



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – Скопје

Институт за педагогија

Постдипломски студии по менаџмент во образование



ИНВЕСТИЦИИ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО НИЗ ПРИЗМАТА НА ПРОЕКТНИОТ МЕНАЏМЕНТ

-Магистерски труд-

Ментор:

**Проф д-р Наташа Ангелоска -
Галевска**

Кандидат:

Ана Стојилковиќ

СКОПЈЕ, 2020 година

Содржина:

Вовед	5
I Теоретски пристап кон проблемот на истражување	7
1. Дефинирање на проблемот и основните поими	8
1.1 Поим и дефинирање на категоријата инвестиции	12
1.2 Фази на инвестициониот процес	14
2. Проектен менаџмент	16
2.1 Поим и дефинирање на проект	18
2.2 Проектен тим и водење на проектот	22
2.3 Елементи на проектниот менаџмент	25
2.4 Проектен менаџмент во образованието	27
3. Проекти во воспитанието и образованието	33
4. Инвестиции и проекти на релација училишта – општини	48
5. Релевантни истражувања	56
II. Методологија на истражување.....	65
1. Предмет на истражувањето	66
2. Цел и задачи на истражувањето	66
3. Карактер на истражувањето	67
4. Хипотези	68
5. Варијабли на истражувањето.....	68
6. Методи, техники и инструменти на истражување	69
6.1 Опис на инструментите и техниките	69
7. Популација и примерок на истражување	71

8. Статистичка обработка на податоците	71
9. Организација и тек на истражувањето	72
III Анализа и интрепретација на резултатите.....	73
1. Основни податоци за спроведувањето на истражувањето	74
2. Анализа на резултатите добиени од анкетните листови	77
3. Анализа на резултатите добиени од скалата на проценка	89
4. Анализа на резултатите добиени од интервју со директорите	98
IV Заклучоци и препораки	101
1. Заклучоци	102
2. Препораки	105
VI Библиографија	107
VII Прилози	113
1. Анкетен лист	113
2. Скала на проценка	116
3. Протокол за интервју на директори	118

Индекс на слики и табели

Слики:

Слика 1. Дисциплини на науката за инвестиции и предмет на нивното проучување

Слика 2. Финансиски аспект на инвестициониот процес

Слика 3. Општ модел за управување со инвестиционите проекти

Слика 4. Шесте основни прашања на инвестициониот проект

Слика 5. Најчест случај на проектна хиерархија

Слика 6. Фази на проектниот менаџмент и нивни компоненти

Слика 7. Основна структура на испитаниците

Слика 8. Број на испитаници по училиште

Слика 9. Структура на испитаниците според пол

Слика 10. Структура на испитаниците според работен стаж

Слика 11. Ставови на испитаниците за потребата од спроведување проекти за дополнително финансирање

Слика 12. Ставови на испитаниците за важноста на воведувањето проектен менаџмент за дополнителни финансии

Слика 13. Ставови на испитаниците за желбата за учество во спроведување проекти

Слика 14. Ставови на испитаниците за водачот и одговорниот за спроведување на проектите

Слика 15. Ставови на испитаниците за дополнителното вложување во образовниот процес за подобар квалитет на образованието

Слика 16. Ставови на испитаниците за тоа колку се користат дополнителните фондови од организациите и фондациите

Слика 17. Ставови на испитаниците за желбата за учество во проектите кај директорот и кај наставниците

Слика 18. Ставови на испитаниците за обуката на наставниците

Слика 19. Ставови на испитаниците за капацитетот на училиштата

Табели:

Табела 1. Основна структура на учесниците во истражувањето

Табела 2. Потреба од спроведување проекти за дополнително финансирање

Табела 3. Важноста на воведувањето проектен менаџмент за дополнителни финансии

Табела 4. Желбата за учество во спроведување проекти

Табела 5. Кој треба да биде водач и одговорен за спроведување на проектите

Табела 6. Дополнително вложување во образовниот процес за подобар квалитет на образованието

Табела 7. Колку се користат дополнителните фондови од организациите и фондациите

Табела 8. Дали постои желба за учество во проектите

Табела 9. Обука на наставниците за учество во проекти

Табела 10. Капацитет на училиштата за спроведување проекти

Табела 11. Резултати добиени од спