. Results have shown that the negative perceptions and attitudes, avoidant behavior have indicated to have a positive correlation with the low level of quality of interpersonal relationship between teacher and student, characterized by a conflict and dependence model of behavior. On the same way, the school climate characterized with low level of attachment and high level of conflict are believed to be predictors for social behaviors such as fear, absence, and the lack of willingness for interaction with peers. (Howes, 2000). Furthermore, results of such studies have indicated that teaching and learning environments which contribute toward a positive outcomes are those environments in which teachers' respect and support students', establish a kind atmosphere, promote coherence and positive relationship, and promote joint collaboration and contribute toward joint achievements (Dorman et al., 2002). According to Matsumara, Slater and Crosson (2008), an ideal teaching environment is the environment which balances academic requirements with the emotional support and the sense of care toward students' as individuals. (Deutsch, 2003).

### CONCLUSION

In summary, researchers have identified multiple variables of teaching and learning dimensions (dimensions of classroom environment) as predictors of high students' performance, by over estimating the need for a invaluable and objective assessment of teaching and learning dimensions in classes, considering the challenges of these assessments, due to the complexity of the research problem. School Psychologists suggest potential directions for future studies in this field, by putting an emphasis on evaluating teaching and learning dimensions, as indicators which affect learning outcomes and students' perceptions and attitudes toward academic performance.

Future directions of these researches emphasize the importance of building upon evaluation practices of teaching and learning dimensions, their validation issues, so that they could reflect on the most advanced, contemporary theories of teaching and learning dimensions. Hence, these developments will contribute toward the understanding of the impact of the teaching and learning dimensions on learning outcomes and provide an added value in developing and using appropriate models / approaches to improve teaching and learning.

### REFERENCES

- [1] Anne C. Frenzel , Thomas Goetz, E. Sutton Cleveland,(2009) , Emotional Transmission in the Classroom: Exploring the Relationship Between Teacher and Student Enjoyment, *Journal of Educational Psychology* © 2009 American Psychological Association, Vol. 101, No. 3, 705–716
- [2] Allen. D., & Fisher. B. J (2007). Parent and student perceptions of classroom learning environment and its association with student outcomes. *Learning Environment Research*, 10. 67 – 82.
- [3] Anderson, G. J., & Walberg. H. J. (1968). Classroom climate and group learning. *International Journal of Educational Science*. 2, 175 – 80.
- [4] Arreaga – Mayer, C., & Perdomo – Rivera, C. (1996). Eco - behavioral analysis of instruction for at – risk language minority students. *The Elementary School Journal*, 96, 245 – 258.
- [5] Birch, S. H., & Ladd, G.Ě. ( 1997). The teacher – child relationship and children's early school adjustment. *Journal of School Psychology*, 35, 61 – 79.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [6] Bourke, S. (1986). How smaller is better: Some relationships between class size, teaching practices, and student achievement. *American Educational research Journal*, 23, 558 – 571.
- [7] Brand, S., Felner, R., Shim, M., Seitsinger, A., & Dumas, T.(2003). Middle school improvement: Development and validation of school level assessment of climate, cultural pluralism, and school safety. *Journal of Educational Psychology*, 95, 570 – 588.
- [8] Brassard, M. R., & Boehm, A. E. (2007). *Preschool assessment: Principles and practices*. New York: Guilford Press.
- [9] Bridges, M. W., DiPietro, M., Lovett, M. C., & Norman, M. K. (2010). *How learning works: Seven research-based principles for smart teaching*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [10] Chickering, A. W., & Gamson, Z. F. (1987). *Seven principles for good practice in undergraduate education*. Washington, DC: American Association for Higher Education Bulletin.
- [11] Dunkin, M., & Biddle, B. (1974). *The study of teaching*. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- [12] Frasser., Majed., Aldridge. (2002) Learning Environment and its Association with Student Satisfaction Among Mathematics Students in Brunei Darussalam. *Learning Environments Research*, Volume 5, pp 203 - 206
- [13] Gilbert, J. K. (1995). The role of models and modeling in some narratives in science learning. In J. D. Gobert & B. C. Buckley. (2000). Introduction to model-based teaching and learning in science education. *International Journal of Science Education*, 22(9), 891–894. Gobert, J. D., & Buckley, B. C. (2000). Introduction to model-based teaching and learning in science education. *International Journal of Science Education*, 22(9), 891–894.
- [14] Groccia, J. E. (1997). A model for understanding teaching and learning. *Chalkboard (Program for Excellence in Teaching, University of Missouri)*, 15, 2–3.
- [15] Melissa A. Bray, Thomas L. Kehle, 2006) *The Oxford Handbook of School Psychology*, Oxford Library of Psychology)
- [16] Melissa A. Bray, Thomas L. Kehle, 2006) *The Oxford Handbook of School Psychology*, Oxford Library of Psychology).

---

## BUDGET TRANSPARENCY IN HIGHER EDUCATION AS A SEGMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY

**Travar Ostoja**

Pan-European university „Apeiron“, Banja Luka, ostojatravar@gmail.com

**Vidović Aleksandra**

Pan-European university „Apeiron“, Banja Luka, aleksandra.b.vidovic@apeiron-edu.eu

**Abstract:** The main aim is the connection between social responsibility and transparency by the budget in higher education, as well as strategic initiatives and budgeting. Keynote defines social responsibility that has become an integral part of the business environment, and transparency budget in higher education from different aspects and principles, in order to indicate its significance. After that transparency is explained as a segment of social responsibility in the budget system. Finally we investigate the connection between the expenditure of public funds and social responsibility using the International standard, ISO 26000. To be ambitious strategic goals translate into action and achieve, the key processes are: planning, setting goals, the matching of needs and strategic initiatives, as well as budgeting. The process of strategic planning and operational budgeting is very important to be treated as independent processes. In addition to the actions of the respective associated with vision, strategic planning must be linked to operational budgeting.

**Keyword:** higher education, social responsibility, budget.

## TRANSPARENTNOST BUDŽETA U VISOKOM OBRAZOVANJU KAO SEGMENT DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

**Travar Ostoja**

Pan-evropski univerzitet „Apeiron“, Banja Luka, ostojatravar@gmail.com

**Vidović Aleksandra**

Pan-evropski univerzitet „Apeiron“, Banja Luka, aleksandra.b.vidovic@apeiron-edu.eu

**Abstrakt:** Cilj teme je povezanost društvene odgovornosti i transparentnost budžeta u visokom obrazovanju, kao stratejske inicijative i budžetiranje. Uvodno se definiše društvena odgovornost koja je postala sastavni dio poslovnog okruženja, te transparentnost budžeta u visokom obrazovanju sa različitim aspektima i principa, kako bi se ukazalo na njenu značajnost. Nakon toga se objašnjava transparentnost kao segment društvene odgovornosti u budžetskom sistemu. Na kraju se istražuje veza između trošenja javnih sredstava i društvene odgovornosti primjenom Međunarodnog standarda ISO 26000. Da bi se ambiciozni stratejski ciljevi preveli u akcije i ostvarili, ključni procesi su: planiranje, postavljanje ciljeva, usklađivanje potreba i stratejskih inicijativa, kao i budžetiranje. Proces stratejskog planiranja i operacionog budžetiranja su veoma značajni kako bi bili tretirani kao nezavisni procesi. Takođe, da bi akcije organizacije bile odgovarajuće povezane sa vizijom, stratejsko planiranje mora bude povezano sa operacionim budžetiranjem.

**Ključne riječi:** visoko obrazovanje, društvena odgovornost, budžet.

### 1. STRATEGIJSKE INICIJATIVE I BUDŽETIRANJE

Proces stratejskog planiranja i operacionog budžetiranja su već značajni da bi bili tretirani kao nezavisni procesi. Da bi akcije bile odgovarajuće povezane sa vizijom, stratejsko planiranje mora da bude povezano operacionim budžetiranjem. Resursi i inicijative se koriste da premoste ili otklone jaz između tekuće performanse i ambicioznih planova koje bi trebalo postići tri do pet godina. Ali, menadžeri ne mogu čekati tri do pet godina da bi odredili da njihova strategija, njihova teorija poslovanja valjana. Potrebno je kontinuirano da provjeravaju i svoju teoriju koja leži u osnovi strategije i način na koji se strategija sprovodi. Neophodni uslovi za ova provjeravanja jeste formulacija specifičnih kratkoročnih meta za BBC mjere (Balaban & Ristić, 2006). Ove kratkoročne mjere ili kratkoročne tačke su opipljiv izraz vjerovanja menadžera o brzini i doprinosu tekućih budžeta, programa i inicijativa stratejskim mjerama. U suštini ovaj proces proširuje tradicionalni proces budžetiranja tako da uključi i operacione i stratejske mete. Tradicionalni proces godišnjeg budžetiranja postavljao je detaljne kratkoročne mete isključivo za finansijske mjere kao što su troškovi poslovanja, gros margin, operating margin, neto profit, cash

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

flow i ROI. Kao dio procesa integrisanog planiranja i budžetiranja menadžeri treba da postave kratkoročne mete, gdje će očekivati da (mjesečno ili kvartalno) mjere budu mjere vodilje, koje se tiču perspektive studenata, inovacija u procesu naučnog istraživanja, operativnih procesa, kao i usklađenost zaposlenih (domaćih i gostijućih profesora), informacionog sistema i drugih elemenata u ovim perspektivama. Ove kritične tačke za predstojeću godinu uspostavljaju očekivanja za kratkoročna postignuća duž dugoročne strategijske putanje koju je institucija izabrala. Da bi proces postavljanja meta gugoročnog plana bio odgovarajuće sproveden, proces kratkoročnog budžetiranja treba da uključi prevođenje plana prve godine iz petogodišnjeg plana u operacionalne budžete za strategijske ciljeve i mjere u strategijske perspektive.

## 2. DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Društvena odgovornost postala je sastavni dio poslovnog okruženja koja sve više dobija na značaju. U posljednjih dvadeset godina je viđena radikalna promjena u odnosu privatnog sektora sa državom i civilnim društvom. Društvena odgovornost postavlja nove zahtjeve pred javni i privatni sektor iz zemalja u razvoju. Postoje izvjesna strahovanja da društveno odgovorni standardi mogu podrijeti javni i privatni sektor u zemljama u razvoju. Najveće strahovanje sastoji se u tome što se smatra da će društveno odgovorni standardi služiti kao zaštitni mehanizam.

Društvena odgovornost mora biti integrisana u strategije u pogledu glavne poslovne aktivnosti kako bi mogla da preživi globalnu krizu ili ekonomsku nestabilnost. Društveno odgovorno poslovanje se formirao u okolnostima relativne ekonomske stabilnosti i rasta. Tamo gdje je društveno odgovorno poslovanje integrisano u poslovne strategije vjerovatno da će ostati jak.

Praksa društvene odgovornosti je usmjerena na:

- Ulaganje u svoje zaposlene tako što ime se obezbjeđuje obuka prilikom primanja u radni odnos,
- Strategijski stalno raditi na obuci i treninzima zaposlenih u svim sektorima, u zavisnosti od potreba i kompleksnosti radnih mjesta,
- Zapošljavanje lica sa invaliditetom prema kojima je potrebno odnositi kao i prema svim zaposlenim,
- Ulaganje u lica s invaliditetom ili posebnim potrebama kao i obuka mnogo je vrijednije nego im pružati jednokratnu finansijsku pomoć. Stoga je potrebno razvijati saradnju sa školama za mlade s posebnim potrebama.
- Garantovanje održivog zapošljavanja,
- Razvoju ljudskih resursa,
- Poboljšanju uslova rada (radno vrijeme, ergonomija, sprječavanje rizika/sigurnost na radu),
- Integracija ugroženih grupa u tržište rada (na primjer starih, žena, hendikepiranih, i dr.),
- Učestovanje zaposlenih u donošenju odluka,
- Izradi internog projekta podrške zdravlju zaposlenih,
- Organizovanju edukacije o pitanjima zaštite životne okoline,
- Obezbjedenju da zaposleni svoj rad doživljavaju kao interesantan i da imaju dobru ravnotežu između posla i privatnog života,
- Spoljnim društvenim aktivnostima (podrška sportu, kulturi, i dr.), te
- Integraciji lokalnog stanovništva u tržište rada ( na primjer, zapošljavanje lokalnih stanovnika umjesto zapošljavanja ljudi izvan regiona), i
- Širenju kapaciteta društvene odgovornosti u lokalne zajednice.
- Pristup **Evropske unije**, te pristup, **i na nivou individualnih zemalja članica**, pitanje društvene odgovornosti u svim oblastima sve više dobija na značaju tokom posljednjih godina ili čak decenija. Međutim, **vrijeme uvođenja** ideje društvene odgovornosti značajno se razlikuju među državama članicama.

Na primjer, u Poljskoj to je relativno nov koncept, uveden 2000. godine i to kao društvena odgovornost preduzeća, preko Foruma odgovornog poslovanja. Početci društveno odgovornog poslovanja u Španiji kreću u 1990. godine kada su koncept društveno odgovornog investiranja uvele organizacije iz oblasti kolektivnog investiranja i penzionih fondova. Ali, može se primjetiti sve veće angažovanje društvene odgovornosti, Kada je u pitanju trošenje budžetskih sredstava u određenoj mjeri može se pripisati činjenici da budžetski potrošači sve više shvataju neophodnost poboljšanja poslovnog imidža tako što pokazuju svoju posvećenost društvenim pitanjima i pravilima poslovne etike, kao i veći nivo svijesti. Ovi različiti vremenski horizonti shodno tome dovode i do različitih **nivoa svijesti i praktične implementacije** ovog koncepta u poslovnu realnost.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Na kraju, mora se konstatovati da postoji širok raspon sveobuhvatnih pristupa koji se razumiju kao aktivnosti društvene odgovornosti a koje se usredsređuju ta trošenje javnih sredstava.

### 3. TRANSPARETNOST

Čini mi se da mnoga lica koja se bave propisima u vezi javnih sredstava počeli su sve više i više da govore o transparentnosti, koji će, kada se usavrši, ukloniti sve nepravilnosti i sve zle namjere koje se, opravdano ili ne, povezuju sa javnim sredstvima – budžetu, te da ćemo time dobiti jedan savršeno efikasan budžetski sistem koji besprjekorno funkcioniše. Jedno od načela budžeta je načelo transparentnost – jasnoće budžeta koje podrazumjeva na jedinstven način grupisanja svih prihoda i rashoda prema njihovoj namjeni.

Transparentnost je slična teorija koja vrijedi za ostale principe kao što su principi – načela opšteg interesa, načelo štednje, načelo racionalnosti, načelo umjerenost, načelo izvora sredstava, načelo podudarnosti javnih rashoda i prihoda i načelo održavanja određene strukture javnih rashoda. Smatra se da transparentnost nije sama sebi cilj, to je mehanizam koji se koristi kako bi se postigao određeni drugi cilj. Transparentnost je sredstvo, a ne cilj, i svrha tog sredstva se mora razumjeti da bi se ono efikasno ostvarilo. Transparentnost kao karika budžetskog sistema predstavlja procedure i načela kojim se održeni korisnik budžeta vodi i pomoću kojih se kontroliše. Takođe, budžet predstavlja i odnos koji se uspostavlja između ključnih zainteresovanih strana, odnosno korisnika i menadžmenta. Transparentnost se uobičajeno shvata kao obaveza javnih tijela da korisnicima u visokom obrazovanju pruže informacije o budžetu ( mogućnosti budžeta, načinu planiranju, načinu izvršenja, načinu kontrole, i dr.).

U tom cilju, a u skladu sa principom javnosti visoko školske ustanove su u obavezi da informišu menadžment i širu javnost o slijedećem:

- O finansijskom iznosu budžeta,
- O odlukama donesenim u toku izvršenja budžeta,
- O rezultatima postupka izvršenja bučeta,
- Te, o izvršenju budžeta.

Strateško planiranje je jedno od slabosti (visokog) obrazovanja u BiH – RS je, generalno, nepostojanje dovoljno strateškog planiranja, kada je u pitanju finansiranje. Budžetski potrošači u Republici Srpskoj počinju proces planiranja vezano za budžetske zahtjeve za slijedeću finansijsku godinu, ali, potrebno je takođe gledati unaprijed sa slijedeće tri – pet godina.

Naprimjer, kapacitet univerziteta da strateški planira, zahtjeva objektivnu procjenu, sebe i okolnosti u kojem se nalazi, određujući i ono gdje je poboljšanje moguće i ono gdje je moguće naći unutrašnje rezerve za takvo poboljšanje. Takva samo-procjena zahtjeva pouzdane podatke uključujući studije trendova.

Odluka o godišnjem budžetu odražava istorijske trendove, umjesto kvaliteta i efikasnosti. Međutim, nema odnosa između finansiranja i uspjeha. Finansiranje se uglavnom bazira na principima šta se može priuštiti, a ne šta je optimalno za kvalitet i efikasnost.

Takođe, istraživanje je ključni i integralni element misije obrazovanja. Kroz bazično istraživanje generiše se novo znanje za dobrobit društva, a kroz primijenjeno istraživanje koristi se postojeće znanje da se pronađu riješenja za izražene potrebe društva. Potreba, i za bazičnim i za primjenjenim istraživanjem, danas je jasna.

Dakle, na kraju ministarstvo prima alokaciju iz budžeta Republike Srpske da finansira svoje zakonske obaveze, ali i dalje ostaje važno pitanje odgovornosti za trošenje javnog novca.

### 4. MEĐUNARODNI STANDARD ISO 26000

Budući međunarodni standard ISO 26000 (ISO Management System, 2009) , Smjernice o društvenoj odgovornosti , daće usaglašne, globalno relevantne smjernice za organizacije svih tipova iz privatnog i javnog sektora zasnovanih na međunarodnom konsenzusu predstavnika eksperata glavnih grupa zainteresovanih strana, te kako postaknuti implementaciju najbolje prakse za društvenu odgovornost širom svijeta (Evropska unija, Zelena knjiga, 2005).

ISO 26000 dodaje vrijednost već postojećem radu na društvenoj odgovornosti (social responsibility – SR) i proširiti njeno razumijevanje i implementaciju tako što će:

- Ostvariti međunarodni konsenzus o tome šta društvena odgovornost znači te o tome koja pitanja vezana za društvenu odgovornost organizacije treba da obrade,
- Osigurati smjernice za prevođenje principa u efektivne akcije,
- Izvršiti prečišćavanje najboljih praksi koje su već evolvirale i proširiti informacije širom svijeta za dobro međunarodne zajednice.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

*Šta je ISO 26000?*

ISO 26000, koji je u toku izrade, međunarodni je standard ISO-a koji daje smjernice o društvenoj odgovornosti (SR). Namjenjen je da ga koriste svi tipovi organizacija, i u javnom i u privatnom sektoru, u razvijenim i u zemljama u razvoju, kao i ekonomijama u tranziciji. Standard će im pomoći u naporima da rade na društveno odgovoran način, koji društvo sve više zahtjeva.

*Zašto je ISO 26000 važan?*

Održivo izvršenje budžeta znači ne samo trošenje finansijskih sredstava i pružanju usluga koje će zadovoljiti korisnike na način koji je transparentan, već takođe i obavljanje posla na društveno odgovoran način.

Pritisak da se to postigne dolazi od vladinih i nevladinih organizacija i cjelokupne javnosti. Istovremeno, direktori - menadžeri koji gledaju u budućnost treba da znaju da trajni uspjeh mora biti izgrađen na kredibilnim poslovnim praksama te na preventivnim aktivnostima.

Naime, s jedne strane, imali smo brojne deklaracije na visokom nivou o principima koji su vezani za društvenu odgovornost, a s druge strane, imamo i mnoge individualne društveno odgovorne programe i inicijative. Pred nama je izazov kako prenijeti principe u praksu i kako efektivno i efikasno implementirati društvenu odgovornost kada čak i samo značenje riječi „društvena odgovornost“ može varirati od jednog programa do drugog.

Ekspertiza ISO-a ogleda se u razvijanju usklađenih međunarodnih sporazuma čija je baza konsenzus među zemljama ( ISO je mreža koju čine 162 nacionalna tijela za standardizaciju) (Institut za standardizaciju Bosne i Hercegovine, 2009).

Dakle, ISO 26000 daće prečišćeno globalno relevantno shvatanje o tome šta je društvena odgovornost i šta je institucijama potrebno da djeluju na društveno odgovoran način.

*Ko razvija ISO 26000?*

Devedeset jedna zemlja i četrdesetdvije institucije sa vezanim statusom učestvuje u radu ISO/WG SR pod zajedničkim vodstvom ISO-ovih članova iz Brazila ( ABNT ) i Švedske (SIS). Planira se, da se kao međunarodni standard ISO-a objavi krajem 2010. godine. ISO 26000 integrisaće međunarodnu ekspertizu o društvenoj odgovornosti – šta ona znači, koja pitanja institucija mora da rješava kako bi djelovala na društveno odgovoran način te koja je najbolja praksa u implementaciji društvene odgovornosti. ISO 26000 će biti značajno sredstvo za društvenu odgovornost koja će pomoći organizacijama da idu od dobrih namjera ka dobroj akciji.

Jedan od osnovnih zadataka zainteresovanih strana za implementaciju ISO 26000 je podizanje svijesti, razumijevanja o društvenoj odgovornosti, razmatranje procesa razvoja i sadržaja nacrt standarda ISO 26000, te razmatranje implikacija za sve zainteresovane zemlje.

Za više informacija o ISO 26000 i o ISO-ovoj Radnoj grupi o društvenoj odgovornosti na web stranici [www.iso.org/sr](http://www.iso.org/sr) i [www.iso.org/wgsr](http://www.iso.org/wgsr).

## 5. ZAKLJUČAK

Veoma je važan kao proces strateškog planiranja i operacionalnog budžetiranja kao nezavisni proces. Sve akcije oko organizacije, koje bi trebale da budu povezane sa vizijom, strateškim planiranjem mora da bude povezano sa operacionim budžetiranjem. Neophodni uslovi za provjeravanje jeste formulacija specifičnih kratkoročnih meta za BSC mjere. Tradicionalni proces godišnjeg budžetiranja postavlja detaljne kratkoročne mete isključivo za finansijske mjere. Kao dio procesa integrisanog planiranja i budžetiranja menadžeri treba da postavljaju kratkoročne mete koje treba da budu mjere vodilje. Pisati i govoriti o društvenoj odgovornosti i transparentnosti budžeta u visokom obrazovanju kao segmentu društvene odgovornosti je veoma složena tema, jer se društvena odgovornost može sagledati u više dimenzija. Neke dimenzije su mjerljive, a neke nisu. Transparentnost budžeta u visokom obrazovanju kao segmentu društvene odgovornosti se može posmatrati objektivno i subjektivno. U ovoj temi se fokusira društvena odgovornost kao dimenzija budžeta visokog obrazovanja. Na primjeru transparentnosti budžeta u visokom obrazovanju dokazuje se kako društvena odgovornost i transparentnost budžeta doprinose uspostavljanju sistema kvaliteta u visokom obrazovanju. Održivo izvršenje budžeta znači ne samo trošenje finansijskih sredstava i pružanju usluga iz oblasti visokog obrazovanja, koje će zadovoljiti korisnike na način koji je transparentan, već obavljanje poslova na društveno odgovoran način. ISO 26000 itegrisaće međunarodnu ekspertizu o društvenoj odgovornosti, odnosno šta ona znači, koja pitanja institucija mora da rješava kako bi djelovala na društveno odgovoran način, te koja je najbolja praksa u implementaciji društvene odgovornosti. Jedan od osnovnih zadataka zainteresovanih strana za implementaciju ISO 26000 je podizanje svijesti, razumijevanja o društvenoj odgovornosti, razmatranje procesa razvoja i sadržaja standarda ISO 26000.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

**LITERATURA**

- [1] Balaban, N., & Ristić, Ž. (2006). *Poslovna inteligencija*. Subotica: Ekonomski fakultet.
- [2] *Evropska unija, Zelena knjiga*. (2005).
- [3] Institut za standardizaciju Bosne i Hercegovine . (2009). *Glasnik, III, broj 4*.
- [4] *ISO Management System*. (2009).
- [5] [www.smartkolektiv.org](http://www.smartkolektiv.org).





---

**NEW WAVE OF EDUCATION IN TOURISM –CHALLENGES AND SOLUTIONS**

---

**Krasimira Staneva**

Forestry University, Sofia, Bulgaria bagg.ks@gmail.com

**Abstract:** The dynamic geopolitical situation, new tourists needs and changing education environment in the area of tourism, provoked all professionals to create a special training model in BSc and MSc degree programs for their students. How do we guide students to the right knowledge just as they need to learn it? Recent education and all problems in the same area are the most important tools for sustainability development of our society. We need to rethink human aspect of University training and restore it. Education of Alternative tourism is very impressive place for discussion with employee and representatives of professional associations in tourism. A suitable choice of basic professional competency of graduated students which related to content of main disciplines was the core of presented research (2014-2017). Delphi method was applied in the study. Managers' opinion about competency of graduated students is in line with Law of Tourism and Regulation for certification of SPA, Wellness and Thalasso centres in Bulgaria and changed work environment. Using obtained results from case study, we can describe the main problems for employees and challenges for students. Obviously the tourism sector needs adaptable professionals, creative practitioners and innovative methods of education. Our education system needs of more flexible infrastructure of learning. A very new education model is presented: Innovative, Adaptive and Creative Curriculum (IACC). It will corresponding to tourist demand and supply in Europe: SPA, Wellness, Forest recreation tourism, Geomedical Tourism, Paleontological tourism, Wellment tourism and Hunting-fishing Tourism.

**Keywords:** Education model, tourism, challenges, solutions, dual education.

## **НОВА ВЪЛНА В ОБРАЗОВАНИЕТО ПО ТУРИЗЪМ- ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И РЕШЕНИЯ**

**Красимира Станева**

ЛТУ София, bagg.ks@gmail.com

Динамичната геополитическа обстановка, туристическото търсене и променящата се образователна среда в областта на туризма, провокираха всички професионалисти да създадат специален образователен модел в бакалавърските и магистърските програми за обучение на своите студенти. Как да насочваме студентите към правилните знания, точно от какво се нуждаят за успешна реализация? Съвременното образование и свързаните с него проблеми са най-важните инструменти за устойчиво развитие на обществото. Необходимо е да преосмислим човешкия аспект в университетското образование и да го възстановим. Образованието на алтернативния туризъм е много впечатляващо място за обсъждане работодателите и представителите на професионалните асоциации в областта на туризма. Подходящият избор на базова професионална компетентност на завършилите студенти, свързана със съдържанието на основните дисциплини, беше същността на представените изследвания (2014-2017 г.). В проучването е приложен методът Delphi. Мнението на мениджърите относно компетентността на завършилите студенти е в синхрон със Закона за туризма и Наредбата за сертифициране на СПА, Wellness и Thalasso центрове в България, както и с променената работна среда. Използвайки получените резултати от проучването, можем да опишем основните проблеми на заетите в сферата на туризма и предизвикателствата пред студентите. Очевидно секторът на туризма се нуждае от адаптивни професионалисти, креативни практики и иновативни методи в образованието. Нашата образователна система се нуждае от по-гъвкава инфраструктура за обучение. Представен е нов образователен модел: иновационен, адаптивен и креативен учебен план (ИАК). Той отговаря на търсенето и предлагането на туризъм в Европа: СПА, Уелнес, Горски рекреационен туризъм, Геомедицински туризъм, Палеонтологичен туризъм, Уелмент и Ловен риболов Туризъм.

**Ключови думи:** образователен модел, туризъм, предизвикателства, решения, дуално образование.

### **1. УВОД**

Съвременното образование и свързаните с него проблеми оказват влияние върху устойчивото развитие на обществото. В условията на динамична геополитическа обстановка, туристическият пазар е

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

белязан и от влиянието на природни и икономически кризи, които водят до промени на туристическия профил и туристическото търсене. Това неизбежно се свързва с необходими промени в образователната среда, които да отговорят на промененото туристическо предлагане. Според Стратегия за развитие на висшето образование в Р България за периода 2014-2020“, основната цел е “ създаване на модерна и ефективна система на висшето образование, в центъра на която е човекът с неговите личностни качества и интелектуален потенциал“. Модеризираната система трябва да гарантира:

- подготовка на проактивни, иновативни и мотивирани специалисти;
- успешна професионална реализация на завършващите студенти;
- високи и приложими резултати от научните изследвания в икономиката;
- растяща конкурентоспособност на висшето образование и икономиката на знанието в европейски и глобален контекст[ 1.

Предстоящите промени в Закона за туризма и свързаната с него нормативна база провокираха специалистите да създадат специален образователен модел в бакалавърските и магистърските програми за обучение на своите студенти. Основните въпроси, които си задаваме са „Как да насочваме студентите към правилните знания?“ и „От какво точно се нуждаят за успешна професионална реализация?“

Обучението в специалност „Алтернативен туризъм“, осъществявано в Лесотехнически университет, е подходящ обект за проучване на работодателското мнение и това на представителите на професионалните асоциации в областта на туризма относно компетентностния модел на завършилите специалност „туризъм“.

## 2. ДИЗАЙН НА ПРОУЧВАНЕТО

**Цел на представяното изследване** е да се проучи променената среда за професионална реализация на завършилите студенти от специалност „Туризъм“ и да се очертае новата образователна рамка,отговаряща на променените условия.

### **Целеви групи:**

- Участници 148 студенти от ЛТУ, НСА- бакалавърска и магистърска степен, 10 студента в магистърска програма от Metropolitan University Budapest, 12 професионални сдружения от туристическия сектор в България и Унгария, 18 преподаватели (от тях 4 от Metropolitan University Budapest, Унгария и Technische Hochschule Deggendorf, Германия, които са носител на приз на Немските работодатели за образование през 2013 г.
- Обучителни модели в 7 университета: Австрия (2), Холандия, Сърбия, Швейцария, Унгария и Германия, като всичките членуват в АТНЕ.

### **Методи на проучването**

- Приложен е методът Делфи и негов адаптиран вариант Estimate-Talk-Estimate (ETE), които включват три сегмента- обучители, студенти и професионални организации;
- Анализ и сравнителен анализ на получените резултати
- Сравнителен анализ и оценка на учебни модели, прилагани в Австрия, Швейцария, Сърбия, Германия, Холандия , Унгария и България.

## 3. ДИСКУСИЯ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Част от получените резултати са дискутирани в предишни наши работи, което създава предпоставка за провеждане на сравнителен анализ на допълнените резултати [2]. По-сериозно внимание е отделено на това как променената обстановка се е отразила върху мотивицията на студентите, обучавани в професионално направление „Туризъм“, на заетите с тяхната професионална подготовка и на бизнеса, който оценява техните професионални компетентности в реална работна среда. Тенденцията, която бе очертана при анализа на получените резултати по категоричен начин се потвърди и от изразеното становище от експертите в Министерство на туризма на Р България, които провокират промени и очакват иновативни подходи в обучението по туризъм.

Новата вълна в обучението по туризъм се маркира от три констатации, направени на Националната кръгла маса „Образованието и реализацията на специалистите в туризма“, проведена в гр. в Бургас на 24.04.2017 г. [3] :

„Проблемите с недостига на кадри и ниското ниво на доходи в туризма ще създават допълнителни рискове;

Предлагането на туристически услуги се осъществява непрекъснато – 24 часа , 7 дни в седмицата , за да бъдат реализирани при поискване;

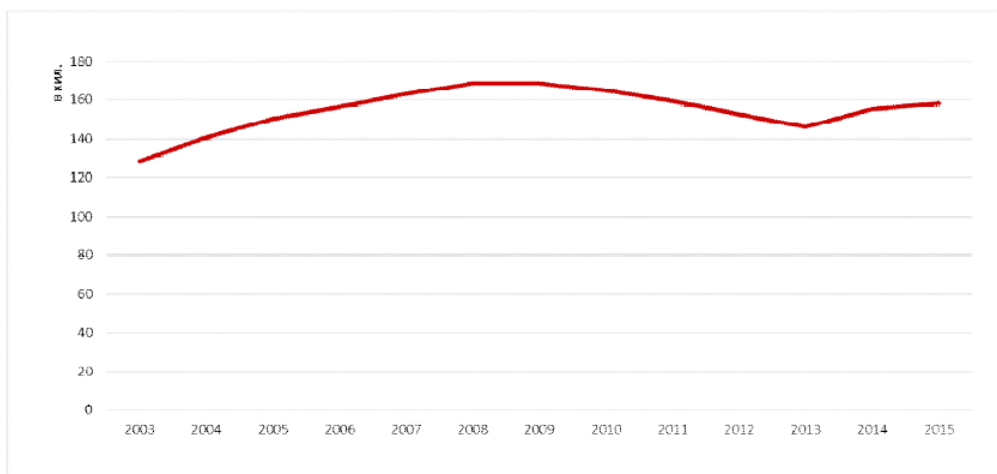
Несъответствия между квалификация, умения и компетенции в средното образование и висшето образование за специалностите , насочени към туризма” [ 3].

По данни от Министерство на туризма, за спецификата на заетостта в бранша, става ясно, че доминират заетите в сектор хотелиерство и ресторантьорство (фиг. 1)



РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ  
Министерство на туризма

## Специфики на заетостта в туризма



Фиг. 1. Заети лица в сектор „хотелиерство и ресторантьорство“ по години, 2003-2015 г. (В хил.)



Източник: [http://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/tourism-krugla\\_masa\\_24-04-17 .pdf](http://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/tourism-krugla_masa_24-04-17.pdf)

Тази тенденция не ни носи усещането, че сме достатъчно подготвени по отношение профила на обучаваните кадри за променените условия в глобален план. Туристическият продукт е комплексен и се нуждае от интегриране на разнообразни по своята същност професионални компетенции. Оценявайки динамиката на икономическата среда, тази в образователната е несъизмерима по отношение придобиване на професионални компетентности, отговарящи на предизвикателствата в сектора. Така ангажиментите и отговорностите пред висшето образование се повишават, като остава незатворена темата за качеството на обучението и професионалната компетентност на завършващите студенти. Пред нас като обучители стоят три ясни въпроса, които носят и насоката за решаване на коментираните проблеми:

1. Образование- мотивация за студенти и обучаващи;
2. Професионална квалификация- възможностите за завършващите;
3. Професионално обучение и повишаване на компетентностите – успешна реализация на кадрите.

Качеството на обучението по туризъм се свързва с възможностите, които имат студентите за практическо обучение в реална и креативна среда, която провокира техния интерес към решаване на конкретни проблеми. Интересът на работодателите към съвместна работа с обучаващите е сериозен според данните от проведеното проучване за периода 2012-2014г. [ 2 ], разширено през 2016 г. Но като че ли отсъства истинската мотивация за активното привличане на мениджърите от туристическия бранш при реализирането на самите учебни практики. Професионалистите се включват в разработването на учебните програми и изразяват своето становище за организиране на практическите занятия, но това е по-скоро

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

кампанийно, свързано с периодите на акредитация на обучаващото висше училище. Не се проследява устойчивост на браншовия интерес към начина на провеждане и оценяване на студентските практики, което ощетява самите студенти по отношение на реална оценка на техните компетентности, придобити в работна среда. Не се наблюдава проследимост на резултатите, получени от съвместната работа на обучители и представителите от туристическите професионални организации, което се отразява върху крайния резултат от постигнатото сътрудничество.

Неоценима е помощта на работодателите при рецензиране и актуализиране на учебните програми [4]. Но ефективността от това сътрудничество се губи поради отсъствие на законово регламентиран ангажимент за професионалните среди.

Проследихме опита, който придобиват студенти, участвайки в проект "Студентски практики" като част от приоритетна ос "Образование и учене през целия живот" на Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“ за последните три години. Удоволителните резултати, които постигат студенти от ЛТУ изцяло се дължат на личния ангажимент на приемащия ги ментор от партниращата организация и усилията на академичния наставник. Нашият опит ни дава сериозно основание да споделим впечатленията си като работодател и същевременно в следващ етап като академичен наставник. Организирането на стажовете беше в синхрон с действащия учебен план, като след приключването му, партниращата страна на ЛТУ направи обективна оценка на онези професионални компетентности, които са необходими за успешното развитие на завършващите в професионален план. Професионалният опит, който те успяха да придобият за времето на стажа бе тяхната „професионална карта“ за предстоящата им реализация. Но това съвсем не е достатъчно по отношение на отработване на онези умения и компетентности, които ще предоставят по-добри възможности за реализация на завършващите студенти. Това, което установихме е че, доброто сътрудничество между обучители, обучаващи и утвърдените професионалисти приключва с изтичане на контракта за съвместна работа. Този факт е съвсем обичайна практика и ние бихме я приели като основната причина за отсъствие на качествена връзка между придобитите професионален опит и знания, което да доведе до професионални умения, а в последствие до така очакваните от всички в туристическия бранш професионални компетентности. Фрагментарното надграждане на умения не допринася за създаване на завършен специалист в съответната квалификационна степен. Тревожна тенденция е наемането на чуждестранни специалисти на краткосрочни договори за реализиране на туристически сезон. Последните две години тази тенденция се засилва и намерението на работодателите е да се възползват от създалата се динамика на пазара на труда. Пренебрегват се завършилите български студенти при наемане на работа, което е още една сериозна причина да се скъса връзката между работодател-обучител. Ако сме свидетели на добре реализирано сътрудничество в хода на обучителния процес между тях, то в постобучителния период завършилите не се реализират в страната или в специалността, което още повече задълбочава наличните проблеми в бранша по отношение на персонал.

Променената туристическа среда- ново търсене : уикенд пакети, сити туризъм, бизнес пакети с възможности за семейни активности, всесезонност на имиджови туристически селища в страната, са само малка част от предизвикателствата пред професионалистите и академичните среди. Фокусът на туристическото търсене се повлиява както от нарастващата необходимост в туристите от рекреационен туризъм в естествена среда, но той се бележи и от променената среда на сигурност за самия турист [ 5] . Анализът на проучванията в тази насока от последните две години по категоричен начин ни указва и необходимостта от изменения в учебните планове на двете квалификационни степени, които да отговорят адекватно на променените условия.

Презецирайки учебното съдържание за специалност „Алтернативен туризъм“ в ЛТУ, ние се фокусираме върху онези дисциплини, които са насочени към създаване на нови, допълнителни компетенции у студентите, отговарящи на променените условия. Целта на адаптираните учебни програми е да се създадат условия за придобиване на умения за координиране на туристически събития по възможно ефективен начин, работейки в специфична бизнес моделна рамка, която гарантира креативна среда за визионери в туризма, провокативни професионалисти и носители на иновативно мислене.

#### 4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Туристическият бизнес като всеки друг е наситен с технологични решения и иновации, които се свързват по-скоро с ново комбиниране на традиционни туристически услуги, т. нар. „невъзможни“ туристически пакети, които да са гъвкави както по отношение на своето съдържание ,така и по своята

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

продължителност. Това определя и новостите в обучението по туризъм днес: иновативните подходи в реална професионална среда провокират иновативни методи на обучение. Традициите в образователната ни среда са сериозна предпоставка да поддържаме високо качество на обучението в това направление, но те са и необходимост при създаване на адаптивни и гъвкави специализирани учебни програми, които надграждат базовото ниво професионални компетентности и развиват мислещи и реактивни студенти. В тази връзка особено силно се нуждаем от законово регламентирана рамка за пряко участие на работодателите в учебния процес в страната. Това се оценява като непреодолима пречка за подобряване на качеството на обучението. Регламентирайки мястото на практикуващите професионалисти в учебния процес, ще затвърдим традициите и опитът ни ще придобие реални практически измерения. Добрите резултати, постигнати от водещи европейски университети в областта на туризма при съвместната им работа с гост-лектори от бизнеса са насърчителни за предизвикване на широка обществена дискусия за промяна на статуквото. Прилагането на дуалната система за образование е все още неусвоен ресурс за подготовка на успешна професионална реализация на завършващите студенти [ 6]. Израстването на един специалист е свързано със сериозна професионална връзка с реални работодатели, които имат своите ангажменти и споделени отговорности в обучителния процес. Инициативата за създаване на съвместни образователни продукти с водещи работодатели е ключов фактор за професионалната реализация на завършилите студенти от ПН „Туризм“.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1]. [http://www.f/proekt\\_BG\\_Higher\\_Edu\\_Strategy\\_2014\\_2020.pdf](http://www.f/proekt_BG_Higher_Edu_Strategy_2014_2020.pdf)
- [2]. Станева, К.. Иновативни подходи в обучението по туризъм (базирани на Делфи метода). Сп. Управление и устойчиво развитие., 2014.
- [3]. [http://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/tourism-krugla\\_masa\\_24-04-17\\_.pdf](http://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/tourism-krugla_masa_24-04-17_.pdf)
- [4]. <http://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/ltu-25-04-2017.pdf>
- [5]. Staneva, K. Challenges and changes in the development of international tourism destinations with focus on rebuilding structures after economical, political and natural crisis. БСУ, т. I, 110-115. ISBN 978-619-7126-27-3., 2016.
- [6]. [http://www.hochschule-dual.de/cms/upload/dokumente/hsdi/140116\\_HSDual-Intl\\_Flyer\\_engl\\_SCREEN.pdf](http://www.hochschule-dual.de/cms/upload/dokumente/hsdi/140116_HSDual-Intl_Flyer_engl_SCREEN.pdf)



## CONTEMPORARY MANAGEMENT STYLES WITHIN THE CATERING INDUSTRY IN MONTENEGRO

**Olivera B. Popović**

University of Montenegro, Faculty for tourism and hotel management, Kotor, Montenegro

[blagojevico@t-com.me](mailto:blagojevico@t-com.me)

**Abstract:** The management, as seen today, is in search of more perfect forms of organization, keeping in mind the current trends, the informatics society and global changes. Contemporary management styles, in both tourism and hospitality as well as other economic activities, imply leaving traditional management styles at all stages of the process. The consumer becomes the focus of all activities; organization becomes a permanent management activity and it adapts to the person; leadership implies democracy in decision-making. Furthermore, coordination becomes one of the most important ways in order to correct mistakes, and in addition, a control by management follows each project phase.

Contemporary manager is listening more and talking less. Furthermore, in work he implements the "show me how" approach. He also takes care of the organizational culture of the company as well as the employees' motivation. Changes in management emphasize the importance of applying innovative management models, especially while delegating tasks. A delegation directing to efficiency is a fundamentally important skill of any manager. The important question is how to make delegation agreeable? The solution is in the two-way model: by showing respect, confidence, and empowering the collaborators.

"The conventional definition of management is getting work done through people, but real management is developing people through work." — Agha Hasan Abedi.

In comparison to other industries and activities, we can conclude that catering is "the most resistant" to global changes from the aspect of the essential goal of providing service. Bearing in mind the dominance of the human factor in the catering industry, a direct link between the satisfaction of employees and guests, i.e. consumers is noted.

Precisely this uniqueness of the service activities, and in particular catering, represents a special challenge for the managers today.

Analyzing the issue of "change in management", we notice the fact that the appropriate setting of priorities is more important than the management of time. Time is, basically, the only limited resource and therefore, the so-called "Time Management" is, for present and future managers, a relative term. Aware of these facts, they will surely use the notion of adequate prioritization in the future, in order to represent the effective use of time.

**Keywords:** changes, contemporary management, hospitality, priorities.

## SAVREMENI STILOVI RUKOVOĐENJA NA PRIMJERU UGOSTITELJSTVA U CRNOJ GORI

**Olivera B. Popović**

Univerzitet Crne Gore, Fakultet za turizam i hotelijerstvo, Kotor, Crna Gora

[blagojevico@t-com.me](mailto:blagojevico@t-com.me)

**Apstrakt:** Menadžment posmatran danas, traga za savršenijim formama organizacije, a sve u skladu sa aktuelnim trendovima, informatičkim društvom i promjenama na globalnom nivou. Savremeni stilovi upravljanja, kako u turizmu i ugostiteljstvu, tako i u ostalim privrednim djelatnostima, podrazumijevaju napuštanje tradicionalnog upravljanja u svim fazama procesa.

U fokusu svih aktivnosti menadžmenta, nalazi se potrošač; organizacija je trajna aktivnost menadžmenta i prilagođava se čovjeku; rukovođenje podrazumijeva demokratiju u odlučivanju; koordinacija kao jedan od najznačajnijih zadataka kojim ispravljamo greške i kontrola prati svaku od faza menadžmenta.

Savremeni menadžer više sluša, a manje priča, u radu implementira pristup: "show me how", vodi računa o organizacionoj kulturi kompanije i motivaciji zaposlenih. Promjene u menadžmentu apostrofiraju značaj primjene inoviranih modela upravljanja, naročito po pitanju delegiranja zadataka. Delegiranje je u osnovi, važna vještina svakog menadžera, a cilj je da delegeranje bude efikasno. Nameće se pitanje kako učiniti da delegiranje postane

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

prijatno? Rešenje je u dvosmjernom modelu, kreiranju slijedbenika kojima treba ukazati poštovanje, povjerenje i osnažiti ih.

„Konvencionalna definicija menadžmenta je obavljanje posla uz pomoć drugih ljudi, ali pravi menadžment je razvoj ljudi kroz rad.“ (Aga Hasan Abedi).

Posmatrajući ostale privredne grane i djelatnosti, može se konstatovati da je ugostiteljstvo „najotpornije“ na globalne promjene sa aspekta esencijalnog cilja: pružanje usluge gostu. Imajući u vidu dominaciju ljudskog faktora u ugostiteljstvu, uočava se direktna veza između zadovoljstva zaposlenih i gostiju tj. potrošača.

Upravo specifičnost uslužnih djelatnosti, a naročito ugostiteljstva, predstavlja poseban izazov za današnje menadžere.

Analizirajući temu „promjene u menadžmentu“ nameće se činjenica da je adekvatno postavljanje prioriteta važnije od upravljanja vremenom. Vrijeme je suštinski jedini ograničeni resurs, te je pitanje upravljanja vremenom ili tzv. „time management“ za sadašnje i buduće menadžere relativan pojam. Svjesni te činjenice, ubuduće će koristiti pojam adekvatnog postavljanja prioriteta, kao efektivnog korišćenja vremena.

**Ključne riječi:** promjene, savremeni menadžment, ugostiteljstvo, prioriteti

### 1. UVOD

„Menadžment je efikasnost u penjanju na ljestvici uspjeha; liderstvo određuje da li je ljestvica oslonjena na pravi zid.“ (preuzeto: Stephen R. Coevy). Dosadašnja istraživanja ukazuju na činjenicu da je većina menadžera fokusirana na ispunjenje postavljenih zadataka, a da se pritom najčešće ne vodi briga o stvarnim potrebama zaposlenih.

Osnovni **zadatak** ovog rada je da ukaže na značaj kreiranja kvalitetnog kadra u turizmu i ugostiteljstvu Crne Gore kako kroz formalno obrazovanje, tako i na radnom mjestu, po konceptu cjeloživotnog obrazovanja.

**Cilj** rada je, da na osnovu različitih iskustava prikaže modele upravljanja sa praktičnom primjenom, kao i da poentira značaj nastavka edukovanja i motivisanja kadrova adekvatnom kadrovskom politikom vođenom od strane menadžmenta.

**Teorijsko hipotetički okvir:** inovativnost u modelima upravljanja, daće značajan doprinos u rješavanju aktuelnih problema u turizmu i ugostiteljstvu Crne Gore, kako na mikro tako i na makro nivou.

U radu su primijenjene metoda indukcije i dedukcije, empirijska metoda, metod sinteze i analize, kao i metoda ispitivanja. Od statističkih metoda korištena je deskriptivna statistika.

### 2. MENADŽMENT: ZNANJE I VJEŠTINA

Uvijek aktuelno pitanja iz domena menadžmenta, je na koji način motivisati zaposlene tako da budu aktivni učesnici u procesu inoviranja i razvoja, a ne samo izvršioци postavljenih zadaka. Kako da usvojeno znanje i vještine stalno nadograđuju? Odgovornost je na menadžerima tj. rukovodiocima čiji zadatak je da stimulišu zaposlene adekvatnim faktorima motivacije. Posebna važnost pridaje se delegiranju zadataka i samoj organizaciji koja treba biti koncipirana tako da svaki dio preduzeća funkcioniše zajednički u pravcu istog cilja.

Savremeni menadžment se bazira prvenstveno na sistemskom pristupu i upravljanju kvalitetom. Kvalitet je preduslov uspjeha, koji prožima sve aspekte jednog preduzeća, sa posebnim akcentom na zaposlene. Kvalitet je kategorija koja tangira sve zaposlene od izvršioca operacija, pa sve do top menadžmenta. Posebno je značajan za zaposlene koji su u direktnom kontaktu sa potrošačima tj. gostima.

Imperativ dugoročnog uspjeha je adekvatna organizaciona kultura koja podrazumijeva sinergiju brige o poslovnom rezultatu i potrebama zaposlenih.

### 3. SAVREMENI MENADŽMENT NA PRIMJERU UGOSTITELJSTVA CRNE GORE

Od nastanka do danas, nije se mnogo toga promijenilo u samom konceptu ugostiteljstva. Promijenile su se i usavršile tehnike i metode usluživanja, a najviše sami gosti. Danas govorimo o svijetu kao ‘globalnom selu’, svijetu ekspanzije informacione tehnologije i vrlo sofisticiranim potrošačima.

Upravljanje kvalitetom usluga u ugostiteljskom preduzeću podrazumijeva prvenstveno kontinuirana marketing istraživanja u pravcu prepoznavanja svih ključnih faktora koji utiču na kvalitet usluga. Imperativ dugoročnog uspjeha je adekvatna organizaciona kultura, koja podrazumijeva sinergiju brige o poslovnom rezultatu i potrebama zaposlenih.

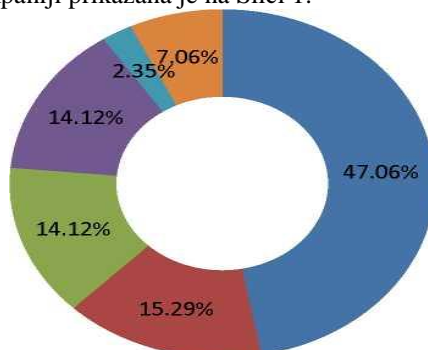
Svjesni činjenice da je ugostiteljski radnik taj od koga zavisi da li će usluga biti manje ili više uspješno prodata gostu ili neće biti uopšte prodata, ugostiteljska preduzeća Crne Gore su prepoznala potrebu za stalnim



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

preispitivanjem i istraživanjem na temu kako zadovoljstva gosta tako i preispitivanja kvaliteta kadrova. Naročito tokom poslednjih par godina, intenzivno se sprovode istraživanja na zadatu aktuelnu temu. Osim privrednika, NTO i TO na lokalnom nivou, u istraživanju su sve aktivnije i akademske institucije, te se za potrebe ovog rada izdvojilo istraživanje na temu "Uloga nauke i obrazovanja u turizmu u Crnoj Gori", organizovano od strane nastavnog kadra Fakulteta za biznis i turizam u Budvi.

U istraživanju je anketirano 90 od čega je realizovano 89 ispitanika iz turizma. Anketiranje je vršeno na teritoriji Budve, Kotora, Podgorice, Bara, Tivta, Ulcinja i Cetinja i bilo je u potpunosti anonimno. Većinu su činile žene, 53.66%. Važno je napomenuti da je među anketiranim ispitanicima bilo je čak 14,12% menadžera top nivoa. Struktura ispitanika po poziciji u kompaniji prikazana je na Slici 1:



- Saradnik-Asistent- Zaposleni
- Rukovodilac-Funkcioner operativnog nivoa (šef)
  - Rukovodilac-Funkcioner srednjeg nivoa
  - Rukovodilac-Funkcioner najvišeg nivoa
  - Predsjednik-Član upravnog odbora
- Nešto drugo

Izvor: Istraživački projekat: "Uloga nauke i obrazovanja u turizmu u Crnoj Gori", FBT Budva, sezona 2014/2015

Istraživanje je identifikovalo i ukazalo na nedostatak obrazovanja srednje linije menadžmenta.

Ukupno 62,50% anketiranih ispitanika je odgovorilo potvrdno na pitanje da li su zadovoljni novim kadrovima u turističkoj privredi Crne Gore. Mnogo manji broj, 23,86% je uglavnom nezadovoljno. Veoma mali broj ispitanika davao je ekstremno pozitivne ili ekstremno negativne odgovore.

Rezultati se mogu tretirati kao ohabrujući, ako se ima u vidu značaj kvaliteta kadrova za uspjeh poslovanja ugostiteljskog preduzeća.

## ZAKLJUČAK

Primjena savremenog menadžment i marketing koncepta, već odavno je ne samo potreba već nužnost u svim područjima turizma, te tako i ugostiteljstva. Ključ uspjeha leži u vještini menadžmenta ugostiteljskog preduzeća da upozna kako potrebe gostiju tako i svojih zaposlenih, te da ih tretira na adekvatan način. Zaposleni zapravo pokreću promjene i sam razvoj preduzeća. Sposobnost menadžmenta se ogleda u pravilnom postavljanju i određivanju prioriteta, što je ujedno 'a priori' uspjeha poslovanja.

U ugosteljstvu Crne Gore, prepoznata je potreba za sprovođenjem kontinuiranih istraivanja, kako iz domena kvaliteta ljudskih kadrova, tako i satisfakcije gostiju. Svrha marketing istraživanja jeste u donošenju ispravnih odluka. Bez adekvatno sprovedenih istraživanja nije moguće donositi strategijske, niti pak taktičke i operativne odluke.

## LITERATURA

- [1] Buhalis, Dimitrios., and Sowerby, Dorne. 1996. *Towards the millennium: global civilization in change?* Tourism management, 3, 230-232
- [2] Mountinho, Luis.2008. Tourism management dynamics: trends, management and tools (tourism futures) Journal of travel & tourism marketing: 4: 321-322
- [3] Mihailovic, Bozo. 2011. *Marketing in Tourism: Principles of Management*, third edition, Podgorica



**ECO LABELS IN FUNCTION OF SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT**

**Marina Jovičević Simin**

College of professional studies in Management and Business Communication, Sremski Karlovci,  
Serbia, [msimin@mpk.edu.rs](mailto:msimin@mpk.edu.rs)

**Dušan Ristić**

Faculty of management, Sremski Karlovci, Serbia, [ristic@famns.edu.rs](mailto:ristic@famns.edu.rs)

**Miladin Kalinić**

College of professional studies in Management and Business Communication, Sremski Karlovci,  
Serbia, [kalinic@mpk.edu.rs](mailto:kalinic@mpk.edu.rs)

**Abstract:** Sustainable tourism means an industry which makes a minimal impact on the environment and local culture, contributes to the acquisition of income, creates new jobs and protect the local ecosystem. Specifically, it is responsible tourism that the friendly relations between the natural and cultural heritage. Regarding to interpretation of the World Tourism Organization (WTO) and the United Nations (UN) for the environment, sustainable tourism means that the development of this industry, which recognizes and meets the needs of tourists as well as holders of demand and tourist areas, as carriers offer, and that in fact, does not disrupt the ability to these goals are achieved at the same or higher level in the future. The concept of sustainable development should be based guidelines in the management of tourist activity, which will enable the realization of economic, social and aesthetic goals, while protecting cultural values, social integrity, key ecological processes and biological diversity. Since the mid-1990s, several certification programs have been launched namely eco-labeling in the field of tourism. Eco-label confirms that some efforts have been done towards reducing the harmful impact on the environment and can be an effective management tool for the development of sustainable tourism. The practice of designing, implementing and monitoring of the evaluation process should provide an important basis for identifying indicators of sustainable development. Certification systems have been created by independent institutions which estimate the environmental performance of tourist activities according to pre-established standards and criteria. Already known certification systems that are used in the tourism industry are: ISO 14000, Green Globe 21 and Blue Flag. The common goal of these programs is to promote the global application of the system of environmental management (Environmental Management System - EMS) in the overall management of the tourist offer, in accordance with Agenda 21. In tourism, visitors experience quality is dependent not only on the attractiveness of the primary services (such as beaches or historical monuments) but also on comfort and service in the hotels restaurants, souvenir shops, airport and other transport services and others. It should be noted that ISO 14000 and Green Globe focused on the hotel and restaurant sector, and the Blue Flag on beaches and marinas. As a result, it is very difficult to identify a comprehensive system that includes all the aspect of tourism activities. Sustainable tourism is in this context appears as a paradigm for the development of other types of tourism. In other words, it aims to develop tourism in a way that is acceptable to the local community, economically viable in the long term, which prevents damage to tourism and other attractions, and offers tourists a high quality and diverse experiences.

**Keywords:** eco labels, sustainable tourism, certification systems, environmental management.

## 1. INTRODUCTION

Under the influence of globalization is rapidly changing the nature of relations in international tourism. Among other things, under its influence, strengthens the idea of sustainable tourism, which in the management of tourist destinations establishes the following principles: the use of local resources, image building based on local diversity; development of various forms of cooperation and integration of tourist activities, diversity tourist deals.

Sustainable tourism is in this context appears as a paradigm for the development of other types of tourism. In other words, it aims to develop tourism in a way that is acceptable to the local community economically viable in the long term, which prevents damage to tourism and other attractions, and offers tourists a high quality and diverse experiences.

At the same time the question arises, how can be turn sustainable development into practice in the field of tourism activities, from mass tourism to the nature and special forms of tourism. Finally the mistakes, that led to the degradation of many tourist destinations around the world due to uncontrolled tourism development have become apparent (urbanization, waste, waste water, pollution of coastlines and water surfaces, etc.).

## 2. SUSTAINABLE TOURISM

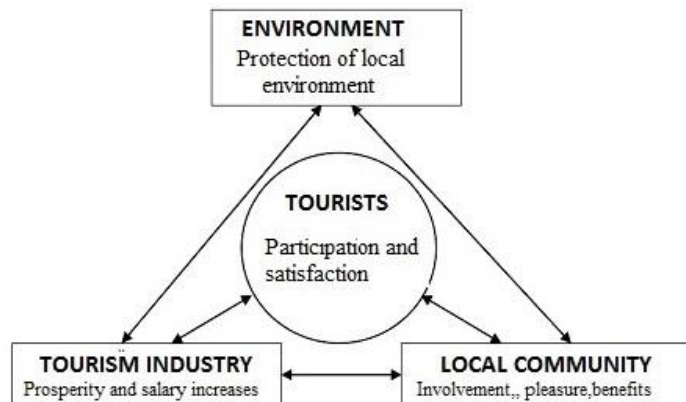
In recent years, increasingly occur request for new forms of tourism which have positive impacts on the environment and called them - sustainable tourism.

Regarding to interpretation of the World Tourism Organization (WTO) and the United Nations (UN) for the environment, sustainable tourism means that the development of this industry, which recognizes and meets the needs of tourists as well as holders of demand and tourist areas, as carriers offer, and that in fact, does not disrupt the ability to these goals are achieved at the same or higher level in the future.[4] The concept of sustainable development should be based guidelines in the management of tourist activity, which will enable the realization of economic, social and aesthetic goals, while protecting cultural values, social integrity, key ecological processes and biological diversity.

The goal which has to be achieved and supported is sustainable and coordinated development of tourism, based on an integrated approach, equal emphasis is placed on the following components: environmental protection, promotion of social integrity, fostering cultural characteristics of the local population, the optimum satisfaction of tourist needs and achieving economic profits. [3]

Sustainable tourism means an industry which makes a minimal impact on the environment and local culture, while helping to earn money, create jobs and protect the local ecosystem. Specifically, it is responsible tourism that the friendly relations between the natural and cultural heritage (Figure 1).

Figure 1: Model of Sustainable Tourism



Source: Agenda 21 for the Travel & Tourism Industry: Towards Environmentally Sustainable Development

Due to global environmental, social and economic challenges, the international community composed the framework for ensuring sustainable development in the form of Agenda 21, in Rio de Janeiro in 1992., the World Tourism Organization (WTO) is responsible for tourism. Sustainable tourism development meets the needs of today's tourists and tourism destination, but also protects and enhances the development potential for the future. [1] All resources must be used only to the extent that the economic, social and aesthetic requirements of all stakeholders in the tourism market.

## 3. CERTIFICATION SYSTEMS IN TOURISM

The need for measuring the development of sustainable tourism coincides with growing consumer demand for quality of service and a wider appreciation of environmental management. The synergy of these two interests was influenced by the tendency of some sort of "seal of approval" for suppliers, services and destinations that meet certain criteria in the field of environmental protection and social responsibility for certain sectors of tourism.

Since the mid-1990s, several certification programs have been launched namely eco-labeling in the field of tourism. Eco-label confirms that some efforts have been done towards reducing the harmful impact on the environment and can be an effective management tool for the development of sustainable tourism. The practice of designing, implementing and monitoring of the evaluation process should provide an important basis for identifying indicators of sustainable development. [8]

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Certification systems have been created by independent institutions which estimate the environmental performance of tourist activities according to pre-established standards and criteria. Already known certification systems that are used in the tourism industry are: ISO 14000, Green Globe 21 and Blue Flag. The common goal of these programs is to promote the global application of the system of environmental management (Environmental Management System - EMS) in the overall management of the tourist offer, in accordance with Agenda 21.[1]

In tourism, visitors experience quality is dependent not only on the attractiveness of the primary services (such as beaches or historical monuments) but also on comfort and service in the hotels restaurants, souvenir shops, airport and other transport services and others. It should be noted that ISO 14000 and Green Globe focused on the hotel and restaurant sector, and the Blue Flag on beaches and marinas. As a result, it is very difficult to identify a comprehensive system that includes all the aspect of tourism activities. Sustainable tourism is in this context appears as a paradigm for the development of other types of tourism.[7] In other words, it aims to develop tourism in a way that is acceptable to the local community, economically viable in the long term, which prevents damage to tourism and other attractions, and offers tourists a high quality and diverse experiences.

### 3.1. ISO 14000

ORGANISATION  
INTERNATIONALE DE  
NORMALISATION



INTERNATIONAL  
ORGANIZATION FOR  
STANDARDIZATION

International Organization for Standardization (ISO) operates since 1947 and its work is aimed at unification of technical specifications at international level for all types of products and processes, from freight containers to a thickness of credit card. ISO 14001 program was initiated in 1991 and refers to the voluntary common standards for the system of environmental management (EMS). Furthermore, ISO 14000, published in 1996 represents a set of standards were also included the EMS (ISO 14001), which is particularly related to environmental labeling, life cycle assessment, qualification of auditor et al.[5]

In essence, EMS represents what the organization must takeover to minimize the harmful effects on the environment, and ISO 14001 focuses on the way the organization carries out this job. This includes the organization of awareness about its impact on the environment, including potential impacts on the local community and other stakeholders such as citizens' groups and local physical infrastructure.

The certificate is awarded for three years within which can carry out checks and audits. A company that once obtained this certificate becomes recognizable in the market and acquired goodwill (market reputation). So far, a lot of hotels have certified by ISO 14001, such as 13 hotels in Europe (Germany, Portugal and Sweden) and 3 in the Asia-Pacific region. (Hong Kong and Mauritius).

### 3.2. Green Globe 21



Eco label Green Globe 21 is founded in 1994 by the World Travel & Tourism Council (WTTC). This mark is accepted by 27 countries and governmental organizations such as the WTTC, the International Hotel and Restaurant Association (IHRA), Pacific Asia Travel Association (PATA), WTO and the United Nations Environment Program (UNEP).[2] The mission of eco-labels is to provide environmental management and to provide technical assistance based on the best examples of international practice. More than 230 hotels in 32 countries have been granted this eco-label.

### 3.3. Blue Flag



Eco-label Blue Flag is a voluntary certification program for beaches and marinas which operate in Europe. It was founded in the 1980s by the Foundation for Environmental Education in Europe (FEEE) and has been proven as an effective tool for improving the management of environment, safety and quality of beaches and marinas. Since 1999, this program is also used in other parts of the world, for example, Asia Pacific.[9]

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Eco-label Blue Flag is based on 27 specific criteria for beaches and 16 specific for the marinas. Although the specific requirements for these two different destinations, they include four common aspects: water quality, education regarding environmental protection, environmental management and safety and services. This eco-label is only awarded for one season.

International standardization of beaches and marinas through eco-label Blue Flag in 2012, won the beach "Ada Ciganlija - Sava Lake" in Belgrade. [6] This recognition is a positive challenge and other beaches and marinas on the Danube and other rivers to acquire this certificate.

#### 4. CONCLUSION

Sustainable development is one of the most acceptable, but at the same time the most controversial approach of tourism management today. It can be considered that the ultimate goal of sustainability, which in practice can never be fully achieved, but it is certain that in the future must strive.

World Travel & Tourism Council (WTTC) in 1996 published the document "Millennium Vision" which emphasizes the huge potential of tourism to stimulate the prosperity of the national economy and create a large number of new jobs. These objectives will be best achieved through a public-private initiative and partnership based on sustainable development, which requires cooperation at the national, regional and local level, the implementation of spatial and environmental standards and the existence of a clear strategy. These eco-label certifies that some efforts have been done towards reducing the harmful impact on the environment and can be an effective management tool for the development of sustainable tourism. Keeping this in mind, it must be overcome immediately, without delay, start with the development of Eco-label programs and their implementation in the field of sustainable tourism.

#### REFERENCES

- [1] Agenda 21 for the Travel & Tourism Industry: Towards Environmentally Sustainable Development (1996)  
World Travel and Tourism Council, World Tourism Organization and the Earth Council
- [2] Green Globe 21, International Ecotourism Standard, 2004
- [3] Gunn, C. A., Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases, Washington DC, Taylor & Francis, 1994
- [4] Jovičić, D., Turizam i životna sredina, Beograd, Zadužbina Andrejević, 2000
- [5] Manning, T., Indicators of tourism sustainability, "Tourism Management", Vol. 20, 1999
- [6] Održivi i odgovorni razvoj turizma u XXI veku, Turistička organizacija Srbije, Beograd, 2012
- [7] Rajkovic D., Aleksic M., Corporate Motives on Implementation of Integrated Management System (IMS), International Journal for quality research, Vol. 3, 2009, No. 3, 2009
- [8] Smolčić, J., Indicators of Sustainability in Tourism, Simpozijum "Turizam i hotelska industrija", Opatija, Univerzitet u Rijeci, 2006.
- [9] World Tourism Organization, Annual Report UNWTO 2015, UNWTO, Madrid, 2015

**THE TRANSITION PATH FROM EDUCATION TO EMPLOYMENT –EVIDENCE  
FROM MACEDONIA**

**Besime Ziberi**

Faculty of Economics, AAB University, Kosovo [besime.ziberi@universitetiaab.com](mailto:besime.ziberi@universitetiaab.com)

**Florie Miftari**

Faculty of Economics, AAB University, Kosovo

**Abstract:** The theory of higher education and economic growth is becoming the most debated issue. From higher education benefits not only individuals but the whole citizens. Higher education as positive externality is widely known as a factor that has positive impact in creating sustainable economic development on long run both in developing and developed countries. The main aim of this paper is to investigate the relationship between skilled labor force and economic growth in case of Macedonia as a country in transition. Transition path in this paper means three proxies as: student's enrollment, labor force and employment. Universities as education providers should support students to find jobs, the stakeholders are skeptic for student preparation to work and when students choose a program they do it randomly as do not have information which programs lead to professions with job opportunities and good wages. To clarify this relationship we show that even the number of graduated raised dramatically after 2005 till now (soft, medium and skilled labor force measure so by education attainment) the rate of unemployment is staying quite high. Using data from the state statistical office in Macedonia and World Bank indicators we estimate the phenomenon through descriptive statistics using the SPSS inc program. We find out that even the number of graduated has shown growing trends from period of 2005 till 2015, the unemployment rate measure by education attainment is high. The paper came in conclusion that education policy in Macedonian case does not match the labor market requirements. The country needs innovation and new investment to boost the employment and the economic development at all.

**Keywords:** higher education, unemployment, transition, economic growth.

## 1. INTRODUCTION

Public financing of education is crucial factor in economic growth. Quality education is becoming the most debated issue nowadays. As education seemed to be the power of an economy than the all forces should be oriented in the link of input and output of financing education, creating so the adequate trade profile by trade requirements. As countries pursue policies designed to integrate their economies, political systems and social structures under a broader, more powerful Union, it is becoming increasingly clear that higher education, research and innovation are critical components to fully realizing the potential gains stemming from the changes ahead (Harry et.al 2008). Aim of the education policy of each country is to provide opportunities for acquiring appropriate level of education for everybody and for all ages and to ensure that people possess knowledge, skills and attitudes which are in accordance with the requirements of the society and the labor market ( National program for the development of education in the republic of Macedonia 2005-2015 )

Macedonia as transition country from its independence (1991) deal with a lot of reforms both economical and political. Education system also faced a lot of reforms with the main aim to transform the economy in knowledge based due to European Union. When the state has got the status candidate for EU these reforms were more concentrated. The trend of Real GDP showed up growing trends but on the other hand the education and labor market are not significantly linked with each other. There is a mismatch of skills in labor market. Reforms in education system brought the country in paradox state creating sow a gap between skills supply and skills demand in the labor market. The transition path from education to employment and economic growth is fade in Macedonian case.

An investment in education is beneficial to the society, both at micro and macro levels and affects the system both directly and indirectly effect. This is especially so in countries with low labor market regulation and weak social security systems (Gangl, 2004) and in the Anglo-Saxon countries compared to some continental European countries (Bassanini, 2010) All the developing countries in broader terms deal with the 'quality' of workforce meaning so that the young people in general deal with irregular employment and this cause really a skilled mismatch in labor market in Macedonia case also. This mismatch lies due to the skills possesses of the educated workforce and the skills required by real sector that in the same time cause the obstacle of economic development. Other forms of skills and

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

qualifications mismatch may also have worsened. Workers may increasingly be employed in occupations that underutilize their skills set (overqualified workers) or in occupations that normally require skills they do not possess (under qualified workers). In both cases, skills mismatch affects the job satisfaction and wages of individual workers, as well as the productivity of firms. It may also lead to increases in turnover of staff (Quintini, 2011).

In Macedonia the skills mismatch lead to quantity and quality terms conditions. This means that the number of qualified workers measure so by their educational attainment does not correspond with the size of the demand for these kinds of skills possessed. The skills mismatch due from a lot of aspects firstly it lead to overqualified workers in the job position, this means if there is not opportunity for creating new jobs in the level of the country, qualified people measure by the level of education attainment will accept a job in the offered trade conditions, but in the long term their satisfaction and productivity decrease and also the skills mismatch can lead if the occupations that require skills do not have them or saying with the other words ( under qualified ). In these cases, despite of the level of the mismatch these skills both affect the job satisfaction and wages that reduce the productivity of private sector.

## 2. REVIEW OF RELATED LITERATURE

Bakare (2006) investigated the growth implications of human capital investment in Nigeria using vector autoregressive error corrections mechanism. The study revealed that there is a significant functional and institutional relationship between the investments inhuman capital and economic growth in Nigeria since 1% fall in human capital investment led to a 48.1% falling the rate of growth in gross domestic output between1970 and 2000. Odeleye ( 2012 ) investigate the link between investment in education and economic growth using primary and secondary data. The first model was adopted to test the teacher performance in primary schools and the second model was OLS method to test the link between real gross domestic product with recurrent government expenditures on education, government capital expenditures on education and gross capital formation. The model showed that in Nigerian case one percent increase in capital expenditure on education brings about 0.17% reduction in Real Gross Domestic Product However, the capital expenditure on education, which is expected to stimulate economic growth is found to be insignificant and also against economic theory. Endogenous growth models emphasize that human capital is a key resources for growth (Romer, 1994)

The mismatch of financial policies with the labor needs creates " inadequate profiles 'which do not comply with the requirements of the labor market, so it is important that the policies of public education funding of education to be directed towards the creation of skilled workforce that is also the basis for the economic development of a country. Thus, human resources: "constitute the ultimate basis for the wealth of nations. Capital and natural resources are passive factors of production; human beings are the active agents who accumulate capital, exploit natural resources, build social, economic and political organization, and carry forward national development. Clearly, a country which is unable to develop the skills and knowledge of its people and utilize them effectively in the national economy will be unable to develop anything else" (Harbison, 1973, p.3).

At the same time job creation could be exploited if skills shortages were addresses (Schleicher 2006). In Macedonia we do have still lacks of data for the human capital needs in labour market - data witch sector are deficits and which curricula should be designed base on real sector demand needs. Based on the labor force survey ( SNA - Skills needs analysis ) for time period 2006-2010 was stated that in Macedonian case, with regards for labor force that has tertiary education has deficit trends in these sectors: electronics, telecommunication, robotic management, mechanical engineers, it, pharmacists, engineer in textile industry, etc. These sectors are not well promoted and these jobs are not attractive due to the payments of the same. This is the main issue that the unemployment rate especially for skilled and high skilled workforce remains high in the whole employment rate percentage.

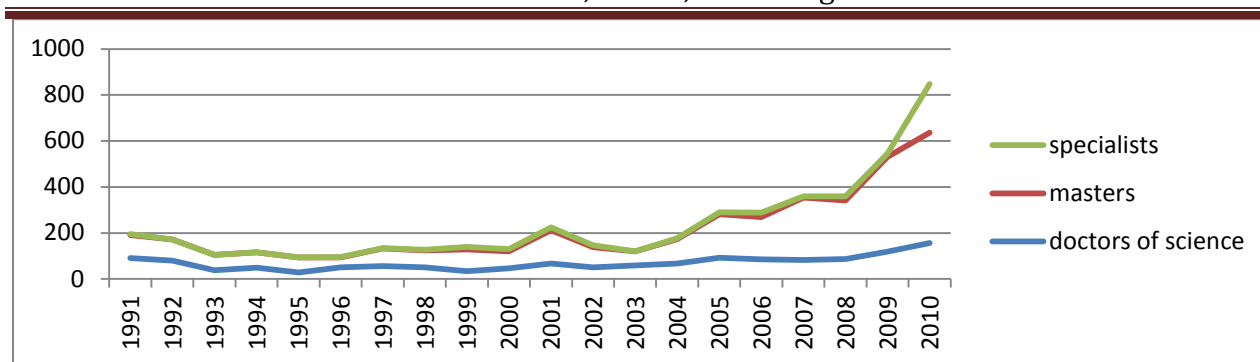
## 3. LABOR FORCE IN MACEDONIA BY EDUCATION ATTAINMENT- TRENDS AND TENDENCIES

In the last decade, in Macedonia educational background is improved in general kind of view. Number of degree holders raised enough, this as a results of secondary compulsory education, Bologna system, Enormously number of Universities both public and private etc. In line with rising number of skilled labor force is excepted to raise the rate of employment in labor market.

Figure1. Trends of degree holders by years ( 1991-2010 )



Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

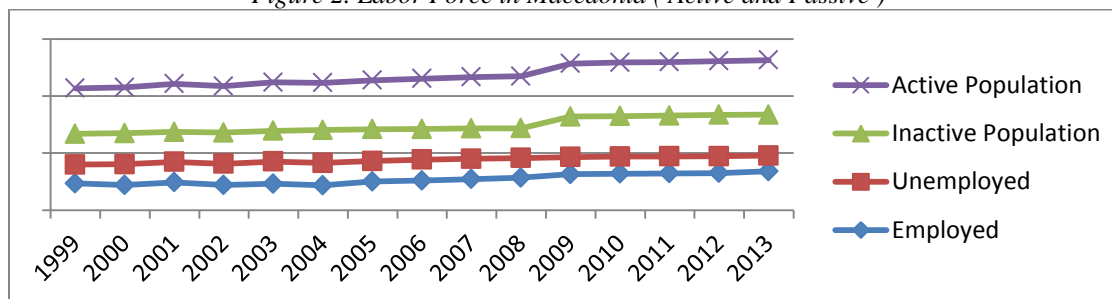


*Source: State Statistical Office, 20 years of independent Macedonia, calculations by authors*

As is presented in the figure one the trends of degree holders from the country independence till now is increasing. As Macedonia gain the status Candidate for European Union ( 2005 ) established a lot of reforms The reforms bring the country in ‘ over educated’ workforce measured by the level of their educational attainment.

Europe 2020, a strategy for jobs and smart, sustainable and inclusive growth, is based on five EU headline targets which are currently measured by eight headline indicators. This strategy is the EU's growth strategy for the coming decade. In a changing world, the wish the EU to become a smart, sustainable and inclusive economy. These three mutually reinforcing priorities should help the EU and the Member States deliver high levels of employment, productivity and social cohesion. More precisely, the Union has set five ambitious objectives - on employment, innovation, education, social inclusion and climate/energy - to be reached by 2020. Each Member State will adopt its own national targets in each of these areas. Concrete actions at EU and national levels will underpin the strategy (Macedonia 2020 – State statistical Office publications) .Active labor market policies are the most commonly used strategy worldwide to increase employability, mainly of “vulnerable groups”. Since the majority of the workforce nowadays can be labeled vulnerable, it is short-sighted to try and solve labor market failures through the program of one sole institution, usually the employment entity. A successful identification, assessment and reach-out to the groups that need development to match skills demand, help them find a quality job and retain it, can better be delivered through a set of partnering labor market actors.( Peromingo 2015 )

*Figure 2. Labor Force in Macedonia ( Active and Passive )*



**Table 2. Employment by Education**

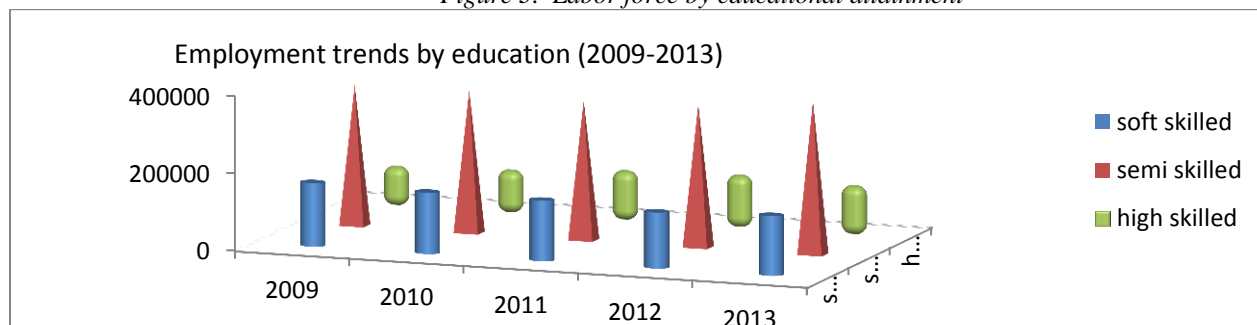
Years	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Soft skilled</b>	164258	158369	156445	144711	<b>154618</b>
<b>Semi Skilled</b>	362231	367092	<b>359383</b>	368860	<b>396246</b>
<b>High Skilled</b>	103411	112395	<b>129256</b>	136982	<b>127974</b>

*Source: State statistical office of Macedonia, Labor Force Surveys data by years, Calculation by authors*

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

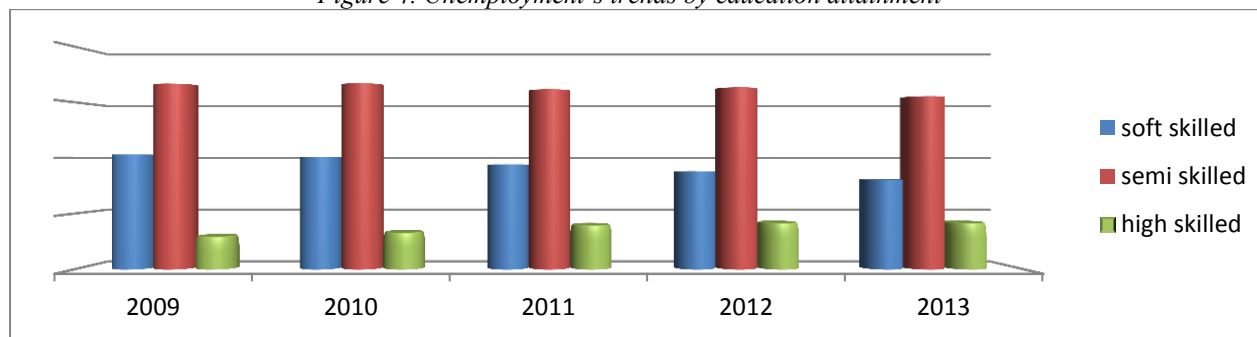
Main characteristics of the table above are due to the high skilled level employees. The participation of this group in the whole of the workforce is decreasing. That means that even though the number of high skilled increased rapidly and in large scales from the country independence till now ( see the figure 1. ) the quantity of degree holders has not impact the employment rate.

*Figure 3. Labor force by educational attainment*



Source: The same as in table 2

*Figure 4. Unemployment's trends by education attainment*



*Source: Calculations by authors (data is taken from the state statistical office, surveys for labor force for time period 2009-2013, the data are calculated by authors)*

From the above figure we can show that another important characteristic is the relationship between skilled labor and unemployment rate that is showing increasing trends. This means that although the total unemployment rate is decreasing the portion of unemployment rate with high skilled level is increasing. This is harmful for economic perspective.

#### 4. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Macedonia as country in transition deal with a lot of reforms in economical and political kind of view. Education is crucial factor in moving a country toward its sustain development. To invest in human development means to invest in the future wellbeing of a country. In Macedonia the Education system is not created the expected results from all reforms that are applied with the main aim to be part of EU. The trends of quantity education is showing growing trends but on the other hand the workforce namely high skilled workforce ( measure by education attainment, including employees with university level, master of science and doctor of science ) is showing downwards trends in the percentage of labor market participation. This lead to skills mismatch in labor market. This can be translated in terms of labor market conditions when human capital particularly has no space to develop more. Further recommendations:

- Bologna System – misinterpreted and poorly implemented.
- Revised of Quality of Curricula ( both secondary schools and tertiary level )
- Employment Service Agencies should analyze the labor market needs by sector and to promote the deficit sectors by the level of needed profiles.
- Both Public and Private Universities should accredit curricula based on labor market needs.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- Employment Service Agencies should make surveys and to analyze the youth professional orientation having so a clear picture of the desired labor market outcomes.
- Government Authorities should create attractive jobs to employ the high skilled employs after their graduation.

**REFERENCES**

- [1] Anthonia T. Odeleye ( 2012 ) Education and Economic Growth in Nigeria: A Comparative Analytical Approach, *European Journal of Globalization and Development Research*, Vol. 5, No. 1, 2012, © JournalsBank.com (2012). ISSN 2220-7414
- [2] Bakare, A.S. (2006). *The Growth Implications of Human Capital Investment in Nigeria: An Empirical Study*. Journal of Economics and Social Studies, University of Ado-Ekiti
- [3] Quintini, G. 2011. “Over-qualified or under-skilled: A review of existing literature”, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 121 (Paris)
- [4] Nurudeen A. and Usman A. (2010), “Government Expenditure And Economic Growth In Nigeria, 1970-2008: A Disaggregated Analysis, Business and Economics Journal, Volume  
a. 2010: BEJ-4.
- [5] Schleicher, A. (2006), “The economics of knowledge: why education is key for Europe  
a. success”. Lisbon Council asbl, Brussels.
- [6] Istvan K. ( 2014 ) , “ Mind the gap integration experiences of the ten central and Eastern European Countries”, Center for Economic and Regional Studies of The Hungarian Academy of Sciences institute of world Economies, page 123

Internet sources:

- [1] [http://www.wapes.org/en/system/files/skills\\_gap.pdf](http://www.wapes.org/en/system/files/skills_gap.pdf)
- [2] [www.stat.gov.mk](http://www.stat.gov.mk)
- [3] <http://www.mon.gov.mk/>
- [4] <http://www.stat.gov.mk/Dokumenti/strategii/Evropa2020strategija.htm>



---

**THE KNOWLEDGE TRANSFER: STRATEGY OF THE MODERN ORGANIZATIONS**

---

**Sanja Nikolic**

MIT University – Faculty of Management, Skopje, R. Macedonia  
[sanja.nikolic777@gmail.com](mailto:sanja.nikolic777@gmail.com)

**Sreten Miladinovski**

MIT University – Faculty of Management, Skopje, R. Macedonia  
[sreten.miladinovski@gmail.com](mailto:sreten.miladinovski@gmail.com)

**Abstract:** Today world economy is facing a new challenge. The production and the technological revolution are already in the past. The stage is entered by the managerial revolution – the era of knowledge. The pressure of these conditions emphasizes the importance of the organizational knowledge, especially the process of transfer of the knowledge within the organization. In the era of knowledge, organizations are competing at which one owns better organizational knowledge and at finding a better way to develop the human resources. Hereby, implementing systematic and continuous transfer of the organizational knowledge in the entire organization becomes one of the most important forms of human resources development.

Knowledge is in the people in the form of experience, skills, values, culture, behavior, standards. Knowledge can be purchased, but also created by thinking or gained through practice. In knowledge organization it is called human capital and an intangible resource of great strategic importance. As such, this resource is difficult to manage and requires a special approach.

The literature explains the existence of two types of knowledge organization: explicit - knowledge that can be expressed using a formal language, exchanged between individuals and can be used by anyone whom is available (reports, articles, manuals, patents, images, videos, software programs etc. ); implicit - knowledge that is personal (staff), it is expressed by individual experience and abilities of individuals, and includes skills, creativity, innovation, personal beliefs, values etc.

The knowledge transfer in the organization is aiming towards to create added value and to change the behavior of the employees. The knowledge transfer can be done in different ways: through effective communication, team work, discussions and conversations among employees, mentoring, implementation of new knowledge in processes, procedures etc. By transferring knowledge among the employees, their knowledge and skills are enhancing and developing, which leads to efficiency and competitiveness of the organization. Hence the responsibility of the knowledge management, who have to response to the imposed need of constant knowledge upgrading, by creating specific organizational climate to motivate and encourage organizational learning through knowledge transfer in the organization.

**Keywords:** era of knowledge, strategy, transfer of knowledge, organization.

**ТРАНСФЕР НА ЗНАЕЊЕ: СТРАТЕГИЈА НА СОВРЕМЕНИТЕ  
ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

**Сања Николиќ**

МИТ Универзитет – Факултет за менаџмент, Скопје, Р. Македонија  
[sanja.nikolic777@gmail.com](mailto:sanja.nikolic777@gmail.com)

**Сретен Миладиновски**

МИТ Универзитет – Факултет за менаџмент, Скопје, Р. Македонија  
[sreten.miladinovski@gmail.com](mailto:sreten.miladinovski@gmail.com)

**Резиме:** Денес светската економија се соочува со нов предизвик. Производството и технолошката револуција се веќе во минатото. На сцената стапува менаџерската револуција - ерата на знаење. Притисокот на овие услови го нагласува значењето на организациското знаење, особено процесот на трансфер на знаење во рамките на организацијата. Во ерата на знаење, организации се натпреваруваат која поседува подобро организациско знаење како и изнаоѓање на подобри начини за развој на човечките ресурси. Со ова,

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

спроведување на систематски и континуиран пренос/трансфер на организациско знаење во целата организација станува еден од најважните форми на развој на човечките ресурси.

Знаењето се наоѓа во луѓето во облик на искуство, вештини, вредности, култура, однесување, стандарди. Знаењето може да биде купено, но исто така и создадено по пат на размислување или пак стекнато низ практика. Во организацијата знаењето се нарекува човечки капитал и претставува нематеријален ресурс со особена стратешка важност. Како таков, овој ресурс е тежок за управување и бара посебен пристап.

Литературата објаснува постоење на два вида знаење во организацијата: експлицитно – знаење кое може да биде изразено со помош на формален јазик, разменето меѓу индивидуите и може да биде користено од страна на сите на кои им е достапно (извештаи, статии, прирачници, патенти, слики, видеозаписи, софтвер, програми и др.); имплицитно – знаење кое е лично (персонално), се изразува преку индивидуалното искуство и способностите на поединците, а вклучува вештини, креативност, иновативност, лични верувања, вредности и сл.

Трансферот на знаење во организацијата се стреми кон создавање на додадена вредност и промени во однесувањето на вработените. Трансферот на знаење може да се оствари на различни начини: преку ефективна комуникација, тимска работа, дискусии и разговори меѓу вработените, менторство, примена на нови знаења во процесите, процедурите итн. Со пренесување на знаењето помеѓу вработените, нивните знаења и вештини се подобрување и развиваат, што доведува до ефикасност и конкурентност на целата организација. Оттука и одговорност на менаџментот, кој треба да одговори на наметнатата потреба од постојана надградба на знаењето, преку создавање на специфична организациска клима која ќе мотивира и поттикнува организациско учење преку трансфер на знаење во организацијата.

**Клучни зборови:** ера на знаење, стратегија, трансфер на знаење, организација.

## 1. ВОВЕД

Денес светската економија се соочува со нов предизвик. Производството и технолошката револуција се веќе во минатото. На сцената стапува менаџерската револуција - ерата на знаење. Притисокот на овие услови го нагласува значењето на организациското знаење, особено процесот на трансфер на знаење во рамките на организацијата. Во ерата на знаење, организации се натпреваруваат која поседува подобро организациско знаење како и изнаоѓање на подобри начини за развој на човечките ресурси.

## 2. ЗНАЕЊЕТО КАКО РЕСУРС ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Анализите покажуваат дека ниту еден ресурс не извршил толкаво влијание како знаењето на националната и глобалната економија, но и во сите сфери на општественото делување, што може да се согледа од следното.<sup>89</sup>

- Знаењето влијае врз демократијата – високо развиените држави се и најдемократски држави
- Знаењето ја зголемува ефективноста и ефикасноста во стопанството, индустријата, општеството
- Степенот на знаење влијае врз стилот на управување
- Знаењето е скапо, се продава – продажбата на знаењето носи поголеми приходи од продажбата на било кој друг ресурс
- Знаењето го промени односот кон луѓето кои го имаат – менаџерите се насочуваат кон чување и градење на човечки капитал
- насочуваат кон чување и градење на човечки капитал

Знаењето се наоѓа во луѓето во облик на искуство, вештини, вредности, култура, однесување, стандарди. Знаењето може да биде купено, но исто така и создадено по пат на размислување или пак стекнато низ практика. Во организацијата знаењето се нарекува човечки капитал и претставува нематеријален ресурс со особена стратешка важност. Како таков, овој ресурс е тежок за управување и бара посебен пристап.

Литературата објаснува постоење на два вида знаење во организацијата.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Radosavljević Ž., „Menadžment znanja i(il) znanje u menđmentu“, Centar za edukaciju rukovodećih kadrova i konsalting – Beograd, 2008, str. 11

<sup>90</sup> Dimetrovski R. „Menadžment znanja kao poslovna strategija“, достапно на [http://www.vps.ns.ac.rs/skolabiznisa/sb\\_files/radovi\\_2/2.10.pdf](http://www.vps.ns.ac.rs/skolabiznisa/sb_files/radovi_2/2.10.pdf) (29.09.2011)

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

- Експлицитно – знаење кое може да биде изразено со помош на формален јазик, разменето меѓу индивидуите и може да биде користено од страна на сите на кои им е достапно (извештаи, статии, прирачници, патенти, слики, видеозаписи, софтвер, програми и др.)
- Имплицитно – знаење кое е лично (персонално), се изразува преку индивидуалното искуство и способностите на поединците, а вклучува вештини, креативност, иновативност, лични верувања, вредности и сл.

Покрај наведената, постојат и други класификации на знаењето, и тоа:<sup>91</sup>

- Декларативно знаење – знаење за нешто или за некого (*know what*)
- Процедурално знаење – да се знае како (*know how*)
- Каузално знаење – да се знае зошто (*know why*)
- Кондиционално – да се знае кога (*know when*)
- Релационо – да се знае кој/што со кого/со што (*know who, know where*)

Поради овие специфичности, управувањето со знаење не е едноставен процес, ниту пак класичен менаџмент процес. Сепак несомнено е дека управувањето со знаење денес станува неопходен услов за опстанок и развој на организациите. Затоа тоа треба да се негува и постојано да се надградува.

### 3. СТРАТЕГИИ НА ТРАНСФЕР НА ЗНАЕЊЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Одговорноста за распределбата на знаењето во организацијата е обврска на менаџментот. Менаџментот пред сè треба да создаде услови и атмосфера за организациско учење и помнење, а потоа и складирање на знаењето. Менаџментот игра многу важна улога во распределба на знаење, бидејќи за успех на организацијата не е доволно само таа да поседува интелектуален капитал, туку потребно е тој да биде ставен во функција. Тоа значи дека знаењето треба соодветно да биде распоредено во организацијата. Вистинските луѓе треба да се постават на вистинските позиции во организацијата. Доколку тоа не биде така, организацијата нема да го искористи капацитетот на човечкиот капитал кој го поседува.

Трансфер на знаењето подразбира претворање на индивидуалното знаење во организациско знаење. Трансфер на знаењето може да се врши.<sup>92</sup>

- Меѓу поединци и компјутери
- Меѓу компјутери
- Меѓу тимови и поединци
- Меѓу двајца или повеќе поединци

Трансферот на знаење може да биде формално или неформално. Пред сè знаењето во организацијата (искуства, *know how*, лекции и сл.) треба да биде достапно за сите, но за да биде трансферирано, знаењето треба да биде пренесено и применено. Цел на трансферот на знаење е да го унапреди разбирањето и соработката и да се создаде мрежа на знаење. Трансферот на знаење треба да обезбеди пристап до нови знаења и искуства.

Трансферот на знаење може да се реализира преку процесот на комуникација во организацијата, тимската работа, дискусии и разговор меѓу вработените, менторство, вградување на нови знаења во работните процедури и процеси, документи итн. Знаењето треба да се пренесува меѓу вработените. Тоа значи дека кога еден колега ќе праша друг како да направи одредена работа, другиот треба да му објасни – тогаш постои трансфер на знаење.

Целта на трансферот на знаење е исполнета доколку знаењето произведува одредена употребна вредност и го менува однесувањето на луѓето во организацијата. Од преносот на знаење корист има целата организација. Во секојдневното работење малку е веројатно дека во конкретна ситуација ќе се бара најголемиот стручњак во организацијата за решавање на проблемот. Целта е во организацијата да се произведат „доволно добри“ вработени кои ќе може да се справат со било кој проблем.<sup>93</sup> На тој начин кој било од вработените ќе може да биде повикан за решавање на одреден проблем бидејќи ќе има потребно ниво на знаење, а организацијата нема да биде зависна од волјата на поединци – стручњаци.

<sup>91</sup> Slavković M. „Strategijsko upravljanje znanjem“, достапно на [http://www.markoslavkovic.com/uploads/media/Strategijsko\\_upravljanje\\_znanjem\\_01.pdf](http://www.markoslavkovic.com/uploads/media/Strategijsko_upravljanje_znanjem_01.pdf) (02.01.2013)

<sup>92</sup> Radosavljević Ž., „Menadžment znanja i(il) znanje u menđmentu“, Centar za edukaciju rukovodećih kadrova i konsalting – Beograd, 2008, str. 44

<sup>93</sup> Ibid str.44

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Опасност која може да се јави при трансфер на знаењето е јазолот помеѓу пренесеното знаење и неговата употреба. Менаџерите треба да се осигураат дека не само што знаењето е пренесено и разбрано, туку и дека практично се применува во работењето. Се случува знаењето да биде апсорбирано од страна на вработените, но тие и понатаму да се однесуваат „по свое“.

За успешен трансфер – пренос на знаење меѓу вработените во организацијата се наведуваат одредени услови кои придонесуваат кон тоа:<sup>94</sup>

- Доверба – претставува психолошка состојба на луѓето која овозможува тие да се чувствуваат слободни да разменуваат идеи и искуства меѓу себе
- Организацииска култура – која се базира на политика на соработка, ги мотивира вработените преку наградување, создава пријатна работна атмосфера и меѓучовечки односи, се очекува и дека успешно ќе се спроведува и на трансферот на знаење
- Знаење на начинот на трансфер на знаењето – трансферот на знаење ќе биде успешен ако менаџментот го најде начинот како да го спроведе
- Практична обука во работата – предавања, објаснувања, менторство и сл. се начини на трансфер на знаење, а кои би биле најуспешни доколку практично се спроведуваат во текот на работењето
- Однос на менаџментот кон грешките – потребано е менаџерите да бидат толерантни и да знаат кога треба да ги простат грешките во процесот на учење (сепак „човек се учи на грешки“)
- Степен на соработка во организацијата – добрите односи и соработката во организацијата придонесуваат кон подобра размена на знаењето, но сепак интерната конкуренција може да биде позитивен мотиватор за вработените особено ако во организацијата функционира фер систем на награди
- Одредување на приоритетите – задача на менаџментот е поставување на вистинските приоритети кои треба да ги делат сите вработени во организацијата
- Однос на менаџментот кон трансферот на знаење – најголемата одговорност за пренос на знаењето ја добиваат менаџерите бидејќи тие се оние кои што треба да ги создадат условите, организацииската култура, да управуваат со знаењето, да внимаваат на создавањето на јазол помеѓу наученото знаење и неговата примена итн.
- Задоволството од работата на вработените – вработените кои се задоволни од работата полесно ќе ги разменуваат и споделуваат знаењата, а вработените се задоволни од работата кога таа ги исполнува, односно кога им нуди користење на нивните стручни способности, развој на нови способности, одреден степен на независност, одговорност, авторитет, признавања итн.

Стратегии кои им стојат на располагање на менаџерите за трансфер на знаењето во организацијата:<sup>95</sup>

- Колективен секвенционален трансфер на знаењето
- Експлицитен меѓутимски трансфер на знаењето
- Размена на искуство

Стратегијата на колективен секвенционален трансфер на знаењето се сведува на размена на знаење меѓу индивидуи кои се специјализирани во различни области. Оваа стратегија е најлесна за примена. Преносот на знаење се одвива во рамките на еден ист тим меѓу неговите членови. Карактеристично е тоа што работата се извршува секвенционално, па така знаењето на секој член од тимот од претходната задача се одразува на следната. Состаноците на тимовите се кратки, но се одржуваат редовно и најчесто се одвиваат на ист начин. На состаноците не постои формална хиерархиска распределба на авторитетите. Оваа неформална атмосфера им дозволува на членовите на тимот да бидат проактивни и имаат поголема самодоверба, но и меѓусебна доверба (важи правилото „што се случува во тимот, останува во тимот“). При тоа главен акцент е ставен на самата задача, односно проектот, а не на поединци од тимот.

Стратегијата на експлицитен меѓутимски трансфер на знаењето подразбира пренос на знаење меѓу тимови кои извршуваат слични работни активности, но на различни места. Оваа стратегија се користи во

---

<sup>94</sup> Ibid str.53

<sup>95</sup> Ibid str.56



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

случај на рутински работни активности или стандардизирани процедури. Знаењето најчесто претставува искуство или креативно решение на одреден проблем до кое доаѓа некој тим. Најсоодветен начин на пренос на експлицитното знаење меѓу тимовите е непосредната комуникација. Треба да се има предвид дека тимовите не секогаш имаат желба да го споделат своето знаење.

Стратегијата на размена на искуство која уште се нарекува и таен трансфер на знаење се користи при решавање на сложени проблеми. Знаењето се наоѓа исклучиво во умовите на специјалистите. Тимот кој го прима ова знаење е специфичен, па затоа знаењето кое се пренесува, треба да се адаптира на примателите.

Сите претходно наведени активности во врска со стекнување и трансфер на знаењето не би имале смисла доколку знаењето не би било искористено, практично применето. Само преку соодветна примена на знаењето во работните активности ќе може да се видат ефектите и резултатите од целиот процес на управување со знаење. Традиционалниот пристап при користење на знаењето подразбира тесна специјализација на вработените во своите области – секој си ја извршува својата работа и не го интересираат активностите кои се надвор од нејзиниот делокруг. Најчесто се работи за функционални специјалисти (продажба, финансии, маркетинг и сл.) кои го усовршуваат знаењето од својата област и не преземаат работни активности надвор од неа. Современиот пристап на искористување на знаењето е холистички или т.н. рагби пристап, според кој знаењето треба да протекува низ сите пори во организацијата, како кога во играта рагби соиграчите си ја додаваат топката меѓусебно.<sup>96</sup> Овој пристап е особено важен во управувањето со знаењето. Особените вработени се тие што треба да ја изградат конкурентската предност на организацијата, а бидејќи никогаш не може да се повлече остра линија помеѓу различни видови знаења, вештини и способности, преносот на знаењето е добро дојден за сите вработени во организацијата.

Од особено значење за секоја организација е складирање на знаењето. Знаењето треба да биде запишано во организациската меморија или во компјутерски систем. На тој начин тоа знаење останува сочувано и достапно за сите вработени во одредени идни ситуации кога ќе настане потреба за него.

#### 4.3 АКЛУЧОК

Ерата на знаење наметна потреба од изнаоѓање на нови начини на работење, односно управување на организацијата што резултира со модификација на самите менаџмент процеси. Динамичните промени во окружувањето наметнуваат зголемена потреба од флексибилност, прилагодување на претпријатијата како основен предуслов за опстанок. Актуелната состојба во окружувањето е резултат на напредокот на техниката и технологијата, што од своја страна пак повлекува и економски, социјални и културни промени. Процесот на глобализација и отворање на пазарите ја заостри конкуренцијата. Борбата за купувачи стана безмилосна.

Организациското знаење полека но сигурно станува клучен ресурс за успех на организацијата. Во економијата со знаење, организациите се натпреваруваат во тоа кој поседува подобар интелектуален капитал и како подобро да се развијат човечките ресурси во организацијата. Спроведување на систематски и континуиран трансфер на знаење во целата организација станува еден од најважните облици на развој на човечките ресурси и на организацијата. Пред сè знаењето во организацијата (искуства, *know how*, лекции и сл.) треба да биде достапно за сите, но за да биде трансферирано, знаењето треба да биде пренесено и применено. Цел на трансферот на знаење е да го унапреди разбирањето и соработката и да се создаде мрежа на знаење. Трансферот на знаење треба да обезбеди пристап до нови знаења и искуства. Оттука и одговорност на менаџментот, кој треба да одговори на наметната потреба од постојана надградба на знаењето, преку создавање на специфична организациска клима која ќе мотивира и поттикнува организациско учење преку трансфер на знаење во организацијата.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Radosavljević Ž., „Menadžment znanja i(il) znanje u menadžmentu“, Centar za edukaciju rukovodećih kadrova i konsalting – Beograd, 2008, str. 11
- [2] Dimitrovski R. „Menadžment znanja kao poslovna strategija“, достапно на [http://www.vps.ns.ac.rs/skolabiznisa/sb\\_files/radovi\\_2/2.10.pdf](http://www.vps.ns.ac.rs/skolabiznisa/sb_files/radovi_2/2.10.pdf) (29.09.2011)

---

<sup>96</sup> Heisig P. “KM, The Holistic Approach of Arthur Little”, Inc., Knowledge management, Berlin, Germany, 2003. p. 251-261

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [3] Slavković M. „Strategisko upravljanje znanjem“, доступно на [http://www.markoslavkovic.com/uploads/media/Strategijsko\\_upravljanje\\_znanjem\\_01.pdf](http://www.markoslavkovic.com/uploads/media/Strategijsko_upravljanje_znanjem_01.pdf) (02.01.2013)
- [4] Heisig P. “KM, The Holistic Approach of Arthur Little”, Inc., Knowledge management, Berlin, Germany, 2003.
- [5] Sreten Miladinovski, Sanja Nikolic, Ibish Mazreku , “The Influence of the Education Level on the Standards in South-Eastern European Countries with the Focus of Macedonia and the Age of the Employees”, Academic Journal of Interdisciplinary Studies, MC SER Rome-Italy Vol 4, No 2 S1 (2015) August 2015 - Special Issue
- [6] Sanja Nikolic, Sreten Miladinovski, “The Significance of the Knowledge management and Relevant Factors of Its Implementation in the Organizations of the Telecommunication Market in the Republic of Macedonia”, International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR), Vol 20 No 1 (2015)

---

## NEW TECHNOLOGY AND R&D AS A CRUCIAL FACTOR FOR ECONOMIC DEVELOPMENT

**Marija Zarezankova-Potevska**

Faculty of Economics, FON University, Skopje, R. Macedonia [marija.zarezankovapotevska@fon.edu.mk](mailto:marija.zarezankovapotevska@fon.edu.mk)

**Abstract:** Modern economy based on new technology and new knowledge in globalized world is goal for reach economic policy in the countries which like to be present on the global market.

It is difficult task but full of challenges for innovation application in the different fields of human and social life, especially in environment and health protection, production without life-threatening raw materials and intention to built the society decent for life and work.

Awareness of the innovation, new knowledge as well as new technology implementation as a key factors for being competitive economy, is very present economic and political philosophy in a lot of developing countries, including small ones, like the Republic of Macedonia.

In globalization process, only prepared counties for the strong competition on the global market could benefit through the competitive products and services, with low prices and high quality.

Priority in economic policy, especially in the small and developing countries, that are faced with lack of human and financial resources is foreign direct investment and transfer of new technology through the different ways, like licenses, franchising, joint ventures. For higher economic growth and development it should be established network of institutions like informative, advisory, educational centers, agencies for technical and technological development, R&D, including the universities` human sources and knowledge to improvement and modernization of technology and implementation of innovation, raising the technological level of knowledge in each companies for better transfer of technology.

Innovation, research and development (R&D) are priorities in the macroeconomic policy in the high economic developed countries, where the creation of the people, of the entrepreneurs, are very much supported and promoted.

**Keywords:** new technology, new knowledge, R&D, innovation, universities, education and science provision, budgetary expenses for technological development.

### 1. INTRODUCTION

Modern economy is based on knowledge, new methods of work, skilled human capital and new technology. All these attributes need a lot of human and financial resources, including comprehensive and consistent national policy for technological development and sustainable economic development, strong support of the relevant institutions, especially universities and institutions for R&D and transfer of technology. Developing countries should make efforts to increase budgetary expenses for implementation and development of innovation and new technology for purpose of higher competitiveness of goods and services. Global market is quite selective and has needs for the best quality products and services.

For that reason, innovation, research and development (R&D) are priorities in the economic policy of most developed countries, but also in the developing countries policies of national level, thereby creating favorable conditions for technological development and support of enterprises and entrepreneurs and economic growth and development. Large enterprises that have resources to develop their research and development centers (R & D), have the ability for export to foreign markets, while the sector of entrepreneurship and small and medium sized enterprises (SMEs), need the institutions for this kind of support that due to limited human, financial, technical resources.

The role of research in order to develop new knowledge and new technology is to provide centers for this purpose, innovation, technology transfer, technology parks and other forms of organization, including universities and their resources. The new, modern methods of technology transfer, research and development (R & D) are important tools for fast growing small and medium sized enterprises that generate competition and competitiveness.

However, Republic of Macedonia is not an innovative society, such as USA, Germany, Japan and other developed countries, because there are no suitable funds for investment in research and development (R & D) in science, in innovation and education processes and in building institutions for technological support in copyright protection etc. Foreign direct investment as a main goal in economic policy last decade does not show big impact on economy and society at all. As a key factor for rapid technology progress and innovation in the implementation at

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

the economy in purpose to be more competitive on the global market are the changes of expenses from the budget for technology development, for development of the science and R&D, for better education system.

## 2. MAIN GOALS FOR INNOVATION AND TECHNOLOGY DEVELOPMENT ON INTERNATIONAL LEVEL

As a result of rapid implementation of innovation and new technology, the world is faced with lot of problems of pollution, protection of human environment, security water supply, ecological problems and agricultural measures for food with pesticides and other damaging components. It is true that application of the new technology in some industries in the world means growing unemployed people, but new technology means in meantime new fields of work, appearance of new industries.<sup>97</sup> In spite the fact that it makes distortion in some fields of human life, generally is very useful for economic development and better life for the population. With more care for uses of new technology in positive purposes, the results would be very positive on raising competitiveness of the industries and economies of different countries.

OECD, as an organization of the 30 most developed countries in the world “is a unique forum where the governments of 30 democracies work together to address the economic, social and environmental challenges of globalization”.<sup>98</sup>

The document “Innovation Strategy” emphasized the following issues:

The role of innovation for growth is strengthened by advances in new technologies, and a greater focus on knowledge creation and use;

As well as globalization and the intensifying economic challenge from non-OECD countries;

At the same time, many OECD countries face difficulties in strengthening innovation;

Intellectual property rights [IPR] pose a particularly important challenge;

Product and labor market reform would promote innovation;

and education systems;

Public funding of scientific research should focus on excellence and relevance;

Public support for business innovation can be made more effective;

Complementing the IPR system with more flexible practices would enhance its relevance for future innovation;

Counterfeiting and piracy need to be addressed;

Innovation may also help address environmental challenges;

A coherent, cross-government approach to fostering innovation will help strengthen its benefits;

Implementing the reforms will require strong political leadership;

Ongoing work by the OECD an “Innovation Strategy” at the OECD will contribute to more coherent and coordinated policymaking. The document gives very big importance of the Internet, which will, more than ever, be a catalyst for globalization and innovation.

After 1970, industrial policy of developed countries is focused on following questions:

-Support the industry and industrial competitiveness;-Globalization of industry;-Liberalization, deregulation and competition;-Scientific and technological policy;-Development of small and medium sized enterprises; - Human Environment and its protection policy.

d) In 2013, EU accepted EU objectives in the field of industry and innovation in 2020:- Strengthening the industrial base of Europe by increasing its competitiveness;- Supporting the transition to low-carbon economy;- Encourage innovation as a way of creating new sources of economic growth and meeting social needs;- Support for opening and economic growth SME promotion the entrepreneurial culture;- Ensuring an open internal market goods.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> Steve Jobs as an extraordinary inventor made impact on 6 industries in the world: personal computers, animated films, music, mobile telephones, tablet computers and digital publishing.

<sup>98</sup> OECD Innovation and Growth , Rationale for Innovation Strategy, 2007

<sup>99</sup> EC/EU, Enterprises, Brussels, 2013

### 3. MACEDONIAN DOCUMENTS RELATED TO THE INNOVATION AND TECHNOLOGY DEVELOPMENT

All these goals were a basis for Macedonian industrial policy. In 2008, the Macedonian government adopted Industrial policy for the period 2009-20120 year, which includes measures in these areas: • Applicable research and development and innovation, • Sustainable development, • Increased competitiveness through cooperation, • Development of small and medium enterprises (SMEs) and entrepreneurship, • Internationalization of enterprises and creation of knowledge.

This approaches in Macedonian industrial policy emphasis the decision of the authorities to build one contemporary economy, based on knowledge and new technology, where R&D are key factor for effective and competitive economic activities.

Macedonian government accepted quite documents for development of small business sector, for competitiveness and innovation, laws for support technological development.<sup>100</sup>

Recent time in Macedonian economic policy concerning innovation and technological development are made big steps which means acceptance of laws which support the innovation and new technology, foreign direct investment in technological and industrial development zones technological development. Most important are the following:

#### a) Law for Scientific and Research Activity<sup>101</sup>

Scientific research is based on the following principles: - Freedom and autonomy of research and creativity,- Relation to the education system,- Ethics,- Transparency in work and dissemination of results, - Application of international quality standards in science,- Inviolability and protection of person and human dignity,- Diversity of opinions, methods, theories and doctrines,- The application of European standards for recruitment of researchers and their behavior,- Competition and equality of opportunity, - Protection of intellectual property and Applicability of the results.

In any case, the Law is not important tool for the technology development, above all because it is not provide financial means for its activities.

b) **Law for Encouraging and Helping of Technological Development<sup>102</sup>**, is law which issue mainly is organization of the sciences activities, but not very much support of the science and researches development. For that fact this Law does not make any important document for technological development and R&D.

c) **Law for Technological and Industrial Zones<sup>103</sup>** is an important law for attraction foreign direct investment in the country in special areas. The results are not very much satisfied concerning the companies involved in them. The analysis of the period 2009-2014, acknowledges that exports from TIDZ considerably increases almost every year, and they contributed to growth of total exports of the country. But increased exports are also associated with increased imports in the country, so the net effect of the zones on exports is small. Accurate assessment of positive impact TIDZs is almost impossible to determine in any country in the world that applies. This is due to the fact that many of the key quantitative information are treated as confidential and governments do not make available to the community.<sup>104</sup> In any case, the TIDZs mean step forward to attract FDI that have big influence for transfer of new technology in the country, including more employment.

d) **Strategy for Innovation of the Republic of Macedonia 2012-2020** is adopted in 2011 and is very significant document that is basis for further activities on the field of innovation and development of technology. According to the Strategy and its goals is adopted the Law for Innovation and Technology Development as a step forward for implementation of the emphasized goals in it.

---

<sup>100</sup> Zarezankova-Potevska M: “ R&D as a Key Factor for Private Sector Development”, Fulbright Conference Small Place Change the World : Economic Development and Innovation in Small Countries, March 2009 Skopje

<sup>101</sup> Law for Scientific and Research Activity, Official Gazette No:46/2008; 103/08; 24/11; 80//12; 24/13; 147/13; 41/14; 145/15; 154/15; 30/16; 53/16

<sup>102</sup> Official Gazette No: 47/2011

<sup>103</sup> Official Gazette No:14/2007

<sup>104</sup> Zarezankova-Potevska M. & Jovanov B.: “The Role of Technological Industrial and Development Zones in the Republic of Macedonia”, *Vizione*,No27,p.349-362

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

**e) Law for Innovation Activities<sup>105</sup>:** Acceptance of this Law is really very much significant for Macedonian economy and technological development. "This law shall regulate innovation activities, principles, objectives and organization and application of the results of innovation activities, scientific research, technical and technological knowledge, inventions and innovations, as well as the establishment, status, competencies, management and governance, financing, oversight work and other matters related to the Fund for Innovation and technological development." says article 1 of the Law. According this Law, the government would establish a Committee on entrepreneurship and innovation to monitor the development and commercial exploitation of innovation. The Law plans as an infrastructure support for innovation activity to be establish -business and technology incubator; - business and technology accelerator; - scientific and technological park; - center for transfer of technology. The main question to be fulfilled in order to reach all these goals in technological policy is financial aspect of realization of all these activities that should be realized on long term.

In Macedonia, according to this Law the financing innovation activities are due to achieving the objectives of innovation policy. The funds to finance innovation activities are provided by: National and local community` Budget; International financial organizations; the Fund for innovation activity and technological development; and other funds. The entities for innovation activities are exempt from customs duties on import of equipment intended for research and innovation.

The most developed countries in the world with famous technological policies as well as with good practices have different financial sources, especially capital risk funds.<sup>106</sup> In Macedonia we have not such funds that are very big obstacle on the way to build an innovation and technological society. Unfortunately, only 0, 05% of the GDP is oriented for scientific activities in Macedonia, including technological development, but in EU 3% of EU GDP for the decades to 2020, according to Lisbon Agenda.<sup>107</sup>

In order to obtain financial resources to encourage innovation activity, according to this Law, is established the Fund for innovation and development of technology. This Fund is financed most of the Horizons 20 EU Program. It gives some grants for start-up enterprises and spin-off ones, including enterprises for transfer of technology and provides assistance through business-technology accelerators. The focuses of financing are small and medium sized enterprises (SMEs) that is very good opportunity to support them as a key dynamic factor in economies all around the world.

All these facts point out some dilemmas related to the financing by grants in intention to multiplied effects of finance for future business activities.

#### **4. SOME ASPECTS TO MACEDONIAN REALITY AT THIS FIELD**

Last past years Macedonian economy is faced with some relevant documents for technological development that mean step forward in efforts for build economy based on new knowledge and new technology. In last 25 years of new socio-economic and political system, Macedonian authorities accept quite a lot of document for development of economy and private sector through the sector of entrepreneurs and SMEs, but the serious question is financial aspect of their implementation and final good results.

a) The problem of implementation of new established Fund for innovation and technological development will be the sustainability of the financial source. The budget for education in not focused on science and R&D, but mainly for new universities that is irrational and rather harmful. The existing Fund should not be financed only by EU program support, but from high education, the private sector like public-private partnership, by raising budgetary expenses for its purpose.

b) The percent of GDP is for R&D is minimized in comparison with similar countries like Macedonia, especially EU target for 2020. It should be make some changes in the budget expenses for education and R&D in Macedonian budget.

c) The grants that are given from the Fund, as a financial instrument for support business activities including technological development is not very much adequate for this kind of activities, because at first if the financial means are done free of charge, they are not appreciated very much by the recipient (enterprises). The second aspect is limitation of their impact because there is not possibility to multiplied effects of them, through the further loans

---

<sup>105</sup> , Official Gazette No:79/2013; 137/2013; 41/2014; 44/2015; 6/2016; 19/2016; 53/2016;

<sup>106</sup> Zarezankova-PotevskaM & Solymossy E: "Entrepreneurship", 2<sup>nd</sup> August, Skopje 2013, p. 96-97

<sup>107</sup> % of GDP for R&D in Macedonia in 2003 was only 0.22% of GDP (Croatia 1.1%, Slovenia 1.5%), in 2004 - 0, 25% of GDP; in resent decade it is similar.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

activities to the other recipients. If the grants are substitute with loans under favorable condition, not commercial, the Fund will be reversible and will increased every year. So it will serve for more applicants and will have sustainability.

d) Other instruments like business and technological incubators and accelerators, scientific and technological parks near universities are not established yet, as well as centers for transfer of technology, except those that are founded earlier by some foreign programs, like in Mechanical Engineers Faculty.

e) Investment in the education and training of researchers and other highly skilled workers is a major factor in determining the contribution that scientific research can make to scientific progress and innovation. Moreover, human capital is a key factor in the adoption of new technologies and the introduction of innovative practices. Training and permanent education of the managers, employees, especially for invention and patents, industrial property right protection, innovation, application of new technology, transfer of new technology, including technology management are sine qua non for technological development of the country as well as economic and social development.

f) Successful experience suggests that relevant R&D programs need to involve industry closely in their funding and management. Modern universities have close relations with industries and experience in the world show it. Silicon Wally is with close relation with Stanford University and others ones, sciences and industrial parks are making by the universities and large companies for mutual financial, technical and human capital.

For that purpose, Macedonia, including other small countries, should increase applicable research and development and innovation. The strategy and policy should involves enhancement of joint projects between industries and higher education knowledge providers for new products and services, access to appropriate production technologies and marketing resources.

Fast amortization of the technology requires new knowledge and permanent education that are not very much available for private sector, especially SMEs. Therefore, it is obviously that institutional infrastructure for support of innovation, transfer and development of new technology should be disseminating in the country. Licensing, franchising contracts, joint venture are significant transfer of new technology and know-how, which ensure strategic alliances, are specific forms for financing SMEs. In Macedonia these forms of partnership are not very much used, as a concrescence of lack of confidence in institutions and lack of finance resources.

Fast technological development requires new standards in management and decision making process, on all levels. Macro level is very complex, enterprise' level needs decisions making related to the competition and high quality and efficiency, in frame of limited factors of production.

## 5. CONCLUSIONS

Knowledge-based economy is a desirable goal and task of any economic policy in most developed countries. The need for development and application of innovation, new knowledge, new technology, modern telecommunication gives great importance in all countries, because these issues are key factors for a competitive economy and good position on the global market.

Small countries as the Republic of Macedonia are obliged to follow the new trends on the global market, to use the new technology and knowledge, methods of effective business running, networking and cooperation in purpose to reach desirable economic growth and sustainable economic development. Lack of financial resources has obliged less developed countries to postpone the support entrepreneurs, their innovation and realization of creative ideas.

Research and development as a key factor to build a modern, competitive economy and that need a lot of resources, finance, human capital, institutions for support the development of new technology development and private sector, including networking and regional cooperation.

Universities` programs that contain a lot of entrepreneurial learning, from one hand and existence of institutional infrastructure for technological development and private sector development play very significant role in development of the economy. Business centers, incubators, industrial and technological parks, clusters, R&D units and other forms of support new technology and institutional infrastructure for SMEs development are forms for accelerate.

The universities today have more roles than education, it means, other aim and role in society, to help directly industry, especially in R&D, cooperation and common projects with industrial capacities and companies. The third generation of universities is appeared. In contemporary society, the universities should have one very

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

important role in development of competitive economy, because of many available resources for develop of new technology and permanent R&D.

Rapid depreciation of technology requires new knowledge and permanent education, which are not very accessible to small and medium enterprises. Therefore, it is obvious that the institutional infrastructure to support innovation, transfer and development of new technologies should be a priority task for faster economic development. Awareness raising activities for the promotion of applicable R&D and innovation in industry should be raised by the:-Stimulation of interactions between university and research institutions and industry,-Stimulation of development of new market driven products, services and technologies that will be commercially exploited,-Support to the industry to employ higher education researchers to strengthen their technological and innovation competence,-Technology transfer stimulation with different tools,-Intellectual Property Rights protection,-Support of entrepreneurial ideas and projects, especially innovative ones,-Increasing the budget expenses for R&D and technological development in the near future,-The practice to awarding grants instead of favorable loans to be changed in purpose of creating fund for technological development reversible and sustainable for long time in Macedonia,-Sustainable long term National Policy for technological development with clear and sure financial source for Macedonian economy is necessity to be adopted.

#### **BIBLIOGRAPHY**

- [1] Basics in Technology Transfer and Technology Transfer Centres, GTZ Project for Technology Transfer, 2001, Skopje
- [2] Issacson W.: "Steve Jobs" Tri, Skopje 2012
- [3] Industrial Policy of Republic of Macedonia (2009-2020), Government of the Republic of Macedonia, Skopje, 2009,
- [4] Hans Wissema: Towards the Third Generation University ,Navigating the University in Transition, published by University American College, Skopje, 2008
- [5] Law for Encouraging and Helping of Technological Development, Official Gazette No: 47/2011
- [6] Law for Technological and Industrial Zones Official Gazette No:14/2007
- [7] Law for Innovation Activities, Official Gazette No:79/2013; 137/2013; 41/2014; 44/2015; 6/2016; 19/2016; 53/2016;
- [8] Law for Scientific and Research Activity, Official Gazette No:46/2008; 103/08; 24/11; 80//12; 24/13; 147/13; 41/14; 145/15; 154/15; 30/16; 53/16;
- [9] OECD Science, Technology and Industry, Outlook 2000,
- [10] OECD: "Innovation and Growth- Rationale for an Innovation Strategy", 2007
- [11] Popovska Z.: "Technology Development Policy" Faculty of Economics, Skopje, 2000
- [12] Strategy for Innovation of the Republic of Macedonia 2012-2020
- [13] Tripunoski M.: "Economy of EU" FON University, Skopje, 2009
- [14] Zarezankova-Potevska M.: "The Role of the Macedonian Universities in Raising the of Development of Entrepreneurial Spirit, Culture and Support the Cooperation with Industry and Economy", published by Proceedings of the International Conference for Entrepreneurship, innovation and regional Development, 8<sup>th</sup>-11<sup>th</sup> May 2008, Skopje & Ohrid Macedonia,
- [15] Zarezankova-Potevska M & Solymossy E: "Entrepreneurship", 2<sup>nd</sup> August, Skopje 2013,
- [16] Zarezankova-Potevska M: "Education component in Creation of Entrepreneurship Society", Educational Sciences Interdisciplinary Studies. University of Lodz, Number 2016/2(3)



---

**SOME COMPETENCES REQUIRED OF FUTURE TEACHERS OF TECHNOLOGY  
AND ENTREPRENEURSHIP FOR SUCCESSFUL CAREER**

**Silvia Garnevska**

Plovdiv University „Paisii Hilendarski” – Plovdiv, Bulgaria [silviagarnevska@abv.bg](mailto:silviagarnevska@abv.bg)

**Abstract:** The new social realities influence the educational requirements. Changes occur both in the training process and in the teacher requirements. This study is devoted to the contemporary dimensions of competences that future Technology and Entrepreneurship teachers must possess.

Formation of competences in the field of technology and entrepreneurship is an essential requirement of modern times. In response to these requirements, the Bulgarian school introduces the subject of Technology and Entrepreneurship. Teaching Technology and Entrepreneurship in schools also requires adequate teacher training. Teachers in Technology and Entrepreneurship are trained in universities, including the University of Plovdiv “Paisii Hilendarski”. There is a specialty - Pedagogy of Technology and Entrepreneurship Education (PTEE) in the University of Plovdiv's Pedagogics Faculty, which prepares teachers on the subject.

In order to prepare the students, future teachers of technology and entrepreneurship, to fulfill a variety of social and teaching activities, their professional-pedagogical competence is developed. Students acquiring pedagogical skills in technology and entrepreneurship must master certain competences that will build their professional profile and help them to fulfill themselves on the labor market. It is believed that the teacher is an important participant in the educational process and has to put in all his professional, psychological and moral potential. The specific changes in expectations towards the functions and responsibilities of the teacher also change the competency requirements that need to be built. To the traditional and unchangeable informational, communicational, organizational, control, diagnostic competences "new, relevant to the professional challenges competences such as expert-consulting, mediatory-moderator, socio-intercultural, axiological-educating competencies are built." (Merdzhanova, 2010). A future teacher of Technology and Entrepreneurship is also being prepared to carry out these functions. He needs to have a number of more general and specific competences to be able to meet the demands of a constantly changing society. In this series of competences, the competences in the field of Technology and Entrepreneurship are highlighted. The article describes their characteristics. The development of entrepreneurial competence in the PTEE students is justified. A generic model of technological competence for the future Teacher of Technology and Entrepreneurship has been developed.

**Keywords:** Competence, Technological Competence, Entrepreneurial Competence, Teacher of Technology and Entrepreneurship.

**НЯКОИ КОМПЕТЕНТНОСТИ, НЕОБХОДИМИ НА БЪДЕЩИТЕ УЧИТЕЛИ ПО  
ТЕХНОЛОГИИ И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО ЗА УСПЕШНА ПРОФЕСИОНАЛНА  
РЕАЛИЗАЦИЯ**

**Силвия Гърневска**

ПУ „Паисий Хилендарски” – Пловдив, България [silviagarnevska@abv.bg](mailto:silviagarnevska@abv.bg)

**Резюме:** Новите обществени реалности влияят на изискванията към образованието. Настъпват изменения както в учебно-възпитателния процес, така и в изискванията към учителя. Настоящото изследване е посветено на съвременните измерения на компетентностите, които трябва да притежават бъдещите учители по технологии и предприемачество.

Формирането на компетенции от областта на технологиите и предприемачеството е съществено изискване на съвремието. В отговор на тези изисквания в българското училище се въвежда учебният предмет технологии и предприемачество. Обучението по технологии и предприемачество в училищата налага и адекватно обучение на учителите. Учители по технологии и предприемачество се подготвят в университетите, между които и ПУ „П. Хилендарски”. Създадена е специалност - Педагогика на обучението по технологии и предприемачество (ПОТП) в ПФ на Пловдивски университет, подготвяща учители по предмета.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

За да се подготвят студентите, бъдещи учители по технологии и предприемачество, за изпълняване на многообразни социално-преподавателски дейности, се изгражда тяхната професионално-педагогическа компетентност. Студентите, придобиващи педагогическа правоспособност в областта на технологиите и предприемачеството трябва да овладеят определени компетенции, които ще изградят професионалният им профил и ще им помогнат да се реализират на пазара на труда. Счита се, че учителят е важен участник в образователния процес и трябва да влага целия си професионален, психологичен и нравствен потенциал. Специфичните промени в очакванията към функциите и отговорностите на учителя, променят и изискванията към компетентностите, които трябва да се изграждат. Към традиционните и неизменни информационна, комуникационна, организационна, контролна, диагностична компетентности „се надграждат, допълват и съгласуват, нови, релевантни на професионалните предизвикателства компетентности като експертно-консултатска, медиаторно-модераторна, социално-интеркултурна, аксиологически-възпитаваща компетентности” (Мерджанова 2010). За изпълняването на тези функции се подготвя и бъдещият учител по технологии и предприемачество. Необходимо е той да притежава редица по-обща и специфични компетентности, за да може да отговори на изискванията на променящото се общество. В поредицата компетентности открити са компетентностите в областта на технологиите и предприемачеството. В статията се описват техните характеристики. Обосновано е изграждането на предприемаческа компетентност у студентите от специалност ПОТП. Разработен е обобщен модел на технологична компетентност на бъдещия учител по технологии и предприемачество.

**Ключови думи:** компетентност, технологична компетентност, предприемаческа компетентност, учител по технологии и предприемачество.

### 1. ВЪВЕДЕНИЕ

Обучението по технологии и предприемачество в общообразователното училище се налага като приоритетна дисциплина в съответствие с конкретните потребности на обществото и нуждите на пазара на труда и в отговор на изискванията на плана на Европейската комисия „Предприемачество 2020 г.“ В съдържанието на обучението по Технологии и предприемачество намират израз актуални подходи за формиране на технологична култура и икономическа грамотност у подрастващите.

Обучението по технологии и предприемачество в училищата изисква подходящо подготвени учители със солидни фундаментални умения и възможности за тяхното творческо реализиране в съвременната информационна среда. За постигане на такава подготовка на бъдещите учители в ПУ „Паисий Хилендарски” е създадена специалността “Педагогика на обучението по технологии и предприемачество” (ПОТП). Целите на обучение в специалността са насочени към формиране на задълбочена теоретична, практическа и приложна подготовка за преподаване на учебната дисциплина технологии и предприемачество.

Съвременните политики за образование и обучение за устойчиво развитие се базират на компетентностния подход. Изграждането на компетентността и компетенциите на личността е стратегия на Университетското образование през XXI век. Качеството на образованието се осигурява чрез обучение в компетенции. Младите специалисти трябва да придобият в процеса на обучение по специалността качествена професионална компетентност и всички „онези компетенции, които ще им дадат възможност за цялостна и стойностна реализация във всички сфери от живота на социума – професия, гражданско, лично и семейно поведение, необходимо на личността, живееща в XXI век – век на Човека, свободен, творещ, отстояващ своите права”(Милкова 2015). За добрата професионална подготовка на бъдещите учители по технологии и предприемачество е необходимо изграждане на система от компетентности, позволяващи им успешна реализация като учители по предмета. Цел на разработката е да представи някои от тези компетентности, да опише елементите, характеристиките и значението им.

### 2. НЯКОИ НЕОБХОДИМИ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Компетентността може да се интерпретира като високоразвито и интегрирано равнище на знанията и уменията, подходящо организирани и използвани в дадени ситуации за постигане на ефективно поведение. “Компетентност” означава доказаното умение да се използва знание, умения и лични, социални и/ или методологически способности, в работни или учебни ситуации, както и по отношение на личностното и на професионалното развитие. Компетентността е индивидуално интегративно свойство на личността, което се изразява в спецификата на организиране и използване на различните знания и умения и позволява ефективни решения и поведение в различни ситуации.(Радев 2005с.269)

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

За постигане на добра професионална подготовка е необходимо формиране на професионална компетентност. Според Р.Милкова „компетентността може да се разглежда като възможност за изпълнение на дейността в перспектива, която се проявява и доказва чрез съответната професионална, учебна или друга дейност, упражнявана често пъти с помощта на съответните компетенции и стандарти.” (Милкова 2015) Тази компетентност се изгражда в процеса на обучение по специалността ПОТП. Белег на професионално майсторство и съпричастие към фундаменталните промени в света е уменията на преподавателите в университетите да изградят съответстващите на XXI век компетентности у студентите – бъдещи учители по технологии и предприемачество, и по този начин да ги подготвят за предизвикателствата на професионалния труд.

Бъдещите учители по технологии и предприемачество трябва да притежават общи за всички учители компетентности, произтичащи от основните обучителни и възпитателни функции, които те извършват. В наредба за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти е отбелязано, че длъжността „учител” включва следните функции: планиране, организиране и провеждане на образователния процес, оценяване напредъка на учениците, подкрепа на личностното им развитие, контролиране, насърчаване и отчитане участието на учениците в образователния процес, отговорност за живота и здравето им, участие в оценяването и избор на подходящи познавателни книги, учебници и учебни помагала. (Наредба 2016) Професионалният профил на педагогическия специалист определя необходимите компетентности като съвкупност от знания, умения и отношения, които са необходими. Описани са основни видове компетентности в следните групи:

- академична, включваща първоначална професионална подготовка и умения за учене през целия живот;
- педагогическа, изискваща знания, умения и отношения на учителя за планиране, организиране и ръководене, оценяване, управление ;
- комуникативна включваща умения за работа в екип, умения за работа с родители и други заинтересовани страни; академична изискваща познаване и прилагане на нормативната уредба, ДОС, нормите в трудовите правоотношения, етичния кодекс.

В новото общество на знанието професионалните роли на учителите се обогатяват. Функциите, които учителят изпълнява стават все по-богати и разнообразни поради повишените очаквания към училището. Я. Мерджанова откроява специфични промени в очакванията на обществата към функциите и отговорностите на учителя. Тя отбелязва, че към традиционните компетентности „се надграждат, допълват и съгласуват, нови, релевантни на професионалните предизвикателства компетентности като експертно-консултатска, медиаторно-модераторна, социално-интеркултурна, аксиологически-възпитаваща компетентности” (Мерджанова 2010).

Поради спецификата на дейността си, учителят по технологии и предприемачество трябва да притежава и компетентности, присъщи на частно-методическата дейност, която ще реализира. С. Плачков коментира необходимостта от извеждане на специфичните компетентности и разработване на компетентностен профил за учителя по „Техника и технологии“ като предпоставка за разбиране на компетентностите за заемане на тази учителска длъжност като „субективни значимости“ (Плачков 2013). Той предлага структура на компетентностния профил на учителя по „Техника и технологии“, в която би трябвало да се използват следните групи структурни компоненти: Инвариантни – знания от предметната област; умения – за решаване на технически и технологични задачи; компетентности – за самостоятелност и отговорност, за учене, комуникативни и социални компетентности, професионални компетентности; Варианти - компетентности и компетенции за общо ниво „учител“, специфични за предметно ниво „учител по Техника и технологии“; управленски за общо ниво „учител“. В тази връзка някои специфични за учителя по техника и технологии, респективно по технологии и предприемачество компетентности са :”общотехнически, технологични, дигитални, специално методически, критично мислене, творчество, познавателно моделиране. ....потенциал да бъдат изградени и развивани онези интегративни компоненти в технологичното обучение, свързани с настоящото и бъдещо обществено развитие като: предприемаческа култура, икономическа, информационна и комуникационна грамотност, екологична култура, транспортна култура, здравословен начин на живот и лична безопасност.” (Плачков 2013).

В поредицата компетентности открими са компетентностите в областта на технологиите и предприемачеството.

### 3. ТЕХНОЛОГИЧНА КОМПЕТЕНТНОСТ

Технологичната компетентност е важна част от професионалната компетентност на учителя по бит и технологии. Компетентността в областта на технологиите се разглежда като прилагането на природонаучни и технологични знания и методики в отговор на човешките желания или нужди. Понятието технологична компетентност е по-широко и се отнася и до материалните и до социалните проявления на технологиите. Според Н. Цанев технологичната компетентност е „дидактическо образование, предполагащо технологична грамотност, съчетана с известен опит, знания, правоспособност за изпълнение на определени дейности от сферата на техниката и технологиите” (Цанев 2003 с.9). Сергеев посочва, че технологичната компетентност на учителя като универсална характеристика на личността е сложна система (Сергеев 2010).

Технологичната компетентност, като всяка друга компетентност, е насочена към израждане на знания, умения, отношения:

**Знания** - включват познания за основни понятия, принципи и методи на природните науки и технологиите, технологизирано природонаучно и математическо знание, общотехническо знание, производствено технологични знания.

**Умения** – те са резултат от осмисляне и прилагане на знанията в практическата дейност. Чрез тях се реализират различни модели на поведение. Технологичните умения включват способността да се работи с технологични инструменти и машини, уменията за технологично планиране, възможността да се обработват материалите.

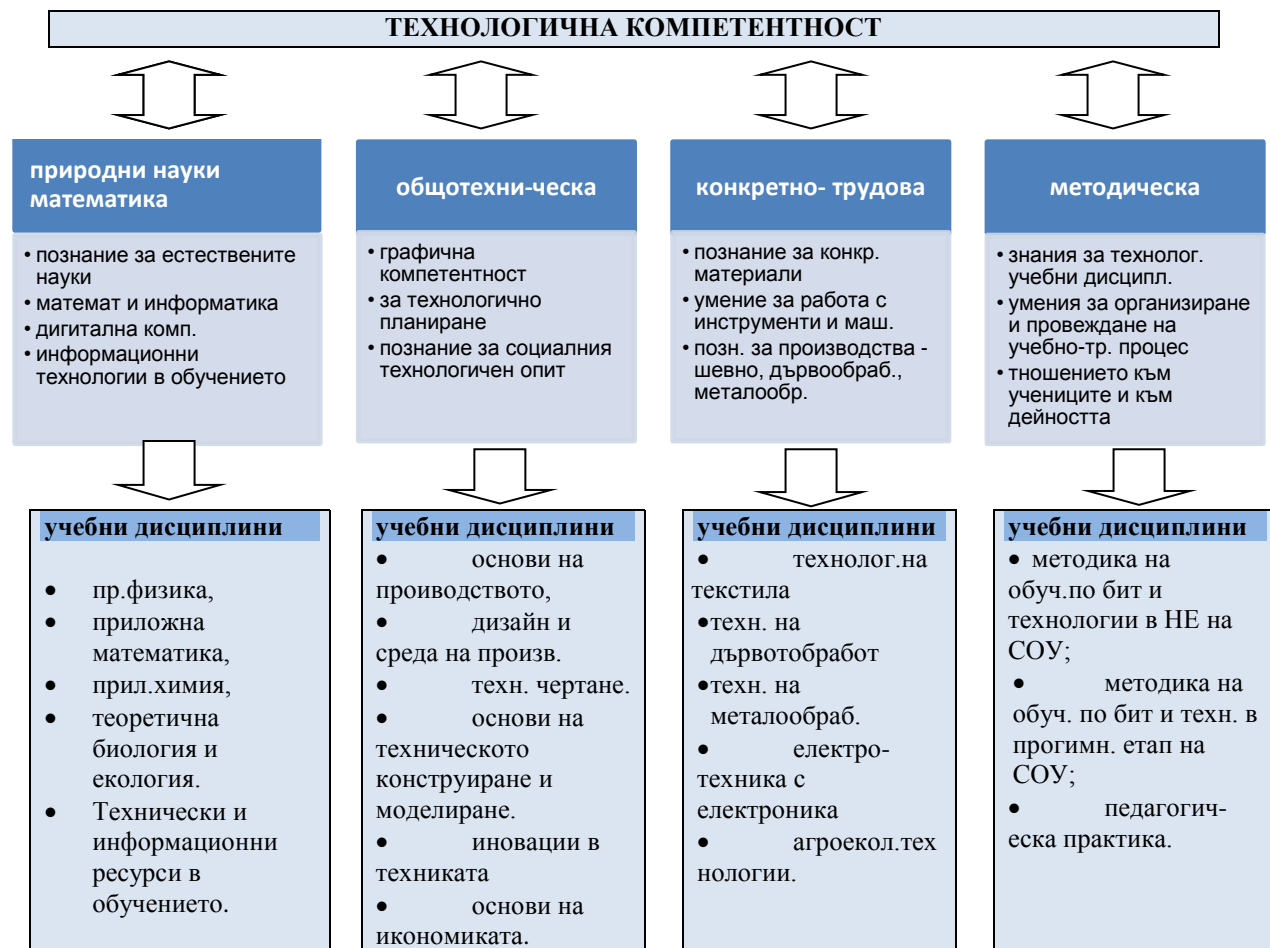
**Отношения** – включват оценка на технологичния напредък, отношение към сигурността и безопасността, защита на околната среда.

Като имаме предвид изследванията на различни автори и съставните елементи на технологичната култура, разработваме обобщен модел на технологична компетентност на бъдещия учител по технологии и предприемачество (фиг.1). В предлагания модел на технологична компетентност на учителя по технологии и предприемачество се обясняват нейното съдържание, измерения, пътища и инструменти за изграждането ѝ. Посочени са съставни елементи на общата технологична компетентност. Във връзка с масива на технологичното познание са посочени съставни компетентности на технологичната компетентност. Декомпозирането се извършва по такъв начин, че компетентностите да могат директно да бъдат формирани в хода на обучението с конкретни учебни дисциплини. Разглеждат се компетентности от областта на природните науки и математиката, от областта на областта на технологизираното природонаучно и математическо знание; общотехническа компетентност; конкретнотрудови компетентности; методическа компетентност за преподаване на технологии в училище. **Компетентност от областта на технологизираното природонаучно и математическо знание** е важен фрагмент от технологичната компетентност. Студентите придобиват представа за някои основни принципи от областта на науките, предметни в техническите средства и технологии с помощта на дисциплините Физика, Приложната математика, Приложната химия, Теоретична биология и екология, Информационни технологии в обучението, Технически и информационни ресурси в обучението.

**Общотехническа компетентност** е политехническият компонент на технологична компетентност. От общонаучния базис в учебното съдържание се включват достъпни елементи, позволяващи осмисляне на научните основи на производствено – технологичния опит и разкриване на принципите на действие на техниката и технологиите. Социалният технологичен опит е представен със спецификата на техническите средства и технологии и различните сфери на приложението им – промишленост, проектиране, комуникации, икономика. Предвидените за изучаване дисциплини са: Основи на производството, Дизайн и среда на производство, Основи на техническото конструиране и моделиране, Иновации в техниката, Основи на икономиката. **Конкретнотрудовите технологични компетенции** са необходими за успешното изпълнение на дейностите, свързани със специфични трудови задачи за изпълнение на конкретни технологии в различни производства. Важни тук са уменията да се обработват различни материали, уменията за работа с техника, познания за екологичното въздействие на конкретните процеси. Конкретно технологичната подготовка се осъществява с някои от дисциплините: Технология на текстила, Технология на дървообработването, Технология на металообработването, Електротехника с електроника, Агроекологични технологии. Важна е и **методическа компетентност** за преподаване на технологии в училище. Основни тук са знанията за учебната дисциплина, за нейните цели и съдържание. Необходими са и умения за организиране и провеждане на учебно-трудова процес. Учебните предмети, с които се изгражда

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

методическа компетентност са: Методика на обучението по бит и технологии в НЕ на СОУ; Методика на обучението по бит и технологии в прогимназиален етап на СОУ; Педагогическа практика.



Фиг.1. Модел на технологичната компетентност на бъдещия учител по технологии и предприемачество

#### 4. ПРЕДПРИЕМАЧЕСКАТА КОМПЕТЕНТНОСТ НА СТУДЕНТИТЕ - БЪДЕЩИ УЧИТЕЛИ

Днес ролята на обучението за насърчаване на предприемаческото отношение и поведение е широко призната. Предприемачеството се приема за един от основните двигатели за повишена производителност и икономически растеж, основани на иновации. Европейският съюз насърчава предприемачеството като основен фактор за конкурентоспособност и подчертава значимостта на европейската предприемаческа култура и нейното развиване чрез изграждането на правилна нагласа и предприемачески умения. Под компетентността "предприемачество" се разбира умението да се генерират и реализират идеи. Тази компетентност помага на отделната личност в ежедневието в живота у дома или в обществото, тя дава възможност на хората да възприемат съзнателно работната среда и да се възползват от възникнали шансове.

Необходимостта от развитие на **предприемаческа компетентност** у студентите може да се търси в няколко посоки. Първата от тях е свързана със значимостта на предприемачеството за развитие на икономиката и обществото и ролята на предприемаческата култура на хората за изпълнението на значими социално-икономически цели. Предприемаческата компетентност е от значение за по-нататъшната успешна професионална дейност на студентите, независимо от това дали ще се реализират като самостоятелни предприемачи или като наети в училищните институции в условията на променящия се пазар на труда. Друг важен аспект, мотивиращ необходимостта от изграждане на предприемаческа компетентност у студентите от специалност ПОТП е фактът, че дисциплината, която ще преподават е именно технологии и

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

предприемачество. Въвеждането на този предмет в общообразователното училище поставя учебни цели, свързани с усвояване на икономически знания от учениците, възпитаване на предприемачески подход и усвояване на умения като инициативност, предприемчивост, поемане на риск и творчески дух. Обучението по предприемачество в училище цели активно развитие на инициативност, организираност, креативност, въображение, оптимизъм, увереност и др. Обучението е насочено към овладяване на базисни знания, умения и отношения, свързани с предприемачеството и кариерното ориентиране. Учителите също се нуждаят от обучение за бизнеса и формиране на предприемаческа компетентност. Те трябва да притежава предприемачески знания и умения, които да преподава теоретично и практически на учениците. Чрез инициативност и предприемачеството се развива инвеститорски нюх и готовност за поемане на риск, за производство и продажба на стоки и услуги и за извличане на печалба, особено значими за съвременния живот. „Универсалните компетентности като творчество, инициативност и предприемачество ще помогнат на младите хора да развият своя капацитет за творческо мислене и иновации, както и качества като инициативност, гъвкавост, самостоятелност, способност за управление на проект и постигане на резултати.”( Building Entrepreneurial Mindsets, 2012) Това обуславя необходимостта от изграждане на инициативност и предприемчивост като ключова компетентност в различни образователни етапи.

Като ключова компетентност инициативността и предприемчивостта включват три основни компонента – знания, умения, отношения. Тя е съвкупност от знания, умения, нагласи и поведения на работещите, необходими за постигане на определени резултати. За да стане възможно формирането ѝ, компетентността трябва да се декомпозира и да се уточни съдържанието ѝ за отделни образователни области и етапи. Елементите на предприемаческата компетентност, изградени в обучението на студентите от специалност ПОТП са специално разработени, конкретизирани и представени в табл.1.

*Табл.1. елементи на предприемаческата компетентност*

<b>Елементи на предприемаческата компетентност (в обучението на студенти от специалност ПОТП)</b>	<b>Знания</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Теоретични - за същността на икономическите явления, за тяхната структура, елементи, фактори; за икономически понятия - производство, мениджмънт, ресурси, бюджет, източници на финансиране. Разбиране на икономиката и на света на трудовата дейност.</li> <li>• Приложни - цялостна представа за стопанството и труда на учителя.</li> </ul>
	<b>Умения</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение да се откриват и оценяват силните и слабите страни. Оценка на риска.</li> <li>• Познаване на организацията на образователната система.</li> <li>• Оценява свои и чужди решения в разработвани проекти.</li> <li>• Контрол на поведението и нагласа за работа в екип.</li> </ul>
<b>Отношения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценява ролята на стопанските субекти за решаване на основните икономически проблеми.</li> <li>• Оценява предимствата на учителската професия.</li> <li>• Разбира, че технологията влияе на качеството. Описва технологичната последователност, познава различни методи за оценка на качеството.</li> <li>• Разбира приноса на пазарната конкуренция за разумно използване на ресурсите.</li> </ul>
<b>Качества</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отговорност. Взема решения като участник в пазарната икономика.</li> <li>• Установява значимите си черти и определя кръга от интереси към учителската професия.</li> <li>• Проявява инициативност, открива бизнес идея като използва стандартни и нестандартни методи.</li> <li>• Конкурентоспособност, поставя акцент върху най- съществените идеи.</li> </ul>

Обучение по предприемачество в рамките на специалност ПОТП има потенциала да предизвика редица ефекти. За основен и най-пряк ефект се счита потенциалът да подпомогне изграждането на предприемаческо мислене след студентите, а от там и у учениците, които те ще обучават в бъдеще. Предприемачество води до успешна реализация на дейности и идеи в рамките на училищната организация и

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

е един от факторите за устойчиво развитие и растеж на училището. В новата рамка ЕСЕТ 2020 се отбелязва: „знанието и уменията да се поставят предварително на солидна основа и да се насърчат творческо, новаторско и **предприемаческо** мислене сред ученици, стажанти, студенти, учители и изследователи”. За реализиране на предприемаческа дейност се изисква осъзната необходимост, компетентни хора, приложение на технологии и финансова подкрепа. Мисията на учителя се състои в стимулиране и изграждане на ценности, основаващи се на вариативни **предприемачески** /поведенчески/ модели за развитието на личността на ученика.

#### 4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изследването е базирано на компетентностния подход. Преходът към компетентно-ориентирано образование на бъдещите учители по технологии и предприемачество е закономерен етап от модернизацията на професионалното образование, позволяващ да се разрешат противоречията между изискванията към качествата му, предявени от съвременното общество, базирано на знанието и актуалните образователни резултати. За успешната професионална реализация на бъдещите учители по технологии и предприемачество е необходимо изграждането на система от по-общи и специфични компетентности. Най-открояващите се сред тях и най-пряко свързани с бъдещата им дейност са технологичната и предприемаческата компетентности. Технологичната компетентност е свързана със знанието и уменията на студентите да разбират и прилагат производствени и образователни технологии, да притежават подготовка за осъществяване на ефективно технологично обучение в училище. Изграждането на предприемаческа компетентност у бъдещите учители осигурява способността им да провеждат обучение по предприемачество с подрастващите и да развият у тях предприемачески дух. Присъствието на технологична и предприемаческа компетентности в професионалния профил на учителя по технологии и предприемачество е необходимо условие този профил да съответства на задълженията, които той ще изпълнява. Изграждането на компетентности като организационни и технологични компетентности, творчество, инициативност и предприемачество ще помогнат на студентите да развият своя капацитет за творческо мислене и иновации, както и качества като инициативност, гъвкавост, самостоятелност, активност и ще повиши способността им за постигане на добри професионални резултати.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] ЕСЕТ 2020 – Образование и обучение за устойчиво развитие. <http://register.consilium.europa.eu/pdf/bg/10/st05/st05395.bg10.pdf>
- [2] Мерджанова, Я. Трансформация на ключовите компетентности на съвременния учител в контекста на социалното взаимодействие. *Стратегии на образователната и научната политика, XVIII*/3. 2010
- [3] Милкова Р. Компетентността и компетенциите на личността – стратегия на Университетското образование през ххi век *Стратегии на образователната и научната политика В: Strategies for Policy in Science and Education Volume 23, Number 1, 2015*
- [4] Наредба № 12 от 01.09.2016 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти Обн. - ДВ, бр. 75 от 27.09.2016 г., в сила от 27.09.2016 г. Издадена от министъра на образованието
- [5] Плачков С. Компетентностният профил на учителя по „техника и технологии“ в контекста на националната квалификационна рамка. В: *Професионално образование, година XV, книжка 1, 2013* стр. 9-15
- [6] Радев, Пл. *Обща училищна дидактика. УИ”П.Хилендарски” П. 2005*
- [7] Сергеев Ал. *Технологическая подготовка будущих учителей в контексте парадигмальной трансформации образования. Тула. 2010*
- [8] Цанев, Н. *Конструиране на технологичното обучение в началното училище. Университетско издателство”Св. Кл. Охридски”.С. 2003.*
- [9] *Building Entrepreneurial Mindsets and skills in the EU. Изграждане на предприемаческо мислене и компетентности в ЕС. ec.europa.eu/enterprise/.../sme/.../no.1\_entrepreneurial\_mindsets\_bg.pdf 2012*





**RELEVANCE OF THE METHODOLOGY ROIT IN ASSESSING MOTIVATIONAL TRAININGS WITH ECONOMICALLY INACTIVE YOUNG PEOPLE**

**Kamelia Petkova**

Institute for the Study of Societies and Knowledge, Bulgarian Academy of Sciences

[kamelia.petkova@gmail.com](mailto:kamelia.petkova@gmail.com)

**Abstract:** The report addresses the question of the applicability of a specialized methodology in assessing the motivational trainings conducted with inactive youth. Presented a specific mechanism by which this methodology takes into account objectively assess individual quantitative and qualitative indicators of a series of seminars organized in order to activate and motivate young people aged 15-29 g active position in the labor market. Without exhaustive, this report presents a summary of how it works ROIT within five levels. Obtained reliable information on the quality of the learning process is measured participants' satisfaction, the level of acquired knowledge and skills and the relevance of learning in the real environment.

**Keywords:** ROIT methodology, inactive youth, quality and efficiency of the learning process.

**ПРИЛОЖИМОСТ НА МЕТОДИКАТА РОИТ ПРИ ОЦЕНКАТА НА МОТИВАЦИОННИ ОБУЧЕНИЯ С ИКОНОМИЧЕСКИ НЕАКТИВНИ МЛАДЕЖИ**

**Камелия Петкова**

Институт за изследване на обществата и знанието- БАН

[kamelia.petkova@gmail.com](mailto:kamelia.petkova@gmail.com)

**Abstract:** Докладът разглежда въпросът за приложимостта на една специализирана методика при оценката на мотивационни обучения, проведени с икономически неактивни младежи. Представен е конкретния механизъм, по който тази методика отчита и обективно оценява индивидуалните количествени и качествени показатели на серия от семинари, организирани с цел активиране и мотивиране на младежи на възраст 15-29 г, за активна позиция на трудовия пазар. Без претенции за изчерпателност настоящият доклад в синтезиран вид представя как работи РОИТ в рамките на пет нива. Получена е надеждна информация за качеството на учебния процес, измерена е удовлетвореността на участниците, степента на усвоени знания и умения, както и степента на приложимост на наученото в реалната среда.

**Ключови думи:** методика ROIT, неактивни младежи, качество и ефективност на обучителния процес

През последните години, методиката ROIT (Възвръщаемост на инвестициите в обучението) придобива все по-голяма популярност, особено в случаите, когато дадена обучаваща организация си поставя за цел да получи надеждна информация за качеството на целия обучителен процес. По своята същност тази методика е един от най-предизвикателните и интригуващи начини за оценка на качеството на човешките ресурси. Тя е създадена от американския изследовател Доналд Къркпатрик [1] и по-късно усъвършенствана от неговия последовател Джек Филипс.[2] В България ROIT набира популярност, както сред HR мениджърите във фирмите, така и сред обучаващите организации. Макар и слабо тя се прилага и при оценката на ефективността на обучения за служители в държавната администрация. Използването на тази методика има редица предимства, едно от които е това, че дава възможност за обективно оценяване и отчитане на индивидуалните количествени и качествени показатели на даден семинар, позволявайки да бъде направен детайлен анализ на всички етапи от процеса на обучение [4]. Разбира се, оценката не бива да бъде самоцелна, а следва да бъде неразделна част от измерването на ефективността на всички етапи от процеса на обучение. Това предоставя възможност за идентифициране и отстраняване на проблеми, пропуски или недостатъци, регистрирани на различни етапи от обучителния процес [11]. По-този начин се създават условия за усъвършенстване на обучението, правейки го иновативно, адекватно и отговарящо на нуждите на участниците в курса и на изискванията на бъдещи потенциални работодатели.

Разглеждайки същността на тази методика, следва да обърнем специално внимание на това, че тя работи на различни нива [6] [7]. Всяко едно от тях дава възможност за получаване на изчерпателна статистическа информация за определен аспект на обучителния курс. В зависимост от спецификата на даденото обучение,

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

от времеви и финансов ресурс, с който разполага изследователят е възможно методиката да бъде прилагана, както в неговата цялост (чрез извършване на оценка на 5 нива), така и в рамките на определено ниво.[4] Конкретно визирайки оценката на обученията за неактивни младежи<sup>108</sup>, следва да се съобразим със спецификата на групата и целта на тези обучения, с оглед получаването на всеобхватна информация, нужна за социологическия анализ. Приложимостта на методиката ROIT, при оценката на мотивационни обучения с икономически неактивни лица изисква нейното адаптиране, което само по себе си може да се счита за принос в приложението на ROIT, при оценката на обученията. Тя работи на различни нива, като конкретно при изследването на обученията за неактивни лица тя се прилага в рамките на пет нива, както следва:

- **Първо ниво: Удовлетвореност** – отчита степента на удовлетвореност от мотивационното обучение по система от показатели [2];
- **Второ ниво: Трансфер на знания** – изчислява степента на повишаване на теоретични знания и практически умения в резултат от участието в мотивационното обучение [2];
- **Трето ниво: Промяна на поведението** – определя промяната в поведението и в нагласата за активиране, с оглед придобиване на самочувствие и мотивация за търсене и намиране на работа или връщане в образователната система [2].
- **Четвърто ниво: Продуктивност** – дава отговор на въпроса: Какви крайни резултати са налице?
- **Пето ниво: Възвръщаемост на инвестициите** – Сравнение между ползата от обучението и разходите, вложени в него.

Според използваната методика, задачата на **първото ниво на оценка** е да измери равнището на удовлетвореност на участниците в мотивационните обучения [10]. Набирането на данни за информационното обезпечаване на оценката се осъществява чрез анкетна карта, която се попълва от всички участници в края на всяка учебна сесия. При разработването на нейната структура следва да се има предвид, че анкетната карта трябва да се състои от следните блокове въпроси:

- Предварителна информация;
- Начин на провеждане на програмата за обучение;
- Съдържание на програмата;
- Методи на обучение;
- Общуване в процеса на обучението;
- Материали и средства за обучение;
- Лектори, преподаватели;
- Организация на обучението;
- Ползност на програмата.

В разработеният въпросник, следва да присъстват и въпроси, които да предоставят възможност и за конструиране на профили на участниците в обучението. Оценката на това ниво се извършва на основата на получената агрегирана информация от попълнените два вида анкетни карти с участниците в мотивационните обучения и с преподавателите, с помощта на използването на статистически програми за работа с масиви от данни. Основните под-етапи, по които се осъществява оценката са както следва:

- Обработка на получената индивидуална информация;
- Предварителен оглед на попълнените анкетни карти;
- Допълнително кодиране на открити въпроси, заложи в анкетната карта;
- Въвеждане на първичната информация и обработка със статистическа програма за работа с масиви от данни (SPSS).
- Изчисляване на статистически величини въз основа, на които се правят изводи за дадена категория на анализа – в това число: средна аритметична, едномерни и двумерни разпределения.
- Проверка на валидността на резултатите – предвиждаща използването на определени статистически, формални критерии за измерване на валидността на резултатите от проведената оценка.

*Фигура 1. Под етапи за оценка на мотивационните обучения*

---

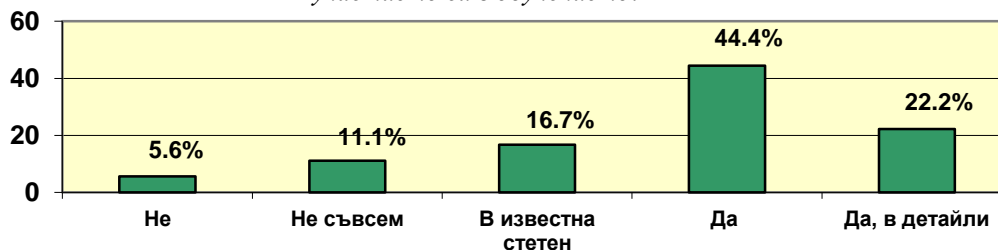
<sup>108</sup> Под неактивни младежи се има предвид лица на възраст 15-29 г., които не са включени в образование и заетост и не са регистрирани в Бюра по труда.



**Практически пример**, илюстриращ приложимостта на това ниво ще бъде даден със серия от мотивационни обучения, проведени през 2016 г. с икономически неактивни лица. При извършването на оценка на това ниво, следва да се има предвид, че е необходимо да се изготви, както обобщена оценка за отделните мотивационни семинари, така и оценка по определен набор от индикатори, съотносими към блоковете въпроси, включени в инструментариума. Скалата, по която се дава оценка на програмата е петстепенна, като единицата е приета за най-ниската степен на скалата, а петицата за най-високата степен. В следващите няколко страници ще бъде представен графичен анализ на оценката приложимостта на методиката ROIT на ниво I:

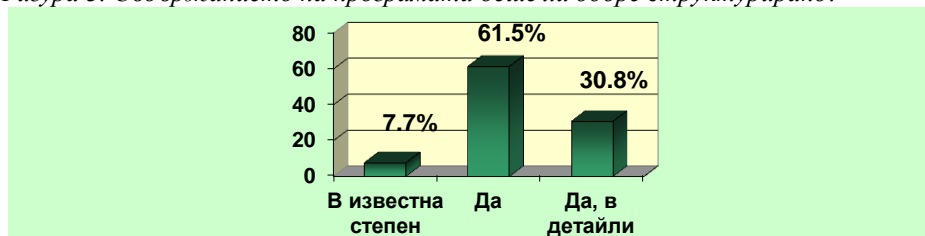
1. Показател: „Предварителна информация”:

Фигура 2. Бяхте ли запознати с целите, съдържанието на програмата и методите на обучение преди участието си в обучението?



2. Показател: „Съдържание на програмата”:

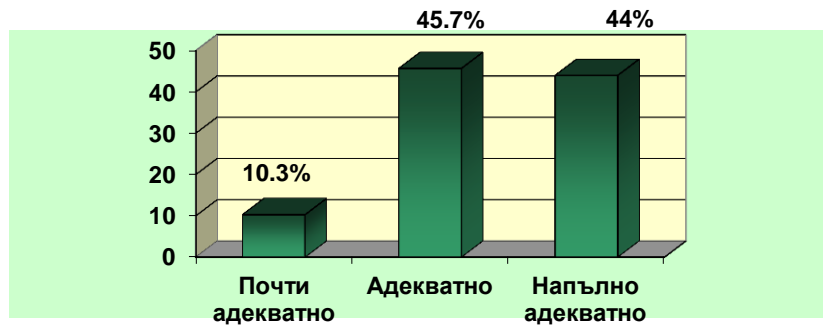
Фигура 3. Съдържанието на програмата беше ли добре структурирано?



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

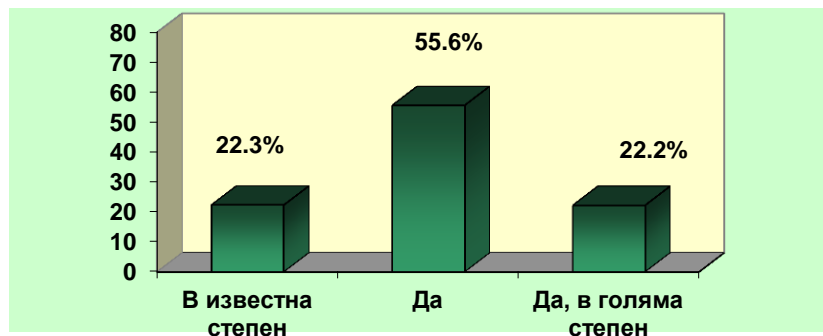
3. Показател: „Методи на обучение”:

Фигура 4. Адекватно ли беше съотношението между теория и практика?



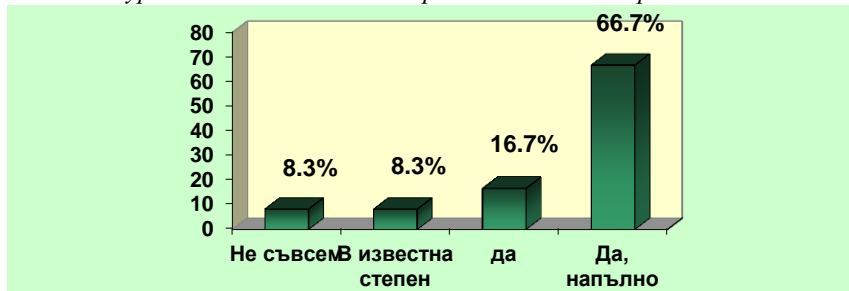
4. Показател: „Общуване в процеса на обучението”:

Фигура 5. Групата активно ли участваше в работата?



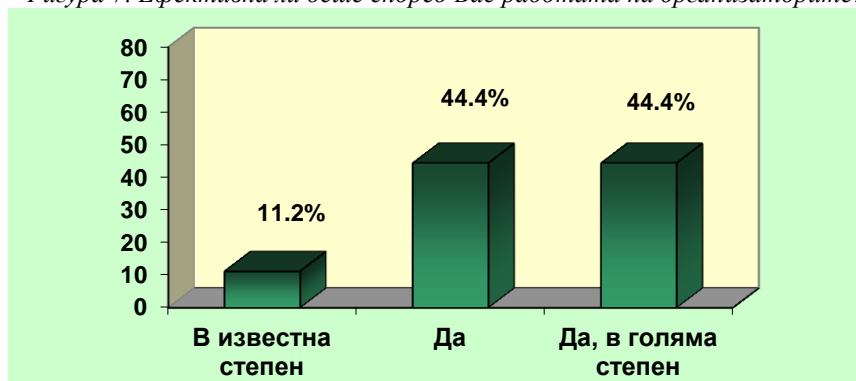
5. Показател: „Материали и средства за обучение”:

Фигура 6. Ползени ли Ви бяха раздадените материали?

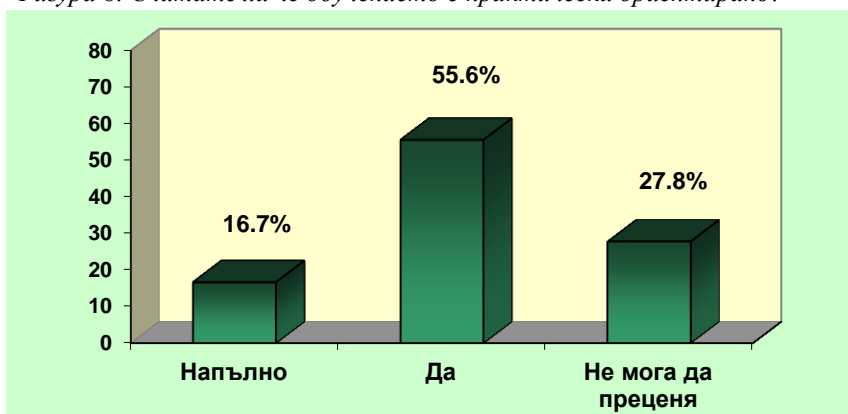


6. Показател: „Организация на обучението“:

Фигура 7. Ефективна ли беше според Вас работата на организаторите?

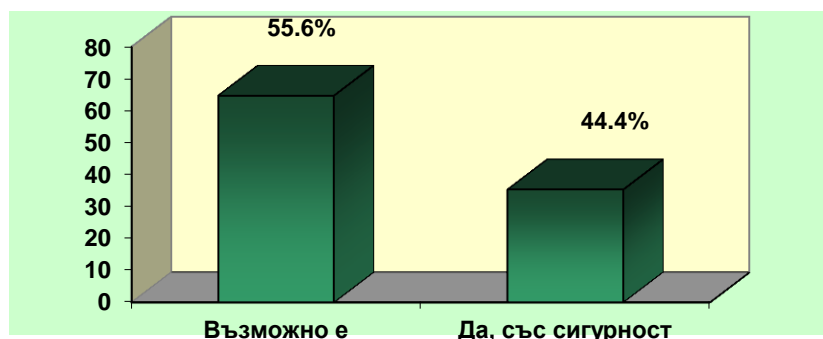


Фигура 8. Считате ли че обучението е практически ориентирано?



7. Показател: „Полезност на програмата“:

Фигура 9. До колко е вероятно да използвате в работата си това, което научихте по време на обучението?



**Второто ниво на оценка** има за цел да регистрира степента, в която участниците в мотивационните обучения повишават своите знания/умения и компетентности или ги актуализират. За целите на анализа последователно следва да бъде оценено равнището на знанията/уменията и компетентностите на участниците преди започването на обучението и равнището на получените знания /умения и компетентности след приключване на курса. Социологическата информацията в рамките на това ниво се регистрира чрез:

- Входящ тест за предварителна самооценка;
- Тест за самооценка, след обучението.

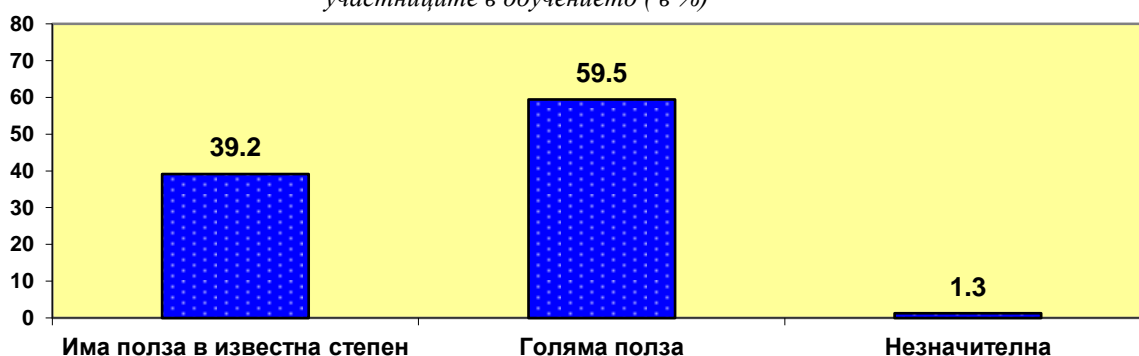
Задача на това ниво е да бъде отчетен:

- Трансферът на придобитите теоретични знания по учебните теми, касаещи личностното мотивиране между началото и края на курса;
- Трансферът на овладяните практически умения между началото и края на курса;
- Трансферът по отношение на придобитите ключови компетентности, свързани с придобиването на активно поведение на пазара на труда;
- Трансферът по отношение на придобити, нови актуални знания и умения. Този трансфер е важно да бъде наблюдаван, в случаите, в които обучението е насочено към надграждане на знания на обучаемите.

В рамките на това ниво в инструментариума за оценка на знанията/уменията на участниците след обучението, могат да бъдат включени и въпроси, които предоставят възможност на участниците в свободна форма да приоритизират по степен на полезност отделните теми, включени в учебния курс, а също така и да се идентифицират онези елементи, които следва да бъдат променени.

**Третото ниво на оценка** има за задача да отчете промените в поведението на лицето, преминало мотивационните обучения. Метод за регистрация на информацията на това ниво е въпросник за оценка на промяната в поведението, след проведен курс. В това ниво се проследява промяната в персоналните цели на обучаемия и промените по отношение на неговото личностно бъдещо развитие. Дава се информация за промяната в готовността на лицето за започване на работа или самостоятелен бизнес, промяна в самооценката и увереността на участника, че отговаря на съвременните изисквания на трудовия пазар и промяна в мотивацията за търсене и намиране на работа. Също така, предоставя се възможност на участника да изкаже и своето мнение относно евентуалните пречки, които биха възпрепятствали да приложи наученото на практика.

*Фигура 10. Оценка на ползата от придобитите знания и/или умения от учебната програма, според участниците в обучението ( в % )*



**Задача на четвъртото ниво** е да оцени дългосрочния ефект от инвестицията в обучението на неактивните лица, участващи в курсове за мотивационни обучения. Целта е да бъде оценено доколко участниците прилагат на практика придобитите знания, умения и компетентности. Доколко те са от полза при извършване на всекидневните задачи. Оценяват се също така и причините вътрешни и външни, които биха попречили новите умения да не се прилагат впоследствие. Като метод за регистрация на информацията се използва въпросник за оценка 6 месеца след обучението на неактивното лице.

За получаването на по-детайлна картина за ефекта от участието на неактивното лице в курса, желателно е и използването на още един инструментариум, чиито респондент е прекия работодател, ако лицето е започнало работа. Разбира се, когато възможностите на изследователя са ограничени и са налице трудности по идентифицирането и осъществяването на обратна връзка с работодателя на лицето, участвало в курса или пък, ако участникът продължава да бъде безработен се прилага само първия въпросник. Предвид вида на целевата група, за която е предназначена тази методика- неактивни лица, следва да се отчете срещането на трудности по практическата реализация на оценката на това ниво. Препоръчителен метод за регистрация на информацията е телефонното интервю, подходящо за интервюиране на трудно достъпни респонденти – в случая неактивни безработни лица, участвали в курсове за мотивационни обучения и проявяващи склонност за отговор на зададените въпроси.

Основната цел на последното **пето ниво** е да се изчисли възвръщаемостта на направените инвестиции - сравнение между ползата от курса за мотивационно обучение и разходите вложени в него [8]. В тези обучения ползата от програмата може да бъде монетаризирана, като съотношение между процента на

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

подобрани знания/умения и компетентности на лица, започнали работа и разходите по провеждането на курса. Разходите по обучението се установяват при отчитане на всички разходи по обучението, разделени на броя на обучаемите лица [7].

Така представената методика дава основните методически ориентири за оценка на мотивационни обучения за икономически неактивни лица. Успешното ѝ приложение в голяма степен се предопределя от познанията на изследователят за разработване на инструментариум, информационно обезпечаваш отделните нива на оценка. Посочените в методиката методи за регистриране на информация имат препоръчителен, но не и задължителен характер. Изследователят сам преценява от палитрата от методи, кой да избере, притегляйки ползите и недостатъците на всеки един от тях (анкета, интервю, тест, фокус групи, самооценка и т.н.). При извършването на анализа, препоръчително е изследователят, да се води по предназначението на отделните нива на оценка. При изготвянето му следва да бъде отчетена спецификата на курса и не на последно място възможността за извършване на сравнителни анализи при еднотипни курсове на обучение.

\*\*\*

Изписахме всичко това, за да дадем един успешен пример за конкретното прилагане на една световно известна методика, адаптирана за оценката на мотивационни обучения за икономически неактивни лица. Предоставяйки възможност за цялостно диагностициране на обучителния процес, ROIT дава ясни сигнали за качеството и ефективността на провежданите курсове. Получената социологическа информация в рамките на отделните нива дава възможност за конструиране на детайлен анализ доколко у неактивните лица, включени в обучението съществува нагласа, силна мотивация и повишено самочувствие за започване на работа, непосредствено след приключване на мотивационните обучения. В резултат на изготвения анализ на лицата в обученията би могло да се конструират и отделни профили, разделяйки обучаемите най - общо на две групи. В едната ще попаднат онези, които смятат, че могат без проблеми да използват наученото занаят, че е много важно да си намерят по-лесно и бързо работа, тъй като това би им гарантирало по-висок жизнен стандарт, финансова независимост и лично удовлетворение. В другата група ще попаднат лицата, които са на противоположно мнение, а именно, че не е толкова важно след обучението да си намерят бързо работа, тъй като намират свободните работни места за недостатъчни и смятат себе си за недостатъчно квалифицирани или неподходящи, за да се преборят за тях. Следователно успешното приложение на тази методика дава възможност за получаване на ценна информация, както за обучителния курс, така и за профила на групата. Това, което следва да се има предвид, обаче е, че нейното успешно приложение, в голяма степен се предопределя от познанията на конкретния изследовател в областта на използването на социологическите методи, техники и процедури. Веднага следва да направим уточнението, че посочените в този материал методи за регистриране на информацията имат препоръчителен, но не и задължителен характер. Всеки сам преценява кой да избере, притегляйки ползите и недостатъците на всеки един от тях (анкета, дълбочинно интервю, включено наблюдение, тест за самооценка и т.н.). При използването на тази методика за собствени цели препоръчително е също така, лицето да се води от предназначението на отделните нива, отчитайки спецификата на обучението и на целевата група (професионално обучение; обучение в семинарна форма и т.н) и не на последно място възможността за извършване на сравнителни анализи при еднотипни курсове на обучение.

#### ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

- [1] A little book of Evaluation, 2001. [http://www.derby.ac.uk/files/icegs\\_a\\_little\\_book\\_of\\_evaluation2001.pdf](http://www.derby.ac.uk/files/icegs_a_little_book_of_evaluation2001.pdf)
- [2] Bailey, A. 2005. The Kirkpatrick/Phillips Model for Evaluating Human Resource Development and Training. <http://www.busgurus.ca/media/pdf/the-kirkpatrick-phillips-evaluation-model-en.pdf>
- [3] Bloom, M., Fischer, J. & Orme, J. 1995. Evaluating Practice: Guidelines for the Accountable Professional (2nd edition). Needham Heights: Allyn & Bacon
- [4] Chase, E., Mutter, & D.A. Nichols, W.R. 1999. Program evaluation: getting started and doing it right. American School Board Journal, 186 (8) 26-28
- [5] Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick. 2005. *Transferring Learning To Behavior: Using The Four Levels To Improve Performance*. Berrett-Koehler Publishers
- [6] Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick. 2007. *Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. Library of Congress.
- [7] Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick. 2010. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Publishing Systems PTY

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [8] Everitt, A. & Hardiker, P. (1996). *Evaluating for Good Practice*. Basingstoke: Macmillan
- [9] Ford, G. 2000a. *Stepping Stones: Final Evaluation Report*. Stourbridge: Institute of Careers Guidance
- [10] Michael W. Moore. 1999. *Return on Investment for Correctional Education in Florida*. Florida Department of Corrections Bureau of Research and Data Analysis. [www.dc.state.fl.us/pub/taxwatch/](http://www.dc.state.fl.us/pub/taxwatch/)
- [11] Winfrey, E.C. (1999). Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation. In B. Hoffman (Ed.), *Encyclopedia of Educational Technology*. Retrieved April 15, 2008



**ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF CORPORATIONS AND INNOVATION AS A  
DETERMINANT OF COMPETITIVE ADVANTAGE**

**Jelena Ristić**

Business School of Professional studies Blace, [jelenazristic@yahoo.com](mailto:jelenazristic@yahoo.com)

**Dragana Đurić**

Business School of Professional studies Blace, [djdragana@ikomline.net](mailto:djdragana@ikomline.net)

**Drago Cvijanović**

University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism – Vrnjačka Banja,  
[dvcmmv@gmail.com](mailto:dvcmmv@gmail.com)

**Abstract:** Organizational structure of corporations can be described as an influence of the environment on people in organizations and the surroundings. This is a field of research in which interdisciplinarity is a central perspective because it draws knowledge from various scientific fields. In this paper, authors use the descriptive method, analysis and synthesis and the method of explanation through tables, study determinants of the organizational structures and corporation innovativity, and they point out the interdependence of these elements and they look for an ideal organizational structure which will cause competitive advantage.

Innovativity is a characteristic of those companies which deal with implementing new ideas and react rapidly to the impulses from the surrounding and, at the same time, it is a necessary condition for successful functioning with the aim of realizing long-term business success, that is, profitability and competitiveness. An innovator can basically be anyone, so the priority is to create an encouraging and inspirational atmosphere in which innovative fever and compulsion is replaced by creative, positive rivalry of new ideas and solutions. The aim of research in this paper is to consider the importance of an organizational structure, to understand its characteristics and point out to the need for an innovative environment in accordance with a dynamic business environment.

**Keywords:** organizational structure, corporation, innovations, competition.

## 1. INTRODUCTION

Corporations represent the largest economically systematic, business, legal, financial and accounting creations of the market economy and the founding and functioning of a corporation (joint-stock company and limited liability companies) can be defined as corporatism.

From the legal point of view, a corporation can be defined as an economically-legal entity which has its own legal personality and which obtains the right to legal personality by entering the Registry of legal entities (Radenković Jocić & Sekulić, 2013, p.25). The founding and operation of corporations imply consent of the state authority, in other words, acceptance and respect of the regulated formally-legal process based on the positive legal regulations which define and regulate the most important issues from founding to termination of existence.<sup>109</sup> In a broader business context, corporations are legally based associations of various interest groups, that is, they represent “the set of explicit and implicit contracts between the shareholders (owners), the management, the employed, the creditors, investors, partners and the state“ (Đurićin, 1994, p.176).

In a business sense, a corporation becomes functionally capable by emission, by issuing securities to interested individuals or institutions and, in this way, the needed funds for performing business activities are obtained. Shareholders and creditors are the main buyers of issued securities (Malinić, 1999, p.59).

*Shareholders*, as the real owners of corporations, the interest of which is determined by the amount of invested funds and the amount of earnings, do not have the right to allocate or to withdraw property from business activities, in case of liquidation of companies. The issue of company control, considering separation of ownership from the management function as a basic characteristic of operations of this type of business entity, is of crucial importance.

Creditors are individuals or institutions who invest capital into a certain, longer or shorter, period with the basic motivation to realize by contract the anticipated income from the investment (Malinić, 1999, p.59). This way of funding does not harm the shareholders' rights to control the society.

---

<sup>109</sup> In Republic of Serbia, this is regulated by the Law on Company law („Official Gazette of RS“, no. 36/11, 99/11, 83/14-other law and 5/15). Legal regulations usually proscribe a number of physical and legal entities which can occur as founders, stakes, share values etc.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

A corporation, as a business-legal entity, is characterized by great business capacity and financial flexibility. Considering the fact that it represents a powerful institution which plays a significant role in social and political segments, it is capable of employing expensive technology, investing significant efforts into fundamental research, developing new products and greatly expanding the market, and in this way realizing its own development and growth (Galbraith, 1978, pp.83-86). All great corporations have great material and financial influence, complex structures, market power, as well as geographical and product variety. Simpler access to limited resources is available to corporations; they own big production and sales capacities and a competitive advantage, which leads to the expansion of corporations on the international level as well.

One of the important characteristics of a corporation is the owner's limitation of liability, which can be viewed only in the liability based on the property invested in the corporation, and in this way shareholders succeed in protecting their personal property. However, they cannot obtain their invested property in any other case except in case of liquidity, but they are given the right to transfer property, so that they can obtain the financial amount of invested funds by selling shares on the capital market, considering the fact that shares read the name of the bearer, without the corporations' prior consent to sell them.

By using modern technology, financing large and significant projects which are available has very fast development and growth of corporations as a consequence, and company management has the opportunity to work on a sufficient number of attractive activities, with a greater rate of income than the expected shares, as well as to realize them successfully.

Corporations, as business financial entities, have a high degree of business financial responsibility, which brings them to constant demand for new production programs which will be able to appeal to the needed capital, on one hand, and to be profitable enough to fulfill the demands of all interest groups, on the other hand.

Modern corporations are characterized by a multidivisional organizational structure, geographical dispersion of activities, hierarchical levels, where internal accounting reporting becomes a necessity of adequate management, as a constituent part of corporative accounting systems.

## 2. INTERNAL AND EXTERNAL MECHANISMS OF CORPORATE GOVERNANCE

Efficient functioning of corporate management involves two central matters: in joint stock companies with dispersed ownership, a significant problem is represented by the control of manager performance by foreign shareholders who do not have sufficient power to influence them, whereas in companies with a small number of owners, managers are usually controlled by the largest owner/s, so the basic question of efficient business management is how minority owners can enable the controlling owner to use through machinations to the detriment of minority owners (Radenković Jocić & Sekulić, 2013, p.359).

There are two mechanism groups which ensure efficient management and balancing possible conflict interests in corporations. These are **internal** and **external** mechanisms of corporation management.

**Internal mechanisms** are mechanisms of internal control and they imply: boards of directors; management benefits; ownership concentration; relationship with interest groups; financial transparency and adequate disclosure of information.

*Boards of directors* represent an organizational instrument which has a crucial role in corporate management because they represent a relation between the owner and the manager, that is, they influence managers' behavior with the aim of a corporation to realize their interests.

In order for the management function to be realized more efficiently, the board of directors often form specialized sub-boards, such as: the board of non-executive directors (which monitors and controls executive directors and it is comprised of individuals who are not managers in the company); the executive board; the remuneration board (determines the levels of payments and compensations for managers and other employees); the board for revision and the board for appointment (the board for revision deals with the quality of financial reports, and the board for appointment proposes members if there are vacancies) (Begović at al. 2003, pp.18-19).

Although the board of directors is a powerful institution, the practice of corporate management has shown that this type of management is not very efficient. In favor of that, different reasons are stated, among which is the influence of management on the board of directors, but also the inability of the board of directors to have access to information in relation to the managers (Carver & Oliver, 2004).

*Manager reputation and remuneration* – a manager intends on obtaining a good reputation, which affects the reputation of the company in which he works, whereby he will attract numerous investors who research the company's reputation which they want to do business with.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

The system for manager remuneration is developed in the form of a strategy for managing human resources, in a way to constantly develop and improve the payment system in order for the corporation to attract and keep experts, employees and managers who are necessary for survival, growth and development (Ivković, 2012, p.107).

*Ownership concentration* – can have negative consequences for corporate management, such as low diversification of investor's portfolio on capital markets, a weak position of small shareholders, insufficient transparency in accounting reports, connection of company groups through a system of mutual co-ownership and possible favoring of certain options upon decision making and management employment (Radenković Jocić & Sekulić, 2013, p.367).

*Stakeholder* corporations are comprised of all individuals or groups which have certain interests in a corporation. The crucial value of this approach is forming a righteous society which is in accordance with private ownership, striving for profit and decentralization of decisions on the market (Huse, 1995, p.161-205). As far as interest is concerned in a corporation, there is a difference between interest-influential groups, and in relation to that, stakeholders can be divided into two groups: *primary stakeholders* (owners, managers, employees, buyers and suppliers) and *secondary stakeholders* (state, competitiveness, public and the society as a whole). Team work is the key to success for ultimate success of every company.

*Disclosure of information and financial transparency* is a very important factor of modern corporate management because only based on adequate and quality information can insight into operations of corporation be performed and evaluation of success of management, with the aim of attracting potential investors and capital investment into shares of certain corporations. Instruments of financial accounting are used for performing measurements and recording economic activities of business entities, while financial reporting represents a method of communication with external users and presenting information which are the result of financial-accounting activities (Chasteen at al. 1997, p.2).

**External mechanisms** which are used for providing efficient corporate management are: market of corporate control; legal infrastructure; protection of minority shareholders' rights; competition conditions.

*Market of corporate control* is a significant external instrument of corporate management, especially in corporations in which owners – shareholders do not have a dominant position, when there is a threat that managers will misuse their positions and not work on the maximization of shareholders' profit, but to work for their own interests. Such unwanted behaviour of managers can be prevented by an external regulator and this is the market of corporate control.

One of the important characteristics of the market of corporate control is asymmetry of information because there is a discrepancy between the flow of information of the management team of a corporation which sells shares and information of external viewers (Radenković Jocić & Sekulić, 2013, p.370). There are two ways of taking control over a corporation without the consent of managers, that is the discipline of managers (Gogan, 2004). The first are temporary mergers of ownerships by gathering a larger number of small shareholders in order to become a significant factor in the process of decision making within a corporation. Another way is to redemption shares at a higher price than the market price, whereby ownership control is realized.

*Legal infrastructure*, through legal regulation and legal standards, provides all shareholders with equal opportunities to realize their rights and interests, reduce the instability of market actors and to assist in the realization of public expectations about the effects of functioning in an investment and corporation environment.

*Protection of minority shareholders' rights* is a very important mechanism of corporate management because it protects equal rights between majority and minority shareholders, so that majority shareholders do not find themselves in a situation to misuse their influence and position.

*Competition* is also one of the important instruments of corporate management because it affects the permanent aspirations of the whole management for better results and constant monitoring of activities and positions of the competitors.

### 3. THE CONCEPT OF CORPORATE EFFICIENCY

Corporations which are joint-stock, with the aim of attracting shareholders, strive to create values for owners, which depends on the capacity of their management to make profits which exceed the costs of the capital employed. Consequently, this means that corporate management should have insight into the level of created value, but the value created for owners and the values of the company itself. A detailed insight into the elements and size of the value of a corporation and the process of creating value for owners is obtained through the method *Shareholder Value Analysis – SVA* (Wenner & LeBer, 1989, p.52). This method presents a concept of influence of business decisions on the economic value of a company, which presents a net present value of the expected cash flows

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

discounted for the average capital price (Barker, 2001, p.202). The concept of added value on which the shareholder value analysis rests upon presupposes that the company earned more than it invested and the realized difference in the form of added value enables long-term growth and company development.

*The role of control*, also presents one of the essential features of efficiency of a corporation. Corporation managers have a high level of discretion in realizing their interests, which often differ from the owners' interests. Because of that, the need for controlling their work arises, whereby the following instruments of control dominate:

1. Law regulation – method of control is external and it is made of making and executing trade rules by securities of the responsible institutions.
2. Market for products and production factors – through competition, companies are encouraged to obtain resources at the best price and to adjust to the offers and demands on the market. If the change is not answered in an adequate way, there is a negative effect on business performance of the company.
3. Capital market – as an external method of control, it obliges managers to make changes before a crisis occurs, which can cause the fall of the value of shares. If the share prices fall dramatically, company overtaking may occur, which often results in essential changes in all segments of its business activity.
4. Internal control – refers to the behavior of the company manager. Control is performed by the board of directors, which remunerates and controls the work of managers on all levels of decision making (Pokrajčić, 2002, p.25-29).

#### 4. MANAGERIAL IMPLICATIONS OF AN ORGANIZATIONAL STRUCTURE

An organizational structure presents a powerful way for solving management problems in a corporation, because only companies with the best structure and business strategy can survive on a competitive market.

A very important managerial implication of an adequate organizational structure of a corporation is the possibility of applying the process of benchmarking in business operations of these companies. **Benchmarking** represents a basis for innovations and making changes in all key spheres of business operations of a corporation which can occur by learning based on the experience of the best (Krstić & Sekulić, 2007, p.141). As a starting point, it must be identified what it is that is better in another company, which will be strived for through imitation, copying or adjusting the manners of performing business because „creative imitation“ is always better than „creative stillness“. Overemphasized significance of such an approach in modern conditions of performing business is indicated by an evident market opportunity in the form of a growing competition, intensive development of technology, information databases and networks. Systematic study of competition and other companies which are not direct competitors is a starting step for taking new business actions. Benchmarking signifies a quest for higher standards of business activities through comparing with the best (Brownlie, 1999, p.88-95).

Benchmarking is a systematic and continuous process of measuring and comparing business processes, activities, functions, products/services, strategies, practice of companies in relation to other entities with superior performance (Krstić & Sekulić, 2007, p.143). Companies are often compared with companies which are better in order to determine the policy of increasing value.

#### 5. INNOVATIONS AS A TYPE OF CHANGE

Innovation as a particular state of human spirit always integrates several goals, and the most important of them are economic, aesthetic, ecological and ethical ones. The Innovation does not always have to be absolutely original, which was already mentioned that the so-called "Creative imitation" is also an important step forward in the innovative behavior and therefore is always better than the "creative standstill". Any innovative behavior implies the acceptance of the risk, or the innovator is more concentrated on the ability than on the risk itself.

Innovation has to be basically situated in an enterprise, as still unsurpassed form of organization of economic life throughout the world. Innovation in the enterprise is not and must not be anybody's privilege or imposed obligation as innovators generally speaking can be all, which is why it is necessary to create a stimulating and inspiring atmosphere in which innovation fever, spasm and compulsion are replaced with creative and positive rivalry of new ideas and solutions.

#### 6. SOURCES OF INNOVATIONS

Identifying the sources of innovation, particularly those which are not related to individuals or powerful corporations with large research laboratories, reflects the changing nature of innovation and variability of the context in which they occur in modern conditions. The increasing affirmation of open innovation model of

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

generating innovations where the innovations come from the external environment has led to a growing number of other sources of innovation. This is assisted by a new, more flexible arrangements in the form of various forms of cooperation, such as strategic alliances or other form of so-called non-property forms of cooperation. Not only large, vertically integrated business corporations that have the necessary resources are necessary for an innovation. New institutional arrangements are provided through cooperation and agreement of a large number of participants. Rather, they provide a mechanism where smaller companies can cooperate with large corporations. Such arrangements can be complementary, a smaller firm offers ideas and inventions a large corporation provides resources necessary for commercialization. In this environment, with flexible arrangements concerning the implementation of innovation, perhaps it is not surprising that there is a huge number of sources of innovation. In this sub-chapter corporations, employees and outsiders as sources of innovations will be discussed.

Individuals – Individuals possess ideas for potential new products and services, usually completely independent from any other third party or business cooperation. Where do the ideas come from? Sometimes, they are extracted from business (e.g. Bill Gore and development of Gore-Tex), and sometimes they come from sports or hobbies (e.g. Trevor Baylis and mechanical radio), sometimes from a pure frustration due to a bad quality and performances of the existing product (e.g. James Dyson and the vacuum cleaner without the bag), sometimes from the existence of the emptiness in the market, sometimes due to random set of circumstances.

In fact, an individual as an innovator was a model that was first observed by Joseph Schumpeter. In his works, Schumpeter emphasized the role of the individual as a source of innovation. Schumpeter emphasized the character and determination of talented individuals who not only possessed the ingenuity to develop technical inventions but had already demonstrated the perseverance in overcoming requirements of commercialization, which eventually led them to success in the market.

The sustainability of the individual inventor is associated with a number of factors. First of all, there is a growth in the number of small enterprises sector in recent years. Second, a variety of organizational connections of non-property character, such as strategic alliances, have enabled small companies work with large corporations. Innovation is related to the applications of technology, although larger corporations can be effective when it comes to the development of technology, and smaller companies will possess relatively more knowledge on specific applications. A further factor is the growing popularity of the startup companies. They do not only provide the necessary resources to individual inventors in order to leave the corporate sector and start its own development of innovation, but also, as it was the case with the Silicone valley, provide a powerful role model for future innovators. In this context, the growth of the endeavor of industrial enterprise the company over the last three decades has provided the basis to support this trend. Finally, the emergence of new disruptive technologies is something that is difficult for the corporate sector to adapt to. As a result, some of the new technologies that emerged in the last quarter of the twentieth century helped the promotion of the goal of an individual innovator. Some of these technologies were connected to computers. Examples of Steve P. Jobs and Steve Wozniak are a confirmation of the success of individual innovators in this context.

*Table 1. Individuals as sources of innovations*

<b>Individual</b>	<b>Product</b>	<b>Type of product</b>	<b>Connection with innovation</b>	<b>Reference</b>
Bill Gore	Gore-Tex	Waterproof clothing	Work experience	Parsons& Rose (2003)
Trevor Baylis	Wind-up radio	Mechanical radio	Hobby	Baylis (1993)
James Dyson	Dyson dual cyclone	Vacuum cleaner without the bag	User and work experience	Dyson (1997)
Dan Bricklin	VisiCalc	Spreading	The use noticed the emptiness in the market	Kampbell-Kelly (2003)

*Source: Smith, D. 2010. Exploring Innovation, McGraw-Hill, p. 89.*

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

*Corporations* - Although Schumpeter initially recognized individuals as primary sources of innovation in the later years of his life he passed through something like transfiguration so that his late works presented large business corporations as the main sources of innovation. Schumpeter's explanation was that as the innovations were becoming more technologically based so did the need for research and development became greater (R&D). Only large companies possessed resources necessary for the functioning of the research labs where such researches could be realized. Research laboratories, first appeared in the chemical industry in Germany and soon after that, in the electronic industry.

Industrial research laboratories were the part of the large manufacturing companies during the twentieth century. Large, vertically integrated business corporations invested in research laboratories whose R&D activities became a major source of many technological breakthroughs that had a huge impact on the development of the industry throughout the world.

The examples of this approach should be sought in the US, where, the inventions in the field of telecommunications were awarded six Nobel prizes, while IBM picked up three prizes in the field of computer technology. However, the model of corporate generating of innovations was exclusively limited to the high-tech industries such as aerospace, electronics and automotive. Similar examples can be found in food industry, detergents, cosmetics and materials industries. Companies like Procter & Gamble, Unilever and 3M came to numerous innovations thanks to the activities of their own research and development.

Although there is no doubt that the model for innovation in corporations is very important, in the long time interval the views that it is not the only way in which corporations can innovate were presented. According to Chesbrough the participation of large companies in the activities of applied research and development dropped from 70.7% in 1981 to 41.3% in 1999. A growing scope of research and development are implemented by smaller companies. The share of small enterprises in the realization of the full research activities in the industry increased from 4.4% in 1981 to 22.5% in 1999. (Smith, 2010, p. 91). This change is understandably associated with the affirmation of so-called open innovation model, where large corporations are coming up with new technological solutions by purchasing the license rights from other corporations. Greater flexibility that the system of the open innovation offered has enabled large corporations to continue to play an important role in generating innovations, considering that now they sometimes innovate thanks to the use of the licensed technology solutions.

*Users* - The fact that the users can be inventors should not be surprising since they are the ones who know the best what they need. For users as a source of innovation were particularly pointed out by Von Hippel (Von Hippel, 1976, p.212-219). He was among the first to demonstrate that in certain industrial sectors, users have a crucial role not only in generating ideas for innovations but also as participants in their creation. Von Hippel's work was mostly dedicated to the industry of scientific equipment, especially in the sectors of manufacturing instruments for gas chromatography, nuclear magnetic resonance spectrometry field, ultra absorption spectrometry and electron microscopy. In this paper, the author proved that in each of these cases, the idea, which was the basis for the creation of the product and from which it was originally developed, came from a user who was a member of the same scientific community. Only when the idea was developed into a working prototype it was transferred to the company for commercial production, and the user actively participated in the program.

It is crucial that the Von Hippel focused on research equipment as well as on the industrial sector. This type of equipment is widely used in scientific research and as Rothwell emphasized, in this field the scientific research is the epicenter of experimental development (Rothwell, 1986, p.231-248). In addition, the nature of their research means that they constantly have to construct a new type of equipment to expand the existing boundaries of knowledge. Due to the nature of experiments new forms of experimentation could require a new type of equipment. Similarly, in chemistry, researchers who work in state laboratories or universities are often forced to devise new forms of equipment in order to get the results of their research. Often manufacturers of scientific instruments are simply not sufficiently involved in scientific researches which makes it impossible for them to predict and see emerging needs in the field, and which on the other hand would allow them to create an original innovation. Similarly, users do not have the ability to manufacture scientific instruments and so when they develop an operational prototype, they address manufacturers that deal in the production of the instruments.

*Employees* - Employees are the most underestimated source of innovation. Adam Smith in his work "Wealth of Nations" records that the employee because of their close involvement in the work, often find "an easier and faster method of their execution."

Today a very few companies openly recognize the value of Smith's observations. Some companies encourage and reward employees who come up with ideas for new products or services or design the development of the

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

production process. Other companies, for example, allow their employees to devote a part of their working time to design of ideas.

*Outsiders* - Outsiders are considered to be persons who have no connection with the companies involved in the development of some innovations. In the literature there is no a unique standpoint regarding the objective importance of an outsider in the process of emergence and development of certain innovations. Table 2. provides some examples of innovations designed by outsiders.

*Table 2. Outsiders as innovators*

<b>Innovation</b>	<b>Company</b>	<b>Innovator</b>	<b>Date</b>
Photocopier	Halide corporation	Chester Carlson	1938
Personal computer	Apple Computer	Steve P. Jobs and Steve Wozniak	1977
Carbon fiber Racer	McLaren international	John Barnard	1981
Internet library	amazon.com	Jeff Bezos	1995

*Source: Smith, D. 2010. Exploring Innovation, McGraw-Hill, p. 95*

What is the thing that outsiders have and insiders are missing in certain industries? Analyzing outsiders as sources of innovation it is possible to examine the role of insiders in the development of certain sectors of industry. Within any industry there will be a tendency for something that represents the conventional wisdom which consists of "ideas that are evaluated according to their admissibility". In industries whose development is predominantly based on the results of research and development, the domain of what is technologically possible and what is informally proposed by industry insiders are very different (Dosi, 1982, p. 147-162). In short, the assumption can be deeply rooted and, as such, accepted unchecked. Where people work in a group of the like-minded or they are members of similar groups, the phenomenon can be even more emphasized. Similarly, groups can be isolated from the outside world, sharing a common perspective that easily leads to untested assumptions and ideas.

Outsiders are able to avoid at least some of these traps. Since they are not a part of the settled community, they will have fewer inhibitions to oppose the existing and accepted ideas. Similarly, outsiders would be willing to try non-standard ideas. The example of Chester Carlson shows this well. While trying to develop the means for copying he discovered that the conventional knowledge imposed the use of chemical methods for imaging, a field that is closely related to his experimental work for copying documents. Since he lacked experience in the field of chemistry, Carlson was forced to turn to a completely different direction which involved the use of electrical methods, which he later called "electro-photography".

Outsiders may possess a number of advantages over the industry insiders. Not only that there is a greater possibility that they will be more open to new ventures but also the number of their external contacts denotes their absorption capacity, which, when it comes to external contacts, will also be higher.

## **7. INTERDEPENDENCE OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND INNOVATION**

Innovation, as a feature of the corporate enterprise, consists in the openness of the corporation to change, successful change management and the successful acceptance of the changes. Innovation is characteristic of enterprises engaged in adopting new ideas and which quickly react to impulses from the environment, and at the same time it is also the necessary condition for successful functioning in order to achieve long-term business success, i.e. profitability and competitiveness.

Innovative corporation is characterized by its orientation towards customers and the market and reliance on technology as a resource for competitiveness, openness and orientation towards changes, which is a requirement for a high level of innovation. A key factor in the competitiveness of innovative companies is innovations which represent its strategic resource. The main factors affecting innovation are the specific competitive environment in the industry which the corporations and the corporate innovation itself belong to.

When it comes to innovation of the company there is a paradox, because although corporations are often motivated to develop new products (services or processes) for the needs of customers, competitive factors and corporate goals, they themselves erected barriers and create problems that threaten the innovative process. As a result of forces that stimulate innovation (interaction between companies and the business environment) and the forces that create resistance to change (the inner strength of the company) lead to the paradox of the development of a new product.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Enterprises, industries, regions looked at in different contexts, manifest in today's conditions of business radically different perceptions regarding the intensity and importance of change and innovation. The attitude of a corporation to change may be different. Basically, a distinction should be made between: passive and active attitude of a corporate company towards the change. Passive attitude of a corporation towards the change, in the shortest terms, means waiting, i.e. adjusting the company to the forthcoming changes. On the contrary, an active attitude means stimulating, that is, precedence of these business entities in changes.

Changes can be of general and special character. Numerous economic, political, legal, financial changes are a form of general, while, for example, technological changes, changes in interest rates and foreign exchange rates, the similar ones, are changes of the special character.

Depending on the intensity of their manifestation, all changes are divided into: a) partial, or incremental, and b) fundamental, i.e. radical. This division is of outlined methodological character since in real life, a combination of changes of varying intensity of expression is always met.

Innovations are a special form of change, and innovation to the Porter is the ability of companies to implement successful innovation projects in order to gain competitive advantages (Porter, 2007). Thus, innovation is the instrument by which a company creates new creative resources or enriches existing resources with the higher potential, i.e. realizes the desired changes. In the recent literature the division depending on the type of innovative activity into the technology and management innovation can be met. In short, under the technological innovations of products, services and manufacturing processes are meant, while management innovations include the improvement of the existing and implementation of new management processes and structures that radically alter the largest part of the functions and activities of the corporate enterprises (Kim & Mauborgne 1997, p.75).

"Therefore the innovative organization is characterized by the ability to channel its creative efforts into useful results. When managers talk about changing the corporation to make it more creative, it usually thought that they want to stimulate innovation" (Milisavljević at al., 1993, p.51-52).

## 8. CONCLUSION

Retrospective theoretical analysis shows that there is no unity of opinion in economic science in terms of the key determinants of competitive advantage of corporate enterprises. For the functioning of the corporate enterprise is essential vision, knowledge and wisdom of the manager. In addition, managers need to possess certain skills, flexibility and business ideas. Good and successful managers of corporate enterprises should promptly identify opportunities and threats guided by this principle in efficiency and effectiveness. The decisions made at present on the basis of available information will bring results only in the future, so it is necessary to look through predictions of future events and trends. One proactive attitude of the manager should be ahead of time and, with the help of elements of the organizational structure of which it is part, affects the competitiveness.

Changes in the organizational structure of the enterprise may be due to changes in the external appearance of the business environment. Domination in the creation and implementation of innovation has enabled certain corporate entities become a symbol of economic power. Not only the corporate managing structure of companies, which has no aversion to risk, by using innovation achieves not only the profit but also the benefit for the entire society, opening up new markets and generating demand for new resources and raw materials.

Our opinion is that the impact of innovation on the competitive advantage of corporate enterprises is carried out through the action on improving the innovation capacity of the company itself, and this operation is transferred on productivity and employment.

## BIBLIOGRAPHY

- [1] Barker, R., (2001), *Determining Value: Valuation Models and Financial Statement*, Pearson Education, Ltd.
- [2] Brownlie, D., (1999), Benchmarking Your Marketing Process, *Long Range Planning*, Vol.32, No1.
- [3] Begović, B., Bukvić, R., Živković, B., Mijatović, B., Hiber, D., (2003), *Unapređenje korporativnog upravljanja*, Centar za liberalno demokratske studije, Beograd.
- [4] Carver, J., & Oliver, C., (2004), *Korporacijski odbori koji stvaraju vrijednost: upravljanje učinkovitošću kompanije iz kabineta odbora direktora*, Zagrebačka škola ekonomije I menadžmenta, Mate, Zagreb.
- [5] Chasteen, L., Flaherty, R., O'Connor, M., (1997), *Intermediate Accounting*, McGraw-Hill, Boston.
- [6] Dosi, G., (1982), Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change *Research Policy*, vol.11. Issue 3.



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [7] Đuričanin, D., (1994), *Privrede u tranziciji: privatizacija i povezane teme*, Gornji Milanovac-Beograd: Dečije novine
- [8] Galbraith, J. K., (1978), *Nova industrijska država*, Stvarnost, Zagreb.
- [9] Gogan, A. P., (2004), *Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija*, (translation), Prometej, Novi Sad.
- [10] Huse, M., (ed.) (1995), *Stakeholders Perspectives on Corporate Governance: A Sample of Scandinavian Contributions*, Nordland Research Institute.
- [11] Ivković, D., (2012), „*Korporativno upravljanje*“, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd.
- [12] Kim, C. Mauborne, R., (1997), *Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy*, MIT Sloan Management Review, Spring, p. 75.
- [13] Krstić, B., Sekulić, V., (2007), *Upravljanje performansama preduzeća*, Ekonomski fakultet: Niš.
- [14] Zakon o privrednim društvima („Sl. glasnik RS“, br. 36/11, 99/11, 83/14-dr. zakon i 5/15);
- [15] (eng. Law on Company law („Official Gazette of RS“, no. 36/11, 99/11, 83/14-other law and 5/15).
- [16] Malinić, D., (1999), *Politika dobiti korporativnog preduzeća*, Ekonomski fakultet: Beograd.
- [17] Milisavljević, M., Senić, R., Janošević, S., (1993), *Inovacije i tehnološka strategija preduzeća*, Ekonomski fakultet: Beograd, p. 51-52.
- [18] Porter, M. (2007), *O konkurenciji*, FEFA, Beograd
- [19] Pokrajčić, D., (2002), *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet: Beograd, p.25-29.
- [20] Rothwell, R. D., (1986), *The Role of Small Firms in the Emergence of New Technologies* in: Freeman, C. (ed.) *Design, Innovation and Long Cycles in Economic Development*, Frances Pinter, London.
- [21] Radenković Jocić, D., Sekulić, V., (2013), *Korporativno upravljanje*, Ekonomski fakultet: Niš.
- [22] Smith, D., (2010), *Exploring Innovation*, McGraw-Hill.
- [23] Von Hippel, E., (1976), *The Dominant Role of users in the Scientific Instrument innovation Process*, Research Policy 5(3)
- [24] Wenner, L.D., LeBer, W.R., (1989), *Managing for Shareholder Value – From Top to Bottom*, *Harvard Business Review*, november-december.



**THE COMPETENCES OF MANAGERS - A SIGNIFICANT FACTOR FOR THE  
COMPETITIVE ADVANTAGE OF MODERN ORGANIZATIONS**

**Toni Soklevski**

Business academy Smilevski-Skopje, RM, [sokle2000@yahoo.com](mailto:sokle2000@yahoo.com)

**Gordana Tasevska**

Business academy Smilevski-Skopje, RM, [gorde.tasevska@yahoo.com](mailto:gorde.tasevska@yahoo.com)

**Jasmina Vasilevska**

Business academy Smilevski-Skopje, RM, [jasminavasilevska@yahoo.com](mailto:jasminavasilevska@yahoo.com)

**Abstract:** The subject of the research is to define the impact of competences of managers on the competitive advantage of organizations. The organizations that possess competent human resources are competitive on many grounds. The concept of basic (common) competences was developed in the field of management. Developing the competencies can improve the attention on core business objectives and values, such as as improvement services to customers. The application of competencies in the workplace has helped managers to become more creative in meeting the labor requirements and will allow them to quickly adapt to change at work. Finally, competencies encourage teamwork by promoting cooperation and exchange of experiences, knowledge, skills and abilities. In conclusion the paper showed that the professional (specific) competencies identified through work, analysis of tasks, using techniques by keeping of operating records through sampling. A focus competencies (core competencies of each profession) are important for the realization of strategic objectives of the organization. The process of competence development is a lifelong series of action and reflection. And it requires special conditions, where the rules are necessary in order to introduce beginners. This environment is described using the terms: learning organization, knowledge creation, and encouraging self-organization.

**Keywords:** competences, organization, competitiveness.

## **INTRODUCTION**

Managerial work is complex and requires competencies in every manager for its performance. The relative importance of each competence level varies according to the level of involvement of the manager. The manager can not concentrate his effort on one or several competences. He needs to combine competencies in proper proportions depending on the level of management.

Some of the Macedonian businessmen, who formed private companies after the process of transition, often tend to fall into a trap when the growth of the company exceeds their managerial and human capacity and then they have a problem to delegate responsible tasks to someone else, believing that no one could do the job as well as they would have done.

General agreement is that certain classifications are common to some degree of the most successful managers. Some common indicators are: the ability to analyze, the ability to transmit ideas, the ability to organize, ability to plan, the ability to inspire others, ambition for achievement, emotional balance, familiarity with economics, social awareness and understanding, the ability to recognize individual strengths and weaknesses, a sense of responsibility, likeability, to encourage sinners, ability to teach others, a sense of loyalty to employees and organization, the ability to gather and interpret information, technical ability, the ability to solve problems and make decisions, the ability to influence others, individually and in groups.

### **1. DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL (SPECIFIC) COMPETENCE**

Professional or specific competence was initiated by David McClelland in 1960 as a combination of knowledge, skills and attitudes (i.e. relatively permanent features of people) who are in a particular job or role. It should be noted that different competencies are inherent in different job positions. So, a "competence" of a certain work, can not be considered the same as another job.

McClelland argued that these competencies can neither be identified nor assessed using traditional procedures. Also, the success depends on a number of cognitive, affective and main components of competences, such as thinking about what we need to achieve and how to achieve, bringing emotions to the task over a long period of time. These components of competence can not be assessed through the process in addition to traditional psychometrics.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

McClelland and his colleagues developed an alternative framework of thinking and evaluating on a high level of competence, but unfortunately, presented as a way of thinking about motivation. And, because it is on good terms with conventional thinking in psychometric, it's often misunderstood. Over time, it became clear that the competences of high level, differentiating effective from ineffective performance in professional roles, could be identified by using detailed interviews to conduct the event, because these interviews include thinking and behaviour in situations in which the respondent is more or less fully engaged, as respondent normally has a free choice of situations described. These studies have revealed the importance of a wide range of previously neglected competencies.

Over time Lyle and Signe Spencer tried to gather in their book *"Competence at workplace"* and have about 800 such studies. Unfortunately, a significant part of the multi-billion dollar international competence, is based on education and training movement which traced largely with impaired orientation program and returned to the frame that McClelland tried so much to replace. The last thing again emphasized the link between competence and outstanding performance at work. However, it must be highlighted that the generic competences, as stated in the *"Competence at workplace"* provide useful "rough cut" of the competencies that are most suitable for the general range of roles and that many of the responsibilities that are associated with excellent performance are unique for those roles. The more different the role is than those described in the book, it is more likely the competences are to be different from those listed in this book.

However, as it could be seen in the *Competency in the Learning Society (Raven, J., & Stephenson, J., 2001)*, there are important developments in research concerning the nature, development and evaluation of a high level of competence in homes, schools and jobs.

Professional (specific) competencies are identified through work, analysis of tasks, using techniques by keeping of operating records through sampling. (*Robinson, M. A., 2010*). Focus competencies (core competencies of each profession) are important for the realization of strategic objectives of the organization. (*Robinson, M. A., Sparrow, P. R., Clegg, C., & Birdi, K., 2007*)

## 2. DEVELOPMENT OF THE GENERAL COMPETENCE

It is interesting to register competencies in human resources and it is very important to have a policy for the development of competencies particularly the general competences described below.

Dreyfus and Dreyfus introduced a language of levels of competences in the development of competence. (*Dreyfus, Stuart E.; Dreyfus, Hubert L., 1980*). Causal reasoning of such language levels of competence can be seen in their book *Calculative Rationality* titled as, *"From Socrates to Expert Systems: Limits and dangers of Calculative rationality"*. ("From Socrates to Expert Systems: The Limits and Dangers of Calculative Rationality.")

The levels are:

- ✓ Newly employed: Behaviour according a rule, very limited and inflexible.
- ✓ Experienced Beginner: Includes aspects of the situation
- ✓ Intern: acting consciously from long-term goals and plans
- ✓ Intern with knowledge: sees the situation as a whole and acts out of personal belief
- ✓ Expert: there's intuitive understanding of the situation and zooms in central aspects
- ✓ Virtuoso: owns a higher level of competences has advanced standards and has an easy and creative way of doing things.
- ✓ Maestro: Changes history in a particular field by inventing and introducing radical innovations.

The process of competence development is a lifelong series of action and reflection. And it requires special conditions, where the rules are necessary in order to introduce beginners. This environment is described by using the terms interchangeably: learning organization, knowledge creation, encouraging and self-organization.

In particular organization or community people should have **professional competence** of the profession or industry. Professional skills are equal to professional competencies described below.

They are competences that usually have to be shown in a job interview. But today there are **general competencies** that are required if you want to keep the job position or get a promotion. There is a set of the primary tasks for all organizations and communities that competent people have to contribute.

**The four general competencies are:**

**Significant competence:** Identifying with the purpose of the organization or community and work within the desired future in accordance with the values of the organization or community.

Thirteenth International Scientific Conference  
 THE TEACHER OF THE FUTURE  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

**Competency Connection:** Creating and maintaining relationships with those who are concerned with the primary tasks.

**Competence Learning:** Creating and looking for situations that offer the opportunity to experiment with a set of solutions that would solve their primary tasks and reflect on experiences.

**Competency changes:** Acting in new ways to promote the purpose of the organization or community and will provide the desired future to come.

### 3. RESEARCH METHODOLOGY

#### a. Problem of the research

Unsatisfactory results in the most manufacturing and service organizations in Macedonia, among other things, is caused by the inadequate management of human resources in terms of competence and working attitudes required for effective and efficient execution of organizational strategies.

Fundamental lack of organization in the Republic Macedonia is the absence (or lack thereof) of functional management system even in circumstances where the organization has developed and defined competitive strategies, and the wider context of the environment.

#### b. Subject of research

The subject of this research is to define common and specific competencies of managers in Macedonia, i.e. the impact of competence as an important factor in improving the competitiveness of organizations.

#### c. Research objectives

**The theoretical aim** of the research is consisted in the formulation of a set of competencies and their impact on the competitiveness of organizations.

**Methodological aim** of the research is: checking the procedures for measuring and determining their validity, verification of used research techniques and measurement instruments, as well as their development with new components and elements for examining the impact of competence on the managers' success.

**The practical aim** of the research is reflected in the applicability of the offered range in the daily work of managers.

### 4. RESEARCH RESULTS

In order to realize our research aims to evaluate the common and specific competencies of managers in the country, were interviewed 224 respondents from 40 organizations, of which 40 top managers, 104 operations managers and 80 line managers.

This research defines a model of competence (common and specific competences) managers in the country which is a basis for the establishment of national standards.

The basis of this model is the balance between the necessary competencies and level of competitiveness of the organizations.

*Table 1: Defining the correlations of the competences of all types of managers and their impact on the level of competitiveness of the organizations.*

Correlations			Operations managers			Top managers			Line managers		
			VAR01	VAR02	VAR03	VAR01	VAR02	VAR03	VAR01	VAR02	VAR03
highly competitive organizations	VAR01	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1	0.021 0.833 104	-0.157 0.112 104	0.273 0.088 40	-0.010 0.953 40	-0.433 0.005 40	0.013 0.908 80	0.066 0.559 80	-0.239 0.033 80
	VAR02	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1	-0.117 0.238 104	-0.224 0.165 40	-0.094 0.562 40	-0.140 0.390 40	0.226 0.044 80	0.203 0.071 80	-0.147 0.192 80	
	VAR03	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1	0.158 0.329 40	0.336 0.034 40	0.273 0.089 40	-0.008 0.947 80	0.080 0.483 80	0.414 0.000 80		

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

<b>intermediate competitive</b>	VAR01	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N			1	0.591 0.000 40	0.081 0.619 40	0.090 0.580 40	0.368 0.019 40	0.405 0.010 40
	VAR02	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N				1	0.342 0.031 40	0.079 0.630 40	0.303 0.057 40	0.439 0.005 40
	VAR03	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N					1	-0.098 0.548 40	0.015 0.928 40	0.286 0.074 40
<b>low competitive</b>	VAR01	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N						1	0.122 0.280 80	0.003 0.976 80
	VAR02	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N							1	0.208 0.064 80
	VAR03	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N								1

The results show that in organizations where working competent managers they are highly competitive and vice versa.

### CONCLUSION

Following results should arise from the research:

- to confirm scientifically based assumptions about the existence of common and specific competencies of managers in manufacturing and service organizations;
- to extract new insights in the context of the current situation in the Macedonian management.
- to receive indications of the real situation in the organizations regarding the relation of common and specific competencies.

Accordingly, this study offered some basic practical **recommendations**:

- the top management to indicate the importance of competent human resources and the implications on the performance of organizations;
- to build professionalism in organizations:
- to invest in competent managers because that will result with high return on invested capital;
- in the security, development, deployment and maintenance of human resources to bear in mind the proposed competence model.
- this study provides impetus for new research that would set models of competencies for managers in the country.

### REFERENCE

- [1] Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York: Wiley.
- [2] Campbell, A. and Sommers Luchs, K. S. (1997). *Core Competency-Based Strategy*, London: Thomson.
- [3] Collins, D. B., Lowe, J. S. and Arnett, C. R. (2000) High-performance leadership at the organization level, *Advances in Developing Human Resources*, 6, pp. 18-46.
- [4] Cooper, K. C. (2000) *Effective Competency Modeling and Reporting*, New York: Amacom.
- [5] Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*, Cambridge: Harvard Business School Press.
- [6] Soklevski, T. (2014). The common and special competences of operations managers in Republic of Macedonia, Skopje: ISPLI.

---

**STYLES OF MANAGEMENT AND RISK ACCEPTANCE – THE CASE OF THE  
BUSINESS INCUBATOR SUBOTICA**

**Zedi Ildiko**

University in Novi Sad – Faculty of Economy, Subotica [zedi.ildiko@gmail.com](mailto:zedi.ildiko@gmail.com)

**Robert Dimitrovski**

MIT University, Skopje, Macedonia [dimitrovski.r@gmail.com](mailto:dimitrovski.r@gmail.com)

**Venelin Terziev**

National Military Academy Vasil Levski, Bulgaria [terziev@skmat.com](mailto:terziev@skmat.com)

**Abstract:** The objective of the paper is to define the dependence between the identified style of management and the risk tolerance of the owner/ entrepreneur/ manager of the small companies, through research.

The risk tolerance is the main topic of this paper because it defines the freedom of the entrepreneurship and entrepreneurs, and with this, the success of the entrepreneurial activity and the small businesses.

The purpose of this paper will be obtained through definition in the first part of the paper of the theoretical aspects of the research subject, and, in the second part, a research in order to achieve the objectives.

In this paper, we present in details the basic management styles.

In the second part of the paper, the analysis of the results from the research is made. The research is in the frames of the Business Incubator Subotica Ltd, on the example of the existing companies in the frames of the incubator, as well as the companies in the post-incubation period (in the further text “the rentals of the incubator”). The analysis has been made on the basis of two questionnaires, in one document in order to achieve simplicity in the process of sending and receiving of the answers obtained. The first question was a column for the name of the company in the incubator. In the first part of the questionnaire (questions 2-17), answers from the managers/ owners of the companies in connection to the methodology for defining the management style in the company are received. In the second part of the questionnaire (questions 18-41) answers regarding the ability and readiness for risk acceptance are received.

**Keywords:** manager, styles of management, SME, risk acceptance, business incubator.

**STILOVI MENADŽMENTA I PRIHVATANJE RIZIKA - SLUČAJ STANARA  
POSLOVNOG INKUBATORA SUBOTICA**

**Zedi Ildiko**

Univerzitet u Novom Sadu - Ekonomski Fakultet Subotica [zedi.ildiko@gmail.com](mailto:zedi.ildiko@gmail.com)

**Robert Dimitrovski**

MIT Univerzitet, Skopje, Makedonija [dimitrovski.r@gmail.com](mailto:dimitrovski.r@gmail.com)

**Venelin Terziev**

Nacionalna Voena Akademija Vasil Levski, Bugarska [terziev@skmat.com](mailto:terziev@skmat.com)

**Abstrakt:** Cilj rada je, da se kroz istraživanja utvrdi međuzavisnost identifikovanog stila menadžmenta i tolerancije prema riziku, vlasnika/ preduzetnika/ menadžera malog preduzeća.

Tolerantnost prema riziku postaje opredeljenje ovog rada iz razloga jer opredeljuje slobodu preduzetničkog ponašanja a samim tim i uspeh preduzetničkog poduhvata/ malog preduzeća.

Namera ovog rada biće ostvarena kroz izradu prvog dela rada u vidu teorijskog utemeljenja teme istraživanja i kroz drugi deo rada koji podrazumeva sprovođenje istraživanja kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi i opravdala ispoljena svrha ovog rada.

U ovom radu predstavljen je detaljan pregled osnovnih stilova menadžmenta.

U drugom delu rada se vrši analiza rezultata istraživanja u okviru Poslovnog Inkubatora Subotica doo, na primeru sadašnjih firmi u okviru inkubatora, kao i firmi u postinkubaciji ( u tekstu dalje "stanara inkubatora"). Analiza se vršila na osnovu 2 upitnika koja su sročena u jedan dokument zbog pojednostavljenja slanja i dobijanja odgovora. 1 pitanje je bila kolona za ime firme, stanara u inkubatoru. U prvom delu upitnika (2-17 pitanja) su dobijeni odgovoro od rukovodstva/ menadžera/ vlasnika pojedinih firmi vezano za metodiku određivanja stila rukovođenja radnim

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

kolektivom V.P. Zaharova i A.L. Žuravljeva, dok u drugom delu testa (18-41 pitanja) su dobijeni odgovori od istih rukovodećih osoba vezano za ocenu spremnosti za preuzimanje rizika.

**Ključne reči:** menadžer, stilovi menadžmenta, MSP, prihvatanje rizika, poslovni inkubator.

## 1. TEORIJSKE OSNOVE RADA

### 1.1 Stilovi menadžmenta

Menadžment se može definisati kao funkcija u organizaciji u kojoj jedna grupa ljudi profesionalnih rukovodioca putem znanja, veština i sposobnosti rukovodi tom organizacijom. Menadžment je zadužen da uspešno organizuje korišćenje materijalnih, nematerijalnih (znanje i informacije) i ljudskih resursa.

U nekim jezicima, kao što su švedski, francuski, srpski i hrvatski, engleska reč *management* se čak ne može doslovno prevesti. Nema jedinstvenog pojma koji bi odgovarao značenju pojma *manage*, kao korenu reči *management*. U ovim jezicima *manage* ima značenje upravljati, rukovoditi, voditi, raspolagati sa nečim, kako ističe Isak Adizes, *naše gore list*, koji je rođen u Skoplju a osnovnu školu završio u Beogradu, danas istaknuti konsultant organizacija i menadžmenta u svetskim okvirima.

Francuska reč *mesnagement* (kasnije *menagement*), u značenju bavljenja doma-ćinstvom, uticala je na razvoj značenja engleske reči *management* u 17. i 18. veku.

U SAD se reč *management* ne odnosi samo na proces, već i na ljude koji ga obavljaju, kako ističe prof. dr Momčilo Milisavljević, naš eminentni autor i doajen marketinga i menadžmenta na ovim prostorima<sup>1</sup>. Upravo iz navedenih razloga i kod nas dominira korišćenje termina *management*, tj. menadžment, koja uključuje i upravljanje, tj. proces, ali i menadžment timove, tj. ljude koji obavljaju taj upravljački proces: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja (Mašić B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S., 2010).

Menadžment znači: planirati, organizovati, komandovati, koordinirati, kontrolisati (H. Fayol, 1916.); pritom je potrebno istaći da je sve organizacione operacije Fayol delio na sledeće funkcije: tehničku, komercijalnu, finansijsku, bezbednosnu, računovodstvenu i menadžersku;

Menadžment je proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole napora svih članova organizacije i korišćenje svih organizacionih resursa kako bi se ostvarili postavljeni organizacioni ciljevi (J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, 1997.);

Menadžment znači koordinisanje aktivnosti vezanih za posao, tako da se one obave efikasno i efektivno - s ljudima i uz pomoć drugih ljudi (S. Robbins i M. Coulter, 2006.);

Menadžment je proces ostvarenja organizacionih ciljeva putem planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja, ljudskih, fizičkih, finansijskih i informacionih resursa organizacije na efektivan i efikasan način (Bovee, C.L., Thill, J.V., Wood, M.B., Dovel, G.P., 1993.);

Menadžment je nova tehnologija (pre nego bilo kakva nauka ili otkriće). (Peter F. Drucker)

Menadžment predstavlja pružanje znanja u cilju otkrivanja kako postojeće znanje može da se najbolje primeni da bi se proizveli rezultati (P. F. Drucker, 1995.);

Liderstvo, Kotter jasno pokazuje, da u najvećem delu nije bog - kao na slici transformacije podređene u "superhuman", ali je u stvari proces koji stvara promene - proces koji često uključuje stotine ili čak hiljade "malih radnji vođstva" orkestriranih ljudi koji imaju dubok uvid da to ostvari. (Kotter, 1990)

"Lideri se rađaju ne stvaraju." (Adair, 2009)

J. Adairova knjiga pomaže da se poboljša svoja sposobnost kao lider.

Menadžeri su ljudi koji *rade stvari na pravi način*, a vođe (lideri) *rade prave stvari*. (Drucker, 1954)

Autori Bahtijarević - Šiber definišu vođenje kao umetnost uticaja na ljude tako da on i spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije. (Bahtijarević-Šiber F, Sikavica P, 2004)

Srića vođenje smatra sposobnošću da se utiče na ponašanje radnika i njihov sistem vrednosti, tako da sa entuzijazmom ostvaruju ciljevi organizacije. (Srića, 2004)

PAEI (proizvodi rezultate, administrirati, preduzimati, integrisati) idealan menadžer ne postoji. (Ichak Adizes & Adizes Associates, 1996)

*Karakteristike* stilova vođa - poželjni kvalitet, u smislu osobina, koji nekoga kvalifikuju da bude vođa drugima, predmet su istraživanja mnogih autora u oblasti menadžmenta. Osnivač klasične škole upravljanja F. Teylor na pitanje poželjnih kvaliteta nudi sledeću sistematizaciju:

- pamet,
- obrazovanje,
- naročito ili tehničko znanje,



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- manuelna sposobnost ili snaga,
- taktičnost,
- energija,
- izdržljivost,
- poštenje,
- prosuđivanje ili zdrav razum,
- dobro zdravlje. (Taylor, 1903)

Drugi predstavnik klasične škole upravljanja H. Fajol polazi od stava da nije moguće imati sve osobine u jednoj ličnosti, te otuda rešenje nalazi u uvođenju funkcionalnih predradnika, čime se nadoknađuje neka od nedostajućih osobina vođe. Oni pak treba da poseduju sledeće *kvalitete*:

- Fizičke - zdravljenoj, životna snaga, način ophođenja,
- Mentalne - sposobnost razumevanja i učenja, prosuđivanja, menatalna snaga i prilagodljivost.
- Moralne - energija, čvrstina, sposobnost za preuzimanje odgovornosti, inicijativnost, lojalnost, taktičnost i dostojanstvenost. (Fayol, 1949)

Ideje o modalitetima vršenja funkcije vođenja, kako u ovom, tako i u narednim prilazima ovom pitanju, ukazuju na kreativnost i sposobnost ovladavanja elementima vođenja od strane vođa (i menadžera), primereno datostima situacije u kojoj se ostvaruje ova funkcija.

Treba naglasiti da stil vođenja nije određen samo osobinama i karakteristikama vođe, već i osobinama podređenih i konkretnom situacijom u kojoj treba delovati. (Hersey, 2007)

Pristup analizi preduzetnika koji polazi od *ličnosti* podrazumeva da se uzmu u obzir i karakteristike preduzetnikove ličnosti, kao i crte njegovog karaktera. Karakteristike ličnosti se odnose na urođene ili stečene osobine njegove personalnosti, dok karakter odražava kako preduzetnik pristupa određenim zadacima (Pokrajac S., Tomić D., 2008). U nizu mogućih karakteristika posebno se izdvajaju sledeće koje određuju potencijalnog preduzetnika:

- sklonost ka preuzimanju rizika
- nezavisnost i samostalnost u radu
- “unutrašnji centar kontrole”- karakterističan za one koji veruju da imaju veliki uticaj na ono što im se u životu događa
- život prepun iznenađenja
- samoinicijativnost
- samopouzdanje
- prilagodljivost
- upornost
- dvosmislenost i neizvesnost-preduzetnici su u stanju da ih iskoriste i preokrenu u svoju korist
- obrasci prepoznavanja – u stanju su da brzo uvide kako se sve međusobno uklapa
- mala potreba za pomoći od strane drugih
- “ono pravo”-rezime psihološkog pogleda na preduzetnika

Neke osobine koje karakterišu inventivnog preduzetnika su (Ožegović L., Sajfert, Z., 2009):

- Sklonost prema problemima, problemi se shvataju kao izazov
- Nezavisno razmišljanje, oslanjanje na vlastite kriterijume i stavove
- Sklonost u menjanju pristupa u rešavanju problema
- Samomotivisanost i istrajnost
- Nezadovoljstvo postignutim, uvek teže da se ide dalje
- Originalnost (izvornost)
- Sklonost ka znatiželji...

*Stil liderstva* je način na koji se uspostavljaju odnosi između lidera i saradnika kao i ostalih zaposlenih u preduzeću, odnosno način na koji lider usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih pridobije ili privoli na željeno ponašanje. (Petković M., Janjić N., Bogićević B., 2002) Bazični kriterijumi po kojima razlikujemo stilove su:

- pristup lidera motivisanju podređenih – prinuda ili podsticaj,
- način na koji lider donosi odluke,
- izvori moći koje koristi da ostvari uticaj na podređene,
- sposobnost lidera da prilagodi svoje ponašanje različitim situacijama.

Prvo se uočava velika podela na (Berber, 2008):

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- tradicionalne (klasične),
- savremene (nove) stilove.

U tradicionalne stilove menadžmenta mogu se svstati:

- autokratski stil (sa elementima birokratije),

dok u savremene tj. stilove koje se temelje na razumevanju čoveka i njegovog doprinosa rastu i razvoju preduzeća ubrajamo:

- demokratski,
- participativni stil.

*Autokratski stil* je takav stil vođenja gdje je sva vlast koncentrisana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u odlučivanju. Autokratski stil rukovođenja karakterizira rukovodioca koji sve aktivnosti planira sam i donosi sve poslovne odluke. U svom radu autokratski rukovodilac određuje zadatke za sve zaposlene i kontrolise njihovo izvršenje. Vođa-autokrat zapoveda primenjujući kazne i nagrade. Za ovaj su stil karakteristične jednosmerne veze. Zadaci, odnosno nalozi, idu od managera prema podređenima (podređeni su u svakom pogledu podređeni). Oni koji zagovaraju ovakav stil vođenja drže da je njegova dobra strana što rukovodioc ima nadmoćan položaj, što mu povećava moć, a time i u većoj meri može uticati na izvršavanje zadataka pa i na proizvodnost i profitabilnost. Prednost ovog stila je obično stalna komunikacija sa zaposlenima i brzo izvršavanje radnih zadataka. Nedostatak ovog stila je nemogućnost rukovođenja sa velikim brojem podređenih. U autokratskom stilu rukovođenja dolazi do izostanaka kreativnosti, inovativnosti i dvosmerne komunikacije podređenih radnika i rukovodioca. Autoritet predstavlja organizacijsku moć potrebnu za funkciju managera. Pomoću autoriteta podređeni se usmeravaju za izvršenje predviđenih radnih zadataka. Razlikujemo formalni i lični autoritet. Formalni autoritet određuje se prema položaju u organizacijskoj strukturi i on se može delegirati u obliku ovlašćenja podređenima. Autokratski stil vođenja često se nadograđuje na formalni autoritet. Lični autoritet zavisi o karakteristikama osobe rukovodioca i on se ne može delegirati na podređene.

Nasuprot autokratskom stilu vođenja, nalazi se *demokratski stil*. Kod demokratskog je stila karakteristično da se saradnici uključuju u proces donošenja odluka. Zaposleni zapravo nisu podređeni, jer njih rukovodilac konsultuje, oni učestvuju, odnosno participiraju u donošenju odluka.

Demokratski stil rukovođenja karakteriše rukovodioca koji većinu aktivnosti planira sa rukovodećim timom i zajedno donose poslovne odluke. U svom radu demokratski rukovodioc podstiče kreativnost i inovativnost podređenih radnika i rukovodioca. Ovde su, za razliku od autokratskog stila, veze dvosmerne i između managera i njegovog osoblja kao i između osoblja samog. Temelj ovog stila su međuljudski odnosi i velika se pozornost posvećuje međuljudskim odnosima. Zagovornici ovog stila smatraju da će dobri međuljudski odnosi rezultirati većim zadovoljstvom zaposlenih, a da će to zadovoljstvo u konačnici dati i bolje rezultate. Nema sumnje da fanovi autokratskog stila imaju uglavnom negativan stav prema podređenima što se, kada je ekstremno izražen iskazuje kao nepoverenje, omalovažavanje i arogancija. Nasuprot tome, rukovodioci demokratskog stila su pozitivno orijentisani, imaju razumevanja, ohrabruju svoje zaposlene i pružaju im podršku.

*Leiszez-faire stil* vođenja (slobodni stil vođenja) je zapravo vođenje s minimalnim uplitanjem managera u rad zaposlenika, koji u ovom slučaju imaju određene ruke i visoki stepen slobode odlučivanja o vlastitom ponašanju u radu. Manager "odrešenih ruku" koristi svoju moć, ako je uopšte koristi, u vrlo maloj meri dajući podređenima visok stepen nezavisnosti u njihovim postupcima. Ovakve vođe dopuštaju podređenima da postave svoje vlastite ciljeve i odrede sredstva za njihovo ostvarenje. Zaposlenima je prepušteno samostalno određivanje ciljeva i određivanje sredstva za njihovo postizavanje, a uloga se managera svodi na pomaganje u radu u prvom redu pribavljanjem potrebnih informacija za rad i povezivanjem sa spoljnim okruženjem. Smatra se da je ovaj stil vođenja primenjiv u firmama s visokoobrazovanim kadrovima gde su zaposleni zapravo specijalisti u svom području i trebaju imati slobodu u svom ekspertnom delovanju.

U današnjim savremenim uslovima poslovanja često je potrebno brzo donošenje odluka, ali i preuzimanje odgovornosti za ishode istih što je primenom demokratskih stilova otežano, a u nekim situacijama i onemogućeno. Istovremeno, autokratski stil često je stigmatiziran zbog svog naziva, pa se zanemaruju njegove dobre strane i mogućnosti koje nudi. To je mogućnost brzog donošenja odluka, preuzimanje odgovornosti, ali i brzo sankcioniranje. Između navedena dva stila širok je spektar mogućnosti i modifikacija koje dobroj vođi ostavljaju prostora za odabir i primenu najbolje poslovne odluke zaviso od situacije i problemu. Zadatak dobre vođe je za svaku situaciju naći stil vođenja koji će biti najefikasniji. Isti stil vođenja neće biti jednako delotvoran u različitim privrednim granama ili različitim sektorima preduzeća. (Vrdoljak-Raguž, 2006)

Često se ovoj grupi pridodaju još 2 stila vođenja: transakcioni i transformacioni stil vodstva.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

James Mac Gregor Burns je osnovao polje liderstva studija, uveo je dve vrste liderstva: transakcijskog liderstva, u kojoj lideri fokusiraju na odnos između lidera i sledbenika i transformaciono liderstvo, u kojoj lideri fokusiraju na verovanja, potrebe i vrednosti svoje sledbenike. (Burns, 1978)

*Transakciono vodstvo* - ogleda se u tome da lideri utvrđuju šta podređeni treba da urade da bi se ostvarili ciljevi organizacije, definišu zadatke i raspoređuju poslove podređenima, a zatim ih podstiču i motivišu da postignu zadate ciljeve.

*Transformaciono vodstvo* - pojavljuje se 80-tih godina prošlog veka sa velikim talasom organizacionih transformacija poznatih kompanija. Pokazalo se da takve promene može izvesti poseban sloj lidera, lidera koji imaju viziju i energiju da inspirišu svoje sledbenike. Karakteristike tih lidera su da se prepoznaju kao zastupnici promena, da su odvažni, da imaju poverenja u ljude, da uče dok su živi, da su sposobni su da se uhvate u koštac sa složnošću, da su vizionari. ([http://www.biznis-akademija.com/B.akademija-Liderski-stilovi\\_680](http://www.biznis-akademija.com/B.akademija-Liderski-stilovi_680))

Fenomen vođenja insprisao je mnoge da na originalan način prilaze tumačenju ove pojave među ljudima, često sa veoma suprotstavljenim polazištima. Istraživanja i eksperimenti ukazali su na potrebu i različite modalitete ostvarivanja uloge vođe, pri tom se polazilo od tri osnovna pristupa ovom pitanju: autokratskog (sa vođom u centru) koji sprečava inicijativnost i dovodi do konfliktnih situacija i neprijateljstva, preko demokratskog (sa grupom u centru) koji efikasnost gradi na oslobađanju inicijativnosti i kreativnosti članova grupe, do stila "sve može", koji zbog izostajanja koordinacionih elemenata i nema osnovna obeležja vođenja - liderstva. (Leković, 2011)

Raznolikost u ostvarivanju funkcije menadžmenta, kao izraz ličnih sposobnosti i potreba menadžera, osnov je na kome Likert (Rensis Likert) gradi pristup o četiri sistema menadžmenta. (Likert, 1961)

Likert predlaže četiri stila menadžmenta:

1. *"autokratski - primitivno totalitarni"* - karakteriše prilaz po kom menadžer nema poverenja u radnike, služi se kažnjavanjem i zastrašivanjem i ne dozvoljava uspostavljanje komunikacije, što ga čini "liderom poretka".
2. *"dobročudni autoritet - blagonaklono totalitarni"* - karakteriše veći stepen poverenja prema zaposlenima u poređenju sa autokratskim stilom menadžmenta, zatim češće korišćenje nagrađivanja, dozvoljava uspostavljanje komunikacije, ali zadržava pravo da samostalno donosi odluke.
3. *"konsultativni model menadžmenta"* - gradi se na osnovama bazičnog poverenja prema zaposlenima, češćim nagrađivanjem i povremenim kažnjavanjem održava potreban nivo motivacije, dozvoljava učešće u odlučivanju do određenog nivoa, gradeći pri tom niz komunikacija konsultativnog karaktera.
4. *"participativni model menadžmenta"* - koga odlikuje potpuno poverenje menadžmenta u svoje saradnike, veliki broj komunikacija kojima se afirmišu njihove ideje i predlozi. Nagrađivanje je osnov na kome se gradni motivacije, podrazumenva se učešće u donošenju odluka, što ga čini više efektivnim, time i atraktivnijim, jer se zasniva na snazi učešća i podrške podređenima.

Sistematizacija stilova menadžmenta ukazuje na široke mogućnosti u izgradnji sopstvenog stila, polazeći od uslova i mogućnosti koje stoje na raspolaganju menadžeru. (Leković, 2011)

Izbor stila liderstva i uspešnost ostvarivanja funkcije odlučivanja nalaze punog odraza na usmeravanje poslovnih i razvojnih procesa, čime se ističe značaj povezivanja osobine vođe, stila liderstva, osobine članova grupe i situacija u kojima se ostvaruje realizuje aktivnosti vođenja. Uspešnost integralnog prilaza ovom pitanju opredeljuje i uspešnost vođenja, kako je to dato i prethodnim ilustracijom.

Lider dosta svog vremena provodi u radu sa ljudima. Prema kvalitetu međuljudskih odnosa između lidera i njegovih saradnika, prepoznavamo *rezonantne* i *disonantne* lidere, odnosno lidere čiji su postupci u skladu sa osećanjima sledbenika, te se svi zajedno nalaze u pozitivnoj emocionalnoj klimi, i lidere čiji postupci odudaraju od htenja i osećanja saradnika, te emocionalna klima nije stimulativna. (Geleman Daniel i dr., 1998)

### **1.2 Skolonst ka riziku - međuzavisnost stilova rukovođenja, motivacije, psihološke klime i sklonosti ka riziku vlasnika/ preduzetnika/ menadžera malog preduzeća**

Na pristup procesu donošenja odluka o budućoj profesiji mogu uticati različiti kulturni, kontekstualni i faktori ličnosti. (Hansen, 2005)

Uzimanje rizika u obzir i njegovo upravljanje predstavlja srce profesionalnog života menadžmenta malog i srednjeg preduzeća. Rizik predstavlja mogućnost ostvarenja nepredviđenih i neželjenih posledica. Rizik je prisutan u svim vrstama preduzeća, bez obzira na njihovu veličinu (Dixen M. 2000). Ono uključuje pogled na prethodne događaje, želju za životom u sadašnjosti i preuzimanje neophodnog rizika da bi se dostigli definisani ciljevi u budućnosti. Kada menadžment preduzeća želi da investira u izvesnu tehnologiju, on svoje odluke bazira na osnovu analize prošlosti. Međutim, kada nova tehnologija počne s radom u budućnosti, menadžment preduzeća neće biti siguran da

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

li će njihovi potrošači odlučiti da konzumiraju određeni proizvod ili da li će konkurenti napraviti sličnu investiciju i dostići povoljnu tržišnu poziciju (Avljiaš R. 2008).

O sklonosti ka riziku ne može se govoriti ni kao poželjnoj ni kao nepoželjnoj ličnoj karakteristici, osim ukoliko je njen potencijal adekvatno procenjen u kontekstu odabira zanimanja u kojima ona može biti posmatrana kao prednost i ukoliko ne predstavlja prepreku u procesu donošenja profesionalnih odluka. (Auerbach S. M, Gramling S. E, 1998) Sklonost ka riziku može se definisati kao dispozicija ka preuzimanju nesigurnih i nebezbednih radnji, koja može biti svojstvena pojedincima. Kada je ishod akcije koja proističe iz neke odluke nepoznat, osoba se suočava sa određenom količinom rizika, što ukazuje na to da su donošenje važnih odluka i preuzimanje rizika povezani kad god postoji neizvesnost (Sicard B., Taillemite J. P., Jouve E., Blin O., 2003)

Sklonost ka riziku je koncept koji je proučavan u istraživanjima koja su se bavila procesom donošenja odluka u radnim situacijama, profesionalnim preferencijama, povezanošću između osobina ličnosti i izbora zanimanja. (Musolino R., Hershenson D., 1977) (Trimpop R. M., Kerr J. H., Kirkcaldy B., 1998)

Preuzimanje rizika definiše se na različite načine, ali se većina istraživača u ovom području slaže da ono uključuje balansiranje između mogućnosti nagrade i gubitka. (Skeel R.L., Neudecker J., Pilarski C., Pytlak K., 2007)

Preuzimanjem rizika može se smatrati uključivanje pojedinca u rizična ponašanja, a to su ona ponašanja koja su povezana s nekom verovatnošću negativnih ishoda. (Boyer T.W., 2006)

Mnoge životne odluke sastoje se upravo od odabira uključiti se ili ne u neku aktivnost koja nam pruža mogućnosti za neku dobit, ali ujedno predstavlja pretnju da ćemo pretrpeti gubitak u određenoj domeni života. No, zašto se ljudi upuštaju u rizične aktivnosti? I zašto su neki skloniji riziku od drugih? Iako ne postoji univerzalno slaganje među istraživačima oko koncepata povezanih s preuzimanjem rizika, velik broj istraživanja bavio se rizičnim ponašanjima. (Rohrmann, 2005)

Učešće u rizičnim ponašanjima u stvarnom životu koristi se kao mera sklonosti preuzimanju rizika. Podaci o stepenu uključenosti pojedinca u rizična ponašanja dobijaju se putem samoizjava. Takav način procene sklonosti preuzimanju rizika može biti preterano pristrasan, s obzirom da su učesnici skloni strategijskom odgovaranju kako bi se prikazali manje sklonim socijalno neodobranim rizicima. (Bechara A., Damasio A. R., Damasio H., Anderson S. W., 1994)

Rizik predstavlja izazov i ne sme da bude smetnja. Preuzimanje rizika predstavlja način da se otkriju sopstvene sposobnosti preduzeća, koji treba da pomogne oko poboljšanja kontrole sopstvene budućnosti, a menadžmentu obezbedi veću samouverenost. Ako menadžment nije voljan da preuzime rizik, nikada neće biti u mogućnosti da iskoristiti svoje potencijale.

Preduzetništvo zahteva kulturu preuzimanja rizika, što je veoma bitno kako bi se realizovali preduzetnički potencijali. Razmatranje rizika je prirodno integralni deo svih poslovnih aktivnosti, a mogućnost neuspeha je uvek prisutna. Sa širenjem poslovanja, problemi s kojima se susreće menadžment postaju sve brojniji i kompleksniji.

Donošenje odluke o tome da li izabрати rizičniju ili konzervativniju alternativu zavisi od (Avljiaš R. 2008):

-atraktivnosti svake pojedinačne mogućnosti,

-verovatnoće uspeha ili neuspeha koju svaka opcija nagoveštava,

-nivoa gubitka koji je preduzeće spremno da podnese,

-stepena do kojeg napori preduzeća mogu da minimiziraju verovatnoću neuspeha, odnosno maksimiziraju verovatnoću uspeha.

Kultura preuzimanja rizika ne znači da preduzetnik treba da postane kockar. Postoji velika razlika između nepromišljenih ljudi i preduzetnika. Kada govorimo o riziku i upravljanju rizikom, nezaobilazno je i pominjanje faktora koji nastaju u toku poslovnog procesa i doprinose pominjanju rizika u toku odvijanja poslovnog procesa. Rizik se karakteriše sa tri ključna faktora, a to su (Jovanović P. 2005):

1. rizični događaj,
2. verovatnoća događaja,
3. veličina uloga.

Sklonost preuzimanju rizika pokušavala se proceniti i izjednačavanjem sa specifičnim osobinama ličnosti kao što je to npr. traženje uzbuđenja (Zuckerman, Sensation Seeking: Beyond the optimal level of arousal, 1979) ali se čini da i druge osobine ličnosti povrh traženja uzbuđenja imaju ulogu u preuzimanju rizika kao što je to na primer promišljenost. (Fischer S., Smith G.T., 2004)

Sklonost ka riziku predstavlja i poželjnu osobinu za neka zanimanja, posebno za ona čije obavljanje podrazumeva češću izloženost opasnim situacijama ili ona u kojima je rizik neizostavan deo tržišne konkurencije. (Bojanović R. Ž., Čizmić S. M., Petrović I. B., 1995)

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Pojedinci sa sklonošću ka riziku radije biraju pomenuta zanimanja pošto ona za njih predstavljaju podsticajno radno okruženje. (Olga Marković Rosić, Svetlana Čizmić, Milica Vukelić, 2014)

„Potrebni su vam ljudi koji će voditi knjige, praviti zakone i stvarati porodice, kao i avanturisti poput Kolumba koji bi istraživali i nalazili uzbuđenja.” (Munsey, 2006)

U uslovima rizika donosilac odluke raspolaže delimičnim informacijama u odnosu na moguće događaje koji utiču na ishod odluke. Pošto donosilac odluke ima informaciju o verovatnoći ostvarivanja pojedinih događaja on će da odabere kriterijum odlučivanja, vrednovaće mogućnosti pojedinih aktivnosti i, po izbranom kriterijumu, izabere optimalnu aktivnost. Pod rizikom se podrazumevaju takve situacije u kojima troškovi ili rezultirajući efekti nisu sasvim izvesni ali u kojima se oni u najgorem slučaju, mogu unapred proceniti. Rizik je kompletan opis mogućih (nesigurnih) posledica procenjenih negativnima jedne moguće varijante akcije (alternative), uzimajući u obzir i relativnu važnost određenog, u odnosu na ostale rizike, kao i prikaz verovatnoće njihovog ostvarenja. To je i razlog što se u drugom delu rada opisuje, ispituje pojam rizika. (Sedlak, 2002)

Određivanje apetita rizika zahteva jasnu artikulaciju pristupa kompanije rizicima, uključujući prirodu rizika, nivo rizika s kojim kompanija želi da se nosi i željeni balans rizika i koristi.

Definisanje i artikulisanje apetita rizika je komplikovana aktivnost, koja zahteva pažljivo odmeravanje mnogih dinamičkih faktora i balansiranje različitim stanovištima. Različite organizacije imaju različite kapacitete rizika, koji su određeni svojstvenim karakteristikama i sposobnostima firme (npr. finansijski položaj, vlasništvo, zrelost za upravljanje rizikom, itd).

Različiti ključni akteri u poslovanju imaju različite stavove o tome šta predstavlja prihvatljiv nivo rizika za preduzeće (npr. perspektiva akcionara se razlikuje od menadžerske, gledišta kupaca, zaposlenih, itd.). Apetit rizika se čak može razlikovati između posebnih poslovnih funkcija ili jedinica u okviru istog preduzeća (npr. prodajnog tima i odeljenja interne revizije). Na kraju, kao i u slučaju poslovne strategije, apetit rizika treba redovno preispitivati kako bi se osiguralo da su trendovi i neočekivane promene na tržištu, makroekonomskoj i geopolitičkoj sredini uzete u obzir. Prilikom postavljanja apetita rizika, korisno je pažljivo ispitati potencijalni uticaj određenih rizika. Definisanje i objavljivanje apetita rizika omogućava da rizikpostane deo poslovnog strateškog i operativnog donošenja odluka i čine rizik relevantnim faktorom za sve različite delove preduzeća. Menadžment preduzeća mora da preuzme vodeću ulogu u definisanju apetita rizika. Postoji dinamičan odnos između apetita preduzeća za rizike i poslovne strategije. Preduzeće mora da preuzme odgovarajući nivo rizika koji će mu omogućiti da ostvari svoje strateške težnje, a isto tako, budući strateški planovi treba da uključe rizike koji su srazmerni sposobnosti preduzeća da snosi rizik. Viši menadžment je u najboljoj poziciji da nadgleda ovu dinamičku ravnotežu. S obzirom da je značajna podrška menadžmenta u pažljivoj proceni kapaciteta rizika preduzeća neophodna, odozgo-nadole pristup je najbolji način da se osigura da težnje visokog menadžmenta u pogledu budućnosti preduzeća budu uzete u obzir. (Miloš Petronijević, Ana Janković, Marija Gačić, 2011)

Pošto se lideri pojavljuju u krizama i dramatičnim situacijama, skloni smo da ih nazivamo nadarenim umesto obučanim. Lideri prevazilaze sebe kada ljudima oko sebe pokazuju kako da svoju situaciju učine boljim. (Howard G. Haas, Bob Tamarkin, 1995)

Rad sa ljudima kroz efikasnu komunikaciju i adekvatnu motivaciju saradnika, kao i rukovođenje putem autoriteta, odgovornosti, vlasti, moći i uticaja, predstavlja danas veliki izazov i zadatak za sve menadžere, a posebno za one koji se bave upravljanjem ljudskim resursima u jednoj organizaciji. Motivacija, u užem smislu radna motivacija, pokaza se kao jedna od najznačajnijih pretpostavki efektivnosti rada i dostizanja zadatih ciljeva kako pojedinaca, tako i cele organizacije. Procenat motivisanosti u jednoj organizaciji direktno je proporcionalan sa kvalitetom ostvarenih rezultata i stepenom razvoja organizacije. Zbog svega navedenog, svaki menadžer želi da ima što veći broj motivisanih pojedinaca i grupa u svojoj organizaciji, zbog čega je od velike važnosti planski i sistematski rad na poboljšanju morala i motivacije zaposlenih, što opet svojim najvećim delom spada u domen rada eksperata za upravljanje ljudskim resursima. (Jelena Đorđević Boljanović, Žarko S. Pavić, 2011)

Hersi – Blanšarov model pored zadatka i odnosa vođa – sledbenici uvodi u analizu i treću situacionu varijablu, zrelost sledbenika. Zrelost sledbenika se definiše kao sposobnost i spremnost zaposlenih za preuzimanje odgovornosti, pri usmeravanju njihovog sopstvenog ponašanja u odnosu na određeni zadatak. Nivo zrelosti određuje se na osnovu tri kriterijuma:

- Stepen motivacije za postignuća,
- Spremnost da se preuzme odgovornost,
- Stepen obrazovanja i/ili iskustva.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Sa aspekta organizacionog ponašanja, motivacija je način na koji porivi, nagoni, aspiracije ili potrebe upravljanju, kontrolišu ili objašnjavaju ponašanje jedne organizacije. Ukoliko motivaciju shvatimo kao "efektivnu mrežu ideje i misli" onda svak lice poseduje motivaciju, iako je ona kvalitetno i kvantitativno ili slična, ili različita, a veoma retko identična sa drugim članovima organizacije i/ili tima. Ako se motivacija posmatra iskuljučivo kroz radni proces i dostizanje zadatih ciljeva u organizaciji, tada ona predstavlja ili "proces stimulacije ljudi na akciju radi dostizanja željenih ciljeva" ili je u pitanju više "jedan upravljački proces kojim se utiče na ponašanje ljudi s obzirom na saznanja menadžera o ljudskim ponašanjem u datim situacijama (McClland, 1961). Stav prema definisanju motivacije u organizaciji se menjalo kao posledica promena u samoj prirodi menadžerskog posla, što je direktno povezano sa civilizacijskim faktorima u koje spadaju: nove naučne i tehnološke discipline, novi pristupi u primenjenoj psihologiji, uvođenje veština meditacije, relaksacije i fizičkih vežbi, izmena suštine odnosa ekspert-poslodavac, pokretljivost zapošljavanja, nova radna mesta, novi pristupi rukovođenju, informatizacija društva u celini, povišen stepen otuđenosti, izmena svesti o etici i moralu itd.

Među faktorima koji su najviše uticali na stav motivaciji na radnom mestu neophodno je izdvojiti:

- Psihološke karakteristike ljudi i njihova predanost poslu,
- Komplikovanost posla i nove tehnološke okolnosti,
- Efektivnost menadžerskog pristupa,
- Socijalni aspekti u odnosu na organizaciju i okruženje.

Dosadašnja istraživanja, ali i praktična iskustva, o značaju motivisanosti za unapređenje radnog procesa nedvosmisleno su pokazali direktnu povezanost stepena motivacije i efektivnosti rezultata, iako postoji još čitav niz značajnih parametara koji direktno i/ili indirektno utiču na stepen dostignutih ciljeva u organizaciji.

*Motivacioni faktori* predstavljaju različite vrednosti, situacije, standarde i norme koji mogu pozitivno ili negativno da utiču na stepen motivisanosti.

Upravljanje radnom motivacijom predstavlja jedan od najvažnijih delokruga rada svakog menadžera, a posebno menadžera koji brine o ljudskih resursima u organizaciji. Globalna ekonomija, razvoj novih tehnologija, informatizacija sa preciznom kontrolom celog radnog procesa, različiti oblici međuorganizacijskih poslovnih mreža u cilju ukрупnjavanja kapitala i prestiža na tržištu, samo su još više nametnuli značaj motivacije kako na nivou organizacije tako i njenih članova (Kaufner R., Heggstad E.D., 1997). Zbog toga se rukovođenje radnom motivacijom može vršiti na makro- (u centru pažnje je organizacija) i na mikro-nivou (u centru pažnje je pojedinac). Težnja je da se postigne najveća individualna motivacija, a ona je takva kada se steknu sledeći uslovi: (Tissen R., Andriesen A., Depre F.L., 2006)

- kada pojedinac veruje da će ono što radi proizvesti određene rezultate,
- kada pojedinac oseća da je rezultat privlačan, i
- kada pojedinac veruje da je moguće postići željeni učinak.

Polazeći od pomenutih nedostataka principa ljudskih odnosa, doktrina ljudskih resursa je, ne zanemarujući materijalnu i socijalnu motivaciju zaposlenih, dovela u prvi plan zadovoljavanje njihovih ego potreba, i to prvenstveno potreba za samoaktualizacijom ili samoostvarivanjem u radu. Ako su radnici motivisani samim obavljanjem posla do koga im je stalo, ili samim ostvarivanjem izazovnih radnih uloga, onda je time rešeno i pitanje produktivnosti rada i pitanje zadovoljstva radnika.

([http://cocochange.altervista.org/savjeti/psiholoka-klima-u-o8028\\_8028.html](http://cocochange.altervista.org/savjeti/psiholoka-klima-u-o8028_8028.html))

Motivacija je psihološki proces kojim se nezadovoljene potrebe dovode do mogućih rešenja koji pokušavaju da ostvare ciljeve ili podsticaje da bar delimično zadovolji te potrebe. (Hisrich, 2015)

Uspeh organizacije utiče ne samo na profesionalnost osoblja, ali i na odnose u timu, "ljudski faktor" je često previdiv, ali uzalud. Psihološka klima u organizaciji je vrlo važno za uspešan i proizvodnih delatnosti.

*Psihološka klima* u organizaciji je neformalni odnos koje se razvija između zaposlenih, Oni proizlaze iz slučajnosti likova, sklonostima, interesima i simpatije. Osim psihološke klime je moralniji (to određuje moralnim vrednostima organizacije) i društvena (što je definisano zajedničkih ciljeva i ciljeva). Uopšteno, ta tri aspekta čine socio-psihološke klime. Psihološka klima u organizaciji zavisi o raznim faktora. Jedan od njih je stil upravljanja u preduzeću. Jasno je da je preterano autoritaran stil vođenja daje jedva pozitivan uticaj na psihološku klimu u timu. Iako, je ovaj stil uspešna, može poboljšati psihičko klime u nekim bendovima. Važan je vertikalni i horizontalni usvojen sistem u organizaciji odnosa između osoblja. Još važnija funkcija kompanije je psihološka kompatibilnosti zaposlenih.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Što karakteriše povoljnu psihološku klimu u organizaciji? Jedan od njegovih karakteristika je međusobno poverenje zaposlenih. To poverenje zahteva visoka očekivanja o sebe i od drugih. U ovom timu skoro nikad nema kritike, ali ako i postoji, onda je to je uvek konstruktivni i govori na prijateljski način.

U timu sa povoljnom psihološkom klimom vlasti ne vrše pritisak na podređene i daju im pravo na svoje odluke. Zaposleni imaju pravo slobodnog izražavanja svoga mišljenja kada se radi o pitanjima koja se odnose na celu tim. Zaposleni znaju svoje zadatke (ne samo ono što treba raditi, ali i ono što je potrebno uraditi), tako njihov rad ne čini besmisleno za njih. Lider ih informiše o situaciji, kako bi se izbeglo ostavljajući utisak da je delo učinjeno uzalud. U timu sa dobrom psihičkom klimom svaki član razume i prihvata svoju odgovornost za stanje u ekipe kao celine. U grupi vlada visok nivo međusobne pomoći.

Svi ili gotovo svi zaposleni su zadovoljni sa svojim članstvom u kolektivu. Naime: stil vođenja, odnosi sa kolegama i nadređenima, stručnim saradnicima, prirodi i sadržaju rada, nivoa sukoba.

Postoje neke indirektno naznake koje pomažu proceniti psihološku klimu u organizaciji. Osim produktivnosti i kvaliteta, što se može prepisati da li se radi na vreme ili sa kašnjenjem (viša sila, naravno, ne ide na štetu).

Više o psihološkoj klimi može se suditi po broju kašnjenja i izostajanja s posla, s obzirom na državne imovine (trim ili nemar), učestalost ispada, brojem osoblja. Naravno, potraživanja i pritužbe od kupaca i zaposlenih, takođe su vrlo svetla indikatori.

Da bi se tačnije procenile psihološke klime u organizaciji, koriste se razne metode, ankete, u obliku upitnika, te u obliku razgovora i intervjua. Različite metode ispitivanja i sociometri (metodologija procene međuljudskih odnosa u grupi). Druga metoda se koristi za procenu ličnosti grupe za liderom.

Supervizor treba obratiti pažnju na psihološke klime u timu, jer direktno utiče na uspeh tvrtke. To je važno ne samo za procenu psihološke klime, nego i za pozitivan uticaj. Da li je promena na bolje to uveliko zavisi od stilova vodstva. Većina stručnjaci savetuju da se pridržavaju demokratskog stila vođenja, autoritarni i participativni stil nisu previše efikasni.

([http://cocochanse.altervista.org/savjeti/psiholoka-klima-u-o8028\\_8028.html](http://cocochanse.altervista.org/savjeti/psiholoka-klima-u-o8028_8028.html))

Neke od ličnih karakteristika članova grupa su – tolerantnost, prihvatanje drugih, sklonost ka kooperaciji, kao i sklonost ka postavljanju pitanja i istraživanjima. Učestvovanje u donošenju odluka u demokratskoj klimi motivišće članove grupe da se založe za ostvarivanje odluka koje su doneli. Klima rasprave i slobodnog iznošenja sopstvenog mišljenja omogućava vezivanje pojedinca za grupu, aktiviranje potencijala pojedinaca i lakše usvajanje grupnih ciljeva. S obzirom na aktiviranje unutrašnjih motivatora, zalaganje i produktivnost je na višem nivou nego u autoritarnim organizacijama.

(<http://www.link-elearning.com/site/kursevi/lekcija/7266>, 2015)

Stil menadžmenta, kao pojam, najčešće se koristi da bi se objasnio način na koji se upravlja nekom organizacijom. On zavisi od vrste biznisa, ali i od same ličnosti menadžera. Dugo vremena se smatralo da postoje samo dva osnovna stila menadžmenta: autokratski i demokratski. Međutim, lista stilova je mnogo šira. Nju čine: makijavelistički stil, stil zvezde, participativni stil, stil neposrednog upravljanja, guru stil, stil timskog upravljanja, konsultativni stil, harizmatični i drugi. Svaki od pomenutih stilova davao je rezultate u određenim okolnostima i pokazao se kao uspešan na sebi svojstven način, ali vremenom neki od njih su izdvojili po svojoj efikasnosti.

### **Samo jedan je “pravi”**

Da bi menadžer bio uspešan i efikasan u svom poslu, on mora da zna koji stil upravljanja je “pravi”. Izbor će u mnogome zavistiti od njegovih veština i znanja, ali i od raspoloživih resursa kao što su vreme i novac i od rezultata koji se žele postići. Jer, neki stilovi su više okrenuti ljudima, dok se drugi fokusiraju na projekte ili proizvode. Dakle, zadatak menadžera je da izabere stil koji će davati najbolje rezultate u datoj situaciji. Pogrešan stil može dovesti do usporavanja poslova, pa i ozbiljno im naškoditi.

Poznato je da zadovoljstvo poslom između ostalog zavisi od ljudi sa kojima se radi i od načina upravljanja koji primenjuje menadžment. Na žalost, pored opisanih stilova, postoje i oni koji se u etičkom smislu ne mogu uopšte opravdati. Za njima posežu oni kojima je profit iznad svega.

Očigledno je da menadžeri biraju stil upravljanja koji im najviše odgovara i koji je u skladu sa njihovom ličnosti, pa ostaje da se razmisli može li se reći: “Pokaži mi kakav si menadžer, reći ću ti kakav si čovek”. (<http://gmbusiness.biz/2015/02/12/stilovi-menadzmenta-odraz-coveka/>)

Lider kao agent promena menja kulturu organizacije. Uloga agenta promena zahteva liderske sposobnosti prepoznavanja nesklada između veličine i starosti organizacije, novonastalih uslova i kulturnog obrasca organizacije. Promena organizacione kulture podrazumeva aktivnosti lidera na razaranju elemenata stare kulture i promovisanju novih elemenata koji će stvoriti osnovu za novo ponašanje. (Adžić, 2004)

## 2. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Većina menadžera se vezuje za jedno ili možda dva stila vođstva, u kojim se oni osećaju relativno odomaćeno i sigurno. Međutim pravi izazov leži u tome, što uspešni menadžeri i primenjuju, da u zavisnosti od slučaja i situacije odabiru najpogodniji stil kao alat rešenja problema. (Jones)

Nedovoljno delegiranje je karakteristično i u organizacionoj klimi manjeg internog poverenja (engl. Level of trust). Po ovoj klimi jasna međuzavisnost se pojavljuje kada se analizira spremnost ka delegiranju i same spremnosti prihvatanja rizika. Što je manje interno poverenje to će prouzrokovati manji stepen delegiranja i to baš zbog osećaja rizika u organizacionoj klimi pune nepoverenja.

Sklonost prema mikrouključenosti menadžmenta (engl. microinvolvement), (Richard M. Burton, Borge Obel, 2005) u donošenje odluka je suštinsko merilo stila menadžmenta. Vođe mogu da preferišu visok ili nizak nivo uključenosti.

Gerf Hofstede –ova istraživanja je praktično pokazao da vrednosti i verovanja koje imaju članovi neke kulture utiču na ponašanje pojedinaca, grupa i institucija u okviru te kulture, kao i na stepen u kome se određeno ponašanje vidi kao legitimno i prihvatljivo. Rezultati do kojih je došao pokazali su da postoje četiri fundamentalne dimenzije nacionalnih kultura koje su prisutne u svakoj nacionalnoj zajednici, u različitom intenzitetu. Četiri dimenzije su vrednosti po kojima moguće razlikovati kulture nacionalnih grupa: visoka ili niska distanca moći, tolerancija ili neprihvatanje rizika, individualizam versus kolektivism, muškost u odnosu na ženskost kao skup karakteristika vrednosti u društvu.

Dimenzija visokog izbegavanja neizvesnosti (nesigurnosti) znači da članovi društva ne vole nesigurnost, postoji netrpeljivost prema različitostima i tendencija da se aktivnosti strukturiraju kroz veliki broj pisanih pravila. Visoko izbegavanje neizvesnosti često podstiče prihvatanje postojeće stvarnosti dok promene su nepoželjne, a kada postanu neminovne imaju karakter više revolucije nego evolucije. Takve kulture nisu pogodne ambijent situaciji pun rizika, neizvesnosti, a posebno važno ni za preduzetništvo. U Srbiji je karakteristično uverenje da je čovek zarobljen u svoju prirodu i svoju sudbinu i da pojedinac ne može da menja svet, nego treba da prihvati stvarnost takvu kakva jeste. Takav stav pokazuje dimenziju neprihvatanja rizika.

„Kolektivism i distanca moći su u izrazito negativnoj korelaciji sa ekonomskim prosperitetom. Kombinacija ovih elemenata sa visokim izbegavanjem neizvesnosti i ženskom kulturom, koju nalazimo u karakteristikama srpske kulture, može biti jedan od ključnih (nažalost nevidljivih) uzroka sporog privrednog oporavka i razvoja privrede u Srbiji. Tako je u procesu tranzicije u Srbiji neoliberalni kapitalizam postavljen na temeljima visoke distance moći, visokog izbegavanja neizvesnosti, kolektivism i „ženske“ kulture, što je apsolutni kulturni nesklad sa uvedenim ekonomskim sistemom. To može biti jedan od uzroka što, i pored proklamovanih reformi u društvenom i ekonomskom sistemu, privreda Srbije veoma sporo i teško hvata korak sa evropskim i svetskim razvojnim procesima. (Momir Grahovac, Živka Pržulj, Svetolik Kostadinović, 2013)

Organizaciona kultura i vrednosti mogu da se definišu u kontekstu cijeve, vizije, misije samog funkcionisanja organizacije. Uticaj lidera menadžera na kulturni ambijent organizacije postaje sve češći predmet analize. Pojava različitosti između vrednosti definisanih i onih stvarno postignutih stvara tenzije i oslabljuje organizaciju. U tim eventualnim neskladima lideri menadžeri imaju značajnu odgovornost. Doslednost njihovog ponašanja u velikoj meri utiče na formiranje dobre organizacione klime. U literaturi mnogo pristupa nalazimo za merenje eventualnih nesklada (eng. misfit) na primer kod faktora kontingencije u situacionom pristupu gde su posebno istaknuti pojedini parametri za analizu. To su okruženje, strategija, tehnologija, veličina organizacije, organizaciona klima i stil menadžmenta. Neskladi među tim faktorima kontingencije stvaraju negativne tokove u poslovanju. Na primer ako je vladajuća klima razvojna u jednoj organizaciji, sa defanzivnom strategijom predstavlja potencijalni nesklad. (Richard M. Burton, Borge Obel, 2005).

U spomenutoj situaciji strategija istraživača bi bila odgovarajuća. U drugom slučaju kada je stil menadžmenta karakterizovan sa visokom mikrouključenostu stvara se nesklad sa visokim stepenom centralizacije. Visoka mikrouključenost top menadžmenta znači njihovu težnju da budu uključeni u detalje svih procesa, a to je nemoguće pored decentralizovanih tokova odlučivanja. Ovo je pravi primer frustrirane pozicije srednjih menadžera uz rezultat nižeg produktivnosti. Takođe, kao primer za nesklad, je situacija kada u organizaciji vlada klima grupe a stepen centralizacije je visoka. Grupa zahteva decentralizovanost da dobija svoja potrebna ovlašćenja slobode odlučivanja. Zato viši stepen centralizovanosti stvara konfliktne situacije. Isto kao i u slučaju kada veličina organizacije ili neizvesnosti u poslovnom okruženju zahtevaju manji stepen centralizovanosti. Iz oblasti odnosa faktora klime i stila menadžmenta mogu se izvesti bezbroj oblika neusklađenosti. Na primer klima grupe je u neskladu sa visokom mikrouključenosti top menadžmenta. Razvojna klima takođe teško trpi visoki stepen mikrouključenosti itd.



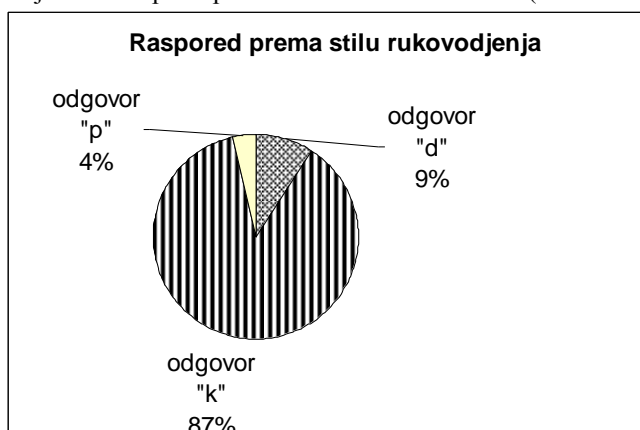
### 2.1 Stilovi menadžmenta vlasnika/ preduzetnika/ menadžera malog preduzeća - Analiza rezultata istraživanja

Istraživanje stila rukovodjenja i sklonosti rizika medju sadašnjim i bivšim stanarima Poslovnog inkubatora u Subotici (BIS) sprovedeno je u avgustu mesecu 2015. godine. Ispitano je 21 firmi odnosno anketni upitnici su upućeni prema rukovodiocima preduzetnicima datih preduzeća. To su firme koji od 2006 godine prošli period inkubacije od 3 godina, a sada su u postinkubaciji, što znači da sada već samostalno posluju na tržištu, kao i preduzeća/ privatnici koji su u periodu inkubacije. U inkubatoru su prisutna preduzeća od godinu dana starosti, do 3 godine, što znači da su relativno mladi rukovodioci i u mnogim situacijama i neiskusni. Spomenute firme su uspešne u svom poslovanju, ne samo u inkubacionom periodu, nego i u postinkubaciji.

Sprovedeno istraživanje se odnosilo na dve grupe pitanja. Prvo stila rukovođenja sa aspektima sklonosti rukovodilaca o delegiranju, saradnje, držanja distance, discipline, i drugo, sklonosti prema riziku tj. prihvatanja rizika.

Prvi deo anketnog upitnika - testa koji se odnosilo na stil rukovođenja i spremnosti delegiranja (sprovođenja decentralizacije u rukovođenju) obuhvatao 16 pitanja. (pitanja u upitniku od 2 do 17).

Na osnovu dobijenih odgovora, slika 3 prikazuje distribuciju odgovora grupisanih prema ključu vrednovanja metode. Tri alternative stila koje definiše pristup<sup>110</sup> su dali sledeće rezultate: (Videti Sliku 3.)



Slika 3. Stilovi rukovođenja kod stanara BIS

Na osnovu slike 3 pokazuje se visoki nivo preferencije prema tzv. kolegijalnoj dimenziji. 87% odgovora potvrdio stil koji je obeležen sa zahtevnošću i kontrolom, sa inicijativom i stvaralačkim prilazom u izvršavanju zadataka u poznatim okvirima pridržavanja discipline. Spremnost za delegiranje ovlašćenja i podele odgovornosti. Vlada demokratičnost u donošenju odluka. Dobijeni visoki procenat potvrđuje spremnost ispitanih za odgovorno menadžersko ponašanje.

*Komponenta "D"*, Direktni element, je dobio 9 % učešća među odgovorima. Ova proporcija pokazuje mnogo manji stepen orijentacije na sobstveno mišljenje i ocene. Stremljenje ka vlasti, uverenost u sebe, sklonost ka žestokoj formalnoj disciplini, velike distance sa potčinjenima uz nepriznavanje sopstvenih grešaka. Ignorisanje inicijative, stvaralačke aktivnosti ljudi. Samostalno donošenje odluka uz kontrole aktivnosti potčinjenih.

*Komponenta "P"* tzv. Popustljiva komponenta (pasivno nemešanje) dobila svega 4 % od odgovora. Ova komponenta se bazira na snishodljivosti prema radnicima. Odsustvo zahtevnosti i stroge discipline, kontrola, liberalan, kronizam s potčinjenima. Sklonost podele odgovornosti u donošenju odluka.

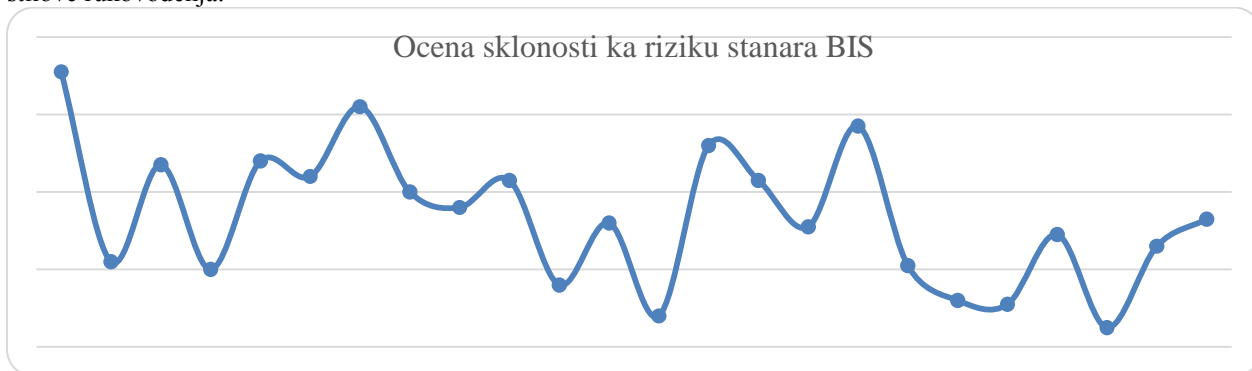
Uz obaveznih rezervi uvažavanja pojedinih aspekata *komponenta „K“* je najpovoljniji za rad pojedinih firmi stanara Poslovnog Inkubatora Subotica, a istovremeno i za funkcionisanje celine poslovnog inkubatora. Smatra se da ispitani aspekti kao preduslovi potvrđuju dalji razvoj.

### 2.2 Tolerancija ka riziku vlasnika/ preduzetnika/ menadžera malog preduzeća - Analiza rezultata istraživanja

Druga oblast istraživanja se odnosilo na merenje opšte sklonosti prema riziku. Prema karakteru i sadržaju pitanja upitnika (od 18 - 41) merilo se generalni stav ispitanih - menadžera preduzetnika prema riziku, odnosno rizičnim, neizvesnim, čak opasnim situacijama. Sadržaj pitanja provocirao izjašnjenje od jedne krajnosti tj. potpunog

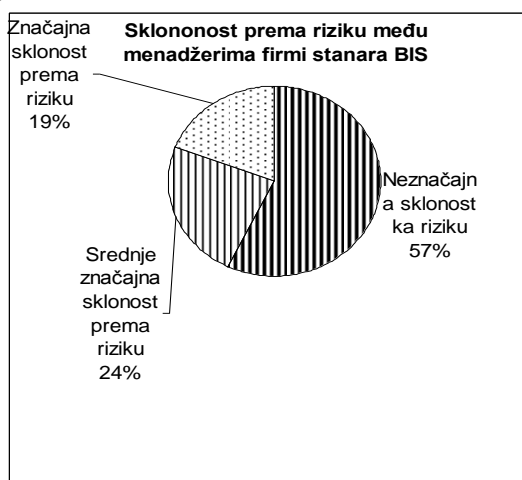
<sup>110</sup> Metodika određivanja stila stila rukovođenja radnim kolektivom V.P. Zaharova i A.L. Žuravljeva kod stanara Poslovnog Inkubatora Subotica

odbijanja ulaska u bilo kakve rizične situacije preko neutralnije forme traganja za kompromisom, željene pozicije pokušaja vladanja i opreza u rizičnim životnim situacijama, pa do druge krajnosti potpunog prihvatanja rizika, tj. neustrašivog ponašanja. (mereno na skali od 5 pozicija sa vrednostima -2, -1, 0, 1, 2.). Ispitano je 21 firmi odnosno anketni upitnici su upućeni prema rukovodiocima preduzetnicima datih preduzeća, za iste firme kao što je bilo i za stilove rukovođenja.



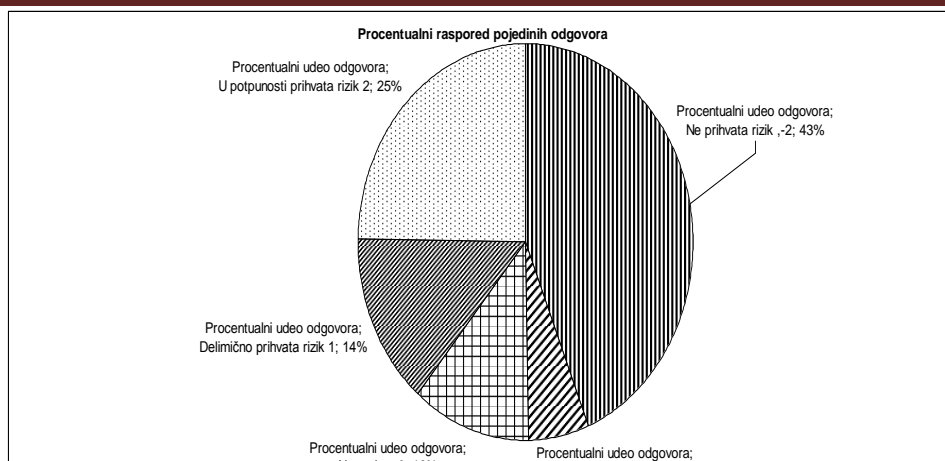
Slika 4. Dobijeni odgovori iz sirovog upitnika za ocenu sklonosti ka riziku stanara u BIS-u

Na osnovu prikupljenih odgovora može se konstatovati da većina ispitanika ne prihvata rizik, (57 % spada u kategoriju neprihvatanja rizika). Sa izvesnim rezervama traži rešenje kao kompromisno stanje u neizvesnotima predstavlja manji deo 24 % (koji su srednje spremni) i samo 19 % (19 % broja ispitanih firmi) je spreman za ulazak u rizične situacije. Videti Sliku 5.



Slika 5. Stepen prihvatanja rizika među menadžerima firmi BIS

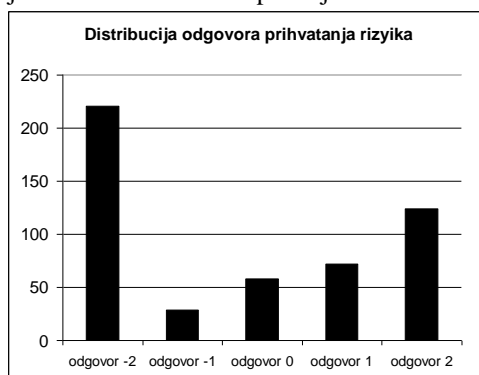
Detaljnije na Slici broj 6. prikazana je podela dobijenih odgovora prema vrednostima u vezi prihvatanja ili odbijanja rizika.



Slika 6. Podela dobijenih odgovora prema vrednostima

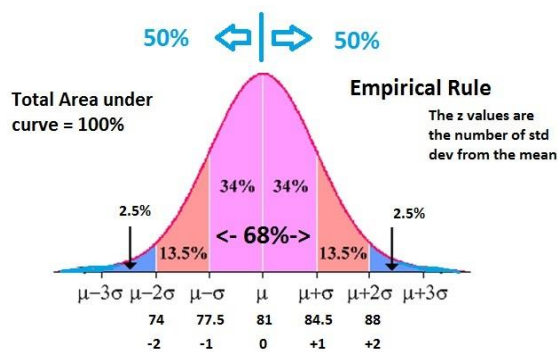
Ako pogledamo Sliku 6. dobijene su rezultati istraživanja procentualno pojedinih odgovora. 43% od dobijenih odgovora rukovodioca, menadžera firmi u BIS ne prihvata rizik. 25% ispitanika u potpunosti prihvata rizik. 14% delimično prihvata rizik, 12% je neutralan, dok 6% delimično neprihvata rizik.

Na osnovu Grafikona 1. lako se uočava da većina menadžera – preduzetnika odbija rizik, skromniji deo pripada suprotnoj strani trivialnog prihvatanja rizika. U neutralnim pozicijama nalazimo relativno mali broj odgovora.



Grafikon 1. Grafički prikaz distribucije odgovora

Slučaj pokazuje signifikantno odstupanje od normalnog rasporeda (Gausova šema) distribucije očekivanog „normalnog“ ponašanja“ prema zakonu velikih brojeva. Slika 7. prikazuje primer tipične normalne distribucije.



Slika 7. Normalni raspored

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Dobijena komponenta kolegijalnog stila rukovođenja sugerise veći stepen sklonosti prema riziku nego što je to dobijen prema drugom delu upitnika u vezi prihvatanja rizika. Delegiranje i decentralizacija, prenos ovlašćenja i odgovornosti, nosi sa sobom određen stepen rizika. Relativno nizak stepen prihvatanja rizika može da znači kočnicu razvoja preduzetništva. (Grahovac Pržuj, Kostadinović, 2013).

Veliki broj ispitanih menadžera koji ne prihvataju rizik u poslovanju, najverovatnije teže će delegirati u kasnijim razvojnim fazama svojih preduzeća.

Prema podacima veća korelaciona međuzavisnost nije otkrivena sa aspekta delatnosti firme i spremnosti prihvatanja rizika, već više od karaktera samog rukovodilaca preduzetnika. Kod tih ispitanika podaci su više odstupali od proseka posmatrane celine.

### ZAKLJUČAK

Kod malih preduzeća centralizovanost je normalna pojava, ali na dužem roku i na intenzivnijoj razvojnoj krivi dovede do kriznih faza. Smatra se da sa povećanim stepenom delegiranja povećava se rizik gubitka kontrole nad procesima. Prirodno je da rukovodioci osećaju veći stepen neizvesnosti kada delegiranjem gube mogućnost neposredne kontrole. Rukovodioci koji su manje skloni prihvatanju rizika manje će biti spremni i da delegiraju. Takvo ponašanje pre ili kasnije prouzrokuje određene probleme. To vodi do toga da sami pokušaju da drže pod kontrolom često preobimne procese za sagledavanje po ceni da prekomerno opterećuju sebe pošto zadatke ne ili veoma malom stepenu delegiraju. Takvo ponašanje Adizes opisuje kao patološka faza u fazi Go Go. Tzv. osnivačka zamka se stvara od tog ponašanja. Prema drugom modelu životnog ciklusa organizacije po Hanks-u sa sličnim ishodima se opisuje nerazvojna faza tzv. „Životni stil“ (engl. Life style) i „Rast pod kapom“ (engl. Capped growth). U ovim fazama rganizaciji je dozvoljen rast samo u meri koja je samom rukovodiocu, menadžeru, vlasniku shvatljiv i i poželjan. Svaka druga aktivnost je limitirana. Takva ponašanja se smatraju ipak trivialnim ti su slučajevi kada uzrok se traži na bazi psiholoških osobina lidera.

Organizaciono jačanje i postavljanje pravih odnosa postaje krucijalno posebno u savremenim poslovnim okruženjima. Izborom adekvatnog stila menadžmenta, dati problemi se ublažuju čak u povoljnijim situacijama niti se pojavljuju. Adekvatni stil rukovođenja će omogućiti sklad situacije (Burton Obel, 2005) fit situacije.

Nedovoljno delegiranje je karakteristično i u organizacionoj klimi manjeg internog poverenja (engl. Level of trust). Po ovoj klimi jasna međuzavisnost se pojavljuje kada se analizira spremnost ka delegiranju i same spremnosti prihvatanja rizika. Što je manje interno poverenje to će prouzrokovati manji stepen delegiranja i to baš zbog osećaja rizika u organizacionoj klimi pune nepoverenja.

### LITERATURA

- [1] Adair, J. (2009). *Effective leadership - How to Be a Successful leader - Second edition.*
- [2] Adžić, S. (2004). *Lider u marketingu.* Beograd: Ekonomski institut.
- [3] Auerbach S. M, Gramling S. E. (1998). *Stress management: Psychological foundations.* Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall
- [4] Avlijaš R. (2008). *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 221, 222.
- [5] Bahtijarević-Šiber F, Sikavica P. (2004). *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj.* Zagreb: Masmedia.
- [6] Bechara A., Damasio H., Anderson S. W. (1994). *Insensitivity to future consequences following damage to human prefrontal cortex.* *Cognition* 50.
- [7] Berber, N. (2008). *Uperedna analiza stilova menadžmenta novi vs stari stilovi. Škola biznisa , 109.*
- [8] Bojanović R. Ž., Čizmić S. M., Petrović I. B. (1995). *Entrepreneurial orientation and personality traits,* *Psihologija,* 28(SI),.
- [9] Bovée C.L., Thill J.V., Wood M.B., Dovel G.P. (1993). *Management,* McGraw-Hill, Inc.
- [10] Boyer T.W. (2006). *The development of risk-taking:.* *Developmental Review,* 26 , 291-345.
- [11] Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper Collins Publisher LLC.
- [12] Dixen M., (2000). *Project Management Body of Knotvledge,* Association for Project Management, Fourth Edition
- [13] Drucker, P. (1954). *The Practice of Management.* New York: Harper&Brothers.
- [14] Drucker P. (1995). *Post-Capitalist Society,* Butterworth Heinemann
- [15] Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management.* London: Sir Isaac Pitman and Sons.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [16] Fischer S., Smith G.T. (2004). Deliberation affects risk taking beyond sensationseeking. . *Personality and Individual Differences*, 36(3) , 527-537.
- [17] Geleman Daniel i dr. (1998). *Primal Leadership: Realizing the power of emotional Intelligence*. USA: Harvard Business School Press.
- [18] Hansen, J. C. (2005). Career development and counseling: Putting theory and research to work. Assessment of interests. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.) , 281–304.
- [19] Hersey P, Blanchard K.H, Johnson D.E. (2007). *Management of Organizational Behavior* (9th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- [20] Hisrich, R. D. (2015). *International Entrepreneurship - Starting, Developing and Managing a Global Venture - Third Edition*. Thousand Oaks, California: SAGE Publication Inc.
- [21] Howard G. Haas, Bob Tamarin. (1995). *LIDER u svakom od nas - siguran put da otkrijete sebe*. Beograd: Poslovni sistem "Grmeč" - "Prevredni Pregled" - Beograd.
- [22] [http://cocochanse.altervista.org/savjeti/psiholoka-klima-u-o8028\\_8028.html](http://cocochanse.altervista.org/savjeti/psiholoka-klima-u-o8028_8028.html). (n.d.). Retrieved 11 30, 2015, from Psihološka klima u organizaciji.
- [23] [http://www.biznis-akademija.com/B.akademija-Liderski-stilovi\\_680](http://www.biznis-akademija.com/B.akademija-Liderski-stilovi_680). (n.d.). Retrieved 11 16, 2015
- [24] <http://www.link-elearning.com/site/kursevi/lekcija/7266>. (2015, 11 28). Retrieved from Link-eLearning.com.
- [25] [http://www.razvoj-karijere.com/baza\\_znanja/stilovi-vodenja](http://www.razvoj-karijere.com/baza_znanja/stilovi-vodenja). (n.d.). Retrieved 12 03, 2015, from Baza znanja.
- [26] Jelena Đorđević Boljanović, Žarko S. Pavić. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- [27] Jones, D. (n.d.). <http://www.changefactory.com.au/our-thinking/articles/david-jones-a-failure-of-leadership/>. Retrieved 11 20, 2015
- [28] Jovanović P. (2005). *Menadžment - teorija i praksa*, FON, Beograd
- [29] Kaufner R., Heggstad E.D. (1997). Motivations traits and skills: A person - centered approach to work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 19 , 1-56.
- [30] Kotter, H. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Managers*. New York: Free Press.
- [31] Leković, B. (2011). *Principi menadžmenta*. Ekonomski Fakultet Subotica.
- [32] Likert, R. (1961). *New Pattern of Management*. New York: Mc Graw-Hill Book Co.
- [33] Mašić B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S., (2010). *Menadžment – Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 19-20.
- [34] McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Societi*. Princeton N.J.: Van Nostrand and Business.
- [35] Miloš Petronijević, Ana Janković, Marija Gačić. (2011). *Apetit rizika kao osnova modernog menadžmenta*. 38. nacionalna konferencija o kvalitetu i 60. nacionalna konferencija o kvalitetu života - FQ2011 , (pp. 185-189).
- [36] Momir Grahovac, Živka Pržulj, Svetolik Kostadinović. (2013). *KULTUROLOŠKI KORENI KORUPCIJE U SRBIJI*. NIR, Časopis za NAUKU–ISTRAŽIVANJE–RAZVOJ godina II broj 4. , 87 – 97.
- [37] Munsey, C. (2006). Frisky, but more risky. *Monitor on Psychology*, 37(7). Retrieved 11 26, 2015, from <http://www.apa.org/monitor/julaug06/frisky.aspx>.
- [38] Musolino R., Hershenson D. (1977). Avocational sensation seeking in high and low risk-taking occupations. *Journal of Vocational Behavior*, 10(3) , doi:10.1016/0001–8791(77)90069–0, 358–365.
- [39] Olga Marković Rosić, Svetlana Čizmić, Milica Vukelić. (2014). Povezanost sklonosti ka riziku, profesionalnih preferencija i pristupa odabiru buduće profesije. *Psihološka istraživanja*, Vol. XVII (2) , UDK 331.101:159.9.072, 121-135.
- [40] Ožegović L., Sajfert, Z. (2009). *Preduzetništvo*. Novi Sad: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.
- [41] Petković M., Janjić N., Bogičević B. (2002). *Organizacija: Teorija, dizajn, ponašanje, promene*. Beograd: Ekonomski Fakultet.
- [42] Pokrajac S., Tomić D. (2008). *Preduzetništvo*. Novi Sad: Alfa-graf NS.
- [43] Richard M. Burton, Borge Obel. (2005). *Strategic Organizational Diagnosis And Design*. Kluwer Academic Publishers.
- [44] Robbins S.P., Coulter M. (2007). *Management*, Pirson Education

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [45] Rohrmann, B. (2005). Risk attitude scales: concepts, questionnaires, utilization. Project Report. Australia: University of Melbourne, Dpt. of Psychology.
- [46] Rwigema H., Venter R. (2005). Advanced Entrepreneurship. Cape Town: Oxford University Press South Africa.
- [47] Sedlak, O. (2002). Ocena stepena rizika i donošenje odluka uslovima neizvesnosti. Subotica: Ekonomski Fakultet Subotica - Doktorska disertacija.
- [48] Sicard B., Taillemite J. P., Jouve E., Blin O. (2003). Risk propensity in commercial and military pilots. Aviation, Space, and Environmental Medicine, 74(8).
- [49] Skeel R.L., Neudecker J., Pilarski C., Pytlak K. (2007). The utility of personality variables and behaviorally-based measures in the prediction of risk-taking behaviour. Personality and Individual Differences, 43, 203-214.
- [50] Srića, V. (2004). Biblija modernog vođe. Zagreb: Znanje.
- [51] Stoner J.A.F., Freeman R.E. Gilbert D. (1997). Management
- [52] Taylor, F. (1903). Shop Management. New York: Harper&Row.
- [53] Tissen R., Andriesen A., Depre F.L. . (2006). Dividenda znanja. Novi Sad: Adizes.
- [54] Trimpop R. M., Kerr J. H., Kirkcaldy B. (1998). Comparing personality constructs of risk-taking behavior. Personality and Individual differences, 26(2), doi:10.1016/S0191-8869(98)00048-8, 237-254.
- [55] Vrdoljak-Raguž, I. (2006). Međuzavisnost stilova vođstva i uspešnost poslovanja velikih hrvatskih preduzeća,. Doktorska disertacija, Split.
- [56] [www.vps.ns.ac.rs/nastavnici/Materijal/mat4573.doc](http://www.vps.ns.ac.rs/nastavnici/Materijal/mat4573.doc). (n.d.). Retrieved 11 30, 2015, from Doktrina Ljudskih Resursa.
- [57] Zuckerman, M. (1979). Sensation Seeking: Beyond the optimal level of arousal. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.

**THE LEADER'S ROLE IN FOSTERING AND MANAGING ORGANIZATIONAL  
CHANGES**

**Brikend Aziri**

Faculty of Economics, University of Tetovo, [brikend.aziri@unite.edu.mk](mailto:brikend.aziri@unite.edu.mk)

**Raman Ismaili**

Faculty of Economics, University of Tetovo, [raman.ismili@unite.edu.mk](mailto:raman.ismili@unite.edu.mk)

**Etem Iseni**

Faculty of Economics, University of Tetovo, [etem.iseni@unite.edu.mk](mailto:etem.iseni@unite.edu.mk)

**Abstract:** Everything changes over time. Time makes everything irrelevant. Change is the only permanent thing of which you can be sure to come, either than ones death. These are some of the types of approaches, sentences and ideas that can be lately found in worldwide literature and research. And of course they are all correct to the extent that change management has become one of the youngest but at the same time one of the most researched fields of management. Perhaps the intensity of market changes, the need to flexibility are putting immense pressure on managerial teams and companies to change, because after all change and adaptation, flexibility at a certain point become one and really permanent needs. Of course, change and the need for change is not always perceived the same by employees as they are perceived bu managers since change after all underlines the need to change ones habits, work approaches and a need to challenge his knowledge and push the limits of his understandings of work situations and the limits of his needs to learn and permanently improve over time. Change is a direct threat to “workplace tranquility” and it can prove to be very troublesome for a category of employees.

Every individual strives to achieve their goals for betterment, improvement or a successful future. However, during the course of one's life/career, only some have been touched upon by leadership- either because they possess the competencies required to perform a leader's role or because they have shown themselves to be top performers in production. Likewise, in order for an organization to achieve long term success and sustainability, it needs to take useful steps. These steps may include taking on and implementing changes in businesses according to changing trends, rapid technological advancements, customer preferences and future issues regarding changing market situations.

The primary purpose of this paper is to explore how the relationship between successful organizational change is connected to leadership competence. While the role of a leader is crucial, knowing where and how to implement organizational change is also key to taking on steps which are needed for performance success. Organizational change is a demand which is needed constantly in order to ensure the survival of an organization. Keeping this in mind, a question may arise: “who will take the primary role to bring about changes in an organization?” Thus, the balance between leadership as a profession itself and professional competencies needed to conduct business on a certain level, need to be found..

**.Keywords:** Leader, leadership, change, change management.

### 1. LEADERS AND LEADERSHIP

Leadership is usually perceived to be “the action of leading a group of people or an organization”. It is the most influential and critical element of all important aspects in business such as workforce, intelligence, business operations, communication skills and creativity. While a picture of what a great leader looks like is different to each individual; what kind of knowledge, skills and competencies are required of a leader is what makes for careful research and assessment. While discussing leadership competencies, it is also important to note that organizational change is a process that is most desired for the future of any organization and its survival.

The definition of leadership has evolved throughout the years and it is continuously being studied. In the past, hundreds of definitions were given to the term “leadership” due its broad and complex nature. This made it difficult for scholars and other writers to distinguish what it is that makes a great leader. Leadership scholars moved from the “great man theory” (which implied that leaders were born, not made) in the early 1900s to a more comprehensive view of leadership that took into account the interactions between the task, the leader and relationships with

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

followers.<sup>111</sup> **Essentially, leadership is a relationship where one individual (the leader) influences the actions or attitudes of other individuals (followers).** Hence, without influence, it is not possible to become a leader.

The term “leadership” has a broad number of definitions due to the vast majority of individuals who have attempted to define the concept. Researchers who differ in their conception of leadership select different phenomena to investigate and interpret the results in different ways.<sup>112</sup>

Many researchers have stated that the determining factor between an organization that is good and one that is great is how a leader is effectively able to instigate communication and trust among followers. Effective followers think for themselves and carry out assignments with energy and enthusiasm. They are committed to something outside their own self-interest, and they have the courage to stand up for what they believe. Good followers are not “yes people” who blindly follow a leader. Effective leaders and effective followers may sometimes be the same people, playing different roles at different times. At its best, leadership is shared among leaders and followers, with everyone fully engaged and accepting higher levels of responsibility.<sup>113</sup>

In order to fully understand the process of leadership, we must be able to differentiate the terms ‘leadership’ and ‘management’. These two terms are often used interchangeably, although there are certain differences between them. Management is regarded as relating to people working within a structured organization and with prescribed roles. To people outside the organization the manager might not necessarily be seen in a leadership role. The emphasis of leadership is on interpersonal behavior in a broader context. It is often associated with the willing and enthusiastic behavior of the followers. **Leadership does not necessarily take place within the hierarchical structure of the organization. It occurs at different levels and can be manifested in different ways.**<sup>114</sup>

Effective leadership has three essential components. First, the would-be leader must induce the other members of the group to regard that person as a credible and legitimate source of *influence*, i.e., as having a special status and responsibility in the activities of the group. Once a person has gained the legitimacy of leadership status, she or he must develop *relationships with followers* that motivate and enable them to act to attain collective goals. Finally, the leader must mobilize and direct the efforts of the group to make the most effective use of the combined resources of the group in *task accomplishment*.<sup>115</sup>

Whether they are heading up a volunteer effort, a business, a club, a theater, an orchestra, a city, or a country, leaders must include the emotional and the spiritual implications of the actions they advocate. They have to acknowledge the impact of the changes they propose on those who will implement them. Such changes affect the way people feel and the way people interpret the meaning of their own participation.<sup>116</sup>

## 2. CHANGES AND CHANGE MANAGEMENT

We define organizational change as a difference in form, quality, or state over time in an organizational entity. The entity may be an individual’s job, a work group, an organizational subunit, the overall organization, or larger communities of organizations, such as industries.<sup>117</sup> It is difficult to separate completely internal from external triggers for change since decisions that appear on the surface as internal may be response to some external event or in some way fit with the organization’s strategy which is aimed at responding to external forces.<sup>118</sup>

Although likely frustrating, the fact of the matter is that, no matter how good we have been at leading change in the past, the future will demand even more of us—especially because people are programmed to resist any effort to redraw their mental maps and walk in new paths. The mental terrain of their brains poses a significant set of barriers that we must break through to meet the increasing demands of leading strategic change.<sup>119</sup> Breaking through these barriers begins with identifying a need for change and how to move forward to implement that change.

---

<sup>111</sup> Topping, P. A. *Managerial Leadership*, McGraw-Hill, (2001)

<sup>112</sup> Yukl, G.: *Leadership in Organizations* (7<sup>th</sup> Edition), Pearson-Prentice Hall. (2010)

<sup>113</sup> Daft, R. L. *The Leadership Experience* (4<sup>th</sup> Edition), South-Western College Pub, (2008)

<sup>114</sup> Mullins, L. J. *Management & Organizational Behavior* (9<sup>th</sup> Edition), Pearson-Prentice Hall. (2010).

<sup>115</sup> Knippenberg, Daan Van & Hogg, Michael A.. *Leadership and Power – Identify Processes in Groups and Organizations*, SAGE. (2004)

<sup>116</sup> Pearce T. *Leading Out Loud: Inspiring Change Through Authentic Communications* . Jossey-Bass. (2013)

<sup>117</sup> Poole, M. Scott, Van de Ven, Andrew H. *Handbook of Organizational Change and Innovation*,. Oxford University Press, (2004)

<sup>118</sup> Senior B. *Organizational Change* (4<sup>th</sup> Edition), Pearson-Prentice Hall. (2010)

<sup>119</sup> Black S. J and Gregersen, Hal. *Leading Strategic Change: Breaking Through the Brain Barrier*, FT Press (2002)



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

There are four levers of change:<sup>120</sup>

1. Dissatisfaction with the current situation
2. Vision of a desired future
3. A plan for achieving or implementing the goal
4. The cost or risks (both real and perceived) of the change

In business, conditions are constantly changing. Increase in customer demands or new competitors are just some of the changes that can occur in a short period of time. Leaders and their followers must be prepared to adapt to such situations in order to meet their desired goals. If a leader were to fail to see opportunities or threats within their organization, they would not make the necessary changes. In fact, change would be considered irrelevant. The four levers of change represent why change is so important for organizations. They represent new values, approaches, behaviors, growth opportunities and the potential for success.

The three phases of organizational change were first introduced by Kurt Lewin. His force-field model proposed that change is a three step process that includes unfreezing, change and freezing. In the unfreezing phase, people come to realize that the old ways of doing things are no longer adequate. This recognition may occur as a result of an obvious crisis, or it may result from an effort to describe threats or opportunities not evident to most people in the organization. In the changing phase, people look for new ways of doing things and select a promising approach. In the refreezing phase, the new approach is implemented, and it becomes established. All three phases are important for successful change.<sup>121</sup> According to Lewin, change must go through each of the three phases in order in to be properly implemented. He suggests increasing forces that drive the change and reducing forces that create resistance to change and make it harder to complete the refreezing phase.

There are different types of organizational change that are required at the different phases of change. *They include: attitude centered approach, role-centered approach, strategy-centered approach, economic approach and organizational approach.* The attitude-centered approach involves changing attitudes and values with persuasive appeals, training programs, team-building activities, or a culture change program.<sup>122</sup> The role-centered approach involves changing work roles by reorganizing the workflow, redesigning jobs to include different activities and responsibilities, modifying authority relationships, changing the criteria and procedures for evaluation of work, and changing the reward system.<sup>123</sup> Examples of this strategy-centered approach include introduction of new products or services, entering new markets, use of new forms of marketing, initiation of Internet sales in addition to direct selling, forming alliances or joint ventures with other organizations, and modifying relationships with suppliers (e.g., partnering with a few reliable suppliers).<sup>124</sup> The economic approach seeks to improve financial performance with changes such as downsizing, restructuring, and adjustments in compensation and incentives.<sup>125</sup> The organizational approach seeks to improve human capability, commitment, and creativity by increasing individual and organizational learning, strengthening cultural values that support flexibility and innovation, and empowering people to initiate improvements.<sup>126</sup>

### 3. LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CHANGES

If everything in the current situation was great, that is, if there was no need for change, how much leadership would be needed? Leadership is required because we want to move somewhere. The need for leadership is predicated on change, and so leaders must be prepared to work under changing conditions. If conditions change, then learning is required to continually adapt to and work within the changing conditions.<sup>127</sup>

Unlocking individual change starts and ends with the mental maps people carry in their heads—how they see the organization and their jobs. Just as actual maps guide the steps people take on a hike through the Himalayas, mental

---

<sup>120</sup> Eikenberry K.. *Remarkable Leadership: Unleashing Your Leadership Potential One Skill at a Time*, Jossey-Bass, (2007)

<sup>121</sup> Yukl, G.: *Leadership in Organizations* (7<sup>th</sup> Edition), Pearson-Prentice Hall. (2010)

<sup>122</sup> Yukl, G.: *Leadership in Organizations* (7<sup>th</sup> Edition), Pearson-Prentice Hall. (2010)

<sup>123</sup> Yukl, G.: *Leadership in Organizations* (7<sup>th</sup> Edition), Pearson-Prentice Hall. (2010)

<sup>124</sup> Yukl, G.: *Leadership in Organizations* (7<sup>th</sup> Edition), Pearson-Prentice Hall. (2010)

<sup>125</sup> Yukl, G.: *Leadership in Organizations* (7<sup>th</sup> Edition), Pearson-Prentice Hall. (2010)

<sup>126</sup> Yukl, G.: *Leadership in Organizations* (7<sup>th</sup> Edition), Pearson-Prentice Hall. (2010)

<sup>127</sup> Eikenberry K.. *Remarkable Leadership: Unleashing Your Leadership Potential One Skill at a Time*, Jossey-Bass, (2007)

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

maps direct people's behavior in daily organizational life. And if leaders cannot change individual's mental maps, they will not change the destinations people pursue or the paths they take to get there. As a result, successful strategic change requires a focus on individual and redrawing their mental maps.<sup>128</sup>

Change in organizations works the same way. A leader that enforces change among followers creates both positive and negative connotations. For example, certain followers may perceive change as a positive step toward a desired goal, while other followers may perceive change as a risk or a step towards failure. In such instances, a leader's role is to break through each follower's perspective (or mental map) and redraw it to help them accept or adapt to any changes made. Often times, change may be hard to implement. This does not go to show that change cannot be implemented, but rather that certain approaches must be taken in order to ensure its success.

When a leader proposes a change within an organization, the initial response among followers may be to accept that change. Perhaps such acceptance comes from trust, influence or fear of punishment. However, there are cases in which resistance to change may occur. Resistance to change is a natural reaction among followers and there are several reasons as to why followers may resist major changes within their organizations. They include:<sup>129</sup>

1. Lack of trust
2. Belief that change is not necessary
3. Belief that change is not feasible
4. Economic threats
5. Relative high cost
6. Fear of personal failure
7. Loss of status and power
8. Threat to values and ideals
9. Resentment of interference
10. Sayılı &

Sayılı and Tüfekçi<sup>130</sup>, determines several ways that a transformational leader should follow to allow for a successful organizational change.:

- **To create a feeling of urgency** reflects the creation of a strong ground to manage the effort to change. Some workers understand the necessity of a change and unite their efforts to practice this by exhibiting a conscious organization.
- **To provide a precise guidance** includes the activities to gather the people who are eager for a change and to encourage the group to work in a team and the guidance activities undertaken by a transformational leader contribute into the organizational change process.
- **To determine a vision** is among the typical characteristics of a transformational leader and it is only possible when the leader, who can anticipate the future and provide innovations, adapts to the changing conditions and pioneers.
- **To share the vision** includes a clear expression of the vision of a transformational leader and his or her sharing the excitement with the workers. In this way, it will be possible for the workers to commit themselves to the work with equal resolution.
- **To give authority to the workers to act in line with the vision** makes the workers to act according to the vision and to have a shared goal and increases the motivation of the workers.
- **To plan short term gains** is important to determine the awards and benefits of the organizational change for the workers and it helps to decrease the resistance of the workers and increases the tendency to embrace a change.
- **To execute more changes by reinforcing the improvements** is important for a transformational leader to detect the possible outcomes of an organizational change and to monitor the change, to recruit people who can contribute into the vision and to allow for new ideas.
- **To institutionalize new approaches** is important to prevent inactivity and loss of energy and excitement in the workers of the organization and it allows the institutionalisation of the changes.

---

<sup>128</sup> Black S. J and Gregersen, Hal. *Leading Strategic Change: Breaking Through the Brain Barrier*, FT Press (2002)

<sup>129</sup> Yukl, G.: *Leadership in Organizations* (7<sup>th</sup> Edition), Pearson-Prentice Hall. (2010)

<sup>130</sup> Sayılı, H., & Tüfekçi, A. (2008). The role of a transformational leader in making a successful organizational change. *Erciyes University, Journal of Economics and Administrative Sciences Faculty*, 30, 193-210.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

On the other hand Galpin<sup>131</sup> determines several steps that good leaders need to undertake in managing and introducing change:

- Defining the need to change: At the initial step, it is required to identify the need of change after the assessment of current situation.
- Developing a vision of the result of change: For an effective change process, it is required to develop some clear vision about the outcomes or consequence of the change in an organization.
- Leveraging teams to design, test, and implement changes: To derive the best possible desired outcome, it is necessary to empower teams that can design, test and implement strategies through which change effectiveness can be assured.
- Addressing the cultural aspects of the organization that will help and sustain change: The process of change must have to incorporate with the culture of an organization as it will facilitate change to strike up with the future challenges
- Developing the essential attributes and skills needed to lead the change effort: Last but not the least, for successful completion of change process, certain attributes and skills are considered necessary to be developed.

#### 4. CONCLUSIONS

Nowadays, a leader's role in organizational change is crucial for managing tasks effectively and increasing organizational performance. He or she is responsible for handling unpredictable behaviors associated with change such as confusion and resistance. A leader with the proper skills and knowledge can overcome resistance, create a suitable working atmosphere and adopt changes successfully. At this point, we can see that effective leadership is vital for organizational change. In the previous paragraphs, I mentioned two key elements of effective leadership: vision and innovation. An effective leader has clear vision about the future and necessary changes that need to be made. Moreover, he or she communicates vision through innovation and motivates others to come up with new ideas. Although these two elements are vital for managing organizations and organizational change, there are other factors just as important that affect the organizational change process. As to whether an organization succeeds or fails in their attempt to implement organizational change depends on the leader and the different phases that the organization needs to go through, after all "*leadership is the influencing process of leaders and followers to achieve organizational objectives through change*"<sup>132</sup>.

#### REFERENCES

- [1] Topping, P. A. *Managerial Leadership*, McGraw-Hill, (2001)
- [2] Yukl, G.: *Leadership in Organizations* (7<sup>th</sup> Edition), Pearson-Prentice Hall. (2010)
- [3] Daft, R. L. *The Leadership Experience* (4<sup>th</sup> Edition), South-Western College Pub, (2008)
- [4] Mullins, L. J. *Management & Organizational Behavior* (9<sup>th</sup> Edition), Pearson-Prentice Hall. (2010).
- [5] Knippenberg, Daan Van & Hogg, Michael A.. *Leadership and Power – Identify Processes in Groups and Organizations*, SAGE. (2004)
- [6] Pearce T. *Leading Out Loud: Inspiring Change Through Authentic Communications* . Jossey-Bass. (2013)
- [7] Poole, M. Scott, Van de Ven, Andrew H. *Handbook of Organizational Change and Innovation*., Oxford University Press, (2004)
- [8] Senior B. *Organizational Change* (4<sup>th</sup> Edition), Pearson-Prentice Hall. (2010)
- [9] Black S. J and Gregersen, Hal. *Leading Strategic Change: Breaking Through the Brain Barrier*, FT Press (2002)
- [10] Eikenberry K.. *Remarkable Leadership: Unleashing Your Leadership Potential One Skill at a Time*, Jossey-Bass, (2007)
- [11] Lussier R.N., Christopher F. Achua: *Leadership (Theory, Application & Skill Development*. South-Western Cengage Learning. (2010).

---

<sup>131</sup> Galpin, T. J. *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers (1996).

<sup>132</sup> Lussier R.N., Christopher F. Achua: *Leadership (Theory, Application & Skill Development*. South-Western Cengage Learning. (2010).

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [12] Saylı, H., & Tüfekçi, A. (2008). The role of a transformational leader in making a successful organizational change. Erciyes University, Journal of Economics and Administrative Sciences Faculty
- [13] Galpin, T. J. *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers (1996).

**ENHANCING THE THEORY AND PRACTICE IN PUBLIC-PRIVATE  
PARTNERSHIPS THROUGH THE MACEDONIAN PUBLIC-PRIVATE  
PARTNERSHIP MODEL**

**Iskra Belazelkoska Borizovska**

Municipality of Centar, Skopje, Macedonia [belaiskra@hotmail.com](mailto:belaiskra@hotmail.com)

**Ljubomir Kekenovski**

University Ss.Cyril and Methodius-Faculty of Economics, Skopje, Macedonia

[Ljubomir.Kekenovski@eccf.ukim.edu.mk](mailto:Ljubomir.Kekenovski@eccf.ukim.edu.mk)

**Abstract:** The role of public-private partnerships is a matter of constant observance, analysis, either criticism or approval, in many theories, debates and discussions, since public-private partnerships comprise the interests of both partners, expressed in a mutual collaboration.

Public-private partnerships are relatively new aspect of mutual collaboration between the public and the private sector.

Hence, the experience with this sort of collaboration in highly developed economies can serve as a good example which can be implemented by developing countries that suffer from low quality, rather expensive public services, without considering the consumers' needs (Dzordzevic, 2012).

"Examples of public-private partnership concept, in a modern sense of the word, can be found in the 1960's of the last century" (Cvetkovic, 2012, p.10).

However, there have been successful and incredibly positive examples of public-private partnerships in Macedonia that can serve as exemplars in the region, such as the public-private partnership for street lighting in Kavadarci, concession for construction, reconstruction and usage of the two existing Macedonian airports in Skopje and Ohrid and construction of a new cargo airport in Stip, the construction of a new sports center Jane Sandanski, etc.

The paper aims to demonstrate the in-depth case study about the public-private partnership for investment in the Public Enterprise Drisla for the purpose of performing concession activity -waste disposal at the landfill Drisla-Skopje, since it is one of the most complex and intriguing Macedonian public-private partnerships.

The purpose of this paper is to introduce the most important aspects of contribution of the public-private partnership model in the efforts of securing the environmental protection, and to reflect any possible negative or harmful outcomes, through an in-depth case study, capturing the most important legal and economic implications related to the subjected public-private partnership that have been determined so far.

The case study reveals the contract awarding procedure, observes the legal issues and the legal cases initiated at the Administrative Court in Skopje, the already appointed outcomes of the public-private partnership, positive and negative aspects, as well as future expectations and plans.

Having in mind the importance and complexity of this public-private partnership together with the planned, but not yet realized phases in the process of modernization of the landfill, it can be considered to be a very beneficial project in the future and can give an important contribution towards the environmental protection.

**Keywords:** concession, public-private partnership, environment, landfill, legal.

## 1. INTRODUCTION

„Concessions are significant form of partial privatisation of public goods. The state temporally transfers the ownership and the management of the public property to the private hands. After the contract expires, the ownership rights are returned to the state. Throughout the concession, the private sector bears the whole risk, which ought to stimulate the private investors to perform their activities more efficiently, thus eliminating the inefficiency of the public enterprises" (Kekenovski 2010, 456-457).

Ilic (2012) alleges that one of the disadvantages of the public-private partnerships is the fact that too much attention has been paid to the economic indicators when contemplating the public-private partnership projects, while the social and economic advantages are left aside.

Lane (2012) argues that creation of ecological policy can be established on two meta- principles that give different directions referring to the content and number of such politics. Lane presents *ex post* action, taken after the occurrence of a problem and *ex ante* action, taken as a precaution in order to prevent occurrence of ecological disasters.

The purpose of this paper is to discover and introduce the contribution of the public-private partnership model in the efforts of securing the environmental protection and to reflect any possible negative or harmful outcomes.

## **2. DESCRIPTION OF THE METHODOLOGY**

For the purpose of performing this study, multi-method approach was used, combining secondary data analysis and case study.

The subject of the case study is the public-private partnership for investment in the public enterprise for waste disposal Drisla-Skopje for the purpose of performing concession activity –waste disposal at the landfill Drisla Skopje.

The case study analysis managed to determine: the reasons for the establishment of the subjected public-private partnership, the expected and realized benefits, implementation of the legal framework in the process of setting the criteria and awarding the contract, and the economic implications of the implemented public-private partnership. It also reflects the legal disputes related to the contract awarding procedure.

## **3. CONSTITUTION OF THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP FOR INVESTMENT IN THE PUBLIC ENTERPRISE FOR WASTE DISPOSAL DRISLA-SKOPJE FOR THE PURPOSE OF PERFORMING CONCESSION ACTIVITY -WASTE DISPOSAL AT THE LANDFILL DRISLA SKOPJE**

The landfill Drisla is located in the south-eastern part of the City of Skopje, 14 km away from the City's center, close to the villages Batinci and Markova Reka.

The location is chosen through respecting the criteria that enable:

- ensuring complete sanitary-epidemiologic security;
- execution of a required land, air and water protection;
- rational land usage;
- minimizing the costs for waste removal and mineralization;
- creating conditions for using inappropriate mechanization for performance of the procedure of sanitary disposal.

The landfill Drisla can accept approximately 26.000.000 m<sup>3</sup> deposited waste, which corresponds to the acceptance of the complete communal waste produced by the trade companies and households on the territory of the City of Skopje and its region. According to the estimation, the remaining capacity of the landfill Drisla will be used up in 29 years (Grad Skopje 2011, 24-25).

The MMD Project is a study undertaken by Mot McDonald referring to the procedure for awarding the concession activity- waste disposal at the landfill Drisla-Skopje.

According to this project, the basic problems were the following: insufficient infrastructure at the landfill, uncontrolled squeezed material on the surface waters, issues referring to the stability of the disposed waste and the underground stream.

On the 49-th Session held on 15-th of September 2011, the Council of the City of Skopje brought a Decision for initiation of procedure for election of a private partner/founder for investment in the Public Enterprise Drisla for the purpose of performing concession activity -waste disposal at the landfill Drisla-Skopje.

The subject of the concession was:

### **1. Rehabilitation and upgrade of the landfill Drisla, which includes:**

- Layers for draining and geosynthetic changing (on the top of the body of the existing waste/area);
- System of squeezed material;
- Treatment system with gas extraction;
- Rehabilitation of the access area;
- Detailed project/engineering.

### **2. Additional waste processing/treatment systems:**

- (Medical) waste incinerator;
- Installation for composting;
- Installation for selection;
- Installation for inert waste;
- Installation for mechanical and biological waste.”

The estimated value of the concession was EUR 82.000 000 (Sovet na Grad Skopje, 2011).

According to this Decision, a public call for selection of a private partner/founder for a joint investment in the Public Enterprise Drisla for the purpose of performing concession activity- waste disposal at the landfill Drisla-Skopje was

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

published. The term for submission of the participants' applications expired on 17-th of January 2012, at 16:30 o'clock (Grad Skopje, 2011).

On the Session of the Commission for procedure implementation, held on 22 February 2012 all the bids that arrived by the final term were opened and considered. The Commission had prepared a report for each bid separately (Upraven sud na Republika Makedonija, 2013).

On the session held on 5-th of March 2012, the Council of the City of Skopje brought a Decision for amendment of the Decision for initiation of a procedure for selection of a private partner/founder for investment in the Public Enterprise Drisla for the purpose of performing concession activity- waste disposal at the landfill Drisla-Skopje. There are two articles added: 6-a and 11-a. The first regulated the obligation of a foreign company to start another company headquartered in the Republic of Macedonia (Special purpose entity) in case of election as a preferred bidder, and the special purpose company should be responsible to sign the PPP agreement with the public partner. The second added article authorizes the Mayor of the City of Skopje to bring the Decision for the election of the qualified applicants that would receive invitations to submit the bids (Sovet na Grad Skopje, 2012).

On 07-th of March 2012, the Commission held a Session whereupon adopted the report on assessed bids and also put a proposal to the City of Skopje for election of the qualified applicants that would be invited to submit their bids (Upraven sud na Republika Makedonija, 2013).

On 19-th of March 2012 the Mayor of the City of Skopje brought a Decision for selection of the three suggested applicants who were invited to submit bids.

After the evaluation of the submitted bids, the Commission noted that the preferred bid was submitted by the Consortium headed by FCL AMBIENTE from Italy. Based on the suggestion of the Commission, a Decision for election of the preferred bidder was brought by the Council of the City of Skopje on the Session held on 13-th of September 2012 (Upraven sud na Republika Makedonija, 2013).

On 4-th of January 2013, the Agreement for joint investment in the Public Enterprise Drisla -Skopje with the purpose of performing concession activity- waste disposal at the landfill Drisla-Skopje for a period of 35 years was signed. The total estimated amount of the investment is EUR 73.000 000. The investment ought to be accomplished within 4-5 years.

On 18-th of January 2013, the Public Enterprise Drisla was transformed into a limited liability company, or DRISLA DOO Skopje (Drisla DOO Skopje, 2013).

The German SCHOLZ AG filed a complaint against the Decision on 09-th of October 2012 in the Administrative Court of the Republic of Macedonia, because of mishandled and incompletely ascertained factual condition, breach of the rules of the procedure and wrong application of the material law.

The Court found that the City of Skopje dismissed the fact that the selected candidate did not submit a proof for registration of the concessionary activity: waste disposal (treatment) issued by a competent authority in the country of registration, and the adjoined new member of the Consortium had been inactive.

The Court also considered that SCHOLZ AG had better economic-financial capability, better turnover/income and total profit for each of the last five years, and better technical and professional capability. Hence, the Commission for conducting the procedure should have considered these facts while deciding for prequalification of the applicants. The Court could not determine whether the report on the performed evaluation of the bids and the results of the procedure was published, which indicates to disobedience of the Law.

But the Court rejected the allegation that a different signatory was cited on two different pages of the Decision, explaining that the Decision was signed by the President of the Council without explanation, while the enclosed explanation was not a part of the Decision, but part of the Proposal (Upraven sud na Republika Makedonija, 2013).

The City of Skopje appealed this Verdict to the Administrative Court of Appeals, which refuted the appeal as inadmissible, declaring that the City of Skopje was represented by an unauthorised person, instead of the State Attorney of the Republic of Macedonia (Vis Upraven sud na Republika Makedonija, 2013).

On the 14-th session held on 26-th of November 2013, the Council of the City of Skopje brought another Decision for election of a private partner, the Consortium consisting of FCL AMBIENTE and UNIECO SCC COOP for joint investment in the Public Enterprise Drisla for the purpose for performing concession activity waste disposal at the landfill Drisla-Skopje (Sovet na Grad Skopje, 2013).

FCL AMBIENTE requested a retrial of the procedure terminated with the Verdict U-6.No.926/2012 from 15.07.2013, in accordance with the law.

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

The Court rejected the complaint, for which FCL AMBIENTE appealed to the Administrative Court of Appeals. This Court accepted the appeal, announced the Verdict invalid, and returned the case for retrial at the Administrative Court.

After the retrial, the Administrative Court accepted the complaint of SHOLZ AG from Germany, and announced the Decision No. 07-4097/1 brought by the City of Skopje invalid.

This has resulted in two appeals submitted by the City of Skopje and FCL AMBIENTE to the Administrative Court of Appeals. The appeal submitted by the public partner was refuted, while the second one was rejected.

But, the Administrative Court of Appeals found that the Verdict brought by the Administrative court is lawful for other reasons, not the ones declared in it.

According to the Administrative Court of Appeals, each of the candidates that have collected the tender documentation have the right to send objection to the Commission at any time during the procedure, and can initiate an administrative dispute due to the violation contained in the tender documentation that affected the selection of candidates.

The Court also concluded that FCL AMBIENTE submitted the required and complete documentation in accordance to the tendering documentation and that there was a proof for the total income in the last five years, as well as proof for technical and professional ability.

But, the Court also decided that the public partner-City of Skopje did not meet the requirements regulated with the Article 73 from the Law on concessions and other types of public-private partnerships. Therefore, the Decision did not include the necessary elements referring to the subject of the concession and the bid; the term for concluding the contract and the authorized and competent subject for providing the supervision (Vis Upraven Sud na Republika Makedonija, 2016).

Therefore, the City of Skopje should have implemented the suggested measures within 30 days, counting from the day of receiving the Decision (S.M., 2017).

**4. OUTCOMES OF THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP FOR INVESTMENT IN THE PUBLIC ENTERPRISE FOR WASTE DISPOSAL DRISLA-SKOPJE FOR THE PURPOSE OF PERFORMING CONCESSION ACTIVITY-WASTE DISPOSAL AT THE LANDFILL DRISLA SKOPJE**

The landfill's technology is formed on the main technological project and plan for the landfill, including a sanitary land filling of the communal solid waste.

The landfill is registered to perform the following activities:

- treatment and disposal of non-hazardous waste;
- collection of hazardous waste;
- treatment and disposal of hazardous waste (DRISLA DOO-SKOPJE, n.d.).

According to the anticipations for the remaining period, there are certain activities to be accomplished. These include: sealing of the existing landfill body in accordance with the European directives, construction of a new landfill body, construction of a system extraction and combustion of landfill gas capacity, as well as waste selection factory, factory for purification of waste waters, new medical waste incinerator, etc. (Drisla 2018-Deponija so koja site ke treba da se gordeeme).

So far, there is an increase in deposited waste in tons. For instance in 1994, only 3.790 tons of waste were deposited, which far less in comparison with the amount of deposited waste in 2015.

<b>1994</b>	<b>3.790</b>	<b>2005</b>	<b>158.215</b>
<b>1995</b>	<b>28.218</b>	<b>2006</b>	<b>147.438</b>
<b>1996</b>	<b>54.361</b>	<b>2007</b>	<b>137.528</b>
<b>1997</b>	<b>152.042</b>	<b>2008</b>	<b>145.618</b>
<b>1998</b>	<b>139.598</b>	<b>2009</b>	<b>149.646</b>
<b>1999</b>	<b>148.552</b>	<b>2010</b>	<b>138.217</b>
<b>2000</b>	<b>165.546</b>	<b>2011</b>	<b>151.842</b>
<b>2001</b>	<b>139.007</b>	<b>2012</b>	<b>149.736</b>
<b>2002</b>	<b>160.598</b>	<b>2013</b>	<b>155.429</b>
<b>2003</b>	<b>145.306</b>	<b>2014</b>	<b>167.654</b>
<b>2004</b>	<b>153.234</b>	<b>2015</b>	<b>172.679</b>

Source: DRISLA-SKOPJE DOO, (n.d).



Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

One planned investment by the private partner was a new medical waste furnace with a capacity of 1.600 tons per year (Drisla 2018-Deponija so koja site ke treba da se gordeeme).

The old one, which is still in use was donated by The Kingdom of Great Britain in February 2000 and became operational in April 2000(DRISLA DOO-SKOPJE, n.d.).

“For normal operation of the incinerator, PE landfill “Drisla” Skopje has: a main project, a steel overhang, fence, a reservoir with a manipulative fuel tank of 10 tons, stairs and platform, concrete slab, tampon of the plateau and manipulative delimiters, facility employees, lightning installation and aggregate” (DRISLA DOO-SKOPJE, n.d.).

Still, there is also constant increase in the amount of collected, transported and incenerated medical waste, as given in the outlined table:

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
114.900	231.900	248.600	255.060	322.670	375.648	327.006	355.000

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
358.850	416.312	458.434	469.975	501.254	566.588	572.875	774.866

Source: DRISLA-SKOPJE DOO, (n.d).

## 5. CONCLUSION

The case study reveals that public-private partnership is one of the many opportunities to create safer, cleaner and less polluted environment. The subjected public-private partnership is promising to be a very successful and beneficial project, but still the final opinion regarding its activities can be formed after a given period of time, when the outcome of the planned projects will become tangible and visible.

## REFERENCES

- [1] City of Skopje. (2011, November 21). Tender documentation for selection of a private partner/founder for a joint investment in the public enterprise for waste disposal Drisla-Skopje, for the purpose of performing concession activity waste disposal at the landfill Drisla-Skopje No.17-4811/2/2011-Phase 1.
- [2]City of Skopje. (2011, November 17). Public call for selection of a private partner/founder for a joint investment in the public enterprise for waste disposal Drisla-Skopje, for the purpose of performing concession activity waste disposal at the landfill Drisla-Skopje No.17-3898/2. Retrieved from [http://www.skopje.gov.mk/images/Image/DRISLA\(1\).pdf](http://www.skopje.gov.mk/images/Image/DRISLA(1).pdf).
- [3] Cvetkovic, P.(2012). Regulatorni Okvir Javno-Privatnog Partnerstva: Pregled Novih Resenja. *POLIS -Casopis za javnu politiku*, 2, 10-17.
- [4] Dzordzevic, S. (2012). Javno-Privatna Partnerstva: Komparativna Praksa. *POLIS -Casopis za javnu politiku*, 2, 44-50.
- [5]”Drisla 2018”- Deponija so koja site ke treba da se gordeeme. (2015, May 07). *Porta3*. Retrieved from <http://www.porta3.mk/drisla-2018-deponija-so-koja-site-kje-treba-da-se-gordeeme>.
- [6] DRISLA-SKOPJE DOO. (n.d). Activities. Retrieved from [http://drisla.mk/?page\\_id=56&lang=en](http://drisla.mk/?page_id=56&lang=en).
- [7]DRISLA-SKOPJE DOO. (n.d). JP Deponija Drisla –Skopje, se transformira vo Drisla –Skopje DOO. Retrieved from <http://drisla.mk/?=1566>.
- [8] DRISLA-SKOPJE DOO. (n.d). Disposal of communal waste. Retrieved from [http://drisla.mk/page\\_detail\\_en.asp?IID=3&ID=17](http://drisla.mk/page_detail_en.asp?IID=3&ID=17).
- [9] DRISLA-SKOPJE DOO. (n.d).Collecting, transporting and incinerating medical waste. Retrieved from [http://drisla.mk/page\\_detail\\_en.asp?IID=3&ID=25](http://drisla.mk/page_detail_en.asp?IID=3&ID=25).
- [10]Ilic, N. (2012). Osnovne Ideje Koje Stoje iza Novih Zakonskih Resenja. *POLIS -Casopis za javnu politiku*, 2, 04-09.
- [11]Kekenovski, Lj. (2010). *Ekonomija na Javniot Sektor:Teoretski i Prakticen Pristap*. Skopje: Ekonomski fakultet.
- [12]Lane, J-E. (2012). *Drzavno Upravljanje: Razmatranje Modela Javne Uprave i Javnog Upravljanja*. Beograd: Megatrend Univerzitet& JP Sluzbeni glasnik.
- [13]S. M. (2017, January 25).Po pet godini spor: Sudot Presudi-Italijancite ke ja dobijat Drisla. *Vecer*. Retrieved from <http://vecer.mk/skopska/sudot-presudi-italijancite-kje-ja-dobijat-drisla>.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

[14]Sovet na Grad Skopje. (2011, September 15). *Odluka za zapocnuvanje na postapka za izbor na privaten partner/sodruznik za vlozuvanje vo Javnoto pretprijatie za deponiranje na komunalen otpad Drisla-Skopje so cel vrsenje na koncesiska dejnost deponiranje na otpad na deponijata Drisla 07-3898/1* . Elektronski Sluzben Glasnik na Grad Skopje No. 12, September 19, 2011.

Retrieved from <http://ipserver.skopje.gov.mk/e-skopje/sluzben%20glasnik%20so%20konverzija.nsf>.

[15]Sovet na Grad Skopje. (2012, March 05).*Odluka za dopolnuvanje na Odlukata za zapocnuvanje na postapka za izbor na privaten partner/sodruznik za vlozuvanje vo Javnoto pretprijatie za deponiranje na komunalen otpad Drisla-Skopje so cel za vrsenje na koncesiska dejnost deponiranje na otpad na deponijata "Drisla" 07-930*. Elektronski Sluzben Glasnik na Grad Skopje No. 3, March 09, 2012.

Retrieved from <http://ipserver.skopje.gov.mk/e-skopje/sluzben%20glasnik%20so%20konverzija.nsf>.

[16]Sovet na Grad Skopje. (2013, November 26). *Odluka za izbor na privaten partner/sodruznik za vlozuvanje vo Javnoto pretprijatie za deponiranje na komunalen otpad "Drisla" -Skopje so cel vrsenje na koncesiska dejnost deponiranje na otpad na deponijata Drsila 07-7344/1*. Skopje, Sluzben Vesnik na Republika Makedonija br.167, December 02, 2013.

[17]Upraven sud na Republika Makedonija. (2013, July, 15). *Presuda U-6 br.926/2012*. Retrieved from [www.uskopje.mk/Odluki.aspx?odluka=15452](http://www.uskopje.mk/Odluki.aspx?odluka=15452).

[18]Vis Upraven sud. (2013, October 07). *Resenie UZ.br.927/2013*. Retrieved from <http://www.vuskopje.mk/Odluki.aspx>.

[19]Vis Upraven sud. (2016, December 20).*Presuda / Resenie UZ-Z.br.280/2016*. Retrieved from <http://novatv.mk/wp-content/uploads/2017/01/34.-b-Presuda-za-Drisla.pdf>.

---

---

**DETERMINANTS OF PUBLIC INVESTMENT AND THEIR IMPACT ON ECONOMIC GROWTH: THE CASE OF KOSOVO**

**Fisnik Morina**

Faculty of Business, University „Haxhi Zeka“ – Peja, Republic of Kosovo [fisnik.morina@unhz.eu](mailto:fisnik.morina@unhz.eu)

**Abdylmenaf Bexheti**

Faculty of Economics and Business, South East European University – Macedonia  
[a.bexheti@seeu.edu.mk](mailto:a.bexheti@seeu.edu.mk)

**Abstract:** The purpose of this paper is to show the indicators of public capital investment and their impact on Kosovo's economic growth. The paper is based on foreign studies conducted for developing countries and designs an econometric model that is based on the economic function set up by the State's Anti-Corruption Index of the International Risk Guidelines. However, many studies have been completed by foreign researchers on the factors affecting public investment, but there are still no clear and precise conclusions about these impacts. Also, public investment studies have been completed in Kosovo, but are more of a descriptive description than empirical studies with econometric methodologies. The importance of the study consists in analyzing the formation of gross public capital and its impact on the economy. The study will analyze the economy for the years 2000-2015, as well as the public capital investments carried out during these years. This model will show the transmission channels through which the debt is affected by economic growth, through their impact on public capital investment. Also, if the bulk of debt received would go for public investment without triggering a growth in deficit, then this would bring economic growth. The results of the study showed that economic growth, debt service and trade have a positive impact on public capital formation, while urbanization have negatively impacts, and this can be argued as a result of population movement towards urban areas and reduction of the need for infrastructure in mountainous areas, as the largest infrastructural constructions have been made in the mountain regions of Kosovo.

However, urban mobility still has unclear effects on economic growth, as this movement leads to increased consumption of goods and services that were not accessible in rural areas, but the production and processing of agri-industrial products in agricultural areas decreased. Moreover, we can conclude that the debt taken has gone for public capital investment, affecting only the construction of infrastructure, but not the maintenance and rehabilitation of the built infrastructure. Thus, the problem remains the non-design of high efficiency investments, without cost-benefit analysis, without carrying out the monitoring, necessary controls during and after the completion of public investment, as well as the high level of corruption and abuse of public investment funds. Although capital investments have an impact on economic growth, much remains to be done to improve the legal framework, both for public investment and concessions or public-private partnerships, which are promoted as a necessity for the development and completion of capital investments in Kosovo.

**Keywords:** economic growth, capital investment, trade, urbanization, debt.

## 1. INTRODUCTION

A country's public capital investment is considered very important as it is a key element in national and regional economic development. A country with a good performance of public capital investment necessarily has a high wealth of its population and stabilized economic growth. If states would have a low performance of public capital investment and inadequate maintenance funds then the consequences would be enormous for the economy, which would be accompanied by major debates on public investment policies. The negative growth of these developments over public investment has been accompanied by criticism from scholars and academics, arguing that public capital investment has a very important contribution to the national product, productivity, growth and international competitiveness. Also, there are other scholars who are more skeptical about the impact that public capital investment has on economic growth and productivity, without having a well-defined cause-and-effect direction of capital investment with growth. This comes as a result of historical data studies that, although correctly calculated, have not yet yielded any concrete results. Studies on the determinants of public capital investment have been carried out in developed and less developed countries due to the lack of statistical data. Also, for the case studied in Kosovo, there are no proper studies to measure the impact of various factors on public capital investment. Our study focused on this issue, as determining factors influencing public capital as well as external study analyzes will help to contribute to the economy and improve benchmarks for public capital investment.

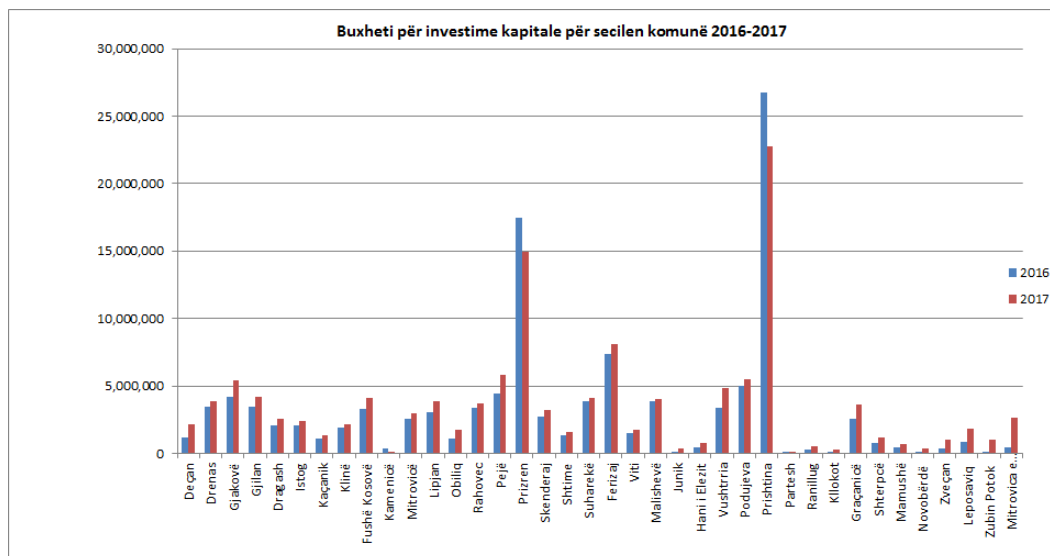
## 2. LITERATURE REVIEW

The bond between debt, public investment and economic growth continues to be of interest to policy-makers and academics. Many studies have been conducted in developed countries and little for developing countries, and more studies have been conducted for private investment than for public investment. This may also come as a result of the inability of developing countries to have access to international capital markets as well as the various effects that external debt may have on economic growth through public investment. Moreover, the channels through which debt affects economic growth may change, as developed countries and developing countries have a different economic structure and public sector. Also, developing countries are usually recipients of funds donated by developed countries, although debt service can be high. Krugman (1988) focused on the theory of "debt transfer". The purpose of the theory consists in: a high level of external debt may reduce government incentives to undertake fiscal and structural reforms, as any strengthening of the fiscal situation would intensify pressures to repay the creditors. Moreover, debt carry would cause uncertainty, resulting in a slowdown in investment and growth. As the level of public debt increases, the uncertainty of the actions and policies that governments need to undertake to meet debt service obligations, with a negative impact on investment, will increase. Under these conditions, many investors would prefer to wait until the macroeconomic situation stabilized. Moreover, any investment that may occur at this time will be a high, fast, and high-return investment. Empirical studies have found different results in support of the theory of "debt transfer" and the effects on capital investments. The high stock of debt impacts growth through striking effects both on the accumulation of physical capital and on the total growth of productivity factors. High debt service can boost government bill of interest and budget deficit as well as lower public savings. This, in turn, may boost interest rates or absorb credit worthwhile for private investment, hurting economic growth. Thus, debt service is seen as one of the key obstacles to achieving the basic needs of people in developing countries (Cohen, 1993; Pattillo et al 2003). Other studies have built public investment models as a function of corruption, per capita income and the budget / GDP ratio. The results showed that corruption increases public investment, reducing their productivity. Also positive results have been found for structural and economic variables and not significant results for political-institutional variables (Sturm, 2001).

## 3. EMPIRICAL ANALYSIS. THE CASE OF KOSOVO 2000-2015

Kosovo, as a country in transition and out of the war, has drafted numerous laws and structural reforms to develop the economy and stimulate economic growth. Numerous investments have been made over these 15 years as the need to improve infrastructure and stimulate the private sector for further investment. Growth rates have been satisfactory but not high and stabilized to encourage large public investment, since state budget funds have been virtually insufficient to cope with ever-growing infrastructure requirements.

*Fig. 2. Capital budget for each municipality 2016-2017*

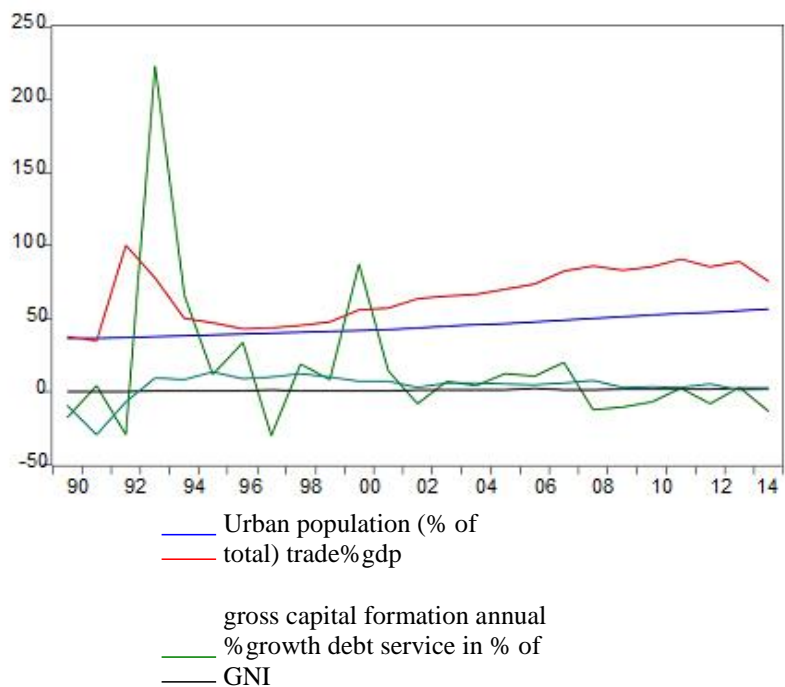


Source: <http://www.institutigap.org>

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

Kosovo, from its geographical position and proximity to European Union countries, is always a reference country for foreign investments and international co-operation. As a bridge between Western Europe and South East Europe, Kosovo should also face a growing demand for transport infrastructure, as increasing Kosovo's contacts with the outside world has also led to an increase in the level of freight transport and delivery of services. In this context, government priorities have been improving infrastructure, facilitating transport and its costs. The Draft Law on the Kosovo Budget for 2017 foresees expenditures for the municipalities of the country in the amount of EUR 440,230,866. Compared to 2016, the total budget of the municipalities for 2017 will be 18 million euros higher. Categories that have increased the budget for municipalities are those of capital investments and salaries. For capital investments in 2016, municipalities had available 117,090,589 euros, while in 2017 the capital investment budget is expected to be 131 million euros. The Kosovo Budget for 2017 foresees own source revenues of municipalities at a level lower than those of 2016. This contradicts the recommendations given by the International Monetary Fund, which several times proposed to the government to find ways to reduce the dependence of municipalities from the central budget. In 2017, municipalities are foreseen to collect own source revenues of 78,163,490 euros, or around one million euros less than in 2016. Out of the 38 municipalities in Kosovo, the capital investment budget has increased in 35 municipalities. Municipalities that will enjoy higher budget for capital investments are: Lipjan, Peja, Ferizaj, Vushtrri, Gracanica, North Mitrovica, Gjakova, Gjilan, Deçan and Leposavic. While municipalities that have a budget drop in capital investments are Prishtina, Prizren and Kamenica. Prishtina in 2016 had a budget for capital investments of 28,108,709 euro, while in 2017 the budget value that this municipality will have available for capital investments will be 22,731,398 euros, or about 5.4 million euros less. Prizren during the year for capital investments had 17,509,568 euros, while in 2017 it will have 14,912,402 euros, or about 2.6 million euros less. Below we have graphically linked the variables with each other and a historical analysis of them.

*Fig. 1. Interconnection of the econometric model variables*



**GDP**

From the chart above, we see that the greatest fluctuations have undergone the formation of public physical capital, which depends on public investments in infrastructure. The dramatic fall in public capital over the years 1997-1998 due to the war in the former Yugoslavia, followed by a significant increase during 2000-2002 and then a gradual decline, with slight increases in 2006-2008. This indicates that public investment funds have been significantly reduced since economic growth rates have not been high to support the growth of public physical capital. The graph shows that economic growth was also low due to the economic-financial crisis affecting the European Union

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

countries, being transmitted to Kosovo through the attraction of foreign companies and the reduction of goods produced in Kosovo. Demand - the offer has been declining since 2009 and is still present today. The decline in growth rates is not attributable to external factors alone, but also to domestic ones, despite the fact that most of the country's needs are supplemented by import goods. Thus, public capital investments are directly dependent on the pace of economic growth and the level of trade growth. Another important factor affecting public capital investment is the level of budget deficit and public debt. They have been growing steadily, setting the required levels (3% and 60%), without giving the governments the space to borrow. Another problem remains the use of borrowed debt, as its mismanagement causes serious consequences on the economy. Part of the long-term public investment is financed with short-term debt, which does not help the Kosovo economy as well as its financial stability in the future. Also, over the last few years, the borrowed debt has gone mainly for short-term spending and settlement of arrears, not public investment. Economic theories are not recommended to be owed for debt repayment, but debts to be offset by stimulus and economic growth, where the state indirectly and directly influences the private sector and the consumer through fiscal policy. Moreover, the graph shows the urbanization of the population, where from year to year it has grown, which is consistent with the theory that if the population leaves rural areas then the need for infrastructure decreases as the greatest need for infrastructure is in rural areas. Also, urbanization increases the rise in demand for goods and services, as the rural population starts to consume more products that are offered in urban areas. But with the removal of the population from the rural area, livestock production is also declining, causing a decline in the economy. On the other hand, the fluctuations in demand for goods also fluctuate the level of trade of a country. Kosovo has had steadily growing trade levels, but with the onset of the economic crisis it has declined. Mostly, we have invested in capital investments in infrastructure, unfortunately, in road and energy infrastructure. Infrastructure is not conducive to economic development, it is a factor for economic development. But we can not capitalize most of the capital investments on infrastructure. Infrastructure does not generate profit, it absorbs; Are investing capital branches, absorbs a lot of investments, but they employ very little. (Limani 2016). The amount allocated for major projects should be spent on production capacities, as only output creates profit and consequently also affects the improvement of the living standard of citizens. The government should think well before deciding where to spend the funds allocated for capital investment. First of all, it should be given to manufacturing branches, because they are areas that create good material, increase GDP, expressed in raising living standards, increasing employment, reducing unemployment and mitigating social problems.

In this situation, Kosovo's economic development, our study was based on foreign literature and econometric models built for studies in foreign countries (developing and developed countries). The built model is based on the study of Clements et al. (2003), but adjustments were made under the terms of Kosovo. To analyze statistical data provided by the World Bank, Stata program was used, testing the parameters, which would help us with results that are more in line with reality.

The function of public capital investment is constructed as follows:

$$\Delta PCI = f(GDP, T, U, DS)$$

While the econometric model can be written as follows:

$$\Delta PCI_t = \alpha_0 + \beta_1 GDP + \beta_2 T + \beta_3 U + \beta_4 DS + \varepsilon_t$$

Where  $\Delta PCI$  = change in the formation of public capital investments, GDP = Gross Domestic Product, T = Trade% GDP, U = Urbanization population, DS = Debt of Service,  $\varepsilon_t$  = margin of error, A = model coefficients and B = coefficients for each variable.

The importance of compiling the above model lies in the fact that no study in Kosovo has analyzed and tested the link between these variables and the impact of various factors on the formation of public capital investment. Also, lack of information and statistical data have significantly reduced the number of observations in our model. The data is annual, for the post-war period, until 2015. GDP shows economic growth, trade as a % of GDP shows Kosovo's trade opening (exports and imports), urbanization shows the still unclear impact on public capital investment, as On the one hand, it can be argued that urbanization of society would bring a shift from family to government of forecasts for education and health services, so it can be assumed a positive impact of urbanization. On the other hand, most of the public capital expenditures consist of physical infrastructure, where the greatest need is in rural areas. For this reason, the increase in urbanization would lead to a decline in the demand for physical information and possibly lead to an increase in demand for recurrent public spending, leading to a negative urbanization effect. While trade and its opening would have a positive impact, requiring more physical infrastructure and a steady increase in public investment in infrastructure.

Thirteenth International Scientific Conference  
 THE TEACHER OF THE FUTURE  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

*Table 1. Statistical results of the econometric model*

<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0.756142</b>			
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	279.3017	82.80518	3.372998	0.0036
GDP(-3)	1.924707	1.003172	1.918621	0.0720
DEBT_SERVICE_IN__OF_GNI(-2)	-9.719986	24.95992	-0.389424	0.7018
TRADE_GDP(-1)	3.494054	0.661224	5.284220	0.0001
URBAN_POPULATION__OF_T	-10.79974	2.727860	-3.959054	0.0010

Source: Author's Calculations at Stata

From the statistical results we see that the model is significant with a  $R^2 = 0.75$  and the econometric model can be written as follows:

$$\Delta GDP_t = 279.30_0 + 1.92GDP_{-3} - 9.71DS_{-2} + 3.49T_{-1} - 10.79U + \varepsilon_t$$

This means that if GDP grows by 1% now, this will bring an increase of public investment of 1.92% after 3 years since the year of economic growth. If trade grows by 1% now, this will bring an increase of 3.49% of the PCI after 1 year. The other variables are Urbanization of the population, where if urbanization increases by 1% now, then it will bring a decrease of 10.79% in that year. Finally, the debt service will increase by 1%, this would bring a decrease of PCI by 9.71% after two years.

According to the theory, with respect to individual coefficients, the opening indicator is always high and positive, while the urbanization coefficient is high and negative. The GDP coefficient is positive and statistically significant, arguing that high-income countries or countries with economic growth may generate more revenue, while also facing a rise in the level of public capital investment. As for debt, empirical results show that the stock of debt has no significant impact on public investment. This means that public investment is more affected by the current fiscal situation and the available funding rather than the factors that affect fiscal sustainability in the long run (Strum, 2001).

In general, we can analyze the result that urbanization growth, the shift from rural areas to urban areas or their suburbs brings about a reduction in the need for new investments in road, education, medical, telecommunications, water supply infrastructure and Lighting, as the population leaves the rural areas. Also, urbanization growth could lead to an increase in production and consumption, as the closer to the populated and developed areas the population is, the more the selection will have. Also, business begins to develop as population growth towards urban areas will also lead to new businesses being opened up and employment growth for urban areas. But this urban movement would bring about a significant reduction in agricultural production as a result of not working and planting agricultural land. Moreover, the approach of rural population to urbanized areas would bring a higher level of living, lower costs and increased consumption. Moreover, increasing public investment in infrastructure facilitates trade, social relations of the population. It brings lower transport costs, lower production costs, lower cost of medical and educational services. Debt service seems to be non-linear in relation to public capital, as the econometric result does not seem significant, as debt growth versus public investment also increases debt service, which absorbs part of the national product. Thus, the impact of debt service on public capital investment depends on the level of payments to debt. The results also support the hypothesis that high debt service replaces public investment and this effect becomes stronger when debt service absorbs part of economic growth. In the case of our study, the debt service coefficient is high and negative, which means that the debt does not go to the public capital investment, while increasing the debt service, which is considered a serious negative weight to the economy in long term.

From the study of statistical results we can conclude that public capital investment depends more directly on the level of trade, as trade growth would require numerous and fast investments in infrastructure in order to support transport. If trade grows, this means that demand and supply has increased, production and investments increased. The chain effect would lead to an increase in public capital investment, which would bring economic growth and

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

stability in the future. Also, economic growth would bring more revenue to the state budget and as a result more funds allocated for investment projects. The state would invest more in infrastructure development and the definition of public investment. Thus, if the budget has a high deficit and debt, then the level of public capital investment is low, and in recent years we see that its value is negative, which means there has been no new increase in these investments, but parts of these investments have begun to amortize, resulting in the need for maintenance and rehabilitation. Public capital investment needs permanent funding growth from the state budget.

While the other two variables, urbanization and debt service cause a decline in public capital investment and cost for future generations. Also, the effects of changing economic growth, trade and debt taken later affect the definition of public capital investment and not the year that the change took place. For any fluctuations, policy makers and scholars need to measure the time on determining public investment, as future generations are those who will suffer or enjoy what is happening right now.

#### 4. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Our study was designed to give further impetus to capital investment studies and not to respond to all criticisms and skeptics about the impact of public capital investment on economic growth and the factors that influence the determination of public investment. Our study was based on foreign literature and built a model that could fit into Kosovo's political and economic conditions as a way to contribute to the Kosovo economy. The study analyzed the link between public capital formation and other variables such as economic growth, urbanization, trade openness and debt service. From the study we can conclude that the high level of debt may adversely affect the economic growth of low-income countries and developing countries. Debt impacts growth through its effects on the efficiency of the resources used and then on the efficiency and level of investment. Debt indirectly affects economic growth through debt service payments. The relation between debt and its service is not linear in relation to public capital investments, with the effect of substitution when the ratio of debt / GDP service increases. This happens if the first debt does not go for public investment but for current expenditures. Debt service payments would have a positive impact on economic growth if this debt would go to increase the level of public capital investment.

The definition of public capital investment depends heavily on the economic growth rates and the level of trade, which have a fair and strong link. The more openly the trading is to be an economy, the more developed it needs to have the infrastructure by investing in public capital growth. Also, economic growth would bring about an increase in welfare, which would lead to revenue growth in the budget. Moreover, an increase in the budgets of relevant ministries to stimulate and support the financing of capital investment projects. While urbanization is a factor which has no fixed determination, as it has other social impacts, but in the case of our study has a negative effect as the removal of the population from rural areas would lead to a decline in the definition of capital investments, Because in the absence of the population the state would not invest large public works. Generally, public investment is carried out in areas where the need is great and when investment projects exceed local and national needs. However, further studies are needed in this area to determine more closely the relationship and effects between debt, the public sector deficit, economic growth and other factors (the effects of structural reforms of governments) to balance public finances so that these contribute to economic growth and the definition of public investment.

#### REFERENCE

- [1] Agenor, P. & Montiel, P. (1996) *Development Macroeconomics*, New Jersey: Princeton University Press.
- [2] World Bank (2016) Country Statistical Database.
- [3] Cohen, D. (1993) Low Investment and Large LDC Debt in the 1980s. *American Economic Review*, Vol. 83 (3), pp.437-449.
- [4] Pattillo et al. (2003) What are the channels through which external debt affects growth? International Monetary Fund, Working paper.
- [5] Krugman, P. (1988) Financing vs. Forgiving a debt overhang: Some Analytical issues. NBER Working Paper No.2486, Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research.
- [6] Oks, D. & Wijnbergen, S. (1995) Mexico After the Debt Crisis: Is Growth Sustainable? *Journal of Development Economics*, Vol. 47 (June), pp. 155-178.
- [7] Serven, L. (1997) Uncertainty, Instability and Irreversible Investment: Theory, Evidence and Lessons for Africa. World Bank Policy Research Working Paper No.172
- [8] Sturm, J. (2001) Determinants of Public Capital Spending in Less-Developed Countries. University of Groningen & CESinfo Working Paper, Germany.



---

**REGIONAL DEVELOPMENT AS AN IMPERATIVE FOR FOSTERING THE  
DEVELOPMENT OF REPUBLIC OF MACEDONIA**

**Izet Zeqiri**

SEEU – Tetovo, Republic of Macedonia, [i.zeqiri@seeu.edu.mk](mailto:i.zeqiri@seeu.edu.mk)

**Jeton Mazllami**

SEEU – Tetovo, Republic of Macedonia, [j.mazllami@seeu.edu.mk](mailto:j.mazllami@seeu.edu.mk)

**Abstract:** After its political and economical independence, the Republic of Macedonia represented a new economic and political environment in which it had to be compiled a new model of regional and economic development different from the one it when it was part of the former Yugoslavia. The new working environment and market condition in modern Macedonia demanded a new modern concept of regional and spatial strategy as well as implementation of consistent policies in order to achieve adequate sustainable economic growth and development which was supposed to provide higher living standards. The research aims to analyze the growth and development of the Republic of Macedonia through the lens of regional development; identifying socio-economic disparities of planning regions; competitiveness of planning regions through their investment power, optimal use of natural resources, human and economic capital. In this paper we analyze the characteristics of development of the planning regions in Macedonia in terms degree of development, number of active business entities, analyzes of labor market in terms of active population, employment and unemployment, level of basic investment and GDP per capita as other relevant indicators. The balanced regional and local development is an extremely important strategy in macroeconomic policies as well as for local government units in order to accelerate the national economic development, creating new jobs and improve living standards.

**Keywords:** economic development, regional development, LED, sustainable development.

**РЕГИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ КАКО ИМПЕРАТИВ ЗА ПОТИКНУВАЊЕ НА  
РАЗВОЈОТ НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

**Изет Зекири**

SEEU – Тетово, Република Македонија, [i.zeqiri@seeu.edu.mk](mailto:i.zeqiri@seeu.edu.mk)

**Јетон Мазлами**

SEEU – Тетово, Република Македонија, [j.mazllami@seeu.edu.mk](mailto:j.mazllami@seeu.edu.mk)

**Апстракт:** Република Македонија по политичкото и економското осамостојување преставуваше нов економски и политички амбиент во кој требаше да се состави нов модел на регионален и економски развој различен од тој кога беше дел на поранешна Југославија. Новиот амбиент и новите пазарни услови на работење во современата Македонија бараше нов современ концепт на регионална и просторна стратегија како и спроведување на конзистентни политики во насока на реализирање соодветен одржлив економски раст и развој кој требаше да обезбеди повисок животен стандард на граѓаните. Истражувањето има за цел да го анализира растот и развојот на Република Македонија низ призмата на регионалниот развој; утврдувајќи ги социо економските диспаратетите на планските региони; конкурентноста на планските региони преку нивната инвестициона моќ, оптимално користење на природното богатство, човечкиот и економскиот капитал. Во овој труд ќе се анализираат карактеристиките на развојот на планските региони во Македонија од аспект на развиеноста, број на активни деловни субјекти, анализа на пазар на трудот од аспект на активно население, вработеност и невработеност, ниво на основни инвестиции и нивото на БДП по глава на жител како други релевантни индикатори. Рамномерниот регионален и локален развој е исклучително важна стратегија во макроекономските политики како и на единиците на локалната самоуправа во насока на забрзување на националниот економски развој, отворање на нови работни места и подобрување на животниот стандард.

**Клучни зборови:** економски развој, регионален развој, ЛЕР, одржлив развој.

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

**1. ВОВЕД**

Република Македонија по осамостојувањето ја наследи структурата на територијалната поделба од 1976 до 1996 година со 34 општини (29/5) од кои само градот Скопје беше составен од 5 општини. Според законот за територијална поделба на РМ и определување на подрачјата на ЕЛС (1996), територијата на РМ е поделена на 123 општини (116/7) од кои само градот Скопје е составен од 7 општини. Со законот за територијалната организација (2004) во Република Македонија бројот на општините се намали од 123 на 84 општини (74/10) од кои само градот Скопје има 10 општини (слика 4.1). Со ваквата поделба Р. Македонија се приближува до стандардните големини на современите општини со адекватен економски и административен потенцијал за ефикасно и ефективно вршење на определените функции.

Слика-1 Територијална поделба на РМ по општини 1976–2010



Извор: Министерство за локална самоуправа–РМ, дизајнирано од ЈМ

Според НУТС<sup>133</sup> класификацијата има осум региони (слика 4.2) (НУТС-3)-*Пелагониски, Вардарски, Североисточен, Југозападен, Скопски, Југоисточен, Полошки и Источен*, 30 групи на општини (НУТС-4), кои кореспондираат со старата територијална поделба на 123 општини и град Скопје (НУТС-5)<sup>134</sup>. Од аспект на територијална поделба, Државниот завод за статистика за 2009 година прикажува структура на територијата со 84 општини и 1.767 населени места. Регионот со најголем број на општини покрај Скопскиот е Југозападниот регион со 286 населени места (табела 1)

Табела 1. Општини и населени места по региони во РМ (2009)		
	Број на општини	Број на населени места
<b>РМ</b>	<b>84</b>	<b>1.767</b>
<i>Вардарски регион</i>	9	215
<i>Источен регион</i>	11	217
<i>Југозападен регион</i>	13	286
<i>Југоисточен регион</i>	10	188
<i>Пелагониски регион</i>	9	343
<i>Полошки регион</i>	9	184
<i>Североисточен регион</i>	6	192
<i>Скопски регион</i>	17	142

Извор: Државен завод за статистика

Според анализата на индикаторите за остварување на регионалната рамномерност (вработеноста, стапка на инвестициите, животниот стандард) излегува дека во Република Македонија постои целосна маргинализација на регионалниот развој во декадите на транзицијата. Поради овие причини, денес Македонија е доведена до состојба на некоординиран развојот на регионалниот систем, со хипертрофија на проблемот на центарот и на сметка на периферијата, односно до моноцентрична регионална структура со нагласена доминантна моќ на главниот град. Во вакви околности вториот ранг на

<sup>133</sup> NUTS–Nomenclature of Units of Territory for Statistics / Номенклатура на статистички територијални единици.

<sup>134</sup> UNDP-Socio-economic disparities among municipalities in Macedonia, noemvri 2004 Skopje, str. 7.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

градови од средна големина ја губат моќта да се натпреваруваат со големиот град, на кој начин се губи еден од најзначајните лостови на формирање на полицентричен развоен модел.

## 2. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРА-СТРАТЕГИИ НА ЛОКАЛЕН И РЕГИОНАЛЕН РАЗВОЈ

Економијата денес е се повеќе под влијанието на глобализацијата, но важноста на регионот добива се позначајно место во креирањето на економските политики во економскиот систем. Разликите во региони и нивните поделби помеѓу себе претставува значаен фактор за стабилноста и развојот на стопанството во целина. Улогата на регионите и регионализмот се повеќе почна да се користи во глобалната и локалната политика на економски развој во една национална економија и пошироко. Регионите со своите ресурси и погодности можат да станат атрактивни за потенцијалните инвеститори кои можат им создадат нов имиџ на регионот.<sup>135</sup>

**Концептот на економска основа** создаден од *Robert Murray*<sup>136</sup> е меѓу најпопуларните теории за регионален развој. Овој концепт го објаснува развојот на регионот со делење на економијата на два вида: на *егзогени и ендогени активности* и утврдување на причинско последични врски во процесот на развој на регионот. Кај оваа теорија извозот како најзначаен егзоген фактор и побарувачката на добра и услуги претставуваат поттик за регионален развој. Користењето на извозот од страна на компаниите во одреден регион има повеќекратен ефект и предизвикува развој на активностите на домашниот пазар и на таканаречените ендогени фактори. Сепак ова теорија покрај големата популарност беше критикувана поради користењето на малку фактори при објаснување на регионалниот развој.

**Новата теорија за пазарите**<sup>137</sup> ја валоризира улогата на извозените активности во областа на регионален развој објаснувајќи ги механизмите за реализирање на корисност кои доаѓаат од трговијата помеѓу различни земји со различен степен на развиеност. Исто така со оваа теорија се истакнува дека размената поповолно се реализира помеѓу главните градови во регионите но со повеќе тешкотии кон посиромашните региони. Па затоа се препорачува локалните власти на овие региони да го подржуваат извозот, меѓународната трговија како и инвестиционите активности за подобрување на развојот и животниот стандард.

**Теорија на полови на раст.** Помеѓу најпознатите економски теории на регионален развој е теоријата на полови на раст создадена од *Франсоа Перу (F. Perroux)*<sup>138</sup> во 1949 година. Тој и другите економисти имаат напишано опширно за концептот, но и покрај тоа не постои јасен консензус меѓу себе.

*Франсоа Перу* преку ова теорија ја исфрла статичната интерпретација и тродимензионалното сфаќање и го воведува поимот економски простор. Интуитивните идеи за полови на раст ќе се идентификуваат со полови на раст како индустрија или, можеби, една група на фирми во индустријата. Во екстреман раст пол би можело да биде една фирма или би можеле да бидат група на индустрии. Овие елементи имаат голема економска интерактивност помеѓу себе и се инструменти на просперитет и економски раст кои имаат еден заеднички именител и се јавува категоријата поло на раст. Од овој аспект половите на раст претставуваат влезни точки преку кои се поттикнува структурни реформи и динамизирање на економскиот раст.

*Perroux*, полот на раст го дефинира во однос на она што тој го нарекува апстрактен економски простор. **Perroux апстрактно економскиот простор** го конципира така што тој може да биде во три форми: *економски план, поле на сила или влијание и хомоген агрегат*. Основните три елементи на теоријата на полови на раст според Перу се:

1. **Движечка инвестиција**—процес кој овозможува иницирање на инвестиционен циклус по пат на комплементарност,
2. **Движечка фирма**—преку движечка инвестиција и реализација на инпут—аутпут движењата на информации, услуги, производи и др.,
3. **Движечка област**—област—простор кој стимулира развој.

<sup>135</sup> Mazllami, Jeton: *Инвестиции и локалниот економски развој во тетовскиот регион*, Докторска дисертација, Економски факултет, Скопје, 2011.

<sup>136</sup> Wysocka S.A.: *Theories of Regional and Local Development – Abridged Review*, Bulletin of geography socio-ECONOMIC SERIES NO. 12/2009, University of Silesia, Poland, 2009

<sup>137</sup> Blakely, J.Edvard and Bradshaw, Ted K: *Planning local economic development-theory and practice, third edition*, Sage Publication, London 2002, стр 61.

<sup>138</sup> F. Perroux: *The pole of development and the general theory of the economy, in Regional Economic Development: Essays in Honour of Francois Perroux* Eds B Higgins, D Savoie (Allen and Unwin, Boston, MA), 1988, стр 49 -64

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Според Richardson, H.W. во својата книга „Регионален економикс„ (*Regional Economics*) смета дека пропулзивните индустрии кои го насочуваат овој динамичен концепт се сметаат како посебни развојни ефекти кои во себе вклучуваат:<sup>139</sup>

- Висок степен на концентрација,
- Високи приходи, еластичност на побарувачката за нивните производи кои се продаваат на домашниот пазар,
- Силен мултипликатор и поларизирани ефекти преку внесување на врски,
- Напредно ниво на технологија и менаџерска експертиза промовирајќи ги локалните дифузии преку искажување на ефектите,
- Промоција на високо развиени локални инфраструктури и услуги,
- Ширење на "Растот на умувањето" и динамичност преку зони на влијание.

Еден од голем број на претставници на теоријата на полови на раст е J.R.Boudeville,<sup>140</sup> кој смета дека просторот е двосмислен во едноставниот модел во полето на силите. Но сепак, просторот е направен експлицитно како урбан центар, кој ќе предизвика натамошен развој на економските активности во рамките на својата зона на влијание. Градот како пол треба да се разгледува како дел на населените места како глобалниот систем. Тоа значи дека градот е дел на глобалната хиерархија на населените места и се карактеризира со голем број на интерактивни врски во таа хиерархија. Во овој контекст се елаборирани следните алтернативи на хиерархија на градови во глобалниот систем:

- *Централни места*—се класични градови со мала и средна големина каде се добавуваат терцијарните економски активности неопходни за услужување на руралните средини опкружени кон овој центар;
- *Полови на растот*—се градови со средна големина со голем број на деловни субјекти со високи стапки на економски раст кој е како резултат на интерни и екстерни фактори. Овие градови имаат адекватна стопанска структура со карактеристики на индустријализирани градови.
- *Полови на развојот*—големи градови со развиена стопанска структура кои често креираат агломерации. Во овие градови се остварува динамичен економски раст благодарјќи на инвестициите од пропулзивните деловни субјекти. Половите на развојот се многу активни во вкупните активности на глобалниот систем каде што растот и развојот произлегува од внатре.
- *Полови на интеграција*—се зони на растот кои вклучуваат две или повеќе градови односно две или повеќе урбани системи. Половите на интеграција опфаќаат широка ареа и каде се формираат силни интерактивни деловни врски помеѓу развиени деловни субјекти.

Основоположникот на теоријата полови на раст ги нагласува следните најистакнати ефекти како што се: *трансмисионен и доминационен ефект*. Трансмисиониот ефект произлегува од потенцијалот на „зрачење„ на полот која истовремено претставува и процес на поларизација. Преку овој процес полот пренесува растечки и развојни импулси кон околниот простор. Друг елемент кој се поврзува со овој ефект е процесот на дифузија кој е резултат на високото ниво на инвестиции на деловните субјекти во полот, развојни технологии, современа опрема, финансиски потенцијали и институционална поддршка. Исто така треба да се истакне дека овој процес во најголема мера е под покровителство на државата и координиран преку економските политики со кои се определуваат насоките на развој. Степенот на развиеност на институциите во една земја се клучни фактори за реализација на процесот на дифузија и создавање на услови за развој на опкружувањето. Ако регулаторот не ги има определено правилата на игра се дава можност на место да се реализира ефектот на трансмисија да се користи ефектот на доминација. Тоа значи дека помеѓу две или повеќе субјекти или градови постојат асиметрични информации и ирверзибилни активности кои ги прават политиките да бидат еднострани. Ефектот на доминација на најголем број случаи привлекува миграција на населението кон доминантниот пол односно се случува најсуптилно нешто во оваа насока т.е. „прелевање на мозоци„ (*brain drain*). Во оваа насока произлегува и потребата од активна развојна политика на државата т.е. политика кон рамномерен регионален економски развој.

---

<sup>139</sup> Richardson, H.W.: *Regional Economics*, Urbana: University of Illinois Press, 1979 стр. 104

<sup>140</sup> Boudeville, J.R.: *Problems of Regional Economic Planning*, Edinburgh UP, 1966 стр.11

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

**Теорија на центар и периферија**<sup>141</sup>. Теоријата на центарот и периферијата се обидува да направи објаснувања на идеолошките сфаќања и конфронтации помеѓу економско развиените и неразвиените земји. Оваа теорија има радикален приод кон објаснување на регионалниот економски развој фокусирајќи го вниманието врз карактеристиките на капиталистичкото општество. Според гледиштето на оваа теорија се констатира дека е различна од некои западни теории како што се теоријата за модернизација и полови на раст.

Импактот на оваа теорија во светски размери е во насока да придонесе современи законитости за регионален развој за подобрување на економската положба на неразвиените региони односно земји. Концептот на оваа теорија оди и до користење на меѓународни институции за разрешување на проблемите во неразвиените земји. Во продолжение ќе наведеме некои особености на оваа теорија и тоа:

- ✓ Теоријата е комплексна која системски ги поврзува различните концепти за анализирање на факторите за економски развој;
- ✓ Теоријата е ортодоксна егзогена со потценувачки пристап кон ендегените фактори;
- ✓ Теоријата има детерминистички пристап кон изнаоѓање на решение на проблемите од внатре;
- ✓ Теоријата го издиференцира просторот во центар кој се карактеризира со брз економски раст и развој, додека периферијата се смета за сиромашен дел;
- ✓ Теорија ја развива идеологијата на неразвиените региони односно земји.

Според еден голем број на истомисленници концептот дава најсоодветно објаснување на процесот на развојната поларизација на современиот свет и како метод на нивно искажување во национални рамки.

**Концепт на ендегениот економски раст и развој**.<sup>142</sup> Теориите на ендегениот раст и развој почнаа да доминираат од 60-тите години наваму. Во последната деценија на XX век (се забележени нови концепти на развојот како алтернатива на останатите теории кои се основани на егзогени фактори). За разлика од овие теории, теориите на ендегениот раст и развој ја истакнуваат важноста на социјалниот развој, развојот на човечкиот капитал, улогата на локалните заедници и нивните активности во областа на регионалниот развој. Во другата страна овие теории се појавија и како одговор на недостатоците на класичните теории за развојот наведувајќи дека техничко технолошките промени и се недоволни за објаснување на економскиот раст и развој. Затоа, концептот на ендегениот развој се обиде да ги исправи теориите наведувајќи дека значајна улога кон долгорочен раст имаат ендегените варијабли во моделот наведувајќи ги претпоставки поврзани со инвестициите во човечкиот и техничкиот капитал. Економскиот раст преку ендегените фактори е различен и е како резултат на акумулација и конкурентен капитал, преку инвестирање во човечки капитал и размена на информации меѓу компаниите и други. Па затоа објектив на голем број на политики во регионално и централно ниво се насочени кон генерирање на знаење, иновации, учењето преку размена на знаења помеѓу компаниите, градови и региони. Треба да се наведе дека ендегениот развој не е поврзани со одреден простор, поради што не може да се третира како синоним само за локален развој. Карактеристично за ендегениот развој е економски раст врз основа на создавањето на можност за поголемо користење на внатрешни ресурси во секое просторно ниво: локално, регионално, национално, па дури и мултинационални ниво. Треба да се нагласи дека регионите и градовите со висока концентрација на производството создаваат услови за иновации и знаење помеѓу претпријатијата и луѓето во процесот на надградување во истите индустриски сектори. Овој процес на дифузија на знаењето и нови иновативни идеи во рамките на еден регион или град станува еден вид на заштита на локалната индустрија од надворешна конкуренција.

Претставниците на овој концепт и даваат значајна улога на економската политика. Според нив, економската политика е многу важен фактор во ендегениот развој и нејзината улога е особено значајна во деновите кога регионалната економија станува се повеќе и повеќе ендегена. Според една група современи претставници, оваа економска политика мора да биде еден вид на комбинација помеѓу национална и локална политика. Според втората група на претставници конкуренцијата во модерната економија не е на локално или национално, но на глобално ниво, укажува на значајната улога на пазарите и нивната динамичност, со висок степен на адаптација и флексибилност. Современата економија денеска врз основа на новите достигнувања во техничко технолошката сфера, укажува на големото влијание на информатичката технологија не само во

<sup>141</sup> Наталија Николовска: *Регионална Економија*, Економски Факултет Скопје, 2000, стр.47-55

<sup>142</sup> Romer, P.M.: The origins of endogenous growth, *Journal of Economic Perspectives*, 8(1), 3–22,

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

техничката инфраструктура туку и во услужната сфера. Сите овие аспекти се развиваат од пониските нивоа на власта–локално ниво како резултат на квалификувани работници, јавна администрација, научни институции, деловни организации и др. Исто така во овој контекст треба да се нагласи и големата важност на еволуцијата и развојот на образованието, науката и институционалната структура.

**Теорија на модернизација.** Теоријата на модернизација<sup>143</sup> меѓу различни автори се смета како репрезент на идеологијата на развиениот свет. Почетоците оваа теорија ги наоѓаат во 60-тите години на XX век. Според претставниците на оваа теорија како главни фактори на економскиот раст се сметаат покрај акумулацијата на капиталот и модернизацијата на општеството во насока на креирање на глобална благосостојба. Треба да се истакне дека теоријата на модернизација ги зема во обзир ендегените фактори на неразвиеноста, социолошко економските фактори технологијата во насока на создавање хармоничен процес за економски раст и развој.

Меѓу претставниците на оваа теорија има група автори кои им даваат голема важност на промените на традиционалните аспекти на општеството ориентирајќи ги кон модернизација на личноста и општеството во целина. Овие претставници сметаат дека со ваквиот пристап на модернизација на општеството се овозможува поголема комуникација помеѓу луѓето, внесување на нови идеи и иновации во општеството, користење на нови методи и процеси во производството кои на луѓето им носат повисоки приходи и генерално повисок животен стандард.

Динамиката на економскиот развој не може да се смета без усогласување со развој на политичкиот систем. Па затоа политичките науки имаат значаен придонес во економскиот раст и развој. Во оваа насока во политичките науки се појавува еден концепт за општествена мобилизација неопходен за реализирање на процесот на општествена модернизација. Според нив општествената мобилизација претставува пуштање на старите традиционални институции користејќи го модерното комуницирање и издигање на свеста кај луѓето. Во основната идеја за модернизација стои проширување на инфраструктурната мрежа, кои се столбот на едно модерно општество тие се: телекомуникации, патишта, училишта, болници, културни објекти, медиуми и др.

Теоријата на модернизација се обидува да ги поврзе ендегените економски фактори во една синергија насочена кон економски раст и развој. Теоријата се обидува да ги комбинира *економските фактори* на развојот (*квалификувана работна сила, технологија, капитал, економски амбиент и др.*) со *социјалните фактори–неекономски фактори* и како двигател на сите овие елементи со кои се истакнува развојот на инфраструктурата.

Процесот на интегрирање во Европска Унија е еден вид на модернизација на општеството и е како клучен процес за економски развој на недоволно развиените земји. Процесот оди во насока на институционализирање на регионите од аспект на социо и економски план со зачувување на уникатноста на регионот или националната економија.

### 3. СОЦИО ЕКОНОМСКИ ДИСПАРИТЕТИ НА РЕГИОНИТЕ ВО Р.МАКЕДОНИЈА

Стожерот на економскиот раст и развој на една национална економија е динамичниот развојот на реалниот сектор (ММС) кој зависи од многу фактори од економска и политичка природа. Нивната агрегатна активност претставува движечка сила за постигнување просперитетна, иновативна и конкуретна економија. Бројот на активните деловни субјекти во РМ има осцилирачки растечки тренд. Движењето на процентуалното учество на секој регион во вкупниот бројот на деловните субјекти (ДС) во РМ во периодот 2008-2016 можеме да го следиме во следнава табела:

Регион/РМ	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	□
РМ	63,193	70,710	75,497	73,118	74,424	71,290	70,659	70,139	71,519	71,172
Вардарски регион	4,828	5,567	5,915	5,858	5,975	5,526	5,440	5,470	5,481	5,562
ВР/РМ	7.6%	7.9%	7.8%	8.0%	8.0%	7.8%	7.7%	7.8%	7.7%	7.8%
Источен регион	5,299	5,788	6,069	5,845	5,913	5,796	5,675	5,692	5,713	5,754

<sup>143</sup> Наталија Николовска: *Регионална економија*, Економски факултет Скопје, 2000 год, стр.47, 51

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

ИР/РМ	<b>8.4%</b>	<b>8.2%</b>	<b>8.0%</b>	<b>8.0%</b>	<b>7.9%</b>	<b>8.1%</b>	<b>8.0%</b>	<b>8.1%</b>	<b>8.0%</b>	<b>8.1%</b>
Југозападен регион	6,484	7,119	7,386	7,385	7,564	7,219	7,118	7,127	7,323	7,192
ЈЗ/РМ	<b>10.3%</b>	<b>10.1%</b>	<b>9.8%</b>	<b>10.1%</b>	<b>10.2%</b>	<b>10.1%</b>	<b>10.1%</b>	<b>10.2%</b>	<b>10.2%</b>	<b>10.1%</b>
Југоисточен регион	5,503	6,032	6,488	6,248	6,373	6,083	5,969	5,889	5,972	6,062
ЈИ/РМ	<b>8.7%</b>	<b>8.5%</b>	<b>8.6%</b>	<b>8.5%</b>	<b>8.6%</b>	<b>8.5%</b>	<b>8.4%</b>	<b>8.4%</b>	<b>8.4%</b>	<b>8.5%</b>
Пелагониски регион	7,523	8,130	8,272	8,308	8,468	8,268	8,127	8,071	8,061	8,136
ПР/РМ	<b>11.9%</b>	<b>11.5%</b>	<b>11.0%</b>	<b>11.4%</b>	<b>11.4%</b>	<b>11.6%</b>	<b>11.5%</b>	<b>11.5%</b>	<b>11.3%</b>	<b>11.4%</b>
Полошки регион	6,050	6,577	7,280	7,100	7,285	7,236	7,323	7,554	8,032	7,160
ПО/РМ	<b>9.6%</b>	<b>9.3%</b>	<b>9.6%</b>	<b>9.7%</b>	<b>9.8%</b>	<b>10.2%</b>	<b>10.4%</b>	<b>10.8%</b>	<b>11.2%</b>	<b>10.1%</b>
Североисточен регион	3,691	4,190	4,397	4,279	4,283	4,303	4,159	4,139	4,095	4,171
СП/РМ	<b>5.8%</b>	<b>5.9%</b>	<b>5.8%</b>	<b>5.9%</b>	<b>5.8%</b>	<b>6.0%</b>	<b>5.9%</b>	<b>5.9%</b>	<b>5.7%</b>	<b>5.9%</b>
Скопски регион	23,815	27,307	29,690	28,095	28,563	26,859	26,848	26,197	26,842	27,135
СК/РМ	<b>37.7%</b>	<b>38.6%</b>	<b>39.3%</b>	<b>38.4%</b>	<b>38.4%</b>	<b>37.7%</b>	<b>38.0%</b>	<b>37.4%</b>	<b>37.5%</b>	<b>38.1%</b>

*Извор: Државен завод за статистика, пресметка на авторот.*

Од горенаведената табела јасно се гледа нерамномерното учество на ДС од 8-региони во вкупниот број на ДС во РМ. Во анализираниот период 2008-2016 доминираат деловните субјекти од Скопскиот регион со просечно 38.1%, додека најниско учество има Североисточниот регион со 5.9%. Учесството на ДС од полошкиот регион бележат перманентен раст и достигнува до 10.1%

Стапката на активното население на возраст на 15 години и повеќе по региони, по години во Р.Македонија е прикажана во следнава табела:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	□
<b>РМ</b>	<b>56.7</b>	<b>56.9</b>	<b>56.8</b>	<b>56.5</b>	<b>57.2</b>	<b>57.3</b>	<b>57.0</b>	<b>56.9</b>
Вардарски регион	58.3	59.1	59.7	59.1	60.7	61.4	60.7	<b>59.9</b>
Источен регион	59.5	58.6	58.2	61.5	61.0	63.6	62.5	<b>60.7</b>
Југозападен регион	55.8	55.5	56.7	56.2	56.2	54.6	54.9	<b>55.7</b>
Југоисточен регион	69.6	69.9	71.0	70.7	69.9	66.9	68.4	<b>69.5</b>
Пелагониски регион	63.8	63.8	63.9	62.8	64.4	65.3	66.3	<b>64.3</b>
Полошки регион	46.1	46.7	43.9	44.5	46.6	46.1	47.1	<b>45.9</b>
Североисточен регион	56.9	58.3	53.7	52.1	54.2	54.2	54.0	<b>54.8</b>
Скопски регион	54.4	54.7	56.1	55.3	55.3	56.3	54.4	<b>55.2</b>

*Извор: Државен завод за статистика, пресметка на авторот.*

Нивото на просечната стапката на активното население во регионите на РМ во периодот 2009-2015 е на ниско ниво споредено со она на ЕУ која се движи над 70%. Во најлоша позиција се наоѓа Полошкиот регион со 45.9% (11 процентни поени под националниот просек 56.9%) додека најдобра позиција има Југоисточниот регион со 69.5%. (12.6 процентни поени над националниот просек).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	□
<b>РМ</b>	<b>38.4</b>	<b>38.7</b>	<b>38.9</b>	<b>39</b>	<b>40.6</b>	<b>41.2</b>	<b>42.1</b>	<b>39.8</b>
Вардарски регион	35.2	37.2	38	37.9	42.6	44.5	45.8	<b>40.2</b>
Источен регион	49.4	49	48.7	50.1	49.1	50.8	51.6	<b>49.8</b>
Југозападен регион	37.5	36.5	32.4	32.4	35.6	34.7	36.2	<b>35.0</b>

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

Југоисточен регион	59.6	61.9	64.4	60.9	56.8	52.9	56.9	<b>59.1</b>
Пелагониски регион	42.6	42.4	43.8	46.9	50.1	53.1	52.2	<b>47.3</b>
Полошки регион	33.5	32.3	30	29.3	31	32	33.2	<b>31.6</b>
Североисточен регион	20	21.7	21.7	24.6	29.9	30.3	30.6	<b>25.5</b>
Скопски регион	36.2	36.7	38.9	38	39.1	40	40.4	<b>38.5</b>

*Извор: Државен завод за статистика, пресметка на авторот.*

Од горенаведената табела јасно се гледа растечкиот тренд на стапката на вработеност како на национално така и на регионално ниво. Анализираниот период од 2009 до 2015 година претставува посткризен период<sup>144</sup> и во тој контекст се подразбира дека по рецесивниот период доаѓа просперитет. Регионот со најлош просечен процент на вработеност во РМ во анализираниот период е Североисточниот регион со 25.5% односно -14.3 процентни поени од просекот на национално ниво (39.8%). Во другата страна регионот со највисок просечен процент на вработеност е Југоисточниот регион со 59.1% односно +19.3% од просекот на национално ниво.

**Табела 5. Стапката на невработеност во РМ и по региони (2009-2015)**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	□
<b>РМ</b>	<b>32.2</b>	<b>32</b>	<b>31.4</b>	<b>31.0</b>	<b>29.0</b>	<b>28.0</b>	<b>26.1</b>	<b>30.0</b>
Вардарски регион	39.7	37.0	36.4	35.9	29.8	27.6	24.5	<b>33.0</b>
Источен регион	17.0	16.4	16.4	18.5	19.5	20.1	17.5	<b>17.9</b>
Југозападен регион	32.7	34.3	42.8	42.3	36.7	36.4	33.9	<b>37.0</b>
Југоисточен регион	14.4	11.5	9.3	13.8	18.8	20.8	16.7	<b>15.0</b>
Пелагониски регион	33.2	33.6	31.4	25.3	22.2	18.7	21.1	<b>26.5</b>
Полошки регион	27.3	30.8	31.8	34.2	33.6	30.7	29.6	<b>31.1</b>
Североисточен регион	64.8	62.8	59.6	52.8	44.9	44.0	43.2	<b>53.2</b>
Скопски регион	33.5	33.0	30.7	31.3	29.3	29.0	25.7	<b>30.4</b>

*Извор: Државен завод за статистика, пресметка на авторот.*

Ако се анализира нивото на невработеност во анализираниот период можеме да констатираме дека на национално ниво има опаѓачки тренд од 32.2% (2009 год) на 26.1 (2015 год) или намалување за 6.1 процентни поени додека просекот за периодот изнесува 30%. Од осумте региони 5 региони имаат натпросечна стапка на невработеност во споредба со РМ. Најлоши стапки се евидентирани кај Североисточниот регион со просек 53.2% (+23.2 од националниот просек од 30%), додека најдобри просечни стапки се забележани кај Југоисточниот и Источниот регион со просек од 15.0% и 17.9% (соодветно).

Скопски регион како посебен простор моноцентричен кон главниот град Скопје го истакнува своето економско влијание кон националната економија и преку најголемото учество на инвестициите во основните средства на национално ниво од 66.9 милијарди денари или 59.6% просечно за период 2010-2014 ( табела 6):

<b>Табела 6. Инвестиции во основни средства во РМ и по региони, во милиони денари (2010-2014)</b>						
Регион/РМ	2010	2011	2012	2013	2014	□
<b>РМ</b>	100,851	109,219	109,071	119,003	123,549	112,339
Вардарски регион	6,621	5,642	5,016	8,179	7,350	6,562
<b>ВР/РМ</b>	<b>6.6%</b>	<b>5.2%</b>	<b>4.6%</b>	<b>6.9%</b>	<b>5.9%</b>	<b>5.8%</b>
Источен регион	9,078	5,070	5,964	10,462	10,175	8,150
<b>ИР/РМ</b>	<b>9.0%</b>	<b>4.6%</b>	<b>5.5%</b>	<b>8.8%</b>	<b>8.2%</b>	<b>7.3%</b>
Југозападен регион	5,095	4,241	5,352	5,597	9,473	5,952
<b>ЈЗ/РМ</b>	<b>5.1%</b>	<b>3.9%</b>	<b>4.9%</b>	<b>4.7%</b>	<b>7.7%</b>	<b>5.3%</b>

<sup>144</sup> Ефектите на Светската финансиска криза во РМ се чувствува од крајот на 2008 и почетокот на 2009 година.



Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

Југоисточен регион	7,148	5,355	4,728	6,390	6,940	6,112
ЈИ/РМ	<b>7.1%</b>	<b>4.9%</b>	<b>4.3%</b>	<b>5.4%</b>	<b>5.6%</b>	<b>5.4%</b>
Пелагониски регион	7,690	5,765	10,236	10,745	8,329	8,553
ПР/РМ	<b>7.6%</b>	<b>5.3%</b>	<b>9.4%</b>	<b>9.0%</b>	<b>6.7%</b>	<b>7.6%</b>
Полошки регион	7,105	7,708	9,059	7,558	7,058	7,698
ПО/РМ	<b>7.0%</b>	<b>7.1%</b>	<b>8.3%</b>	<b>6.4%</b>	<b>5.7%</b>	<b>6.9%</b>
Североисточен регион	2,905	1,353	2,645	2,482	2,543	2,386
СП/РМ	<b>2.9%</b>	<b>1.2%</b>	<b>2.4%</b>	<b>2.1%</b>	<b>2.1%</b>	<b>2.1%</b>
Скопски регион	55,210	74,086	66,072	67,589	71,681	66,928
СК/РМ	<b>54.7%</b>	<b>67.8%</b>	<b>60.6%</b>	<b>56.8%</b>	<b>58.0%</b>	<b>59.6%</b>

*Извор: Државен завод за статистика, пресметка на авторот.*

Од горенаведените податоци за период 2010-2014 јасно се гледа дека инвестиционата моќ на останатите 7 региони (освен Скопскиот) во вкупните инвестиции е со едноцифрена стапка (од 2.1% до 7.6% од РМ) додека изразено збирно како процентуален просек се 40.4% од вкупните инвестиции во РМ, што се пониско од Скопскиот регион за 9.6 процентни поени. Од тука можеме да констатираме дека во РМ доминира моноцентрична стратегија за развој на националната економија, исклучиво преку главниот град Скопје додека останатите градови се маргинализирани.

Североисточниот регион претставува нај непотенцијален инвестиционен регион со просек само 2.1% во вкупните национални инвестиции. Потоа следи Југоисточниот регион со просек 5.4%, Вардарскиот регион со просек 5.8% додека Полошкиот регион придонесува со просек 6.9%. Источниот и Пелагонискиот регион во просек учествуваат малку повеќе и тоа просечно 7.3% и 7.6% (соодветно) од вкупните инвестиции во РМ. Нивото на развој на севкупната економија како и на регионите ќе го анализираме преку основниот макроекономски индикатор – Бруто домашниот производ (БДП) по апсолутни вредности и по глава на жител како добар индикатор за мерење на животниот стандард на граѓаните во општеството. Бруто домашниот производ како синтетичен макроекономски индикатор во анализираниот период 2008-2014 на национално ниво бележеше позитивен тренд од 414.8 милијарда денари (2008 година) до 527.6 милијарда денари (2014 година) или просечно 461 милијарда денари. Истотака и регионите го бележат истиот позитивен тренд на пораст на БДП (табела 7.):

Регион/РМ	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	□
<b>РМ</b>	414,890	414,622	437,296	464,187	466,703	501,891	527,632	461,032
Вардарски регион	27,958	28,493	31,249	33,932	36,267	41,260	42,079	34,463
ВР/РМ	<b>6.7%</b>	<b>6.9%</b>	<b>7.1%</b>	<b>7.3%</b>	<b>7.8%</b>	<b>8.2%</b>	<b>8.0%</b>	<b>7.5%</b>
Источен регион	31,134	31,909	37,850	40,264	38,557	40,449	43,407	37,653
ИР/РМ	<b>7.5%</b>	<b>7.7%</b>	<b>8.7%</b>	<b>8.7%</b>	<b>8.3%</b>	<b>8.1%</b>	<b>8.2%</b>	<b>8.2%</b>
Југозападен регион	35,634	31,506	35,828	38,657	37,652	39,378	41,629	37,183
ЈЗ/РМ	<b>8.6%</b>	<b>7.6%</b>	<b>8.2%</b>	<b>8.3%</b>	<b>8.1%</b>	<b>7.8%</b>	<b>7.9%</b>	<b>8.1%</b>
Југоисточен регион	30,705	33,787	39,161	43,519	43,691	46,211	52,775	41,407
ЈИ/РМ	<b>7.4%</b>	<b>8.1%</b>	<b>9.0%</b>	<b>9.4%</b>	<b>9.4%</b>	<b>9.2%</b>	<b>10.0%</b>	<b>9.0%</b>
Пелагониски регион	50,452	50,792	52,923	52,446	50,893	56,530	58,412	53,207
ПР/РМ	<b>12.2%</b>	<b>12.3%</b>	<b>12.1%</b>	<b>11.3%</b>	<b>10.9%</b>	<b>11.3%</b>	<b>11.1%</b>	<b>11.5%</b>
Полошки регион	32,405	32,066	33,707	36,056	34,044	37,735	37,413	34,775
ПО/РМ	<b>7.8%</b>	<b>7.7%</b>	<b>7.7%</b>	<b>7.8%</b>	<b>7.3%</b>	<b>7.5%</b>	<b>7.1%</b>	<b>7.5%</b>
Североисточен регион	22,816	19,767	20,671	25,597	25,807	26,613	26,182	23,922
СП/РМ	<b>5.5%</b>	<b>4.8%</b>	<b>4.7%</b>	<b>5.5%</b>	<b>5.5%</b>	<b>5.3%</b>	<b>5.0%</b>	<b>5.2%</b>
Скопски регион	183,78	186,30	185,90	193,71	199,79	213,71	225,73	198,42

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

	8	2	6	7	2	5	4	2
СК/РМ	44.3%	44.9%	42.5%	41.7%	42.8%	42.6%	42.8%	43.0%

*Извор: Државен завод за статистика, пресметка на авторот.*

Од горенаведената табела јасно се гледа позитивниот тренд на растот на БДП во анализираниот период 2008-2014 но кога вршме релативна анализа со националниот БДП се потврдува моноцентричниот модел на економскиот раст и развој на РМ бидејќи Скопскиот регион просечно во анализираниот период во БДП на РМ учествува со 43.0%

*Слика-2 Учетвото на Скопскиот регион во вкупниот Бруто домашен производ на РМ (%)*



Населението во Р. Македонија во анализираниот период 2009-2015 бележи перманентен позитивен раст и во 2015 изнесуваше 2,071,278 граѓани. Како е движењето на населението по региони може да се гледа во следнава табела:

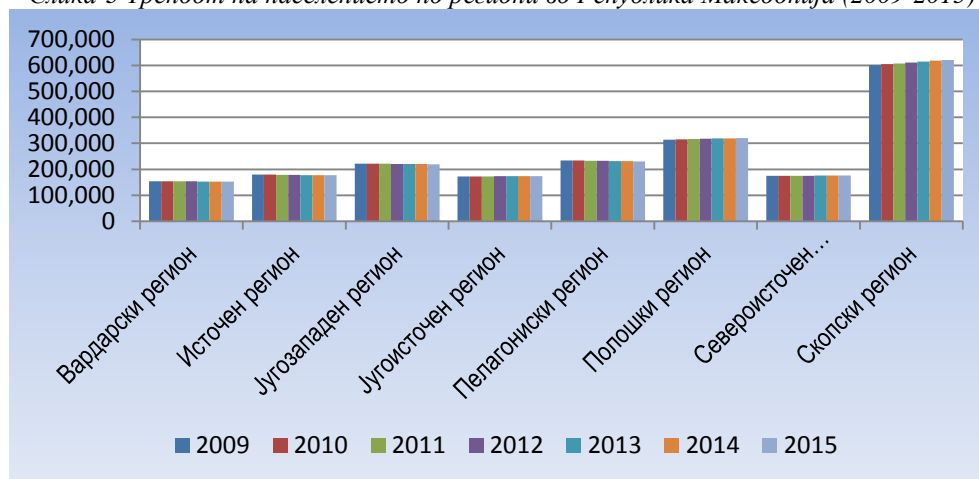
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	□
<b>RM</b>	2,052,722	2,057,284	2,059,794	2,062,294	2,065,769	2,069,172	2,071,278	2,062,616
Вардарски регион	153,837	153,880	153,764	153,554	153,422	153,272	152,917	153,521
Источен регион	179,846	179,695	179,080	178,551	177,988	177,411	176,877	178,493
Југозападен регион	221,899	221,811	221,219	220,455	220,199	220,065	219,718	220,767
Југоисточен регион	172,693	173,024	173,083	173,291	173,472	173,572	173,552	173,241
Пелагониски регион	234,320	233,952	233,306	232,618	232,113	231,500	230,771	232,654
Полошки регион	314,194	315,413	316,517	317,490	318,458	319,532	320,299	317,415
Североисточен регион	174,876	175,211	175,323	175,560	175,863	176,174	176,231	175,605
Скопски регион	601,057	604,298	607,502	610,775	614,254	617,646	620,913	610,921

*Извор: Државен завод за статистика, пресметка на авторот.*

Скопскиот регион останува најконцентрираниот регион од аспект на населението во РМ со просек 610,921 жители или 29,62% просечно на национално ниво (слика-3).

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

Слика-3 Трендот на населението по региони во Република Македонија (2009-2015)



Полошкиот регион останува вториот регион по големина на жители во Р. Македонија со 317.415 просечно, кој перманентно во периодот од 2009 до 2015 бележеше годишен раст. Од останатите региони Вардарскиот, Источниот, Југозападниот Пелагонискиот регион белажат опаѓачки тренд.

Дисперзијата на регионалниот бруто домашен производ по жител, се дефинира како сума на апсолутните разлики помеѓу регионалните и националниот БДП по жител, пондерирана со учеството на регионалното во вкупното население, искажана како процент од националниот БДП по жител.

Во табела 9 е прикажан БДП по жител на национално ниво како и за 8-те плански региони, како и нивното споредување со Националниот БДП по жител изразено во проценти за периодот 2008-2014 (соодветно) (слика 4).

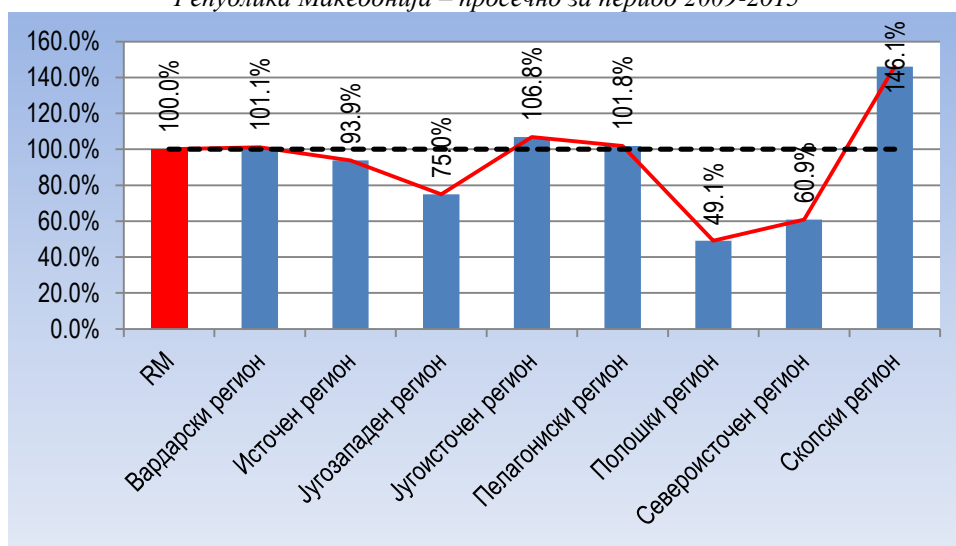
Табела 9. Бруто домашен производ по жител, по региони, (2008-2014)								
Регион/РМ	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	□
<b>РМ</b>	202,69 2	202,18 8	212,79 5	225,49 3	226,44 0	243,16 1	255,20 6	223,99 6
Вардарски регион	181,66 2	185,19 6	203,10 2	220,59 0	236,02 5	268,81 9	274,40 4	224,25 7
<b>ВР/РМ</b>	<b>89.6%</b>	<b>91.6%</b>	<b>95.4%</b>	<b>97.8%</b>	<b>104.2%</b>	<b>110.6%</b>	<b>107.5%</b>	<b>100.1%</b>
Источен регион	172,71 7	177,29 7	210,54 6	224,45 5	215,62 7	226,89 8	244,27 2	210,25 9
<b>ИР/РМ</b>	<b>85.2%</b>	<b>87.7%</b>	<b>98.9%</b>	<b>99.5%</b>	<b>95.2%</b>	<b>93.3%</b>	<b>95.7%</b>	<b>93.9%</b>
Југозападен регион	160,40 9	141,93 0	161,49 2	174,50 9	170,49 3	178,72 6	189,10 9	168,09 5
<b>ЈЗ/РМ</b>	<b>79.1%</b>	<b>70.2%</b>	<b>75.9%</b>	<b>77.4%</b>	<b>75.3%</b>	<b>73.5%</b>	<b>74.1%</b>	<b>75.0%</b>
Југоисточен регион	178,14 1	195,76 7	226,55 0	251,47 1	252,27 8	266,52 4	304,14 0	239,26 7
<b>ЈИ/РМ</b>	<b>87.9%</b>	<b>96.8%</b>	<b>106.5%</b>	<b>111.5%</b>	<b>111.4%</b>	<b>109.6%</b>	<b>119.2%</b>	<b>106.8%</b>
Пелагониски регион	214,77 7	216,60 9	226,03 6	224,48 5	218,46 3	243,27 9	251,98 8	227,94 8
<b>ПР/РМ</b>	<b>106.0%</b>	<b>107.1%</b>	<b>106.2%</b>	<b>99.6%</b>	<b>96.5%</b>	<b>100.0%</b>	<b>98.7%</b>	<b>101.8%</b>
Полошки регион	103,65 9	102,23 3	107,07 4	114,11 3	107,39 4	118,67 2	117,28 4	110,06 1
<b>ПО/РМ</b>	<b>51.1%</b>	<b>50.6%</b>	<b>50.3%</b>	<b>50.6%</b>	<b>47.4%</b>	<b>48.8%</b>	<b>46.0%</b>	<b>49.1%</b>
Североисточен	130,91	113,18	118,09	146,04	147,09	151,46	148,74	136,50

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

регион	7	1	2	7	5	2	5	6
СП/PM	<b>64.6%</b>	<b>56.0%</b>	<b>55.5%</b>	<b>64.8%</b>	<b>65.0%</b>	<b>62.3%</b>	<b>58.3%</b>	<b>60.9%</b>
Скопски регион	308,13 8	310,76 9	308,46 7	319,71 7	327,98 9	348,91 5	366,48 2	327,21 1
СК/PM	<b>152.0%</b>	<b>153.7%</b>	<b>145.0%</b>	<b>141.8%</b>	<b>144.8%</b>	<b>143.5%</b>	<b>143.6%</b>	<b>146.1%</b>

*Извор: Државен завод за статистика, пресметка на авторот.*

Слика-4 Диспаритетот на БДП по жител на регионите во Република Македонија – просечно за период 2009-2015



Ако го анализираме просечниот диспаритет на БДП по глава на жител на регионите во Македонија (PM=100) можеме да констатираме дека во периодот 2009-2015 јанголемо отстапувања бележи Полошкиот регион со -50.9%, потоа следуваат Североисточниот регион со -39.1% , Југозападниот регион со -25% и Источниот регион со -6.1% (табела 9 и слика 4). Како регион со највисоко позитивно отстапување од националниот просек за БДП по жител е Скопскиот регион со +46.1%. По него следуваат Југоисточниот со +6.8%, Пелагонискиот регион со +1.8% и Вардарскиот регион со +1.1%.

Поради немање податоци за животен стандард по региони во продолжение ќе го укажам трендот на сиромаштија кај населението и нерамномерната распределба на доходите на национално ниво за период 2010-2015 (табела 10).

Категорија	2010	2011	2012	2013	2014	2015	□
Стапка на сиромашни лица	27.0	26.8	26.2	24.2	22.1	21.5	24.6
Нерамномерна распределба на приходите, Gini коефициент	40.9	38.5	38.8	37	35.2	33.7	37.4

*Извор: Државен завод за статистика, пресметка на авторот.*

Република Македонија во периодот 2010-2015 година бележи значително намалување на стапката на сиромаштија од 27.0% од 2010 година на 21.5% во 2015 година или за 5.5 процентни поени.

Коефициентот на **Gini** укажува на нерамномерната распределба на приходите и што по блиску до нула да биде нерамномерната распределба исчезнува. И овој коефициент во PM има опаѓачки тренд со позитивни ефекти, од 40.9 во 2015 година овој коефициент падна на 33.7 што претставува намалување за 7.2 поени. Сепак има многу да се работи за да овој коефициент и стапката на сиромаштија да се сведат на саканото ниво за по добар животен стандард на граѓаните.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

#### 4. ЗАКЛУЧОК И ПРЕПОРАКИ

Периодот низ кој поминал Република Македонија од осамостојувањето до денес се карактеризира со многу осцилации, период проследен со многу тешкотии во политичката и економската сфера. Република Македонија во овој транзиционен период била соочена со разни економски и политички блокади внатрешни дисторзи и политички кои негативно влијаеле во животниот стандард на граѓаните како и на економската и политичката интеграција на РМ во ЕУ и НАТО структурите.

Од реализираното истражување можеме да констатираме следново:

- *Не пререструктурирано стопанство со ниска апсорпција на моќ на невработеното население.*
- *Голем број на микро–мали ДС карактеристични за семеен бизнис.*
- *Неадекватна застапеност и распределба на ДС во регионите во РМ.*
- *Голема нерамномерност на населението помеѓу регионите и моноцентрично вселување кон главниот град Скопје (Скопски регион).*
- *Концентрирање на економска и инвестициона моќ исклучиво кон Скопскиот регион.*
- *Висока стапка на невработеност и големи диспаритети по регионите.*
- *Големи диспаритети по учеството на регионите во креирање на националниот БДП со исклучиво доминирање на Скопскиот регион.*
- *Големи диспаритети по БДП по глава на жител на планските региони во споредба со просечниот национален БДП по жител.*
- *Висока стапка на сиромаштија и висок степен на нерамномерна распределба на приходи.*

По утврдувањето на горенаведените слабости, ни даваат за право да предлагаме препораки за подобрување на состојбите и тоа:

- *Пререструктурирање на стопанството-стопанска обнова.*
- *Подготвување на адекватен стратешки план на ЛЕР и регионален развој.*
- *Стратегија за полицентричен наместо моноцентричен развој.*
- *Спроведување на рамномерен регионален развој.*
- *Активни мерки за поттикнување на самовработување.*
- *Поттикнување на претприемништвото преку привлекување на приватните трансфери од странство како значаен потенцијал на нашите региони.*
- *Применување на соодветни мерки за намалување на сиромаштијата.*
- *Поттикнување на ДС за нови инвестиции како и привлекување на СДИ во насока на зголемување на БДП како и БДП по глава на жител.*

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Advani, Asheesh (2006): *Investors In Your Backyard: How To Raise Business Capital From People You Know*, Nolo, New York.
- [2] Blakely, J.Edvard and Bradshaw,Ted K: *Planning local economic development-theory and practice*, third edition, Sage Publication, London 2002, стр 61.
- [3] Boudeville, J.R.: *Problems of Regional Economic Planning*, Edinburgh UP, 1966 стр.11
- [4] Cooke Philip and Piccaluga Andrea (2006): *Regional development in the knowledge economy*, Rutledge, New York.
- [5] F. Perroux:*The pole of development and the general theory of the economy*, in *Regional Economic Development: Essays in Honour of Francois Perroux* Eds B Higgins, D Savoie (Allen and Unwin, Boston, MA), 1988, стр 49 -64
- [6] Group of authors; Mazllami, Jeton (co authors) (2008): *TETOVO–Economic status and development*, FBA–SEEU, Arberiadesign, Tetovo.
- [7] Mazllami, Jeton: *Инвестиции и локалниот економски развој во тетовскиот регион*, Докторска дисертација, Економски факултет, Скопје, 2011.
- [8] Richardson, H.W.: *Regional Economics*, Urbana: University of Illinois Press, 1979 стр. 104
- [9] Romer, P.M.:*The origins of endogenous growth*, *Journal of Economic Perspectives*, 8(1), 3–22.
- [10] Salvadori Neri (edit):*The Theory of Economic Growth: a ‘Classical’ Perspective*, *University of Pisa, Italy*, (2003).
- [11] UNDP (2004): *“Како да профункционира локалниот развој“*, Програма за развој на ОН.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [12] Wysocka S.A.: Theories of Regional and Local Development – Abridged Review, Bulletin of geography socio–ECONOMIC SERIES NO. 12/2009, University of Silesia, Poland, 2009
- [13] Наталија Николовска: Регионална Економија, Економски Факултет Скопје, 2000, стр.47-55
- [14] Државен завод за статистика на РМ, Соопштение: *“Инвестиции во основни средства во Р. Македонија 2000-2016 година”*, Скопје.
- [15] Државен завод за статистика на РМ, Соопштение: *“БДП во Р. Македонија 2000-2016 година”*, Скопје.

**NEW MODEL OF CORPORATE GOVERNANCE - SCHEDULE FOR NEW  
ECONOMIC THEORY**

**Halil Kalač**

Banking Ombudsman, Central Bank of Montenegro, – Podgorica, Montenegro

[halil.kalac25@gmail.com](mailto:halil.kalac25@gmail.com)

**Abstract:** One of the causes of the global economic and financial crisis is poor corporate governance. The author analyses the weaknesses of the current model of corporate governance and presents a new model of corporate governance. The current model of corporate governance shows numerous shortcomings. Weaknesses in the existing model of corporate governance resulted in the emergence of the economic and financial crisis, which resulted in global crisis and spill over to all spheres of economy and business in the world.

The current global economic and financial crisis and its duration, showed that current model of corporate governance in all its modalities has been overcome: Anglo-Saxon, European and Japanese model. The Anglo-Saxon model of corporate governance is applied in common law countries, primarily in the United States of America. The USA economy created the current financial and economic crisis which spread to the world economy. The current model of corporate governance in the EU is not able to withstand the current global financial and economic crisis, which points to its obsolescence and outdated. This statement applies to both the German and the French version of this model, as well as to the Scandinavian variant. Japanese model of corporate governance also failed to withstand the current economic and financial crisis.

The current model of corporate governance does not imply involvement in the process of management of all (factors) inputs of production (natural resources, labour, capital, entrepreneurship, science and skill, innovation and skills, information, planet - water, air, soil). The current model of corporate governance includes representatives of some production inputs (capital and partly work).

What is necessary is a new model of corporate governance. The new model of corporate governance (factor management) gives a new quality to the management because it implies involvement of all inputs (factors), production management process and enables management at many levels, from its current level of corporate governance structure. It removes the shortcomings of previous models of corporate governance, enables participation in the management of all factors of production, a more equitable distribution of incomes inputs and establishes stronger ties between the factor markets and corporate governance, and better regulation of the factor market in all its segments.

**Keywords:** global financial and economic crisis, corporate governance, production inputs, factor management, factor market, production inputs profit.

**NOVI MODEL KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA – PRILOG ZA NOVU  
EKONOMSKU TEORIJU**

**Halil Kalač**

Bankarski ombudsman, Centralna banka Crne Gore, Podgorica, Crna Gora

[halil.kalac25@gmail.com](mailto:halil.kalac25@gmail.com)

**Abstrakt:** Jedan od uzroka globalne ekonomske i finansijske krize je loše korporativno upravljanje. Autor u radu analizira slabosti postojećeg modela korporativnog upravljanja i prikazuje novi model korporativnog upravljanja. Postojeći model korporativnog upravljanja pokazao je brojne nedostatke. Slabosti u postojećem modelu korporativnog upravljanja uticale su na pojavu ekonomske i finansijske krize, kao i da finansijska i ekonomska kriza poprimi globalnu dimenziju i zahvati sve sfere ekonomije i privređivanja u svijetu.

Aktuelna globalna ekonomska i finansijska kriza i njeno trajanje, pokazali su da je prevaziđen sadašnji model korporativnog upravljanja u svim njegovim modalitetima: anglosaksonski, evropski i japanski. Anglosaksonski model korporativnog upravljanja primijenjuje se u zemljama anglosaksonskog prava, prvenstveno u SAD. U američkoj ekonomiji nastala je aktuelna finansijska i ekonomska kriza i proširila se na svjetsku ekonomiju. Postojeći model korporativnog upravljanja u EU nije uspio oduprijeti se aktuelnoj globalnoj finansijskoj i

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

ekonomskoj krizi, što ukazuje na njegovu prevazidenost i zastarjelost. Ova konstatacija odnosi se, kako na njemačku i francusku varijantu ovog modela, tako i na skandinavsku varijantu. Japanski model korporativnog upravljanja, takođe, nije uspio oduprijeti se aktualnoj ekonomskoj i finansijskoj krizi.

Sadašnji model korporativnog upravljanja ne podrazumijeva uključivanje u procesu upravljanja svih (faktora) inputa proizvodnje (prirodni resursi, rad, kapital, preduzetništvo, nauka i znanje, inovacija i vještine, informacija, planeta - voda, vazduh, zemljište). Postojeći model korporativnog upravljanja uključuje samo predstavnike nekih inputa proizvodnje (kapital i djelimično rad).

Neophodan je novi model korporativnog upravljanja. Novi model korporativnog upravljanja (faktorsko upravljanje) daje novi kvalitet upravljanju jer podrazumijeva uključivanje svih inputa (faktora) proizvodnje u proces upravljanja i omogućava upravljanje na više nivoa, u odnosu na sadašnju strukturu nivoa korporativnog upravljanja. Otklanja nedostatke dosadašnjeg modela korporativnog upravljanja, omogućava učešće u upravljanju svih faktora proizvodnje, omogućava pravedniju raspodjelu dohodaka inputa i uspostavlja čvršće veze između faktorskog tržišta i korporativnog upravljanja, a i utiče na bolje regulisanje faktorskog tržišta u svim njegovim segmentima.

**Ključne riječi:** globalna finansijska i ekonomska kriza, korporativno upravljanje, inputi proizvodnje, faktorsko upravljanje, faktorsko tržište, dohoci inputa proizvodnje

### 1.UVOD

Globalna ekonomska i finansijska kriza ukazala je na slabosti dosadašnjih modela korporativnog upravljanja i potrebu za unapređenjem upravljanja korporacijom. U akademskoj zajednici ulaže se mnogo energije u namjeri da se dođe do novih rješenja u ovoj oblasti. Da se nađu novi modeli i načini funkcionisanja korporacije, koji će je učiniti efikasnijom, uspješnije sticanje i raspodjela stečenog profita, što bi uticalo na pravedniju raspodjelu bogastva. Slobodan protok roba i kapitala u svijetu, odnosno talas globalizacije, nameće potrebu da se sve korporacije, koje žele da posluju na globalizovanom tržištu, prilagode novim uslovima, odnosno da će neminovno morati da novim uslovima prilagode svoje korporativno upravljanje. Ostvarivanje profita na slobodnom tržištu, prisutno je od Adama Smita (Adam Smith) pa do danas. Pored inputa: zemljište, kapitala i rada, danas su u savremenim procesima proizvodnje prisutni i inputi: preduzetništvo, tehnologija i inovacija, nauka, znanje i informacija. Prirodni kapital (zemljište, vazduh, voda) fundamentalni je input (faktor- okvir), kome je neophodna zaštita i očuvanje.

Kada govorimo o teoriji i praksi upravljanja korporacijom u savremenom svijetu, jasno se izdvajaju tri osnovna modela korporativnog upravljanja. Tržišno orjentisani model je dominantan u ekonomskom sistemu SAD i Velike Britanije i zasniva se na funkcionisanju tržišta kapitala, većoj ulozi vlasnika u upravljanju i zaštiti prava pojedinačnih akcionara. Za razliku od modela tržišta kapitala, evropski model karakteriše rigidnija regulativa, jaka uloga bankarskog sektora u upravljanju korporacijom. Japanski model korporativnog upravljanja na sličan način funkcionise kao evropski (njemački), te ima slične efekte i nedostatke.

Aktuelna globalna ekonomska i finansijska kriza nameće neophodnost novog pristupa u korporativnom upravljanju. Nova rješenja, koja su dosada najčešće uvedena u oblast korporativnog upravljanja nijesu otklonila nedostatke i povećala njegovu efikasnost. Holistički pristup korporativnom upravljanju je koncept uvažavanja objektivne realnosti u vezi sa promjenama. Ovaj pristup polazi od toga da su promjene rezultat kretanja, koje objektivno menjaju postojeće stanje. Holistički pristup afirmiše originalnost istraživanja i iznalazenja najefikasnijih načina za ostvarenje postavljenih ciljeva. To podrazumijeva razvoj novih stilova upravljanja, novih proizvoda i novih organizacionih oblika.

Novi model korporativnog upravljanja, faktorsko upravljanje, polazi od osnovnog cilja, a to je uključivanje svih inputa proizvodnje u proces upravljanja korporacijom, radi povećanja njegove efikasnosti, kao i radi sticanja i raspodjele profita na sve inpute proizvodnje. On omogućava pravedniju raspodjelu stečenog profita i pospješuje konvergenciju u raspodjeli dohotka i bogastva. Rad koja slijedi pokušava da odgovori na pitanje da li je to ispravan put.

### 2.MODELI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

U najširem smislu pod korporativnim upravljanjem podrazumeva se vještina upravljanja i način kontrole preduzeća koja su organizovana u formi akcionarskih društava (korporacija). Ostvarivanje ciljeva korporacije, utvrđivanje sredstva za postizanje tih ciljeva i nadgledanje rezultata, obezbjeđuje se kroz strukturu upravljanja korporacijom.

U nauci i praksi, u zavisnosti od oblika upravljanja i rukovođenja, kao i od oblika odlučivanja, prava i obaveza, razvila su se tri modela korporativnog upravljanja: nglosaksonski, evropski i japanski model. Anglosaksonski model zastupljen je u SAD, Velikoj Britaniji, Australiji, Kanadi i Novom Zelandu. Evropski model karakterističan



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

je za zemlje kontinentalne Evrope, dok je japanski model karakterističan za Japana. Zajednička karakteristika ovih modela, odnosno nedostatak, je što u proces upravljanja korporacijom nisu uključeni predstavnici svih inputa proizvodnje.

1. Anglosaksonski model korporativnog upravljanja karakteriše odvojena funkcija vlasništva od upravljanja u korporaciji. Vlasništvo nad akcijama je usitnjeno, a korporacije su listirane na tržištu kapitala. Manjinski akcionari su zaštićeni, ne samo zahvaljujući zakonskoj regulativi i infrastrukturi, već i zbog visoko razvijenih tržišta kapitala. Prisutna je u ovom modelu, više nego u drugim modelima, transparentnost u objavljivanju finansijskih izveštaja, kao i uređenost sistema. Razvijeno tržište kapitala osnov je za pravilno donošenje investicionih odluka. Anglosaksonski model korporativnog upravljanja, naziva se jednodomni, jer se sastoji iz jedinstvenog odbora direktora. Funkcije upravljanja i nadzora objedinjene su i sadržane u odboru direktora. Najviši organ je skupština akcionara koja bira odbor direktora, a odbor direktora imenuje, kontroliše i smenjuje menadžere<sup>145</sup>.

Modela korporativnog upravljanja koncipiran na ovaj način u velikoj mjeri zavisi od razvijenosti i dobrog funkcionisanja tržišta kapitala, kao i od relevantnih informacija bitnih za vlasnike. Anglosaksonski model korporativnog upravljanja pokazao je slabosti u aktuelnoj globalnoj ekonomskoj i finansijskoj krizi. U zemljama u kojima se primjenjuje prisutno je jačanje regulative koja se odnosi na sprečavanje malverzacija i delovanja koja su u suprotnosti sa interesima vlasnika i preduzeća u cjelini. Ovaj model upravljanja korporacijom ne uključuje sve inpute proizvodnje i prirodni kapital kao fundamentalni factor proizvodnje<sup>146</sup>.

2. Evropski model korporativnog upravljanja (kontinentalni) karakterističan je za korporacije koje posluju u zemljama sa slabije razvijenim tržištem kapitala i sa koncentrisanom vlasničkom strukturom. Korporativna kontrola koncentrisana u rukama malog broja značajnih akcionara sa različitim interesima i značajnom ulogom banaka u upravljačkim procesima, pa se zbog toga smatra da je zatvoreni model korporativnog upravljanja. Mala grupa akcionara ima veliki procenat akcija kojima se trguje na berzi, pa je samim tim uloga tržišta kapitala znatno manja nego u otvorenom modelu.<sup>147</sup>

Evropski model korporativnog upravljanja funkcioniše kao dvodomni. To znači da su funkcije upravljanja i rukovođenja odvojene i sadržane su u upravnom i nadzornom odboru. Finansiranje se vrši putem poslovnih banaka, a ne emisijom akcija što je karakteristično za otvoreni modela. Nadzor nad menadžmentom obavljaju banke i druge finansijske institucije, koristeći informacije koje imaju kao insajderi u korporativnom upravljanju<sup>148</sup>.

Ovaj model upravljanja manje je transparentan jer je tržište kapitala od sekundarnog značaja u odnosu kako je to kod anglosaksonskog modela. Ni ovaj model korporativnog upravljanja ne uključuje sve inpute proizvodnje i prirodni kapital, u upravljanju korporacijom.

3. Japanski model korporativnog upravljanja ima svoje specifičnosti koje ga razlikuju od druga dva modela. Osnovna njegova obeležja su čvrste i dugoročne veze između banaka i korporacija, visok stepen učešća bankarskog kapitala u akcionarskom kapitalu korporacija. Ovaj model korporativnog upravljanja ima veoma nizak broj manjinskih akcionara. Bez obzira na njegovu višedimenzionalnost, može se reći da se japanski model korporativnog upravljanja oslanja na dva ključna elementa, odnosno na bankarski sistem i tzv. industrijsku mrežu (*keiretsu*)<sup>149</sup>. Japanski model korporativnog upravljanja karakteriše to da odlučivanje karakteriše činjenica da skoro sve japanske kompanije imaju bliske veze sa glavnom bankom koja je najčešće glavni akcionar, ona obezbeđuje kredite i pruža druge usluge svojim korporativnim klijentima. Japanski model korporativnog upravljanja se posebno oslanja na industrijsku politiku koju kreira vlada, pa se može reći da i vlada predstavlja subjekt u upravljanju japanskim korporacijama. Jedna od ključnih odrednica japanskog modela korporativnog upravljanja je delovanje među učesnicima u upravljanju, odnosno principi kompromisa i sporazuma dogovaranjem. Od svih „stakeholdera, u

---

<sup>145</sup> Leight foot R, Kester C.: *Note on Corporate Governance systems: The USA, Japan and Germany*, Harward Business School Note, 1992, pp. 4-6

<sup>146</sup> Heidi Hylton Meier, Natalie C. Meier: *Corporate Governance: An examination of U.S. and European Models*, Corporate Board: Role, Duties & Composition / Volume 9, Issue 2, 2013, pp. 2-14

[http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/H\\_H\\_Meier\\_N\\_C\\_Meier\\_paper\\_CB\\_volume9.pdf](http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/H_H_Meier_N_C_Meier_paper_CB_volume9.pdf) 06.04.2017

<sup>147</sup> David Pitt-Watson, George Dallas George Dallas: *Corporate Governance Policy in the European Union: Through an Investor's Lens*, August 2016, Vol. , No. 6 , CFA Institute , London Business School, p.p. 4-24, <https://www.cfainstitute.org/pages/index.aspx> - 03.04.2017

<sup>148</sup> Ibid, pp. 24 -64

<sup>149</sup> Keiretsu predstavlja određene industrijske grupe koje su uzajamno povezane poslovnim odnosima, vezama i obavezama u osnovnom kapitlu korporacije

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

japanskoj kompaniji očekuje se da rade zajedno u najboljem dugoročnom interesu kompanije kao celine. U tom smislu, japanske kompanije nastoje da njihovi akcionari budu osobe koje su to na duže vreme i da su međusobno povezane, dok su manjinski akcionari uglavnom isključeni iz ovog procesa. Ovaj model korporativnog upravljanja ne uključuje sve inpute proizvodnje u proces upravljanja korporacijom.

### 2.1. Holistički pristup

Globalna ekonomska i finansijska kriza ukazala je na potrebu za aktivnim unapređenjem korporativnog upravljanja. Holistički pristup je koncept uvažavanja objektivne realnosti u vezi sa promjenama<sup>150</sup>. On polazi od toga da su promjene rezultat kretanja, koje objektivno menjaju postojeće stanje. Holistički pristup polazi od originalnosti istraživanja i iznalaženja najefikasnijih načina za ostvarenje postavljenih ciljeva. To podrazumijeva razvoj novih stilova upravljanja, novih proizvoda i novih organizacionih oblika.<sup>151</sup>

Korporativno upravljanje treba da se bavi ne samo, rješavanjem problema kolektivnog djelovanja investitora i pomirenjem konfliktnih interesa između različitih stejkholdera, već i uključivanjem i djelovanjem svih inputa proizvodnje u proces upravljanja korporacijom. U savremenim uslovima poslovanja, od presudnog značaja je ostvarivanje interesa svih inputa proizvodnje, a ne dominantno inputa kapitala. Proces razvoja velikih svjetskih kompanija, prati sve veći značaj tehnologije i inovacije, nauke, znanja i informacije (četvrta tehnološka revolucija). Savremeno korporativno upravljanje zahtijeva uključivanje prirodnog kapitala (zemljište, vazduh, voda) kao fundamentalnog inputa u upravljanju korporacijom, u procesu upravljanja korporacijom, zbog njegove ugroženosti. Holistički koncept uvažava objektivnu realnost vezanu za neophodnost promjena u upravljanju korporacijama, da su promjene rezultat kretanja koja objektivno menja postojeće stanje<sup>152</sup>.

U steikholderskom pristupu ključne su postavke, da korporacija ne postoji samo zbog povećanja, odnosno maksimizacije bogatstva njenih vlasnika, da korporativno upravljanje nije isključivo instrument akcionara, već svih onih koji stavljaju na raspolaganje resurse potrebne za funkcionisanje korporacije. Stoga svi oni treba da imaju ravnopravan položaj u raspodjeli ostvarenih efekata, takav da niko od njih ne bude privilegiran, da je korporacija i društvena institucija. Glavni nedostatak steikholderskog pristupa je njegova nejasnoća ili još bolje rečeno neodređenost. U njemu se nigdje decidno ne kaže ko bi trebao upravljati korporacijom. Kakva bi uloga u tom procesu trebala da bude ne samo akcionara i menadžera, već predstavnika svih inputa proizvodnje u korporaciji i predstavnika prirodnog kapitala. Ovaj pristup nije definisao da predstavnici svih inputa proizvodnje treba da budu uključeni u proces upravljanja korporacijom. Novi model korporativnog upravljanja daje odgovor na pitanja koja nije dao steikholderski pristup.

### 3. NOVI MODEL KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Globalna ekonomska i finansijska kriza otkrila je brojne manjkavosti kako kod ekonomskih teorija tako i kod ekonomskih modela. Postojeći modeli korporativnog upravljanja pokazali su brojne nedostatke kako u finansijskom tako i u realnom sektoru. Anglosaksonski model korporativnog upravljanja nije uspio spriječiti pojavu ekonomske i finansijske krize u najrazvijenijoj ekonomiji. Nedostaci u evropskom modelu korporativnog upravljanja uzrokovali su pojavu i širenje globalne ekonomske i finansijske krize u Evropi. To se odnosi kako na njemačko-francusku varijantu korporativnog upravljanja tako i na skandinavsku varijantu. Takođe, japanski model korporativnog upravljanja nije se uspio suprotstaviti aktuelnoj globalnoj ekonomskoj i finansijskoj krizi.

Ekonomski rast<sup>153</sup> je rezultat efekata svih faktora proizvodnje<sup>154</sup>. Dohoci inputa proizvodnje: renta je dohodak na prirodne resurse (zemljište, rude, šume, vode); kamata i dividenda je dohodak na kapital; profit je dohodak na

---

<sup>150</sup> Oladipupo Luqman Salami, Satirenjit Kaur Johl, and Mohd Yusoff Ibrahim, 1-3Department of Management and Humanities (2014), **Holistic Approach to Corporate Governance: A Conceptual Framework**, Global Business and Management Research: An International Journal Vol. 6, No. 3 (2014), pp. 251 -266, [http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/H\\_H\\_Meier\\_N\\_C\\_Meier\\_paper\\_CB\\_volume9.pdf](http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/H_H_Meier_N_C_Meier_paper_CB_volume9.pdf) [23.03.2017]

<sup>151</sup> Suzanne Young, Vijaya Thyl: *A holistic model of corporate governance - a new research framework*, *Corporate governance* : The international journal of business in society, vol. 8, no. 1, 2008, pp. 94-108, <http://hdl.handle.net/10536/DRO/DU:30020101> [27.03.2017]

<sup>152</sup> CFA Institute: *Holistic corporate governance approach necessary*, 2016, London, United Kingdom, [www.cfainstitute.org](http://www.cfainstitute.org), [05.04.2017]

<sup>153</sup> Gregory Clark (2009), *Explaining Modern Growth*, p.p. 4- 33, p.p. 11-12

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

preduzetništvo<sup>155</sup>; najamnina je dohodak na rad. Inputi proizvodnje, tehnologija i inovacija<sup>156</sup>, zatim inputi: nauka, znanje i ideja<sup>157</sup>, kao i informacija, značajno doprinose ekonomskom rastu, nijesu prisutni u sadašnjim modelima upravljanja korporacijom i ne učestvuju u raspodjeli profita korporacije. Takođe, prirodni kapital (zemljište, vazduh, voda) kao javno dobro<sup>158</sup> ne učestvuje u upravljanju korporacijom, bez učešća je u raspodjeli ostvarenog profita u korporaciji. Postavlja se pitanje kako da svi inputi proizvodnje ostvare dohodak rpdjelom profita u korporaciji. Kako zaštititi prirodni kapital koji je ugrožen od korporacija.

Šta se dešava u sadašnjem načinu raspodjele ostvarenog profita korporacije, raspodjeli profita na dohotke ekonomskih inputa. Kako se vrši raspodjela profita u korporaciji? U konačnici najveći dio profita pripadne vlasnicima kapitala. Stopa prinosa na kapital je iznad stope prinosa drugih inputa proizvodnje. To je jak generator divergencije u raspodjeli dohotka i bogastva<sup>159</sup>. Postavlja se pitanje: kako ukrotiti input kapital, jer se vinuo iznad svih drugih inputa (faktora) proizvodnje? Kako svesti njegov dohodak na realnost?<sup>160</sup>

Neophodan je novi model upravljanja korporacijom, u kojem bi organe korporativnog upravljanja učiniti predstavnici svih inputa proizvodnje. Predstavnici svih inputa proizvodnje bi imali mogućnost da odlučuju ne samo u sticanju profita nego i odlučuju o njegovoj raspodjeli.

Novi model upravljanja korporacijom bio bi faktorsko upravljanje. U ovom modelu upravljanja učestvovali bi svi faktori proizvodnje, svi inputi. Inputi proizvodnje: tehnologija i inovacija, nauka i ideja, znanje i informacija, kao faktori konvergencije u raspodjeli dohotka i bogastva<sup>161</sup> uticali bi na raspodjelu stečenog profita u korporaciji, a samim tim i nacionalnog dohotka, na pravedniji način i spriječili ekstremnu koncentraciju bogastva na jednoj strani i ekstremno siromaštvo na drugoj strani.

Organi faktorskog upravljanja bili bi: faktorska skupština i drugi organi koji mogu biti sastavljeni od predstavnika svih inputa proizvodnje.

Članovi faktorske skupštine su predstavnici inputa proizvodnje: Resursi prirodni (zemljište), rad (zaposleni), kapital, preduzetništvo, tehnologija i inovacija, nauka i ideja, znanje i informacija, kao i prirodni kapital (zemljište, vazduh, voda).

Faktorsko upravljanje ima izuzetan značaj za uspješan rad korporacije pa time i za razvoj privrede kao cjeline. Faktorski pristup upravljanju omogućava da korporativno upravljanje predstavlja moderni, po mnogo čemu, specifični sistem upravljanja korporacijom u tržišnoj privredi. Razlikuje od tradicionalnog upravljanja korporacijom.

---

[http://faculty.econ.ucdavis.edu/faculty/gclark/ecn110a/readings/growth\\_accounting.pdf](http://faculty.econ.ucdavis.edu/faculty/gclark/ecn110a/readings/growth_accounting.pdf) [05.04.2017]

<sup>154</sup> 15. John G. Fernald and Charles I. Jones: *The Future of US Economic Growth*, American Economic Review: Papers & Proceedings, 2014, 104(5): p.p. 44–49

<http://dx.doi.org/10.1257/aer.104.5.44> [10.04.2017]

<sup>155</sup> Charles I. Jones, Jihee Kim : *A Schumpeterian Model of Top Income Inequality*, Stanford University and NBER, 2017, pp. 2-55

<https://web.stanford.edu/~chadj/IdeaPF.pdf>, 23.04.2017 [05.04.2017]

<sup>156</sup> Ana Carolina Machado Arroio: *Governance of Science, Technology and Innovation Programmes for Development Is Global Financing Getting it Right?* Institutions and Economies Vol. 4, No. 2, July 2012, pp. 45-64, <http://repository.um.edu.my/1125/1/Fulltext3.pdf> [20.04.2017]

<sup>157</sup> Chang-Tai Hsieh, Erik Hurst, Charles I. Jones, Peter J. Klenow: *The Allocation of Talent and U.S. Economic Growth*, American Economic Journal: Makroekonomija, 2010, pp. 224-245

[http://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10,1257/mac.2.1.224](http://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/mac.2.1.224), pp. 2-14

<http://klenow.com/HHJK.pdf>, – 24.04.2017 [13.04.2017]

<sup>158</sup> Natural Capital - Identifying implications for economies - HSBC.com, [www.hsbc.com/~media/hsbc-com/.../0301214-natural-capital](http://www.hsbc.com/~media/hsbc-com/.../0301214-natural-capital)

[29.04.2017]

<sup>159</sup> T. Piketty: *Kapital u dvadeset i prvom vijeku*, Buybook, Sarajevo, 2015, str. 28-30

<sup>160</sup> Ibid, str. 30-32

<sup>161</sup> H. Kalač: *Uticaj ekonomske misli na rješavanje ekonomskih kriza*, Forum EuroAsia, Beograd, 21-23. Juli 2016, str. 5-11.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Faktorsko upravljanje korporacijom rješava nedostatak sadašnjih modela korporativnog upravljanja. Proizvodna funkcija  $Q = f(\text{inputi} - \text{faktori proizvodnje})$ <sup>162</sup> može se iskazati na slijedeći način:

$$Q = f[Z, K(Rk + Fk), L, PR, TH, ID, PK(z, v, v)]$$

Faktori (inputi) prisutni u proizvodnji uključeni u upravljanju korporacijom:

Z – Prirodni resursi ( zemljište, rude, šume, vode, klima)

K – Kapital ( realni kapital, finansijski kapital)

L – Rad (zaposleni)

PR - Preduzetništvo

TH – Tehnologija, inovacija

ID – Nauka (ideja, znanje, informacija)

PK – Prirodni kapital (zemljište, voda, vazduh)

Prirodni resursi (Z) - Zemljište, rude, šume, vode, klima i dr. prirodni resursi predstavljaju značaja input proizvodnje. Dohodak prirodnih resursa je renta. Ona je dohodak od ustupanja na korištenje zemljišta, ruda, šuma i voda, i pripada mu dio od profita koji se raspoređuje u korporaciji.

Kapital (K) – Input kapital ima svoj dohodak, kamatu i dividend na finansijski kapital, a na realni kapital dohodak zakupninu. Ovaj input ne treba imati apsolutni primat u raspodjeli stečenog profita u korporaciji.

Rad (L) - Dohodak od rada je najamnina. Ovaj input uz angažovanje ostalih inputa u proces proizvodnje stvara novu vrijednost.

Preduzetništvo (PR) - Dohodak na input preduzetništvo je profit. Stiče se raspodjelom stečenog profita, kao naknada za angažovanje i organizovanje ostalih inputa u proces proizvodnje.

Tehnologija i inovacija (TH) - Tehnologija je vrlo bitan input proizvodnje koji ima sve veću ulogu u razvoju. Tehnologija kao input mač je sa dvije oštrice. Vrijeme je četvrte tehnološke revolucije. Kriva inovacije u prouzvodnoj funkciji ima eksponencijalni oblik. Inovacija je jedan od inputa koji povećava konvergenciju u raspodjeli bogastva, smanjuje divergenciju u raspodjeli dohotka i bogastva<sup>163</sup>.

Nauka i ideja (ID) - Nauka i ideja kao vrlo važan input proizvodnje ako je zastupljen u upravljanju korporacijom, u značajnom obimu povećava obim proizvodnje i omogućava sticanje većeg profita<sup>164</sup>. Informacija je resurs 21 vijeka. Ona utiče na rast proizvodnje i veće sticanje profita.

Prirodni kapital (PK) – Prirodni kapital danas nije zastupljen u modelima korporativnog upravljanja. Kao javno dobro, svi ga koriste. Potrebna je hitna njegova zaštita i očuvanje<sup>165</sup>. Neophodno je njegovo učestvovanje u upravljanju korporacijom.

Raspodjela ostvarenog profita (dohotka) u korporaciji na dohotke inputa proizvodnje sprijačava primat pojedinih inputa u raspodjeli profita nad drugim inputima proizvodnje.

Uključivanje svih inputa proizvodnje u upravljanju korporacijom smanjuje se divergencija u raspodjeli ostvarenog dohotka i bogastva. Inputi proizvodnje koji pospješuju konvergenciju (tehnologija i inovacija, ideja i nauka, znanje i informacija, odigrali svoju ulogu u zaustavljanju divergencije i raspodjeli dohotka i bogastva<sup>166</sup>. Piketijev svjetski porez na bogastvo (korisna zabluda) mogao bi se izbjeći ili (pak) sprovesti bez mnogo galame.<sup>167</sup>

---

<sup>162</sup> J.Singh (2016): *Factors of Production : Land, Labour, Capital and Entrepreneur | National Income* : <http://www.economicdiscussion.net/production/factors-of-production-land-labour-capital-and-entrepreneur-national-income/541> [ 13.04.2017]

<sup>163</sup> T. Piketty: Kapital u dvadeset i prvom vijeku, Buybook, Sarajevo, 2015, str. 558-572

<sup>164</sup> Charles I. Jones, 2015, Growth and Ideas, *Department of Economics, University of California, Berkeley And NBER, pp.1064-1108* <https://web.stanford.edu/~chadj/papers.html> [10.04.2017]

<sup>165</sup> Natural Capital - Identifying implications for economies - HSBC.com, [www.hsbc.com/~media/hsbc-com/.../0301214-natural-capital](http://www.hsbc.com/~media/hsbc-com/.../0301214-natural-capital) [ 06.04.2017]

<sup>166</sup> Arnie Calica: *Income Inequality, Catastrophe Predictions, and Thomas Piketty*, 56 *Jurimetrics J.*, 2016, pp. 329–343 [http://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/science\\_technology/2016/income\\_inequality.authcheckdam.pdf](http://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/science_technology/2016/income_inequality.authcheckdam.pdf)[http://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/science\\_technology/2016/income\\_inequality.authcheckdam.pdf](http://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/science_technology/2016/income_inequality.authcheckdam.pdf) - [29.04.2017]

<sup>167</sup> T. Piketty: *Kapital u dvadeset i prvom vijeku*, Buybook, Sarajevo, 2015, str. 558-572

#### 4. ZAKLJUČAK

- Korporativno upravljanje ne samo da ima izuzetan značaj za uspješan rad korporacije, nego i za ostvarivanje dohodaka svih inputa proizvodnje. Pored drugih uzročnika nastanka aktuelne globalne ekonomske i finansijske krize, i neadekvatno korporativno upravljanje jedan od uzročnika. Pokazali su se prevaziđenim postojeći modeli upravljanja korporacijom.
- Neophodan je holistički pristup u uapređenju korporativnog upravljanja i modeliranju novog koncepta koji bi uvažavao objektivne realnosti u vezi sa neophodnim promjenama u ovoj oblasti. Holistički pristup polazi od originalnosti istraživanja i iznalazenja najefikasnijih načina za ostvarenje ovog postavljenog cilja.
- Novi model upravljanja korporacijom uključuje sve faktore savremene proizvodnje. Organi upravljanja korporacijom su: faktorska skupština i drugi organi sastavljeni od predstavnika svih inputa proizvodnje. Tehnologija i inovacija, nauka i ideja, znanje i informacija, bili bi zastupljeni u ovom modelu korporativnog upravljanja. Prirodni kapital: zemljište, voda, vazduh i klima, takođe, bio bi zastupljen u organima korporativnog upravljanja.
- Pored faktorske skupštine predstavnici inputa kapital i drugih inputa, mogu formirati svoja tijela radi sprovođenja odluka faktorske skupštine. To daje mogućnost formiranja organa za prirodni kapital (ekologija), jer su zemljište, voda, vazduh i klima, fundamentalni faktori proizvodnje, javno dobro, koje se mora štiti. Prirodni kapital ugrožen je zbog visokog procenta zagađenosti.
- Inputi proizvodnje kao što su tehnologija i inovacija, nauka i ideja, znanje i informacija, faktori su konvergencije raspodjele dohotka i bogastva. Njihovo učešće u upravljanju korporacijom uticalo bi na sprečavanje divergencije u raspodjeli dohotka bogastva, koja ima za posledicu enormno bogaćenje na jednoj strani i siromaštvo na drugoj strani.

#### LITERATURA

- [1] Ana Carolina Machado Arroio: *Governance of Science, Technology and Innovation Programmes for Development Is Global Financing Getting it Right?* Institutions and Economies Vol. 4, No. 2, July 2012, pp. 45-64 <http://repository.um.edu.my/1125/1/Fulltext3.pdf> [20.04.2017]
- [2] Applied Corporate Governance, Best Corporate Governance Practice <http://www.applied-corporate-governance.com/best-corporate-governance-practice.html> [06.04.2017]
- [3] Arnie Calica: *Income Inequality, Catastrophe Predictions, and Thomas Piketty*, 56 Jurimetrics J., 2016, pp. 329–343 [http://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/science\\_technology/2016/income\\_inequality.authcheckdam.pdf](http://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/science_technology/2016/income_inequality.authcheckdam.pdf)[http://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/science\\_technology/2016/income\\_inequality.authcheckdam.pdf](http://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/science_technology/2016/income_inequality.authcheckdam.pdf) [29.04.2017]
- [4] Charles I. Jones, Jihee Kim Kaist: *A Schumpeterian Model of Top Income Inequality*, Stanford University and NBER, 2017, pp. 2-55 <https://web.stanford.edu/~chadj/IdeaPF.pdf>. [23.04.2017]
- [5] Carroll, A. B. : *A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, Academy of Management Review, No 4,1979, pp. 498-504. [http://www.academia.edu/419277/A\\_Three\\_Dimensional\\_Conceptual\\_Model\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Performance](http://www.academia.edu/419277/A_Three_Dimensional_Conceptual_Model_of_Corporate_Social_Performance) [22.04.2017]
- [6] Carroll, A. B. : *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, Business and Society, Vol. 38, No 3, 1999, pp.269-294. [https://www.researchgate.net/publication/282441223\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_Evolution\\_of\\_a\\_definitional\\_construct](https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct) , 17.04.2017
- [7] Carroll, A. B. : *Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and models of management morality*, Business Ethics Quarterly, Vol. 10, No 1, 2000., pp.34-41. <http://www.kantakji.com/media/3356/w129.pdf> , 29.04.2017
- [8] Chang-Tai Hsieh, Erik Hurst, Charles I. Jones, Peter J. Klenow : *The Allocation of Talent and U.S. Economic Growth*, American Economic Journal: Makroekonomija 2010, pp.224-245 [http://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10,1257/mac.2.1.224](http://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/mac.2.1.224) <http://klenow.com/HHJK.pdf>. [24.04.2017]

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [9] Charles I. Jones: *Growth and Ideas*, Department of Economics, University of California, Berkeley And NBER, 2015, pp.1064-1108  
<https://web.stanford.edu/~chadj/papers.html> [13.04.2017]
- [10] Charles I. Jones and Paul M. Romer: *The New Kaldor Facts: Ideas, Institutions, Population, and Human Capital*, American Economic Journal: Macroeconomics 2010, pp.224–245  
<http://www.aeabwe.org/articles.php?doi=10.1257/mac.2.1.224>  
<https://web.stanford.edu/~chadj/JonesRomer2010.pdf>, [22.04.2017]
- [11] Charles I. Jones: *Pareto and Piketty: The Macroeconomics of Top Income and Wealth Inequality*, Journal of Economic Perspectives, Vol. 29, No. 1, 2015, pp. 29-46  
<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.29.1.29> [28.04.2017]
- [12] David Pitt-Watson, George Dallas George Dallas: *Corporate Governance Policy in the European Union: Through an Investor's Lens*, August 2016, Vol. 2016, No. 6, CFA Institute, London Business School, p.p. 4-64,  
<https://www.cfainstitute.org/pages/index.aspx> [03.04.2017]
- [13] Giuseppe Bertola, Reto Foellmi, Josef Zweimüller: *Income Distribution in Macroeconomic Models*,  
<http://piketty.pse.ens.fr/files/Bertolaetal2006.pdf> [12.04.2017]
- [14] Eric Miller: *An Assessment of CES and Cobb-Douglas Production Functions*, Congressional Budget Office, June 2008, p.p. 2-24  
<https://www.cbo.gov/sites/default/files/cbofiles/.../2008-05.pdf> [08.04.2017]
- [15] Gregory Clark: *Explaining Modern Growth*, p.p. 4- 33, p.p. 11-12  
[http://faculty.econ.ucdavis.edu/faculty/gclark/ecn110a/readings/growth\\_accounting.pdf](http://faculty.econ.ucdavis.edu/faculty/gclark/ecn110a/readings/growth_accounting.pdf) – [05.04.2017]
- [16] H. Kalač: *Effects of economic thought on global economic crisis resolution*, Euro-Asia Forum in Politics, Economics and Business – 2016, July 21-22, 2016, Belgrade, pp. 7- 9.
- [17] Heidi Hylton Meier, Natalie C. Meier: *Corporate Governance: An examination of U.S. and European Models*, Corporate Board: Role, Duties & Composition / Volume 9, Issue 2, 2013.  
[http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/H\\_H\\_Meier\\_N\\_C\\_Meier\\_paper\\_CB\\_volume9.pdf](http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/H_H_Meier_N_C_Meier_paper_CB_volume9.pdf) [06.04.2017]
- [18] John G. Fernald and Charles I. Jones: *The Future of US Economic Growth*†  
*American Economic Review: Papers & Proceedings* 2014, 104(5): p.p. 44–49  
<http://dx.doi.org/10.1257/aer.104.5.44> [10.04.2017]
- [19] Nicholas Bloom Charles I. Jones, John Van Reenen Michael Webb: *Are Ideas Getting Harder to Find?*, Stanford University and NBER Stanford University and NBER, p.p. 5-50  
<https://web.stanford.edu/~chadj/IdeaPF.pdf> [07.04. 2017]
- [20] Janek Ratnatunga, Mohamed Ariff : *Towards a Holistic Model of Corporate Governance* , Jamar Vol. 3, 2005, p.p. 1-16, [http://www.cmaweblne.org/images/stories/JAMAR\\_2005\\_Winter/jamar-v3-1-editorial.pdf](http://www.cmaweblne.org/images/stories/JAMAR_2005_Winter/jamar-v3-1-editorial.pdf) [06.04.2017]
- [21] J.Singh (2016): *Factors of Production : Land, Labour, Capital and Entrepreneur | National Income :*  
<http://www.economicdiscussion.net/production/factors-of-production-land-labour-capital-and-entrepreneur-national-income/541> [30.04.2017]
- [22] Kenny Crossan , Thomas Henschel: *Corporate governance : an holistic model for SMEs*, *Journal of Management and Financial Sciences*, 2012, p.p. 54--75  
<http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171276561> [06.04.2017]
- [23] Natural Capital - Identifying implications for economies - HSBC.com [www.hsbc.com/~media/hsbc-com/.../0301214-natural-capital](http://www.hsbc.com/~media/hsbc-com/.../0301214-natural-capital) [29.04.2017]
- [24] Lynette Mears and Rossouw von Solms: *Corporate information security governance: a holistic approach*, pp. 1-10  
<http://icsa.cs.up.ac.za/issa/2004/Proceedings/Research/041.pdf>, [06.04.2017]
- [21] Oladipupo Luqman Salami, Satirenjit Kaur Johl, and Mohd Yusoff Ibrahim,  
*Holistic Approach to Corporate Governance: A Conceptual Framework*, *Global Business and Management Research: An International Journal* Vol. 6, No. 3 (2014), pp. 251 -266,  
[http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/H\\_H\\_Meier\\_N\\_C\\_Meier\\_paper\\_CB\\_volume9.pdf](http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/H_H_Meier_N_C_Meier_paper_CB_volume9.pdf) [23.03.2017]

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

[22] T. Piketty: *Kapital u dvadeset i prvom vijeku*, Buybook, Sarajevo, 2015, str. 28-30, [ 23] Suzanne Young, Vijaya Thyl: *A holistic model of corporate governance - a new research framework*, Corporate governance : the international journal of business in society, vol. 8, no. 1, 2008, pp. 94-108 , <http://hdl.handle.net/10536/DRO/DU:30020101>, [27.03.2017]

Web site

<https://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30020101/thyl-holisticmodel-post-2008.pdf>

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14720700810853437>

[www.ethicalperformance.com](http://www.ethicalperformance.com)

[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/socialdial/csr/index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/socialdial/csr/index.htm)

<http://www.tomorrowcompany.com/>

<http://www.bitc.org.uk>





---

**FISCAL CONSOLIDATION OF THE REPUBLIC OF MACEDONIA WITHOUT  
DELAY**

**Blagoja Spirkoski**

FON University – Skopje, Republic of Macedonia [blagoja.spirkoski@fon.edu.mk](mailto:blagoja.spirkoski@fon.edu.mk)

**Radica Dishlieska Gramatikova**

FON University – Skopje, Republic of Macedonia [radica.dishlieska@fon.edu.mk](mailto:radica.dishlieska@fon.edu.mk)

**Abstract:** Government of Prime Minister Grueski had not, combined current moves commitments for the future (fourth rule of Lucas) so valediction with the IMF in 2007 proved short-lived, because already in 2011 used a precautionary credit line from the IMF, worth 220 million. The activities of the Government in the area of fiscal policy and public finance management are not always in line with the recommendations of the IMF in recent years, the government has not implemented key recommendations of the last two consultations under Article IV of the IMF, concerning measures for fiscal consolidation. According to IMF projections of 2012 gross financing needs for financing public debt for the period 2013-2016 were on average at 10% of GDP or 800 million to 1 billion euros. However, with the rapid rate of borrowing these Gross financial needs doubled, that amounted for about 20% of GDP or Macedonia needs approximately 2 billion euros for normal liquidity of public finances. This indicator shows the urgent need without delay to implement fiscal consolidation of public finances in Macedonia. The increased financial risks point to the necessary implementation of fiscal consolidation in order to stabilize the ratio of public debt/GDP below 50 percent. Fiscal consolidation should be based on real established facts about the level of public debt by the new Government. Based on them it is necessary to begin a development of program of fiscal consolidation in the medium term or even long-term, which should be anticipated and calculate all fiscal risks and create enough space on fiscal policy.

**Keywords:** Debt Management, Sovereign Debt Crisis; Forecasts of Budgets, Deficits, and Debt; Fiscal Stabilization, Fiscal Consolidation.

**ФИСКАЛНА КОНСОЛИДАЦИЈА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА БЕЗ  
ОДЛАГАЊЕ**

**Благоја Спиркоски**

ФОН Универзитет – Скопје, Република Македонија [blagoja.spirkoski@fon.edu.mk](mailto:blagoja.spirkoski@fon.edu.mk)

**Радица Дишлиеска Граматикова**

ФОН Универзитет – Скопје, Република Македонија [radica.dishlieska@fon.edu.mk](mailto:radica.dishlieska@fon.edu.mk)

**Резиме:** Владата на премиерот Груевски не ги „комбинираше тековните потези со обврските за иднината“ (четврто правило на Лукас) така што збогувањето со ММФ во 2007 година кратко траеше, бидејќи веќе во 2011 година користеше Кредитна линија за претпазливост од ММФ, во вредност од 220 милиони евра. Активностите на Владата на РМ во областа на фискалната политика и управувањето со јавните финансии „не се секогаш се во согласност со препораките на ММФ во последниве години“, односно Владата се уште ги нема спроведено клучните препораки од последните две консултации според член IV со ММФ, што се однесуваат на мерки за фискална консолидација. Според проекциите на ММФ од 2012 година бруто финансиските потреби за финансирање на јавниот долг за периодот од 2013-2016 година просечно биле на ниво од 10% од БДП или од 800 милиони до 1 милијарда евра. Меѓутоа, со брзото темпо на задолжување овие бруто финансиски потреби двојно се зголемиле, односно изнесуваат околу 20% од БДП или на Македонија и се потребни околу 2 милијадри евра за нормална ликвидност на јавните финансии. Само овој индикатор несомнено укажува на потребата од итно без одлагање да се пристапи кон реализација на фискална консолидација на јавните финансии во Македонија. Зголемените финансиски ризици упатуваат на неопходноста од спроведување на фискална консолидација со цел стабилизирање на соодсот јавен долг/БДП под 50 проценти. Фискалната консолидација треба да се заснова на реално утврден факти за нивото на јавниот долг од страна на новата Влада. Врз основа на нив да се пристапи кон изработка на сопствена Програма за фискална консолидација на среден рок или дури и на долг рок со којашто би требало да се предвидат и пресметаат сите фискални ризици и да се создаде доволно простор на фискалната политика.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

**Клучни зборови:** управување со долг, суверитетна должничка криза; предвидување на буџетите, дефицитите и суфицитите; фискална стабилизација и фискална консолидација .

### 1. УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА ММФ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Владата на премиерот Никола Груевски по 17 години различни аражмански пакети што ги имаше Република Македонија му рече збогум на ММФ, убедена во сопствената зрелост за водење на макроекономската политика на Република Македонија.

Република Македонија својата монетарна самостојност е отпочна со 9 милиони САД долари девизни резерви, за истите на крајот од 6 месеци во 2008 година да достигнат ниво од 1,5 милијарди САД долари. Значи, во првите години од монетарното самостојување ММФ беше неопходен во обезбедувањето на екстерната ликвидност на земјата, спроведувањето на процесот на транзиција и воспоставувањето на макроекономска стабилност во економијата.

Општата оценка за успешноста на ММФ во Република Македонија за изминатиот период, е позитивна, посебно на подрачјата за обезбедување на самостојна екстерна ликвидност на земјата и воспоставување на макроекономската стабилност на економијата.

Меѓутоа, во недостаток на сопствена национална стратегија за спроведување на процесот на транзиција, политичките елити во Македонија со неподнослива леснотија ги прифаќаа неокласичните концепции на ММФ за спроведување на процесот на транзиција во поранешните социјалистички држави, посебно економските политиките за приватизацијата на општествениот капитал, реструктурирање на стопанството, и ликвидацијата на општествените претпријатија, криејќи се зад „условеноста“ од меѓународните финансиски институции (МФИ).

Всушност, во овој сегмент станува збор за поделена одговорност на ММФ и поранешните политички елити на Македонија за високата цена на процесот на транзиција во Република Македонија, платена со високата стапка на невработеност од над 38% и голем пад на БДП во периодот од 1991-1995 година, за истиот од 1996 година да бележи скромни стапки на раст со исклучок на 2001, 2009 и 2012 година.

Економската слобода за водење на самостојна макроекономската политика, се потпираше на повеќегодишна макротрна градена макроекономска стабилност на претходните влади кои платиле превисока економска и политичка цена.

Владата на премиерот Груевски, имајќи ги во предвид овие факти како и дадените предизборни ветувања за реализација на програмата во 100 чекори, наградена и проширена, имаше потреба од поголема економска слобода во градењето на макроекономската политика на земјата. Имено, премиерот Груевски беше под голем притисок за превземање на „големи чекори“ и тоа во услови на очекувана глобална економска криза, од една страна, и висока стапка на невработеност и сиромаштија во својата земја од друга страна, со цел да постигне повисок економски раст за да ја сведе стапка на невработеност под 25% во наредните десет години.

Растот на потенцијалиот производ, растеше во просек со 2,3% во периодот 2009-2012 година под влијанието на светската финансиска криза од 2007-2008 година и должничката криза во Европа. Наспроти тоа, во периодот 2004-2008 година, беше евидентирана просечна стапка од 4,3% раст, поради постојаното влијание на ММФ во креирањето на економската политика на Република Македонија. Од друга страна, периодот 2013-2016 година просечниот раст изнесуваше 3,13%, односно растот од 3,8% е регистриран во 2015 година, и тоа како резултат на зголемениот кредитен раст од страна на домаќинствата и робустната побарувачка од најголемите трговските партнери, особено Германија. Меѓутоа, растот на БДП забави во 2016, како резултат на политичката криза, а инфлацијата остана на околу нула за последните две години, како резултат на ниска увезени цените на храната и енергијата. Оваа динамика на раст на БДП во анализираниот период (види табела 1) пред се се должи на активните економски политики за поддршка на инвестиционата потрошувачка во јавниот сектор и значајното субвенционирање на влезот на СДИ. Всушност, Владата спроведуваше антирецесиона експанзивна фискална политика и само за период од осум години (2009-2016) го удвои јавниот долг, со што значајно го ограничи фискалниот простор.

Стапката на невработеност во последните 10 години значајно се намали и се остварија првично проектираните цели и тоа како резултат на активните мерки на владата, но и масовното емигрирање на младите невработени лица од Република Македонија. Прогнозите се дека над 200 илјади млади луѓе е напиштиле Македонија во последните десет години.

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

**2. ПРЕДУПРЕДУВАЊАТА НА ММФ**

ММФ согледувајќи ги „големите чекори,, на Владата и поаѓајќи од критиката на нобеловецот Robert Lucas дека „однесувањето од минатото може да биде лош водич за оценувањето на ефектите од потезите на политиката,, и четирите лукасови правила за водење на макроекономската политика, на заминување во 2008 година, со право упати две сериозни предупредувања до владата на премиерот Груевски кои се однесуваа на:

(1) експанзијата на јавната потрошувачка и на

(2) огромниот трговски дефицит (26.2% од БДП во 2008 г.) коишто можеше сериозно да ја загрози општата макроекономската стабилност на економијата.

Сугестиите на ММФ, за намалувањето на јавната потрошувачка и нејзиното делумно пренасочување кон финансирање на профитабилни инвестициони проекти од јавната инфраструктура имаат за цел да се остварат поголеми економски ефекти – задржување на висока стапка на раст на БДП и истовремено поголема контрола на стапката на инфлација.

Владата на РМ во периодот од 2008-2016 година, ослободена од поголема контрола на ММФ, имаше поголема слобода и одговорност во водењето на макроекономска политика за постигнување на подобри макроекономски перформанси.

Всушност, трговскиот дефицит за анализираниот период 2008-2016 година се покриваше врз основа на високото ниво на приватни трансфери, така што дефицитот во билансот на плаќање по 2010 година беше во рамките од -3,2% до - 0,5% од БДП.

Владата на премиерот Груевски на економски план имаше два избори:

првиот, да обезбеди солиден раст на БДП од 3,5 – 4,5% со воспоставена контрола на општата макроекономска рамнотежа без притоа да оствари соработка со ММФ, и

второ, да обезбеди висок раст на БДП од 5-7% со значајно зголемување на јавниот долг и долгорочно загрозување на општата макроекономска рамнотежа, а потоа да бара помош од ММФ.

Всушност, Владата на премиерот Груевски не ги „комбинираше тековните потези со обврските за иднината,, (четврто правило на Лукас) така што збогувањето со ММФ во 2007 година беше од краток карактер, бидејќи веќе во 2011 година користеше Кредитна линија за претпазливост од ММФ, во вредност од 220 милиони евра.

Меѓутоа, активностите на Владата на РМ во областа на фискалната политика и управувањето со јавните финансии „не се секогаш се во согласност со препораките на ММФ во последниве години“ (IFM, Staff Report 16/356: 6 p). Имено, Владата се уште ги нема спроведено клучните препораки од последните две консултации според член IV од ММФ, и тоа:

прво, донесување на фискалната политика заснована на среднорочна стратегија за обезбедување на стабилизација на јавниот долг, подобрување на планирање на буџетот и среднорочна буџетска рамка, и

второ, донесевање на трајни мерки за висината на приходите и расходите, во функција на поддршка на фискална консолидација. (IFM, Staff Report 16/356: 6 p)

<b>ТАБЕЛА 1. СЕЛЕКТИВНИ ЕКОНОМСКИ ИНДИКАТОРИ ЗА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА</b>									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Годишни стапки на промена								
Реален БДП	5.0	-0.9	3.4	2.3	-0.5	2.9	3.6	3.8	2.2
Бруто инвестиции	4.7	-0.6	-1.0	4.2	2.8	0.1	3.9	0.0	0.0
Инфлација ИПК (годишен просек)	8.4	-0.8	1.7	3.9	3.3	2.8	-0.1	-0.2	0.0
Стапка на невработеност (годишен просек)	33.8	32.2	32.1	31.4	31.0	29.0	28.0	26.1	25.4
	Во проценти од БДП								
Билансот на тековната сметка	-12.8	-6.8	-2.0	-2.5	-3.2	-1.6	-0.5	-2.1	-1.9
Билансот на стоки и услуги	-26.2	-23.3	-19.7	-	-	-	-17.2	-	-
				20.5	22.4	18.3		16.4	16.1
Приватни трансфери	14.6	16.9	18.6	18.7	20.6	18.1	17.3	16.9	16.4
Надворешен долг	49.2	56.4	57.8	64.2	68.2	64.0	70.0	69.4	71.2
Бруто општ владин долг	20.6	23.8	24.7	28.0	33.7	34.0	38.0	38.2	40.3
Бруто долг на јавниот сектор	-	-	27.0	30.4	36.4	38.0	43.4	44.2	47.9

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

Централен владин буџет	-0.9	-2.7	-2.4	-2.5	-3.8	-3.8	-4.2	-3.5	-4.0
Бруто финансиски потреби прогноза 2012	4.1	6.1	7.3	<b>8.6</b>	<b>8.2</b>	<b>10.2</b>	<b>9.4</b>	<b>11.3</b>	<b>10.1*</b>
Во билиони евра прогноза во 2012	0.3	0.4	0.5	<b>0.6</b>	<b>0.6</b>	<b>0.8</b>	<b>0.8</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>
Бруто финансиски потреби состојба 2016	4.1	6.1	7.3	21.8	26.1	26.1	18.6	22.9	<b>19.7</b>
Во билиони евра состојба во 2016	0.3	0.4	0.5	1.64	1.97	2.12	1.59	2.08	<b>1.85</b>
Извори: НБРМ; ДЗС; МФ; проценки на ММФ									
*Бројките означени со болт и италик се прогнози дадени во 2012 и 2016 година од ММФ									

Всушност, брзиот пораст на долгот за два пати од 2008 година во најголем дел се должи на континуирано зголемувањето на примарните дефицити, во услови на ниски даночни стапки, недоволна ефикасност на собирање на приходната страна, и неефикасност во социјалната потрошувачка и субвенции на расходната страна.

Меѓутоа, со зголемувањето на јавниот долг се зголемија и трошоците за позајмување, како и потребата од високо ниво на фискални средства за финансирање и отплата на јавниот долг. Имено, долгорочната фискална нерамнотежа во Република Македонија ги зголеми фискалните ризици во блиска иднина, така што тоа доведе до намалување на финансискиот рејтингот од страна на Фич. Посебно, од загрижувачки карактер е состојбата со огромниот перманентен дефицит во пензискиот државен фонд (прв столб), предизвикан од пензиската реформа, условена од стареењето на населението.

Долгорочната фискална нерамнотежа води кон постојано зголемување на јавниот долг, а со тоа кон зголемувањето на бруто финансиските потреби за амортизација на јавниот долг. Имено, бруто финансиски потреби се дефинираат како дефицит на јавниот сектор, плус амортизацијата на среднорочниот и долгорочниот долг на јавниот сектор, и плус краткорочниот долг на крајот од претходниот период.

Според проекциите на ММФ од 2012 година (IMF Staff Report, 12/133) бруто финансиските потреби за финансирање на јавниот долг за периодот од 2013-2016 година просечно биле на ниво од 10% од БДП или од 800 милиони до 1 милијарда евра. Меѓутоа, со брзото темпо на задолжување овие бруто финансиски потреби двојно се зголемиле, односно изнесуваат околу 20% од БДП или на Македонија и се потребни околу 2 милијарди евра за нормална ликвидност на јавните финансии (види табела 1). Овој индикатор несомнено укажува на потребата од итна потреба без натамошно одлагање да се пристапи кон реализација на фискална консолидација на јавните финансии во Македонија. Во спотивно, Македонија ќе се соочи со стеснет финансиски простор, односно ограничување на можноста за натамошно задолжување, што би предизвикало а намалување на девизните резерви, загрозување на стабилноста на националната валута и појава на општа макроекономска нерамнотежа.

### 3. ФИСКАЛНА КОНСОЛИДАЦИЈА БЕЗ ОДЛОЖУВАЊЕ

Според ММФ поради зголемените финансиски ризици, фискална консолидација треба да започне без одложување. Имено, финансиската консолидација треба да почне веднаш, при што првенствено е неопходно стабилизирање на соодсот јавен долг/БДП под 50 проценти, што упатува на потребата од предвидување и пресметување на сите фискални ризици и создавање доволно простор на фискалната политика. Всушност, ММФ во Извештајот за Република Македонија од месец ноеври 2016 година (IFM, Staff Report 16/356) за прв пат ги изнесува основните цели и насоки на идната фискална консолидација на македонските јавните финансии. Покрај тоа, ММФ препорачува како основна цел на фискалната консолидација да се спроведе стабилизирање на соодсот јавен долг/БДП под 50 проценти, со препорачува таа за периодот 2017-2018 година, да изнесува 1,25% од БДП, со можност за негова реализација со циклично прилагодување на структурната примарна рамнотежа.

Фискалниот дефицит почна да се намалува во 2015 година и го достигна нивото од 3,5% од БДП, споредено со 2014 година кога беше највисок и го достигна нивото од 4,2% од БДП. Повисоките приходи од данокот на добивка и потфрлањето на реализацијата на капиталните трошења помогнаа да се постигне помал буџетски дефицит. Значајно потфрлање при реализацијата на капиталните расходи беше евидентирано и во 2016 година, односно ова потфрлање со капиталните расходи беше вообичаена пракса во низа години на Владата на Груевски и се должеше на усвојување на нереален буџет, пред се за остварување на пропагандистички цели. Собранието донесе два ребаланси на буџетот за 2016 година, за периодот јули-

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

август, коишто заедно имаа за цел во 2016 година вкупниот фискален дефицит да се подигне на ниво од 4% од БДП во споредба со 3,2 отсто во првичниот утврдениот буџет. Имено, за успешна реализација на Буџетот за 2016 година, македонските власти издадоа 7-годишна еврообврзницата од 450 милиони евра во јули со 5,6% камата. Меѓутоа, заради слабата наплата на јавните приходи и потфрлањето во реализацијата на капиталните трошења, фискалниот дефицит изнесуваше само 2,6% од БДП, а јавниот долг достигна ниво од речиси 48 проценти од БДП на крајот од 2016 година, според званичната статистика на Министерството за финансии.

Првичните укажувања на ММФ се дека на Република Македонија и е потребна **среднорочна, а не долгорочна фискална консолидација**, којашто треба да се потпира на висококвалитетни фискални мерки. Во последните две години, Република Македонија се соочи со спонтана консолидација, односно со подобрување на цикличното прилагодување на фискалната рамнотежа во најголема мера како резултат на потфрлањето во реализацијата на капиталните расходи, и пред се како резултат на потфрлувањата во собирањето на јавните приходи, поточно на нереалното и необјективно планирање на јавните приходи во Централниот буџет.

Меѓутоа, за постигнување на трајни резултати на фискалната консолидација и зајакнување на довербата во јавните финансии, властите на Република Македонија треба да усвојат трајни мерки за иста да биде успешна, дури доколку е потребно да се усвои и фискално правило со коешто трајно ќе се обезбеди фискална стабилност. Како трајни мерки на приходната страна ММФ ги предлага следниве мерки и тоа: подигање на нивото на собирање на јавните приходи, особено оние од ДДВ, зајакнување на покриеноста на јавните расходи, таргетирање спрема ризичните усогласувања, подобрување на работата на канцеларијата за големите даночни обврзници и воспоставување на Единица за управување со ризици. Додека на страната на расходите се предлага рационализација и намалување на субвенциите и трансферите, поголема ефикасност на трошењата во здравството и образованието каде што исти резултати можат да се постигнат со пониски трошоци, и постигнување на поголеми заштеди во Централниот буџетот. Светската банка (СБ) во Прегледот на јавните расходи од 2015 година, нагласува дека постои простор за таквите заштеди, особено преку рационализација на земјоделските субвенции и дотациите (трансферите) до локалните самоуправи, кои не се добро насочени, како и воздржување од ад-хок зголемување на пензиите и великодушно индексирање. Имено, социјалните трансфери и субвенциите учествуваат со 62% од вкупните јавни расходи, споредени со новите пазари на европските земји каде ова учество во просек изнесуваше 47% за 2015 година.

Во последниве три години фискалните ризици се во постојан пораст, односно кај јавниот долг е евидентиран нагорен тренд на раст од 2008 година и се предвидува да достигне ниво од 48% од БДП на крајот на 2016 година, според званичната статистика на Министерството за финансии и НБРМ. Меѓутоа, во експерската јавност постојат сериозни сомнежи во веродостојноста на официјалните статистики за висината на јавниот долг, пред се поради осуство на транспарентност во трошењето на јавните пари во последниве осум години. Со промена на власта што се очекува да се реализира во средината на 2017 година, експертите очекуваат дека ќе биде прикажана реалната состојба со јавните финансии во Република Македонија, така што фискалната консолидација мора да се заснова на веродостојни податоци за висината на јавниот долг.

Според првичните предлози на ММФ фискалната консолидација треба да се потпира:

прво, на проширување на даночната основа и зголемената мобилизација на приходи преку модернизација на даночниот систем, и

второ, на поголема ефикасност на трошоците, вклучително и преку јакнење на врската помеѓу планирањето и извршувањето на јавните расходи.

Имено, според расположливите податоци за јавните финансии, ММФ препорачува намалување на вкупниот фискален дефицит на 2,5 отсто и 2 отсто од БДП, за 2017 и 2018 година, под претпоставка да се реализираат успешни парламентарни избори и создавање на стабилна влада.

Истовремено, е неопходно да се стабилизира јавниот долг под 50 отсто од БДП. Консолидацијата треба да се оствари преку циклично прилагодување на структурниот биланс за 1,25 проценти од БДП во текот на следните две години. Меѓутоа, секое негативно влијание од фискалната консолидацијата врз приватниот сектор се очекува да се ублажи со структурни реформи со цел да се обезбеди подобрување на пазарот на трудот и постојан прилив на СДИ.

Всушност, ММФ препорачува фискално прилагодување со што би се стабилизирал јавниот долг под 50 проценти од БДП во согласност со консултација IV од 2015 година, и тоа следниве причини.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

а) Неодамнешна анализа од страна на ММФ презентирана во трудот „Модернизација на рамката за фискална политика и анализата за одржливост на јавниот долг“ се осврнува на долгорочните прагови на долгот, за новите пазарни економии, при што поени од 49-58% од БДП се смета како безбеден праг. За Република Македонија, која е мала и отворена економија со ограничен политички простор и значајни слабости, прудентниот сооднос јавен долг со БДП, веројатно е да биде на долната граница на овој опсег, отколку на горната граница. Исто така, емпириската литература, покажува помала ефективност на фискалната политика кога соодносот долг-БДП е висок. Поконкретно, за група на европски земји, емпириските студии покажуваат дека одговорот на реалниот БДП и приватните инвестиции спрема фискалните стимуланти „стануваат негативни кога нивото на јавниот долг надминува 50-60 проценти од БДП“ (С. Nickel and A. Tudyka: 14p).

б) Република Македонија се соочува со значајни притисоци за трошења во иднина, не само поради стареењето на населението, туку и поради потребите за инвестиции во инфраструктура од позначајни размери од онаа што е планирана на среден рок. За економија без излез на море, подобрувањето на поврзаноста со остатокот од светот е клучот за нејзина конкурентност и нејзин раст. Со изборот на граница за прудентен долг на среден рок економијата ќе ја зголеми својата способност да се приспособи на долгорочните трошоци. (IFM, Staff Report 16/356: 13-14p.)

Од првостепено значење за фискалната консолидација е обезбедување на одржливост на пензискиот систем и тоа на среден и долг рок. Имено, со пензиската реформа од 2000 година се вовеле повеќе-столбен пензиски систем, меѓутоа првиот задолжителен државен пензиски (солидарен) столб (PAYG - плати-како-што-се-движиш) се соочува долгорочно со значителна финансиска нерамнотежа поради намалување на стапката на пензискиот придонес и стареењето на населението. Всушност, денес дефицитот на овој столб е прилично голем на ниво од 4,5% од БДП (првично беше предвиден на ниво од 3,5%), што се покрива како социјален трансфер од Централниот буџет на РМ и за 2016 година изнесува околу 440 милиони евра. Според предвидувањата на Светска банка пензискиот дефицит двојно ќе се зголеми во 2030 година и ќе предизвика нередовна нивна исплата, доколку не се спроведат дополнителни реформи. Ова ниво на пензискиот дефицит е резултат на многу дарезливите бенефиции на странските инвеститори, релативно ниското ниво на стапките за пензиски придонес и ниските стапки на учество на работната сила. Имено, дефицитот на задолжителниот државен пензиски столб, доколку не се превземат солидни фискални мерки, е проектиран да достигне 10,5% од БДП до 2030 година, како резултат пред се на намалувањето на работоспособното население.

Имено, новите пензиски реформи се неопходни за зауздување на големината на пензискиот дефицит, како и за обезбедување на одржливост на првиот солидарен државен пензиски столб. ММФ ги охрабрува властите да ги разгледаат следниве неколку опции:

1. да се подигне законската возраст за пензионирање со оглед на постоење на доста голем јаз од 3 години за мажи и 5 години за жени со просекот на ЕУ;
2. индексирање на пензиите да се извршува само по основ на зголемените трошоци на живот, како што е случај со многу земји во ЕУ;
3. спроведување на реформи за зголемување на учеството на работната сила, особено онаа кај жените (едно од најниските во Европа), и
4. да се размислува за зголемувањето на стапката на пензискиот придонес, ако одржливоста не е обезбедена со други мерки. (IFM, Staff Report 16/356: 14p)

#### LITERATURE

- [1] Badurina N.A and Svaljek.S., Public debt management before, during and after the crisis, Financial Theory and Practice, No. 36 (1) 73-100, Zagreb, 2012.
- [2] Christiane Nickel and Andreas Tudyka, Fiscal Stimulus in times of High Debt, European Central Bank, Working Paper Series No. 1513/february 2013.
- [3] IMF, Staff Report for the 2013 Article IV Consultation and First Post-Program Monitoring Discussions-Republic of Macedonia, May 30, 2013.
- [4] IMF, Executive Board Concludes 2010 Article IV Consultation with FYR Macedonia, Public Information Notice (PIN), No. 11/18, February 4, 2011.
- [5] IMF, Modernizing the Framework for Fiscal Policy and Public Debt Sustainability Analysis, 2011.
- [6] IMF, A Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT), Program Document, 2013.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [7] IMF, Former Yugoslav Republic of Macedonia: 2016 Article IV Consultation-Press Release; and Staff Report, No. 16/356.
- [8] IMF, Former Yugoslav Republic of Macedonia: 2012 Article IV Consultation-Press Release; and Staff Report, No. 12/133.
- [9] Macedonian National Bank, Quarter Report, January 2017, <http://www.nbrm.mk>.
- [10] И. Ивановски и В. Филиповски: „Проблеми и перспективи на пензиските реформи во Република Македонија?“, зборник „Нови перспективи за економски и социјален развој на Република Македонија“, Фондација Фридрих Еберт - канцеларија Скопје, 2017 година, 123-149 стр.
- [11] Ministry of Finance of RM, Fiscal strategy of the Republic of Macedonia 2014-2016, September 2013, Скопје.
- [12] Ministry of Finance of RM, Basic macroeconomics indicators, <http://www.finance.gov.mk>.
- [13] Ministry of Finance of RM, Gross Central Government Debt as of 31.12.2013, <http://www.finance.gov.mk>.
- [14] Н. Поповски и К. Наумов: „Јавен долг: состојба, предизвици и можни решенија“, зборник „Нови перспективи за економски и социјален развој на Република Македонија“, Фондација Фридрих Еберт - канцеларија Скопје, 2017 година, 9-38 стр.
- [15] Sopek Petra, Testing the sustainability of the Croatian public debt with dynamic models, Financial Theory and Practice, No. 35 (4) 413-442, Zagreb, 2011.
- [16] Schwarz, A., M., „Impact of Financial Crisis on Pension Systems – Europe and Central Asia“, World Bank Fifth Contractual Savings Conference: Reshaping the Future of Funded Pension Systems, World Bank, 2012.
- [17] The World Bank and IMF, Guidelines for Public Debt Management. Washington D.C.: The World Bank and International Monetary Fund, 2001.





**AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF FACTORS AFFECTING THE BALANCE OF  
TRADE AND EXTERNAL DEBT OF BALKAN COUNTRIES**

**Valdrin Misiri**

University of Peja "Haxhi Zeka" - Peja, Kosovo [valdrin.misiri@unhz.eu](mailto:valdrin.misiri@unhz.eu)

**Fisnik Morina**

University of Peja "Haxhi Zeka" - Peja, Kosovo [fisnik.morina@unhz.eu](mailto:fisnik.morina@unhz.eu)

**Abstract:** This paper aims at providing empirical analysis of factors affecting the trade balance and external debt of Balkan countries. Various economic theories use fundamental economic factors to explain why countries trade and how trade patterns evolve. A country's balance of trade is defined by its net exports (exports minus imports) and is thus influenced by all of the factors that affect international trade. These include factor endowments and productivity, barriers to trade, investment activity and fiscal policy.

In this scientific paper will be presented a comparative empirical analysis of trade balance and external debt between Balkan countries. The main aim of this study is to identify the main macroeconomic factors affecting the trade balance and external debt of Balkan countries. The data used in this study were collected from the period of 2006 to 2016. Unit root test confirms the stationary of all variables at first difference. The multiple regression analysis technique is used to identify the significance of different factors. Through multiple standard regression analysis will present empirical results, which of macroeconomic factors (exchange rate, capital flows, current account, exports, foreign direct investment, imports and remittances) impacts positively or negatively on the trade balance and external debt of Balkan countries. The findings indicate that capital flows, current account, exports, foreign direct investment, imports and remittances are important indicators of trade balance and external debt in Balkan countries. Results indicate that exchange rate is having negative relationship with trade deficit and external debt, while capital flows, current account, exports, foreign direct investment, imports and remittances have positive relationship with trade deficit and external debt.

**Keywords:** trade balance, external debt, capital flows, foreign direct investments, regression.

## **1. INTRODUCTION**

Trade balance are an accounting record of all monetary transactions between a country and the rest of the world. These transactions include payments for the country's export and imports of goods, services, financial capital, and financial transfers. The trade balance summarize international transactions for a specific period, usually a year, and are prepared in a single currency, typically the domestic currency for the country concerned. Sources of funds for a nation, such as exports or the receipts of loans and investments, are recorded as positive or surplus items. Uses of funds, such as for imports or to invest in foreign countries, are recorded as negative or deficit items. When all components of the trade balance accounts are included they must sum to zero with no overall surplus or deficit. The trade relations of the Balkan countries during the transition period reflect the progress of their economies and the success of their adaptation to the new economic environment. To a large degree these relations are the result of the free-market policies that were implemented after 1989, but they also reflect the competitiveness or comparative advantage of these economies. Most Balkan transition economies liberated their international trade rather quickly, and developed intense trade relations with the western world and in particular the European Union (EU). The impact of high levels of external debt in economic performance is a topic of considerable importance to developing countries. In the second half of the 1990s, policy-makers around the world began to recognize that very high levels of debt are contributing to the development of many low-income countries, despite the fact that a significant proportion of lending these countries occurred with concessionary rates.

## **2. LITERATURE REVIEW**

In the part of the review of the literature will be presented initially some of the results of scientific research realized by other authors in studies related to the trade balance and external debt, and will be presented some statistical data regarding the trade balance, external debt, exports, imports, current account, capital flows, remittances and foreign direct investment for all Balkan countries. All these data are necessary for the designing of the econometric model, which will through statistical tests to analyze the impact of each factor on the trade balance and external debt for the countries included in this study.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

The balance of trade forms part of the current account, which includes other transactions such as income from the net international investment position as well as international aid. If the current account is in surplus, the country's net international asset position increases correspondingly. Equally, a deficit decreases the net international asset position. The trade balance is identical to the difference between a country's output and its domestic demand (the difference between what goods a country produces and how many goods it buys from abroad; this does not include money re-spent on foreign stock, nor does it factor in the concept of importing goods to produce for the domestic market). Measuring the balance of trade can be problematic because of problems with recording and collecting data. As an illustration of this problem, when official data for all the world's countries are added up, exports exceed imports by almost 1%; it appears the world is running a positive balance of trade with itself. This cannot be true, because all transactions involve an equal credit or debit in the account of each nation. The discrepancy is widely believed to be explained by transactions intended to launder money or evade taxes, smuggling and other visibility problems.

External debt (or foreign debt) is the total debt a country owes to foreign creditors, complemented by internal debt owed to domestic lenders. The debtors can be the government, corporations or citizens of that country. The debt includes money owed to private commercial banks, other governments, or international financial institutions such as the International Monetary Fund (IMF) and World Bank.<sup>168</sup> There are various indicators for determining a sustainable level of external debt. While each has its own advantage and peculiarity to deal with particular situations, there is no unanimous opinion amongst economists as to a sole indicator. These indicators are primarily in the nature of ratios - i.e., comparison between two heads and the relation thereon and thus facilitate the policy makers in their external debt management exercise. These indicators can be thought of as measures of the country's "solvency" in that they consider the stock of debt at certain time in relation to the country's ability to generate resources to repay the outstanding balance.

### 3. BALANCE OF TRADE AND EXTERNAL DEBT FOR BALKAN COUNTRIES

In addition to this paper, we will present some data regarding the trade balance and external debt for the Balkans countries.

**Albania** - Trade deficit in Albania narrowed 8.3 percent year-on-year to ALL 27.38 billion in July of 2016 from a ALL 29.87 billion year earlier. Exports dropped 0.6 percent to ALL 22.4 billion mainly due to minerals, fuels and electricity (-22.8 percent); food, beverages, tobacco (-2.7 percent) and wood and paper articles (-17.5 percent). In contrast, sales were higher for textile and footwear (+15 percent) and machinery equipment (+14.6 percent). Albania's structural deficiencies are the main factor behind consistent trade deficits. Albania's main exports are footwear, clothing, metals, fuels and lubricants, raw materials, machinery and equipment and food. Albania's main imports are machinery and equipment, fuels and lubricants, food, chemicals and beverages and tobacco. Albania's main trading partners are Italy, Greece, Turkey, China, Germany, Serbia, Switzerland, Spain, France, Macedonia and Bulgaria. External Debt in Albania increased to 7734.90 EUR Million in the first quarter of 2016 from 7629.62 EUR Million in the fourth quarter of 2015. Exports in Albania dropped 0.6 percent year-on-year to ALL 22.4 billion in July of 2016, mainly due to minerals, fuels and electricity (-22.8 percent); food, beverages, tobacco (-2.7 percent) and wood and paper articles (-17.5 percent). In contrast, sales were higher for textile and footwear (+15 percent) and machinery equipment (+14.6 percent). Among trading partners, outbound shipments decreased to Malta (-11.3 percent), Kosovo (-20.3 percent) and Germany (-5.3 percent). Imports in Albania fell by 5.0 percent year-on-year to ALL 49.78 billion, as purchases were lower for construction materials and metals (-19.2 percent) and minerals, fuels, electricity (-12.4 percent). Purchases declined from Italy (-6.9 percent), Turkey (-17.1 percent) and Serbia (-24.5 percent). Albania recorded a Current Account deficit of 257.72 EUR Million in the first quarter of 2016.

**Kosovo** - Balance of Trade in Kosovo continues to be characterized by large current account deficit and positive position in the capital and financial account. The current account deficit (mainly being driven by the trade balance) despite the recoveries in 2012 continues to remain at relatively high levels. On the other hand, financing this deficit from capital and financial account, despite the continuous sustainability, during 2012 was faced with challenges as a result of FDI decline and trade loans. The current account deficit in Kosovo during 2012 decreased significantly, reaching the level of euro 379.4 million, which compared to 2011 represents a decline of 42.4 percent. As a percentage to GDP, the current account deficit in 2012 was the lowest in recent years, reaching 7.7 percent of GDP.

---

<sup>168</sup> <http://www.imf.org/external/pubs/ft/eds/Eng/Guide/file1.pdf>

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

External Debt in Kosovo increased to 1931.51 EUR Million in the fourth quarter of 2015 from 1919.71 EUR Million in the third quarter of 2015.

**Bosnia and Herzegovina** suffers from chronically large trade deficits, mostly due to rebuilding efforts after the wars. Manufacturing (90 percent of total exports) largely dominates the flow of exports. Bosnia and Herzegovina mainly exports machinery and transport equipment and chemical products. On the other hand, it mostly imports machinery and transport equipment, fuels, chemical products and food. Germany, Italy, Croatia and Serbia are its main trading partners. Bosnia and Herzegovina recorded a trade deficit of 526211.72 BAM Thousand in July of 2016. In Bosnia And Herzegovina, external debt is a part of the total debt that is owed to creditors outside the country. External Debt in Bosnia and Herzegovina decreased to 8654289.99 BAM THO in the first quarter of 2016 from 8691250 BAM THO in the fourth quarter of 2015.

**Bulgaria** exports mostly fuels, manufactured goods (clothing, footwear), machinery and transport equipment and chemicals. Bulgaria's main exports partners are Germany, Turkey, Italy, Greece and Romania. Bulgaria imports fuels, machinery and transport equipment, metals, raw materials. Bulgaria's main imports partners are Russia, Germany, Romania and Italy. Bulgaria recorded a trade deficit of 75.50 Million BGL in June of 2016. External Debt in Bulgaria decreased to 34894.60 EUR Million in June from 35252.90 EUR Million in May of 2016. **Croatia** - After the loss of the Yugoslav and Comecon markets, trade still plays a major role in Croatia's economic output. Croatia is mostly an exporter of transport equipment, machinery, textiles, chemicals, foodstuffs and fuels. On the other hand, Croatian is an importer of machinery, transport and electrical equipment, fuels and lubricants and foodstuffs. Croatia's main trading partners are Italy, Germany, Russia, China, Slovenia and Austria. The European Union as a whole is Croatia's most important trading partner. Croatia recorded a trade deficit of 4704 HKR Million in June of 2016. External Debt in Croatia increased to 44369.34 EUR Million in April from 44340.29 EUR Million in March of 2016.

**Greece** reports regular trade deficits due to high volume of imports. Main imports are mineral fuels (34 percent of the total imports); machinery and transport equipment (14 percent) and chemicals (13 percent). In recent years, the biggest trade deficits were recorded with Russia, Germany, China, Italy and France. Greece records trade surpluses with Turkey, Cyprus, United States, Algeria and United Arab Emirates. Greece recorded a trade deficit of 1463 EUR Million in June of 2016. External Debt in Greece increased to 444999.89 EUR Million in the first quarter of 2016 from 421785.70 EUR Million in the fourth quarter of 2015.

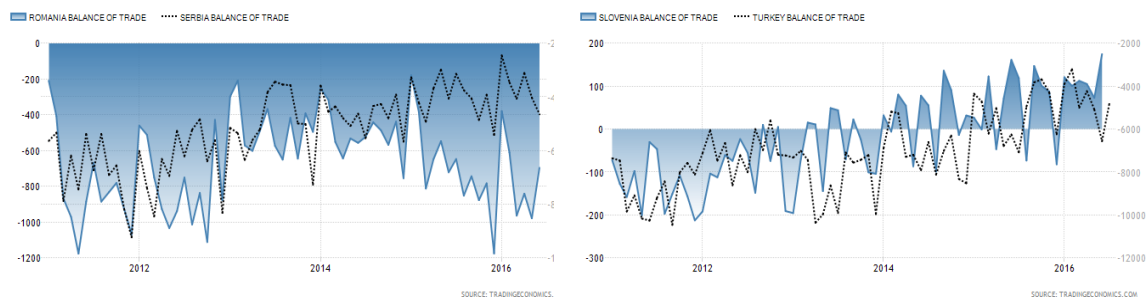
**Macedonia** exports mostly supported catalysts with precious metal or precious metal compounds as the active substance, ferro-nickel, iron and steel products (flat-rolled products), clothes, and petroleum oil preparations. Macedonia imports crude oil, platinum and platinum alloys, motor vehicles and electricity. Macedonia's most important trading partners are Germany, Serbia, Bulgaria, Russia and Greece (44.0% of the total international commodity trade). Macedonia trade deficit increased by 23.4 percent year-on-year to 183.9 USD million in June of 2016, as exports fell 13 percent while imports went down at a slower 3.5 percent. External Debt in Macedonia increased to 6707.42 EUR Million in the first quarter of 2016 from 6353.73 EUR Million in the fourth quarter of 2015.

**Montenegro** exports mainly manufactured goods, mineral fuels, lubricants, raw materials and food and beverages. Due to historical reasons, Montenegro has strong trade ties with its neighbours. Tourism, which represents 46 percent of Montenegrin exports, is already a crucial part of Montenegro's trade flows and is expected to keep growing in the future. Montenegro's ore deposits also play an important role in the country's exports, aided by a complementary manufacturing sector. Montenegro imports manufactured goods, food, beverages and tobacco, mineral fuels, lubricants and machinery and transport equipment. Montenegro's main trading partners are Serbia, Greece, Bosnia and Herzegovina, Germany, Italy and Croatia. Montenegro recorded a € 175 million trade deficit in July of 2016, compared to a € 174 million gap a year earlier. **Romania** exports mostly machinery and transport equipment, raw materials, and miscellaneous manufactured articles like textiles and footwear. Romania imports machinery and transport equipment, raw materials, chemicals and fuels. More than 70% of exports and imports are with other European Union members with Italy, Germany and France being the most important. Romania recorded a trade deficit of 695.80 EUR Million in June of 2016. External Debt in Romania increased to 88256 EUR Million in June from 88017 EUR Million in May of 2016. Although **Serbia** is not yet a part of the European Union, a free trade agreement was signed in 2008, making the European Union Serbia's most important trade partner. Serbia's foreign trade is dominated by its natural resources, mainly metals, but industrial goods and agriculture also play an important role. Serbia recorded a trade deficit of 464.50 USD Million in June of 2016. External Debt in Serbia

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

decreased to 25926.30 EUR Million in the first quarter of 2016 from 26373.60 EUR Million in the fourth quarter of 2015.

*Figure 2: Balace of trade beetwen Balcan countries*



Source: <http://www.tradingeconomics.com/>

Trade in **Slovenia** equals about 120% of GDP (exports and imports combined). Slovenia exports mostly motor vehicles, furniture and household electrical equipment, pharmaceutical products and clothes. The country imports machinery and transport equipment, manufactured goods, chemicals, fuels and lubricants and food. European Union (Germany, Austria, Italy and France) is by far its largest trading partner accounting for about 71% of exports and 79% of imports. Slovenia recorded its highest 2016 trade surplus of 174.8 EUR million in June of 2016, compared to a 161.4 EUR million surplus a year earlier. External Debt in Slovenia decreased to 10020 EUR Million in the first quarter of 2016 from 10023 EUR Million in the fourth quarter of 2015. **Turkey** major exports are: textiles and clothing, automotive, iron and steel, white goods and chemicals, pharmaceuticals and ships. Turkey imports mainly machinery, chemicals, semi-finished goods, fuels and transport equipment. Its main trading partners are: European Union (57% exports, 40% imports), Russia and The United States. Turkey's trade deficit declined by 32.5 percent to \$4.79 billion in July of 2016, compared to a \$7.1 billion gap a year earlier.

#### 4. MODEL AND DATA

Based on Husted (1992), we employ the following basic econometric model:

$$\ln BOF = \alpha + \beta \ln ED + \gamma \ln Exp. + \delta \ln Imp. + \epsilon \ln CAC + \zeta \ln CF + \eta \ln R + \theta \ln FDI + \iota$$

*Table 5: Data of econometric model*

States	Balance of Trade	External Debt	Exports	Imports	Current Account	Capital Flows	Remittances	FDI
Albania	-28379	7734.9	22601	50980	-257.72	-109.74	128.16	152.23
Bosnia & Herzegovina	-655560.43	8654289.99	801875.91	1457436.33	-358.6	-312.76	58	45.6
Bulgaria	-75.5	35252.9	3949.9	4025.4	562.8	822.7	209	182.1
Croatia	-4704	44369.34	7632.24	11778.94	-1587.5	-1053.3	79	503.2
Greece	-1463	444999.89	2100.8	3563.8	1005.2	744.11	79	104.2
Kosovo	-216894	1931.51	30339	247233	-74.3	-20.9	56.7	22.5
Macedonia	-183852	6707.42	371316	555168	-82.7	-91.4	48.1	46.19
Montenegro	-167262	1871	30547	197809	-374902.74	117353.84	39.5	757435.19
Romania	-695.8	88256	4941.8	5637.6	81	939	484	373.44
Serbia	-464.5	25926.3	1333.33	1797.8	-67.6	-1	83	154.27
Slovenia	174.81	10020	2209.55	2034.74	350.6	105.5	35.1	-22.2
Turkey	-6559	411502	12916.18	19475.18	-4942	6475	51	16800

Source: <http://www.tradingeconomics.com/>

Where  $\ln BOF$  is the natural logarithm of the balance of trade in Balcan countries in period 2006-2015,  $\ln EB$  is the natural logarithm of the external debt,  $\ln Exp$  is the natural logarithm of the exports of goods and services,  $\ln Imp$  is the natural logarithm of the imports of goods and services,  $\ln CAC$  is the natural logarithm of current account,  $\ln CF$  – capital flow,  $\ln R$  – remittances,  $\ln FDI$  – foreign direct investment,  $t$  denotes time,  $\alpha$  is a constant term and  $\epsilon$  is the white noise error term. The data are annual and are obtained from the World Development Indicators (2015). The variables are transformed by the “natural” logarithm because this transformation facilitates result

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

interpretation. More specifically, the first differences of the transformed variables can be interpreted as the growth rate of the respective variables before transformation. Prior to estimation we check the nature of the 2 time series variables under consideration.

We use 4 traditional unit root tests that include Augmented Dickey-Fuller (ADF), Phillips-Perron (PP), Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin (KPSS) and Dickey-Fuller Generalized Least Squares (DF-GLS.) The test equations are chosen based on the visual inspection of the graphs of the variables in levels and their first differences. Both a constant and a trend are included in the test equations when checking the stationarity (nonstationarity) of the variables in levels. In contrast, the test equations for their first differences include a constant only. The unit root test results are presented below.

*Table 6. Unit root test results of the time series variables*

Variable	Level				First			
	ADF	PP	KPSS	Result	ADF	PP	KPSS	Result
<i>lnBOF</i>	-0.254031	-2.055401	0.144864	inconclusive	-3.653202**	-4.83933*	0.292409	stationary
<i>lnED</i>	-0.325471	-2.524586	0.145886	inconclusive	-3.254876**	-2.42578*	0.325479	stationary
<i>lnExp</i>	-0.458752	-3.325488	0.236587	inconclusive	-4.254786**	-1.45788*	0.658941	stationary
<i>lnImp</i>	-0.245875	-1.024587	0.635416	inconclusive	-2.356479**	-4.25488*	0.548713	stationary
<i>lnCAc</i>	-0.658547	-2.036574	0.325471	inconclusive	-3.365870**	-2.35784*	0.154783	stationary
<i>lnCF</i>	-0.125476	-4.021453	0.325478	inconclusive	-1.248756**	-1.48576*	0.325998	stationary
<i>lnR</i>	-0.102358	-2.652473	0.145783	inconclusive	-2.458713**	-4.35477*	0.102358	stationary
<i>lnFDI</i>	-1.075234	-1.105475	0.124073	inconclusive	-4.097257*	-4.097257*	0.198927	stationary

\* and \*\* indicate rejection of the null hypothesis (H0) for the ADF, PP and KPSS tests at 1% and 5% level of significance respectively.

Notes: Test statistics and critical values are computed by the statistical software EViews 7.1. Lag lengths or bandwidths were automatically selected by the program. Selection of lag lengths for both ADF and PP tests was based on Schwarz Information Criterion (SIC). In the KPSS test Newey-West Bandwidth was selected using Bartlett kernel spectral estimation method. The Critical values in both the ADF and PP tests refer to critical values computed by Mac Kinnon (1996) while those in the KPSS test refer to Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin (1992, Table 1). Inference is made based on the most frequently used 1% and 5% levels of significance.

Further evidence regarding the nature of time series data is provided by the DF-GLS unit root test, which is more powerful than the ADF unit root test (Elliot et al. 1996). Like in the ADF test the null hypothesis in the DF-GLS test is that the variable under consideration is non-stationary against the alternative that it is stationary. Its results are presented in the table below.

## 5. RESULTS

Several versions of the dynamic specification are estimated in SPSS 21 statistical package. The estimated coefficients of the most appropriate specification are presented below.

*Table 7: A summary of the results of the model diagnostic tests performed in SPSS 21*

Coefficients				
Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error	Beta		

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

Exports	.352	.077	.823	4.586	.001
Imports	.254	.087	.658	3.254	.0045
Current Account	.968	.874	.547	2.247	.0012
Capital Flow	.365	.169	.397	3.214	0.0096
Remittances	.258	.754	.459	2.047	0.0023
FDI	.658	.223	.657	3.214	0.035
(Constant)	-.173	.326		-.531	.004
The dependent variables are ln(BOF) and ln(ED).					

Thus, the estimated coefficients of this specification are valid for interpretation. The explanatory power of this model is high as indicated by the coefficient of determination ( $R^2 = 0.691764$ ). The value of this coefficient implies that the independent variables included in the regression model explain more than 69% of the variation in the dependent variable. Furthermore, the coefficients of all the explanatory variables in levels and their first differences are statistically significant at the most common levels of significance. The “crisis” dummy is also highly significant carrying the expected negative sign. In contrast, the intercept is not relevant. The presence of cointegration between  $\ln \text{expot}$  and  $\ln \text{impot}$  is checked by using the Wald test. The computed F-statistic is compared to the critical values of the F-statistic provided by Narayan (2005), to decide whether a long-run relationship between these two variables exists. The long-run coefficients are calculated as suggested by Bardsen (1989). The long-run coefficient of  $\ln \text{Impo}$  is statistically significant at the 5% significance level. Evidence suggests a strong positive relation between the six variables of interest. A 10% increase of imports of goods and services seems to be accompanied with a 9.61% increase of exports of goods and services in Balkan countries. In addition, the Wald test shows that the long-run coefficient is significantly smaller than one. Results suggest a statistically significant positive relation between exports and imports even in the short run. The estimated short-run elasticity of 0.63 is also statistically significant at the 5% significance level.

## 6. CONCLUSIONS

We find evidence in favour of a strong positive long-term relation between balance of trade and external debt with imports, exports, current account, capital flows, remittances and FDI in Balkan countries. The findings indicate that capital flows, current account, exports, foreign direct investment, imports and remittances are important indicators of trade balance and external debt in Balkan countries. Results indicate that exchange rate is having negative relationship with trade deficit and external debt, while capital flows, current account, exports, foreign direct investment, imports and remittances have positive relationship with trade deficit and external debt. The countries of the Western Balkan have a moderated competitiveness, which makes them not so attractive to foreign investments. The countries of the Western Balkan have negative balances of trade. The bigger the size of the economy, the higher is the trade deficit. There is a weak correlation between the trade balance and the competitiveness index. In order to improve the trade balance governments can use instruments for improving competition. Some of the instruments for influencing the balance of trade are improving the goods market efficiency, improving business sophistication, and better climate for Foreign Direct Investments. A taxation system as an incentive to invest will improve the trade balance and also functioning competition market economy.

## LITERATURE AND REFERENCES

- [1] Andrew K. Rose, 1992, “An Empirical Evaluation of the Macroeconomic Effects of Tariffs,” *Journal of International Money and Finance*, Vol. 11, No. 1, pp. 3–79.
- [2] Arellano, M., 2003, “Modeling Optimal Instrumental Variables for Dynamic Panel Data Models,” Center for Monetary and Financial Studies Working Paper 0310 (Madrid, Center for Monetary and Financial Studies (CEMFI)).
- [3] Arize, A. C. Imports and Exports in 50 Countries: Tests of Cointegration and Structural Breaks. *International Review of Economics and Finance*, 2002, 11, pp. 101-115.
- [4] Barrell R and Pain N. (1996). An Econometric Analysis of U.S. Foreign Direct Investment. *The Review of Economics and Statistics*, 78(2), 200-207.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [5] Cuddington, J. T. (1985), "International Debt and the Developing Countries." Washington, A World Bank Symposium, pp. 213-235.
- [6] Çelik, T. Long Run Relationship Between Export And Import: Evidence From Turkey For The Period Of 1990-2010. International Conference On Applied Economics – ICOAE 2011, pp. 119-123.
- [7] Dewenter K. L. (1995). Do Exchange Rate Changes Drive Foreign Direct Investment? The Journal of Business, 68(3), 405-433.
- [8] Dornbusch, R. (1984), "External Debt, Budget Deficits, and Disequilibrium Exchange Rates", in Smith, G. W.,
- [9] Eaton, J., Gersowitz, M. (1981), "Debt with Potential Repudiation: Theoretical and Empirical Analysis." Review of Economic Studies, 48(2), pp. 289-309.
- [10] Elliot, G., Rothenberg, T. J. and Stock, J. H. Efficient tests for an autoregressive unit root. *Econometrica*. 1996, 64: 813-836.
- [11] Feils D. J., and Rahman M. (2008). Regional Economic Integration and Foreign Direct Investment: The Case of NAFTA. *Management International Review*, 48(2), 147-163.
- [12] Gaikwad, P. S. and Fathipour, G. The Impact of Foreign Direct Investment (FDI) on Gross Domestic Production (GDP) in Indian Economy. *Information Management and Business Review*. 2013, 5(8): 411-416.
- [13] Herzer, D. and Nowak-Lehman, D. F. Are exports and imports of Chile cointegrated. Discussion papers // Ibero America Institute for Economic Research. 2005, no. 111.
- [14] Perera, N. and Varma, R. An Empirical Analysis Of Sustainability Of Trade Deficit: Evidence From Sri Lanka. *International Journal of Applied Econometrics and Quantitative Studies*. 2008, vol. 5-1, pp. 79-92.
- [15] Pesaran, M. H., Shin, Y. and Smith, R. J. Bounds Testing Approaches to the Analysis of Level Relationships. *Journal of Applied Econometrics*. 2001, 16, pp 289-326.





**REVISING THE FUNDAMENTAL ACCOUNTING CATEGORIES IN THE  
CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR FINANCIAL REPORTING**

**Borislav Boyanov**

University of National and World Economy - Sofia, Republic of Bulgaria [bboyanov@unwe.eu](mailto:bboyanov@unwe.eu)

**Abstract:** The globalization process in the economy also affects the globalization of accounting as a science and practical activity. The economic facts and phenomena always have further impact on the accounting and the financial reporting of entities. Accounting theory is brought into extremely dynamic environment with constantly developed and changed accounting postulates, theoretical formulations, terms and concepts, aimed at responding to the needs and requirements of the accounting profession. The changing economic, political and legal conditions give rise to the need to review the fundamental accounting categories and the further improvement of the general regulatory framework of accounting called the Conceptual Framework for Financial Reporting.

*The objective of this paper is the Conceptual Framework for Financial Reporting that is developed, adopted and applied by the International Accounting Standards Board (IASB). The Conceptual Framework is a system or a set of ideas, comprehensions and perceptions resulting in the development and integration of a set of compatible accounting standards in a unity. From theoretical and methodological aspect, the Conceptual Framework supports IASB to follow its mission and goals by ensuring transparent, efficient and high quality financial reporting. Its practical importance is based on the fact that it is a kind of “grammar of the global accounting language”, which defines the objectives and the concepts of financial reporting of the entities operating in the private sector of the economy.*

*The subject matter of the publication is the review of knowledge about the fundamental accounting categories used in the financial reporting of economic entities globally. Fundamental accounting concepts in the Conceptual Framework are defined as elements of the financial statements, and namely: assets, liabilities, equity, income and expenses.*

*This publication is aimed at studying and analyzing the new and changed definitions of “asset” and “liability”, their content, requirements and recognition criteria in the financial statements. It studies the key features of assets – economic resources, rights, control, potential to produce economic benefits, as well as the specific characteristics of the liabilities – present obligations, past economic events, potential claim against the entity to transfer economic resources to third parties, no practical ability to avoid the transfer of economic resources. These characteristics of assets and liabilities are of specific accounting importance. Some of them are new for the accounting theory and practice, others are updated and supplemented, and still others – reviewed and interpreted.*

**Keywords:** IFRS, financial reporting, accounting categories.

## **1. INTRODUCTION**

The application of standards in accounting of economic entities during the last decade has become a leading strategy for the development of reporting at global level. Standardization in accounting turns out to be the most appropriate and most widely-applicable process for development of the accounting regulatory framework that satisfies the needs of the entities' financial reporting.

International accounting standards (IAS)<sup>169</sup> take a leading position in terms of popularity and are preferred basis for preparation and presentation of general purpose financial statements for the biggest multinational corporations, banks, insurers, investment and other big and medium-size companies. As at the end of January 2017 125 jurisdictions in total have allowed the application of IASs. The overall process of design, development, application guidelines and follow-up results from standards' application is of dynamic and cyclic nature. Its implementation in practice is possible thanks to the decades-old financial and staff provision ensured by the professional accounting organizations and by the institutions (national, regional and international).

---

<sup>169</sup> In this publication the term “International Accounting Standards (IAS) is used as a common concept of International Accounting Standards and International Financial Reporting Standards and their related interpretations, further amendments, future standards and related interpretations issued or adopted by the International Accounting Standards Board.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

The main prerequisites for the standards to appear comprise the realized necessity and benefits of their application in long-term perspective, as well as the establishment of proper institutional environment for them to appear, to grow-up and to improve dynamically. The process of IAS development begins in 1973 when the proposals made by Lord Henry Benson have been implemented and the International Accounting Standards Committee (IASC) has been established by virtue of an agreement between 16 accounting bodies from the following 9 countries: Canada, Australia, France, Japan, Germany, Mexico, the Netherlands, Great Britain and USA. The main objectives of IASC are to publish and promote accounting standards, to assist their adoption and observance worldwide, and to work for the general improvement and harmonization of the guidelines and procedures related to the presentation of financial statements. Until the end of 2000 IASC develops and updates develops and updates the so called International Accounting Standards (IAS). In 2001 the IASC is renamed to IAS Board (IASB). From this time on the standards published by IASB are called “International Financial Reporting Standards (IFRS)” comprising the International Accounting Standards, the International Financial Reporting Standards and the interpretation for their application, future standards and interpretations for their application.

IAS Board is a private non-governmental organization for public-benefit operating under the auspices of the IFRS Foundation whose headquarters is in London, United Kingdom. It comprises sixteen members elected by the Board of Trustees according to the following geographic principle – four people from Asia (including Oceania), Europe and North America, one person from Africa and South America, and two people from the remaining part of the world. The main requirements for membership in IASB are related to the existence of professional competence, theoretical education and practical experience in the field of financial audit and accounting. Up to three of the members of the Board may be appointed as part-time members, and the others – as full-time members. Each member has the right to one vote. The resolutions of the Board are adopted by minimum 60% of the members presented personally or via telecommunication equipment. The objectives of the IAS Board can be systemized as follows<sup>170</sup>:

- a) to develop a common set of high quality accounting standards (IFRS) that are understandable and applicable worldwide;
- b) to encourage the use and strict observance of IFRS;
- c) to take into account the needs of financial information of newly emerging economies, small and medium-size enterprises upon developing the standards;
- d) to encourage and facilitate the adoption of IFRS and their interpretations by means of harmonization between national accounting standards and IFRS.

## **2. CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR FINANCIAL REPORTING: ESSENCE AND CONTENT**

The scope of responsibilities of IASB also comprises the development and update of a “Conceptual Framework for Financial Reporting”, which is officially published in 2010 and supersedes the “General Provisions for Preparation and Presentation of Financial Statements” developed and adopted by the International Accounting Standards Committee in 1989. The framework<sup>171</sup> sets out the concepts that put the foundation of preparation and presentation of general purpose financial statements. Its objectives and tasks are aimed at:

- a) assisting IASB to develop new and/or to change existing standards;
- b) assisting the processes for preparation, auditing and interpreting the financial statements based on the application of accounting standards also in terms of issues that are not governed by the standards.

The framework is structured on the basis of the General Provisions for Preparation and Presentation of Financial Statements of 1989. It comprises: a) four chapters (summarized on figure 1); b) official approval by IASB; c) grounds for inferences and conclusions to each chapter; and d) compliance table in terms of the General Provisions of 1989 and the Framework of 2010.

---

<sup>170</sup> <http://www.ifrs.org> - About the IFRS Foundation and the IASB

<sup>171</sup> The Conceptual Framework for Financial Reporting is hereinafter referred to as “the Framework”

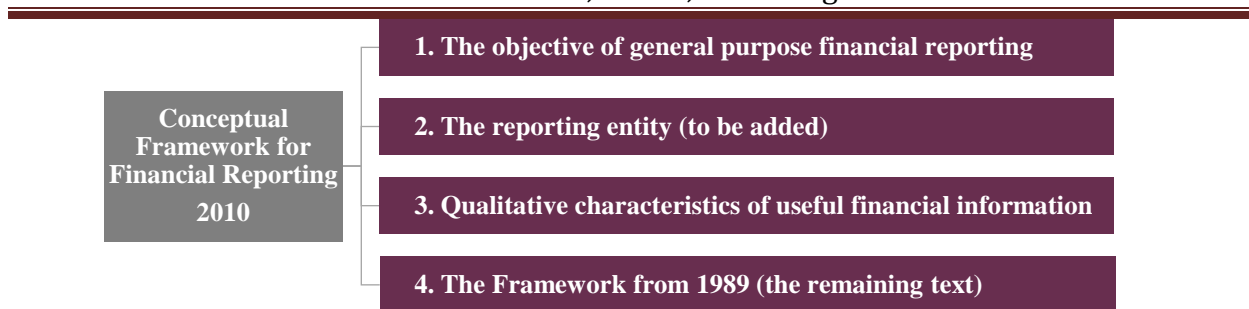


Fig. 1. Scope of Conceptual Framework for Financial Reporting

### 3. REVISION OF FUNDAMENTAL ACCOUNTING CATEGORIES IN THE CONCEPTUAL FRAMEWORK

Quantitative and qualitative changes have been made during the period of application of the General Provisions for Preparation and Presentation of Financial Statements and of the Conceptual Framework for Financial Reporting in terms of their content and structure. Nevertheless, no material changes in the concepts for definition, recognition and measurement of assets, liabilities, income and expenses, as well as in the concepts for capital maintenance have been made. This is one of the main motives to dedicate a special place in the *Exposure Draft Conceptual Framework for Financial Reporting* published in May 2015 by IASB. This exposure draft is expected to be finished during the second half of 2017 when the revised Conceptual Framework for Financial Reporting will be published. The motives of IASB to revise the Framework may be summarized as follows:

1. *Filling in the existing gaps.*
2. *Updating the fundamental concepts* according to newly adopted accounting approaches for recognition and reporting of assets and liabilities.
3. *Specifying and clarifying* existing ambiguities and discrepancies in objectives and qualitative characteristics.

Expected effects of the revised Framework are mainly indirect for the financial reporting of the entities because in long-term aspect it will support IASB in its work related to the development of new and to the revision of existing accounting standards. Then these standards will be applied by the entities and will be reflected by the financial statements. The revision of the fundamental concepts in accounting is extremely responsible task of IASB where the forecast function of accounting finds its place. Precise and deliberated decisions need to be made that will forecast and outline the guidelines of financial reporting in long-term aspect. It is supposed that the revised Framework will expand the general logical model of the structure of the existing Framework, which is presented on figure 2 and will positively affect the content, the meaning and the reflection of the accounting rules on the entities' financial reporting.

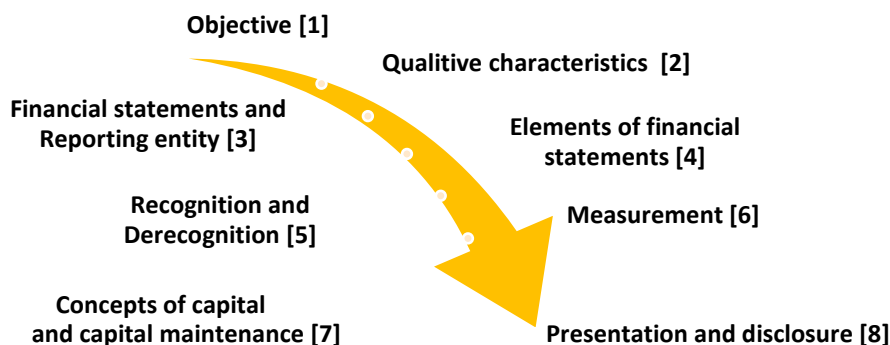


Fig. 2. Model of revised IFRS Conceptual framework

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

As at April 2017 the revised Framework is still a draft. Chronologically, IASB has performed the following activities:

1. Letters with comments have been received from the Framework users and from a number of institutions. Results are summarized and put on the project agenda.

2. About 80 documents of IAS-Working Group have been developed and published. Public discussions and consultations have been carried out with Capital Market Advisory Committee (CMAC), Global Preparers Forum (GPF), Accounting Standards Advisory Forum (ASAF), IFRS Advisory Council.

3. The following documents are published: Webcasts by IASB staff on the proposed changes to the Conceptual Framework, Presentation on the proposed changes to the Conceptual Framework, Investor perspective: A tale of 'prudence', Investor perspective: Taking a measured approach, Updating References Exposure Draft.

On a substantive basis, the Exposure draft provides for the revised Framework to consist of: Introduction, Chapter 1 - The objective of general purpose financial reporting, Chapter 2 - Qualitative characteristics of useful financial information, Chapter 3 - Financial statements and the reporting entity, Chapter 4 - The elements of financial statements, Chapter 5 - Recognition and derecognition, Chapter 6 - Measurement, Chapter 7 - Resentation and disclosure, Chapter 8 - Concepts of capital and capital maintenance, Appendices and Approval by the IASB.

The elements of the financial statements take a special place and play a special role in the Framework. They are considered as a bridge between the objectives of accounting and their practical implementation. Assets, liabilities, equity, income and expenses, from accounting theory aspect, are not just elements of financial statements. They are promoted to fundamental accounting categories filling in the content of the accounting science's subject.

Forthcoming changes in the definitions and recognition criteria of the elements of the financial statements will be as follows:

- a) clarifying and specifying the definitions of "asset" and "liability";
- b) changing and supplementing the definition of "income" focusing on the fact that income is "increases in assets or decreases in liabilities";
- c) changing and supplementing the definition of "expenses", which case decreases in assets or increases in liabilities;
- d) keeping and transferring the concept of equity and of capital maintenance in the 2010 Conceptual Framework.

*This paper studies and analyzes only the new and changed definitions of "asset" and "liability", their content, requirements and criteria for recognition in the financial statements.*

#### **1. Clarifying and specifying the definition of "asset"**

*The asset is "a present economic resource controlled by the entity as a result of past events".*

Based on the discussions, public consultations and letters received from the Working Group, the draft Framework has adopted the following changes and specifications of the definition of the accounting category "asset":

*a) It is suggested to replace the term "resource" with the term "economic resource".*

The economic resource is a right that has the potential to produce economic benefits for the entity. In principle, each of an entity's rights is a separate asset. However, for accounting purposes, related rights are often treated as a single asset, namely the "unit of account".

*b) It is clarified that rights providing economic resources may be in the form of:*

- rights established by contract, legislation or similar means (rights arising from a financial instrument; rights over physical objects, such as property, plant and equipment or inventories; rights to exchange economic resources with another party on favourable terms; rights to benefit from the obligations of another party if an uncertain future event occurs; rights to receive goods or services; intellectual property rights and others);
- rights arising from a constructive obligation of another party;
- other rights that give the entity the potential to receive future economic benefits that are not available to all other parties.

Focusing on rights has proved to be useful not only in identifying *whether* an entity has an asset, but also in articulating precisely *what* the asset is and hence *how* it should be accounted for.

*c) The concept "control" is clarified as a constituent of the definition of asset:*

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

Both the existing and proposed definitions of an asset specify that the economic resource must be „controlled by the entity“. The Exposure Draft proposed to add concepts to the Framework to explain better the notion of „control“ as the present ability to direct the use of the economic resource so as to obtain the economic benefits that flow from it. The control is directly related to:

- ability to direct use (the right to deploy that economic resource in its activities);
- legal rights over asset (present ability to prevent all other parties from directing the use of it and obtaining the benefits from the economic resource);
- the economic benefits from the resource must flow to the entity (either directly or indirectly) instead of another party.

d) It introduces the requirement that the asset, in its capacity of an economic resource, should have the *potential to produce economic benefits* for the entity in the form of:

- receiving contractual cash flows;
- receiving another economic resource or exchanging economic resources with another party on favourable terms;
- using the economic resource to produce cash inflows or save cash outflows;
- selling the economic resource in exchange for cash or other economic resources, or transferring the economic resource to fulfil liabilities;
- satisfying equity claims, in whole or in part, by distributing the economic resource to holders of equity claims

In summary, the proposed changes in the definition of asset are presented on figure 3.

Existing definition	Proposed definition
Asset is a resource controlled by the entity as a result of past events and from which future economic benefits are <b>EXPECTED</b> to flow to the entity	Asset is a present economic resource controlled by the entity as a result of past events
	<b>Economic resource</b> is a right that has the <b>POTENTIAL TO PRODUCE</b> economic benefits

*Fig. 3. Asset of an entity: existing and proposed definition*

### 2. Clarification and specification of the definition of “liability”

*A liability is “a present obligation of the entity to transfer an economic resource as a result of past events”.*

Inferences and conclusions made on the basis of IASB working documents give grounds to make a difference between the existing and proposed definition of “liability” and the sustained concept that there should be *potential to require the entity to transfer an economic resource to another party*, as stated on figure 4.

Existing definition	Proposed definition	Supporting concept
<b>Liability</b> is a present obligation of the entity arising from past events, the settlement of which is <b>EXPECTED</b> to result in an outflow from the entity of resources embodying economic benefits	<b>Liability</b> is a present obligation of the entity to transfer an <b>ECONOMIC RESOURCE</b> as a result of past event	An entity’s obligation to transfer an economic resource must have the <b>POTENTIAL TO REQUIRE</b> the entity to transfer an economic resource to another party

*Fig. 4. Liability of an entity: existing and proposed definition*

*The main changes and specifications in the accounting category “liability” set out in the draft of the revised Framework are as follows:*

- a) replacing „an expected outflow of economic benefits” with „potential to require the entity to transfer an economic resource to another party“;
- b) replacing the phrase “resources embodying economic benefits” with the new defined term “economic resources”;
- c) there is the *potential to require* the entity to transfer an economic resource to another party. Obligations to transfer an economic resource may include pay cash, transfer other assets, exchange economic resources with another party on unfavourable terms, provide services, issue another obligation that will oblige the entity to transfer an economic resource.

d) the liability is a *present obligation* to transfer an economic resource which:

- the entity has no practical ability to avoid the transfer - that criterion in the definition of a present obligation would lead to the most faithful representation of the obligations that an entity cannot avoid.
- the obligation has arisen from past events – it is assumed that the entity has a present obligation as a result of past event only if it has obtained economic benefits or has carried out the activities that identify the scope and size of its obligation. A present obligation can exist at the end of the reporting period even if the transfer of economic resources cannot be enforced until some point in the future. For example, a contractual obligation for the entity to perform work at a future date cannot be enforced by the counterparty until that future date, but the obligation arising from the contract exists now if the counterparty has already paid for the work.

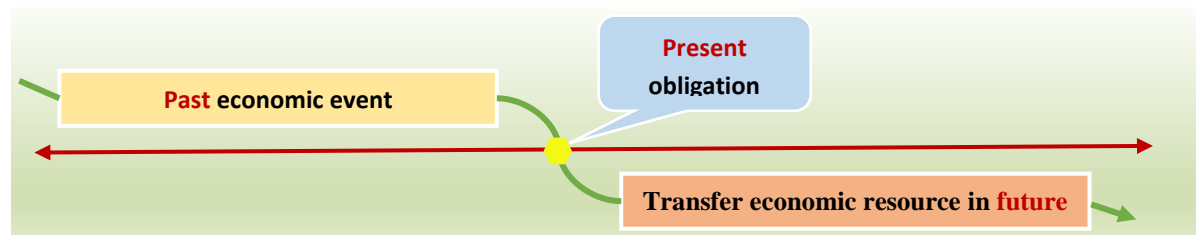


Fig. 5. The term “liability”: key aspects

e) the obligation for one party is a right for another party – in generally, if one party has an obligation to transfer an economic resource, it follows that another party (or parties) has a right to receive that economic resource.

#### 4. CONCLUSION

The purpose of replacing “expected” with “potential to produce” and “potential to require“ would be to clarify the definitions of asset and liability. The arguments on IASB to replace the notion of an “expected inflow or outflow of resources” in acknowledgement of concerns about varied interpretations of the term “expected” and the notion of a threshold level of “probability”. Some people interpret the term „expected“ to mean that an item can be an asset or a liability only if the probability of future inflows or outflows exceeds some minimum threshold. New features of assets and liabilities are intended to indicate only that the economic resource or obligation already exists, and that there is at least one circumstance in which it will produce economic benefits or require the entity to transfer an economic resource. The introduction of the new term “*economic resource*” in the Conceptual Framework is aimed at focusing on rights which have the potential to produce economic benefits. This represents a greater focus on accounting for different rights that compose economic resources, which encapsulates the notion of accounting for assets (tangible and intangible). In terms of liabilities and their recognition and reporting, the focus is on the fact that the liability is *present obligation*, which the entity has *no practical ability to avoid* the transfer, and the obligation has arisen from *past events*.

#### REFERENCES

- [1] EY, IASB issues the Conceptual Framework exposure draft
- [2] IFRS, Conceptual Framework for Financial Reporting, 2010
- [3] IFRS, Conceptual Framework for Financial Reporting, Exposure Draft ED/2015/3, 2015
- [4] IFRS, Conceptual Framework for Financial Reporting, Basis for Conclusions Exposure Draft ED/2015/3, 2015
- [5] IFRS, Snapshot: Conceptual Framework for Financial Reporting, 2015
- [6] IFRS, Who we are and what we do? January 2017, [www.ifrs.org](http://www.ifrs.org)
- [7] IFRS, Staff paper 10B, Conceptual framework. Asset definition and supporting concepts, July 2016
- [8] IFRS, Staff paper 10B, Conceptual framework. Liability definition and supporting concepts - background information, November 2016
- [9] IFRS, Staff paper 10E, Conceptual framework. Liability definition and supporting concepts - other topics, November 2016
- [10] PWC, IFRS News, IASB exposes revised Conceptual Framework, June 2015, [www.pwc.lu/ifrs](http://www.pwc.lu/ifrs)

---

**THE ECONOMIC BENEFIT OF THE APPLICATION OF CHANGES IN THE USED  
ACCOUNTING ESTIMATES**

**Valentina Staneva**

Todor Kableshkov University of Transport – Sofia, Republic of Bulgaria, valiastaneva@abv.bg

**Abstract:** One of the basic principles of accounting is conservatism. It is most often associated with caution in evaluating the assets and the establishment of real economic benefit from their use in the business circular turnover. Professional scepticism in accounting science is in the foundation of the difficult perception of new knowledge, attitudes and subsequent application in practice. The teacher of the future in accounting science faces the difficult task of overcoming this scepticism by applying a creative approach to the training of the future accountant specialists. The formation of the objective assessment of the state of the enterprise is based on the results of the analysis of financial results based on published financial statements. By the method of comparing and highlighting the absolute and/or relative differences in the use of different economic models, the direction, magnitude and degree of influence of a particular factor on the financial and financial condition of an enterprise can be established. In the current study will seek economic benefit from the use of a change in accounting estimates. For this purpose, the proposed economic models will be tested in various ratios between non-current and current assets of the enterprise by analysing the impact of changes in accounting estimates in constant rate of corporation tax.

The use of different accounting approaches from the incumbent in practice most often causes controversy and interpretations between accountants and representatives of the tax administration. It is neglect the economic benefit which an entity may have from the application of one or another preferred accounting estimate, focusing primarily on opportunities for manipulation or falsification of data in the financial statements. This discrepancy between theory and practice opens up the possibility to study the feasibility of changes in selected accounting estimates and their reflection on financial accounting performance of the enterprise in the context of corporate tax. A mandatory condition for changing the applicable accounting estimates is to comply with the requirements of the basic accounting principles, current national accounting legislation, including applicable accounting standards.

**Keywords:** Accounting estimates, financial-accounting indicators, financial statements, corporate tax, depreciation, useful life of an asset.

The objective of financial statements prepared by enterprises is to provide unified financial information about their activities that can be used by a wide range of interested users. In order to achieve this goal, contained financial information should meet the requirement of credibility in which quality is formed and the confidence of the market participants who are also potential users of this information. Prudence and conservatism are perceived and explained as identical concepts, primarily related to a certain skepticism in the valuation of the assets and liabilities of the enterprise. As a key skill, the management of the enterprise have imposed themselves the ability to choose the exact moment for subsequent measurement (depreciation or revaluation) depending on the economic conditions in which the entity operates. As a key skill, the entity's management has had imposed the ability to choose the exact moment for subsequent measurement (depreciation or revaluation) depending on the economic conditions in which the entity operates. Compliance with the precaution principle is a prerequisite for avoiding over evaluation or underestimation of the real value of assets and liabilities. Making the maximum economic benefit from their use in business is an indicator of good governance, while the creating of a fictitious investment attractiveness of the entity, over potential future investors may have short-term success but at the expense of consumer confidence in financial reporting information.

From an economic point of view, the development of transport assets in the individual businesses "normally require significant initial investments and are expected to generate benefits over significant periods of time. In this regard, it is necessary to compare the benefits and costs that arise at different times."<sup>172</sup>

One of the few researched problems in accounting has been related to the economic benefit of changing the applicable accounting estimates. There is a possibility of ambiguous and controversial interpretation of this issue in the theory and practice, and it is generally preferable that accounting estimates are not used due to the fact that they can easily be mistaken for accounting errors, changes in accounting policy, of tax regulation or to be attributed to

---

<sup>172</sup> Nikolova, H., Assessment of the costs and benefits of implementing intelligent transport systems in Bulgaria, Journal of Mechanics, Transport, Communications, ISSN 2367-6620 (online), vol. 13, issue 3/1, 2015, p. III-17.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

cases of manipulation of financial statements. There is a possibility of ambiguous and controversial interpretation of this issue in the theory and practice, which in most cases it is preferable accounting estimates should not be used because it can easily be confused with accounting errors, with changes in accounting policy, improper compliance with tax regulation or to be attributed to cases of manipulation of financial statements. This discrepancy between theory and practice opens up an opportunity for their study, which determines the topicality of this study.

The economic benefit to (favor of) the enterprise of the use of assets and liabilities in business circles is generally expressed in profit growth or optimization and cost savings. The formation of the final financial result depends on the tax rates on the entity's profit tax. The benefit of applying a change in an accounting estimate used in the financial statements may be justified only with the positive impact on the final financial and economic indicators and the pre-tax financial result.

In determining of the financial result for tax purposes, the accounting financial result is translated into permanent and temporary tax differences in order and manner specified in the Corporate Income Tax Act (CITA) 173.

Essentially permanent tax differences are accounting income or expenses which are not recognized for tax purposes. When the expense or revenue is not recognized for tax purposes, then that cost, or income, increases or decreases the accounting financial result in the year of its accounting, and in the following years this accounting conversion does not affect the financial results. In theory and practice, positive and negative tax differences are known. A positive tax differential is formed by accounting expense that is not recognized for tax purposes and increases the accounting profit/loss in the year of accounting for the expense. A negative tax difference is formed from accounting revenue that is not recognized for tax purposes and reduces the accounting profit/loss in the year of accounting recognition of revenue.

When accounting revenue or expense are recognized for tax purposes in a year other than the year of its accounting, then tax temporary differences are recognized. But to be accounted as tax differences, the same at the time of their recognition for tax purposes in the year of accounting are classified as expenses or revenue that will be recognized in later years upon the occurrence of the conditions for their recognition. Whenever they arise, whether they are costs or revenues, they result in an increase or decrease in the accounting financial result in the year of their accounting. When the conditions for their tax recognition occur, which is always in the next reporting period than the one in which they are accounted for, there is a so-called reversal, which is the exclusion from taxation of the "transferred" or "deferred" income or spending. In principle, these tax temporary differences are divided into taxable and deductible (decreasing). Taxable persons are typically reported as a deferred tax liability in the current period, which is the amount of the tax that was not accrued during the current period, but should be accrued in subsequent accounting periods. For taxable temporary differences is characterized that are reported as a liability for deferred taxes in the current period, which obligation is the amount of tax in the current period whose not charged, but in subsequent periods should be charged. Deductible (decreasing) temporary differences result in the accounting for the current period of deferred tax receivable, which is in fact tax actually paid in the current reporting period, which is to be reimbursed in subsequent reporting periods when the tax conditions and policies are met. These tax temporary differences are of interest to us in the examination of the effects of the changes of the accounting estimates.

After change in an accounting estimate, in accordance with the rules and procedures set out in the accounting standards used, may result in temporary tax differences. The most frequently used changes in applied accounting estimates in Bulgaria that generate tax effects are related to the depreciation method and the useful life of the asset.

To illustrate the process of choosing the appropriate depreciation method in accordance with International Accounting Standard 16 "Property, Plant and Equipment" (IAS 16), depending on the expected economic use of assets, we will use an example from an enterprise which extracting minerals by the open method and uses IAS as the accounting base. "In the mass practice of open-pit mining, rail, road and conveyor transport is necessary, and according to the spheres of rational application of each of them, mass application is the combination of them: road and rail, conveyor and rail, road and conveyor."<sup>174</sup> From the proposed combinations, conveyor (rubber-band) transport has become a must with its high performance and high degree of automation. From the accounting point of view, this is a depreciable long-term asset of category VI - taxable fixed tangible assets for which there is a limited period of use under contractual relations (the useful life by group of assets is determined in accordance with the term of the concession for mining, and the specificity of the equipment). The asset has an indicative book value (GC) of

---

<sup>173</sup> Law on Corporate Income Tax, promulgated in SG. 105/2006, the last amend. and supplemented in SG. 97/2016.

<sup>174</sup> Koprev, I., *Ore roads*, ISBN 978-619-160-529-3, Publishing house Avangard-Prima, Sofia, 2015, p. 5.

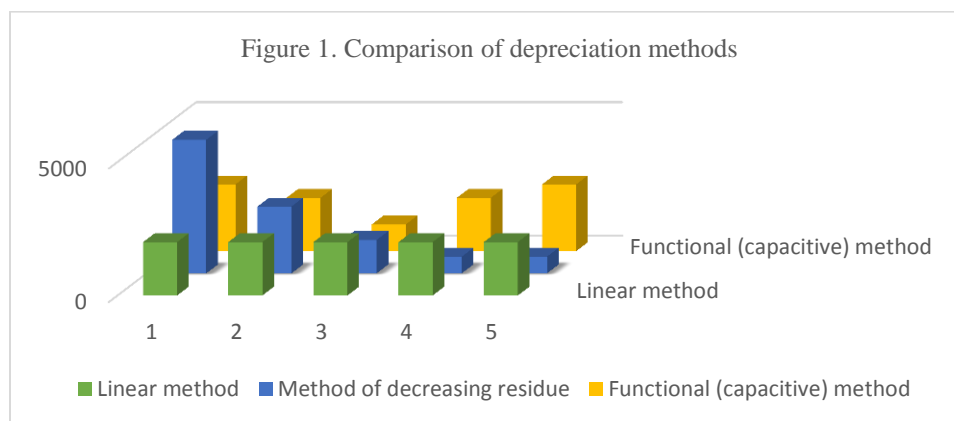


Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

BGN 10,000 and a useful life of 5 years which corresponds to the national tax rules. In the case of a selected linear depreciation method, the accounting and tax amortization rates are the same and do not form temporary tax differences. The depreciation method shall be reviewed at least at the close of the financial year. If there is a significant change in the expected pattern of realization of the economic benefits, the method may change to reflect the changed model. Such a change is accounted for as a change in an accounting estimate in accordance with IAS 8. If there is a change in the depreciation method, the entity's management may decide to use a constant-degressive method or a functional method. In the first method, the chosen coefficient of acceleration is 2. The functional depreciation method is based on the assumption that, according to the planned conveyor load, 100,000 tons of excavation tables will be transported over 5 years of its useful life. Its practical use is planned to be in the proportions of 25% - 20% - 10% - 20% - 25% (Table 1 and Figure 1).

Depreciation methods	I-st year	II-nd year	III-th year	IV-th year	V-th year
Linear method	2000	2000	2000	2000	2000
Method of the decreasing residue	5000	2500	1250	625	625
Temporary Tax Difference	Decreasing 3000	Decreasing 500	Taxable 750	Taxable 1375	Taxable 1375
Tax asset or liability	Assets	Assets	Liabilities	Liabilities	Liabilities
Functional method	2500	2000	1000	2000	2500
Temporary Tax Difference	Decreasing 500	There is no	Taxable 1000	There is no	Decreasing 500
Tax asset or liability	Assets	-	Liabilities	-	Assets

Table 1



The linear method is not suited to realistic depreciation under all economic conditions, as it is not always consistent with the actual economic change in the use of fixed assets. The reason for this is the presumption of uniform depreciation, which is the basis of the national tax legislation, in particular CITA. On the other hand, this is a method that is easy to apply and allows for comparability and easier forecasting of the activity. A major weakness of the method is the inability to reflect the moral aging of assets.

With the declining balance method, the depreciation base is variable and the amortization rate is constant. We have a significant acceleration of depreciation at the beginning of the useful use of the asset, which significantly reduces the investment risk. The particular point here is that the rate of acceleration can be adjusted, both with the period of useful use and the degree of acceleration. By using estimates and within the same useful life, an entity may use different acceleration and thus adjust the amortization tension.

The functional method is related to the accrual of depreciation of fixed assets for which the useful life is not expressed in terms of time but productivity. This method is often used in transport as it most accurately takes into account the physical depreciation.

As can be seen from the data in Table 1, the taxable temporary differences that arise in the event of a change in the method of depreciation of assets compared to the taxable linear method lead to the ongoing reporting of deferred tax liabilities - **a tax liability**. This liability is the amount of the tax that was accrued during the current period but is not

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

due, and should be paid in subsequent reporting periods. In this case, the enterprise should charge different depreciation allowances from those determined for tax purposes.

Decreasing temporary differences in turn lead to the reporting of a **deferred tax asset** in the current period. This receivable is the amount of the tax that was charged and paid during the current period but should be offset in subsequent reporting periods. The amount of the tax asset in this case cannot be recognized as tax expense. This amount will increase the taxable profit or loss, which will result in an increase in the taxes due on profits. The entity will charge taxes on the temporary difference in the current period, but will have the right to redeem them in the future. Until the refund, the tax will be reported as a deferred tax asset.

According to the adopted IAS 12 "Income Taxes"<sup>175</sup>, when the carrying amount of an asset exceeds its tax base, a difference is formed that is, by its nature, a taxable temporary difference. The amount of the liability should pay the income taxes arising from that difference in future periods, which is a deferred tax liability. Where the carrying amount of an asset is less than its tax base, a difference is formed that is, by its nature, a decreasing temporary difference. The difference increases the tax base, on the basis of which a tax liability is formed for the reporting period, which is paid in the terms provided in the CITA after the annual declaration of the circumstances, the transactions and the events that give rise to them. A deferred tax asset is formed with the amount of the liability, from which in future reporting periods future tax liabilities are reduced to the amount of the deferred tax asset. The interrelationships for deferred tax assets and liabilities are presented in Table 2:

*Table 2*

Ratio between book value and tax base	Temporary difference	Tax effect
<b>ASSETS</b>		
Book Value > Tax Base	Taxable	Deferred Tax Liability
Book Value < Tax Base	Decreasing	Deferred Tax Asset
<b>LIABILITIES</b>		
Book Value > Tax Base	Decreasing	Deferred Tax Asset
Book Value < Tax Base	Taxable	Deferred Tax Liability

When a change in the tax amortization plan is made due to a change in the accounting legislation, the accrued tax depreciation for the previous years is not adjusted. In relation to the accounting estimates for the change in useful life of the asset, it can be concluded that the tax depreciation plan will not change for that reason. In this case, the accounting depreciation plan is changed, as a result of which a temporary tax difference is formed when a difference between the carrying amount and the tax base of the depreciable asset arises. Until the "clearing" of these temporary tax differences, the asset has a place in the tax amortization plan.

The useful life of depreciable assets is also an accounting estimate that can be changed. This reflects the ability of an enterprise to conduct a flexible depreciation policy on non-current assets. The very fact that an enterprise should take into account the assumed physical wear and tear of the asset associated with a number of factors when determining the useful life of each asset shows that it is an accounting estimate. This estimate is subject to periodic review and, if expectations differ significantly from the initial estimates, the useful life of the assets is adjusted. It is also irrelevant the fact that the useful life of an asset may be shorter than its economic life, and this is always a question of an enterprise's judgment.

A variety of analysis indicators are developed and used to justify a management decision of the entity's management. The most commonly used key indicators are those of profitability, efficiency, liquidity, financial autonomy and indebtedness, turn-over of capital. Profitability analysis is one of the most important indicators of the entity's financial position. It is a fact that the calculation of all the above indicators is labor-intensive and their practical application is not always necessary. Taking into account the purpose of the analysis - the effect of a change in accounting estimates, only those indicators that can be related to the change should be analyzed. A second distinction is the applied accounting legislation - international or national. The third distinction is the specificity of the particular branch of the national economy defined by the legislative framework and the nature of the activity (production or services). Indicators that meet the demarcation criteria described are: the economic, financial and commercial profitability ratios.

In order to illustrate the application of a change in an accounting estimate used in respect of the useful life of an asset, we will examine a mineral resource plant in which, according to the adopted accounting policy, an estimated

<sup>175</sup> See § 16 of IAS 12 "Taxes on Income".

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

useful life of the conveyor is made annually. According to the approved accounting policy, the useful life of the conveyor is set at 5 years. It is known that in Art. 55 of the Corporate Income Tax Act have defined the tax depreciation rates, which in the case of contract equipment (concession) allow for amortization with a depreciation rate of 20 %, which also corresponds to a useful life of 5 years. Due to a change in the economic conditions and the impossibility of realizing the investment program for replacement of the used conveyor, at the beginning of the third year the management of the company estimates the new useful life for this conveyor - 6 years. Let us assume that the price of the conveyor is BGN 10,000 and the CITA tax for the specified period is 10 %. Presented in tabular form (Table 3), the differences will be formed in the following manner using the linear depreciation method for both selected useful lives for the conveyor - 5 and 6 years respectively:

*Table 3*

Year	I-st	II-nd	III-rd	IV-th	V-th	VI-th
Tax quota	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	0
Accounting quota	2 000	2 000	1 500	1 500	1 500	1 500
Occurrence of tax-temporary difference	0	0	(500)	(500)	(500)	-
Reversal of tax-temporary difference	-	-	-	-	-	1500
Tax effect at 10 %	0	0	50	50	50	(150)

In the specific example, it is assumed that within the remaining four years, the entity will increase its taxable profit in the third, fourth and fifth years with the difference between a tax and accounting quota of BGN 500 and in the sixth year will reduce its taxable profit with the difference between the tax and the accounting quota amounting to BGN 1500 per year (the accounting depreciation is lower than the allowed for tax purposes). The more corporate tax paid in the third, fourth and fifth years will be returned within the sixth year of the asset's newly selected useful life. In order to examine possible changes in the useful life of the assets and their impact on the financial performance of an open-cast mining enterprise using accounting IAS, model economic models defined by three ratios between non-current assets and current assets - 25:75, 50:50 and 75:25. The research is based on the following **assumptions**:  
 At the beginning of the period the selected enterprise has non-current assets as follows:

№	Non-current assets	Economic model for non-current assets to current assets ratios		
		25:75	50:50	75: 25
1.	Car – 3 count	30 000 лв.	60 000 лв.	90 000 лв.
2.	Transport conveyor	10 000 лв.	20 000 лв.	30 000 лв.
3.	Administrative and service buildings	10 000 лв.	20 000 лв.	30 000 лв.

- ✓ Vehicles are new, with a useful life according to the requirements of CITA - 4 years;
- ✓ Transport conveyor with a useful life according to the requirements of CITA - 5 years;
- ✓ Administrative and service buildings with residual useful life - 10 years;
- ✓ For 6 years the enterprise will have a constant operating profit of BGN 100,000;
- ✓ No other asset will be replaced in the selected period and the enterprise will depreciate only the available vehicles, buildings and conveyor according to their useful lives and the applicable accounting estimates;
- ✓ Income tax is 10 % and remains unchanged for the period under review, the same being paid in the year following the reporting period;
- ✓ No profit will be distributed;
- ✓ The decision to change the useful life of non-current assets - means of transport and conveyor is taken at the end of the second year and is in two variants - to extend their useful life to 6 years and to reduce their useful life to 3 years;
- ✓ The obligations remain constant for the period under review.

As a result of the analysis of the changes in the value of assets in the balance sheet resulting from the change in the applied accounting estimate, as well as from the changes in the financial indicators for analysis of the enterprise's activity, the following conclusions are made:

- Changes in applied accounting estimates have a short-term effect on the economic, financial and commercial profitability indicators, without affecting the value of assets in the balance sheet at the end of the period under review (in this case 6 years);
- In the 50:50 ratio of non-current assets to current economic model, the change in accounting estimates does not result in a change in the financial and accounting ratios;

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- With the economic model at a ratio of 75:25, in the year of change there is a decrease of the economic, financial and commercial profitability indicators by about 50 % when the useful life is reduced to 3 years, while the increase in the useful life at 6 years an increase of about 12 %;

- From the three economic models under consideration, the most advantageous model is the 25:75 ratio, since the economic benefit of using the assets after the reversal of the taxable tax difference at the end of the review period is 2.49 times for the 25:75 model, 2.29 times for the 50:50 model and 2.08 times for the 75:25 model.

In conclusion, on the basis of these results it can be concluded that, while retaining the economic model that uses the ratio "non-current assets to current assets", the change in the accounting estimates used to prolong or reduce the useful life of an asset does not generate additional economic benefit or loss. The most advantageous of the three economic models in terms of the added economic benefit of using the available assets is at a ratio of 25:75. When *increasing the useful life of an asset*, in the year of application of the change in the accounting estimate there is an improvement of the financial and economic indicators for the time of formation of temporary tax differences, as is observed also the deterioration of the indicators of the time of reversal of the taxable differences. When *the useful life of an asset is reduced*, in the year of application of the change in the accounting estimate there is a deterioration of the financial and economic indicators for the time of formation of temporary tax differences, as is observed also the improvement of the indicators of the time of reversal of the taxable differences.

#### REFERENCES

- [1] Nikolova, H., *Assessment of the costs and benefits of implementing intelligent transport systems in Bulgaria*, Journal of Mechanics, Transport, Communications, ISSN 2367-6620 (online), vol. 13, issue 3/1, 2015.
- [2] Staneva, V., *Accounting estimates in the financial statements of transport companies in Bulgaria, monograph*, ISBN 978-619-160-325-1, Publishing house Avangard-Prima, Sofia, 2014.
- [3] Koprev, I., *Ore roads*, ISBN 978-619-160-529-3, Publishing house Avangard-Prima, Sofia, 2015.
- [4] Regulation (EC) № 1126/2008 of the Commission from 03.11.2008, OJEU No L320, Last amend. Regulation (EU) 2016/2016 of the Commission of 09.23.2016, OJ EU No L 257.
- [5] Accountancy Act, promulgated in SG. 95/2015, the last amend. and supplemented in SG. 97/2016.
- [6] Law on Corporate Income Tax, promulgated in SG. 105/2006, the last amend. and supplemented in SG. 97/2016.
- [7] National accounting standards, promulgated in SG 30/07.04.2005, last. amend. in SG 3/01.12.2016.

**THE IMPORTANCE OF FINANCIAL REPORTING FOR INVESTMENT DECISION  
MAKING**

**Olivera Gjorgieva-Trajkovska**

Faculty of Economics, University "Goce Delcev, Stip, Republic of Macedonia  
[olivera.trajkovska@ugd.edu.mk](mailto:olivera.trajkovska@ugd.edu.mk)

**Blagica Koleva**

Faculty of Economics, University "Goce Delcev, Stip, Republic of Macedonia  
[blagica.koleva@ugd.edu.mk](mailto:blagica.koleva@ugd.edu.mk)

**Krume Nikoloski**

Faculty of Economics, University "Goce Delcev, Stip, Republic of Macedonia  
[krume.nikoloski@ugd.edu.mk](mailto:krume.nikoloski@ugd.edu.mk)

**Abstract:** The process of decision making requires information, financial and non-financial information as well. The most important financial information needed in the process of business and investment decisions comes from accounting, i.e. financial reporting in a company. Therefore, it can be said that accounting is a service function to the management in a company. It basically processes or gathers and studies "raw data" and converts them into suitable information, necessary for the process of decision making. The basic characteristics of the accounting are: gathering, processing and presenting accounting (financial) information; information considering company's business and those directed towards different interested users. Accounting process contains several phases and basically, it is a process in which input data are converted into output information. All organizations, both public and private, need to disclose financial information relating to their operations in order to assist investors in making investment decisions. They do so as a matter to satisfy the legal requirement, retain existing investors and to attract potential ones through the publication of their financial statements where the capital stock of an organization is widely held and its affairs are of interest to general public relations.

Financial statement methods in terms of information disclosure pattern, transparency, auditing, reporting standards, regulatory control and flexibility, corporate governance and financial scandals have influence on investment decision making in any organization. The perceived relevance of the financial statements are to provide information about the financial position, performance and changes in financial position of a company, that is useful to a wide range of users in making management and investment decisions. These users include managers, directors, employees, prospective investors, financial institutions, government regulatory agencies, media, vendors and general public.

Accurate and transparent business and corporate reporting are in the spotlight today, more than ever before. National and also international market conditions and frequent company failures both highlights needs for transparency and efficiency in the process of generation and dispatching of information. Transparency is necessary in order to meet regulators and authorities requirements, while efficiency is important for enabling company executives to quickly respond to changing market conditions and meet investors and analysts needs.

The benefits of standardized and high quality financial reporting are: lower preparation costs, simplified and international access to information, standardized information recognized and understood by all recipients, high degree of required transparency by regulators, enhanced analytical capabilities and most important of all: enhancement of informed and efficient investment decisions.

**Keywords:** financial, reporting, information, investment, decision making.

## **1. INTRODUCTION**

Business is moving at an increasingly faster pace - a fact not lost upon the financial markets, which are loudly demanding efficient financial, i.e. business reporting, in order to keep up. Companies are facing regular challenges in the dissemination of financial information, both internally within their group and externally to the analysts, investors, local authorities and stock exchanges. It is clear that the speed of gathering qualitative information is of essence and big importance, that's why loss of accuracy is an increasingly apparent risk.

One of the aims of financial reporting is to facilitate the capital allocation in economy which stems from investment decisions improvement. In fact, increasing of financial transparency is a potential factor for reducing the investment inefficiency. More financial reporting quality and using of valid convention and standards in financial reports and

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

auditing preparation, increase confidence in financial information by users and decreases information risk, therefore, increases stock's value. The importance of financial information quality multiplies when some financial and nonfinancial events occur. Participants in these events need transparent information with high quality of firm's performance and position, to mitigate information asymmetry. However, the importance of present study is to discover the relationship between financial reporting and investment efficiency and also influential factors on this relationship, in order to help users of financial statements in optimal decision-making.

## **2. THE BENEFITS FROM HIGH QUALITY FINANCIAL REPORTING**

Theoretical arguments and empirical evidence suggest a positive relation between financial reporting quality and economic growth. Specifically, findings show that a good financial reporting system lowers the cost of capital and improves capital allocation efficiency. These findings suggest that a high-quality financial reporting system is likely to facilitate economic growth, one of the ultimate goals of economic policy of each country.

A better way to examine the implications of financial reporting quality for growth is by focusing on specific channels through which the effects of financial reporting may manifest. In particular, theoretical arguments suggest that high-quality financial reporting helps companies lower the cost of capital and improve project identification and project selection by reducing information uncertainty and asymmetry. In conditions of absence of information uncertainty and information asymmetry, managers can perfectly identify value maximizing projects and investors can contractually obligate managers to pick the value maximizing projects, making accounting information (financial reporting) less useful. Therefore, we argue that the marginal benefit from financial reporting quality is higher in industries with more information asymmetry and uncertainty.

Overall, the results in many papers imply that financial reporting quality may not be a critical growth factor for countries that heavily invest in low information uncertainty industries (e.g., mature industries or industries with more tangible assets than intangible assets). However, as a country moves upward along the chain of industrial evolution and focuses more on industries with greater information uncertainty, such as high-growth or high-tech industries, a high-quality financial reporting system can play a pivotal role in fostering faster economic growth

The primary objective of financial reporting is to provide high-quality financial reporting information concerning economic entities, primarily financial in nature, useful for economic decision making. Providing high quality financial reporting information is important because it will positively influence capital providers and other stakeholders in making investment, credit, and similar resource allocation decisions, enhancing overall market efficiency<sup>176</sup>.

Although both the FASB and IASB stress the importance of high-quality financial reports, one of the key problems found in prior literature is how to operationalize and measure this quality. Because of its context-specificity, an empirical assessment of financial reporting quality inevitably includes preferences among a myriad of constituents. Since different user groups will have dissimilar preferences, perceived quality will deviate among constituents. In addition, the users within a user group may also perceive the usefulness of similar information differently given its context. As a result of this context and user-specificity, measuring quality directly seems problematic. Consequently, many researchers measure the quality of financial reporting indirectly, by focusing on attributes that are believed to influence quality of financial reports, such as earnings management, financial restatements and timeliness.

In 2002, the IASB and the FASB showed their commitment towards developing a common set of high-quality accounting standards, which could be used worldwide. As a consequence of the joint project to converge the more principles-based IFRS and the more rules-based US GAAP, both boards agreed to develop new joint Conceptual Framework, which includes the objectives of financial reporting and the underlying qualitative characteristics on which accounting standards ought to be based. In May 2008, the FASB and the IASB therefore published an exposure draft of 'An improved Conceptual Framework for Financial Reporting'. This Conceptual Framework represents the foundations of the accounting standards. "The application of objectives and qualitative characteristics should lead to high-quality accounting standards, which in turn should lead to high-quality financial reporting information that is useful for decision making". Furthermore, the conceptual framework ought to contribute to decision making of constituents, when transactions or events occur for which no accounting standards are available (yet). According to the ED, providing decision-useful information is the primary objective of financial reporting.

---

<sup>176</sup> Aharony, J., R. Barniv, and H. Falk (2010). The impact of mandatory IFRS adoption on equity valuation of accounting numbers for security investors in the EU. *European Accounting Review* 19 (3): 535 - 578.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Decision-useful information is defined as “information about the reporting entity that is useful to present and potential equity investors, lenders and other creditors in making decisions in their capacity as capital providers”.

### 3. HOW DOES FINANCIAL REPORTING AFFECT INVESTMENT EFFICIENCY

Financial reporting quality can improve investment efficiency mainly by reducing information asymmetry, in two ways:

(1) it reduces the information asymmetry between the companies and investors and thus lowers the firm’s cost of raising capital; and

(2) it reduces information asymmetry between investors and the managers and thus lowers the shareholders’ cost of monitoring managers and improves project selection.

The two key constructs in our short analysis are investment efficiency and financial reporting quality. We assume that a company is investing efficiently if it undertakes all and only projects with positive net present value (NPV) under the scenario of no market frictions, such as adverse selection or agency costs. Thus, inefficient investment include spassing up investment opportunities that would have positive NPV in the absence of adverse selection (underinvestment). Likewise, inefficient investment includes undertaking projects with negative NPV (overinvestment). Investment efficiency is measured as deviations from expected investment using a parsimonious investment model, (that is not part of our analysis) which predicts expected investment as a function of growth opportunities. Thus, both underinvestment (negative deviations from expected investment) and overinvestment (positive deviations from expected investment) are considered inefficient investment<sup>177</sup>.

On the other hand, financial reporting quality can be defined as the precision with which financial reporting conveys information about the companies’ operations, in particular its expected cash flows, in order to adequately inform equity investors. As described in the FASB Statement of Financial Accounting Concepts No. 1, financial reporting should “...provide information that is useful to present and potential investors in making rational investment decisions...” and “...provide information to help present and potential investors in assessing the amounts, timing, and uncertainty of prospective cash receipts...”. Further, expected cash flows is a key input to companies’ capital budgeting, which is particularly important in the context of analysis of relationship between the financial reporting and the process of investment decision making.

In general, there are three channels of companies’ financial reporting affecting companies’ investment efficiency. Namely, accounting information:

- (1) reduces capital market imperfections,
- (2) facilitates internal and external investment decision making (project identification), and
- (3) enables external capital suppliers to monitor companies’ decisions.

First, without financial market imperfections theoretically all investment opportunities with positive net present values are funded and implemented by companies. In reality, financial market imperfections are severe and companies’ resources allocation could be inefficient. For example, companies could suffer from financing constraints that limit their ability to fund potential projects, suggesting that underinvestment may take place. Even if financing is available, managers’ allocation of resources could be inefficient, due to overinvestment (e.g. empire building) resulting in a reduction of profitability and company value. A general purpose of financial-accounting reporting is to reduce adverse selection or moral hazard costs associated with information asymmetry, in order to foster the efficiency of capital markets.

Second, financial reporting affects the economic performance of companies by providing information that helps managers to identify investment opportunities. As investment decisions depend on expectations about future growth and product demand, financial reporting information aids stating more precise expectations, and thus helps to distinguish resources from “bad” to “good” projects. Hence, higher quality financial reporting should improve companies’ investment decisions.

Third, financial reporting information acts as a control mechanism for external capital suppliers. Monitoring the companies through their financial disclosure (financial reports), capital suppliers could evaluate their future cash flows, assess how risky their capital is invested, and if necessary intervene.

---

<sup>177</sup>Biddle, G. C., G. Hilary, and R. S. Verdi. 2009. How does financial reporting quality relate to investment efficiency?” *Journal of Accounting & Economics*. 48 (2/3): 112-131.

Neoclassical model of investment predicts that a company will invest up to a level where the marginal cost of investing is equal to the marginal profitability of capital. Thus, investment should only increase with underlying investment opportunities. However, the misalignment of managerial and shareholders incentives and asymmetric information between corporate insiders and the capital market, could cause investment to vary with internal cash flows. Under the agency view, managers over-invest to reap private benefits such as “perks”, large empire, and entrenchment. Because external capital market disciplines managers from pursuing self-interested investment, an influx of cash flows enables managers to invest more. Under asymmetric information, managers in the interest of existing shareholders restrict themselves from external capital market due to costly external capital, and thus investment is expected to increase with internal cash flows. A substantial body of studies provide empirical evidence that corporate investment increases with internal cash flows. Furthermore, most of literature interprets a lower sensitivity of investment to cash flow as evidence of lower agency or information friction, thus lower investment distortions.

Traditional theories of corporate investments share the common assumption that capital market is efficient with respect to either disciplining misbehaved managers or incorporating all available information. However, a growing body of studies in accounting and behavioral finance suggests that the market efficiency premise should be viewed with some skepticism.

#### 4. THE ROLE OF IFRS IN PROCESS OF INVESTMENT DECISION MAKING

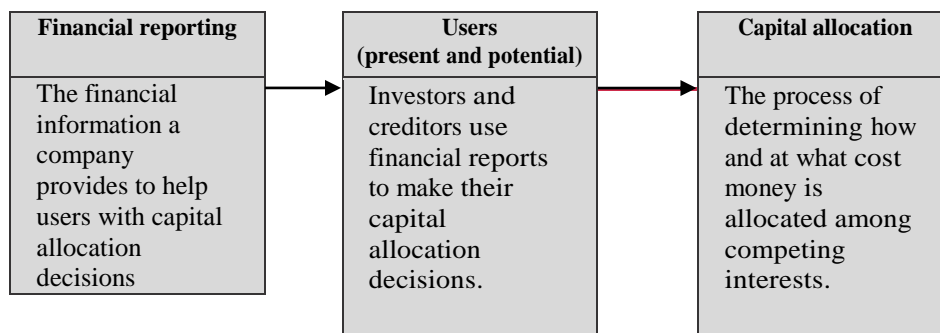
Financial statements are the principal means through which a company communicates its financial information to all users outside it (stakeholders). Financial statements provide a company’s history quantified in money terms. The most frequently provided financial statements are:

- (1) the statement of financial position,
- (2) the income statement or statement of comprehensive income,
- (3) the statement of cash flows, and
- (4) the statement of changes in equity.

Notes and disclosures are an integral part of each financial statement.

Some financial information is better provided, or can be provided only, by means of financial reporting other than formal financial statements. Examples include the president’s letter or supplementary schedules in the corporate annual report, prospectuses, reports filed with government agencies, news releases, management’s forecasts and social or environmental impact statements. Companies may need to provide such information because of authoritative pronouncements, regulatory rule, or custom. Or they may supply it because management wishes to disclose it voluntarily.

Resources are limited. As a result, people try to conserve them and ensure that they are used most effectively. Efficient use of resources often determines whether a business thrives. This fact places a substantial burden on the accounting profession. Accountants must measure performance accurately and fairly on a timely basis, so that the right managers and companies are able to attract investment capital. For example, relevant financial information that faithfully represents financial results allows investors and creditors to compare the income and assets employed by such companies as Nokia (FIN), McDonald’s (USA), Air China Ltd. (CHN) and Toyota Motor (JPN). Because these users can assess the relative return and risks associated with investment opportunities, they channel resources more effectively. Illustration 1 shows how this process of capital allocation works.



*Illustration 1: Capital allocation process*



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

An effective process of capital allocation is critical to a healthy economy. It promotes productivity, encourages innovation and provides an efficient and liquid market for buying and selling securities and obtaining and granting credit. Unreliable and irrelevant information leads to poor capital allocation, which adversely affects the securities markets.

To facilitate efficient capital allocation, investors need relevant information and a faithful representation of that information to enable them to make comparisons across borders. For example, assume that you were interested in investing in the telecommunications industry. The five largest telecommunication companies in the world in descending order of revenue size are AT&T (USA), Verizon Communications(USA), Nippon Telegraph and Telephone (JPN), Deutsche Telekom (DEU), and Telefonica (ESP and PRT). How do you decide which, if any, of these telecommunications companies you should invest in? How do you compare, for example, a U.S. company like AT&T with a Japanese company like Nippon Telegraph and Telephone?<sup>178</sup>

A single, widely accepted set of high-quality accounting standards is a necessity to ensure adequate comparability. Investors are able to make better investment decisions if they receive financial information from AT&T that is comparable with Nippon Telegraph and Telephone. Globalization demands a single set of high-quality international accounting standards. But how is this to be achieved? Here are some elements:

1. Single set of high-quality accounting standards established by a single standard setting body.
2. Consistency in application and interpretation.
3. Common disclosures.
4. Common high-quality auditing standards and practices.
5. Common approach to regulatory review and enforcement.
6. Education and training of market participants.
7. Common delivery systems.
8. Common approach to corporate governance and legal frameworks around the world.

Fortunately, significant changes in the financial reporting environment are taking place, which hopefully will lead to a single, widely accepted set of high-quality accounting standards is developed.

Recent empirical research in economics and finance investigates the relation between financial accounting information and economic performance. A general purpose of financial accounting information is to reduce costs of adverse selection or moral hazard associated with information asymmetries to foster the efficiency of capital markets. Hence, capital market frictions (e.g., restrictions in raising external capital) should be mitigated by high quality information allowing external capital suppliers to better assess information about the company's investment opportunities and monitor managerial actions. Thus, higher-quality financial reporting should improve companies' investment decisions. In line with this prediction, several empirical studies provide evidence that higher-quality financial reporting is associated with more efficient companies investment.

In this part we examine the impact of adopting IFRS on companies' investment efficiency. IFRS are adopted by companies in more than 100 countries around the world seeking to harmonize companies' financial accounting, and thus to facilitate their comparability in different countries. Besides the comparability effects, various other benefits are expected to come with an adoption of IFRS. Recently, there has been much research on the consequences of IFRS adoption. Several studies find that adopting IFRS leads to a higher accounting quality, more market liquidity and a lower cost of capital.

Financial economics theories argue that companies' suboptimal capital investment processes are largely driven by the information asymmetry between companies and outside capital providers. Some finance theories demonstrate how the *ex ante* information asymmetry between managers and outside capital suppliers influences how a company allocates its capital to investment opportunities. Other theories highlight how the *ex post* information asymmetry between shareholders and bondholders renders companies' investment policy suboptimal.

If information asymmetries between managers and outside capital suppliers contribute to suboptimal investment policies, then a reduction in this asymmetry could ameliorate the problem. The adoption of better accounting policies and a subsequent increase in reporting quality could reduce this asymmetry; Biddle and Hilary (2006) find that reporting quality is negatively associated with the sensitivity of companies' investment to cash flow.

---

<sup>178</sup> Ding, Y., O. K. Hope, T. Jeanjean, and H. Stolowy. 2007. Differences between domestic accounting standards and IAS: Measurement, determinants and implications. *Journal of Accounting & Public Policy* Vol. 26 (1): 1–38.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

The adoption of a single set of global standards could reduce information asymmetry by improving the level of comparability of financial statements, therefore improving investors' ability to identify good (and bad) investment opportunities. Comparability across companies and across countries could improve after the adoption of IFRS if investors, financial analysts, auditors, regulators and other stakeholders no longer need to understand financial statements that are prepared using different accounting standards from many jurisdictions, reducing information processing costs. Many researches find that the value relevance of goodwill, research and development expenditures, and property, plant and equipment revaluations is positively associated with the level of deviation between local accounting standards and IFRS, suggesting that the informativeness of these accounting items to investors increases after the mandatory adoption of IFRS.

In addition, the adoption of accounting standards that require a higher degree of disclosure can enable outside capital providers to more effectively compare value-creating investment projects with value-destroying investment projects. For instance, Li (2010) shows that the mandatory introduction of IFRS in the EU increases disclosure levels, resulting in lower cost of equity capital by an average of 47 basis points. If the disclosure level increases from compliance with the reporting requirements of IFRS, managers' investment policies could become more visible to investors, increasing the transparency of companies' investment policies and reducing information asymmetry.

As the level of disclosure and the comparability of financial information increases, agency problems stemming from information asymmetry with outside capital providers should decrease. Increased financial reporting quality, for example, facilitates the identification of positive NPV projects by outside capital providers, therefore it should be associated with reduced adverse selection problems (e.g., capital rationing by shareholders) that companies might encounter when issuing securities to finance positive NPV projects. Additionally, increased accounting transparency enhances external monitoring to reduce insiders' dysfunctional behavior such as moral hazard, empire building, free cash flow problems and escalation of commitment, among others.

The conclusion is that the mandatory adoption of IFRS is associated with enhanced company-level investment efficiency. After the mandatory adoption of IFRS, companies' investment policy is associated with a shift towards a risk adjusted optimal level while their investment-cash flow sensitivity decreases. Further, this association is more pronounced in countries with weak law enforcement institutions and higher ownership concentration. Considering these results it can be concluded that the adoption of IFRS benefits outside capital providers through the increased financial disclosure and comparability of accounting information, and thus, enhanced investment efficiency. This suggests that the use of IFRS is associated with enhanced investment efficiency at the company level, a matter of great importance to firm managers and regulators worldwide.

## 5. CONCLUSION

Financial reporting quality has economic consequences such as increased liquidity, lower costs of capital, and higher company growth. This short paper show that financial reporting information can reduce information asymmetries that impede efficient corporate investment policies.

IFRS requires a higher level of disclosure in financial reporting relative to most national accounting standards; an increased level of disclosure is linked to increased accounting quality and decreased information asymmetry between controlling shareholders and outside capital supplier. The improved financial reporting environment could increase the effectiveness of oversight and discipline that international financial intermediaries provide to markets, reducing the opportunity for controlling shareholders to expropriate returns from outside capital suppliers by undertaking value-destroying investment projects. Therefore, minority investors should be able to use the enhanced disclosures required under IFRS to identify dysfunctional investment processes of controlling shareholders.

Under IFRS, companies are required to disclose more comprehensive information relative to local accounting standards; this higher degree of disclosure requirements is expected to reduce information asymmetry between controlling shareholders and outside capital suppliers. Reduced information asymmetry after the adoption of IFRS should allow current and potential outside capital suppliers to more easily identify controlling shareholders' dysfunctional investment processes (e.g., under- and over-investment). Thus after the adoption of IFRS, outside capital suppliers monitor and discipline controlling shareholders' self-serving investment policies. If the disclosure of more comprehensive financial information facilitates more effective monitoring mechanisms, controlling shareholders should not be able to expropriate wealth from outside capital suppliers as easily by undertaking value-destroying investment projects. A reduction in expropriation risk can decrease shareholder concentration by improving outside capital suppliers' ability to identify companies that are attractive investment targets. If this is the case, companies with valuable growth opportunities that report their financial statements in compliance with IFRS

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

should be able to attract sufficient external capital to finance profitable growth opportunities, increasing the efficiency of firms' investment policies.

**BIBLIOGRAPHY**

- [1] Aharony, J., R. Barniv, and H. Falk (2010). The impact of mandatory IFRS adoption on equity valuation of accounting numbers for security investors in the EU. *European Accounting Review* 19 (3): 535 - 578.
- [2] Biddle, G. C., G. Hilary, and R. S. Verdi. 2009. How does financial reporting quality relate to investment efficiency?" *Journal of Accounting & Economics*. 48 (2/3): 112-131.
- [3] Ding, Y., O. K. Hope, T. Jeanjean, and H. Stolowy. 2007. Differences between domestic accounting standards and IAS: Measurement, determinants and implications. *Journal of Accounting & Public Policy* Vol. 26 (1): 1-38.
- [4] Beatty, A., S. Liao, and J. Weber, 2008. Financial reporting quality, private information, monitoring and the lease-versus-buy decision. Working Paper, Ohio State University.
- [5] Abel, A., 1983. Optimal investment under uncertainty. *American Economic Review* 73, 228-233.



## TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL REPORTING IN THE DIRECTION OF BUSINESS REPORTING

**Zoran Davidovac**

Belgrade business school - Higher education institution for applied studies, Belgrade, Republic of Serbia,  
[zoran.davidovac@bbs.edu.rs](mailto:zoran.davidovac@bbs.edu.rs)

**Vladimir Grdinić**

Belgrade business school - Higher education institution for applied studies, Belgrade, Republic of Serbia,  
[vladimir.grdinic@bbs.edu.rs](mailto:vladimir.grdinic@bbs.edu.rs)

**Abstract:** Financial statements have been a key instrument in the process of financial reporting and the way of communication enterprises, primarily to external, but internal stakeholders, for years. However, modern business conditions have made it necessary not only to adapt the processes related to the management and operations, but also in the reporting process.

The financial statements are primarily financial, and therefore they get its name. However, over time, because of the user needs and in order to adapt to business conditions, have been developed additional reports that are qualitative or non-financial nature. In this connection, the name of the financial reporting loses meaning, but in practice as well as in the scientific literature, the process of communication enterprises with the environment, and reporting of business enterprises in modern conditions, got name business reporting. Thus, with increasing importance of non-financial reports is growing the importance of business reporting as a kind of framework which includes both financial and non-financial reports.

**Keywords:** Financial reporting, business reporting, stakeholders, transformation.

## ТРАНСФОРМАЦИЈА ФИНАНСИЈСКОГ ИЗВЕШТАВАЊА У ПРАВЦУ ПОСЛОВНОГ ИЗВЕШТАВАЊА

**Зоран Давидовац**

Београдска пословна школа – висока школа струковних студија, Београд, Република Србија,  
[zoran.davidovac@bbs.edu.rs](mailto:zoran.davidovac@bbs.edu.rs)

**Владимир Грдинић**

Београдска пословна школа – висока школа струковних студија, Београд, Република Србија,  
[vladimir.grdinic@bbs.edu.rs](mailto:vladimir.grdinic@bbs.edu.rs)

**Резиме:** Финансијски извештаји су годинама били кључни инструменти процеса финансијског извештавања и начин комуницирања предузећа, пре свега са екстерним, али и интерним стејкхолдерима. Међутим, савремени услови пословања предузећа, наметнули су потребу не само прилагођавања у процесима везаним за управљање и пословање, већ и у процесу извештавања.

Наиме, финансијски извештаји су претежно финансијског карактера, па отуда потиче и њихов назив. Међутим, временом се, за потребе корисника, а у циљу прилагођавања условима пословања, развијају додатни извештаји који су квалитативне, односно нефинансијске природе. С тим у вези, назив финансијско извештавање губи смисао, па се у пракси али и у стручној литератури, за процес комуникације предузећа са окружењем, односно извештавања о пословању предузећа у савременим условима, све чешће користи термин пословно или корпоративно извештавање. Према томе, са порастом значаја нефинансијских извештаја расте и значај пословног извештавања као својеврсног оквира којим су обухваћени како финансијски тако и нефинансијски извештаји.

**Кључне речи:** Финансијско извештавање, пословно извештавање, стејкхолдери предузећа, трансформација.

### 1. УВОД

Финансијско извештавање намењено је претежно производним предузећима која у активи биланса стања имају првенствено физичку (опипљиву) имовину и која се углавном баве примарном и секундарном делатношћу. За потребе терцијарног сектора, услужних предузећа и информатичке ере у којој данас живимо

и послујемо, финансијски извештаји су постали ограничени у смислу пружања неопходних података доносиоцима одлука, и као такви постали су предмет бројних расправа. Те расправе крећу се у правцу проширења финансијских извештаја додатним извештајима или информацијама које су нефинансијског карактера или развоја нових модела извештавања, која ће одговорити изазовима садашњице. Поједина размишљања иду и у правцу развоја и усавршавања система пословног извештавања. У раду ћемо размотрити значај и улогу пословног извештавања у савременим условима пословања као и поједине иницијативе за такву врсту извештавања.

## 2. РАЗВОЈ ПОСЛОВНОГ ИЗВЕШТАВАЊА

Финансијски извештаји су годинама били кључни инструменти процеса финансијског извештавања и начин комуницирања предузећа, пре свега са екстерним, али и интерним стејкхолдерима. Међутим, савремени услови пословања предузећа, наметнули су потребу не само прилагођавања у процесима везаним за управљање и пословање, већ и у процесу финансијског извештавања.

Са порастом значаја нефинансијских извештаја расте и значај пословног извештавања као својеврсног оквира којим су обухваћени како финансијски тако и нефинансијски извештаји. Осим финансијских и нефинансијских информација којима се приказује стање и резултати пословања предузећа, пословни извештаји нуде стејкхолдерима и информације (финансијског и нефинансијског карактера) које омогућавају поглед ка будућности, и то у виду пројекција и прогноза догађаја и фактора за које се очекује да ће значајно утицати на пословање самог предузећа у будућности. Такође, пословним извештавањем се фокус са инвеститора, као кључних корисника финансијских информација, и профита, као предмета извештавања, пребацује на стејкхолдере као кључне кориснике извештаја, и вредност (за све стејкхолдере), у погледу предмета извештавања. Овакав приступ сагласан је са концепту друштвене одговорности предузећа.<sup>179</sup>

Према Европској комисији, Финансијско и нефинансијско извештавање, омогућава акционарима и другим заинтересованим странама, односно стејкхолдерима предузећа, свеобухватни поглед на положај и перформансе предузећа, посебно истичући питања као што су: заштита животне средине, запосленост и поједини друштвени аспекти, поштовање људских права, антикорупција итд.<sup>180</sup>

Према томе, може се извести закључак да је потреба корисника финансијских извештаја за информацијама квалитативне а не само квантитативне природе, као и потреба за информацијама које су окренуте и ка будућности а не само садашњости и прошлости, довела до потребе развоја пословног извештавања предузећа које обухвата, осим финансијских и бројне нефинансијске извештаје. Све то у циљу постизања ефикаснијег начина одлучивања али и управљања предузећима са једне стране, а са друге задовољењу информационих потреба свих стејкхолдера, односно оних на које пословање предузећа има утицај. Са тог становништва, рачуноводство може да да свој допринос са аспекта контроле и са аспекта пружања релевантних информација.<sup>181</sup>

## 3. СХВАТАЊА И КОНЦЕПТИ ПОСЛОВНОГ ИЗВЕШТАВАЊА

У литератури није могуће наћи конкретну дефиницију пословног извештавања, али на основу радова на ову тему, могуће је закључити да је пословно извештавање процес састављања извештаја који садрже одабране перформансе које на најбољи начин осликавају стање предузећа (организације, извештајног ентитета) а које је прилагођено потребама стејкхолдера. У пословном извештавању, профит је само један од показатеља перформанси, осим профита ту је низ других тзв. кључних показатеља перформанси (енгл. *Key Performance Indicators – KPI*) који нису усмерени само на профит већ и нпр. на финансије, купце, пословне процесе, процесе учења и развоја и све друге који могу да буду од значаја за стејкхолдере и сам процес стварања вредности.

Кључни индикатори перформанси нису дати једном заувек, већ се, с обзиром на околности и интензитет дејства одређених фактора, мењају. Битно је међутим да се фактори и индикатори идентификују на време и да се о њима извештава на одговарајући начин. На основу овога, закључује се да један исти модел пословног извештавања може да има различите индикаторе перформанси у различитим организацијама (извештајним ентитетима) у зависности од конкретне ситуације (дејства одређених фактора, услова пословања, окружења

---

<sup>179</sup> Према: Малинић, С., Савић, Б. (2011). Трансформација корпоративног извештавања – од финансијског ка пословном извештавању, Економски хоризонти, 2011/13(1), Економски факултет, Крагујевац, стр. 105.

<sup>180</sup> Према: [http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/non-financial\\_reporting/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/non-financial_reporting/index_en.htm); датум приступа: 20.10.2015. год.

<sup>181</sup> Elliott, B. and J. Elliott (2011). *Financial Accounting and Reporting*, 14th edition, Pearson Education Limited, p. 807.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

и сл.). Међутим, и поред тога, требало би тежити да се обезбеди упоредивост података како по годинама за извештајни ентитет тако и између два или више извештајних ентитета, наравно, у мери у којој је то могуће, а да се при том не угрози релевантност информација.

#### 4. РАЗМАТРАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ИНИЦИЈАТИВА И ПРАВАЦА РАЗВОЈА ПОСЛОВНОГ ИЗВЕШТАВАЊА

Потреба за развојем пословног извештавања није нова, о њој се говори деценијама у назад, међутим, светска финансијска криза из 2008. године, навела је бројне теоретичаре али и људе из пословног света да почну опет да размишљају на ту тему и о одговарајућем моделу пословног извештавања. Наиме, поједини критичари су мишљења да је финансијска криза могла да се избегне или реши доста ефикасније, само да је постојао другачији модел извештавања. У том смислу, ради утицаја на смањење ризичних очекивања или очекивања нових циклуса финансијске кризе на националним и глобалном нивоу, свим националним економијама су се последњих година наметала питања као што су: Реална и независна процена и оцена ентитета од стране кредитних рејтинг агенција;<sup>182</sup>

Логично је да само у периодима кризе, модел финансијског извештавања постане предмет критичке анализе. Криза која је започела у лето 2007. године, а достигла светске размере 2008. године продуживши да утиче на ширу, глобалну економију, изазвала је најгору рецесију, која је превазишла и ону из раних 80-их година прошлога века. О новом моделу пословног извештавања почело се да говори још тих, раних 80-их година, међутим, временом се престало са трагањем новог модела, да би криза из 2008. године, стручну јавност натерала да опет почну да размишљају у том правцу. Бројне институције су, те 2008. године и касније, својим изјавама, истицале потребу за унапређењем система финансијског извештавања у правцу избора новог модела пословног извештавања, нпр:

- „Недавни догађаји на Wall Street-у последица су претераног ослањања на систем финансијског извештавања и његов принцип историјског трошка“<sup>183</sup>

- „Да ли је могуће да разумемо перформансе организације и мотиве управе (менаџмента) ослањајући се искључиво на финансијске показатеље? Заправо, да ли је уски фокус на финансијске показатеље био значајан фактор који је допринео настанку финансијске кризе?“<sup>184</sup>

- „Узимајући у обзир збирне ефекте на друштвене трошкове претходних скандала и дешавања (креативно извештавање, преваре у финансијским извештајима и сл.) и сада светске финансијске кризе, нови модел пословног извештавања би могао да допринесе повратку поверења у рачуноводствену професију“<sup>185</sup>

- Глобална финансијска криза започета 2007. године би била примећена на време и обуздана пре него што би досегла глобалне размере да је постојао одговарајући модел пословног извештавања пре 2007. године<sup>186</sup>.

Наведене и сличне изјаве, представљају позив за широком реформом извештавања, које превазилази границе система финансијског извештавања. Предлози нових модел пословног извештавања дати су у публикацији која је објављена 2009. године од стране Института овлашћених рачуновођа Енглеске и Велса (енгл. *The Institute of Chartered Accountants in England and Wales – ICAEW*) под насловом „Развој новог пословног модела извештавања : Информације за бољу тржишну иницијативу“ (енгл. *Developments in New Reporting*

---

<sup>182</sup> Мрвић, Т., Стојменовић, Г. *12-th International Conference, Knowledge in Practice, 2017, Vrnjacka Banja, Srbija*, ISSN 1857-92, Vol. 15.3., 31.03-02.04.2017, 985-988, (2017).

<sup>183</sup> The institute of chartered Accountants in Australia – ICAA. *Broad Based Business Reporting: The Complete Reporting Tool*, Sydney, october (2008).

<sup>184</sup> Philips, D., *Recasting the reporting model – a G20 priority*, Corporate Reporting blog, www.pwc.blogs.com, 20 february, (2009).

<sup>185</sup> Krzus, M., *20/20 vision: tomorrow's business reporting*, CorporateGovernor, spring (2009), www.grantthornton.com.

<sup>186</sup> Mosso, D. (a former vice-chairman of the financial Accounting standards board [fAsb]), *Early Warning and Quick Response: Accounting in the Twenty-First Century*, Bingley: Emerald, (2009).

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

*Models: Information for Better Market Initiative*). У наведеној књизи разматрани су концепти и теорије у вези избора новог пословног модела извештавања на основу следећих публикација и иницијатива.<sup>187</sup>

1. Балансна карта (енгл. *Balance scorecard*). Kaplan и Norton су у својој књизи из 1996. године „Балансна карта: прелаз из стратегије у акцију“ (енгл. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*) представили идеје о примени модела балансне карте као мерила перформанси за потребе пословног извештавања.

Балансна карта је првенствено намењена за потребе управљачког и интерног извештавања него ли за екстерно извештавање. Будући да Kaplan и Norton заступају став да је систем финансијског извештавања дизајниран за свет који је данас прошлост јер, пре свега, није у могућности да адекватно изрази нематеријалну имовину предузећа (укључујући и интелектуални капитал) – „средства и могућности која су од кључног значаја за успех у садашњем и будућем пословању“. Они су мишљења да су, уз финансијске информације, информације о купцима, интерним пословним процесима и могућностима раста и развоја, потребне и информације по основу мерила балансне карте. Будући да балансна карта није направљена за екстерно извештавање, Kaplan и Norton су мишљења да би било доста користи уколико би се информације из балансне карте повезале са информацијама које су намењене екстерним корисницима (пре свега финансијским информацијама).

Многе организације су у свој систем управљачког рачуноводства уврстиле и балансну карту, међутим, ретке су оне које су балансну карту уврстиле у систем екстерног извештавања. Ова чињеница вероватно не изненађује Kaplan-а и Norton-а, будући да су они идентификовали разлоге зашто организације нерадо објављују информације балансне карте јавно, где се, пре свега, истиче „забринутост инвеститора да ће све информације које нису обавезне за објављивање више користити конкурентима него стејкхолдерима“. Међутим, чињеница је да организације данас објављују много више нефинансијских информација него што је то био случај раније.

2. Jenkins-ов извештај (енгл. *The Jenkins Report*). У 1994. години издата је публикација „Унапређење пословног извештавања – фокус купца“ познате и под називом Jenkins-ов извештај, (енгл. *Improving Business Reporting – A Customer Focus*) од стране Америчког института овлашћених јавних рачуновођа (енгл. *American institute of certified Public Accountants – AICPA*). Кључна порука овог издања јесте да „пословно извештавање мора да прати промене у потребама корисника извештаја или ће да изгуби своју релевантност“. Под корисницима, у то време, сматрали су се првенствено даваоци капитала (инвеститори).

Jenkins-ов извештај даје бројне критике систему финансијског извештавања и позива на проширење извештавања у правцу нефинансијског извештавања и погледа унапред (предвиђања) као и на бољу усклађеност интерног и екстерног извештавања. FASB је прихватио неке препоруке Jenkins-овог извештаја. Међутим, препорука да се првенствено у обзир узму информационе потребе инвеститора данас нису прихватљиве, јер се акценат ставља на потребе свих стејкхолдера без давања приоритета инвеститорима.

3. Предузеће сутрашњице (енгл. *Tomorrow's company*). Публикација „Предузеће сутрашњице: улога бизниса у мењању света“ (енгл. *Tomorrow's Company: The Role of Business in a Changing World*) објављена је 1995. године од стране Краљевског уметничког друштва (енгл. *Royal society of Arts*).

Овде се они залажу за инклузивни приступ пословању и пословном извештавању, у коме ће постојати шири фокус на стејкхолдере и њихове односе а ужи на финансијске показатеље. У наведеној публикацији, као и у публикацији која је од стране истог друштва издата 1998. године под називом „Раније, прецизније, простије: Кратка верзија инклузивног периодичног извештаја“ (енгл. *Sooner, Sharper, Simpler: A Lean Vision of an Inclusive Annual Report*) наводи се како се инклузијом може допринети побољшању пословних перформанси. Наводи се да постоје значајна ограничења у финансијском извештавању и да је претерано ослањање на финансијске показатеље нанело штету британској привреди. Препоруке за нефинансијско извештавање подразумевају: извештавање о ланцу вредности, извештавање о људском капиталу и друштву и извештавање о одрживости. Рад ове организације утицао је на измену Закона о предузећима у Британији 2006. године.

4. Периодични извештај 21. века (енгл. *The 21st century annual report*). Прототип периодичног извештаја 21. века (енгл. *The 21st Century Annual Report/Prototype*) и Извештавање о перформансама у дигиталном добу (енгл. *Performance Reporting in the Digital Age*) су два извештаја које је објавио Институт овлашћених рачуновођа Енглеске и Велса – ICAEW, 1998. године. Они су предложили објављивање ширег

---

<sup>187</sup> ICAEW – Financial Reporting Faculty, *Developments in New Reporting Models: Information for Better Market Initiative*, Icaew, London, p. 57-61, (2009).



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

извештаја водећих показатеља финансијских перформанси, активније укључивање стејкхолдера и већу примену информационих технологија у извештавању.

5. Неизбежна промена (енгл. *The inevitable change*). „Пословно извештавање: Неизбежна промена?“ (енгл. *Business Reporting: The Inevitable Change?*) је извештај Института овлашћених рачуновођа Шкотске (енгл. *Institute of chartered Accountants of Scotland – ICAS*) из 1999. године. У њему се истиче да је традиционални систем финансијског извештавања развијен првенствено за производна предузећа са претежно „опипљивом“ имовином. Такође, он је прилагођен периодичном, синтетичком извештавању, заснованом на историјским финансијским информацијама. Имајући то у виду, истиче се да, као такав, традиционални систем финансијског извештавања, више не успева да задовољи све потребе корисника. Као решење, овај извештај предлаже израду електронског сервиса који ће бити намењен екстерним корисницима и који ће информације бити груписане посебно, за сваку групу стејкхолдера.

6. Inside-out. „Inside Out: Извештавање о вредности за акционаре“ (енгл. *Inside Out: Reporting on Shareholder Value*) представља извештај који је Институт овлашћених рачуновођа Енглеске и Велса - ICAEW објавио 1999. године у којој се каже да „инвеститори, у савременим условима, желе информације о потенцијалима организације да ствара вредност за акционаре... Будућност је непредвидива и не може се о њој извештавати као о другим, вероватним чињеницама, али извештавање само о прошлости није довољно“. Такође, скреће се пажња и на друге проблеме везане за финансијско извештавање. Овим извештајем се предлаже да организације чијим се акцијама тргује на берзи објављују више о њиховим стратегијама и покретачима вредности.

7. Динамика вредности (енгл. *Value dynamics*). Публикација Bolton-a, Libert-a и Samek-a, „Избегавање вредносног кода: Како успешни послови креирају стварају богатство у новој економији“ (енгл. *Cracking the Value Code: How Successful Businesses Are Creating Wealth in the New Economy*) из 2000. године представља основни концепт у динамици вредности – приступ који се бави пословањем и стварањем вредности. Аутори су мишљења да „старе методе управљања и мерења нису више одговарајуће“. Организације би, по њима, требало да буду транспарентније и више наклоњене корисницима у њиховим извештајима. Посебно би требале да прикажу тренутну вредност њихове имовине, укључујући и нематеријалну имовину. У „новој економији“ нематеријална имовина, као што су односи, знање, људи, брендови и сл. заузимају централну позицију међу имовином организације.

8. Глобална иницијатива за извештавањем (енгл. *Global Reporting Initiative - GRI*). GRI представља јединствено решење за променом модела пословног извештавања. Из тог разлога ову иницијативу разматраћемо и представити у оквиру IV дела овог рада.

9. Brookings институција (енгл. *The Brookings Institution*). У 2001. години, Brookings институција је објавила издања „Невиђено богатство: Извештај Brookings институције о схватању нематеријалних извора вредности“ (енгл. *Unseen Wealth: Report of the Brookings Task Force on Understanding Intangible Sources of Value*) и књигу коју је написао Baruch Lev „Нематеријална имовина: управљање, мерење и извештавање“ (енгл. *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*). У наведеним издањима разматра се проблематика извештавања о нематеријалној имовини где је изнет став да постоји „велико и растуће неслагање између значаја нематеријалне имовине за економски развој и способности да се она идентификује, измери и да се извештава о њој, што потенцијално представља озбиљан проблем за менаџере, инвеститоре и државу“. Тада је и приказан Оквир за карту ланца вредности који је предложио проф. Lev.

10. Извештавање о вредности (енгл. *Value reporting*). Књиге „Револуција извештавања о вредности: Изван извештавања о профиту“ (енгл. *The ValueReporting™ Revolution: Moving Beyond the Earnings Game*) аутора Eccles-a, Herz-a, Keegan-a и Philips-a из 2001. године и „Изградња поверења: Будућност корпоративног извештавања“ (енгл. *Building Public Trust: The Future of Corporate Reporting*) аутора diPiazza-e и Eccles-a из 2002. године, издатих од стране PriceWaterhouseCoopers – PWC разматрају недостатке система финансијског извештавања и могућности извештавања о вредности. Кључна идеја и овде је, као и код претходних аутора, већа транспарентност и објављивање како финансијских тако и нефинансијских информација које би требало да буду засноване на одређеним стандардима и на добровољној бази у почетку, а са развојем праксе извештавања, да извештавање о нефинансијским показатељима постане обавезно.

11. Hermes принципи (енгл. *The Hermes Principles*). Брошура „Hermes принципи: Шта акционари очекују од организације – и шта би организације требало да очекују од њихових инвеститора“ (енгл. *The Hermes Principles: What Shareholders Expect of Public Companies – and What Companies Should Expect of Their Investors*), аутора Watson-a и Watson-a издата од стране Hermes Pension Management-a, објављена је у 2002.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

години. Hermes принципи дају инвеститорима поглед на пословно извештавање, наглашавајући важност комуникације са акционарима о битним питањима. Посебно се истиче да одређени финансијски показатељи могу да доведу у заблуду кориснике извештаја. Централну улогу у процени пословних перформанси, по Hermes принципима, требало да имају дисконтовани токови готовине.

### ЗАКЉУЧАК

Као што се види на основу претходног бројне су иницијативе које се залажу за реформом система извештавања у правцу пословног извештавања. Свима њима заједничко је да је систем финансијског извештавања недовољно ефикасан за савремене услове пословања, недовољно транспарентан у погледу отворености према стејкхолдерима (посебно према инвеститорима и акционарима). Они се залажу за транспарентно извештавање, извештавање и о нематеријалној имовини и процесу стварања вредности. Међутим, као што се овде, из почетних иницијатива за пословним извештавањем, види, у почетку су залагања ишла у корист инвеститора и акционара као кључних корисника финансијских извештаја. Међутим, чињеница је да су касније сви стејкхолдери посматрани као равноправни корисници рачуноводствених извештаја.

### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Elliott, B. and J. Elliott, Financial Accounting and Reporting, 14th edition, Pearson Education Limited, 2011.
- [2] <http://ec.europa.eu>
- [3] ICAEW – Financial Reporting Faculty, (Developments in New Reporting Models: Information for Better Market Initiative, Icaew, London, 2009.
- [4] Krzus, M., 20/20 vision: tomorrow's business reporting, CorporateGovernor, spring, 2009.
- [5] Mosso, D. (a former vice-chairman of the financial Accounting standards board [fAsb]), Early Warning and Quick Response: Accounting in the Twenty-First Century, Bingley: Emerald, 2009.
- [6] Philips, D., Recasting the reporting model – a G20 priority', Corporate Reporting blog, [www.pwc.blogs.com](http://www.pwc.blogs.com), 20 february, 2009.
- [7] The institute of chartered Accountants in Australia – ICAA, Broad Based Business Reporting: The Complete Reporting Tool, Sydney, october, 2008.
- [8] Малинић, С., Савић, Б., Трансформација корпоративног извештавања – од финансијског ка пословном извештавању, Економски хоризонти, 2011/13(1), Економски факултет, Крагујевац, 2011.
- [9] Мрвић, Т., Стојменовић, Г., *12-th International Conference, Knowledge in Practice, 2017, Vrnjacka Banja, Srbija*, ISSN 1857-92, Vol. 15.3., 31.03-02.04.2017, 985-988, 2017.
- [10] Павловић, М., Ђукић, Т., Ђурић, О., „Извештавање о друштвено одговорном пословању – интегрисано извештавање и глобална иницијатива за извештавањем о одрживости“, Теме, вол. XL, No2: 763-780, 2016.

**DEVELOPMENT OF A SIMULATION MODEL FOR ACCOMPLISHING EFFECTIVE  
POLICY FOR LOGISTIC SERVICES**

**Venelin Terziev**

University of Rouse, Rouse, Bulgaria,  
National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria  
University of Telecommunications and Post, Sofia, Bulgaria

**Vanya Banabakova**

National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria

**Svilen Stefanov**

National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria

**Abstract:** The policy for logistic service appears to be part of the overall organizational policy for customer service, but it is particularly meant for logistic activities accomplishment according to customers' requirements. The present report studies the various levels of logistic service's influence on the expenses and effectiveness and the possibilities simulation gives for raising the quality of logistic services and for customers' satisfaction.

**Keywords:** logistic servicing, logistic services, simulation, multi-agent systems.

## **INTRODUCTION**

Logistic customer service appears to be the final phase of the logistic activities chain and result of their successful functioning. It is an important element of the organization's marketing mix as far as it ensures the actual products' reaching the customers, thus directly influencing the logistic expenses, the profit and the profitability. Logistic customer service might be reviewed as an activity that includes a whole complex of operations and activities such as taking, preparation and fulfill customers' errands, drawing up the documents for taking and delivering the possessions, reacting to customers' claims, rendering after-sale services. Regarding its level, customer service is a criterion for the result out of the logistic services accomplishment [1].

The policy for logistic service appears to be part of the overall organizational policy for customer service, but it is particularly meant for logistic activities accomplishment according to customers' requirements.

Achieving high level of customers' logistic service means more sales, more effective use of facilities, equipment and workers' labour, relatively lower expenses and bigger profit. The well-served customers buy regularly and attract more customers and this means potentially bigger sales and revenues from them. In this sense, customer service can influence the demand. Gaining customers' trust has direct impact on the regularity and the growth of sales, on the advertising activities, on the prices, the income, the expenses and the profit. That is why achieving higher customer service level is a prerequisite for organization's financial success for a long period.

Logistic service has to be reviewed as process that unifies combination of inter-connected operations, which consecutive execution ensures creation of added value for the consumer. The emphasis, connected to the logistic service process, is directed towards putting particular tasks and the decisions taken for their execution. The added value for the customer might be taken in one deal, but might also be created in the course of a longer period of time in the course of long-term contractual relations. „Added value is common, as far as the added value arises for each of the parties involved in the deal or the contract, and it turns being in better position after their completion than before that. That is why customer service could be defined as process of giving clearly expressed additional benefits to the supply chain participants at the expense of funds effective use” [2].

The significant changes taking place in our country's economic life, which regard predominantly the economic crisis, exercise strong influence on organizations of any type. Aiming enhancing their competitiveness, the organizations direct their daily efforts towards expenses reduction and quick and adequate reactions appropriate to customers' requirements. They look for innovative solutions that aim improving the level of customer service, keeping the existing and attracting new customers. Their main task is to beat the competition and to survive at the reduced consumption [3].

On the grounds of the reviewed characteristics of customer logistic service, we can summarize that it appears to be process of rendering services.

In our opinion, logistic services appear to be the final result of the logistic servicing process, which is a complex of elements, activities and operations that are directed towards ensuring quality logistic service.

The aim of the present work is to study the influence of logistic service various levels on the expenses and effectiveness and the possibilities of simulation for raising logistic services quality and customers' satisfaction.

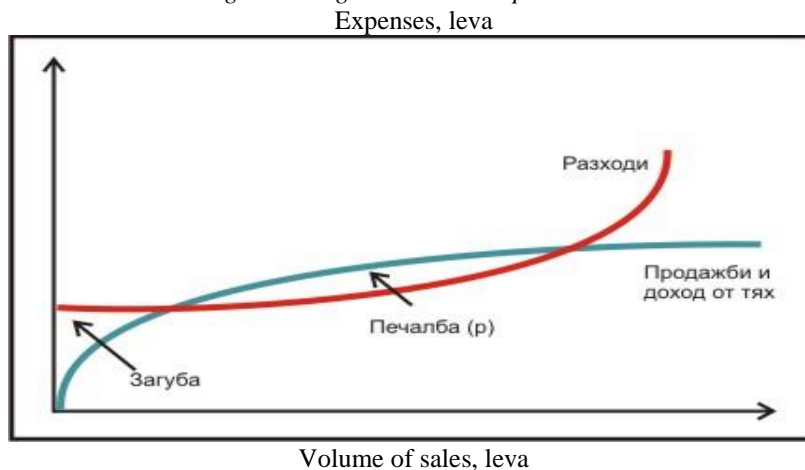
### 1. LOGISTIC SERVICE INFLUENCE ON THE EXPENSES AND THE EFFECTIVENESS

The organization expects bigger sales from the increase of expenses for customer logistic service. The sales, however, would be realized, when improvements correspond to the customers' needs and their abilities and readiness to pay higher price for their better service. Customers estimate improvements in logistic service the organization offers and buy more and more often, but their choice is also influenced by what the competitors offer. No organization can exist and progress if at equal quality and price of the goods and services it offers, it is not at the average level of its competitors regarding customers logistic servicing. That average level of logistic service, however, should be reviewed just as a start. When service level improves and starts exceeding the competitors' (usually at the cost of bigger innovations and expenses for their introduction), the sales and the income from them grows and this growth anticipates the growth of expenses. This process, however, continues to a certain moment. It is possible that the competitors intervene and make innovations in the customer logistic service, too. This, practically, diverts part of the potential sales and may cause new improvements in logistic service and the connected with it expenses increase. If service improves, sales show trend towards increasing. However, they reach their optimum at certain moment, no matter of the improvements. As a result, the period of logistic service improvements influence and the connected expenses is defined by the initial sales growth until the moment of their hold up at a certain level. It is this period, where sales operative management is of crucial significance in terms of not missing the moment, when the expenses start growing faster than the realized income. (Figure 1.) [1]

The graph shows that at lack of service or when its level is low, the share of sales is small or there aren't any. The sales grow by the service improvement, and together with them the income and expenses grow. The period of logistic service influence on the sales, the income, the expenses and the profit outlines from the starting level to the moment of sales fall. Customer logistic service improvement, together with the sales increase helps for more effective use of the capacity of storehouses and sale places, for stockpile's turnover acceleration and for reducing the expenses per unit of sales at income and profit grow.

The graph shows that at lack of service or when its level is low, the share of sales is small Profit increase continues to a definite critical moment, from which sales start holding up and reducing, despite the level of service. The main reason is that market has saturation limit. As a result, customers cannot derive anymore benefit from the service improvements. From the moment, where the sales volume starts decreasing, while preserving their structure, the income also decreases and sales start bringing loss. The result is that income does not cover the expenses and the sales start bringing loss. In this sense, defining the level of logistic service within its practical realization appears to be major problem as far as it is integral criterion for estimation of efforts and results that concern the service, both on the side of the supplier as well as on the side of the consumer.

Figure 1. Logistic Service Improvement



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

It is advisable that this inter-connection between logistic service level, the sales volume, the income, the expenses and the profit to be constantly analyzed and tracked and the results to be used for taking decisions, which to correct the actions.

The decisions in this aspect might include changes in the following directions:

- The structure of supply and the amount and structure of the kept stockpile;
- The transport service;
- The elements of customer logistic service, differentiated by types – before, in the time of and after the bargain;
- Limiting or extending of serviced market segments, etc.

Each change of that kind, however, leads to logistic system balance disturbance and imposes the launching of appropriate changes in its elements in terms of its effective functioning.

The period after 2008, which we define as period of economic crisis, has quite a negative impact upon the economic activity of mainly the small and medium enterprises in the country. The main problem is connected to their limited financial possibilities because of the lack of markets; delayed payments on the behalf of the customers; the inflation, the credit owing.

Offering logistic service conformable with customers' desires requires ensuring the necessary investments and resources for improving and for maintaining its quality.

That is why it is advisable to look for ways for improving the offered logistic service quality, but with fewer expenses, while, at the same time, keeping or increasing customers' satisfaction. In our opinion, simulation methods aiming optimization suggest such possibilities.

## 2. SIMULATION MODEL FOR LOGISTIC SERVICE OPTIMIZATION

The simulation aims to demonstrate the influence of logistic service company policy on customers' satisfaction.

**Task formulation:** A package of ten types of logistic services is developed – automobile transport; storing; consolidation, fragmentation, complementing; packing, unpacking, re-packing; labeling; cutting into pieces, cutting out, half-finished material; service; delivery on site; assembly on site; consultant services.

Each one of them could be performed at five different quality levels, each level having certain price. The lowest level is “zero” and actually means lack of the relevant type of service.

The company policy regarding logistic service is expressed mainly by offering the logistic services at certain levels. Few **versions** are possible:

- The company offers fixed package of fixed levels for all logistic services without considering the needs and financial abilities of its customers;
- The company offers several packages of logistic services, fixed at different levels. For example – one package with low levels of logistic activities and respectively and low price; a second one – with services and prices at medium level and a third one, offering the highest quality of services, but respectively at the highest price;
- The company elaborates the logistic services package flexibly according to the expectations and financial abilities of each customer.

Each customer has certain expectations for the logistic services levels offered by the company and is ready to pay certain price for them. Customer's satisfaction is defined by the number of logistic services the company offers at a level corresponding or higher than his expectations. Maximum satisfaction is received when all services are offered at a level not lower than his expectations and at price within his financial abilities.

The so called „**multi agent systems**” are used for the simulation realization [4].

The following types of **agents** are formed with that aim:

- **Agent “customer”** – his goal is to get services according his expectations. They are generated as random integers within the interval (0 ... 4) with uniform probability. This value presents the level of the particular service. Accordingly, the agent “customer” has resource at his disposal – certain amount of money he is ready to give in order to get the necessary service. Separate customers' available resource is also generated as random number, but according to the regular law with expected value the value of services, according to the customer's desires. The customer's satisfaction from the logistic service is presented as number within the interval (-1 ... 1), where it has a value of 0 at first. Negative values correspond to the level of unsatisfaction by the logistic service.
- **Agent „company”** offers to its customers services from the elaborated package, according to the company policy.

It is necessary to review the **algorithms** the separate companies function after.

**Company of type A.** When a customer arrives in the company, it offers fixed package of services at a fixed price. First, verification whether the customer has sufficient financial resource to be able to afford the package of services is conducted. If not, he leaves not serviced, and with full dissatisfaction (value -1). If his financial possibilities are sufficient, the levels of separate services, offered by the company, are to be compared to the customer's expectations. If the company offers higher or equal to the expectations level, the customer's satisfaction increases by 0,1. Otherwise, the satisfaction decreases by the same value. Thus, if all services correspond or are at a higher than the customer's expectations level, he would get out of the company with maximum satisfaction (value 1). If all services are at lower level than his expectations – the customer's satisfaction would be at the minimal possible value -1.

**Company of type B.** It offers several fixed packages at fixed prices. In this case the algorithm for customer service simulation is the following: First, is checked whether the customer has at his disposal sufficient financial resource to be able to afford the cheapest package. If not, like the companies from type A he leaves not serviced and fully unsatisfied (-1). If his financial possibilities are bigger, the next value package is checked. After defining the package with closest but lower than the customer's possibilities value, the included logistic services are compared to the customer's desires and, like with the companies from type A, his satisfaction is defined.

**Companies of type C.** There the logistic services package is put together according to the customer's desire. The company checks each separate customer's desire and puts together services package for each customer individually, so to satisfy his requirements. If the customer's money is not enough to cover his expectations, the level of the most expensive service is taken down. This approach works well for the particular task formulation, because customers' satisfaction does not depend in any way on the spent financial resources. Reducing the price of the biggest value package, corresponding to the most expensive service, makes it most probable to reach the price the customer could afford by one-two reductions. The goal is to look for such a logistic services package configuration that is close to customer's expectations to the maximum and at the same time, to be within his financial possibilities. Thus, customers' satisfaction is maximized.

**The simulation essence** lies in generating certain number of customers, their service by companies of various types and analysis of the received results about their satisfaction. The simulation model is realized with numerical computing environment Matlab. The code of all functions and procedures is shown in Appendix 2.

In order to avoid substantial random deviations, 500 customers are generated the way described above and each one of them is serviced by the three types of companies, i.e. the same 500 customers go through each type of company.

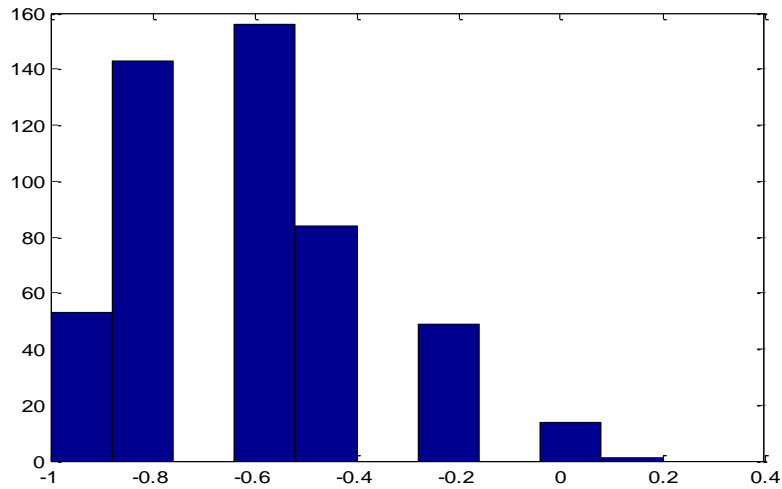
### 3. RESULTS

Let us look at a version for a company of type A, where the package offered by it includes same levels for all logistic services.

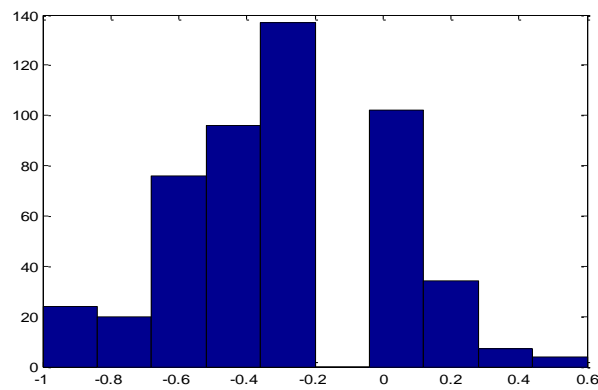
Figure 2 shows a histogram of consumers' satisfaction, when all services are at zero level, i.e. the company does not offer additional logistic services. It is clearly seen from Figure 2 that almost all consumers have negative satisfaction, which shows that the offered level does not comply with the customers' expectations.

Figures 3, 4, 5 and 6 show the histograms of consumers' satisfaction, when the offered services package is respectively at levels 1, 2, 3 and 4, and Table 1 shows the average value and the root mean square deviation of consumers' satisfaction for the various packages.

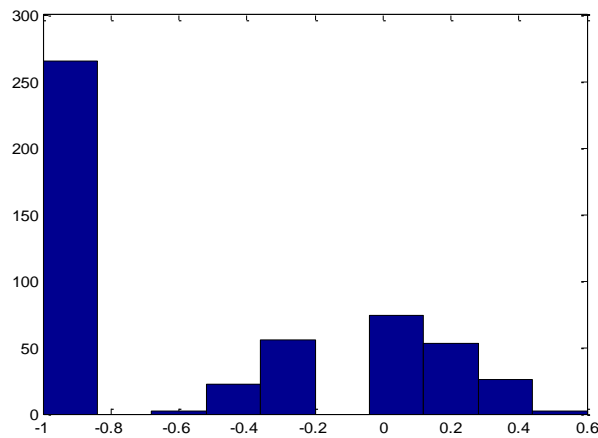
**Figure 2. Histogram of consumers' satisfaction for a company of type A at offered services zero level**



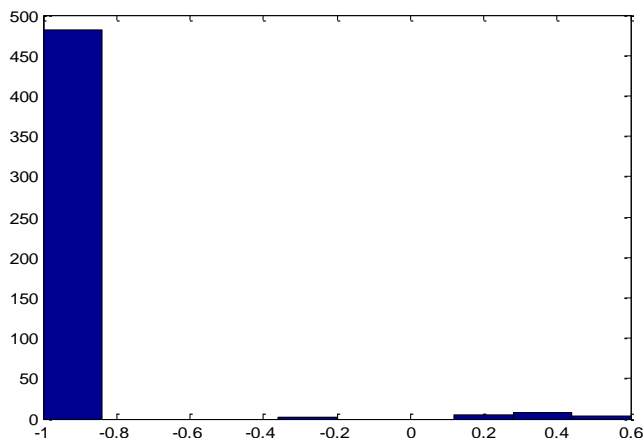
**Figure 3. Histogram of consumers' satisfaction for a company of type A at offered services level 1**



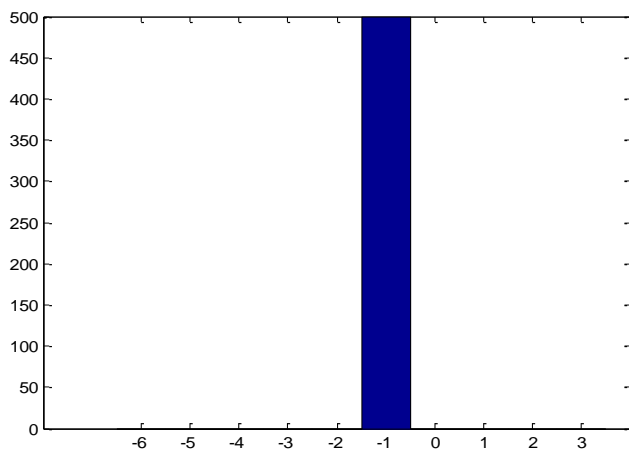
**Figure 4. Histogram of consumers' satisfaction for a company of type A at offered services level 2**



**Figure 5. Histogram of consumers' satisfaction for a company of type A at offered services level 3**



**Figure 6. Histogram of consumers' satisfaction for a company of type A at offered services level 4**



**Table 1. Average Value and Root Mean Square Deviation of Consumer's Satisfaction for Various Fixed Levels of Packages for a Company of Type A**

Level	0	1	2	3	4
Average Value	-0,6084	-0,2788	-0,5280	-0,9528	-1
Root Mean Square Deviation	0,2494	0,3167	0,5280	0,2481	0

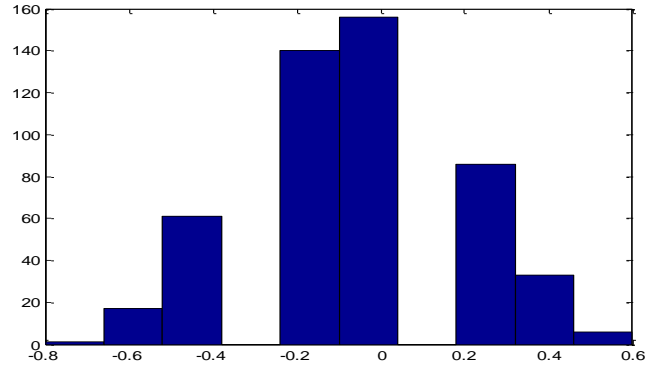
The most successful for the company is the option with 1<sup>st</sup> level of services but even then, more than half of the customers are with negative satisfaction and, as it is seen from the table, its average value is -0,28.

With the offered services level growing, the number of completely unsatisfied customers grow, in addition, which is explained by the fact that they cannot afford the expensive services. It is seen from the data that if the company offers the maximum level 4 with the highest price of services (Figure 6), all customers are completely unsatisfied. This is due to the fact that nobody expects such a level and has not planned sufficient finances in order to realize it.

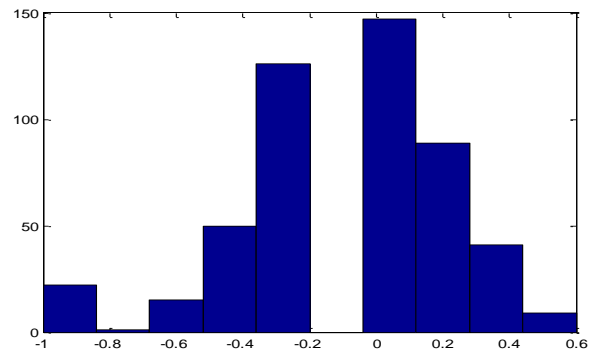
A company of type B offers three packages and let's accept that the services level in each of them is the same. The results received about the consumer satisfaction in various options for packages forming are shown on Figures 7, 8, 9 and 10 and in Table 2.



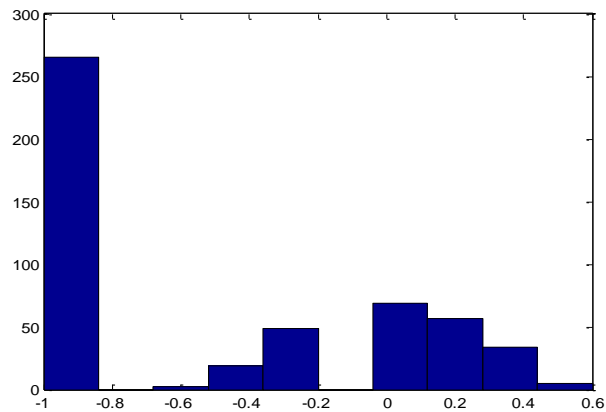
**Figure 7. Histogram of consumers' satisfaction for a company of type B at offered services level 0-1-2**



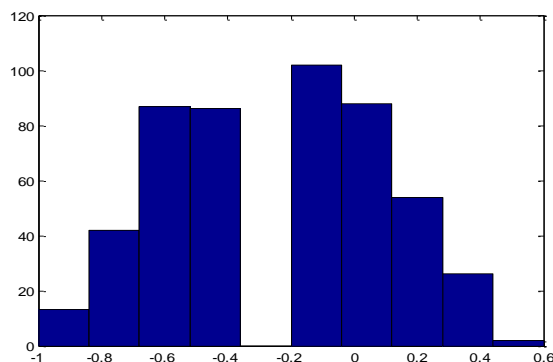
**Figure 8. Histogram of consumers' satisfaction for a company of type B at offered services level 1-2-3**



**Figure 9. Histogram of consumers' satisfaction for a company of type B at offered services level 2-3-4**



**Figure 10. Histogram of consumers' satisfaction for a company of type B at offered services level 0-2-4**



**Table 2. Average Value and Root Mean Square Deviation of Consumer's Satisfaction for Various Packages for a Company of Type B**

Levels in the Packages	0-1-2	1-2-3	2-3-4	0-2-4
Average Value	-0,0588	-0,0748	-0,5112	-0,2624
Average Root Mean Square Deviation	0,2503	0,3217	0,5475	0,3515

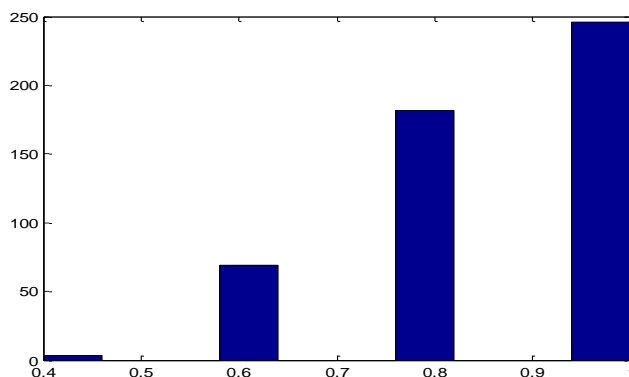
The suggested options could be reviewed as:

- **0-1-2** – low-value packages, which include the lower services levels of lower prices respectively. It is seen from the histogram (Figure 7) that the customers' satisfaction is relatively equally distributed in the positive and in the negative zone, and it is seen from Table 2 that the expected value regarding these packages is practically 0.
- **1-2-3** – medium packages, which include the medium levels of the offered service, although the average value of satisfaction is a little bit lower than the one of the previous set of packages. The Figure 8 histogram shows that in this case the customers having positive satisfaction are more.
- **2-3-4** – high-value set of packages, which includes the high and expensive levels of the offered services. It is seen from the Figure 9 histogram that more than half of the customers are completely unsatisfied, which is due to the fact that they do not have sufficient financial funds in order to be able to afford some of the offered packages. It is seen from the table that the average value of satisfaction drops to -0,51. Hence, such a set of packages is not an appropriate choice for company policy.
- **0-2-4** – set of packages, which includes the whole scope of offered services levels. The Figure 10 histogram shows that only about 1/3 of the customers get in the positive satisfaction zone, and the average value (see Table 2) is -0,26.

It is seen from the presented data that the most appropriate option for the company and for its customers is a set of packages 1-2-3, where a company from type B would have considerably better results than a company of type A. Despite that, great part of the customers stays in the area of dissatisfaction.

Figure 11 shows a histogram of the customer satisfaction for a company of type C. The company functions as it is described above and puts together its services packages flexibly according to each customer's desires. It is clearly seen from the graph that almost half of the customers are completely satisfied (value 1), and practically all are in the area of positive values. The expected value and the root mean square deviation of customer satisfaction for this type of company is respectively 0,8684 and 0,1467.

Figure 11. Histogram of customer satisfaction for company of type C



The lack of complete satisfaction in all customers is due to the fact that part of them do not have sufficient financial resource in order to fulfill their expectations.

The following **conclusions** could be made on the grounds of the conducted simulation:

- Companies that do not show flexibility towards their customers' requirements (type A) can, at the best, achieve satisfaction in less than half of their customers.
- The supply of limited volume of logistic services (type B) leads to better results, but almost half of the customers stay unsatisfied.
- At complete compliance with consumers' needs and requirements (type C), the result is that all customers are satisfied to a great extent and almost half of them – completely.

**In conclusion**, we should generalize that enterprises realize the significance of logistic service as a source of competitive advantages and purposefully exert efforts for improving its quality.

Enterprises realize the necessity of developing and offering various levels of logistic service because of the great competition, of customers' increased requirements and of their various financial possibilities. There is, however, lack of application of scientific optimization and simulation methods.

Enterprises understand their focus should be the customer. However, skills for elaboration and realization of integral marketing programmes for management of the relations with the customers are still missing.

The supply of logistic service complied with customers' desires requires ensuring the necessary investments and resources for improving and keeping its quality. The economic crisis period (after 2008) affects negatively the economic activity of mainly the small and medium enterprises in the country. The main problem is connected with their limited financial possibilities. Simulation methods offer solutions for increasing logistic service quality and customers' satisfaction, but with fewer expenses.

The influence of logistic service company's policy on customers' satisfaction could be measured through the developed simulation model based on "multi-agent systems".

## REFERENCES

- [1] Василева, Л. и кол. Дистрибуционна политика. Физическа дистрибуция и логистика. Част 2, изд. Тракия-М. С. 2002, стр. 283, стр.290.
- [2] La Londe, Bernard, Cooper, Martha C., Noordewier, Thomas G. Customer Service: A Management Perspective. Chicago: Council of Logistics Management, 1988, p.5.
- [3] Милушева, Пл. Логистичното обслужване – фактор за повишаване на конкурентоспособността на фирмите и в условията на икономическа криза. Сборник доклади. ИУ, Варна, 2010, стр. 574.
- [4] Wooldridge, M. An introduction to Multiagent Systems – Second Edition. By John Wiley and Sons, USA, May, 2009.



## CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

**Venelin Terziev**

University of Rousse, Rousse, Bulgaria,  
National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria  
University of Telecommunications and Post, Sofia, Bulgaria

**Vanya Banabakova**

National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria

**Abstract:** The present publication reviews customer relationship management in several basic aspects: preserving the customers; improving the work with key customers and the customer relationship management systems (CRM) as base for organization's behaviour. An attempt for critical analysis of the current situation in Bulgaria is made and for search for good practices in this direction.

**Keywords:** Business management, organization management, customer relationship management.

### INTRODUCTION

Organizations exert efforts not only to improve their relationships with the partners along the supply chain, but also to develop stronger connections and loyalty with their customers. Effective organization's policy for preserving the customers requires defining the cost of lost customers, grounding the necessity of preserving customers and conduction of customer relationship marketing.

According to Søren Hougaard and Mogens Bjerre, the customer relationship management is a process of establishing, maintaining and extending the relationship with the customers in a lucrative way, directed towards achieving the goals of both parties, through inter-favourable exchange and promises keeping [1].

Study of the possibilities for keeping the customers, key customers relationship management and the CRM systems role and advantages as base for company's behaviour is the aim of the present paper.

### 1. KEEPING THE CUSTOMERS

It is advisable the companies to pay more and more attention to the „deserted” customers and to undertake measures for reducing their number. Defining the **cost of lost customers** requires going through the following **four stages**:

**First stage:** The organization should find and take into consideration the level of the kept customers.

**Second stage:** The organization should define the various reasons for customer disappointment and to separate the ones it can manage with easier. Regarding customers, who leave the region or leave the business, there is nothing to be done. However, with those, who left because of bad service, poor quality products, extremely high prices or other, work could be considerably improved. The organization should make distribution by frequency, which shows what percentage of customers gave it up for one reason or another.

**Third stage:** It is necessary for the organization to calculate the profit that has been lost as a result of needless loss of customers. If it concerns one single customer, then this is the cost of regular customer, i.e. the profit the customer could have brought to the organization if had continued buying from the company for years.

**Fourth stage:** The organization should calculate how much more it would cost for it to reduce the frequency of leaving customers. If the expenses are fewer than the missed profit, it should take them.

In this sense, **the necessity of keeping the customers** calls. Organizations are “struck” by the fact that attracting one new customer costs them five times more than keeping satisfied one already established customer. Practically, aggressive marketing usually costs more than the defensive marketing, because it requires more efforts and expenses in order to attract and respectively to draw the satisfied customers from their former suppliers.

Marketing classic theory and practice emphasizes more on the art of attracting new customers rather than keeping the existing ones. Again, attention is directed mainly towards opening bargains, not towards relationship. The focus is on the pre-sale and sale activity, not on the after-sale one. However, despite that, more organizations in the recent years realize the significance of keeping their current customers. According to Reichelt and organizations could raise their profit between 25% and 85%, if they reduce the customer leave by 5% [2]. Unfortunately, there is no practice yet to calculate the cost of loyal customers.

If an organization has realized the necessity of purposeful efforts for keeping its customers, this could be carried out the following two ways:

Thirteenth International Scientific Conference  
 THE TEACHER OF THE FUTURE  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

- **The first approach** is to make the transition of a customer from one supplier to another difficult. It is found that customers tend to transfer to another supplier less, when it would cost those bigger expenses and more efforts to look for it, when they may lose discounts for loyal customers, etc.

- **The second (better) approach** for keeping customers is to render them greater satisfaction for buying from the same organization. Then it would be more difficult for the competitor to get over the barriers by just offering lower prices or other means for sales stimulation.

According to Philip Kotler, the policy directed towards establishing customer's strong loyalty is called **relationship marketing**, which is to be reviewed as an original "key" for keeping the existing customers [3]. At the same time, the main factor for keeping the customer is his satisfaction, which achievement appears to be customer relations marketing's task of primary importance [4].

Relationship marketing policy imposes the following critical issue, namely: How much to invest an organization in customer relationship marketing from necessary expenses and efforts point of view. The answer to that question requires delimiting the following five customer relationship levels:

**Basic level:** The seller sells the product and does not get in contact with the customer again.

**Reacting level:** The seller sells the customer the product and invites him to call back if there are any problems or questions.

**Responsible level:** The seller makes a phone call to the customer soon after the sale to check if the product meets his expectations. In addition, he asks the customer if he has certain suggestions for the product improvement or if he is disappointed. This information helps the organization to modernize its offers continuously.

**Pro-active level:** The seller calls the customer on the phone from time to time with suggestions for product use improvement or for new useful products.

**Partnership level:** The organization is continuously interested in the customer in order to find way to help him to make better use of his financial means.

The certain customer relationship level's realization depends mainly on the number of customers and on the amount of marginal income from a product unit. (Table 1.)

It is seen from Table 1 that most organizations apply the basic marketing if their markets include many customers and if the marginal income form product unit is small. At the other extreme – markets with few customers and high margin, most sellers transfer to partnership marketing. There are other appropriate levels of relationship marketing between these two extreme situations, too.

**Table 1. Relationship Marketing Level**

	<b>High Margin</b>	<b>Medium Margin</b>	<b>Low Margin</b>
<b>Many Customers/Distributors</b>	Responsible	Reacting	Basic or Reacting
<b>Medium Number</b>	Pro-active	Responsible	Reacting
<b>Few Customers/Distributors</b>	Partnership	Pro-active	Responsible

It is advisable, on that ground, to define also the specific marketing tools that might be used for establishing stronger relation with the customer and for increasing his satisfaction.

The following **three approaches** have application for creating value for the customer [5]:

**First approach:** This approach relies mainly on the client receiving financial benefits from his statute of a loyal customer. The so called rewarding programmes are used for that purpose, aiming to win customers' preferences. Unfortunately, competitors might easily imitate them and, as result, the company's offer would not differ from the competition's one in any way.

**Second approach:** It includes adding social benefits to the financial ones. Here the staff works for enhancing social relations with the customers, striving to find out their individual needs and to approach them personally. The organization turns its buyers into regular customers this way. In this sense, we should make difference between the terms „consumers" and „regular customers" [6].

Consumers might be anonymous for a certain organization, but regular customers may not be. Consumers are serviced as part of the mass or as part of bigger market segments, while regular customers should be serviced individually. Consumers are serviced by somebody, who is available at the moment, while regular customers should be serviced by a professional, meant for them.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

**Third approach:** It supposes that the customer is offered additional benefits alongside the financial and social ones. *The organization may supply the consumers with special appliances or computer networks, which to help them at submitting orders, drawing registers, inventories, etc. A good example for the third approach application is the policy of Amperel OOD, city of Sofia, which equipped its customers with about 600 ice-cream freezers until 2010 and in 2010 has given them 300 more [7].*

*The biggest Bulgarian company for bottled waters Devin AD is an example for an overall effective customer approach. Each customer matters to it. It makes its way with product quality and loyalty towards its consumers and partners. The first steps the staff makes to establish the company's authority on the market are of crucial significance. Anyway, the base of the authority is the quality. As a rule, Bulgarians are suspicious and gives his trust to a brand difficultly. If the company allows misleading the consumers, it will not be a leader anymore. That is why its goal is conduction of a straightforward policy towards the customers and giving them the best [8].*

When organizations re-tune their view about customers from being object of concluding bargains to establishing relation with them, it is advisable for them to elaborate and finance programmes through which to keep their customers, to stimulate them to buy more and to be loyal. The challenge lies in creating special attitude towards the best customers, which includes good bilateral communication and special privileges and rewards. The „frequency marketing programmes” (depending on the purchases frequency) and the „club marketing programmes” are some of the most reliable programmes in this direction.

**The Frequency Marketing Programmes** are meant for rewarding of customers, who buy often and/or in big quantities. These programmes are grounded on the efforts to find, maintain and increase the income from the best customers, through long-term, inter-favourable relations. This type of marketing is corroboration of the Pareto principle that 20% of organization's customers might form 80 % of its business.

Of course, it should be taken into consideration that the first organization to introduce the programmes, particularly if the competitors react slowly, makes the biggest profits out of these actions. Usually, after the competitors' backward recall reaction the programmes might turn being load for all organizations that offer them. Most of the customers appear being included in various programmes and accumulate credit points at the relevant organizations, which find in the end, they give away too much. That is why effective programmes management is a major pre-requisite for an organization's profitability.

The main critic against frequency marketing programmes is grounded on the apprehension that it is most likely them to draw the organization away from supplying high-level customer service, while trying to ensure reiterating business solely on the base of customers economic stimulating.

**The Club Marketing Programmes** are grounded on establishing concept for a club around certain product. The membership in such a club might be offered automatically after the purchase (or after the promise for a purchase) or after paying the respective fee. *For example, Harley-Davidson sponsors Harley Owners Group – HOG, which counts more than 127 000 members. Who purchases a Harley-Davidson motorbike for the first time, gets one-year free membership with resume membership annual payment of \$35. HOG benefits include the HOG Tales Magazine, Tourist's Manual, Emergency Road Aid, special insurance programme, free service in case of theft, discount in hotels, etc.*

Opening of a club or regular customers programme requires the organization to take decisions in the following seven **directions**:

**First** – to set the programme goals. Goals might be various, namely increasing the average order volume or its frequency; establishing good image among customers; preventing transfer to another brand; to attract new customers, etc. Each goal should lead to elaboration of a different consumer loyalty programme.

**Second** – to define the target group.

**Third** – to define the scope of advantages the customer gets.

**Fourth** – to build an effective communication strategy for promoting the programme.

**Fifth** – to establish programme for fundraising. This direction is applied if there are individuals eager to sponsor the programme for the possibility to send concrete messages and suggestions to the club members.

**Sixth** – to elaborate implementation strategy, in order the organization is confident its employees are well trained and ready to accomplish the programme.

**Seventh** – to report and constantly improve the programme in order the organization is confident it achieves its goals at reasonable price.

Organizations should continuously invent and creatively improve their programmes for building and extending customer loyalty, which appears to be precondition for competitiveness enhancing.

## 2. KEY ACCOUNT MANAGEMENT (KAM)

The key account management (KAM) appears to be new direction in sales strategic marketing management that suggests creation of specific influencing strategies for each key customer [9]. KAM is a natural development of the strategy for directing business towards customer management.

The company should observe KAM as initial start of its business. The level of service the company offers is and indicator for keeping the current customers as well as for attracting new ones. The key customers' high-level service extends demand, stimulates sales, and increases the income and the profit volume. This way the connection with customers confirms to be leading marketing goal.

Vertical marketing integration in business, where one of the participants in economic life takes part or all functions of another participant and thus limits him or completely removes him from the contact with the key customers is a major precondition for KAM development. When working with them, however, the optimal integration level should be observed as far as excessive integration might have negative consequences such as clumsiness in functioning, static nature of management, incorrectness towards enterprises and customers, etc.

Establishment of initial relations with key customers in strategic aspect could be carried out the following ways:

- **Formulating mutual goals.** When sellers and buyers undertake joint actions for achieving preliminary formulated results of mutual benefit.
- **Providing support.** When participants in economic life guarantee their partners conditions for work – financial, material, organizational, etc.
- **Staff exchange.** When manufacturers send their staff to work (on training) for a certain period of time in the middlemen's system, or certain employees from the middlemen's system cover a training in some manufacturer's departments – logistic, packing, advertising, etc.
- **Establishing two-way communication.** It includes mutual informing about the unfavourable conditions and threats on the behalf of competitors and buyers, information about concluded deals, check-ups about claims, etc.
- **Use of personal contactors.** The aim is particular confidential employees to be engaged with certain customers for clearing and removing possible conflicts.

The last way is connected with the fact that work with key customers, like each other interaction between two parties, interests collide and respectively conflicts may arise.

That is why striving should be towards balancing of benefits aiming achieving of common growth of economic and market indicators.

Marketing „perfection” in business management requires that the key customers relationship be brought to not only the activities connected with key bargains, but mainly to the activities for establishing, strengthening and management of the relations with them. Further relationship marketing progress when working with key customers leads to collaboration marketing, which is based not only on the products and services exchange for money and on information for behaviour, but also on feelings sharing – mutual understanding and empathy. The stages in customer service lay down in the base of these relations, namely – pre-sale service, service during bargain conclusion and accomplishment and after-sale service.

The KAM system elaboration on this ground goes through the following stages:

- **Preparatory stage:** Main concern of the company is to define its key customers. Leading are their purchasing capacity. After key customers are outlined, the resources necessary for their attracting are defined.
- **Early stage.** The company directs its efforts towards studying favourable possibilities for potential collaboration. They are offered to the potential partners. Main task here is to show the results expected from the established relations with the key customers.
- **Medium stage.** Relationship consolidates and the contacts become more frequent. Partners look for directions for profitable joint work. Actually, KAM strategies form at this stage. They define the directions and means for realizing the collaboration.
- **Mature stage.** Partnership between sellers and buyers is achieved, continuous exchange of information and experience go on. Both parties receive benefits. A KAM plan is elaborated at this stage for the directions of the partnership.
- **Integrated stage.** The company and the customers present themselves on the market as one and realize synergic effect from their joint activity. This effect I measured by a number of economic (sales, income, profit, etc.) and market (market share, market growth, etc.) results from their joint activity.



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

The qualities of the KAM experts are particularly important, while working with the key customers. They, beside knowledge and competencies related to sales, should possess number of other skills, too – analytical, strategic, planning, organizational and personal.

*An inquiry study in 100 Bulgarian companies from various branches and possessing various characteristics is held to find the level of application of Key accounts management in the relationship with the customers. The data is collected through a structured questionnaire containing 23 questions, grouped in three sections [9].*

*The characteristics of the customers themselves are of crucial significance for maintaining relationship with the customers and for the way of their management – individual bodies or economic organizations. The study shows that individual bodies generate 73% of the income for 31,3% of the studied companies – which means they are the most important customers. Economic organizations are the most important customers (with contribution of 76% to 100% of the income) for 20,4% of the companies.*

*The systematic collection and storage of information about them is particularly important for improving the work with the customers, as well as assigning this task to a specialized department or certain employee. The study shows that 60,6% of the companies collect information about their customers systematically. In 29 companies, that task is assigned to an individual person, and in 10 of the companies, few departments establish customers database in accordance. Specialized department for work with customers is established in only 17% of the enterprises. About 40% of the companies do not collect systematically data about their customers. What impresses is that most often, the collected data about customers are connected with purchases frequency (5,6% of the interviewed), with purchase's average size (2,2% of the interviewed) and with the expenses for service (1,1% of the interviewed).*

*The conclusion that could be made on the ground of that data is that the necessity of collecting information about customers is realized to be an important factor for their keeping and for attracting new customers.*

*Study's important aspect is what factors the companies assess their customers with. About half of the respondents declare they use financial (income, expenses, profit) as well as non-financial or marketing (number of customers, loyalty, satisfaction, etc.) indicators. However, financial indicators have priority. Only 6% of the big enterprises from the excerpt use marketing indicators to assess customers, which is not a positive practice.*

*The main aim of collecting information about customers and of their profitability assessment is better resources distribution and optimization of the work on keeping the existing customers and attracting new ones. The assessment of activities for keeping the customers and attracting new customers is priority for greater part of the studied enterprises – 56,2%. Only about 18% declare they do not carry out such an activity.*

*Also important is the issue what is the distribution and the responsibilities connected with these activities between the managers and their collaborators. The study shows that the company's chief manager is occupied with the control on the activity in the predominant part of the enterprises – 33,7% of the excerpt, the engagement is taken by the chief manager and the collaborators from the Marketing department in 10% of the companies and the Marketing manager is engaged with that activity in only four companies – 4,3% of the excerpt.*

*Based on this data we could conclude that the studied companies define as important" the activities on attracting and keeping their customers and pay the necessary attention to them.*

*The results connected with collecting information about customers' satisfaction are also interesting. The greatest part of the interviewed – 58,4%, receive such information through personal talks with their customers. Other often used ways are via telephone – 13,5% of the excerpt and through questionnaire – 7,9%. This data flatly shows that collecting information about customers' satisfaction is fragmentary.*

*The evaluation of the staff's work with the customers is another study's important aspect. The data from the study shows that companies prepare relatively well their staff to work with customers and this contributes to keeping the current and attracting new customers.*

Establishing new ground for work with key customers aims more effective satisfying of their needs and alongside collecting direct information for elaborating joint work. Building specialized KAM information system, which maintains adequate and up-date information for elaborating quality plans for sales and programmes for consumer loyalty is advisable. Working with key customers, information allows good activity organization, satisfying the customers the most appropriate way and establishing long lasting and mutually profitable partnership.

### **3. THE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEMS (CRM) AS GROUNDS OF ORGANIZATION'S BEHAVIOUR**

**Customer Relationship Management (CRM)** are information systems aimed for managing the relationship with the customers and include all processes, through which a company tracks and organizes

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

information and interactions with its current and potential customers. The software maintains information about the customers and each communication with them can be entered, preserved and accessible for employees from various departments. CRM main goal is to improve services offered to the customers and to use their contacts for target marketing campaigns. Better services create loyal customers and thus generate more income. Systems stimulate effective customer relations, which has positive effect upon organizations' management, strategy and culture [10].

CRM systems put enterprise's customers in the centre of attention. Through these systems, the enterprise gets the maximum possible information about its customers and their needs and on that ground builds its organizational strategy, which concerns all aspects of organization's activity – production, advertising, sales, logistics, service, etc. Realizing the significance the customers have for enterprise's long-term prosperity is the first step towards managerial philosophy change.

On a world scale, CRM systems continue developing. The main reason for their applicability is that many enterprises have reached quality and expenses minimizing limits (including through ERP systems use) and customers pay more attention to the elements pursuing the purchase and their service[11].

Introducing the CRM systems, information and communication technologies development plays crucial role, as far as the applications CRM systems are based on and the connections between these systems cannot be realized. CRM applications allow the companies to track the history of relations with suppliers, to coordinate versatile relations with regular customers and to manage sales, including through Internet. CRM systems concern almost all company departments, not only the Sales Department. Namely through this system customers' feedback with the enterprise is organized as a whole.

CRM is a system, which incoming elements are all data, connected with enterprise's customers, and the outgoing – the information that influences the enterprise's behaviour as a whole or its separate elements' (even the particular worker's). CRM system appears to be a number of applications that allow collecting information about the customers, processing and storing of the information and drawing conclusions based on it through its exporting to other applications or, if needed, to be presented in appropriate way for use.

These moments appear to be CRM system's key functions, namely:

- Information collection;
- Export of information.

Because of their flexibility and versatility, CRM systems give the enterprises the possibility to solve various problems. Depending on the goals of the enterprise that introduces CRM system, the incoming parameters change from data and from the way of data processing and analysis.

Three types of standard CRM systems can be defined [11]:

- **CRM systems with operative application.** The system is used by the enterprise's employees for operative access to information about particular customer in the course of the immediate relation with him – mainly in the process of sale and service. The system is required good integration between all sub-systems and possibility to replenish the database in the process of interaction with the customers. This type of CRM systems are the most distributed in traditional business.

- **CRM systems with analytical application.** This type of systems is used for analyzing various data that concern the customers themselves as well as the enterprise's activity. Analytical CRM uses the data about customers to find objective laws and dependencies aiming segments forming and defining effective goals concerning them. The system is required good integration with the sub-systems, great volume of statistical data, effective analytical tools as well as integration with other systems that automate enterprise's activity. The data generated by such systems can be used by the Marketing Department or can be given to the customers.

- **CRM systems with collaborative (communication) application.** These CRM systems give the customers possibility for considerably bigger influence upon company's processes. Customers use more and more often Internet to access such systems and they are most distributed in the field of e-commerce. Collaborative CRM combines contact channels to ensure effective communication between customers and interested parties. The system is meant for collaboration between the company and the customers as well as for the communication between them. The idea is realization of interactive dialogue with the customers.

Speaking purely technologically, the CRM system includes the following **sub-systems**: information system for customer service, system for decision making regarding customers and their information securing and system for interaction with the customer.

These sub-systems integration is a leading point in the CRM concept, and the focus is rather directed towards keeping the established customers than attracting new ones.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

CRM should be reviewed as philosophy, where not technology is leading but the following five key formulations [11]:

- Much more profitable for an enterprise is to try keeping its current customers and to build its business with them rather than striving to attract new customers.
- More and more often customers look for close contact with enterprises they work with, which results in relationships with customers depending to a higher extent on personal contacts quality.
- Each customer's portfolio subordinates to Pareto's effect (80% of sales are thanks to 20% of the customers – the so called vital few, and the rest 80% of the customers generate 20% of the sales – the so called trivial many).
- Consumers' loyalty becomes more insecure on many of nowadays markets as far as choice is much greater and the products – similar in quality.
- The ways of influence by the enterprise – directly or indirectly, upon customers have increased many times and are more complicated in the nowadays conditions of fragmented market. Customers have quite a choice regarding the models of interaction with companies.

Some problems may also arise, while carrying out a CRM project. Problems arise mainly, when the staff is insufficiently acquainted to system's advantages and as a result, misses entering critical data. The customer on his hand, at the availability of a CRM system, expects each employee in the enterprise to know his requirements and preferences and to offer him the most appropriate for him product or service.

CRM applications develop as part of an overall information system in the recent years. Appropriate company philosophy is the main precondition for their correct use and good rate of return of their introduction. CRM requires the customer to be in the centre of an organization's value chain, and this could be achieved with right employees and organization culture, not only by software.

*The data from the held questionnaire [11], however, show that Bulgarian enterprises do not estimate the CRM systems just reviewed advantages. They look for basic generalizing and analyzing information mainly from sales. Bulgarian enterprises use similar applications. Their aim, however, is to manage according the current way, but through raised quality of information, not through establishing organization culture directed towards customers needs. Information quality is important but it is not the only benefit from introducing a CRM system and this supposes the looked for return rate would not be reached.*

*At the same time, the characteristics of great part of enterprises included in the questionnaire provide for CRM systems possibilities' introduction and use.*

*Key factor for change of the existing practice is the availability of motivation in the managing team for investing time and efforts for improving the work and for introducing new methods connected with attracting new customers and keeping the current customers. The conclusion that imposes in the course of the study is that there is positive attitude for introduction of special information system for customer management in the Bulgarian enterprises from various branches, included in the excerpt. Data shows that a little bit more than one third of the enterprises (36%) use information system for customer management and have trained staff to work with it. The almost equal share of small (13,4%) and medium enterprises (14,6%) that use such a system makes an impression. Positive is the fact that only 6,7% of the big enterprises do not use a CRM system.*

#### 4. CONCLUSION

The following **conclusions** could be made on the ground of the made analysis regarding the possibilities for customer relationship management:

- Raising the effectiveness of customer service and achieving competitive advantages could be achieved through applying marketing model that is directed towards customer satisfaction and applying relationship marketing with profitable customers. Application of appropriate methods for marketing analysis of customer requirements is also important.
- The work with customers and its assessment are activities, accomplished in most of the Bulgarian enterprises. Great part of the enterprises has attitude for customer work improvement and evaluate the significance of that activity. They are aware of the benefit professional relation with the customer brings.
- Solutions that are easy for accomplishment and significantly improve customer's attitude towards the enterprise should be sought for achieving positive results in the work with customers.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

**REFERENCES**

- [1] Hougard, S. And M. Bjerre. Strategic Relationship Marketing. Siela Publishing, S. 2009, p. 39.
- [2] Harvard Business Review, Sept. – Oct. 1990, pp. 113-122.
- [3] Kotler, Ph. Cit. works, p. 57.
- [4] Kotler, Ph. Marketing Management. Market Supply Management Structure. Klasika I Stil Publishing, 2002, p. 54.
- [5] Berry, L., A. Parasuraman, Marketing Services: Competing Through Quality (NY: Free Press, 1991), pp. 136-142.
- [6] Donnelly, J., L. Berry, Th. Thomson, Marketing Financial Services – A Strategic Vision (Homewood: Dow Jones-Irwin, 1985), p. 113.
- [7] Vasilev, V. Look Around Constantly On the Market. Sp. Logistika. Br. 3, 2010, p. 24.
- [8] Василев, В. В. „Девин” залагат на бързите доставки. Сп. Логистика. Бр. 1, 2010, стр. 22.
- [9] Банчев, П. и кол. Управление на взаимоотношенията с клиенти – стратегии и приложение. Сп. Диалог. Бр. 2, Свищов, 2008, стр. 64-67.
- [10] Vanabakova, V. and At. Panev. Significance of Business Information Systems and Their Audit for Improving the Economic Activity. Nauka Magazine, Issue 1, S., 2012, p. 52.
- [11] Banchev, P., P. Goranova, Zh. Tananeeva, V. Dinkova, Customer Relationship Management – Strategies and Application, Dialog Magazine, Issue 2, S., 2008, p. 60.

---

## DESIGNING THE MARKETING STRATEGIES OF LARGEST B&H IMPORTERS

---

**Veldin Ovčina**

„Džemal Bijedić“ University of Mostar, Faculty of Economics, B&H [veldin.ovcina@unmo.ba](mailto:veldin.ovcina@unmo.ba)

**Semina Klarić**

„Džemal Bijedić“ University of Mostar, Faculty of Economics, B&H [semina.klaric@gmail.com](mailto:semina.klaric@gmail.com)

**Abstract:** Dynamic globalized environment requires the application of international marketing strategy as imperative to achieve and maintain competitive advantage. With these imperatives are met and foreign companies and investors who have decided to enter the market of Bosnia and Herzegovina. In an effort to get the necessary funding to provide international performances from the most sources, companies are faced with the following dilemma: whether investment and business development fund from their own or borrowed sources, that the technique of marketing budgeting use and what is the optimal percentage of investment in marketing. The key research objectives are the creation of adequate marketing strategies analyzed company and estimate sources and the volume of investments into these activities on an annual basis. This paper will analyze theoretical and applied aspects of the concept of designing the marketing strategies of largest importers in Bosnia and Herzegovina, whose successful operation of the b-h. market generates significant effects on the gross domestic product of the country, employment of all resources, investments above the level of the reservoir and technological equipment of the economy as a whole.

**Keywords:** marketing strategy, international market, importers, business strategy.

## DIZAJNIRANJE MARKETING STRATEGIJA NAJVEĆIH BH UVOZNIKA

**Veldin Ovčina**

Univerzitet „Džemal Bijedić“, Ekonomski fakultet, Mostar, BiH [veldin.ovcina@unmo.ba](mailto:veldin.ovcina@unmo.ba)

**Semina Klarić**

Univerzitet „Džemal Bijedić“, Ekonomski fakultet, Mostar, BiH [semina.klaric@gmail.com](mailto:semina.klaric@gmail.com)

**Rezime:** Dinamična globalizirana okolina zahtijeva primjenu međunarodnih strategija marketinga kao imperativ postizanja i održavanja konkurentne prednosti. Sa tim imperativom su se susrele i strane kompanije i investitori koji su se odlučili za ulazak na tržište BiH. U nastojanju da se potrebna finansijska sredstva za međunarodne nastupe obezbijede iz najpovoljnijih izvora, preduzeća se suočavaju sa sljedećim dilemama: da li investicije i razvoj poslovanja finansirati iz vlastitih ili pozajmljenih izvora, koju tehniku marketing budžetiranja koristiti i koji je optimalni procenat ulaganja u marketing. Ključni ciljevi istraživanja su oblikovanje adekvatne marketing strategije analiziranih kompanija kao i procjena izvora i obima ulaganja u navedene aktivnosti na godišnjoj bazi. U radu će se analizirati teorijski i aplikativni aspekti koncepta dizajniranja marketing strategija najvećih uvoznika BiH, čije uspješno poslovanje na b-h. tržištu generiše značajne efekte na bruto društveni proizvod zemlje, zaposlenost svih resursa, investicije iznad nivoa akumulacije, te tehnološku opremljenost privrede u cjelini.

**Ključne riječi:** marketing strategija, međunarodno tržište, uvoznici, poslovna strategija.

### 1. UVOD

Poznato je da je BiH još uvijek zemlja u tranziciji koja je opterećena brojnim problemima, koji istu čine neatraktivnom za ulaganje. To predstavlja izazov za istraživače i naučne radnike da kroz proces istraživanja detektuju ključne prednosti ali i nedostatke naše zemlje za privlačenje stranog kapitala. Brojne inostrane kompanije su prisutne na bh tržištu i ostvaruju zavidne rezultate. Kako su osvojile naše tržište, koje strategije za nastup su izabrale, te koje oblike i obim finansijskih sredstava su koristile, ključna su pitanja ovog rada. Rad se zasniva na rezultatima istraživanja putem anketnog upitnika, provedenog telefonskim putem. Istraživanje je provedeno na sedam vodećih uvoznika u BiH (sistemom namjernog uzorkovanja), ali samo onih koji se prema veličini ukupnog prihoda nalaze unutar 100 najuspješnijih preduzeća u BiH (Poslovne novine, *100 najvećih u Bosni i Hercegovini*, Privredna štampa d.o.o. Sarajevo, 2015.), te onih kompanija koje su pristale da participiraju u istraživačkom procesu. Na taj način uzorkom su obuhvaćene samo one kompanije kod kojih zapravo i postoji vjerovatnoća primjene prethodno analizirane koncepcije marketinga. Analizirane kompanije se bave različitim djelatnostima, od

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

trgovine naftom i naftnim derivatima, proizvodnje mlijeka i mliječnih proizvoda, ulja, bezalkoholnih napitaka i konditorskih proizvoda (Optima Grupa Banjaluka, Holdina d.o.o. Sarajevo, Petrol BH Company Sarajevo, Bimal d.d. Brčko, Coca-Cola HBC B-H d.o.o. Sarajevo, Swisslion d.o.o. Trebinje, Meggle d.o.o. Bihać). Kao primarni cilj istraživanja navodimo utvrđivanje glavnog motiva i strategije ulaska analiziranih kompanija na tržište BiH, odnosno utvrđivanje da li se pristupilo procesu istraživanja tržišta prije donošenja odluke o ulasku. Potom, imamo tendenciju saznati ključne barijere ulaska, te prepoznavanje i profiliranje optimalnih generičkih i marketing strategija nastupa. Krajnji cilj je utvrditi prosječna godišnja ulaganja u marketing analiziranih kompanija, kako bi se postavljanjem regresionog modela (korištenjem kauzalnih tehnika eksperimenta) između navedenog parametra i ostvarenih prihoda utvrdio stepen njihove međuzavisnosti.

## 2. MEĐUNARODNA MARKETING STRATEGIJA

Međunarodni marketing, kao pokretačka snaga procesa globalizacije, predstavlja poslovni koncept koji se javlja kao strateški odgovor kompanija na izazove i mogućnosti svjetskog tržišta. Dva su glavna razloga za donošenje odluke za ulazak na strano tržište. Prvi je rast prodaje, a drugi pristup jeftinijim resursima, kako prirodnim, tako i ljudskim. Jednom kada se donose takva odluka ono o čemu se posebno treba voditi računa jeste činjenica da se zemlje međusobno razlikuju po ekonomskoj, političkoj i kulturoškoj okolini, što utječe i na razlike među potrošačima. Te razlike zahtijevaju unošenje različitosti u marketing program, odnosno adaptaciji lokalnim preferencijama potrošača onoliko koliko je to potrebno, uzimajući u obzir stepen okolinske konvergencije i divergencije među zemljama. Iz tog razloga, bitno je naglasiti važnost istraživanja tržišta na koje se namjerava ući, jer kvaliteta odluka koje se donesu zavisi od kvaliteta informacija s kojim se raspolaže. Osnovna svrha istraživanja jeste analiziranje tržišta, potrošača, njihovih potreba, želja i preferencija, kako bi se na osnovu prikupljenih informacija utvrdio stepen okolinske divergencije, te donijele kvalitetne poslovne odluke. Važnost istraživanja tržišta prepoznale su i naše anketirane kompanije koje su odlučile ući na tržište Bosne i Hercegovine. Najvažnije informacije o odabranim kompanijama prikupljene su od strane Uprave za indirektno oporezivanje i Spoljnotrgovinske komore BiH i odabrano je sedam kompanija (koje su u uvodnom dijelu precizirane).

Na pitanje da li su prije ulaska na tržište BiH istražili isto, sve anketirane kompanije su odgovorile potvrdno, ističući da su na osnovu dobivenih informacija o situaciji na tržištu, industrijskoj grani, stepenu konkurencije, te potrošačima donijeli odluku o ulasku, te odabrali strategiju ulaska. Međutim, s obzirom da Bosnu i Hercegovinu prati epitet politički nestabilne zemlje, opterećene brojnim problemima, koji su prije svega posljedica neefikasne ekonomske politike na svim nivoima vlasti, što na kraju rezultira i nepovoljnom investicionom klimom, postavlja se pitanje šta je potaklo investitore da se uprkos navedenim problemima odluče za takav potez.

*Tabela br. 1. Razlog odabira bh tržišta, Izrada autora*

Zašto ste odabrali tržište BiH?	Broj ispitanika	%
Visoka tražnja za proizvodom	3	15
Slaba konkurencija	1	5
Atraktivnost lokacije	7	35
Niski troškovi transporta	2	10
Jeftina radna snaga	7	35
Ostalo	0	0
<b>Ukupno odgovora</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>Ukupno ispitanika</b>	<b>7</b>	

Podaci predstavljeni u tabeli ukazuju da su faktori poput lokacije i jeftine radne snage ono što je privuklo investitore u ovom slučaju, odnosno učinilo našu zemlju atraktivnom za ulaganje. Bosna i Hercegovina sa svojim izuzetno povoljnim geografskim položajem u centru Jugoistočne Evrope predstavlja povoljan ambijent za proizvodnju i izvoz robe na razvijenija okolna tržišta, poput Italije, Turske, Bugarske, te tržišta zemalja bivše Jugoslavije s kojima BiH ima potpisan sporazum o slobodnoj trgovini. S druge strane, jeftina radna snaga je oduvijek bila mamac za investitore, a radnici u BiH s obzirom na visoku stopu nezaposlenosti i generalno situaciju u državi nemaju drugog izbora, nego pristati na minimalno plaćen rad.

Koncepcija međunarodnog marketinga, pored istraživanja tržišta, kao možda i njegovom najznačajnom funkcijom još podrazumijeva i način ulaska na inostrano tržište, viziju kompanije i njene ciljeve na stranom tržištu, te u skladu

s istim oblikovanjem adekvatne poslovne strategije, zatim kreiranje marketing miksa i na kraju implementaciju same marketing strategije.

### 3. STRATEGIJE ULASKA NA INOSTRANO TRŽIŠTE

Primarni oblici ulaska na inostrana tržišta koji kompanijama stoje na raspolaganju kada se odluče za proširenje poslovanja izvan granica svoje zemlje, odnosno izvan već postojećih granica su: izvoz proizvoda, ulazak na inostrano tržište sa ulaganjem kapitala i ulazak na inostrano tržište bez ulaganja kapitala.

**Izvoz proizvoda** kao strategija ulaska na inostrano tržište javlja se u dva oblika, kao direktni i indirektni izvoz. Indirektni izvoz podrazumijeva korištenje domaćeg posrednika između proizvođača i kupca na inostranom tržištu. S druge strane, kod direktnog izvoza, proizvodna preduzeća se direktno uključuju u realizaciju izvoznih poslova i ostvaruju neposredan kontakt s inostranim tržištem. S obzirom da preduzeća koja direktno izvoze nemaju uvijek dovoljno iskustva, ona angažuju špediterske kuće koje vode računa o fizičkoj distribuciji robe, kao i obimnoj dokumentaciji koja prati svaki izvozni posao.<sup>188</sup>

**Direktne strane investicije**, kao oblik ulaska na inostrano tržište putem ulaganja kapitala, možemo definisati kao plasiranje kapitala od strane investitora jedne zemlje u rezidenta, odnosno preduzeće druge zemlje, sa ciljem ostvarivanja zajedničkih ciljeva i interesa, gdje strani investitor ima potpunu kontrolu nad preduzećem u koje je uložio svoj kapital. Direktna ulaganja u inostranstvu mogu se pojaviti u različitim formama i oblicima:

- *Osnivanje novog preduzeća*, kao najviša faza internacionalizacije poslovanja, predstavlja najskuplji i najrizičniji metod ulaska na strano tržište. Međutim, prednost ove strategije ogleda se u činjenici da omogućuje kompaniji potpunu kontrolu nad poslovanjem i samostalnost u donošenju svih odluka. U suštini, postoje dva pristupa ovoj strategiji: kupovina postojećeg preduzeća u inostranstvu (akvizicija) i osnivanje potpuno novog preduzeća.
- *Formiranje podružnice/filijale* razlikuje se od osnivanja preduzeća po tome što filijala nije samostalno pravno lice. Ona posluje u ime i za račun svoje matične kompanije, koja snosi i svu odgovornost za obaveze nastale u poslovanju filijale.
- *Zajedničko ulaganje (partnerstvo)* predstavlja strateško udruživanje dvije ili više kompanija iz različitih zemalja. Preduzeća koja se odluče za partnerstvo žele podijeliti rizik, kako poslovni, tako i rizik koji postoji u svakoj konkretnoj sredini, a proizilazi iz nacionalne, političke i ekonomske neizvjesnosti. Pored rizika, partneri dijele i dobit, te kontrolu nad poslovanjem.

**Prenos proizvodnje u inostranstvo bez ulaganja kapitala**, kao strategija ulaska na inostrana tržišta najčešće se javlja u dva oblika: licenca i franšizing.

- *Licenca* predstavlja način ulaska na inostrano tržište na način da se davalac licence ugovorom o licenci obavezuje da će primaocu licence ustupiti, u potpunosti ili djelimično pravo korištenja tehničkog znanja i iskustva (know how), robne oznake ili modela, a primalac licence se obavezuje da će mu za to platiti određenu naknadu. Razlikuju se čiste i mješovite licence. Čista licenca odnosi se na samo jedno zaštićeno pravo, kao npr. licenca za patent, licenca za know-how i sl., dok se mješovita licenca odnosi na više zaštićenih prava, kao npr. patent, know-how i robna marka.
- *Franšiza* se može definisati kao poslovni odnos u kome jedna strana (davalac franšize), ustupa drugoj strani (primaocu franšize) svoj sistem, tj. svoj robni znak, svoj know-how, svoja tehnička i marketinška iskustva ili pravo distribucije ili prodaje određenog proizvoda ili usluge.

Svaka od pomenutih strategija ima svoje prednosti i nedostatke razlikujući se po količini obaveza, veličini rizika i kontrole. Veće ocjene pomenutih parametara sa sobom nose i veću mogućnost ostvarivanja dobiti. Odluka o odabiru određene strategije ulaska zavisi od brojnih faktora kao što su karakteristike inostranog tržišta, veličina rizika, kontrole, poslovni kapacitet, konkurencija, tržišna snaga investitora, ciljevi koje investitor želi ostvariti na tom tržištu, ekonomska i politička okolina, te dostupnost informacija o ciljnom tržištu, između ostalog, zbog čega je još jednom ključno naglasiti važnost istraživanja tržišta prije donošenja bilo kakve odluke, jer se jedino putem informacija dobivenih istim može stvoriti prava slika o poslovnim odnosima koji preovladavaju u određenoj zemlji, te na taj način u skladu sa vlastitim interesima i ciljevima odabrati najpovoljnija strategija ulaska.

---

<sup>188</sup> Domazet, A., Jović, M., Rakita, B., Sinanagić, M., Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, 2002., str. 220.

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

*Tabela br. 2. Strategije ulaska na tržište BiH, Izrada autora*

<b>Koju strategiju ste koristili za ulazak na tržište BiH?</b>	<b>Broj ispitanika</b>	<b>%</b>
Osnivanje vlastitog preduzeća	6	86
Formiranje podružnice/filijale	0	0
Zajednički poduhvat (partnerstvo)	0	0
Licencna proizvodnja	0	0
Franšiza	1	14
Ostalo	0	0
<b>Ukupno odgovora</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>Ukupno ispitanika</b>	<b>7</b>	

Analizirajući posmatrane rezultate jasno je da u strukturi međunarodnih nastupa u BiH dominiraju direktne strane investicije. U skladu s tim, može se zaključiti da analizirane kompanije žele u svojim rukama imati upravljačku i kontrolnu funkciju, prihvatajući rizik koji proizilazi iz toga kao preduslov ostvarivanja većih iznosa dobiti. Ulazeći dublje u posmatranu problematiku, na osnovu sekundarnih izvora informacija vidljivo je da su Optima i Bimal rezultat procesa privatizacije, gdje su već postojeća preduzeća akvizicijom dobila novog vlasnika, odnosno ponovo počela sa radom. Hrvatska kompanija Ina, slovenski Petrol, njemački Meggle, te srpski Swislion odlučili su ući na tržište BiH osnivanjem novog preduzeća. S druge strane, Coca-Cola kao svjetski poznata kompanija svugdje u svijetu posluje pod sistemom franšizinga na način da ovlaštenim punionicama daje proizvodnu licencu, tako da franšizne punionice preuzimaju na sebe radnje proizvodnje, skladištenja i distribucije svih Coca-Colinih proizvoda na lokalno tržište. Takav slučaj je i sa Coca-Colom u Sarajevu. Inače, Rusija i Austrija, zemlje iz kojih dolaze vlasnici Optime i Bimala zajedno sa Hrvatskom i Srbijom predstavljaju najveće investitore u BiH.

Poznato je da se faktori poput političke nestabilnosti, neusklađenosti zakona na svim nivoima vlasti, dugih i skupih procedura za osnivanje firme, te visine poreskih opterećenja, po mišljenju političkih i ekonomskih stručnjaka smatraju glavnim uzrokom nepovoljne investicione klime u BiH i velikom mukom svakog investitora. Međutim, anketirane kompanije veću važnost pridaju problemima poput niske kupovne moći stanovništva i nerazvijene infrastrukture.

*Tabela br. 3. Ulazne barijere tržišta BiH, Izrada autora*

<b>S kojim barijerama ste se susreli prilikom ulaska na bosanskohercegovačko tržište?</b>	<b>Broj ispitanika</b>	<b>%</b>
Neusklađenost zakona u zemlji	2	9
Složenost procedure za osnivanje firme	2	9
Nedovoljna zaštita investitora	4	18
Niska kupovna moć stanovništva	7	32
Nerazvijena infrastruktura	7	32
Ostalo	0	0
<b>Ukupno odgovora</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>Ukupno ispitanika</b>	<b>7</b>	

Kupovna moć stanovništva BiH je veoma niska, i u prosjeku je 70% slabija u odnosu prosjek EU. Takva situacija praktično onemogućava kompanijama zaračunavanje veće marže, a da ne izazovu seriju negativnih komentara od strane građana, što bi na kraju dovelo i do promjene u njihovim preferencijama, odnosno preusmjerenje na supstitute nižeg cjenovnog ranga. Strane kompanije, iz tog razloga moraju posebno voditi računa prilikom određivanja cijene jer je potrebno ostvariti sklad između prihvatljivosti tih cijena za strano tržište, ali i za svoj poslovni sistem.

Saobraćajna infrastruktura je u funkciji određivanja logističkih aspekata poslovanja na inostranom tržištu. Situacija u BiH po tom pitanju nije najsajnija. Loše stanje na putevima, nerazvijen zračni saobraćaj, neizgrađene ceste, nepovezanost svih većih gradova znatno otežavaju distribuciju robe s jednog mjesta na drugo, u smislu produžavanja vremena potrebnog za istu, što sa sobom nosi i dodatne troškove, te može biti veliki problem ukoliko se prevozi lahko kvarljiva roba. Zatim, željeznički saobraćaj je regulisan tako da se roba na entitetskoj granici mora



pretovariti iz vagona FBiH u vagon RS, ili obrnuto, što također uzrokuje dodatne troškove. Svi navedeni faktori znatno doprinose nerazvijenosti infrastrukture u BiH, što znatno otežava logistički posao analiziranih kompanija.

#### 4. OBLIKOVANJE POSLOVNIH STRATEGIJA

Oblikovanje poslovne strategije za cilj ima uspostavljanje jasnog odnosa prema kupcima i konkurentima, a definiše se kroz dimenzije konkurentske prednosti i stepena pokrivenosti tržišta. Konkurentska prednost se bazira na određivanju ključnih kompetencija putem SWOT matrice i VRIO okvira, kao ključnih strategijskih alata u procesu oblikovanja poslovne strategije, kojima se zbog kompleksnosti posmatrane problematike i ograničenja vezana za dužinu rada neće posvetiti dodatna pažnja. Stepenn pokrivenosti tržišta podrazumijeva jasno određenje svih tržišnih segmenata kojim kompanija namjerava, odnosno želi isporučiti odgovarajuću vrijednost. U skladu s tim, Porter razlikuje tri, odnosno četiri vrste poslovnih strategija: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusna strategija bazirana ili na nižim troškovima ili na diferencijaciji kao konkurentskoj prednosti.<sup>189</sup>

- **Troškovno vodstvo** je tip poslovne strategije baziran na konkurentskoj prednosti 'niži troškovi', uz težnju da se ostvari tržišna komunikacija sa većim brojem tržišnih segmenata na ciljnom tržištu.<sup>190</sup> Kompanija koja primjenjuje ovu strategiju nastoji da što efikasnije upravlja troškovima u cilju smanjenja cijene koštanja, kao način ostvarivanja konkurentske prednosti. Osnovna filozofija ove strategije ogleda se u nastojanju kompanije da proizvodi svoje outpute po troškovima nižim od konkurencije. Na taj način, preduzeće je u stanju da odredi i niže cijene od konkurencije, jer su i troškovi proizvodnje niži, povećavajući tako svoje tržišno učešće. Čak i u slučaju da se konkurenti odluče da prate sniženje cijena, preduzeće će opet biti u prednosti jer ostvaruje niže troškove proizvodnje. Jako bitna odrednica ove strategije je ta da niži troškovi poslovanja ne smiju biti ostvareni na štetu kvaliteta proizvoda, te da ova strategija ima efekta sve dok je cijena proizvoda odlučujući faktor za kupovinu.
- **Diferencijacija** je tip poslovne strategije baziran na diferencijaciji kao konkurentskoj prednosti, uz težnju da se ostvari tržišna komunikacija sa većim brojem tržišnih segmenata.<sup>191</sup> Glavni cilj je pružanje proizvoda i usluga različitih od konkurencije, na način da se kupcu pruži dodatna vrijednost. Zbog veće vrijednosti proizvoda, koja je rezultat diferenciranja, obezbjeđuje se kupčeva lojalnost, te proizvođač može da zaračuna i veću cijenu, sa ciljem rasta prihoda.
- **Fokusna strategija**, kako joj i samo ime govori, podrazumijeva tržišnu fokusiranost, na način da se zadovoljavaju potrebe samo određenog broja tržišnih segmenata, odnosno samo određene grupe potrošača. Razlikuju se dva podtipa fokusne strategije:
  - **Fokus na troškovno vodstvo** je strategija koja se bazira na proizvodnji proizvoda ili usluga po cijenama nižim od konkurencije, ali na izdvojenom tržišnom segmentu.
  - **Fokus na diferencijaciju** podrazumijeva proizvodnju proizvoda ili usluga koji su različiti od konkurentskih, tako što će pažnja usmjeriti na zadovoljavanje specifičnih zahtjeva potrošača, isto tako na izdvojenom tržišnom segmentu.

Koju će strategiju preduzeće odabrati zavisi od načina na koji se želi pozicionirati unutar određene industrijske grane, ciljeva koje želi ostvariti svojim poslovanjem i širine tržišta na koje želi usmjeriti svoje poslovanje. Tako npr., Holdina, Petrol u svom poslovanju primjenjuju fokusnu strategiju. Holdina se fokusirala samo na tržište Federacije BiH, a Petrol samo na veće gradove. Iz Holdine navode da se fokusiraju na troškovno vodstvo, dok je Petrol fokusiran na diferencijaciju koja se manifestuje kroz punodu visokokvalitetnog goriva Q Max koji nadmašuje sve postojeće standarde kvaliteta na tržištu BiH, na način da se dodavanjem višenamjenskih aditiva postiže veća efikasnost i zaštita motora, veća ekonomičnost, niža potrošnja, te manja emisija štetnih tvari u okoliš.

Tabela br. 4. Odabrana poslovna strategija, Izrada autora

Koju poslovnu strategiju koristite za ostvarenje ciljeva poslovanja?	Broj ispitanika	%
Troškovno vodstvo	3	43
Diferencijacija	2	29

<sup>189</sup> Šunje, A., Top-menadžer: vizionar i starateg, treće neizmjenjeno izdanje, Sarajevo, 2002., str. 116.

<sup>190</sup> Ibidem, str. 116.

<sup>191</sup> Ibidem., str. 116.

Thirteenth International Scientific Conference  
 THE TEACHER OF THE FUTURE  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

Fokus na troškovno vodstvo	1	14
Fokus na diferencijaciju	1	14
<b>Ukupno odgovora</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>Ukupno ispitanika</b>	<b>7</b>	

Na osnovu prezentiranih podataka vidljivo je da analizirane kompanije najviše primjenjuju strategiju troškovnog vodstva, gdje većina, tačnije Optima, Meggle i Bimal nastoje realizovati proizvodnju po što nižim troškovima, kako bi se otvorio prostor za moguće smanjenje cijena, ukoliko zbog oscilacija na tržištu dođe do potrebe za tim. Takav potez je i logičan, ako se uzme u obzir nizak životni standard i kupovna moć stanovništva BiH. Swisslion i Coca-Cola navode diferencijaciju kao svoju konkurentnu prednost koja se u slučaju Swissliona ogleda u primjeni najsavremenije SL tehnologije u proizvodnji koja je potpuno automatizovana ili poluautomatizovana sa veoma malim učešćem manualnog rada, a koja je omogućila Swisslionu da postane simbol vrhunskog kvaliteta zdravih prehrambenih proizvoda od isključivo prirodnih sastojaka. S druge strane, Coca-Cola svoju diferencijaciju bazira na više osnova. U prvom redu, tu je kvalitet proizvoda, koji se zahvaljujući strogo čuvanom receptu ne može u potpunosti imitirati. Fizičke karakteristike proizvoda, poput oblika boce, etikete i loga postali su prepoznatljivi skoro koliko i samo piće. Coca-Cola ima već izgrađen svjetski prepoznatljiv brend. Zatim, visokim ulaganjima u marketing Coca-Cola svjesno djeluje na emocije potrošača, povezujući svoj proizvod sa srećom, porodicom, veseljem, mladosti i optimizmom. Na taj način, Coca-Cola se diferencira od svoje konkurencije tako što svojim potrošačima pruža nešto jedinstveno, odnosno nešto puno vrijednije od ponude niskih cijena.

### 5. EFEKTUIRANJE ODABRANIH STRATEGIJA NA INDIKATORE POSLOVANJA

Jedan od targetiranih koraka je bio utvrđivanje stepena usvojenosti, odnosno implementacije marketing strategije analiziranih kompanija. U tu svrhu, sastavljen je anketni upitnik sa pitanjima konstruisanim na način da daju odgovor o primjeni svakog elementa marketing strategije. Na osnovu rezultata može se zaključiti da su analizirane kompanije prije donošenja bilo kakvih odluka o ulasku na tržište BiH istražile navike, želje, potrebe i preferencije potencijalnih kupaca i analizirale trenutnu situaciju na tržištu, kako bi zadovoljile potrebe kupaca na superiorniji način od konkurencije, što je u skladu sa već analiziranom marketing koncepcijom. Drugim riječima, oblikovanje adekvatne marketing strategije jedini je način da se u potpunosti zadovolje potrebe kupaca, te izgradi konkurentna prednost, što u konačnici mora rezultirati pozitivnim rezultatima poslovanja. U svrhu ostvarenja ciljeva, regresijskim modelom se utvrdio stepen povezanosti između ulaganja u marketing kao nezavisne varijable i ostvarenog iznosa prihoda odnosno pokazatelja poslovanja, kao zavisne varijable (uz prethodno izolovane ostale nezavisne varijable). Drugim riječima, polazna postavka modela jeste da ostvareni prihodi zavise od ulaganja u marketing. Podaci o ostvarenom prihodu analiziranih kompanija preuzeti su iz specijalnog izdanja Poslovnih novina „100 najvećih u BiH“, kojeg su iste organizovale u saradnji sa Privrednom štampom. Za potrebe izračunavanja iznosa marketing ulaganja kreirano je pitanje u anketnom upitniku o načinu odabira marketing budžeta.

*Tabela br. 5. Definisane budžeta za marketing aktivnosti, Izrada autora*

<b>Na koji način određujete budžet za marketing aktivnosti?</b>	<b>Broj ispitanika</b>	<b>%</b>
Na osnovu procenta prihoda od prodaje	5	71
Određivanje fiksnog budžeta za određeni cilj	2	29
Ostalo	0	0
<b>Ukupno odgovora</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>Ukupno ispitanika</b>	<b>7</b>	

Iz navedenog pitanja uslijedila su i dva podpitanja. Naime, ukoliko je preduzeće odabralo opciju određivanja marketing budžeta na osnovu procenta prihoda od prodaje u sljedećem pitanju je trebao navesti i koliki je to procenat. S druge, strane ukoliko preduzeće primjenjuje drugu opciju, tj. određivanje fiksnog budžeta za određeni cilj, trebalo je navesti prosječna marketing ulaganja na godišnjoj osnovi. Ponuđeni odgovori su dati u intervalnom obliku iz razloga osjetljivosti svakog preduzeća na davanje bilo kakve vrste kvantitativnih podataka. Intervali su formirani u skladu sa istraživanjem srpske agencije Market Network o prosječnim izdvajanjima za marketing zemalja Balkana.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

*Tabela br. 6. Način određivanja marketing budžeta, Izrada autora*

Koliko procenat prihoda od prodaje izdvajate za marketing aktivnosti?	Broj ispitanika	Koliko iznose vaša prisječna godišnja ulaganja u marketing?	Broj ispitanika
0-2%	0	do 200.000 KM	0
3% - 5% (Bimal, Petrol)	2	200.001 KM – 400.000 KM	0
6% - 8% (Coca-Cola)	1	400.001 KM – 600.000 KM	0
9% - 11% (Optima, Holdina)	2	600.001 KM – 800.000 KM (Meggle)	1
Ostalo	0	800.001 KM – 1.000.000 KM (Swisslion)	1
		1.000.001 KM – 1.200.000 KM	0
		Ostalo	0
<b>Ukupno odgovora</b>	<b>5</b>		<b>2</b>
<b>Ukupno ispitanika</b>	<b>7</b>		<b>7</b>

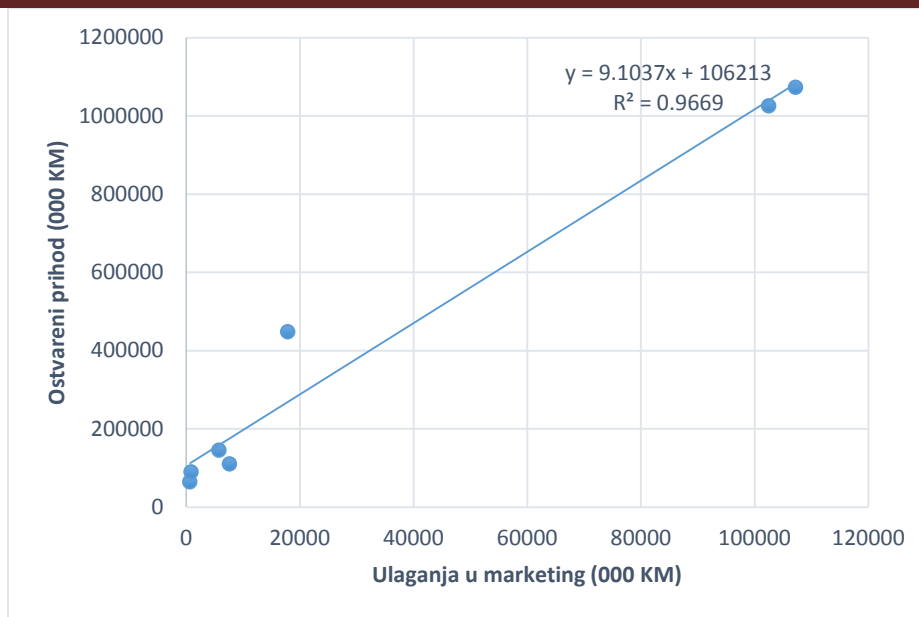
Kao osnova za izračun stvarnih ulaganja uzeta je aritmetička sredina formiranih intervala. Podaci o ostvarenom prihodu, koji su korišteni za izračun, odnose se na 2014. godinu.

*Tabela br. 7. Izdvojena finansijska sredstva za marketing aktivnosti, Izrada autora*

Naziv kompanije	Procenat (1)	Ostvareni prihodi (2)	Ulaganja u marketing (3) = (1)*(2)
Bimal	4%	144.977.753	5.799.110
Petrol	4%	447.846.469	17.913.859
Coca-Cola	7%	109.902.202	7.693.154
Optima	10%	1.072.365.925	107.236.593
Holdina	10%	1.025.106.246	102.510.625
<b>Određivanje fiksnog budžeta</b>			
Swisslion		89.109.142	900.000
Meggle		64.096.129	700.000

Nakon utvrđivanja kvantitativnih veličina ukupnog prihoda i ulaganja u marketing, pristupilo se utvrđivanju veza i odnosa između te dvije pojave, na osnovu regresionog modela. Kvalitativno određivanje varijabli, kako je već rečeno, određeno je na način da ulaganja u marketing predstavljaju nezavisnu varijablu (x), a ostvareni prihod zavisnu varijablu (y), jer je općeprihvaćena pretpostavka da ostvareni prihod zavisi od iznosa ulaganja u marketing (uz pretpostavku ceteris paribus).

Na osnovu dijagrama rasipanja koji je prikazan na grafu br. 1. određena je jednačina regresijskog modela  $y=9,1037x+106213$  koja pokazuje zavisnost ostvarenog prihoda od ulaganja u marketing. Na osnovu analize prikazane jednačine može se zaključiti da kad bi se ulaganje u marketing povećalo za 1000 KM, moglo bi se očekivati povećanje prihoda za 9103,7 KM, što je u skladu s pretpostavkama, adekvatno oblikovana marketing strategija pozitivno utječe na poslovanje preduzeća.



Graf br. 1. Dijagram rasipanja, Izrada autora

Koeficijent korelacije od  $R=0,98$  nam govori da postoji snažna pozitivna korelacija između analiziranih pojava, dok nam koeficijent determinacije od  $R^2 = 0,9669$  kao kvadratni izraz koeficijenta korelacije, govori o reprezentativnosti modela na način da je 96,69% veze između ove dvije analizirane pojave objašnjeno ovim modelom. Drugim riječima, 96,69% promjena u ostvarenom prihodu rezultat je određenih promjena u marketing ulaganjima. U skladu s tim, izračunat je i koeficijent kontigencije  $k^2=1-0,9669=0,0331$  koji nam govori da je 3,31% promjena u ostvarenom prihodu rezultat nekih drugih faktora koji nisu obuhvaćeni ovom regresijskom analizom. Činjenica jeste da je ovom regresijskom analizom obuhvaćena samo promocija kao jedan od elemenata marketinga, međutim već je navedeno da promocija može biti efikasna jedino ako su i drugi elementi marketinga efikasni, odnosno da nikako ne može nadoknati njihove nedostatke. Drugim riječima, bez obzira koliko ulagali u promociju, ukoliko ostale komponente marketing miksa, kao što su proizvod, cijena i distribucija nisu oblikovani na način da se zadovolje potrebe kupaca, neće doći do rasta prodaje, odnosno prodaje uopšte. Shodno tome i s obzirom da je već definisan pozitivan utjecaj promocije na rast prihoda, može se zaključiti da je isti rezultanta djelovanja svih komponenti marketinga, čime se usvojenost marketing koncepcije analiziranih kompanija, u skladu s postavljenim ciljevima istraživanja može definisati kao potpuna.

Još jedna veoma važna konstatacija je činjenica da ukoliko se detaljnije analizira problematika poslovanja analiziranih kompanija, i to samo na osnovu sekundarnih izvora podataka, može se definisati određeni stepen odstupanja između stvarnih i ovdje prikazanih rezultata. U tom pogledu, bitno je navesti i podatak da menadžeri u preduzećima vrlo često imaju uvriježeno mišljenje o stepenu implementiranosti marketing strategije koje je formirano na subjektivnom doživljaju, a u biti se ne mora podudarati sa realnom slikom. U skladu s tim, potrebno je naglasiti da se osnovna svrha ovog rada ogleda u analiziranju dobivenih podataka, a ne na provjeravanju stepena njihove tačnosti i pouzdanosti.

## 6. ZAKLJUČAK

Svaka kompanija koja odluči nastupiti na nekom stranom tržištu mora osmisliti marketing strategiju koja će uzeti u obzir sve specifičnosti tog tržišta i djelovati na konvergenciju sistema vrijednosti koji upravlja ponašanjem potrošača. To je bio izazov svih kompanija i investitora koji su se odlučili za ulazak na tržište BiH.

Utvrdjivanje stepena usvojenosti marketing koncepcije analiziranih kompanija bila je polazna osnova istraživanja i glavni vodič za koncipiranje anketnog upitnika. Na osnovu rezultata istraživanja definisan je visok stepen usvojenosti pomenutog koncepta, u okviru kojeg su se uočile određene sličnosti između ispitanika. Naime, dominantna strategija ulaska na tržište BiH bila je osnivanje vlastitog preduzeća. Glavni motivi ulaska na tržište BiH ogledaju se u faktorima kao što su povoljan geografski položaj i pristup jeftinijim ljudskim resursima. Poslovna

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

strategija je oblikovana na način da su se preduzeća unutar iste privredne grane različito pozicionirala u odnosu na konkurente.

Polazeći od činjenice da je oblikovana marketing strategija uspješno implementirana, pomoću regresijske analize je ustanovljena pozitivna korelacija odnosa ulaganja u marketing i ostvarenih prihoda. Zaključujemo da optimalnim dizajniranjem i profiliranjem poslovne strategije, i iz nje dimenzionirane marketing strategije, kompanije koje penetriraju na međunarodna tržišta unapređuju rezultate vlastitog poslovanja, a time i makroekonomske indikatore zemlje.

#### LITERATURA

- [1] Domazet, A., Jović, M., Rakita, B., Sinanagić, M., *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, 2002.
- [2] Šunje, A., *Top-menadžer: vizionar i strateg*, treće neizmjenjeno izdanje, Sarajevo, 2002.
- [3] Poslovne novine, *100 najvećih u Bosni i Hercegovini*, Privredna štampa d.o.o. Sarajevo, 2015.
- [4] <http://optimagrupa.net/> (pristupljeno 10. 3. 2017. godine)
- [5] <http://www.holdina.ba/> (pristupljeno 11. 3. 2017. godine)
- [6] <http://www.petrol.ba/> (pristupljeno 9. 3. 2017. godine)
- [7] <http://www.bimaldd.com/> (pristupljeno 10. 3. 2017. godine)
- [8] <http://www.coca-colahellenic.ba/> (pristupljeno 10. 3. 2017. godine)
- [9] <http://www.meggle.ba/> (pristupljeno 11. 3. 2017. godine)
- [10] <http://www.swisslion-takovo.com/> (pristupljeno 9. 3. 2017. godine)



---

**THE IMPACT OF TRADE LIBERALIZATION WITH EU ON IMPORT, EXPORT AND  
TRADE BALANCE OF BOSNIA AND HERZEGOVINA**

**Haris Omerika**

Faculty of Economics, "Džemal Bijedić" University of Mostar, Bosnia and Herzegovina

[haris.omerika@unmo.ba](mailto:haris.omerika@unmo.ba)

**Mustafa Sarajlić**

"Studentski biro 99", Tuzla, Bosnia and Herzegovina

[expeditionma@gmail.com](mailto:expeditionma@gmail.com)

**Abstract:** The process of accession of Bosnia and Herzegovina to the EU was and still is important, if not the most important priority since the early 90's, the years that came after the war. The abovementioned period is significant for Bosnia and Herzegovina since it destroyed economic infrastructure. Years after the war brought privatizations of the companies, re-establishing the bonds with other countries, reviving the banking system as well as the growth of some of the most important economic indicators. Following those years, the European Union appeared as a new paradigm which will offer a chance to Western Balkans countries for cooperation and give an opportunity to march together towards the full membership in one of the largest economic integrations in the world. The process of integration has some advantages and one of the most important ones is establishing trade liberalization that is supposed to lead to the increase of the number of shares, improve the quality of living, i.e. to influence the growth of the most important macroeconomic indicators. To make the liberalization process between the foreign trade partners more interesting, we should consider the fact that Bosnia and Herzegovina is dealing with the process of transition and the process of liberalization at the same time. An additional problem for Bosnia and Herzegovina is a complex government system that includes three levels; state, entity and county. The main objective of this paper is to analyze the impact of the trade liberalization between European Union and Bosnia and Herzegovina. It includes export, import and the trade balance. The paper analyzes the time period from 2005 to 2015. It applies multiple regression, including three regression models for import, export and trade balance. The regression analysis has proved that the population of EU variable, the real effective exchange rate of the EURO, EU's GDP, the value of approved credits to the economic organizations and to the people of B&H, and the Stabilisation and Association Agreement random variable are statistically significant; and they should have an important impact in explaining the variations of import as a dependent variable. The CEFTA agreement random variable doesn't have an important impact in the observed model. In the regression model of the import, we proved that Bosnia and Herzegovina's GDP variable, the value of approved credits to economic organizations and to the people of Bosnia and Herzegovina, the Stabilisation and Association Agreement variable and the CEFTA agreement have a statistical and important influence on the change of the import's random variable to a dependent variable. The real effective exchange rate of the EURO variable is statistically insignificant. The analysis of trade balance has shown that the EU's GDP variable the Stabilisation and Association Agreement random variable have significant influence while the number of the citizens of Bosnia and Herzegovina variable is statistically insignificant.

**Keywords:** liberalization, import, export, balance, trade.

**UTICAJ LIBERALIZACIJE TRGOVINE SA EU NA IZVOZ, UVOZ I SALDO  
TRGOVINSKOG BILANSA BOSNE I HERCEGOVINE**

**Haris Omerika**

Ekonomski fakultet, Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru, Bosna i Hercegovina

[haris.omerika@unmo.ba](mailto:haris.omerika@unmo.ba)

**Mustafa Sarajlić**

"Studentski biro 99", Tuzla, Bosna i Hercegovina

[expeditionma@gmail.com](mailto:expeditionma@gmail.com)

**Sažetak:** Nema sumnje da je proces pridruživanja Bosne i Hercegovine Evropskoj uniji jedan od važnijih, ako ne i najvažniji prioritet u godinama koje su uslijedile poslije ratnih dešavanja s početka 90-ih godina. Navedeni period je

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

karakterističan za Bosnu i Hercegovinu po uništavanju privredne infrastrukture, da bi se po završetku rata pristupilo privatizaciji preduzeća, uspostavljanju pokidanih veza sa inostranstvom, obnovi bankarskog sektora, te rastu važnijih ekonomskih pokazatelja. U tim godinama Evropska unija se javljala kao jedna nova paradigma, koja će pružiti novu šansu zemljama Zapadnog balkana da međusobno sarađuju i da zajedno idu prema punopravnom članstvu u najvećoj ekonomskoj integraciji u svijetu. Sam proces integracije ima niz prednosti, a jedna od primarnih jeste i uspostavljanje liberalizacije trgovine, koja bi trebala dovesti do povećanja obima razmjene, poboljšanja životnog standarda stanovništva, odnosno do rasta najvažnijih makroekonomskih pokazatelja. Ugao posmatranja procesa liberalizacije trgovine između navedenih spoljnotrgovinskih partnera je zanimljiviji time, ako u obzir uzmemo činjenicu da se Bosna i Hercegovina istovremeno nosi, kako sa procesom tranzicije, tako i sa procesom liberalizacije trgovine. Naravno, dodatni problem za BiH jeste i kompleksan sistem vlasti kroz tri nivoa, državni, entitetski i kantonalni. Glavni cilj ovog rada jeste analizirati uticaj liberalizacije robne razmjene između Evropske unije i Bosne i Hercegovine na uvoz, izvoz i saldo trgovinskog bilansa Bosne i Hercegovine. U radu smo analizirali vremenski period od 2005. do 2015. godine. Također, u radu smo primijenili višestruku regresiju, kroz tri regresiona modela za uvoz, izvoz i saldo trgovinskog bilansa. Kroz regresionu analizu izvoza smo dokazali da su varijable broj stanovnika EU, realni efektivni kurs EURO-a, bruto društveni proizvod EU, vrijednost odobrenih kredita privrednim društvima i stanovništvu BiH, te slučajna varijabla Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju statistički značajne, odnosno da imaju značajan uticaj na objašnjenju varijacija izvoza kao zavisne promjenjive u modelu. Slučajna varijabla CEFTA sporazum nema značajan uticaj u posmatranom modelu. U regresionom modelu uvoza smo dokazali da varijable bruto društveni proizvod Bosne i Hercegovine, vrijednost odobrenih kredita privrednim subjektima i stanovništvu BiH, slučajne varijable Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju i CEFTA sporazum imaju statistički značajan uticaj na promjene varijable uvoza, kao zavisne varijable. Varijabla realni efektivni kurs EURO-a u posmatranom modelu je statistički nesigifikantna. Kroz analizu salda trgovinskog bilansa smo dokazali da varijable bruto društveni proizvod EU i slučajna varijabla Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju imaju značajan uticaj, dok varijabla broj stanovnika BiH je statistički nesigifikantna.

**Ključne riječi:** liberalizacija, izvoz, uvoz, bilans, trgovina.

## 1. UVOD

Ravnoteža trgovinskog bilansa jedan od ključnih ekonomskih parametara, koji nam pokazuje saradnju države sa ostatkom svijeta. Trgovinski bilans predstavlja pregled uvoza i izvoza dobara jedne zemlje, a reflektuje se kroz saldo deficita ili suficita. Evropska unija je najznačajniji trgovinski partner Bosne i Hercegovine što se očituje kroz dugogodišnje statističke podatke o učešću bh izvoza u EU u ukupnom izvozu, te učešće uvoza iz EU u ukupnom bh uvozu. Na osnovu navedenog, predmet istraživanja možemo definisati na sljedeći način: Liberalizacija trgovine između Evropske unije i Bosne i Hercegovine. Stoga, ovaj rad ima za svrhu i cilj da analizira stvarni uticaj aktuelne liberalizacije trgovine između Bosne i Hercegovine i Evropske unije na trgovinski bilans BiH u periodu od 2005. do 2015. godine. Motiv pisanja rada jeste svakako sagledavanje pozicije Bosne i Hercegovine u procesu liberalizacije trgovine, što je svakako segment evroatlanskih integracija BiH. Naravno, motiv je time i veći ako imamo u vidu težak tranzicijski put Bosne i Hercegovine, koji se nastavlja potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju sa EU, odnosno kako se odredbe Sporazuma reflektuju na makroekonomske pokazatelje tranzicijske Bosne i Hercegovine.

## 2. KVANTITATIVNA ANALIZA ROBNE RAZMJENE

Kako bismo uticaj liberalizacije trgovine sa Evropskom unijom na trgovinski bilans Bosne i Hercegovine pokazali što preciznije i jednostavnije, u analizi ćemo koristiti tri zavisne varijable. Prve dvije zavisne varijable se odnose na komponente trgovinskog bilansa (izvoz i uvoz), dok se treća odnosi na saldo trgovinskog bilansa. S druge strane, nezavisna varijabla je liberalizacija trgovine sa EU, koju ćemo posmatrati kroz ekonomske performanse trgovinskih partnera. Sekundarni podaci korišteni u analizi su prikupljeni pretraživanjem dostupnih statističkih i baza naučnih radova, a odnosili su se na prikupljanje najznačajnijih trgovinskih parametara dva navedena trgovinska partnera. Period posmatranja je od 2005. do 2015. godine. Prilikom prikupljanja podataka postojala su određena ograničenja na koja ćemo ukratko skrenuti pažnju. Period posmatranja je mogao da bude od 1995. ili 2000. godine, međutim u zvaničnim statistikama BiH nemamo godišnje pokazatelje o vanjskotrgovinskoj razmjeni do 2005. godine, tako da je period posmatranja ograničen od 2005. do 2015. godine. Drugo ograničenje podataka jeste što se većina podataka ne prate mjesečno ili kvartalno, tako da smo primorani koristiti godišnje podatke. Kao što možemo primjetiti govorimo se o analizi na bazi jedanaest godina, što može stvarati određene probleme. Ako imamo u vidu da se podaci odnose



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

na vrijeme niske inflacije, isti mogu poslužiti kao relevantni u planiranom istraživanju. U kvantitativnoj analizi uticaja liberalizacije trgovine sa EU na trgovinski bilans BiH koristit ćemo metodu višestruke regresije u slučaju svih zavisnih varijabli. Navedena metoda je odabrana iz razloga što je potrebno analizirati uticaj više nezavisnih varijabli na varijacije definisanih zavisnih varijabli. Kao programsku podršku za potrebe istraživanja koristili smo statistički program "EViews". Prvi korak u analizi je deskriptivna statistička analiza posmatranih pojava, gdje je također provedena analiza stacionarnosti posmatranih vremenskih nizova. U navedenoj analizi je utvrđeno da pojave nisu stacionarne u izvornom obliku, te su se primjenom prvih i drugih diferencija (na osnovu Unit Root Test-a) transformisale u stacionaran proces. Naravno, za svaki od modela predstavljena je korelacija nezavisnih varijabli, kako bi iste bile testirane na multikolinearnost. U sljedećem koraku je primjenjena višestruka regresija. Također, sve varijable korištene u modelima su primjenom Jarque-Bera testa testirane na normalnu distribuciju. Na osnovu navedenog testa došli smo do pozitivnog rezultata, odnosno da sve varijable imaju normalnu distribuciju. Osim toga, proveden je postupak provjere linearnosti posmatranih zavisnih i nezavisnih varijabli. Nakon primjene višestruke regresije pristupilo se, primjenom Breusch-Pagan-Godfrey testa, testiranju heteroskedastičnosti posmatranih modela. Na osnovu navedenog testa nije identificiran problem heteroskedastičnosti u posmatranim modelima.

U analizi vremenskih serija izvoza hipotezu ćemo formulirati na sljedeći način: *Liberalizacija trgovine sa EU ima pozitivan uticaj na izvoz roba iz Bosne i Hercegovine u Evropsku uniju.*

U analizi vremenske serije uvoza možemo definisati sljedeću hipotezu: *Liberalizacija trgovine sa EU ima pozitivan uticaj na uvoz roba iz Evropske unije u Bosnu i Hercegovinu.*

U analizi vremenskih serija salda trgovinskog bilansa, istraživačku hipotezu možemo definisati na sljedeći način: *Liberalizacija trgovine sa Evropskom unijom ima pozitivan uticaj na saldo trgovinskog bilansa Bosne i Hercegovine.*

Regresijska jednačina modela izvoza glasi:

$$XIJT = \beta_0 + \beta_1 NJT + \beta_2 ERJT + \beta_3 GDPJT + \beta_4 KIT + \beta_5 SSP + \beta_6 CEFTA + \varepsilon. \quad (1)$$

Regresijska jednačina modela uvoza ima sljedeći oblik:

$$MIJT = \beta_0 + \beta_1 GDPIT + \beta_2 ERJT + \beta_3 KIT + \beta_4 SSP + \beta_5 CEFTA + \varepsilon. \quad (2)$$

Regresijsku jednačinu modela salda trgovinskog bilansa možemo prikazati na sljedeći način:

$$TBIJT = \beta_0 + \beta_1 GDPJT + \beta_2 NIT + \beta_3 SSP + \varepsilon. \quad (3)$$

Gdje je: NJT – Broj stanovnika u Evropskoj uniji, NIT – Broj stanovnika Bosne i Hercegovine, GDPJT – Bruto društveni proizvod Evropske unije, GDPIT – Bruto društveni proizvod Bosne i Hercegovine, KIT – Vrijednost odobrenih kredita privrednim društvima i stanovništvu BiH, ERJT – Realni efektivni kurs EURO-a, SSP – Slučajna varijabla Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju, CEFTA – Slučajna varijabla članstvo u CEFTA-i,  $\varepsilon$  - Slučajna greška modela

Da bi se ispitala značajnost dobivenih rezultata provest će se pojedinačni test značajnosti za svaki od posmatranih modela:

$$H_0 : \beta_1 = 0$$

$$H_1 : \beta_1 \neq 0$$

Na osnovu navedenog testa možemo utvrditi da li pojedine nezavisne varijable imaju uticaj na zavisnu varijablu. Nulta hipoteza nam govori da posmatrana nezavisna varijabla nema uticaja na konkretnu zavisnu varijablu, dok alternativna ima suprotno značenje, odnosno ona nam govori da određena nezavisna varijabla ima pozitivan uticaj na zavisnu varijablu. Također, u svrhu dokazivanja postavljene hipoteze koristit ćemo i  $F$ -test<sup>192</sup> za svaki od posmatranih modela:

$$H_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots, \beta_k = 0$$

$$H_1 : \exists \beta_j \neq 0, j = 1..k$$

Odluka se donosi i poređenjem empirijskog  $F$ -omjera s kritičnim vrijednostima  $F$ -distribucije uz odgovarajući nivo značajnosti  $\alpha$  i broj stepeni slobode. Ukoliko je empirijski  $F$ -omjer manji od teorijske vrijednosti  $F$ -distribucije nulta hipoteza se prihvata, dok se u suprotnom slučaju ona ne prihvata.<sup>193</sup>

## 2.1. ANALIZA VREMENSKIH SERIJA IZVOZA

Nakon provedene analize korelacije nezavisnih varijabli, možemo zaključiti da postoji velika korelacija između varijable broja stanovnika EU (NJT) i vrijednosti odobrenih kredita privrednim društvima i stanovništvu BiH (KIT) sa koeficijentom korelacije od 0.965145%. Na osnovu navedenog možemo zaključiti da u modelu nema problema sa

<sup>192</sup> U statističkom programu EViews pod  $F$ -testom se podrazumjeva Wald test.

<sup>193</sup> Fazlović, S. (2013) Primijenjena statistika, Tuzla, Off SET, p. 343.

Thirteenth International Scientific Conference  
 THE TEACHER OF THE FUTURE  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

multikolinearnošću. Kroz regresijsku analizu uticaja liberalizacije trgovine na izvoz proizvoda iz BiH u EU možemo konstatovati da je većina varijabli posmatranih u modelu statistički signifikantna, odnosno da imaju uticaj na izvozne rezultate BiH (Tabela 1). Tačnije, varijable broj stanovnika EU, realni efektivni kurs EORO-a, bruto društveni proizvod EU, vrijednost odobrenih kredita privrednim društvima i stanovništvu BiH te Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju sa *p-vrijednostima* od 0.0406%, 0.0284%, 0.0468%, 0.0468% i 0.0411% respektivno, imaju statistički značajan uticaj na izvoz roba iz Bosne i Hercegovine u Evropsku uniju. Prema tome za navedene varijable možemo odbaciti hipotezu  $H_0$  i prihvatiti alternativnu  $H_1$ , na nivou značajnosti od 0.05%. Slučajna varijabla CEFTA sa *p-vrijednosti* 0.1368% nije statistički značajna, tako da u slučaju ove varijable možemo odbaciti alternativnu hipotezu  $H_1$  i prihvatiti hipotezu  $H_0$ .

*Tabela 1. Rezultati regresijske analize na izvoz roba iz BiH u EU*

Zavisna varijabla: Izvoz iz BiH u EU		
Nezavisne varijable	Koeficijenti	Model
<i>Konstanta</i>	-1.04E+08	(6982262.)
<i>Broj stanovnika EU</i>	216.5455	0.0406* (13.83956)
<i>Realni efektivni kurs EURO-a</i>	107763.0	0.0284* (4813.615)
<i>Bruto društveni proizvod EU</i>	0.556189	0.0468* (0.040994)
<i>Vrijednost odobrenih kredita privrednim društvima i stanovništvu BiH</i>	-1.533112	0.0468* (0.112984)
<i>Slučajna varijabla SSP</i>	-5131055	0.0411* (331390.5)
<i>Slučajna varijabla CEFTA</i>	448711.2	0.1368 (97903.75)
<i>Koeficijent determinacije</i>	0.999846	
<i>Korig. koeficijent determinacije</i>	0.998925	
<i>Durbin-Watson test</i>	2.089069	
<i>Broj opservacija</i>	11	

Standardne greške su prikazane u zagradama

\* označava signifikantnost na nivou 95%

U našem slučaju *Koeficijenti determinacije*, te *Korigovani koeficijent determinacije* imaju *p-vrijednosti* od 0.999846% i 0.998925% respektivno, što znači da je zavisna varijabla sa velikim nivoom značajnosti objašnjena nezavisnim varijablama. Durbin–Watson test ima *p-vrijednost* 2.089069%, što nam ukazuje da u modelu nema serijske korelacije. Na nezavisne varijable u modelu smo primjenili Wald test, koji nam pokazuje zajednički uticaj nezavisnih varijabli na izvoz roba iz BiH u EU. Na osnovu provedenog testa možemo zaključiti da je empirijski *F-omjer* veći od *vrijednosti F-distribucije* (1084.988 > 234) za nivo značajnosti od 0.05%, što znači da možemo odbaciti hipotezu  $H_0$  i prihvatiti alternativnu hipotezu  $H_1$ . Na kraju, u modelu postoji minimalno jedna nezavisna varijabla koja objašnjava varijacije zavisne varijable.

## 2.2. ANALIZA VREMENSKIH SERIJA UVOZA

U analizi vremenskih serija uvoza prvo smo primjenili analizu korelacije između nezavisnih varijabli, gdje smo došli do zaključka da visoka korelacija postoji između varijabli vrijednosti odobrenih kredita privrednim društvima i stanovništvu BiH i bruto društvenog proizvoda BiH, gdje koeficijent korelacije ima vrijednost od 0.996856%. Na osnovu rezultata regresijske analize uvoza, možemo vidjeti značajnost pojedinih nezavisnih varijabli u objašnjavanju varijacija zavisne varijable. Na osnovu tabele 2. možemo zaključiti da varijable bruto društveni proizvod BiH, vrijednost odobrenih kredita privrednim društvima i stanovništvu BiH, te dvije slučajne varijable Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju i članstvo u CEFTA-i sa *p-vrijednostima* od 0.0135%, 0.0337%, 0.0249% i 0.0390% respektivno, imaju signifikantan uticaj na uvoz roba iz EU u BiH. Prema tome, za navedene varijable možemo odbaciti hipotezu  $H_0$  i prihvatiti alternativnu hipotezu  $H_1$ , za nivo značajnosti od 0.05%. Varijabla realni efektivni kurs EURO-a sa *p-vrijednosti* od 0.1731% u posmatranom medelu nije statistički značajna tako da ćemo pri nivou značajnosti od 0.05% odbaciti alternativnu hipotezu  $H_1$  i prihvatiti hipotezu  $H_0$ .

Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

U analizi uvoza proizvoda iz EU u BiH *Koeficijenti determinacije*, te *Korigovani koeficijent determinacije* imaju *p-vrijednosti* od 0.997737% i 0.992080% respektivno, što znači da je zavisna varijabla sa velikim nivoom značajnosti objašnjena nezavisnim varijablama. Durbin–Watson test ima *p-vrijednost* 2.076662%, što nam ukazuje da u modelu nema serijske korelacije. Na nezavisne varijable u modelu smo primjenili Wald test, koji nam pokazuje zajednički uticaj nezavisnih varijabli na uvoz roba iz EU u BiH. Na osnovu provedenog testa možemo zaključiti da je empirijski *F-omjer* veći od *vrijednosti F-distribucije* ( $176.37 > 19.3$ ) za nivo značajnosti od 0.05%, što znači da možemo odbaciti hipotezu  $H_0$  i prihvatiti alternativnu hipotezu  $H_1$ . Na kraju, u modelu postoji minimalno jedna nezavisna varijabla koja objašnjava varijacije zavisne varijable.

*Tabela 2. Rezultati regresijske analize na uvoz roba iz EU u BiH*

Zavisna varijabla: Uvoz iz EU u BiH		
Nezavisne varijable	Koeficijenti	Model
<i>Konstanta</i>	779326.7	(46856.18)
<i>Bruto društveni proizvod BiH</i>	733.8546	0.0135* (86.16931)
<i>Realni efektivni kurs EURO-a</i>	30912.64	0.1731 (14866.13)
<i>Vrijednost odobrenih kredita privrednim društvima i stanovništvu BiH</i>	-1.271228	0.0337* (0.239553)
<i>Slučajna varijabla SSP</i>	-3759272	0.0249* (604451.7)
<i>Slučajna varijabla CEFTA</i>	1531114	0.0390* (311573.4)
<i>Koeficijent determinacije</i>	0.997737	
<i>Korig. koeficijent determinacije</i>	0.992080	
<i>Durbin-Watson test</i>	2.076662	
<i>Broj opservacija</i>	11	

*Standardne greške su prikazane u zagradama  
 \*označava signifikantnost na nivou 95%*

### 2.3. ANALIZA VREMENSKIH SERIJA SALDA TRGOVINSKOG BILANSA

Analizu salda trgovinskog bilansa smo započeli primjenom analize korelacije nezavisnih varijabli gdje smo zaključili da ne postoji jako visoka korelacija između posmatranih varijabli, pa prema tome posmatrani model nema problema sa multikolinearnošću. Primjenom metode višestruke regresije možemo konstatovati da većina nezavisnih varijabli ima uticaj na trgovinski bilans Bosne i Hercegovine (Tabela 3.). Signifikantne varijable u posmatranom modelu su bruto društveni proizvod EU i slučajna varijabla sporazum o stabilizaciji i pridruživanju sa *p-vrijednostima* od 0.0207% i 0.0069% respektivno, tako da za navedene varijable možemo potvrditi alternativnu hipotezu  $H_1$  i odbaciti hipotezu  $H_0$ , pri nivou značajnosti od 0.05%. Broj stanovnika u BiH u analiziranom modelu nije signifikantna, tako da ćemo za ovu varijablu odbaciti alternativnu hipotezu  $H_1$  i prihvatiti hipotezu  $H_0$ .

*Tabela 3. Rezultati regresijske analize na saldo trgovinskog bilansa BiH*

Zavisna varijabla: Saldo trgovinskog bilansa BiH		
Nezavisne varijable	Koeficijenti	Model
<i>Konstanta</i>	-394949.7	(153504.6)
<i>Bruto društveni proizvod EU</i>	0.509908	0.0207* (0.153018)
<i>Broj stanovnika BiH</i>	-129973.5	0.2144 (91430.35)
<i>Slučajna varijabla SSP</i>	2393808	0.0069* (542323.6)
<i>Koeficijent determinacije</i>	0.821243	
<i>Korig. koeficijent determinacije</i>	0.713989	

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

Durbin-Watson statistika	2.164094
Broj opservacija	11

*Standardne greške su prikazane u zagradama*  
*\* označava signifikantnost na nivou 95%*

U našem slučaju *Koeficijenti determinacije*, te *Korigovani koeficijent determinacije* imaju *p-vrijednosti* od 0.821243% i 0.713989% respektivno, što znači da je zavisna varijabla sa velikim nivoom značajnosti objašnjena nezavisnim varijablama. Durbin–Watson test ima *p–vrijednost* 2.164094%, što nam ukazuje da u modelu nema serijske korelacije. Na nezavisne varijable u modelu smo primjenili Wald test, koji nam pokazuje zajednički uticaj nezavisnih varijabli na saldo trgovinskog bilansa BiH. Na osnovu provedenog testa možemo zaključiti da je empirijski *F-omjer* veći od vrijednosti *F-distribucije* ( $7.65 > 5.41$ ) za nivo značajnosti od 0.05%, što znači da možemo odbaciti hipotezu  $H_0$  i prihvatiti alternativnu hipotezu  $H_1$ . Na kraju, u modelu postoji minimalno jedna nezavisna varijabla koja objašnjava varijacije zavisne varijable.

### 3. ZAKLJUČAK

Cilj rada je bio da analizira uticaj aktuelne liberalizacije trgovine sa Evropskom unijom na trgovinski bilans Bosne i Hercegovine u periodu od 2005. do 2015. godine, kako na trgovinski bilans u cjelini tako i na njegove glavne komponente, uvoz i izvoz. U radu je ispitivano kako ekonomski i demografski pokazatelji između dva trgovinska partnera, bruto društveni proizvod EU, bruto društveni proizvod BiH, vrijednost odobrenih kredita privrednim društvima i stanovništvu BiH, realni efektivni kurs EURO-a, broj stanovnika EU, broj stanovnika BiH, potpisivanje Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, članstvo BiH u CEFTA-i, determinišu saldo trgovinskog bilansa, te uvoz i izvoz Bosne i Hercegovine. Kako bi se testirale postavljene istraživačke hipoteze u radu je provedena višestruka regresija, gdje su kao nezavisne varijable korišteni navedeni ekonomski i demografski pokazatelji. Regresija je provedena na model izvoza, model uvoza, te model salda trgovinskog blansa. Naše istraživanje je pokazalo da varijable broj stanovnika EU, realni efektivni kurs EURO-a, GDP EU, broj odobrenih kredita privrednim društvima i stanovništvu u BiH, te slučajna varijabla Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju imaju signifikantan uticaj na izvoz BiH u EU, gdje su varijacije zavisne varijable objašnjene na razini od 99,98%. U kvantitativnoj analizi serija uvoza smo došli do zaključka da varijable GDP BiH, odobreni krediti privrednim društvima i stanovništvu u BiH, te dvije slučajne varijable, koje predstavljaju Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju te članstvo BiH u CEFTA-i su statistički signifikantne, odnosno objašnjavaju 99,77% varijacija zavisne varijable. Analiza salda trgovinskog bilansa ukazuje da su varijable GDP EU i slučajna varijabla koja predstavlja Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između BiH i EU statistički signifikantne, gdje objašnjavaju 82,12% varijacija zavisne varijable. Cjelokupnim istraživanjem, provođenjem višestruke regresije i F-testa potvrđene su postavljene istraživačke hipoteze u radu. Na osnovu vrijednosti F-testa u modelu izvoza, koji ima vrijednost od 0.023%, možemo potvrditi da liberalizacija trgovine sa Evropskom unijom ima pozitivan uticaj na izvoz roba iz BiH u EU. Vrijednost F-testa u modelu uvoza iznosi 0,0056%, što dovodi do zaključka da liberalizacija trgovine sa EU utiče pozitivno na uvoz roba iz EU u BiH. Na osnovu vrijednosti F-testa u modelu salda trgovinskog bilansa, koji ima vrijednost od 0,025%, možemo konstatovati da smo dokazali i treću istraživačku hipotezu, gdje liberalizacija trgovine sa EU ima pozitivan uticaj na saldo trgovinskog bilansa. Interesantan je zaključak da varijabla, vrijednost odobrenih kredita privrednim društvima i stanovništvu BiH, ima uticaj na smanjenje prometa roba u obe komponente trgovinskog bilansa BiH. Kao osnovno ograničenje rada možemo prepoznati razmatrani vremenski period. Provođenjem analize vremenske serije (uzimanjem u razmatranje, npr. kvartalnih pokazatelja u dužem vremenskom periodu) vs., tzv., cross-section analize obezbijedilo bi se postizanje značajnijeg stepena generalizacije rezultata. Također, u radu se nije pravila separativna analiza ekonomija s obzirom na stepen razvoja, što bi vjerovatno dovelo do nešto drugačijih rezultata i zaključaka. Buduća istraživanja bi trebala biti fokusirana na prevazilaženju navedenih ograničenja, te provođenjem pomenute analize, gdje bi utvrdili efekte liberalizacije trgovine između pojedinih članica EU s jedne, i Bosne i Hercegovine s druge strane. Također, u nastavku obrade ove tematike, što je ujedno i preporuka za buduća istraživanja, bilo bi zanimljivo pratiti efekte uspostavljene liberalizacije na trgovinski bilans BiH kroz carinske i necarinske barijere.

### LITERATURA

- [1] Agencija za Lokalne Razvojne Inicijative (ALDI): Slobodna trgovina i Bosna i Hercegovina: Da li smo spremni na putovanje? [Online] Dostupno [http://www.aldi.ba/files/ALDI\\_Slobodna\\_trgovina\\_i\\_BiH\\_April\\_2004.pdf](http://www.aldi.ba/files/ALDI_Slobodna_trgovina_i_BiH_April_2004.pdf) [Pristup: 25.02.2016.]

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [2] Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine: Statistike robne razmjene sa inostranstvom za godine od 2005. do 2015. [Online] Dostupno [http://www.bhas.ba/index.php?option=com\\_publicacija&view=publicacija\\_pregled&ids=2&id=7&n=Vanjska%20trgovina](http://www.bhas.ba/index.php?option=com_publicacija&view=publicacija_pregled&ids=2&id=7&n=Vanjska%20trgovina) [Pristup: 10.02.2016.]
- [3] Centralna banka: Godišnji izvještaj 2000. [Online] Dostupno [http://www.cbbh.ba/files/godisnji\\_izvjestaji/2000/godisnjiizvjestaj2000\\_bs.pdf](http://www.cbbh.ba/files/godisnji_izvjestaji/2000/godisnjiizvjestaj2000_bs.pdf) [Pristup 15.02.2016.]
- [4] Direkcija za evropske integracije: Osnovni prikaz Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju. [Online] Dostupno [http://www.dei.gov.ba/dei/media\\_servis/\\_publikacije/default.aspx?id=1174&langTag=bs-BA](http://www.dei.gov.ba/dei/media_servis/_publikacije/default.aspx?id=1174&langTag=bs-BA) [Pristup: 02.3.2016.]
- [5] Fazlović, S. (2013) *Primijenjena statistika*, Tuzla: Off SET
- [6] Ilić, A. (2013) Zona slobodne trgovine u Jugoistočnoj Evropi-Izazov za Srbiju, Beograd: Srpski ekonomski forum
- [7] Krajišnik, M. (2013) *Spoljna politika Bosne i Hercegovine i proširenje Evropske unije*, Banja Luka: Nezavisni univerzitet Banja Luka SVAROG, 7, pp. 230-246.
- [8] Kurtović, S. & Talović, S. (2015) Impact of Trade Agreements with EU on the Reduction in Trade Balance Deficit of Bosnia and Herzegovina. *Journal of International and Global Economic Studies*, 8(1), pp. 68-92.
- [9] Kurtović, S. & Talović, S. (2015) Liberalization of Trade with the European Union and its Impact on the Reduction in Central European Free Trade Agreement 2006 Trade Balance Deficit. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(2), pp. 552-565.



---

---

**THE BALANCED SCORECARD MODEL AS A TOOL FOR IMPROVEMENT OF THE NATIONAL DEFENSE SYSTEM MANAGEMENT**

**Venelin Terziev**

University of Rouse, Rouse, Bulgaria,  
National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria  
University of Telecommunications and Post, Sofia, Bulgaria

**Evgeniy Stoyanov**

Prof. Dr. Asen Zlatarov University, Bourgas, Bulgaria,  
Agricultural University, Plovdiv, Bulgaria

**Marin Georgiev**

National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria

**Abstract:** The aim of this study is to gather sufficient evidence and arguments in order to prove to society that during the process of change in thinking and especially of effective practical implementation of management models such as the balanced scorecard model, high levels of efficiency can be achieved on all hierarchical levels in systems key for the society and the state. The expertise and skills can be adapted and used in the Bulgarian defence and security system.

**Keywords:** balanced scorecards, performance measurement, strategic management, control, organization.

**МОДЕЛЪТ БАЛАНСИРАНА КАРТА ЗА ОЦЕНКА КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА  
УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО В РАБОТАТА НА  
НАЦИОНАЛНАТА СИСТЕМА ЗА ОТБРАНА И СИГУРНОСТ**

**Венелин Терзиев**

Русенски университет „Ангел Кънчев“ – Русе, България,  
Национален военен университет „Васил Левски“ – Велико Търново, България  
Висше училище по телекомуникации и пощи – София, България

**Евгений Стоянов**

Университет “Проф. д-р Асен Златаров“ – Бургас, България  
Аграрен университет – Пловдив, България

**Марин Георгиев**

Национален военен университет “Васил Левски“ – Велико Търново, България

**ВЪВЕДЕНИЕ**

Развитието на съвременното общество може и е напълно естествено да бъде разгледано като резултат на действията и процесите, които реализират еволюцията. Счита се, че постепенната промяна винаги е предоставяла възможност всяко изменение и всяка корекция да намерят своето място и да се съобразят с мярата, заявена и обоснована от нуждите на обществото и приложението на природните закони и съотношения. Естеството на всички процеси в своето развитие и усъвършенстване е доказало, че в този на пръв поглед безпорядък, иницииран от присъствието на безброй обекти и явления има свой механизъм на взаимодействие и последователност. Именно в този контекст може да се твърди, че другата по-скрита линия на развитие и в природата и в обществото е присъствието и усъвършенстването на разнородните форми на специфична и логически обоснована организираност, проявяващи се под формата на системи.

Анализът на човешката история доказва, че именно взаимодействията на различните системи в своите разнородни по качество и мащаби взаимодействия се развиват в тези процеси и едновременно с това променят обществото. Въпреки, че тези тенденции са придобили постоянен като посока на промяна характер всеки момент притежава различна динамика на развитие. Обяснението е просто - всяка система притежава уникално за всеки момент поведение. Макар, че промяната е единствената алтернатива за развитието на обществото тя протича почти непредсказуемо. Това дава основание водещи философи и

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

анализатори да нарекат състоянието на съвременното общество „конструктивна деструкция“. Определението като съдържание доказва огромен диалектически потенциал и същевременно дава израз на две основни тенденции - едната, доказваща, че социума мисли за определена сигурност и устойчиво развитие, а другата за това, че нарастващите му значими потребности изискват промяна.

Обяснението за развитието и задълбочаването на двете тенденции намира философско обяснение или по-скоро може да бъде възприето като резултат от състоянието и работата на основните механизми, движещи социалното развитие - трудната работа на пазара и незадоволителното присъствие на основни системи - политическата и икономическата.

При изложените обстоятелства присъствието и функционирането на системата за отбрана и сигурност придобива още по-ключова роля и значение. Но реално проблемът не е в самото присъствие, а в начина по който тя се развива като управляема система, която провежда своето развитие по строго контролиран и целесъобразен начин.

Решението на проблема е намирането или по-скоро адаптирането на модел на поведение, който да предостави на системата за отбрана и сигурност очакваната от обществото ефективност. Анализът на условия и предпоставки, и най-вече социалните нужди показват, че създаването на моделни образци и тяхното активно приложение във все повече общественозначими системи са тема, която трудно може да загуби своята степен на значимост и актуалност.

Обект на статията е системата за отбрана и сигурност на Република България. Тя притежава висока концентрация на обществена значимост и поражда необходимост от научнообосновани доводи относно позитивите и потенциала, който притежава и който е нужно да се развива чрез концептуално обновяване и моделно усъвършенстване на всички процеси от управлението.

В тази връзка предмет на изследването са състоянието и перспективите, които притежава предложението за практическо приложение концептуален модел Балансирана карта за оценка, възможностите за неговата ефективна адаптация и разкриването на възможностите за развитие на управленските процеси в системата за отбрана и сигурност на различни нива.

Разработването на статията е проведено в условия на ограничения, произтичащи от:

Първо. Обосновано затворения и относително консервативен характер на обекта на изследване от гледна точка на управлението и приложението на нетрадиционна методика.

Второ. Недостатъчната популярност и степен на разработеност на модела БКО в условията на българската социално-икономическа реалност.

Трето. Относително ниската и ограничена приложимост на управленския модел Балансирана карта за оценка при български условия

#### **Същностна характеристика на Балансираната карта**

Една от характерните особености на последните години се състои в бурното развитие на концепции, модели и технологии за корпоративно управление. Особено внимание се отделя на стратегическото управление. Анализът на дейността на крупни и средно големи икономически единици, функциониращи без адаптирано към тях стратегическо управление вече е твърде рисковано начинание. Изследванията в тази област предизвикват и подготвят появата на нови парадигми, концепции и инструментариум. Без съмнение оценката е ценна управленска практика. Една от ролите на измерването, особено във формата на балансираните схеми е да улесни проверката за хода на действията по мероприятията в организацията.

Изходен пункт на балансово - резултатните методи е разбирането, че да се разчита напълно на финансовите показатели при оценяване изпълнението на поставените цели в организациите е неправилно. Адаптирането на балансово-резултатния анализ към новите условия освен, че отдава дължимото на традиционните измерители ги допълва и с нови показатели за очаквано състояние и развитие в бъдеще. За основа на този тип анализ се утвърждава балансираната карта за оценка [1] /БКО/, презентирани в началото на 90<sup>-те</sup> години на XX век.

Идеята бизнесът да се разглежда от гледната точка на „карта“ предизвиква значителен интерес още от въвеждането на модела през 1992 г. Причината е, че все повече менажери откриват необходимост от нещо повече от масово прилаганите краткосрочни доклади, визирайки развитието на способности, необходими за да преуспее организацията и в бъдеще, макар че е възможно тези промени да ги лишат от печалби в настоящата година и да доведат до нарастване на разходите.

Именно това е фундаменталната причина поради която компаниите се нуждаят от балансирана карта. Тази нужда е още по-очевидна за организациите, чиято цел не е печалба като правителствени агенции



Thirteenth International Scientific Conference  
**THE TEACHER OF THE FUTURE**  
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

и нестопански структури и откроява още основателни причини, поради които балансираната система успешно се налага в света на бизнеса и консултантските услуги:

- Първо, това е съвсем навременна идея. Остарелите традиционни системи за измерване, както и все по-големите усилия за съществуване в непрекъснато усложняващите се условия, предоставят големи възможности за БКО.
- Второ, БКО е изключително добре формулирана и представена много внимателно както от своите създатели чрез серия статии във водещи научни списания, така и от водещи консултантите на научни форуми.
- Трето, БКО изглежда проста, но притежава широко спектърна същност. Предимството на това е, че от пръв поглед се констатира достатъчна прозрачност и разбираемост. И все пак при по-задълбочено изследване на самата концепция става ясно, че така наречената „простота” е само привидна.

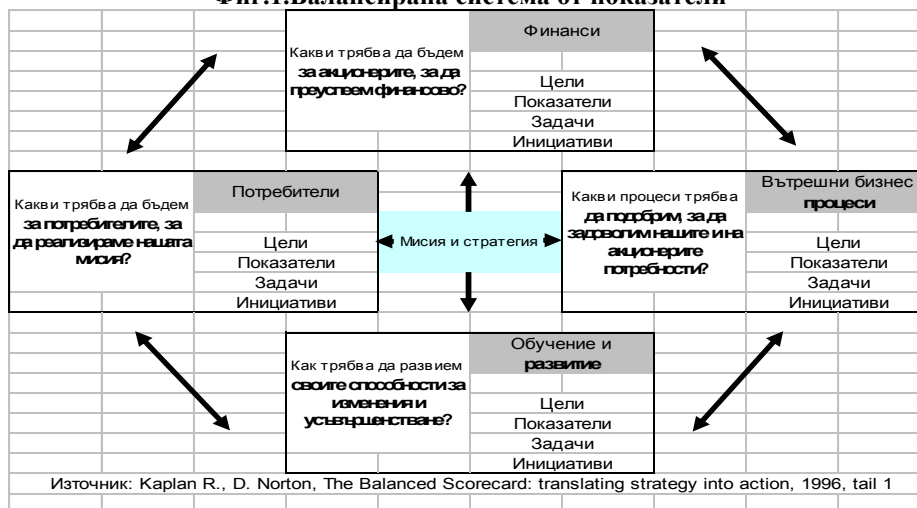
Предпоставки за утвърждаване на управленския модел балансирана карта за оценка на резултатите, могат да бъдат разгледани в няколко аспекта:

- Ниската ефективност и едностранчивата насоченост на управленския контрол в посока финанси, а от там и деформирането на база данни при създаването на стратегия.
- Необходимостта от въвеждане в практиката на широко приложим модел, измерващ ефективността, анализиращ отношенията и регистриращ тенденции и посоки на стратегическо развитие.
- Съвместяването на финансови и нефинансови измерители на дейността- тяхната роля в реализирането на ефективно управление и контрол на всички нива.

От 1992г. до наши дни интересът към балансираната система от показатели постоянно нараства. Концепцията провокира усъвършенстване на дейността на много менажери. Особено отзивчиви са ръководителите от средния ешелон. За тях е лесно да погледнат операциите си като балансиращ акт между различни значими интереси от гледна точка на балансираната карта. Аprobацията на БКО като средство за контрол среща трудности, докато обори привидно по-практичните цели за печалби при висшия ешелон ръководители. Следователно е важно внимателно да се прецени какви ключови коефициенти и нефинансови критерии трябва да се заложат в нея.

В балансираната карта критериите за резултат се комбинират с критерии, които описват изразходените ресурси или извършените дейности, като тази комбинация се обособява като един стимул, един своеобразен двигател на работа. Добре конструираните карти комбинират в съдържанието си няколко перспективи /Фиг.1/ и два елемента, които е трудно да се разграничат. Те са обвързани в система от цели и средства. За хората, отговарящи за логистиката, времето на доставка е резултат, но за целите на връзката с клиента, то може да се сметне за един от двигателите на работа, който може да повиши лоялността на клиента. В този ред на мисли може да се твърди, че картите до голяма степен илюстрират възможностите на бизнеса да се основава върху предположения за връзките между отделните коефициенти и тези предположения да се използват за осъществяване на определена задача.

**Фиг.1. Балансирана система от показатели**



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Чрез висока прозорливост пазарите се фрагментират, когато клиентите осмислят как могат да задоволят индивидуалните си нужди. Това развитие представлява истинско предизвикателство за адаптивната способност на бизнеса. Общуването с клиентите трябва да бъде сведено до ниво индивид и задоволяване неговите потребности. Това изискване важи не само за компании, които продават на други компании, но и за така наречения масов пазар. Комуникацията насърчава и стимулира растящите очаквания на купувачите относно продуктите и тяхното приложение. „Индивидуално адаптиран и основан на конкретни взаимоотношения маркетинг предполага, че се усъвършенства способността да се управлява обособената вече връзка между клиент и продукт” [2]. Поради липсата на стандартни решения до голяма степен фактори за успеха в този аспект са информационните системи и компетентността на работещите.

Всички тези изисквания налагат нужда от динамични организации с висока степен на автономност на работещите. За тази среда не е подходящ традиционния финансов контрол. Не само че информацията, която той осигурява често е остаряла и неточна, за да се използва като база за решения за отношенията с клиенти или за продукти. Освен това и автономните служители се нуждаят от цели и инициативи различни от обичайните, които се базират на печалба и възвращаемост на инвестициите и са оформени по модела на бюлетините за приходите при финансовото счетоводство. Необходими са други ориентири, които да посочат начин съвместим с изчерпателната далновидност или концепцията на бизнеса. Цялата организация трябва да възприема единството на стратегията и правилата на бизнеса, които се базират на консенсус между необходимите приоритети. По тези причини балансираната система има своето място и роля. Концепцията е помощник в процеса за постигане на общо мнение за бизнес средата в компанията. Тя обогатява инструментариума на управлението и контрола и ги устремява в стратегическа насока, като преосмисля тяхната ефективност и провокира усъвършенстването им във функционален план.

В понятието „балансирана карта” е заложена не само специфичната структура за самата „карта”, но и процеса на нейната употреба. Така концепцията за балансирана карта е елемент от добре развита система за управление и контрол, фокусирана в стратегическа перспектива и отговор на критиката насочена към традиционното управление и контрол. Тук прозира връзката на оригиналните предположения на Каплан и Нортън за контрол на балансираната карта с други подобни предположения и с идеята за интелектуалния капитал на една компания. При наличието на балансирана карта финансовата отговорност и управлението са заменени от по-богатата картина на реалността. Не че паричните критерии са станали по-маловажни, но и в тази връзка е необходимо да се формира баланс при прехода от финансово към стратегическо управление на дейността организационната дейност.

През последното десетилетие нараства критиката към традиционните управление и контрол като обосновани само върху финансови критерии. Причината за това е, че днес условията се различават от условията по времето, когато се е утвърдило разбирането за смисъла на традиционните управление и контрол.

Понякога се говори, че основно традиционният контрол е спрял да се развива през 1925г. По онова време са съществували буквално всички счетоводни процедури, използвани и сега: бюджети, стандартни разходи, трансферирано плащане /цената на продукти или услуги, когато са търгувани между отделните филиали на една и съща организация, а не на свободния пазар - моделът на Дюпон и др. Ролята на системата мениджмънт - контрол е била да се грижи, компанията да е ефективна; в резултат на това мениджмънта се съсредоточава основно върху разходите.

От Втората световна война насам промишлеността е подложена на огромна технологична промяна и повечето организации са увеличили мащабите си и са усложнили структурата си. Модерните технологии и производствени процеси водят до нови изисквания към системите за управленски контрол на компаниите. Финансовите критерии илюстрират резултатите от вече взети решения, но не са адекватно ръководство за дългосрочно стратегическо развитие. Много хора осъзнават, че за да бъде конкурентноспособна една компания, тя се нуждае от по-пълна информация за различните аспекти на своя бизнес. По тази причина 80<sup>те</sup> години се характеризират с бум на концепции и инструментални образци като: Мениджмънт на пълното количество /МПК/, недостатъчно производство, /Кайзен/, повторно планиране на бизнес процеса /ППБП/ и др. Но от счетоводството и отдела по финансов контрол рядко излизат инициативи. Целите на новите инструменти регистрират неясна връзка с традиционния контрол, тъй като чрез тях се доказва непрестанен напредък с течение на времето, като се опират на идеи и предложения от самата организация. Стратегията, стъпила върху процесите, които отговарят на нуждите на купувача, е несъвместима с краткосрочното мислене, резултат от съсредоточаване единствено върху финансовите критерии.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Формират се критични становища относно класическия контрол, тъй като той генерира определени дефицити в управлението защото:

1. Предоставя подвеждаща информация при вземане на решения. Основата за вземане на решения в една компания се създава от информацията за разходи, приходи и доходност. „Традиционните финансови критерии показват резултатите от минали дейности. Такъв вид информация може да доведе до действие несъвместимо със стратегическите цели“ [3].

2. Не взема предвид изискванията на днешната организация и стратегия. Съсредоточаването върху критерии с паричен израз принуждава компаниите да пренебрегнат по-малко материални нефинансови критерии като качество на продуктите, задоволеност на клиента, време за доставка, гъвкавост, време за развитие на нов продукт и по-високо ниво на ноу-хау на работниците. Използваните критерии регистрират фалшиви сигнали за ефективността и доходността на предприятието.

3. Насърчава краткосрочното мислене и субоптимизация. Финансовият контрол не предполага дългосрочно мислене. Той може да доведе до съкращения в изследването и развитието, връщане към остарели методи на обучение, слаби програми за мотивация и инициативност и забавяне на инвестиционни планове. Така основният проблем се оказва „субоптимизация“ във времето, а предизвикателството е да се постигне баланс между кратко и дългосрочна работа.

4. Управлението на база финансови критерии омаловажава ролята на контрола. Структурата на управленско-контролните системи е определена от нуждата на финансовото счетоводство относно външна информация. Акционерите в компанията непрестанно искат информация за работата на предприятието, за да могат да се сравнят с алтернативни възможности за инвестиране. Само финансови критерии не дават достоверна и точна информация за развитието на бизнеса [4].

5. Генерира подвеждаща информация за разпределението на разходите и контрола на инвестициите. Традиционната основа за разпределение на разходите - разпределение на индиректните на основата на директните разходи - е остаряла. Връзката между директните и индиректните разходи е променена като следствие от нарасналите разноски за изследване и развитие, съвместна работа рационализиране на производството и т.н. Смесените субсидии за продуктите затрудняват оценяването на действителната доходност от всеки един от тях. Освен това често е невъзможно да се оцени дългосрочните разходи по разработването на един продукт. Разходите трябва да се разпределят по начин, различен от традиционния метод на стандартните добавки.

6. Доставя абстрактна информация на служителите. Друг недостатък на финансовите критерии е, че те не значат нищо за голяма част от организацията, състояща се от служители, които не откриват връзка между тяхната работа и цифрите в различните типове отчети. „Системите са твърде комплицирани и така се превръщат в пречка за гъвкавостта на предната линия“ [5].

7. Игнорира се ролята на бизнес средата. Традиционните системи конструирани от финансови критерии пренебрегват перспективата клиент и конкурент и така не успяват да ни предупредят рано за промените в предмета на дейността на компанията и в промишлеността: финансовите ключови коефициенти на повечето контролно-управленски системи са насочени повече навътре отколкото навън. „Тези критерии се използват за сравнения с минали периоди на основата на вътрешно създадени стандарти. Така е много трудно да се сравни компанията с конкурентите ѝ, макар че тази информация е толкова важна, колкото и работата на компанията за постигане на набелязаните цели“.

8. Възможност за подвеждаща информация. Днешните лидери са склонни да се използва информацията от ежемесечни и тримесечни отчети - фактор, който накланя везните в полза на краткосрочни инвестиционни решения. Освен това тази краткосрочна перспектива дава възможност за манипулиране на финансови критерии, така че „финансовите ключови съотношения могат да са подвеждащи и да не са достоверни за целите на анализа и вземане на решения“ [6]. Именно динамиката на баланса между отношение и състояние поставя на дневен ред разрешаването на дилемата: документ или процес е явлението БКО. „Когато се говори за балансирана карта се счита, че успехът трябва да отразява баланса между няколко важни елемента на работата, на разумния баланс между отношение и състояние на развитите и развиващите се компоненти“ [7]. Еднакво важно е картата да бъде оформена като документ за постигнати и очаквани резултати. Тогава тя е алтернативен начин да се визуализира бизнес плана .

В ранните образци балансираната карта е разглеждана като метод на стойностно измерване. В тези случаи е твърде трудно да се търсят сериозни основания процесът да се обвързва с управлението на стратегия и контрол върху нея. На този ранен стадий развитието БКО е обвързано с конкретни инициативи и

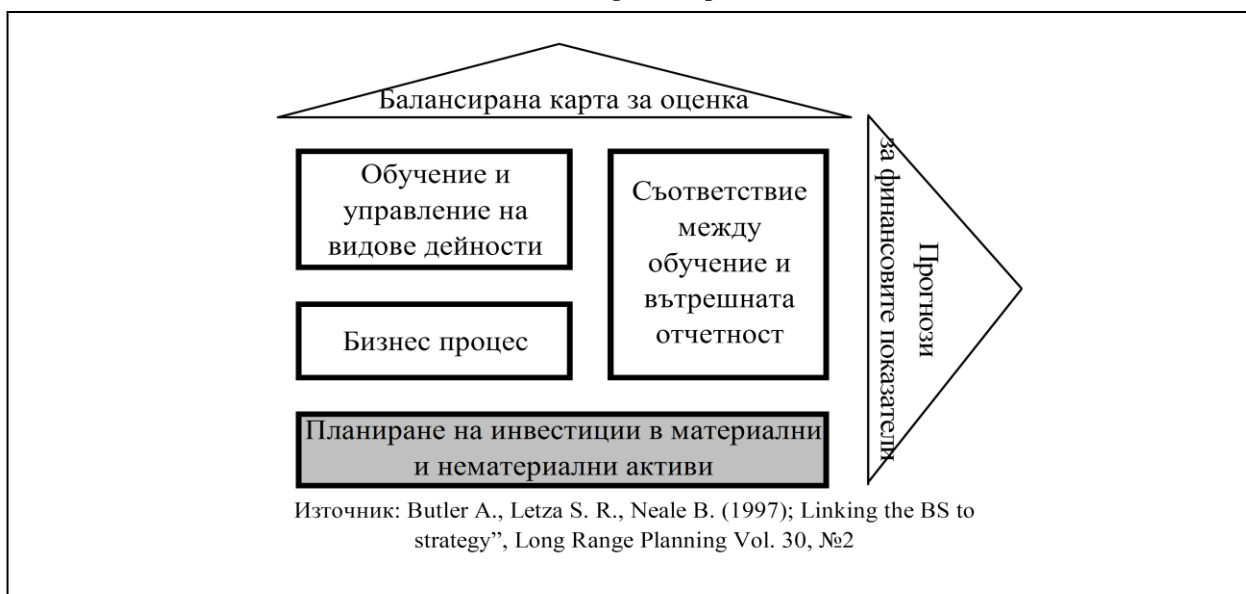
Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

мероприятия, планово подготвяни и бюджетно обезпечени. Наблюдава се взаимно влияние между формата на картата и целия процес на планиране, в частност на процеса по създаване на бюджети. Той предполага оформянето на баланс между краткосрочно и дългосрочно планиране и възможност да предначертава необходимата стратегическа посока на усилията на всеки член от организацията. (фиг.2). Картата често създава поводи за дискусии, които без нея може би не биха се провели, но са важни поради нейната употреба. Така един документ формално погледнато е карта, но съдържа и нещо много повече.

Идеята далеч надхвърля просто създаване на система за оценяване на работата. Макар да съществуват много мнения за картата, твърде често в това понятие се залага и друго съдържание. От практиката е установено, че картите имат различни приложение-от управление на бюджетите до управление върху стратегиите. Те всички имат една обща черта: появата им в последните години е предизвикана от необходимостта да се измерва и управлява както ефективността на дейността на разглежданите организации, така и далеч по-сложни процеси, като реализирането на стратегии. В основата на концепцията за Балансираните карти за оценка лежи идеята за формиране на иновационна система за измерване на дейността на организациите.

В момента организации и компании от корпоративен тип оперират в нов вид икономическа среда, основана на знанието, където е необходимо да бъдат управлявани на практика неизмерими дейности като иновации и човешки капитал. Самите организации осъзнават как при новия вид икономика съществуват нови явления, носещи стойност, каквито са знанието на хората, новите технологии и софтуерни продукти, корпоративната култура, подпомагаща иновациите. Отчита се, че организациите не разполагат с подходящия инструментариум, за да прилагат успешно новите си стратегии и да реализират успешен контрол върху тях [8].

Фиг.2.Балансирана карта за оценка



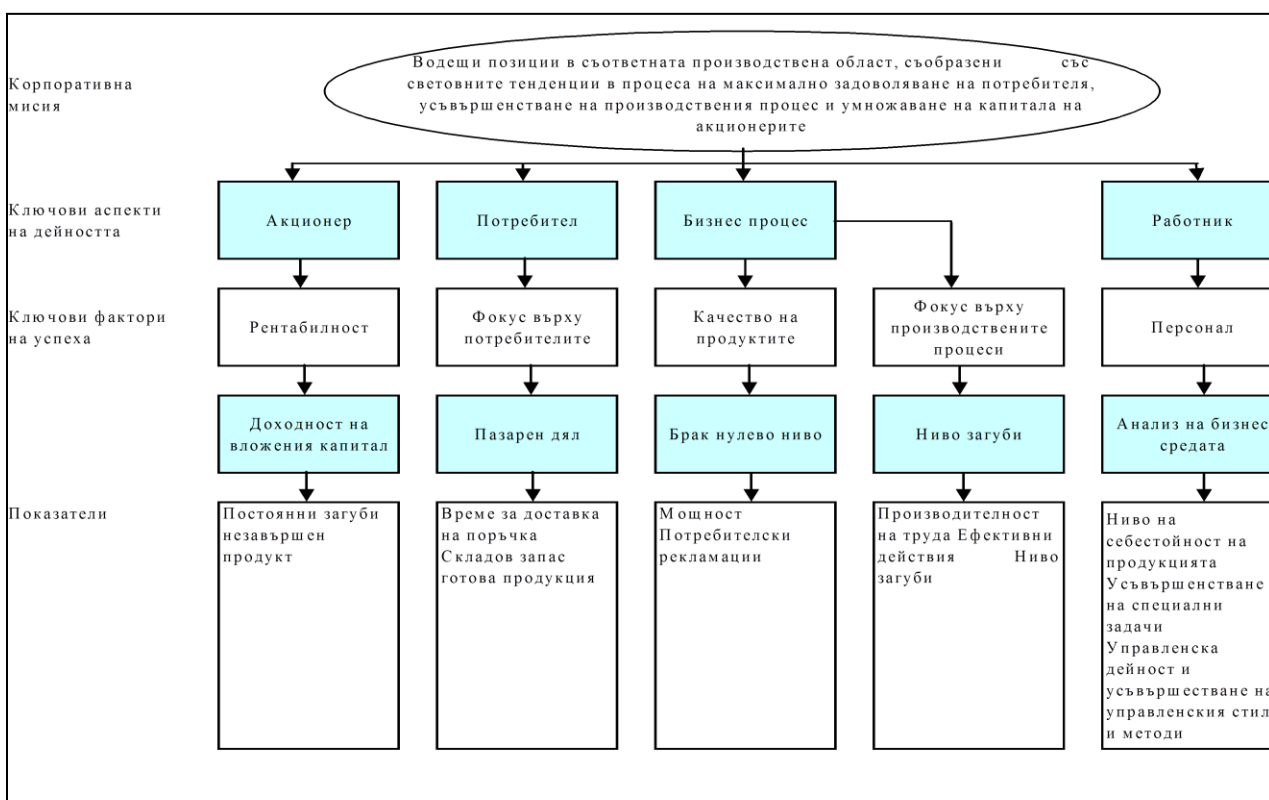
Балансираната карта за оценка е практическият инструмент, помагач на организациите да реализират своята бизнес стратегия. За всяка перспектива се формулират стратегически цели, критерии и планове за действие. Непрекъснатият процес по развитието на БКО е целенасочен върху съвместяването на четирите и повече перспективи. Картата насочва усилията на разглежданата организация върху критичния анализ на бъдещето и обвързването му със съдържанието на идеала.

За процесът по въвеждане на БКО в практиката на всяка организация се установява и регламентира определена цикличност и принципи [9]. Чрез езика на цели и стимули се създава конферентна връзка между всички йерархически нива за ефективно общуване. БКО се отличава с логично обвързана и лесно разбираема архитектура за същностно изразяване на възприетата стратегия. Акцентът в цялостния анализ на модела БКО пада върху логиката по съвместяване на различни критерии. Наред с това тя носи и ретроспективен характер, поради факта, че онагледява историята на организационната стратегия.

Компактната форма е обвързана с конкретни принципи при конструиране, доказана причинност и логическа организираност. Процеса на моделиране на БКО, постоянно доказващите се хипотези, за определени причинно-следствени връзки, генерират алтернативи за самоусъвършенстване на модела, а от там и за формите на управление и контрол в разглежданата организация.

Управленският процес започва с идеала и стратегията на организацията, а картата е творчески метод за управление и контрол на бизнеса. Творческият характер на процеса по създаване и внедряване на БКО се определя от една страна от възможността да се възплътят идеалните цели в реални дейности, а от друга страна ефективната стратегия да бъде резултат на изкуството да се управлява и контролира. „Но опитът показва, че дескриптивният характер на картата често води до нови идеи за бъдещето на компанията и преоценка на нейната стратегия”[10]. По тази причина първите стъпки в процеса по форматиране на картата са разработване на стратегия - фаза, която вече може да е осъществена при други процеси на компанията. В такъв случай подготовката на картата включва просто потвърждение на съществуващите стратегии, макар че в процеса по конструиране те трябва да бъдат изразени като цели и фактори.

**Фиг.3.Позиции в производствената област за усъвършаване на производствения процес**



Забележка: Комплексна схема на БКО Източник: Олви,2000, ApracticalGuidetousingtheBS, p.124

Процесът подчертава начина по който стратегията на компанията се трансформира като критерии и цели за отговорните мениджъри и възможностите на картата да дава изчерпателни и балансирани описания на техните задължения. „Процесът по принцип трябва да се повтори на всяко ниво от компанията, така че всички служещи да добият усещането, че участват в него и да осъзнаят своята роля в целия стратегически план”[11]. Важна част от процеса е да се свържат заедно критериите от различни перспективи и картите за различните звена на организацията.

В тази компетентност компанията трябва да концентрира своите ресурси в определен брой подобрени области. Процесът включва голям брой служители, чийто принос е необходим по различен начин. Картите за разнообразните им дейности трябва да са достатъчно ясни, за да насочат техните усилия във

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

вярната посока и да обяснят какъв е приносът им към общите усилия. За да е достъпна картата за употреба в практиката в цялата компания, процедурата при работа с критериите трябва да е прозрачна и разбираема.

Данните трябва да се записват, сверяват и пускат в обръщение. „Обикновено картата ползва комбинация от данни, които вече се употребяват в компанията и нови критерии, някои от които може да са съвсем обикновени по природа. При проектиране на карта за стратегически контрол е нормално да се обмислят практическите аспекти на събраните данни и на съществуващите системи” [12]. Това е особено валидно за въвеждащата фаза, когато картата не е приела окончателния си вид. Но дори една временна система се нуждае от практически решения и отговори на много въпроси, отнасящи се до отговорността за оценките за качеството на управление и контрол.

Една от функциите на картата е да контролира операциите на компанията. Тя осигурява език, с който да се опишат очакванията и работата, като така се поставят основите за дискусии- как всеки индивид може да допринесе за постигане идеала на компанията. Усилията да се разработят бази данни за клиенти или да се привлекат клиенти за нов пазарен сегмент може и да не са доходни за кратък период, но могат да са оправдани предвид очакваните облаги в далечен план. „Картата служи като база за определяне на съответната тежест на тези усилия в целия баланс и за разпределяне на тази тежест в целия стратегически контрол” [13]. С времето ефектът се усилва. Необходима е подходяща структура за стимулиране и практически мерки за работа със събраната информация, така че разработването на набор от добри практики за картата да е лесно и осъществимо. Особено важно е дискутирането на въпроси, свързани с формиращите картата фактори и коментар на нефинансовия им характер.

Ключово значение в разработването и внедряването на модела БКО има практическата реализация на концепцията за „учащата” организацията. Практически се осъществява процес на споделяне на интелектуални модели, където участва на практика голяма част персонала. От една страна този процес обслужва изработването на балансираните карти на всички равнища. Използват се знанията и опита на множество членове от персонала за изработване и оценка на множество хипотези относно измеренията, факторите и показателите за успеха на компанията и нейните подразделения.

От друга страна процесът на разработването на картата създава важни предпоставки за нейното внедряване. Широкото обсъждане цели постигането на консенсус по окончателните параметри на картите и реализиране на обратно влияние върху индивидуалните интелектуални модели. По този начин картите се утвърждават и възприемат с убеденост като план за действие и алтернатива за самоусъвършенстване.

Една фундаментална предпоставка при създаване на капитал от висшето равнище на управление за организацията е, че всички заинтересовани страни трябва да намерят консенсус относно общите допирни точки в дейността. Следователно на организацията трябва да се предоставят достатъчно ресурси, включително и времеви ресурс, така че всеки въввлечен в проекта да получи информацията, необходима му за да си състави хипотеза, която да защити и да превърне в основен мотив на поведение, подчинено на реализацията на балансираната карта и привеждането ѝ в действие.

Опитът показва, че в голям брой случаи при обсъждания за внедряване на БКО висшият мениджмънт подценяват полезността за организацията, участниците в проекта да придобият впечатление и представа за фактическото състояние на самата организация и извън нея /среда, бранш/. Този недостатък често е свързан на някаква тайнственост, която обгръща въпросите и информацията от този вид. Този тип казуси доказват наличие на два проблема относно информацията - проблема с изкривяването на информационни данни и възможността определена некомпетентност да се крие под определена конфиденциалност. Тези проблеми акумулират голям брой негативи, като основният е, че много служители също се нуждаят от този вид необходими данни при вземане на правилни решения. Поведението се ръководи от моралните ценности и мненията, които на свой ред се основават на предишен опит.

Фиг.4. Организация в процес на промяна



„За да се осъществят необходимите промени, трябва да се създаде среда, която води до натрупване на нов опит, който постепенно ще повлияе върху становищата и след това върху поведението” [14]. Понякога обаче е необходима външна намеса, за да се създаде и въведе новия опит. Една от целите на балансираната система е да стимулира нововъведения и иновации. Когато впоследствие организацията регистрира и анализира резултатите от промененото си поведение, вече ще е установена една форма на самовъзпроизвеждащ се и саморегулиращ процес.

Сигурно е, че целият процес и качеството на работата подчертано ще се подобрят, ако на участниците в него е дадена релевантна основна документация, както и възможността да я подлагат на съмнения и ревизии, включително да я разработват още. „По-доброто разбиране на цялото положение от получената необходима информация и времето се изплащат многократно по-късно в процеса, когато участниците се заемат отново с всекидневните си задачи” [15].

Важно условие за успеха на проект като Балансирани карти за оценка е изборът на подходяща организация. В зависимост от размера и статуса на компанията е добре в началото да се конкретизира обхвата на дейностите, които ще бъдат включени в картите, организационната структура, скоростта и посоката на въвеждане. Ако компанията е по-малка може би е най-добре да се конструира карта за цялата организация, докато при голяма компания и/или корпоративна група може да е по-подходящо да стартира процеса с един или два пилотни проекта.

В последния случай изборът на подходяща единица в компанията трябва да стъпи върху комбинация от желание за участие и годност за проекта, така че компанията максимално да се възползва от първоначалния опит в по-нататъшната си работа. „Практическият опит показва, че е добре да се работи както с вътрешни единици, така и от единици с по-широки външни контакти” [16].

Друг решаващ фактор при избора за начин на въвеждане е структурната и правна уредба на компанията в дадения момент. Ако компанията е в период на бурни промени процесът на картата сам по себе си може да е полезен инструмент. В такива случаи обучението на персонала при въвеждането на балансираната карта би било полезно и би помогнало да се изгради разбиране и консенсус за бъдещите стратегии и за всички промени, които могат да последват процеса. В тези случаи е благоприятно да се започне със създаване на карта на най-висока ниво, която през следващата фаза може да бъде декомпозирана на подходящи части.

За да подготви и получи подкрепа за необходима промяна в организацията топ управата може да подложи картата от стратегическо ниво на коментар. Целта на това представяне на картата не е само да се получи подкрепа за цялата стратегия, но и да започне дискусия- как може да се проведе по-ефективно процесът.

Първата стъпка след изработването на карта на висшето равнище е да се позволи на всеки отдел или подходяща група да я огледа и обсъди- как тя влияе на тяхното специфично положение и как те смятат, че могат да допринесат за реализирането на идеала и целите на компанията. Може и да се обсъди- как да се работи по-ефективно и интелигентно. Едва след като приключи този етап може да се започне работа по осъществяване промени в организацията. Промените печелят и допълнителна подкрепа и се прилагат и по-нататък, когато се изготвят карти за съответните единици на новата организация.

Процесът сам по себе си е изключително важен и на всички участници в него им е необходимо достатъчно време за да го разберат добре. Колко време е необходимо зависи донякъде и от големината и положението на компанията. В някоя малка компания проектът може да бъде завършен за 6 месеца в най-добрия случай, но ако организацията или ситуацията са по-сложни може да минат няколко години преди да

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

бъде покрита цялата компания. Трябва да се отбележи и че процесът по внедряване и работа с балансирана карта никога не спира напълно [17].

До голяма степен ефектът на въздействие от приложението на модела се крие в самия процес на разработване, в който голям брой служещи участват в съвместни анализи и дискусии за способностите и положението на компанията.

Освен дискусиите и разбирането на идеала, централна част от работата е по-нататъшен анализ за откриване на стратегически перспективи и фактори за успех. Поради тази причина в процеса трябва да включи максимален брой служещи. Той трябва да се осъществява с консенсус доколкото е възможно. Особено важно е случайните връзки и приоритетите, които се изясняват по време на дискусиите, да се разбират добре и да са широко подкрепяни. Ако липсва разбиране, процесът е тромав и съществува риск от неуспех.

За успешната връзка на идеала с ежедневните операции е важно и процесът на разработване да тръгне от две посоки. В началото висшето ръководство трябва да усъвършенства идеала и да разпрати това послание в останалата част на организацията. По-късно по време на процеса е необходимо да се започне диалог в цялата организация по отношение на това кои дейности ще бъдат засегнати и кои активно ще допринесат за успеха на идеала.

Значимостта на ангажимента на висшето ръководство и мотивацията ѝ трябва да бъдат ясно формулирани. То трябва изцяло да се посвети на целия процес и трябва да вземе участие в разработването на първите основни елементи от картата. То трябва да е сигурно, че на тази задача се гледа като приоритетна и че цялата организация я подкрепя.

Освен активното участие и интереса на висшето ръководство, е важно да се включат в началните фази възможно най-много хора, които влияят върху мнението на останалите. Те са особено важни за намирането на много високо мотивирани „мисионери“ за по-нататъшната работа. Когато после процесът продължи в други части на организацията, по-активно или пасивно участие трябва да вземат повечето служители. „Докато степента на активност може да варира, споделеният опит показва, че има голяма полза от включването на възможно най-голям брой хора в обсъжданията за това как общите цели ще повлияят върху ежедневните операции и по какъв начин индивидът или групата могат да допринесат за успеха. Тези дискусии често помагат на участниците да видят нещата в съвсем нова светлина“ [18].

В зависимост от големината и структурата на компанията обикновено се оказва добра идеята, да се сформира екип за управление на проекта, който да бъде делегиран с осъществяване на процеса. Решението относно състава на този екип е критично за успеха и ръководството трябва да демонстрира обективен избор при конструирането му. Ето защо би било неразумно в проекта да вземат участие само представители на отдели за контрол и ревизии, макар и много често те да са хората, които започват подобни проекти.

Едно от главните предимства на картата е точно това, че тя подменя традиционния метод на счетоводителите, ретроспективно да ангажират цели и критерии, които се приемат и тълкуват по-лесно под формата на карта от несчетоводители. Ръководството на проекта трябва неотстъпно да следи работата, да прави предложения и нанася корекции, които ще улеснят разбирането на процеса като цяло и ще гарантират постоянство на картата.

Абсолютно невъзможно е успешно конструиране и внедряване на БКО в организация ако тя няма добре дефинирани мисия, ценности, визия и стратегия. Липсата на тези елементи пречи на ефективното управление на нематериалните активи, каквито са човешкият потенциал и ноу-хау-то на всяка организация.

Именно този факт се приема за нормален и в развиващите се икономики сравнително често менажерите на човешки ресурси са инициатори по процесите на формулиране и дефиниране на мисия, визия и ценности за тяхната организация. Утвърдена практика е при подобни проекти да се привличат и външни консултанти от академичните и консултантските среди.

Преди да се предложи технология относно оформяне на БКО е необходимо да се уточнят в структурно и функционално отношение градивните компоненти.

1. Идеал: Под идеал разбираме желаното от компанията бъдещо положение. Целта на идеала е да води, контролира и стимулира цялата организация към реализиране на обща концепция за компанията в бъдеще.

2. Перспективи: Цялостното виждане за идеала се разбива и се описва като няколко перспективи. Най-често използваните перспективи са тези на акционерите, финансовата на клиента, вътрешна или



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

перспектива на бизнес процеса и перспектива на обучението, обособена е перспектива на човешки фактор и др.

3. Стратегически цели: Виждането за идеала се изразява чрез многобройни по-специфични стратегически цели. Те служат като ориентири по пътя към идеала.

4. Критични фактори за успеха: На това ниво се описват фактори, които са критични за успеха на компанията при постигане на идеала. Това е най-динамичният компонент, включващ материални и нематериални фактори, поради факта, че вторите придобиват все по-осезаема роля при формиране на стойност [19].

5. Стратегически критерии: Тази част от картата описва критериите и целите разработени да улеснят ръководството да следва усилията на компанията да развива фактори, които са критични и целесъобразни.

6. План за действие: Окончателното оформяне на картата е необходимо да има и раздел, описващ специфични действия, които се предвиждат в бъдеще.

Изхождайки от архитектурните особености на БКО като балансиран набор от показатели началото на процеса по моделирането ѝ е свързан с фиксирането и формулирането на съдържанието на всеки показател. По въпроса с моделирането на структурата на показателите се формира набор от критерии за всеки показател, доближаващи го до съдържанието на идеалният за всяка карта показател:

а) минималност- в създаването на всяка перспектива и балансирана карта са необходими не голям брой показатели, а конкретните, които изчерпват подадената изходна информация и могат да обезпечат реализирането на конкретната карта. При голям брой показатели се размива информационната конкретика.

б) полезност за прогнозиране и планиране- в нефинансовите показатели е желателно по възможност да бъдат заложи връзки с бъдещите финансови резултати.

в) всеобхватен характер- идеалният показател обхваща дейността на цялата разглеждана организация и има приложение на всички йерархически нива.

г) стабилност- доколкото е възможно присъствието на показателите в картата е добре да се подменя частично и постепенно, за да могат те да кореспондират с дългосрочните цели и да индикират продължителното усъвършенстване на конкретната перспектива и самата карта, тълкувана като процес.

д) мотивационна ангажираност (възнаграждения и компенсации) - идеалният показател стои в основата на системата за стимулиране чрез възнаграждение, получавани от персонала за извършената дейност.

По отношение на перспективите и тяхната междинна роля, като конструктивен елемент от системата за контрол БКО важни за това са функционалността на връзките между съставните показатели и взаимоотношенията с другите перспективи.

Балансираните карти са особена форма на управленско мислене и контрол, реализирана чрез провеждането на поредица от действия. Тази индивидуалност и уникалност е предопределена от два компонента - от една страна уникалността на всяка организация и нейната стратегия и от друга конкретните, специфични решения за провеждане на управление и контрол чрез определени инициативи и мероприятия.

Всяка организация определя перспективи, срокове и показатели съобразно тези характеристики при въвеждането на БКО като инструмент за управление и контрол [20]:

1. Перспективи- поради възможността да се обхванат различни гледни точки, да се анализира и фиксира тяхната тежест спрямо стратегическите цели, като в този процес се акцентира върху стратегическите фактори на успеха.

2. Срокове- поради възможността да се подредят стратегическите действия в конкретна последователност, като съвременно се разположат в реализацията на процеса стратегически фактори.

3. Показатели- поради възможността да индикират и обхванат логическите и временни взаимовръзки между стратегическите фактори, като тези взаимовръзки същевременно се реконструират като комплекс от зони за внимание.

В оригиналния си вид моделът БКО обхваща четири основни области. Първата включва финансите- състои се от параметри като: ръст, доходност, оборот, стойност за акционерите и др. Втората се отнася за потребителите- в този сегмент се въвеждат измерители, даващи информация за удовлетвореността на клиентите. Третата област засяга вътрешните процеси - идентифициране на онези от тях, чрез които се постига максимална добавена стойност. И четвъртата област е обвързана с непрекъснатото добавяне на знания и развитие в организацията.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Днешните мениджъри признават въздействието на критериите върху работата и стратегиите. Резултатното оценяване трябва да е неразделна част от управленския процес. Балансираната карта дава на административните кадри подробна структура, която трансформира стратегическите цели на компанията в ясен набор от критерии за работата. Балансираната карта е нещо повече от упражнение по оценяване, тя е система за управление, която може да даде мотивация за сериозни подобрения в такива критични сфери, като развитие на продукти, процес, клиенти и пазар.

Картата дава на мениджъра различни перспективи, от които могат да се изберат критерии. Тя допълва обичайните финансови показатели с критерии за работата, с клиенти, вътрешни процеси и дейности по обновяване и оптимизация. Тези критерии се различават от традиционните. Ясно е, че много компании вече имат достатъчно голям набор от физически и оперативни критерии за своите дейности. Но тези критерии са насочени надолу, в посока от стратегията към конкретната операция и са съобразени със спецификата на тези процеси. От друга страна критериите на картата са заложили в стратегическите цели и конкурентни нужди на организацията. Като кара мениджърите да подберат ограничен брой критични показатели от всяка перспектива, картата ускорява възможността да се конкретизират стратегията, мисията и визията.

Освен това докато традиционните финансови критерии показват какво се е случило през изминалия период, без да показват как мениджърите могат да подобрят работата през следващия, картата функционира и като крайъгълен камък за настоящия и бъдещия успех на компанията. Нещо повече, за разлика от конвенционалните мерки, информацията от перспективите осигурява баланс между външни критерии като оперативен приход и вътрешни критерии като разработка на нов продукт. Въпросният балансиран набор от критерии разкрива както замените, които мениджърите вече са направили между критериите за работата, ги насърчават да постигат целите си в бъдеще, без да правят замени между ключови фактори за успех.

На този етап балансираната карта е езикът, контролната точка на фона, на която се оценяват всички нови проекти и видове бизнес. „Балансираната карта не е шаблон, който може да се прилага общо към различни видове бизнес или към цяла промишленост. Различните ситуации на пазара, стратегии на продукти и конкурентна обстановка налагат употребата на целесъобразни образци” [21]. Тестът за успех на една карта е нейната прозрачност, даваща на наблюдателя да разбере избраната конкурентна стратегия чрез критериална система.

Написаното дава основание да се направят следните изводи:

Първо. Моделът на балансираната карта за оценка, в сравнение с разпространените до началото на 90-те години управленски модели, променя логиката в структуриране на показатели за функциониране на организациите. В това отношение той е силно повлиян от теорията на заинтересованите страни, която постулира стремеж на организацията за задоволяване на изискванията на основните агенти на нейната среда. В резултат на това, моделът на балансираната карта дефинира няколко основни перспективи за измерване и управление, в които намират израз тези изисквания - финанси, потребители, вътрешни бизнес процеси, обучение и развитие на персонала. В това отношение моделът създава по-добри от съществуващите условия за постигане на единство на потенциала на организациите с характеристиките на средата в стратегически аспект.

Второ. Моделът на балансираните карти същевременно отчита господстващата роля на теорията за нарастване на стойността в бизнес организациите и съответно на перспективата „финанси”. Основополагащо значение за структурирането на модела за всяка организация има изследването на причинно-следствените връзки и зависимости между показателите от другите перспективи и тези от перспективата „финанси”. За разлика от съществуващите преди него управленски модели, обаче моделът на балансираната карта включва в тези зависимости значително по-широк кръг, предимно нематериални показатели. Така моделът “надгражда” предимно финансови модели и разкрива факторите на успех.

Трето. Моделът на балансираната карта по коренно различен начин решава въпроса за създаване на предпоставки за реализацията на стратегията. Неговото конструиране предполага операционализиране на стратегията в ограничен кръг ключови от гледна точка на причинно-следствените зависимости показатели, което улеснява представянето на стратегическия замисъл сред широки кръгове изпълнители. Това прави стратегията „прозрачна” опростява процесите на управление.

Четвърто. Обхващането на широк кръг нематериални фактори на успеха на организациите налага изискването за внедряване в управленските практики на нов тип системи за измерване на нематериалните параметри, съществени за функционирането на организациите. Към края на века това стимулира активното

разработване и прилагане на съвременни методики за измерване на удовлетвореността и лоялността на клиентите и персонала, на развитието и оценката на интелектуалния капитал и др.

Пето. Моделът на стратегическата карта в много голяма степен се надгражда естествено и органично над съществуващите управленски системи, в това число над тези за бюджетно управление. Изискването за дефиниране на инициативи за постигане на стратегическите цели относно значението на включените в модела показатели създава благоприятни предпоставки за изготвянето на стратегически бюджети, разглеждани като индикативна рамка на оперативно-тактическото бюджетно управление.

### **ХРОНОЛОГИЯ В РАЗВИТИЕТО И МОДЕЛНОТО УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ**

Постоянните промени в икономическата среда провокира адекватни промени в поведението на икономическите субекти и по този повод приложението на всеки управленски модел или практика е подложен на натиск за адекватни промени. Именно по тази причина и разглежданият модел на Балансирана карта за 25 години търпи и функционални и съдържателни преосмисляне и реконструкции.

На този етап критичният преглед на научната литература дава сведения, че съществуват немалък брой образци на картата. За по-лесното им изучаване и приложение са направени опити за класификация. На този етап като възможно по-пълна в научните и консултантските среди се възприема създадената от Е. Стоянов [22], според която различаваме следните видове балансиранни карти: според предмета на приложение; според съдържанието и според организационно йерархическото ниво на приложение.

Потенциалните резултати от балансирана карта зависят от предмета на приложение. Не е достатъчно просто да се създаде балансирана карта /БКО/ - картата ще е ефикасна само при адекватно конструиране и целесъобразно въвеждане. Макар, че много организации вече използват БКО в различни формати, съществуват две ясни приложения - за управление и контрол на операционно или на стратегическото ниво.

На базата на всички образци на картата се формират следните изводи:

Първо. В еволюцията на балансираната карта за оценка могат да бъдат открити няколко основни линии на развитие:

а/ развитие на картата като инструмент за измерване и средство за по-пълно отразяване на състоянието и развитието на организациите;

б/ развитие на картата от инструмент за измерване в инструмент за стратегическо управление и контрол;

в/ развитие на картата като инструмент за измерване и управление за нуждите на различните равнища на организацията.

Второ. Развитието на картата като инструмент за измерване отбелязва различни етапи на нейното усъвършенстване, които са свързани преди всичко с обогатяването на включените в нея параметри и изследването на връзките и зависимостите между тях. На основата на постепенното осмисляне на новите фактори на успеха на организациите се разширява и уточнява кръгът на включените в картата показатели и се разработват и внедряват подходите и методите за измерването на техните значения. Централно място в този процес заема засилващото се внимание и умение на организациите да изследват връзките и зависимостите между различните показатели и да ги ранжират според тяхната роля за стратегията. Като резултат в началото на века във водещите организации по прилагане на картата се постига значителна зрелост на възможностите за операционализиране на стратегията в модели от показатели.

Трето. Още през първите години на своето популяризиране балансираната карта за оценка започва да се утвърждава не само като средство за измерване и моделиране на организациите, а преди всичко като инструмент за моделиране и реализация на стратегията. Първоначално възгледите в това отношение са твърде общи и представят картата като инструмент за стратегическо управление. Постепенно акцентът започва да се поставя върху тяхната роля в контрола върху реализацията на стратегията и през последните няколко години все повече се специфицира тяхната роля като инструмент за стратегически контрол. Започва да се оформя разбирането, че предназначението на картата е да открие ключовите контролируеми параметри във вече разработената стратегия и да осигури целенасоченост на техните значения и мерки за реализация.

Четвърто. Постиженията в разработването и прилагането на балансираната карта на равнище организация и налагането и като инструмент за стратегически контрол води до разпространяването на този процес в структурните звена на организацията. Във водещите организации по прилагането се постига формирането на йерархично изградена система от балансиранни карти, която обхваща включително индивидуалното равнище. Така се постига пълното утвърждаване на картата като инструмент за контрол и

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

оценка и централен фактор в целенасочването на усилията на всички организационни равнища за реализация на стратегията.

Пето. Еволюцията на картата и в трите направления е стимулирана и ускорена от разработването и разпространяването на компютърно подпомогнати управленски технологии, които улесняват използването на картата не само от широки кръгове управленски кадри, но и от изпълнители. Информационните технологии, свързани с приложението на картата по правило все още не са интегрирани органично към системите от типа ERP, но в редица случаи успешно се надграждат над тях или функционират паралелно като модул на управленските информационни системи.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Първо. В предвид на своята висока приложимост и концепцията на системата от показатели и самият модел на балансираната карта се вписват максимално плътно и адекватно в същността и организационната специфика на националната система за отбрана и сигурност. В своето разнообразие концептуалния модел създава условия да се постигне повишаване на ефективността на процесите, протичащи в цялата система за отбрана и сигурност и в същото време да се организира постигането на продължително въздействие, обхващащо както операции, така и стратегия.

Второ. Предоставянето на предложения за прилагане на балансирана карта надгражда по рационален начин натрупваната от цялата система за отбрана и сигурност информация. По този начин от една страна тя като ценен капитал трансформира и институционалното мислене и структурира по нов и адекватен на динамиката на действителността модел на поведение, а от друга повишава значението на така наречените нематериални активи в процеса на реструктуриране на българската армия. По този начин при условие, че се ограничават числеността на системата като компенсаторен механизъм с натрупване на повече знания и професионални умения човешките ресурси на системата за сигурност и отбрана в новата информационна и организационна среда се трансформират в човешки капитал, който превръща цялата армия в неголяма, но достатъчно ефективна, за да реализира поставените и от държавата и от партньорите цели и задачи.

Трето. Отправените към различните нива на институционалната йерархия предложения доказват, че в приложението на концептуалния модел на базата на приемственост и надграждане може да се наложи по-рационален и ефективен метод за управление. Това би предоставило необходимата прозрачност на целите и задачите, които са поставени за изпълнение от цялата система и би създавало условия за максимално разбиране на проблемите и оптимална съпричастност към тяхното решаване. Реално това би повишило нивото на организационната (войнската) култура и би се превърнало в основен мотив на целенасочена и ползотворна работа.

### **ИЗПОЛЗВАНА И ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА:**

- [1] Kaplan R., D. Norton, The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, I-II, 1992, p.71-79
- [2] Treacy M., F. Wiersema, The Discipline of Market Leaders. NY: Addison-Wasley, 1995, p.12-20
- [3] Goldenberg H. & Hoffecker J., (1994), Using the Balanced Scorecard to develop Companywide Performance Measures, Journal of Cost Management, Fall 1994, p.23-34
- [4] Johnson T., Kaplan R., Relevance Lost—the rise and fall of Management Accounting, HBS, 1987, p.28
- [5] Shank J.C. & Govindarajan V., Strategic Cost Management, NY, Free Press, 1993, p. 47
- [6] Eccles R., Pyburn P., Creating a Comprehensive System to Measure Performance, Management Accounting, X. 1992, p.41-58
- [7] Friedag, H.R., Schmidt W. Balanced Scorecard – Mehrere Kennzahlensystem, RHW, Fr/G, 1999, p.55
- [8] Epstein & Manzoni, A Global Perspective on Translating Strategy into Action, 1997, US, W Press, p. 77
- [9] Kaplan R., Norton D., Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, 1993, IX-X
- [10] Zairi, M., Measuring Performance for Business Results. New York: Chapman & Hall, 1994, p.33-60
- [11] Thor, Carl. Measures of Success. Junction, VT: Oliver Wight Books, 1994, p.20-35
- [12] Jensen, S., Rieker J., Schdjer A. Management Innovation // Manager Magazin. 1/1999
- [13] Baschin A. Die BS für Ihren Informationstechnologie-bereich. Ein Leitfadens für Aufbau und Einführung. Munich 2001, p.20-40

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [14] Hronec, Steven., Vital Signs – Using Quality, Time, and Cost Performance Measurements to Chart Your Company’s Future. New York: AMACOM press, 1993, p.17-24
- [15] Hoffman O., Performance Management, Zurich, 2000, p.44-70
- [16] Stewart., G. Bennett. III. The Quest for Value – The Eva Management Guide, NY, HBSP, 1991, p.70-90
- [17] Ruddle K, Feeny D., Transforming the organization (Oxford Executive, Research Briefings), 1998, III, p. 27
- [18] Klingebiel, N. Integriertes Performance Measurement. Wiesbaden, 2000, p.75-88
- [19] Johnson T., Kaplan R., Relevance Lost—the rise and fall of Management Accounting, HBSPress, 1987, p.9
- [20] Friedag H., W. Schmidt, Balanced Scorecard, Mehrere Kennzahlensystem, Freiburg, 2002, p. 106-108
- [21] Ehrmann, H. Kompakt – Training Balanced Scorecard, Ludwigshafen, 2000, p. 33-38
- [22] Стоянов Е., Методически аспекти на БКО като инструмент за стратегически контрол, С., УНСС, 2008, стр.86



**THE IMPORTANCE OF THE PROMOTION OF INTERNATIONAL HUMAN  
RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

**Drago Cvijanović**

University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjaska Banja, Serbia,  
[dvcmmv@gmail.com](mailto:dvcmmv@gmail.com); [drago.cvijanovic@kg.ac.rs](mailto:drago.cvijanovic@kg.ac.rs);

**Svetlana Vukotić**

Union - Nikola Tesla University, Belgrade, Serbia, [cecavukotic@gmail.com](mailto:cecavukotic@gmail.com)

**Snežana Urošević**

University of Belgrade, Technical Faculty Bor, Serbia, [surosevic@tfbor.bg.ac.rs](mailto:surosevic@tfbor.bg.ac.rs)

**Abstract:** One of the main reasons for increased competition in recent decades is the rise of the global economy, in which international affairs are taking a decisive role. The acceleration of economic integration at world-level further contributes to a more rational use of production factors which include human potential. Qualified managers are responsible for international business success and the goal of the corporation is to expand outside the country's borders. The international prefix has become a contemporary obstacle to increasing the competitiveness of organizations that have sprung up and strengthened on the foundations of globalization, and they are now becoming such large factors, that they mostly determine foreign policy, rather than follow it. As a rule, these corporations are large, but their size is not due to their multinational character solely, but they also have resolutely and consistently implemented international orientation to their development. The thus formed quantitative parameter, which also highlights their power and dominance, can be seen as more of a consequence than a cause. On the one hand, from the aspect of the labour market, mobility, multitasking and greater and wider knowledge of employees is relevant. On the other hand, there is an emphasized need for the implementation of that knowledge and for the increased rationalization, in order to reduce costs to as little as possible, but with the possibility of covering a wide range of jobs. At the same time, this turning point, where the individual has been placed at the epicentre of the business, represents a new dimension and value adopted by the management of human resources. This growing trend of taking human potential into account, which is also shown through theoretical studies and their implementation, clearly symbolizes the increasing need for international human resource management. The globalization trend sets new demands in many activities, which include various management concepts. The established strategic approach should contribute to the successful positioning of the company in the international market. This paper is designed to begin with an introduction. After the introduction, the next segment discusses a multinational context and multinational companies operating under the conditions of globalization and which represent the nucleus in which the activities of international human resource management are applied. The typology according to which multinationalism is manifested was analysed, as well as the criteria for their distinction. Firstly, they can be classified as: international, multinational, transnational and supranational companies. Secondly, they can be classified as: ethnocentric, polycentric, geocentric and region-centric companies. The following subheadings show some of the relevant aspects of human resource management, such as: planning, recruitment, selection, training, teamwork and motivation. Furthermore, and solely for the purpose of separating domestic and international human resource management, the cultural context is considered in the last part of the paper. The final part is a concluding review.

**Keywords:** globalization, international human resources management, multinational companies, internationalization

**ZNAČAJ PROMOCIJE MEĐUNARODNOG MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA  
U USLOVIMA GLOBALIZACIJE<sup>194</sup>**

**Drago Cvijanović**

Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Srbija,  
[dvcmmv@gmail.com](mailto:dvcmmv@gmail.com); [drago.cvijanovic@kg.ac.rs](mailto:drago.cvijanovic@kg.ac.rs);

**Svetlana Vukotić**

---

<sup>194</sup> Rad je deo istraživanja na projektu III – 46006 “Održiva poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji ostvarivanja strateških ciljeva Republike Srbije u okviru dunavskog regiona” finansiranog od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

Univerzitet Union - Nikola Tesla, Beograd, Srbija, [cecavukotic@gmail.com](mailto:cecavukotic@gmail.com);

Snežana Urošević

Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet Bor, Srbija, [surosevic@tfbor.bg.ac.rs](mailto:surosevic@tfbor.bg.ac.rs)

**Rezime:** Jedan od glavnih razloga povećanja konkurencije poslednjih par decenija je porast globalne ekonomije, u kojoj međunarodni poslovi preuzimaju presudnu ulogu. Akceleracija ekonomske integracije na svetskom planu dodatno doprinosi racionalnijem korišćenju faktora proizvodnje u koje spada i ljudski potencijal. Za međunarodni poslovni uspeh dosta su zaslužni i kvalifikovani menadžeri, a cilj svih korporacija je da prerastu granice svoje zemlje. Taj internacionalni prefiks postaje savremeni izazov u povećanju konkurentnosti organizacija, koje su iznikle i ojačale upravo na temeljima globalizacije, a sada postaju takvi igrači koji mnogo više određuju spoljnu politiku, nego što je slede. Ove korporacije su, po pravilu, velike, ali njihova veličina nije isključivo u multinacionalnom karakteru, već što su odlučno i dosledno sprovodile internacionalnu orijentaciju na svom razvojnom putu. Tako nastali kvantitativni parametar, koji istovremeno ističe u prvi plan njihovu moć i dominaciju, se može više posmatrati kao posledica, nego kao uzrok. Sa aspekta tržišta rada na jednoj strani se podrazumevaju mobilnost, multitasking i sve veća i šira znanja zaposlenih. Na drugoj strani, potencira se potreba za implementacijom tih znanja i sve veća racionalizacija, odnosno da u cilju smanjenja troškova što manje angažovanih mogu da pokrivaju širok opseg poslova. Istovremeno, ovo okretanje čoveku i stavljanje ljudi u epicentar u poslovanju su nove dimenzije i vrednosti koje donosi menadžment ljudskih resursa. Rastući trend bavljenja ljudskim potencijalom koji beleže i teorijska proučavanja i njihova implementacija u praksi, nedvosmisleno znači povećanje uloge međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa. Globalizacione tendencije postavljaju nove zahteve pred mnogobrojne delatnosti, koje obuhvataju različite menadžment koncepte. Strateški pristup, tako ustanovljen, treba da doprinese uspešnom pozicioniranju kompanija na međunarodnom tržištu. Ovaj rad je koncipiran da se sastoji od uvoda na početku. Nakon uvoda je u sledećem segmentu razmatran multinacionalni kontekst i multinacionalne kompanije koje posluju u uslovima globalizacije i koje predstavljaju nukleus u kome se ispoljavaju aktivnosti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa. Analizirana je tipologija prema kojoj se ispoljava ta multinacionalnost, kao i kriterijumi njihove distinkcije. Tako je prva navedena podela na: internacionalne, multinacionalne, transnacionalne i supranacionalne kompanija. Druga podela odnosi se na: etnocentrične, policentrične, geocentrične i regiocentrične firme. U radu su u okviru narednog podnaslova izdvojeni neki od relevantnih aspekata menadžmenta ljudskih resursa, kao što su: planiranje, regrutovanje, selekcija, obuka, timski rad i motivacija. Pored toga, a isključivo u domenu razdvajanja domaćeg i međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa razmatran je kulturni kontekst u poslednjem delu rada. Završni deo rada predstavlja zaključni osvrt.

**Ključne reči:** globalizacija, međunarodni menadžment ljudskih resursa, multinacionalne kompanije, internacionalizacija

## 1. UVOD

Profit je ideja vodilja ogromne mašinerije koja stoji iza funkcionisanja džinovskih korporacija, a njihovim vlasnicima nije svejedno kome će poveriti upravljanje ovim gigantima, što je još teži zadatak, jer su nacionalne granice prevaziđene. U početku su obično u jednom licu sjedinjeni osnivač, vlasnik i upravljač. Kasnije, iz ekspanzije kompanija, izrasta i posebna kategorija top rukovodioca. Vrhunski menadžeri su zaista prava armija elite transnacionalnih kompanija sa kojima imaju vice versa odnos. Suština je u tome da je neka korporacija toliko uspešna koliko su dobri njeni najviši rukovodioci.<sup>195</sup> Poslednje decenije su dale jednu novu dimenziju menadžerima za ljudske resurse. U tom kontekstu, rastući trend međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa se nastavlja, kako u literaturi, tako i u praksi.

Savremena preduzeća u cilju opstanka i progresa u ambijentu brzo-rastuće, promenljive i visoko zahtevne svetske privrede su morala da se suoče sa fenomenom globalizacije. Važna posledica globalizacije jeste porast u broju i veličini multinacionalnih organizacija. Usled toga, sve veći procenat stručnjaka za ljudske resurse radi u organizacijama koje poseduje i kontroliše neko iz inostranstva, ili pak u domaćim organizacijama sa velikim inostranim udelom kapitala.<sup>196</sup>

Prvo i veoma značajno pitanje koje ima različite implikacije na menadžersku praksu odnosi se na raznovrsnost ljudskih kapaciteta koji se zapošljavaju. Današnji rezultat je izraz porasta kompleksnosti i dinamičnosti kako

<sup>195</sup> Milisavljević, M. *Menadžment i menadžeri u privredi Srbije*, Globmark, Beograd, (1994).

<sup>196</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, (2004).



Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

okruženja, tako i samih preduzeća u savremenoj svetskoj privredi. Zaposleni su sve više heterogeni u pogledu roda, rase, životnog doba, specifičnih znanja i drugih karakteristika.

Menadžeri širom sveta moraju polazeći od činjenice, vezane za diversifikovanost radnog faktora, nastojati da pronađu načine da efektivno njim upravljaju i da odgovaraju na ove različitosti na načine koji će osigurati postojeću zaposlenost i povećanu produktivnost. U skladu sa tehnološkim napretkom, sa automatizacijom mnogih procesa, virtuelnom trgovinom, kao i mnogim drugim izazovima i dostignućima savremene civilizacije, menadžment ljudskih resursa je pod stalnim pritiskom da opravdava svoje postojanje i da sačuva svoje mesto pod suncem, doprinoseći ostvarivanju poslovnih ciljeva. Profesionalci ovog menadžmenta moraju da sagledavaju svoj tekući rad kao deo evolutivnog lanca i objasne svoje angažovanje sa manje žargona i više autoriteta.<sup>197</sup>

## 2. MULTINACIONALNI KONTEKST

Kao jedna od organizacionih formi složenog oblika, multinacionalna kompanija je relativno novijeg datuma, a svojim aktivnostima multinacionalne kompanije prevazilaze granice jedne države, odnosno deluju u dve i/ili više zemalja. Ono što predstavlja novinu kod ovih korporacija da se u njima sjedinjuju multinacionalna svojina i multinacionalno rukovođenje. Otuda, multinacionalne kompanije predstavljaju integrisane organizacione oblike, koji imaju svoje organizacione delove preduzeća u inostranstvu. Sva ta preduzeća podležu kontroli matičnog preduzeća – centralne uprave.

Za postojanje i funkcionisanje multinacionalnih kompanija vezuju se određene prednosti, ali i nedostaci. Prednosti se odnose na sledeće: raspolaganje velikim kapitalom, kapital je angažovan u različitim delatnostima i omogućava njihov razvoj, zaposlenost velikog broja radnika, raspolaganje stručnim kadrovskim potencijalom, podsticanje i pružanje doprinosa tehničko – tehnološkom i naučnom napretku, proširenje tržišta kapitala i delovanja na integracione procese – nacionalnog i multinacionalnog karaktera. Nedostatak je, u stvari, što monopolizacija može da prouzrokuje ekonomsku zavisnost čak i pojedinih zemalja. Prema Ajdanićevoj<sup>198</sup> multinacionalne korporacije u današnjoj globalnoj privredi nadrasle su ulogu - država i političke odnose među njima. Shodno proizvodnim i potrebama sticanja profita, zasnovanim na nužnosti razmene znanja i tehnologija, srušile su se tradicionalne geografske granice i modifikovala mnoga uvrežena shvatanja. Samo one firme koje znaju da iskoriste kreativnost svojih zaposlenih biće uvek u prednosti u poređenju sa svojim konkurentima.

Sa aspekta menadžmenta ljudskih resursa, multinacionalne kompanije kao odgovor na rastuću konkurenciju, većinom, reaguju tako što se trude da održe tendenciju kretanja cena nadole, a izvesno je da to sa sobom povlači i manji broj zaposlenih. Organizacione celine za ljudske resurse suočavaju se sa potrebom da ukinu pojedina radna mesta i da iznađu nove opcije intenziviranja samog rada. Isto tako, to može značiti i zauzdavanje, a ponekad i smanjenje plata. Posledice ovakvih konstelacija mogu predstavljati problem pronalaženja i zadržavanja nedovoljno motivisanog ljudskog potencijala. Pored ove strategije redukovanih troškova, a konsekventno tome i cena, postoji i drugi pristup, koji se fokusira na većoj vrednosti. Ova alternativa ne daje primat cenama, već kvalitetu. Potreba za efikasnim radom je i dalje prisutna, ali je manji pritisak na menadžment ljudskih resursa u smislu smanjenja troškova koji se odnose na zaposlene. Nepovoljnost je što je prijem manji, ali su zato negovanje i razvoj kvalifikovanog kadra veći.

Imajući u vidu karakteristike multinacionalnih kompanija, može se reći da je njihova organizaciona struktura veoma složena i uslovljena konkretnom situacijom. Najčešće se pojavljuju dva kriterijuma koja grupišu multinacionalne kompanije po: stepenu složenosti organizacione strukture i ponašanju rukovodstva preduzeća.<sup>199</sup>

Prema ovom prvom kriterijumu – stepenu složenosti organizacione strukture – sve multinacionalne korporacije mogu se svrstati u četiri grupe:<sup>200</sup> internacionalne, multinacionalne, transnacionalne i supranacionalne. U internacionalnim preduzećima odluke se donose centralizovano, što znači da postoji jedan nivo odlučivanja. On se nalazi u mestu gde je kompanija locirana. Multinacionalne kompanije takođe karakteriše organizaciona struktura smeštena u nacionalnim okvirima, ali prilikom upravljanja, odnosno odlučivanja, kod ovih preduzeća vrše se određena usklađivanja. Transnacionalne korporacije imaju suvlasnike iz različitih zemalja. Naravno, ovo se

---

<sup>197</sup> Stone, R., J. *Human resource management*, John Wiley & Sons Australia, Melbourne, (2002).

<sup>198</sup> Ajdanić, A. Međunarodni biznis, *Poslovni krug*, (jun), Beograd, str. 68-71, (1998).

<sup>199</sup> Nikolić, S. *Organizacija preduzeća*, Prosveta, Niš, (1994).

<sup>200</sup> Dowling, P., J., Welch, D., E., Schuler, R., S. *International Human Resource Management, Managing People in Multinational Context*, 3-ta, Edition, South Western College Publishing, OH, (1999).

reflektuje ili još i više ugrađuje u upravljanje, odnosno odlučivanje. I na kraju, supranacionalna preduzeća su formalno-pravno decentralizovana.

Prema drugom kriterijumu – ponašanja rukovodstva – sve multinacionalne kompanije podeljene su takođe u četiri grupe:<sup>201</sup> etnocentrične, policentrične, geocentrične i regiocentrične. U etnocentričnim kompanijama sa aspekta menadžmenta ljudskih resursa personal matične zemlje se nalazi na svim ključnim pozicijama u multinacionalnom poslovanju kompanija. Kod drugog pristupa se pojavljuju izvesne polarizacije. Zaposleni iz zemlje domaćina gde su i organizovani u određene podružnice, a zaposleni iz matične zemlje imaju rezervisane pozicije na rukovodećim mestima u korporativnim štabovima. Geocentrične kompanije su najsavremenije i najsavršenije, a formirane su u cilju prevazilaženja svih nepovoljnih reperkusija koje su notirane u organizacionim oblicima koji su im prethodili. Glavna njihova odrednica je da su svi rukovodeći timovi, bez obzira na sve ambivalentnosti proistekle iz različitih nacionalnosti, objedinjeni zajedničkim stremljenjima, a to je profit. Najbolji ljudi se koriste na ključnim poslovima u celoj organizaciji. Regiocentrične kompanije, kao poslednje u nizu, su sa najkraćom tradicijom. Ovaj stepen multinacionalnosti sadrži, u skladu sa njihovim nazivom, prefiks regionalnog. Zapravo, reč je o funkcionalnoj racionalizaciji baziranoj na više od jedne zemlje. Ono što predstavlja specifikum ovog pristupa je multinacionalno poslovanje u jednom geografskom regionu, unutar koga se istovremeno događa transfer kadrova.

### 3. INTERNACIONALNI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA KROZ OSNOVNE AKTIVNOSTI

Izvozom robe se, kao prvo, otvaraju nova radna mesta za fabričke radnike. Investicijama u inostranstvu, na primer, u jedan ogranak multinacionalnih kompanija, na prvom mestu se stvaraju mogućnosti zaposlenja obrazovanih osoba. Ovo investiranje je način na koji jedna zemlja može da optimizira svoje ljudske resurse i stvori ona radna mesta koja su joj potrebna. Stoga se može očekivati da će i dalje svetske investicije da napreduju, verovatno i brže od svetske trgovine.<sup>202</sup>

Jedan od vidova tog uticaja na postizanje planiranih veličina vrednosti je izlaženje menadžmenta za ljudske resurse iz okvira jedne države, bolje rečeno, internacionalizacija. Ovi bazični principi se realizuju kroz sublimirane sledeće aktivnosti:<sup>203</sup> planiranje, regrutovanje, selekciju, treninge, timski rad i motivaciju. Sa aspekta menadžmenta uopšte i menadžmenta ljudskih resursa prilikom njihovog udruživanja prednost je korišćenje individualnog i zajedničkog iskustva, razmene znanja. Menadžeri ljudskih resursa bi trebalo da imaju elastičniji i maštovitiji pristup planiranju. Planiranje počinje iz okruženja, da bi se kroz usklađivanje ponude i tražnje došlo do planova o ljudskim resursima.

U skladu sa iznetim, izuzetno je široka i lepeza odakle se regrutuju zaposleni. Tržište rada je, takođe, postalo globalno. Regrutovanje je dvosmerni proces kroz koji firma ispunjava stratejske zahteve i zahvaljujući kome kandidati procenjuju da li su adekvatnog profila za izvesno radno mesto i da li im sama organizacija konvenira. Smatra se da je najznačajnije novije dostignuće porast broja e-regrutovanja. Odgovornost je uvećana za kompaniju koja ima takmace na internacionalnom nivou, kao i za zaposlene koji radeći za takve firme moraju imati dodatne reference, a i za menadžment koji bi trebalo u ovom slučaju da ima sposobnost upravljanja globalnim organizacijama. Sam tok regrutacije je iznjansiran u zavisnosti od toga iz koje zemlje se pozicije popunjavaju. Odluke o tome koga će regrutovati, po pravilu, bi trebalo da donose menadžeri ljudskih resursa. U praksi se u najvećem broju slučajeva za manje kompleksne poslove zapošljavaju osobe lokalne nacionalnosti, odnosno iz zemlje domaćina, jer je to jeftinije nego iz matične zemlje, gde se nalazi sedište kompanije.

Suština selekcije je: izbor pravih ljudi za pravi posao u pravo vreme. Selekcija se može sprovesti iz eksternih i internih izvora. Ovom procesu se pridaje samo još veći značaj ukoliko se popunjavaju radna mesta koja učestvuju u upravljanju, odnosno važnost je upravo srazmerna kompetencijama. Izbor menadžera predstavlja najznačajniju fazu razvoja menadžment funkcije organizacije.

Bilo u kom kontekstu da se posmatraju postavljeni standardi doprinose većoj mobilnosti ljudskih resursa. Kako je već napomenuto prilikom ovog izbora, potreban je već određeni stepen pripremljenosti za međunarodni biznis, odnosno treninga. Uslovno rečeno, ovaj proces se može podeliti, prema mestu gde se odvija na: orijentaciju u matičnoj zemlji i orijentaciju u zemlji domaćina. Međutim u praksi se orijentaciona obuka retko sprovodi iz sledećih

---

<sup>201</sup> Maksimović, M. *Upravljanje ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju, strateški pristup*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, (2004).

<sup>202</sup> Drucker, P. *Menadžment za budućnost*, Grmeč i Privredni pregled, Beograd, (1995).

<sup>203</sup> Vukotić, S. *Menadžment ljudskih resursa – osnovne perspektive*, Univerzitet Union, Fakultet za preduzetnički biznis, Beograd, (2009).

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

razloga: top menadžment je ne smatra potrebnom, zbog disbalansa između efekata i troškova za njeno izvođenje i zbog nedostatka vremena za njenu realizaciju.<sup>204</sup>

Biznis u kome dolazi do susretanja raznih kultura nameće novu ulogu rukovodiocima tima da bi se te razlike nivelisale i izbegle eventualne biznis greške. Radna snaga je postala globalna, a timski rad je konzistentno tome, prednost, ali i dodatna odgovornost. Peters<sup>205</sup> predviđa da će u XXI veku timski rad, kao dominantan oblik organizacije, zameniti hijerarhiju. Potrebno je shvatiti da bi menadžeri trebalo da dele moć i odgovornost sa timovima ljudi koji su nekada u krutom birokratskom ustrojstvu autoriteta, izgubili samostalnost. Čini se da će i uvažanim menadžerima, koji su se već afirmisali svojim renomeom lidera, biti preporučljivo da nauče kako da prate tim, a razumljivo i kako da ga motivišu.<sup>206</sup>

Motivacija, kao uostalom i svi ostali procesi i kategorije koje su relevantne u menadžmentu ljudskih resursa, ima novu dimenziju kad je u pitanju slanje menadžera u inostranstvo. To se i čini krajnje logičnim, jer ne samo organizacione, nego i kulturne razlike daju novu vrednost njihovim aktivnostima. Motivacija se različito definiše, ali je i suštinski drugačija ako neko radi u zemlji ili inostranstvu.

Pored svih navedenih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, svakako, da je potrebno uvrstiti i zaštitu na radu, diskriminaciju, odnosno ravnopravne mogućnosti zapošljavanja i primenu informacionih tehnologija.

### 3. KULTURNE PREMISE KAO OSNOV DISTINKCIJE DOMAĆEG I MEĐUNARODNOG MENADŽMENTA ZA LJUDSKE RESURSE

Internacionalno orijentisani deo menadžmenta ljudskih resursa je u uzajamnom odnosu sa segmentima koji ga sačinjavaju, a to su: organizacioni aspekt i kulturni kontekst. Organizacioni aspekt podrazumeva karakter kompanije, kao osnovne ćelije, iz koje se regrutuju zaposleni. Kulturni kontekst označava sublimat opšte i korporativne kulture, čija razvijenost u našim uslovima ima skromne okvire. Hiperpromene koje izaziva globalno okruženje zbog konstantnog ekonomskog i tržišnog razvoja, organizacije savlađuju, usmeravaju i filtriraju uspešnim menadžmentom. Sve savremene menadžment aktivnosti, odnosno forme, modeli i alati ostali su u osnovi tradicionalni, ali su dobili na kvalitetu zahvaljujući sve dinamičnijem tehnološkom razvoju.<sup>207</sup> Nije poželjno imati menadžere za ljudske resurse koji rade u većem broju različitih nacionalnih okvira na isti način u svim ograncima širom sveta, jer upravo na terenu jedinstveni standardi mogu postati sporni faktori. Najpre, institucionalni okviri su različiti, pa i angažovanje personala mora biti u skladu sa različitim zakonskim normama. Kulturne premise su takođe drugačije i ne mogu se unificirati, a ni zaobići. Ova nemogućnost potpune standardizacije nameće selekciju najadekvatnijeg kadra u internacionalnim kompanijama iz različitih kategorija: iz zemlje domaćina, matične države i iz neke treće zemlje.

Transformacija menadžera ljudskih resursa od domaćih na inostrane je strateški problem ljudskih resursa mnogih multinacionalnih kompanija. Primera radi, aktivnosti treninga i razvoja sudaraju se sa razlikama radne snage, govornim jezikom i kulturnim razlikama, najkraće rečeno, sa organizacionim i kulturnim osobenostima. Otuda se i orijentacija sprovodi u cilju razumevanja kulture, istorije, politike i ekonomije destinacije.

Potpuno novu vizuru kultura dobija izlaskom kompanija na međunarodnu scenu, gde se uspešnost i konkurentnost istovremeno i komplikuje i multiplikuje. Ako su u jednoj istoj organizaciji, recimo, razlike između muško-ženskog menadžmenta bile označavane kao sukob kultura, onda se prilikom fuzionisanja, transnacionalizacije kompanija i najšire lepeze njihovih simbioza iz različitih zemalja može doći do kolizije kultura. Naravno, ne mora uvek biti tako ekstremna situacija, već se može govoriti o stepenu kulturološkog slaganja, koje ako je veće postaje ključna integrativna poluga domaćih i stranih organizacija.

Ovo je naročito bitno, jer multinacionalne kompanije se sve više usmeravaju ka rigoroznom smanjenju troškova koristeći pri tom sve mogućnosti koje im pruže lokalne prilike u državama širom sveta. Najvažniji faktori koji se razlikuju od jedne do druge države su cene i drugi uslovi (kvalifikacija, sindikalna organizovanost, socijalne obaveze i sl.), kao i finansijske obaveze (porezi i sl.) prema državi, i eventualne beneficije i olakšice. Tu spada i lični

---

<sup>204</sup> McEnery, J., Des Harnais, G. Culture shock, *Training and Development Journal*, vol. 44, No. 4, (april), (1990).

<sup>205</sup> Peters, T., J. *Thriving on Chaos*, Pan Books, London, (1989).

<sup>206</sup> Dimitrijević, N. Uloga i značaj ljudskih resursa u realizaciji projekata, YUPMA, IV Internacionalni simpozijum iz project managementa, „Upravljanje projektima u Jugoslaviji na početku novog milenijuma“, Zbornik radova, Zlatibor, 24-26 april, str. 112-119, (2000).

<sup>207</sup> Bošković, G. Kvalitet u modelu strateškog menadžmenta u industriji, *Poslovna politika*, (oktobar), Beograd, str. 42-45, (2003).

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

standard radnika, socijalna sigurnost i zaštita životne sredine. U sve većoj meri, ove kompanije rigorozno iskorišćavaju surovi zakon najpovoljnijih ponuda, od radne snage preko poreza do primanja subvencija. U ekstremnoj varijanti, novo pravilo globalnog poslovanja glasi: proizvodnja se obavlja na lokaciji sa najmanjim troškovima, porez se prijavljuje i plaća u državi sa najnižom poreskom stopom.<sup>208</sup>

Globalizacija stvara mogućnosti, ali predstavlja i pretnju kompanijama koje nisu u stanju da se brzo prilagode i složenijem i promenljivom okruženju. Kao rezultat toga, firme pokušavaju da prisvoje karakteristike organizacija za učenje. Zaposleni na svim nivoima moraju imati veći pristup informacijama potrebnim za procenu kvaliteta rada korporacije, kako bi mogli dati svoje primedbe i preporuke za procenu strategije, ali mogu se javiti i poteškoće u radu sa tim informacijama, jer previše informacija može prouzrokovati haos, a koordinacija može postati teža.<sup>209</sup>

Kontinuirana borba za prevlast na rang listama, stalno utrkivanje sa konkurentima i permanentan strah da ne izgube stečene pozicije dovešće do toga da se ostvari moto: *Ako ne možeš da ih pobediš – udruži se sa njima*. De facto, ovo će obeležiti i godine koje dolaze. Menadžeri moraju imati globalnu viziju. U skladu s tim i menadžeri ljudskih resursa i organizacije koje ne obraćaju pažnju na ovu novu međunarodnu orijentaciju, teško da će ostvariti puni potencijal većih poslovnih poteza u inostranstvu.

#### 4. ZAKLJUČAK

Zajednički cilj svih menadžera je pobjeda u većitoj utakmici na svetskom tržištu. Nasuprot tome, putevi koji vode ka ostvarenju ovog cilja su različiti, a gotove formule uspeha ne postoje. Ideja vodilja svake kompanije je profit, ali pošto se često ističe da svet sve više postaje jedno globalno selo, onda u funkciji uvećanja profita je osvajanje tržišta. Logika globalnog menadžera, pa i menadžera za ljudske resurse, je da se svemu tome prilagodi.

Ako se osvrnemo na protekli period u kome u embrionu globalizacije možemo pronaći bezuslovno objedinjavanje svih bitnih tržišta: tržišta proizvoda, tržišta kapitala i tržišta rada - to i jesu bile prednosti koje je kompanija morala da obezbedi krčeći put ka dominaciji, najpre na domaćem, a kasnije i na stranom tržištu. Cirkulacija investicija, priliv i odliv, je posledica toga što postoji svetsko, a ne jedno nacionalno tržište, što čini horizont za strateško definisanje okvira i modaliteta međunarodnog poslovanja, u kome međunarodni menadžment ljudskih resursa ima posebnu poziciju. Pravljjenjem distinkcije između domaćeg i međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa, zaključuje se da je internacionalni kompleksniji. Dva najbitnija sadržajna elementa inkorporirana u ovaj menadžment su: organizacija i kultura.

Turbulentnost tržišta i izražena konkurentnost čine nas svedocima potrebe koja nameće kompanijama visoki stepen dinamike poslovanja, kvalitetnu i pravovremenu poslovnu aktivnost, koja prvenstveno počiva na kvalitetnim ljudskim resursima, ali i na dobrim menadžerima. Iz toga sledi da treba razumeti aktivnosti bilo gde širom sveta da bi se maksimirala performansa kompanije, proširilo tržište akcija i dao podstrek cenama zaliha proizvoda kompanije, a ukoliko je kvalitetan menadžment ljudskih resursa svemu tome daje svoj doprinos.

The paper is a part of the research at the project III – 46006 “Sustainable agriculture and rural development in terms of the Republic of Serbia strategic goals realization within the Danube Region”, funded by the Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia.

#### LITERATURA

- [1] M. Milisavljević, Menadžment i menadžeri u privredi Srbije, Globmark, Beograd, 1994.
- [2] D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd. 2004.
- [3] R. J. Stone, Human resource management, John Wiley & Sons Australia, Melbourne, 2002.
- [4] A. Ajdanić, Međunarodni biznis, Poslovni krug, (jun), Beograd, str. 68-71, 1998.
- [5] S. Nikolić, Organizacija preduzeća, Prosveta, Niš, 1994.
- [6] P. J. Dowling, D. E. Welch, R. S. Schuler, International Human Resource Management, Managing People in Multinational Context, 3-td, Edition, South Western College Publishing, OH, 1999.
- [7] M. Maksimović, Upravljanje ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju, strateški pristup, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2004.
- [8] P. Drucker, Menadžment za budućnost, Grmeč i Privredni pregled, Beograd, 1995.

---

<sup>208</sup> Malešević, Đ. *Rukovođenje – teorija i praksa*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, (2001).

<sup>209</sup> Stamatović, M., Kurij, K. *Uvod u strateški menadžment*, Savez inženjera i tehničara Srbije – Centar za razvoj, Beograd, (2003).

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

- [9] S. Vukotić, Menadžment ljudskih resursa – osnovne perspektive, Univerzitet Union, Fakultet za preduzetnički biznis, Beograd, 2009.
- [10] J. McEnery, G. Des Harnais, Culture shock, Training and Development Journal, vol. 44, No. 4, (april), 1990.
- [11] T. J. Peters, Thriving on Chaos, Pan Books, London, 1989.
- [12] Dimitrijević N. Uloga i značaj ljudskih resursa u realizaciji projekata, YUPMA, IV Internacionalni simpozijum iz project managementa, „Upravljanje projektima u Jugoslaviji na početku novog milenijuma“, Zbornik radova, Zlatibor, 24-26 april, str. 112-119, 2000.
- [13] G. Bošković, Kvalitet u modelu stratejskog menadžmenta u industriji, Poslovna politika, (oktobar), Beograd, str. 42-45, 2003.
- [14] Đ. Malešević, Rukovođenje – teorija i praksa, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2001.
- [15] M. Stamatović. K. Kurij, Uvod u strateški menadžment, Savez inženjera i tehničara Srbije – Centar za razvoj, Beograd, 2003.



**HUMAN RESOURCES COMPETENCE AS A COMPARATIVE ADVANTAGE AND  
POWER OF A COMPANY**

**Rajko Novičević**

Faculty of Business Economy, Bar, Montenegro

**Nikola Abramović**

Faculty of Business Economy, Bar, Montenegro

**Đorđije Pavičević**

Faculty of Business Economy, Bar, Montenegro fpebar@gmail.com

**Abstract:** Dramatic changes in the business environment impose the need to companies to constantly change and adjust to the new demands and requests. Modern economy turns into the knowledge economy which insists on the importance and competitiveness of organisations which "learn", namely learning organisations, and whose power and strength come from the competence of human resources. When it comes to competence of human resources, we think about, inter alia, knowledge and capabilities which human resources have in the context of functional activities they perform. General knowledge does not represent competences, it is more broader, but the knowledge that human resources need for performing activities and work tasks. Science and education become more and more direct strength of work and society. Wealth of a country is not represented by the amount of iron ores, oil, etc. but the notions such as human resources, human potentials.

The process of impoverishment of human resources when other economies have been maintained is more and more noticeable, which is why the world enters into phase to preserve and improve all other production resources, exclusively by rational use of competence, especially professional competence whose integrity level is higher compared to other levels of education, and whose interdependence is very significant. Modern society, or the one who wants to be it, have to focus on knowledge. An investment in knowledge represents the highest investment in every developed country. Knowledge and competence are the main initiators of productivity and that is why developed countries invest more in development of human resources.

As a consequence of changed role of human resources in the process of production, important changes occur in the education of human resources also. School system, which prepares human resources to a certain age, gradually changes because it cannot be believed anymore that once gained knowledge shall be sufficient for entire life.

Education needs to be focused on empowerment of human resources for modern changes and changes expected in future.

Economy and finance which would not invest in knowledge is pre-doomed to logging and failure.

**Keywords:** Human resources, competence, knowledge, capability, education

**KOMPETENCIJE LJUDSKIH RESURSA KAO KORPORATIVNA PREDNOST I MOĆ  
KOMPANIJE**

**Rajko Novičević**

Fakultet za poslovna ekonomija, Bar, Crna Gora

**Nikola Abramović**

Fakultet za poslovna ekonomija, Bar, Crna Gora

**Đorđije Pavičević**

Fakultet za poslovna ekonomija, Bar, Crna Gora

**Abstract:** Nauka i obrazovanje sve više izrastaju u neposrednu snagu rada i društva. Bogatstvo jedne zemlje se ne objašnjava koliko jedna zemlja ima rude gvožđa, nafte i sl. već pojmovima kao što su ljudski resursi, ljudski potencijali.

Sve je uočljiviji proces siromašenja prirodnih resursa na kojima su se održavale dosadašnje ekonomije, zbog čega svijet ulazi u fazu da sve ostale proizvodne resurse mora čuvati i unapređivati isključivo racionalnom upotrebom kompetencija, pogotovu stručnih kompetencija čiji je stepen integralnosti u odnosu na ostale nivoe obrazovanja vrlo

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

visok, a međuzavisnost veoma značajna. Moderno društvo, odnosno ono koje to želi biti, mora biti usmjereno ka znanju. Ulaganje u znanje predstavlja najveću investiciju u svakoj razvijenoj zemlji.

Kao posledica promijenjene uloge ljudskih resursa u procesu proizvodnje nastaju bitne promjene i u obrazovanju ljudskih resursa. Školski sistem obrazovanja koji priprema ljudske resurse do određenog uzrasta postepeno trpi izmjene jer se više ne mogu gajiti zablude da jednom stečena znanja su nam dovoljna za cio radni vijek. Obrazovanje sve više mora biti usmjereno na osposobljavanje ljudskih resursa za savremene promjene i promjene koje nas očekuju u budućnosti.

Privreda i ekonomija koja ne bude ulagala u znanje unaprijed je osuđena na zaostajanje i propadanje.

**Ključne riječi:** Ljudski resursi, znanje, kompetencije, obrazovanje

## UVOD

Savremeni uslovi privređivanja (Ekonomija znanja) produkovali su novu poslovnu filozofiju koja, pored ostalog, posebno afirmiše ljudske resurse, kao jedine resurse preduzeća sa polivalentnom ulogom. Ljudski resursi predstavljaju poslovne subjekte, ali su istovremeno i leglo inovacija, izvor preduzetništva i katalizator poslovnog iskustva. Ne umanjujući značaj tehničko – tehnoloških rješenja, i ulaganja u tehničko – tehnološku sferu procesa proizvodnje, s pravom se može konstatovati da je ključ uspjeha u ulaganje u ljudske resurse, tj. u njihov permanentni razvoj. To zbog toga što rad, stvaralaštvo i rezultati rada postaju osnovno mjerilo vrijednosti ljudskih resursa. Njihova kompetentnost, motivisanost za rad i razvojni potencijal postaje osnovna poluga poslovne uspješnosti preduzeća.

Postojeća znanja iz svih oblasti veoma brzo zastarijevaju tako da je inoviranje istih ne samo neophodno i potrebno već je uslov opstanka i uspješnog rada. Sve veća intelektualizacija menadžerske funkcije nameće potrebu da obrazovanje menadžera, bilo kog nivoa, ne bude samo na visokoškolskim institucijama i za vrijeme posebno izdvojeno u toku radnog procesa, nego da se za izvršavanje svakog složenog zadatka menadžeri moraju samostalno i organizovano toliko pripremiti (doobrazovati) koliko to zahtijeva priroda tog zadatka da bi se on kvalitetno obavio.

## 1. KOMPETENCIJE I RADNA USPJEŠNOST

Moderno društvo, odnosno ono koje to želi biti, mora biti usmjereno ka znanju. Ulaganje u znanje predstavlja najveću investiciju u svakoj razvijenoj zemlji. Znanje predstavlja glavni pokretač produktivnosti i zato razvijene zemlje sve više povećavaju investicije u razvoj ljudskih resursa. S toga P. Draker ističe:<sup>210</sup> »To što je znanje postalo pravi resurs i nije više jedan od resursa, to je ono što menja - i to fundamentalno – strukturu društva. Ono stvara novu društvenu i privrednu dinamiku. Kreira novu politiku.« Dakle, znanje izrasta u strateški resurs kojim se obezbjeđuje povećanje produktivnosti i stvaraju preduslovi za brži ekonomski rast i razvoj i iniciraju promjene.

Radna uspješnost predstavlja postignuti radni rezultat ljudskih resursa preduzeća. Može se posmatrati individualno, kao radni rezultat pojedinačno svakog zaposlenog, ili zbirno, kao uspješnost svih zaposlenih, odnosno uspješnost preduzeća kao cjeline. Radna ili poslovna uspješnost preduzeća se izražava kroz ekonomske pokazatelje poslovanja kao što su produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost, odnosno ostvareni poslovni uspjeh izražen u profitu.

Poslovanje preduzeća, odnosno njegov ostvareni profit, ne može se vezati i posmatrati isključivo kao posledica radne uspješnosti zaposlenih, već se mora razmatrati u kontekstu i brojnih drugih faktora i činilaca. Preduzeće kao poslovni sistem niti nastaje niti se razvija u vakumu, tj. van uticaja društveno – ekonomskog okruženja iz kojeg potiče i u kojem djeluje. Ono, dakle, ostvaruje svoju misiju u određenom okruženju, na određenom tržištu (tržištima) uspostavljajući brojne veze i odnose sa istima. Zavisno od spoljnog ambijenta i poslovni rezultati, odnosno uspješnost preduzeća biće različita. U određenom povoljnom poslovnom ambijentu, diktiranom spolja kao što su različita zakonska rješenja kao i povoljni tržišni uslovi, preduzeće može ostvariti veći profit i sa slabijim radnim rezultatima, odnosno slabijom radnom uspješnošću njegovih ljudskih resursa. Jedan od karakterističnih pokazatelja za ovakvu pojavu jeste svakako monopolistički položaj određenog preduzeća na tržištu koje će, zahvaljujući toj svojoj prednosti, ostvariti veći profit i sa prosječnom radnom uspješnošću. Uticaj države na poslovno ponašanje predstavlja opštu karakteristiku savremenog poslovanja, bez razlike na društveno – ekonomsko uređenje i vladajuće proizvodne odnose koji su na snazi u određenoj državi. B. Rakita, ističe:<sup>2</sup> “Uplitanje države je nužno radi relativiziranja pojedinačnih i privatnih interesa, kao i njihovog usklađivanja sa karatkoročnim i dugoročnim interesima društva i zemlje u cjelini. Mogli bismo reći da se (u normalnim uslovima) stepen uticaja države na

---

<sup>210</sup> Drucker P.: Postapitalističko društvo, Grmeč, Beograd, 1995., str.48-49.

<sup>2</sup> Rakita B.: Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998, str. 47 i 48.



poslovanje preduzeća nalazi obrnuto proporcionalno odnosu prema doprinosu preduzeća zadovoljavanju opštih društvenih interesa:

Ne upuštajući se dublje u razmatranje mogućih stanja i dešavanja u izuzetno turbulentnom okruženju poslovni uspjeh preduzeća je izraz njegove radne uspješnosti. Radna uspješnost preduzeća predstavlja zbirni izraz radne uspješnosti njegovih ljudskih resursa uz uticaj drugih objektivnih faktora procesa rada i privređivanja.

Govoreći o radnoj i poslovnoj uspješnosti I. Adižes<sup>3</sup> ističe da uspjeh bilo kog sistema – bio on mikro ili makro, bilo to jedno ljudsko biće, porodica, organizacija ili društvo – može biti predviđen samo pomoću jednog jedinog faktora: odnosom između spoljnog i unutrašnjeg marketinga.

Pod spoljašnjim marketingom Adižes podrazumijeva količinu sredstava koju preduzeće investira da bi upoznalo i zadovoljilo potrebe kupaca ili korisnika usluga. Pod unutrašnjim marketingom podrazumijeva količinu menadžerske energije koju je potrebno uložiti da bi se moglo desiti nešto poželjno u organizaciji.

Dakle, uspjeh u radu, odnosno radna uspješnost, dolazi iznutra, a ne spolja i predstavlja funkciju toga ko smo, koliko znamo, umijemo i hoćemo da uradimo, a ne onoga što imamo. Nikakva promjena strategije, tehnologije ne može donijeti rezultat bez pozitivne promjene ljudskih resursa, odnosno bez uticanja na njihov razvoj. Prema tome, radna uspješnost predstavlja funkciju objektivnih (materijalnih faktora proizvodnje) i subjektivnih faktora proizvodnje (ljudskih resursa).

## 2. ČINIOCI RADNE USPJEŠNOSTI

Savremni način privređivanja karakterišu promjene koje su sve brže i češće. One zahvataju sve oblasti života i rada utičući tako ne samo na tehnološki proces već i na potrebe koje proizvodi treba da zadovolje. Turbulentnost tih promjena naročito je prisutna u proizvodnim procesima.

Druga važna karakteristika, posebno našeg ekonomskog ambijenta, jesu svakako sve ograničenija sredstva za dalja ulaganja u razvoj procesa proizvodnje. Ovakvi uslovi poslovanja pred ljudske resurse preduzeća nameću brojne i veoma složene zadatke. Ljudski resursi moraju biti sposobni da donose odluke u cilju adaptacije materijalnih resursa preduzeća nastalim promjenama, a istovremeno moraju biti sposobni i da se sami adaptiraju. Da bi realizovali tako složene zadatke ljudskim resursima je potrebno mnogo novog i aktuelnog znanja, kao i sposobnosti, ne samo za donošenje validnih odluka već i za učenje.

S obzirom da su ljudski resursi jedini svjesni i kreativni poslovni resurs i činilac procesa proizvodnje na njihovu radnu uspješnost u znatnoj mjeri utiče i njihova lična motivisanost, tj. mogućnost da u poslu dođu do izražaja sve komponente njihove ličnosti.

Brojna dosadašnja psihološka, organizaciona, andragoška i sociološka istraživanja potvrdila su značaj i direktno doveli u vezu uspješno obavljanje određenih poslova sa sposobnostima, znanjima, vještinama i motivacijom. F. Bahtijarević<sup>4</sup> ističe da je ovdje riječ o strukturi različitih individualnih osobina koje u međusobnoj interakciji s radnom okolinom, odnosno objektivnim faktorima, rezultiraju u specifičnom radnom ponašanju i uspješnosti.

Nesporna je činjenica da se ljudi međusobno razlikuju po svojim sposobnostima, znanjima, umjenjima, navikama, karakteristikama ličnosti i motivima, a saglasno tome i radnom ponašanju i rezultatima koje postižu, odnosno radnom uspješnošću. Ove osobenosti su specifične i karakteristične za svako preduzeće te se, za razliku od tehnologije, ne mogu kopirati već izgrađivati. Konkurentska preduzeća mogu veoma brzo pozajmiti ili prekopirati tehnologiju dok su ljudski resursi jedini element organizacione kompetentnosti koji se ne može preslikati. Upravo u ljudskim resursima leži ogramna energija koja određuje ton svim ostalim aktivnostima u preduzeću.

### 2.1. Kompetencije

Termini poput "kompetencije" i "kompetentnost", kojima obiluje literatura menadžmenta ljudskih resursa, predstavljaju osnovu na kojoj počivaju, i kojima su prožete, sve aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Kod definisanja ovih pojmova, kao uostalom i kod brojnih drugih u menadžmentu ljudskih resursa, postoje različiti pristupi kao i suštinske razlike ne samo u terminološkom određenju pojmova već i u njihovoj sadržini. Tako D. Torrington, L. Hall i S. Teylor<sup>5</sup> pod kompetencijama podrazumijevaju, prije svega, ponašanje, a ne ostvarivanje zadataka, dok kompetentnost posmatraju kao sposobnost za izvršenje određenog zadatka, a koja se može predočiti

---

<sup>3</sup> Adižes I.: Upravljanje promenama, AGORA, Beograd, 1994, str. 167.

<sup>4</sup> Bahtijarević Š. F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 347.

<sup>5</sup> Torrington D., Hall L., Taylor S.: Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2004, str. 411.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

kao poslovni standard. M. Spencer<sup>6</sup> kompetencije vidi kao osnovnu karakteristiku pojedinca koja je uslovno povezana sa referentnim izvanrednim i/ili efektivnim dostignućem u poslu, što suštinski predstavlja vezu između svijeta rada i obrazovnog procesa kroz koji pojedinci stiču određena znanja, umjenja, sposobnosti koja kasnije primjenjuju u radu. Dakle, kompetencije treba posmatrati u funkciji opredmećenog znanja, odnosno stečenog znanja koji ima punu afirmaciju i primjenu u sferi praktičnog rada. Najznačajnije istraživanje kompetencija obavio je R. Boyatzis i koji iste definiše kao "osnovnu karakteristiku osobe koja dovodi do efektivnih i/ili superiornih rezultata na radu."<sup>7</sup> Iz ove definicije jasno proizilazi da kompetencije mogu biti osobine, karakteristike ili kvalitete osobe, a koje svoj izraz imaju u sposobnosti rješavanja problema.

Imajući u vidu navedena određenja pod kompetencijama ljudskih resursa, u ovom radu, će se podrazumijevati znanja, umjenja, sposobnosti, navike i karakteristike ličnosti (Slika 1). Kompetencije ljudskih resursa predstavljaju, zajedno sa tehnologijom, jezgro kompetentnosti organizacije kao cjeline. B. Mašić ističe: "Kompetentnost ne postoji samo u određenoj, pojedinačnoj sposobnosti ili veštini, već u nizu sposobnosti i tehnologija. Integracija sposobnosti, veština, tehnologija i znanja čini jezgro kompetentnosti."<sup>8</sup> Trening, s obzirom da razvija znanja, umjenja, sposobnosti i vještine, značajno utiče na povećanje kompetentnosti preduzeća i samim tim njegove konkurentske prednosti na tržištu.

Ljudski resursi su jedini obnovljivi resurs preduzeća na koji se može neograničeno uticati u cilju podizanja njegovog kvaliteta i povećanja radne uspješnosti. Znanja postaju najznačajniji resurs preduzeća i ako ona postoje lako se pribavljaju svi ostali resursi. Ovu činjenicu preduzeća moraju koristiti i na njoj graditi svoju poziciju na tržištu, a posebno kada se ima u vidu sve veći nivo turbulencije i ubrzanja promjena.

Ne umanjujući značaj tehničko – tehnoloških rješenja i ulaganja u tehničko – tehnološku sferu procesa proizvodnje s pravom se može konstatovati da je ključ uspjeha u ulaganje u ljudske resurse tj. u njihov permanentni razvoj. Nikakva tehničko – tehnološka rješenja nijesu u stanju da garantuju sigurnu i izvjestnu budućnost preduzeću ukoliko ljudski resursi nijesu sposobni da ih u postojećim uslovima adekvatno koriste. Kompetencije i motivacija ljudskih resursa u savremenim uslovima predstavljaju najveći i najznačajniji kapital preduzeća, važniji i od finansijskog i fizičkog. Ljudski resursi predstavljaju poslovne subjekte ali su istovremeno leglo inovacija i stvaralaštva, izvor preduzetništva i katalizator poslovnog iskustva. Inovacije u tehničko – tehnološkoj sferi i nijesu ništa drugo nego posljedica učenja i razvoja znanja.

"Čovek i društvo mogu da proizvode ono što znaju i umeju. Obrazovanje – obrazovanost je jedan od bitnih uslova i činilaca svakog smislenog intelektualnog i manualnog rada, svakog duhovnog i materijalnog stvaranja i ostvarivanja. Ono je faktički osnov razvoja proizvodnih snaga i proizvodnih odnosa, predmeta i sredstava rada i društvene organizacije. Znati i umeti je bitna odredba svakog društvenog i ljudskog razvoja."<sup>9</sup>

Navedeni činioци radne uspješnosti su podjednako značajni i za ljudske resurse u proizvodnim i neproizvodnim (uslužnim) organizacijama, a u okviru njih za ljudske resurse na izvršnim i upravljačkim (menadžerskim) poslovima. Zato I. Adičes ističe: "Dobri menadžeri moraju biti motivisani znalci, a ne samo motivisani ili samo znalci, da bi mogli da donose efektivne odluke."<sup>10</sup>

U savremenim uslovima poslovanja kompetencije, odnosno znanja i sposobnosti postaju, kako to kaže P. Drucker<sup>11</sup> jedini smisleni resurs, a temelj ekonomija znanja. Kako su znanja i sposobnosti temelj kompetentnosti i osnovni činioци radne uspješnosti ljudskih resursa, i u kvantitativnom i u kvalitativnom smislu, nužno je definisati te pojmove.

## 2.2. Znanja i sposobnosti

G. Milosavljević<sup>12</sup> pod znanjima, u najširem smislu, podrazumijeva skup sadržaja o nekom predmetu ili pojavi i njihovim odredbama zasnovanim na istini. S obzirom da su znanja tijesno vezana sa naukom ista se često uzimaju kao njen sinonim.

---

<sup>6</sup> Spencer L.M and Spencer S.M.: Competences at work: models of superior performance, New York: John Wiley&Sons, Inc, 1993., str.3.

<sup>7</sup> Boyatzis R.: The Competent Manger (preuzeto iz knjige: Torrington D., Hall L., Taylor S.: Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2004, str. 417.

<sup>8</sup> Mašić B.: Strategijski menadžment, Univerzitet "Braća Karić", Beograd, 2001, str. 324.

<sup>9</sup> Milosavljević G., Vukanović S.: Profesionalno obrazovanje na distancu, FON, Beograd, 2000, str. 10.

<sup>10</sup> Adičes I.: Upravljanje promenama, AGORA, Beograd, 1994, str. 31.

<sup>11</sup> Drucker P.: Nova zbilja, Novi lider, Zagreb, 1992.

<sup>12</sup> Milosavljević G.: Organizacija treninga, Službeni glasnik, Beograd, 1997. str.39.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Usavršavanje ljudskog znanja predstavlja neminovani proces u držanju koraka sa savremenim naučno – tehnološkim progresom. Znanja u preduzeću obuhvataju radna iskustva i znanja pojedinaca. Viši nivo znanja podrazumijeva bolje razumijevanje među pojedincima, kao i bolje razumijevanje svih procesa u preduzeću. Za ljudske resurse na rukovodećim mjestima u preduzeću nijesu dovoljna samo tehnička i uskospecijalizovana znanja već su im potrebna široka znanja o ljudima kojima rukovode. Menadžeri moraju imati u vidu da je svaki čovjek svijet za sebe i da u skladu sa svojim znanjima, sposobnostima i navikama stupa u različite međusobne odnose sa drugim ljudima, ima svoj stav prema okolini koja okružuje njega i njegov život i njegovi radni rezultati su u direktnoj zavisnosti od mogućnosti pravilnog sagledavanja brojnih socioloških odnosa koji se razvijaju u preduzeću. Veći nivo znanja omogućuje i bolje i adekvatnije razumijevanje ovih odnosa što će za posledicu imati veće zadovoljstvo poslom i bolje radne rezultate.

Sa aspekta ekonomije znanja, osnovne karakteristike ambijenta u kojem živimo i o kojoj govori P. Drucker, najbitnija su opredmećena znanja, odnosno znanja koja »pojedinaac koristi i unapređuje radeći«.<sup>13</sup>

Osnov za razvoj ljudskih sposobnosti leži u naslednoj anatomsko-fiziološkoj strukturi ličnosti u vidu dispozicija. Međutim, dispozicije predstavljaju samo osnov i polazište ali nikako nijesu i jedini faktor za razvoj sposobnosti. Put od dispozicija do određenih sposobnosti je čitav put razvoja i formiranja ličnosti. Ljudske sposobnosti se gase i razvijaju. Znanje i iskustvo su faktori koji vrše usmjeravanje procesa razvoja ljudskih sposobnosti. Na razvoj ljudskih sposobnosti nema uticaj samo individua već i društvo u cjelini. Dakle, ljudske sposobnosti su u stalnom mijenjanju, razvoju a neke i u nestajanju. Više različitih aktivnosti ima za posledicu više različitih sposobnosti. U osnovi svake sposobnosti leži ne samo predispozicija (nasledni faktor) već i ljudski rad, odnosno aktivnost. G. Milosavljević<sup>14</sup> sam proces uobličavanja ljudskih sposobnosti vidi kao dijalektički proces u čijoj osnovi leži međuzavisnost psihobiološke konstitucije čovjeka i društvene sredine i naglašava da se suština ovog procesa mora shvatiti kao interaktivni odnos između aktivnosti individue s jedne i društva i njegove strukture s druge strane.

Različiti autori različito definišu sposobnosti. Tako M. Đorđević i R. Ničković<sup>15</sup> pod sposobnostima podrazumijevaju određena fizička i psihička svojstva i kvalitet ličnosti u cjelini kao osnova za uspješno obavljanje pojedinih djelatnosti (radne i druge aktivnosti) i funkcije. N. Rot pod sposobnostima podrazumijeva "one crte ličnosti od kojih zavisi razlika u uspešnom obavljanju određenih poslova... Prvu grupu čine intelektualne ili više mentalne sposobnosti ili ukratko intelegencija; drugu grupu čine psiho – motorne sposobnosti; treću senzorne sposobnosti".<sup>16</sup> Slično ovim definicijama, F. Bahtijarević<sup>17</sup> za sposobnosti kaže da su to psihičke osobine ljudi koje čine opšte lične (individualne) predušlove za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti. D. Mihailović, za sposobnosti kaže da su to "dominantne crte ličnosti koje spadaju u grupu onih sa najvećom univerzalnošću jer se sreću kod svih ljudi. Pri tom su te crte ličnosti kod pojedinca razvijene u odgovarajućem konkretnom stepenu. Sposobnosti su lako uočljive u ponašanju ljudi, a njima se tumače razlike u uspješnosti obavljanja brojnih aktivnosti."<sup>18</sup>

Objektivna znanja, koja ljudski resursi posjeduju, mogu biti slična ili gotovo identična u različitim organizacijama ali način njihovog korišćenja i primjene umnogome zavisi od sposobnosti svakog pojedinca, izgrađene korporativne kulture, načina upravljanja, izgrađene opšte socijalne klime i dr., što predstavlja specifičnost svake organizacije.

## ZAKLJUČAK

Jednom stečena znanja, kroz formalni sistem školovanja, ma koliko on bio fleksibilan, nijesu dovoljna za cio radni vijek i ne mogu u potpunosti zadovoljiti potrebe privrede. Permanentan razvoj ljudskih kompetencija predstavlja imperativ svake kompanije i osnovni uslov poslovne uspješnosti.

Ljudski resursi sa svojim kompetencijama predstavljaju unutrašnju snagu i moć kompanije koji u najvećoj mjeri doprinose ostvarivanju strateških ciljeva iste. Uspješnost menadžmenta savremenih kompanije se ogleda u sposobnosti da prepozna potencijale svojih zaposlenih, da ih razvija i usavršava, a sve u cilju realizacije interesa

---

<sup>13</sup> Komnenović B., Lažetić P., Vukasović M.: Nacionalni okvir kvalifikacija, Centar za obrazovne politike, Beograd., str. 23-24.

<sup>14</sup> Milosavljević G., Vukanović S.: Profesionalno obrazovanje na distancu, FON, Beograd, 2000, str. 17 i 18.

<sup>15</sup> Đorđević M., Ničković R.: Pedagogija, DIGP Prosveta Niš, Niš, 1991, strana 150.

<sup>16</sup> Rot N. : Opšta psihologija, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva SRS, Beograd, 1976, str. 257.

<sup>17</sup> Bahtijarević Š. F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 334.

<sup>18</sup> Mihailović D.: Psihologija u organizaciji, FON, Beograd, 2000, str. 45.

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

kompanije. Kompetentnost je svojstvo koje se izgrađuje, stvara i ne može se kupiti, a u potpunosti determiniše poziciju kompanije u odnosu na konkurenciju.

**REFERENCE**

- [1] Adižes I.: Upravljanje promenama, AGORA, Beograd, 1994.
- [2] Bahtijarević Š. F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- [3] Boyatzis R.: The Competent Manger (preuzeto iz knjige: Torrington D., Hall L., Taylor S.: Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2004.).
- [4] Dracker P.: Nova zbilja, Novi lider, Zagreb, 1992.
- [5] Drucker P.: Postapitalističko društvo, Grmeč, Beograd, 1995.
- [6] Drucker P.: Upravljenje u novom društvu, Adižes, Novi Sad, 2005.
- [7] Đorđević M., Ničković R.: Pedagogija, DIGP Prosveta Niš, Niš, 1991.
- [8] Komnenović B., Lažetić P., Vukasović M.: Nacionalni okvir kvalifikacija, Centar za obrazovne politike, Beograd, 2010.
- [9] Krstić B., Vukadinović D.: Upravljenje znanjem kao izvor održive konkurentnosti preduzeća, Ekonomske teme, 3, 2008.
- [10] Mašić B.: Strategijski menadžment, Univerzitet "Braća Karić", Beograd, 2001.
- [11] Mihailović D.: Psihologija u organizaciji, FON, Beograd, 2000.
- [12] Milosavljević G., Vukanović S.: Profesionalno obrazovanje na distancu, FON, Beograd, 2000.
- [13] Milosavljević G.: Organizacija treninga, Službeni glasnik, Beograd, 1997.
- [14] Novičević R., Abramović N.: Menadžment ljudskih resursa, Fakultet za poslovnu ekonomiju Bar, Bar, 2016.
- [15] Rakita B.: Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
- [16] Rot N. : Opšta psihologija, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva SRS, Beograd, 1976.
- [17] Spencer L.M and Spencer S.M.: Competences at work: models of superior performance, New York: John Wiley&Sons, Inc, 1993.
- [18] Torrington D., Hall L., Taylor S.: Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2004.

---

**THE DISTINCTION BETWEEN PERFORMANCE OF A SUBSIDIARY AND  
PERFORMANCE OF ITS MANAGEMENT**

**Azamina Masovic**

Institute for Development Research and Alternatives–Skopje

[mina.masovic@gmail.com](mailto:mina.masovic@gmail.com)

**Abstract:** Multinational company is any company that is registered and operates in more than one country. According to the systems approach, multinational company is considered an „open system“; it affects and is affected with the surrounded business environment. Environmental factors have a significant impact on international economic activities, especially on the activities of multinational companies. However, in addition to the environmental factors, the performance of multinational companies is also affected by certain variables, such as the transfer pricing policy. The environmental factors in the host country, especially the economical, political, legal, socio-cultural and technological factors, have a direct impact on the performance of subsidiaries and their managers. If multinational companies want to perceive their real performance, they need to take into account the impact of all environmental factors and variables when assessing the performance of foreign subsidiaries and their managers. The environmental factors and variables in each host country are completely different from those in the home country. Their impact on the performance of multinational companies is therefore a field of highest scientific and practical interest. The aim of this paper is to provide an understanding of the difference between the performance of the subsidiary and the performance of its management, i.e. the difference between economical and managerial performances. From the viewpoint of performance evaluation, it is very significant to separate between the management performance and the subsidiary performance, in order to measure and evaluate the performance related to the efficiency of subsidiary management and the performance related to the effect of the environmental factors and variables. The importance of distinguishing between the performance of the subsidiary and the performance of its management is the goal of this paper. The performance evaluation of companies is by itself a complex task and it is even more complex in international circumstances. The environmental factors and variables in the host country are beyond the control of the subsidiary’s management. Therefore the management can be given a good evaluation despite the poor performance of the subsidiary, and vice-versa. Here, the environmental factors that are beyond the control of the subsidiary’s management are divided into two groups: factors existing in the external environment and those in the internal environment. To evaluate the managerial performance, multinational companies need to disregard the impact of the environmental factors and variables that are beyond the control of the subsidiary’s management. When assessing the performance of the subsidiary, on the other hand, multinational companies should anticipate the impact of all environmental factors and variables that are beyond the control of the subsidiary’s management.

**Keywords:** performance, subsidiaries, management, environmental factors.

**ДИСТИНКЦИЈА ПОМЕЃУ ПЕРФОРМАНСИ НА СУПСИДИЈАРОТ И  
ПЕРФОРМАНСИ НА НЕГОВИОТ МЕНАЏМЕНТ**

**Аземина Машовиќ**

Институт за развојни истражувања и алтернативи–Скопје

[mina.masovic@gmail.com](mailto:mina.masovic@gmail.com)

**Резиме:** Под мултинационална компанија се подразбира компанија којашто е регистрирана и делуваат во повеќе од една земја. Според концептот на системскиот приод, мултинационалната компанија се смета за „отворен систем“: влијае и е под влијание на деловното окружување. Факторите на окружувањето имаат значајно влијание на меѓународната економска активност, а посебно на активността на мултинационалните компании. Освен факторите на окружувањето, на перформансите на мултинационалните компании влијаат и одредени варијабли, како што е политиката на трансферни цени. Перформансите на супсидијарите се под влијание на факторите на окружувањето во секоја одделна земјите–домаќини. Некои од факторите на окружувањето имаат значајно влијание на перформансите на супсидијарите, како што се економските,

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

политичките, правните, социокултурните и технолошките фактори. Доколку мултинационалните компании сакаат да ги согледаат нивните реални перформанси, тогаш е потребно да го земат предвид влијанието на сите фактори и варијабли на окружувањето во оцена на перформансите на супсидијарите и нивните менаџери. Факторите и варијаблите на окружувањето во секоја одделна земја–домаќин се различни од факторите и варијаблите на окружувањето што постојат во матичната земја. Влијанието на овие фактори и варијабли на окружувањето на перформансите на мултинационалните компании претставуваат подрачје кое зазема врвен научен и практичен интерес. Целта на трудот е да обезбеди разбирање на разликата којашто постои помеѓу перформансите на супсидијарот и перформансите на неговиот менаџмент, односно разликата помеѓу економските и менаџерските перформанси. Од аспект на оцената на перформансите, многу е важно да се направи разлика помеѓу менаџерските перформанси и перформанси на супсидијарот, со цел да се измерат и оценат перформансите коишто произлегуваат од ефикасноста на менаџментот на супсидијарот и перформансите коишто се резултат на влијанието на факторите и варијаблите на окружувањето. Оцената на перформансите на компаниите претставува комплексна задача, којашто дополнително се усложнува во меѓународен контекст. Фактори и варијабли на окружувањето во земјата–домаќин се надвор од контрола на менаџментот на супсидијарот. Како резултат на тоа, во праксата е возможно да слаби резултати од работењето на супсидијарот бидат проследени со успешно оценет менаџмент, и обратно. Следствено на тоа, овој труд се однесува на согледување на потребата од разграничување на овие два типа на перформанси, односно на перформанси на супсидијарот и перформанси на неговиот менаџмент. Сите фактори на окружувањето коишто се надвор од контрола на менаџментот се поделени во две групи на фактори: фактори надвор од контрола на менаџментот во екстерното окружување и фактори надвор од контрола на менаџментот во интерното окружување. Во оцена на менаџерските перформанси, мултинационалните компании треба да го изостават влијанието на факторите и варијаблите на окружувањето коишто се надвор од контрола на менаџментот на супсидијарот. Истовремено, кога ги оценуваат перформансите на нивните супсидијари, мултинационалните компании треба да ги земе во предвид сите фактори и варијабли на окружувањето коишто се надвор од контрола на менаџментот на супсидијарот.

**Клучни зборови:** перформанси, супсидијари, менаџмент, фактори на окружувањето.

## 1. ВОВЕД

Компаниите го проширија своето делување надвор од границите на матичните земји, многу одамна пред глобализацијата да стане клучен збор и движечка сила што ги поттикнува да инвестираат, заради освојување нови пазари, стратегиски ресурси, како и искористување на предностите на економијата од обем. Следствено на тоа, супсидијарите во голема мера се вклучени во процесот на создавање на вредноста во рамките на мултинационалната компанија. Оцената на перформансите на супсидијарите е од клучно значење за глобално активните компании, не само во однос на создавањето на вредноста за мултинационалната компанија, туку и во поттикнувањето на меѓународна експанзија, како и во насочувањето на алокацијата на ресурсите<sup>211</sup>.

Денес мултинационалните компании ја имаат достигнато „транснационалната ера“, при што супсидијарите имаат значајна стратегиска улога во рамките на глобалната корпоративна стратегија. Стратегијата на супсидијарот треба да биде интегрирана во корпоративната стратегија на мултинационалната компанија<sup>212</sup>. Супсидијарите не претставуваат само продолжение на седиштата, туку се разликуваат во однос на историјатот, контекстот и стратегиската улога. Стратегиската улога на супсидијарите може да биде од едноставно спроведување на глобалната корпоративна стратегија до развој на специфична стратегија на супсидијарот. Некои супсидијари имаат авторитет самостојно да донесуваат стратегиски и оперативни одлуки, додека останатите се само пасивни спроведувачи на корпоративната стратегија. Следствено на тоа, некои супсидијари со своето делување се многу поважни за мултинационалната компанија во споредба со останатите супсидијари. Покрај тоа, супсидијарот, како дел од

---

<sup>211</sup> Hedrik, V. (2008): *Performance Evaluation of Foreign Subsidiaries: A Critical Analysis*, Grin Verlag GmbH, 1<sup>st</sup> Edition, London, p. 2;

<sup>212</sup> Frynas, G. and Mellahi, K. (2011): *Global Strategic Management*, Oxford University Press, 2<sup>nd</sup> Edition, Oxford, p. 215;

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

мултинационалната компанија, има сопствени цели, коишто често не се совпаѓаат со севкупните цели на мултинационалната компанија<sup>213</sup>.

Доколку мултинационалната компанија има повеќе супсидијари во различни делови во светот, ефективниот систем на контрола треба да осигури дека супсидијарите делуваат кон остварување на заедничките цели, односно кон остварување на корпоративниот стратегиски план. Исто така, системот на контрола треба да овозможи оценка на перформансите на менаџментот на секој одделен супсидијар. Бидејќи секој супсидијар делува во различно окружувањето, не е можно да се користи стандарден систем за оценка на перформансите<sup>214</sup>.

Ефективниот систем за оценка на перформансите на мултинационалната компанија треба да овозможи: 1) менаџментот да ја процени профитабилноста на активностите во странство, 2) рано предупредување за подрачјата коишто се надвор од контрола, 3) ефикасна алокација на ресурсите и 4) оценка на менаџерските перформанси<sup>215</sup>. За потребите на донесувањето на добри стратегиски одлуки, како и за развој и спроведување на стратегиите, седиштето треба да располага со информации за активностите на нивните супсидијари. Оценка на перформансите е од суштинско значење за добивање на вистинската слика за работењето на супсидијарите, при што се овозможува да се направи јасна дистинкција помеѓу успешни и неуспешни меѓународни експанзии.

## 2. ЕКОНОМСКИ И МЕНАѢРСКИ ПЕРФОРМАНСИ

Значајно прашање што се појавува при оценка на перформансите на супсидијарите е прашањето за потребата да се направи разлика помеѓу перформансите на супсидијарот и перформансите на неговиот менаџмент, односно разлика помеѓу економските и менаџерските перформанси. Во однос на ова прашање преовладуваат различни мислења. Одредени мултинационални компании сметаат дека перформансите на менаџментот се неразделиви од перформансите на супсидијарот. Тие го застапуваат ставот дека делувањето на супсидијарот е под одговорност на неговиот менаџмент. Следствено на тоа, оцената на перформансите на менаџерите треба да биде поврзана со оцената на перформансите на супсидијарите<sup>216</sup>.

Иако одредени компании сметаат дека перформансите на менаџерите се еднакви на перформансите на супсидијарот, постојат неоспорливи причини дека е потребно нивно разграничување<sup>217</sup>. Добрите резултати од работењето на супсидијарот не се секогаш поврзани со добар менаџмент. Истовремено, можна е и спротивна ситуација, односно, и покрај лошите резултати од работењето на супсидијарот, неговиот менаџмент може да биде оценет како успешен бидејќи факторите што влијаеле на резултатите на супсидијарот биле надвор од контрола на менаџментот или не биле предвидени во буџетот. Со цел да се добијат точни резултати во процесот на оценка на перформансите, неопходно е да се направи разлика помеѓу перформанси на супсидијарите и перформанси на нивните менаџери.

Во оцената на перформансите на менаџментот се земаат предвид околностите во коишто супсидијарите делуваат. Следствено на тоа, само приходите и трошоците што може да бидат контролирани од страна на менаџерите треба да бидат земени предвид во оцената на нивните перформанси. Истовремено, приходите и трошоците што се под влијание на фактори надвор од контролата на менаџерите треба да бидат изоставени во оцената на нивните перформанси. Стапките на данокот на добивка, валутните флукуации, каматните стапки на кредитите се фактори коишто менаџментот не може да ги контролира и тие треба да бидат отстранети во оцената на нивните перформанси<sup>218</sup>. Во фактори надвор од контрола на менаџментот се вбројуваат и факторите на окружувањето во земјата-домаќин, односно економските, политичките, правните, социокултурните и технолошките фактори. Факторите на окружувањето со кои се соочуваат менаџерите на супсидијарите се различни од факторите на окружувањето што постојат во матичната земја.

---

<sup>213</sup> Ibid, p. 216;

<sup>214</sup> Dewan, J. and Sudershan, K. (2003): *International Marketing Management*, Discovery Publishing House, New Delhi, pp. 26–27;

<sup>215</sup> Rathore, S. (2008): *International Accounting*, PHI Learning, 2<sup>nd</sup> Edition, New Delhi, p. 371;

<sup>216</sup> Ibid. 5, p. 377;

<sup>217</sup> Hansen, D. et al. (2007): *Cost Management: Accounting and Control*, South-Western College Pub, 6<sup>th</sup> Edition, Mason, p. 346;

<sup>218</sup> Abdallah, W. (2004): *Critical Concerns in Transfer and Practice*, Praeger, Westport, p. 118;

Оценувањето што се фокусира само на активностите на менаџментот во дадените околности може да служи како средство за мотивација. Ефикасен начин за постигнување на оваа цел е зголемување на улогата на нефинансиските мерки во процесот на оценувањето на менаџментот. Следствено на тоа, системот на оцена на перформансите треба да ја опфати разликата помеѓу перформанси на супсидијарите и перформансите на нивните менаџери со цел соодветно наградување на добрите менаџери. Исто така, многу е важно да се оцени релативниот придонес на менаџерите на одделните супсидијари во остварувањето на севкупните перформанси на мултинационалната компанија<sup>219</sup>.

Кога се оценува менаџментот на супсидијарот, финансиските извештаи на супсидијарот треба да бидат конвертирани во домашна валута, а факторите што се надвор од контрола на менаџерот треба да бидат изоставени<sup>220</sup>. Следствено на тоа, факторите што треба да бидат изоставени во оценувањето на перформансите на менаџментот на супсидијарот, бидејќи се поврзани со приходите и трошоците што се надвор од негова контрола, може да се класифицираат во две групи фактори<sup>221</sup>:

- Фактори надвор од контрола на менаџментот во екстерното окружување;
- Фактори надвор од контрола на менаџментот во интерното окружување.

Фактори надвор од контрола на менаџментот во екстерното окружување се фактори што произлегуваат од локалното деловно окружување, додека втората група фактори, односно фактори надвор од контрола на менаџментот во интерното окружување, е поврзана со политиката на седиштето на компанијата.

Истовремено, во процесот на оцената на перформансите на супсидијарот се вклучуваат факторите на окружувањето коишто се надвор од контролата на менаџментот на супсидијарот<sup>222</sup>.

### 3. ФАКТОРИ НАДВОР ОД КОНТРОЛА НА МЕНАџМЕНТОТ ВО ЕКСТЕРНОТО ОКРУЖУВАЊЕ

Факторите надвор од контрола на менаџментот во екстерното окружување на супсидијарот се втемелени во локалното деловно окружување. Окружувањето на супсидијарот е под влијание на мноштво фактори, вклучувајќи ги економските, правните, политичките, социокултурните и технолошките фактори. Секоја од овие димензии на окружувањето има посебно влијание на перформансите на супсидијарот и неговиот менаџмент. Како позначајни фактори надвор од контролата на менаџментот во екстерното окружување се сметаат<sup>223</sup>:

- **Стапките на девизниот курс:** Флукуациите на девизниот курс значајно влијаат на остварените резултати на супсидијарот и истите треба да бидат земени предвид во оцената на неговите перформанси. Буџетот спореден со остварените резултати изразени во локалната валута или употреба на ист девизен курс во двата процеса, планирање и контрола, се смета дека успешно го отстранува влијанието од промените на стапките на девизниот курс на оцената на перформансите на менаџментот;
- **Даночните стапки во земјата-домаќин:** Фискалната политика на владата во земјата-домаќин е значаен фактор на економското окружување во однос на одредувањето на нивото на даночните стапки. Даночните стапки се разликуваат меѓу земјите, при што истите значително се одразуваат на перформансите на супсидијарите. Менаџментот на супсидијарот нема контрола над даночните стапки во земјата-домаќин. Следствено на тоа, оцената на перформансите на менаџментот треба да се врши врз основа на остварените резултатите пред оданочувањето, додека во оцената на перформансите на супсидијарите треба да се земат предвид платените даноци. Доколку компанијата одлучи да ја реинвестира нејзината добивка во земјата каде што истата е остварена, тогаш се земаат предвид само локалните даноци. Истовремено, кога компанијата ги пренасочува добивките во седиштето, во оцената на перформансите на супсидијарите треба да се земат

---

<sup>219</sup> Ibid. 1, pp. 5–9;

<sup>220</sup> Ibid. 7, p. 346;

<sup>221</sup> Ibid. 1, p. 9

<sup>222</sup> Drury, C. (2012): *Management and Cost Accounting*, Cengage Learning, 8<sup>th</sup> Edition, Andover, p. 487;

<sup>223</sup> Groff, M. (2004): “The Role of Financial and Non-financial Evaluation Measures in The Process of Management Control over Foreign Subsidiaries—Empirical Evidence in Slovene multinational companies”, *Journal of Contemporary Management*, Vol. 9, No. 2, p. 61;



предвид сите даноци што се однесуваат на репатријацијата на профитот, додека истите треба да бидат изоставени во оцената на перформансите на менаџментот на супсидијарот бидејќи одлуките за реинвестирање и репатријација не се донесуваат од страна менаџментот на супсидијарот, туку од седиштето на мултинационалната компанија;

- **Предности на локалното деловно окружување:** Доколку мултинационалната компанија одлучи да инвестира во одредена земја со цел да ги искористи нејзините предности во однос на поевтините сировини или работната сила, остварените пониски трошоци ќе придонесат за подобри перформанси на супсидијарот. Следствено на тоа, остварените пониски трошоци треба да бидат изоставени во оцената на перформансите на менаџментот. Менаџментот на супсидијарот не може да биде оценет како успешен само поради пониските трошоци на сировините и работната сила во одредена земјата-домаќин.

#### 4. ФАКТОРИ НАДВОР ОД КОНТРОЛА НА МЕНАѢМЕНТОТ ВО ИНТЕРНОТО ОКРУЖУВАЊЕ

Покрај фактори надвор од контрола на менаџментот во екстерното окружување, како значајни се сметаат и факторите надвор од контрола на менаџментот во интерното окружување. Оваа група фактори е поврзана со политиката на седиштето на компанијата. Како фактори надвор од контрола на менаџментот во интерното окружување се сметаат<sup>224</sup>:

- **Политиката на трансферни цени:** Доколку мултинационалната компанија за преносот на производите и услугите меѓу одделните супсидијари одредува трансферни цени според принципот „дофат на рака“, тогаш се смета дека компанијата постигнува приближно идентични конкурентски пазарни услови. Во таков случај, оцената на перформансите на менаџментот може да се врши врз основа на остварените резултати без никакви дополнителни прилагодувања. Сепак, политиката на трансферни цени може да биде употребена до одреден степен како средство за пренос на профитите од земји со повисоки даночни стапки во земји со пониски даночни стапки со цел намалување на глобалните даночни обврски. Во ваков случај, влијанието на политиката на трансферни цени треба да биде изоставено во оцената на перформансите на менаџментот бидејќи се работи за фактор што е надвор од неговата контрола. Систем за оценка на перформансите што не го зема предвид растот на профитите како резултат на манипулативни трансферни цени не обезбедува солидна основа за оценка на реалните перформанси. Одреден дел од мултинационалните компании, како решение на овој проблем, користат двојни трансферни цени, при што водат двојна евиденција, една за потребите за внатрешното оценување, а друга за даночните потреби;
- **Индириктните трошоци, ројалитети и камати:** Доколку супсидијарот е лоциран во политички нестабилно окружување, доколку се очекува девалвација на локалната валута или доколку локалното законодавство не дозволува седиштето да изврши репатријација на неговите профити, тогаш седиштето може да употреби одредени стратегии, како што се високи каматни стапки и ројалитети или распределба на повисок процент на индириктни трошоци. Овие стратегии му помагаат на седиштето да го намали девизниот ризик до одреден степен, сепак зголемувањето на трошоцната страна на билансот на успехот на супсидијарот води до намалување на неговите профити и нереална оценка на перформансите на менаџментот<sup>225</sup>. Бидејќи овие одлуки се донесуваат од седиштето на мултинационалната компанија, сите приходи и трошоци кои произлегуваат од нив треба да бидат изоставени од оцената на перформансите на менаџментот на супсидијарите.

#### 5. ЗАКЛУЧОК

Компаниите го проширија своето делување надвор од границите на матичните земји, многу одамна пред глобализацијата да стане клучен збор и движечка сила што ги поттикнува да инвестираат, заради освојување нови пазари, стратегиски ресурси, како и искористување на предностите на економијата од обем. Денес мултинационалните компании ја имаат достигнато „транснационалната ера“, при што супсидијарите имаат значајна стратегиска улога во рамките на глобалната корпоративна стратегија. За потребите на донесувањето на добри стратегиски одлуки, како и за развој и спроведување на стратегиите, седиштето

---

<sup>224</sup> Ibid, p. 62;

<sup>225</sup> Ibid. 5, p. 378;

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

треба да располага со информации за активностите на нивните супсидијари. Оцена на перформансите е од суштинско значење за добивање на вистинската слика за работењето на супсидијарите, при што се овозможува да се направи јасна дистинкција помеѓу успешни и неуспешни меѓународни експанзии.

Иако одредени компании сметаат дека перформансите на менаџерите се еднакви на перформансите на супсидијарот, постојат неоспорливи причини дека е потребно нивно разграничување. Добрите резултати од работењето на супсидијарот не се секогаш поврзани со добар менаџмент. Истовремено, можна е и спротивна ситуација, односно, и покрај лошите резултати од работењето на супсидијарот, неговиот менаџмент може да биде оценет како успешен бидејќи факторите што влијаеле на резултатите на супсидијарот биле надвор од контрола на менаџментот или не биле предвидени во буџетот. Со цел да се добијат точни резултати во процесот на оцена на перформансите, неопходно е да се направи разлика помеѓу перформанси на супсидијарите и перформанси на нивните менаџери.

Во оцената на перформансите на менаџментот се земаат предвид околностите во коишто супсидијарите делуваат. Следствено на тоа, само приходите и трошоците што може да бидат контролирани од страна на менаџерите треба да бидат земени предвид во оцената на нивните перформанси. Истовремено, приходите и трошоците што се под влијание на фактори надвор од контролата на менаџерите треба да бидат изоставени во оцената на нивните перформанси. Следствено на тоа, факторите што треба да бидат изоставени во оценувањето на перформансите на менаџерите на супсидијарите, бидејќи се поврзани со приходите и трошоците што се надвор од нивна контрола, може да се класифицираат во две групи фактори:

- Фактори надвор од контрола на менаџментот во екстерното окружување;
- Фактори надвор од контрола на менаџментот во интерното окружување.

Фактори надвор од контрола на менаџментот во екстерното окружување се фактори што произлегуваат од локалното деловно окружување, додека втората група фактори, односно фактори надвор од контрола на менаџментот во интерното окружување, е поврзана со политиката на седиштето на компанијата.

Истовремено, во процесот на оцената на перформансите на супсидијарот се вклучуваат факторите на окружувањето коишто се надвор од контролата на менаџментот на супсидијарот.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Dewan, J. and Sudershan, K. (2003): *International Marketing Management*, Discovery Publishing House, New Delhi;
- [2] Drury, C. (2012): *Management and Cost Accounting*, Cengage Learning, 8<sup>th</sup> Edition, Andover;
- [3] Frynas, G. and Mellahi, K. (2011): *Global Strategic Management*, Oxford University Press, 2<sup>nd</sup> Edition, Oxford;
- [4] Groff, M. (2004): "The Role of Financial and Non-financial Evaluation Measures in The Process of Management Control over Foreign Subsidiaries—Empirical Evidence in Slovene multinational companies", *Journal of Contemporary Management*, Vol. 9, No. 2;
- [5] Hansen, D. et al. (2007): *Cost Management: Accounting and Control*, South-Western College Pub, 6<sup>th</sup> Edition, Mason;
- [6] Hedrik, V. (2008): *Performance Evaluation of Foreign Subsidiaries: A Critical Analysis*, Grin Verlag GmbH, 1<sup>st</sup> Edition, London;
- [7] Rathore, S. (2008): *International Accounting*, PHI Learning, 2<sup>nd</sup> Edition, New Delhi;

**APPOINTMENT OF CHIEF EXECUTIVE OFFICER BY EMPLOYEES IN AN  
ENTERPRISE**

**Edona Draga**

Faculty of Business, University „Haxhi Zeka“ – Peja, Republic of Kosovo

[edona.draga@unhz.eu](mailto:edona.draga@unhz.eu)

**Abstract:** CEOs are those who have a duty to lead the company to build good relationships with others and achieve objectives. All these are achieved through human resources, the most fundamental resource of the company who are working in their fields are able to meet the company's objectives and why not maximize the profit. Until today in various companies, in most cases, we have encountered CEOs or managers who evaluate the performance of employees from time to time, but rarely or at least we did not encounter employees who from their point of view have appreciated the performance of the their chiefs. This has happened because the employees did not have the courage and support to raise issues for their CEO or less to evaluate their performance. This research involves a partial evaluation of the CEO by employees in an enterprise. Therefore it is foreseen to be interviewed about 20 employees of different levels and different companies linked to the performance of their CEOs. The extracted data will then be analyzed through the software application for statistical analysis SPSS (IBM Analytics).

Through the results we will understand more about employee views about the performance of their CEOs and how informed are CEOs about what's happening in the company.

**Keywords:** Chief Executive, Making decisions, Creative ideas, Troubleshooting.

## **1.INTRODUCTION**

There are a large number of companies, each with its chief executive and other staff who make up a group working towards a goal. The chief executive is the position of the senior executive officer of the executive corporation, who is responsible for managing an organization. The chief executive of a corporation or company usually reports to the board of directors and is tasked with maximizing the entity's value, which may include maximizing the share price, market share, income. In the non-for-profit sector and the government , CEOs usually aim at achieving results associated with the organization's mission, such as poverty reduction, increased reading. The responsibilities of an organization's CEO are set by the board of directors or other authority, depending on the organization's legal structure. They may be of great or very limited impact and are typically protected in an official delegation of authority. Typically, responsibilities include decision-making on strategy and other key policy issues, leaders, managers, and executives. The communicative role can include statements about the press and the rest of the outside world, as well as about the management and employees of the organization; The decision-making role involves high level decisions on policy and strategy. As a company leader, the CEO advises the board of directors, motivates employees, and brings changes within the organization. As a manager, the CEO heads the day-to-day operations of the organization. The term refers to the person who makes all important company-related decisions, which includes all sectors and business areas, including operations, marketing, development Business, finance, human resources, etc. The CEO of a company is not necessarily the owner of the company. To do his job and to advance the processes towards achieving the objectives are the employees who do important work. Each of them in the field of knowledge is contributing and working towards achieving the common goal. For the work they do bosses are the ones that motivate them by rewarding wage. It is not difficult to become a chief executive, but it is difficult to justify such a role, to show results for an innovative, profitable and competitive enterprise in the market. If you fail to do this then you are not leading well and efficiently.

## **2.REVIEW OF THE LITERATURE ON THE ROLE OF CEO IN THE COMPANY**

The world has just entered a new era of relationships between leaders and followers, which very clearly calls for new leaders, as well as for a new kind of leadership in business. Those who belong to the old school of forcible leadership must understand the new type of leadership or go down to the category and rows of followers. Good management means a lot, featuring a conscious process of human activities toward realization For certain purposes, respectively the presence of five functions such as planning, organization, leadership, and control. There is no other way out. The relationship between the employer and the employee, or the leader and the pursuers, will in the future be mutual cooperation, based on the equitable sharing of business profits. Leadership with the consent of the followers is the only one that can last!

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

Before they became chief executive, they were the best employees of their companies (Amit Kalantri, 2012).

When you start a company, this is more of an art than a science because it is completely unknown. Instead of solving high profile problems, try to solve something that is deeply personal to you. Ideally, if you are an ordinary person and you have only solved your problem, you may have solved the problem for millions of people. (Brian Chesky, Airbnb).

Just because you're CEO, do not think you have enough knowledge. You must constantly increase your knowledge, the way you think, and the way you approach your organization (Indra Nooyi, PepsiCO).

It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about it, you will do things differently. (Warren Buffett, CEO of Berkshire Hathaway).

The strategy is not really a solo job - even if you're CEO. (Max McKeown, The Strategy Book).

The greatest leader is not necessarily the one who does great things. It is he who takes people to do the greatest things. (Ronald Reagan)

Do not waste your energy trying to educate or change thoughts; Go ahead and thoughts will change organically when you are the boss. (Tina Fey)

A leader is not someone who forces others to do what he needs; A leader is someone willing to give his strength to others for them to have the strength to stand in their own hands. (Beth Revis)

Success at the highest level is due to a question: "Can you make the choice that your happiness may come from someone else's success?" No one has the qualities of courage, vision, charisma, adaptability, and determination in equal measure. But every great leader makes the same decision. (Jeff Haden)

Leadership is not about a title or a designation. It's about influence and inspiration. Impact involves getting the results, the impact has to do with spreading your passion for your job, and you have to inspire comrades and consumers. (Robin S. Sharma)

If your actions inspire others to dream more, learn more, do more then you are a leader. (John Quincy Adams)

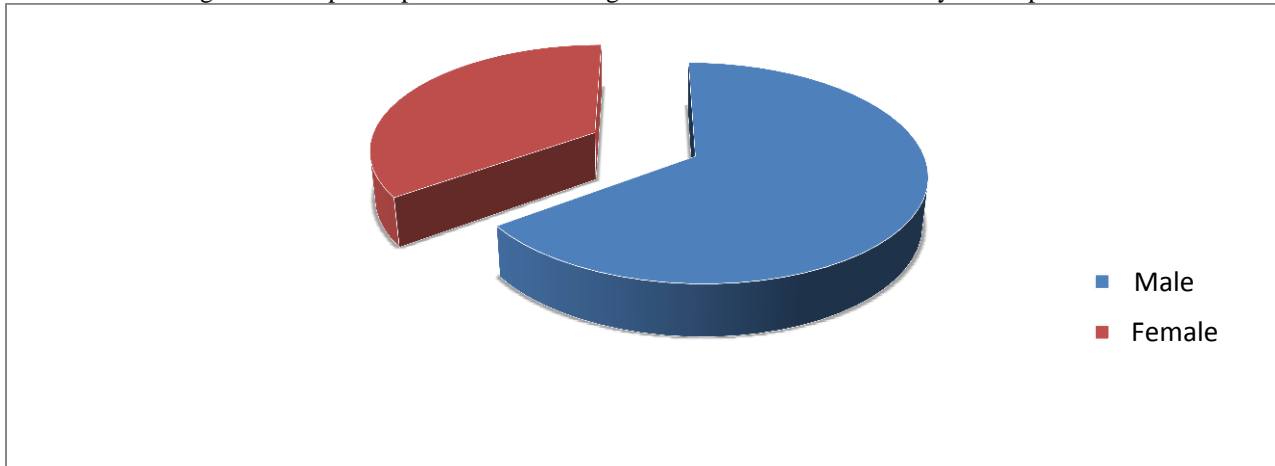
The challenge of leadership is to be strong but not rude; Be polite, but not weak; Be bold, but not bully; To be thoughtful but not lazy; Humble but not timid; Be proud, but not arrogant; To have humor, but without lies. (Jim Rohn).

### **3.ANALYSIS OF STATISTICAL DATA AND RESULTS**

As we deal with data collection, we need to do the analysis of the data and gain results from it. In this paper the research was carried out by collecting data through questionnaires. Where this questionnaire was distributed to employees of various companies in Peja and Pristina. The main purpose of initiating this questionnaire was to gather data from these employees to see how their bosses appreciated and how they are informed about what's going on in the company. Distributing questionnaires and retrieving data from employees is a very difficult process because some of them may even refuse to answer or even hesitate. Achieving the employee is done on the basis of personal contact with them, where they have been very well received by trying to give us more realistic answers about the CEO and what is happening in the company where they work. For data processing, SPSS 16.0 software was used, where data coding was first made. First, we will begin by reviewing general information on the CEOs of the companies we are researching and then proceeding with the statistical analysis of the data and the results.

Of great importance in research is also the CEO's gender where most of the businesses surveyed by more than 50% on top of them have male CEOs continuing with some of them where as CEOs have a female.

Diagram 1. Graphic representation of the gender of the CEO in the surveyed companies



In many areas of society, people have long dominated leading positions. This dominance was particularly evident in business, where female members of board of directors and corporate executives were few. Over the past three decades, however, women have entered more leading positions across the industry. The trend has given an opportunity to explore the changes in how men and women play the role of leader. Research reveals minor but significant changes in how men and women are seen in leadership roles, their effectiveness in such positions, and their leadership styles. Women in leadership positions tend to show the importance of communication, co-operation, belonging, and are more educated than men in the same positions.

#### 4. MULTIPLE STANDARD REGRESSION ANALYSIS

In statistical modeling, regression analysis is a statistical process for assessing relationships between variables. It includes many techniques for modeling and analyzing some variables, where the focus is on the relationship between a dependent variable and one or more independent variables. More specifically, the regression analysis helps to understand how the typical value of a dependent variable varies when one of the independent variables is different, while the other independent variables are kept fixed. More rarely, the focus is on a different parameter of the conditional distribution location of the dependent variable given the independent variables. In all cases, the assessment objective is a function of independent variables called the regression function. In the regression analysis, it is also of interest to characterize the variation variance of the regression function that can be described by a probability distribution.

Through the regression analysis will be tested some hypotheses about the relationship between the CEO's gender, the decision-making process in a timely manner, and the conduct of creative ideas for solving problems.

The hypotheses to be tested are:

H1:: The CEO's gender is closely related to the bringing of creative ideas for solving problems in the company.

The zero hypothesis (H0) in this case would be that the CEO's gender is not related to the behavior of creative ideas for solving problems in the company.

Table 4.1. The variables used in the regression analysis

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GjiniacCEO <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

Table 4.2. The R values that are used for the assessment of suitability

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.917 <sup>a</sup>	.840	.832	.2817

a. Predictors: (Constant), GjinnieCEO

Table 4.3. Coefficients of regression and level of significance

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.000	.078		63.992	.000
	GjinnieCEO	-1.286	.132	-.917	-9.735	.000

The table titled Variables Entered / Removed shows for independent variables and the used regression method. Here we can see the independent variable, the Gender of the CEO that was introduced simultaneously for analysis as we select the Enter method. The other table titled Model Summary gives the R values for the assessment of the overall suitability of the model. The adjusted value of square R in this case is 0.832. To see how well the independent variables explain the dependent variables we are orientated in the Table Summaryb table that in our R2 case has emerged  $0.832 \times 100 = 83.2\%$  this shows that independent variable in regression explains to this measure the dependent variables. The last table gives the coefficients of regression and their significance. These regression coefficients can be used to construct an equation called the Ordinary Least Squares (OLS) and also to test the hypotheses in each independent variables.

Development of business activity =  $(5.000) + (-1.286)$  (Gender of Ceo).

Now we test our hypothesis. The zero hypothesis shows that there is no relationship. The P value for the beta coefficient of the Gender of Ceo is 0,000. And we can say that this value is significant at the level of significance of 10%. In other words, we can affirm that the Gender of Ceo is closely related to the bringing of creative ideas for solving problems in the company.

## 5.CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Many leaders are competent but only a few of them can say they are really devoted to what they do. If you want to be in the list of the best ones, then make sure that you possess the qualities that will be mentioned below. It is not easy at all, but the rewards will be very extraordinary.

### Determination

All leaders need to make difficult decisions, it goes directly to the work they do every day. One important thing is for these people to know how to take these decisions and whether they are on a high level. In leadership positions, determination is what matters and having this ability helps a lot in every respect.

### Sensitivity

Good leaders praise the public and address problems or criticism privately. Leaders better guide employees through challenges, and are always on the lookout for solutions to foster long-term success of the organization. Rather than dealing with personal things when they encounter problems, good leaders look for constructive solutions and focus on moving forward in each aspect to the benefit of workers.

### Responsibility

Good leaders take responsibility for everyone's performance, including themselves. They follow all outstanding issues, control employees, and monitor the effectiveness of company policies and procedures. When things go well, they praise. When problems arise, they quickly identify, find solutions, and bring things back to the right place.

### Confidence

Not only are the best leaders confident, but their self-confidence is also a motive for others to complete their tasks successfully. Employees are naturally attracted to them, seek their advice, and feel safer as a result. When

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

challenged, they are not easily handed over because they know that their ideas, opinions, and strategies are well-informed and the result of difficult work. But when they fail, they take responsibility and react quickly to regulate the situation so as not to lose authority at the workplace.

**Optimism**

Good leaders are a source of positive energy. They confuse freely. They are very helpful and always worried about the feelings of others. They always give the conviction that they have a solution to everything and always know what to say in order to inspire others. They avoid pessimistic criticisms and thoughts, and always look for ways to find the parties' agreement and this helps workers work together as a group to have more efficient and effective work in the company.

**Sincerity**

Strong leaders treat workers as they want others to treat them. They are extremely ethical and believe honesty, effort, and trustworthiness form the foundation of success. They embody such values so openly that employees do not doubt their integrity for even a single minute. They share information openly and save control over others.

**Focus**

Extraordinary leaders always plan ahead of time and they are super-organized. They think that through multiple scenarios and possible impacts of their decisions, considering other alternatives and making plans and strategies - will aim at success. They openly show their plans and have backup plans in the event of changes at the last minute (which really happen very often).

**LITERATURE AND REFERENCES**

- [1] Konda, Mirnela "Tiparet e lidershypit", Tirane, 2015.
- [2] Boundless "Leadership and Gender", U.S.A, 2016.
- [3] McKeown, Max "The Strategy Book"
- [4] Dr. Solymossy, Emeric & Dr. Merovci Safet "Ndërmarrësia, Prishtinë, 2006
- [5] Ramosaj, Berim "Bazat e Menaxhimit", Prishtinë 2007, fq. 38
- [6] Wren, Daniel, "Management", New York, 1984.

**Additional Literature:**

- [1] <http://addicted2success.com/quotes/25-inspirational-quotes-by-the-top-high-performing-ceos/#>
- [2] [https://www.brainyquote.com/quotes/topics/topic\\_leadership.html](https://www.brainyquote.com/quotes/topics/topic_leadership.html)
- [3] <http://www.goodreads.com/quotes/tag/ceo>.





---

**THE MEDIA AND GLOBALIZATION THROUGH THE FENOMENON OF  
HOMOGENIZATION OF MEDIA MESSAGE**

**Liljana Siljanovska**

Faculty of Languages, cultures and communication, SEEU Tetovo and Skopje, Republic of Macedonia

[l.siljanovska@seeu.edu.mk](mailto:l.siljanovska@seeu.edu.mk)

**Abstract:** Globalization understood as a phenomenon of the twentieth century introduces turbulences in everyday life and in the business environment. New trends, the speeding process of modernization, i.e. westernization are generally accepted as aspects of a modernization, although every country in the world is still not ready or developed enough for their adoption and practice with equal intensity. An even harder task is the theoretical defining of the term globalization because in the past 20 years in scientific and academic circles there is an intense debate on its causes, consequences, effects and meaning, but they are mostly viewed from a specific scientific level of interest such as an economic, political or cultural aspect. Information technology has increasingly pushed the need for theoretical reorganization of space and time in the way of organization, structure and distribution of the message. Media expansion has commoditizing the audience in the diffusion of communication content which aims to create a global man and informed citizen. Paradoxes of the transformation of the communications reality have more open problems of media reality and awareness of the existence of selfhood in creating public opinion. This research aims to prove the hypothesis that sets contradiction between democratization of the message understood as popularization of the plural media content and atomization of the society with creative individuals mediated by the interaction of computer applications in communications. The qualitative methodology in collecting empirical data showed multidimensionality of the functions of the Internet as a target medium, but also illuminate the aspects of the sociological, cultural and political reduction of media influence on the audience of uniformity of globalized informative, educational and cultural content.

**Keywords:** pluralism, atomization, globalization, homogenization, media contents.

**МЕДИУМИТЕ И ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА НИЗ ФЕНОМЕНОТ НА  
ХОМОГЕНИЗАЦИЈАТА НА МЕДИУМСКАТА ПОРАКА**

**Лилјана Силјановска**

Факултет за јазици, култури и комуникации, Универзитет на Југоисточна Европа, Тетово и Скопје,  
Република Македонија [l.siljanovska@seeu.edu.mk](mailto:l.siljanovska@seeu.edu.mk)

**Резиме:** Глобализацијата разбрана како феномен на дваесеттиот век воведува турбуленции во секојдневниот живот и деловното опкружување. Новите трендови, забрзаниот процес на модернизација, односно вестернизација се прифатени генерално како аспекти на осовременување иако секоја земја во светот не е доволно подготвена или развиена за нивно усвојување и практикување со подеднаков интензитет. Уште потешко е теоретското дефинирање на поимот глобализација бидејќи во последните 20-тина години во научните и академските кругови се водат интензивни дебати кои се однесуваат на нејзините причини, последици, ефекти и значење, но најчесто сведени од агол на конкретно научно поле на интересирање на пример од економски, политички или културолошки аспект. Информациската технологија се повеќе ја наметнува потребата од теоретска реорганизација на просторот и времето во начинот на организација, структура и дистрибуција на пораката. Медиумската експанзија ја масовизира публиката во дифузијата на комуникациските содржини која цели да создаде глобален човек и информиран граѓанин. Парадоксите на трансформацијата на комуникацискиот реалитет се повеќе ја проблематизираат состојбата на медиумска реалност и свесноста за постоење на индивидуалост во креирањето на јавното мислење. Ова истражување има за цел да ја докаже хипотезата која поставува противречност помеѓу демократизирањето на пораката разбрана како масовизација на плуралните медиумски содржини и атомизацијата на општеството со креативни индивидуи посредувани преку интерактивноста на компјутерските апликации во комуникациите. Квалитативната методологија во собирањето на искусствените податоци ја покажа мултидимензионалноста на функциите на интернетот како мета медиум, но во исто време ги расветли аспектите на социолошката,

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

културолошката и политичката редукција на медиумското влијание врз публиката од униформноста на глобализираните информативни, едукативни и културни содржини.

**Клучни зборови:** плурализам, атомизација, глобализација, хомогенизација, медиумски содржини.

### 1. **ВОБЕД**

“Општо прифатен став е дека интегрирањето во ЕУ не е возможно без јасната и квалитетна порака која би требало да се рефлектира како суштина на процесот на медиумската комуникација во еден демократски свет богат со форми на општествена интеракција. Во таа смисла европскиот манир претпоставува вид на комуникација што би требало да биде: слободна, транспарентна, објективна, аналитична, разновидна, со други зборови, да го овозможува изразувањето на плурализмот на интереси. За да ги промовираат европските вредности, медиумите се поставени пред задачата да се “европеизираат во смисла на градење на стандарди и критериуми што би биле овозможени со конзистентна медиумска политика и регулатива“. ( Силјановска, 2007:15)

Глобализацијата се повеќе се наметнува како светски феномен во сите сфери на општествено-политичкиот, економскиот и културниот живот. Во ерата на техничко-технолошката револуција интернетот станува мета- медиум или медиум над медиумите кој создава еден сложен комуникациски реалитет каде формата, содржината и дифузијата на пораките се одвива надвор од границите на просторното и временското создавање на фактичката реалност која се трансформира во глобална медиумска реалност. Таквата реорганизација на просторот и времето формира еден постмодернистички дискурс на глобална медиумска рамка наменета за планетарна публика која не преставува едноставен збир на локални и национални публики туку кративни индивидуи кои ги ефектуираат индивидуалните и колективните вредности како интеракција или повратно влијание на медиумската порака. “ Модификацијата на системот на социо-културните вредности изразени низ една хомогенизирана порака не се прави секогаш на линеарен начин. Овие трансформации честопати се придружени од конфликти кои се создадени од коегзистенцијата низ еден период на два системи на вредности. Овие конфликти на вредности можат да создаваат тензии кај единката кои што се преведуваат како девијации на општиот систем на вредности”. (исто:21)

### 2. **ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА И ДЕМОКРАТИЗАЦИЈАТА НА МЕДИУМСКАТА КУЛТУРА**

Во зависност од локалните, социјалните и политичките услови, демократизацијата на културата, се манифестира на различни начини, иако предизвикот е последица од глобализацијата и различните аспекти на меѓународната комуникација. Основните прашања на идентитетот кај општествата во развој, а со тоа и на функциите на медиумите и организирањето на комуникациската порака се поврзани со историјата, борбата за ослободување од колонијализмот и наметнување на туѓите култури, како и со судир на современите трендови со традиционалните вредности. Демократската креација на нивната културна политика и медиумска култура е слична, но во исто време и целосно различна во развиените индустриски земји. Тие се насочени кон демократизација на високата култура, односно надминување на јазот помеѓу високата и популарната култура, како и кон создавање и заштита на вредностите на граѓанското општество, а тоа се демократија, правда, слобода на говорот и изразувањето, еднакви можности за сите, солидарност, социјална хармонија, унификација и стандардизација во применување на генералните политики. Оттаму, со различен интензитет сите земји во светот се соочуваат со неколку фундаментални точки на размислување и на дејствување. Се преземаат конкретни мерки и активности во културната политика за надминување на алармантната алиенација што доаѓа како производ на модернизацијата, односно на глобализацијата. Сопствената медиумска продукција, производството на материјални артефакти во филмот, театарот, литературата, ликовното творештво и другите видови на уметност, се само неколку изразни форми на заштита на културната традиција, а во исто време и можност за комуникација помеѓу различните култури. Во тие рамки, политиката за демократизацијата на медиумската култура како поддршка и развој настојува да ги поддржи средствата за културна продукција и нивната дифузија, како и да ги поддржи средствата за културна партиципација.

Во ваква констелација на односи во глобалната ера, се наметнува потребата од редефинирање на флуидниот и комплексен дискурс на културниот идентитет, кој не треба да се разбере само од аспект на неговото промислување како апстрактен концепт. Тој како антрополошки и општествен феномен е жив, незаобиколен и сложен процес, а за неговите развојни компоненти големо влијание имаат медиумите преку формите на организација и ширење на комуникациските пораки помеѓу различните култури во

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

меѓународниот комуникациски реалитет. Различните културни факти произлегуваат од различните искуствени содржини на животот. Прашањето за културните разлики особено се наметнува како одговор на економската и политичката глобализација во стравот од унификацијата и стандардизацијата на нормите и правилата во спороведувањето на генералните политики и пред се како одговор на феномените кои во одделни сегмени на општествена и културна продукција се дефинираат како американизација или европеизација на медиумските содржини. Харолд Инис (Harold Inis) и Маршал Меклуан ( Marshal Mc Luhan) се првите модерни научници кои ја проучуваа врската помеѓу средствата за комуникација со кои располага еден народ и начинот на кои тие влијаат врз определувањето на карактерот и димензионирањето на општеството, политиката, културата и економијата. Инис (1950), ја воочил пристрасноста која ја носи секој медиум што од аспект на анализа на влијание врз публиката односно реципиентите претставува манипулација на јавното мислење. “ Некои инсистираат на времето, други на просторот, што секако дека има различни импликации и последици по општествениот живот.(...) Оттаму, на многу воопштен и фундаментален начин, временските и просторни карактеристики на средствата за комуникација со кои располага едно општество, ги наметнуваат и границите на дометот и односите на неговото дејствување. Во границите на дејствувањето, гтие придонесуваат и на обликувањето на карактерот на општествените институции и општествените интеракции”. ( Lorieimer, Rolend,1998:29)

### 3. ПАРАДОКСИТЕ НА ТРАНСФОРМАЦИЈАТА НА КОМУНИКАЦИСКИОТ РЕАЛИТЕТ

Контроверзностите на концептот на глобализацијата како општествена парадигма има влијанија врз општествените сегменти и функционалните целини на општеството вклучувајќи ги вредностите и артефактите и нивната интеракција во меѓунационалната и интеркултурната зависност на различните индивидуи, општествени групи и нации. Но, тие не се предмет на анализа само кај социолозите и филозофите или аналитичарите во политиката и бизнисот, туку се повеќе го привлекуваат вниманието кај комуниколозите и културолозите од еден интердисциплинарен ракурс на општествено промислување на комуникацискиот реалитет надвор од границите на создавањето на транснационалниот карактер на медиумската порака и нејзината просторна и временска неограниченост помеѓу хетерогената публика во планетарни рамки. Тргувајќи од синтагмата на Маршал Меклуан и Квентин Фиоре -дека целиот свет сега е мудрец.( Stook et al.1992)- или од доста експлоатираната Меклуанова порака дека- светот е едно големо село- теоретските анализи на комуникациската глобализација ја потврдуваат тезата за интернационализација на медиумските содржини по принципот на селекција на фактите и вредностите креирани најнапред за една локална односно национална публика. Но, според важноста на информацијата и посредното влијание на регионално и светско ниво, посредувани со интернетот како најбрз мултимедиум, тие во исто време ја креираат глобалната медиумската рамка или позната како Agenda setting. Трансформацијата на комуникацискиот реалитет низ формата и содржината на организирање на медиумската порака го прави светот како “едно место” во меѓународната комуникација. Синдромот на идентификација и проекција со главните ликови во медиумските пораки, со нивните животни стории, со темите од општествено-политичкиот, економскиот и културниот живот создава контрола на производството на медиумските содржини, а таквите контролни инстанци се локализираат транснационално преку процесот на редукција на информациите. При тоа како значајни селективни механизми, особено во печатените медиуми се временскиот притисок и недостигот на простор што во даден случај може да бидат поважни од содржинските критериуми. На пример ако една меѓународна информација пристигне порано, се зголемува можноста таа да стане медиумски проширена вест и во одделни медиуми да се појави во различни облици на организирање на комуникациската порака, како што е извештај, коментар, анализа и статија. Дискусијата за критериумите по кои се селектираат вестите ја развива Вотер Липман (1922) употребувајќи го за прв пат поимот “ вредност на вестите”. Категоризирањето и објаснувањето на настаните од друга страна пак, подразбира знаења, односно искуства од слични настани. Според една изрека на Шнајдер (1984), - Новинарите за се се надлежни, за многу малку од тоа се образовани и речиси со ништо не се овластени ( Кунчик, М Ципфел,А,1998:162)

Наспроти ограничувачките фактори на традиционалните медиуми, новите средства за масовна комуникација, односно интернетот, го прошируваат димензионираниот глобализирачки ефект на масовната медиуми. Тоа се огледа во интеграција на публиката на големи растојанија во виртуелната реалност, бидејќи медиумите преку симболите и знаците ја претвораат, осмислуваат и пренесуваат содржината на човечките односи обликувајќи ги новите светови во содејство со новите универзални вредности и споделување на

разликите на националните и културните идентитети. “Тие насекаде се опишани како симулирани заедници или симулирани блокови на сили, бидејќи се засновани врз знаци на однесување само во масовните медиуми. На пример, многу жени имаат чувство на сестринство, дури иако не се учесници во женско движење. Натаму, со оглед на тоа што симболите можат да бидат пренесени мошне брзо, згуснувањето на времето ги отстранува ограничувањата и со тоа, општествената реалност на просторот”. (Crook et al.1992:131-4).

#### 4. ФЕНОМЕНОТ НА ХОМОГЕНИЗАЦИЈА НА МЕДИУМСКАТА ПОРАКА

Поимот “реалност” потпаѓа по влијание на медиуми кои со тоа, невнимателно и многу наметливо, потпаѓајќи под влијание на повеќекратни импакти на глобализацијата, творат културна хомогеност. Интернетот како независен медиум, кој што е делумно составен од други медиуми, поради развојот на науката и техниката, од една страна го олеснува секојдневието а од друга страна не го прави стабилно и уредено, туку се чини, тоа го отргнува од нашата контрола. Последиците на „интернет сегашноста“ или „сајбер реалноста“ не остануваат забележани и заробени само во таквиот виртуелен свет, туку се манифестираат и на комуникациските сфери во “real life” и неговите актери. Сајтот “фејсбук” повеќе од кој и да е може да послужи како одличен пример, бидејќи самиот овозможува виртуелна интеракција на луѓето во безброј полиња кои не се создадени исклучително од имагинарни фактори, туку и во области директно пренесени од реалниот живот. Многубројни се примерите поврзани за ова тврдење за една посебна медијација помеѓу реалниот свет и оној кој што не е толку реален и преку нивното посебно анализирање следува преставување на конфронтирани ставови по прашањето на комуникациската проблематика која што станува се поактуелна. “Самосвест, самоизразување, самопотврдување, самообликување. Четирите „С“, кои се стари како и приказната за човекот. Денес, помалку од кога и да е знаеме кои сме и се чини дека сме во постојана потрага по можностите, амбиентите, ситуациите во кои ќе добиеме потврден одговор дека некој не забележал, дека сме потребни на некого, дека некој го посакува нашето мислење и внимание и дека ние сме личност која се прашува. Формирање на идентитетот е процес низ кој секој минува и секој е уникатен”. (Лалман,М 2004:64).

Медиумите ја имаат клучната улога при оформувањето на јавните теми со што формираат јавно мислење. Агенда сетингот влијае на тоа за кои прашања треба да се информира, дебатира и размислува. Во овој контекст политикологот Бернард Коен (Bernard Cohen) вели: “Печатот, т.е. медиумите, можеби и не се толку успешни во тоа да им кажат на луѓето што да мислат, но е вчудоневидувачки колку се успешни во тоа да им кажат на луѓето на што да мислат”. (Кунцих и Ципфел, 1998:128) Особено големо е значењето на медиумите при создавање ставови за непознати теми особено доколку се повторуваат информации за дотогаш непознати прашања од општествената реалност, а притоа се редуцира плурализмот на изворите на информациите или пак постои објективна неможност да се следат содржините во другите медиуми. Актуелната светска медиумска сцена може да се скенира како вистински глобална децентрализирана мрежа на корпорации во која се комбинираат различните културни производи, како што се печатот, филмот, телевизијата, издаваштвото, музиката, се со цел за да се создадат глобални комуникациски империи кои пак, особено во медиумската комуникација ја преземаат одговорноста за најголемиот дел од глобалниот проток на слики. Американската масовна култура се уште се смета за извор на најголемиот дел од заканиите за националните култури на Европа, додека културната доминација на Холивуд често се разбира како закана за самиот опстанок на европската филмска индустрија и телевизија. Ова ги одразува дискурсите за културниот и за медиумскиот империјализам кои во ова време не се во мода поради актуелниот тренд на глобализацијата и потребата таа да се разбере како своевидна можност за промомоција и за афирмација на различните културни идентитети. Инструментализацијата на информациите доведува до манипулација на јавното мислење. Тоа подразбира дека често се избираат медиумски содржини според можноста за нивното користење (инструментална вредност) во групниот живот. Синдромот на идентификација и проекција со негативните вести поврзани со егзистенцијата, животот, личната безбедност и сигурност на публиката ги зголемува предусловите за нивно мултиципирање во реалноста и придонесува до асоцијални појави и промени во социјалната психологија и во реализирањето на одредени општествени улоги. Ако се тргне од теоретските поставки дека глобалното општество го карактеризира судирот помеѓу партикуларизмот и универзализмот, во тој контекст унификацијата на медиумските пораки се огледа во создавање глобални теми, стандардизирани форми на организација на комуникациските содржини, редуцирање на

Thirteenth International Scientific Conference  
THE TEACHER OF THE FUTURE  
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

---

поливалентните функции на медиумите и наместо сестрано- информиран граѓанин со критичко јавно мислење, во основа преовладува манипулацијата на свеста и редуцирање на когнитивната димензија.

## 5. ЗАКЛУЧОК

Потребата да се комуницира со другите единки од глобалното општество е неопходност што претставува заедничко дејствување и живеење на раздалеченост и теоретска реорганизација на просторот и времето без конкретно дефинирани географски простори и национални влади во третирањето на глобалните аспекти, состојби и проблеми во сите сфери на општествено-политичкиот, економскиот и културниот реалитет. Во тие рамки и покрај контроверзните расправи за глобализацијата во академските кругови, секое нејзино еднострано прифаќање или еднострано одбивање, би довело до поларизација на ставовите и редуцира на суштината на овој сложен феномен кој во исто време проширува и продлабочува, генерализира и разликува, создава унифицирани културни вредности но и многу разновидни културни пројавувања и артефакти како афирмација и развој на националните, културни идентитети. Низ анализа на интернетот или фејсбукот како феномен, се чини дека комуникацијата како интердисциплинарна наука е видоизменета во смисла на нејзиното осознавање. И покрај тоа што се едноставни за пристап и употреба, новите медиуми всушност претставуваат комплексен комуникациски систем што жаргонски се нарекуваат и “општествена кореографија“. Текот на пораките оди од центарот кон периферијата, така да личноста не може повратно да ја корегира информацијата, уште повеќе што една личност комуницира со многу личности. Медиумската перцепција за интернационализација на темите, структурата и организацијата на комуникациските содржини се пресликува во униформноста на креирањето на ставовите, вредностите и уверувањата затоа што во трката за глобален човек и сестрано информиран граѓанин преовладува редуцијата на аналитичката критичка свест за тоа што е вредно, актуелно и значајно обезличено во мноштвото информации што значат хомогенизација и унификација на медиумската порака.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Val, F, 1997, *Moc mediја*, Beograd: Clio.
- [2] КунциќМ, Ципфел, А, 1998, *Вовед во науката за публицистиката и комуникации*, Скопје: Фондација Фридрих Еберт.
- [3] Лалман, М, 2004, *Историја на социолошки идеји*, Белград: Филозофски Факултет.
- [4] Lorimer, R, 1998, *Masovne komunikacije*, Beograd: Clio.
- [5] McLuhan, M, 1968, *Understanding Media*, New York: McGraw-Hill.
- [6] Силјановска, Л, 2007, *Влијанието на масовните медиуми во формирањето на европските вредности во Република Македонија*, Тетово: Арбериа Десигн.
- [7] Силјановска, Л, 2007, *Медиумската култура во евроинтегративните процеси*, Тетово: Арбериа Десигн
- [8] Вуксановиќ, Д, 2007, *Филозофија на медиумите*, Белград: ФДУ.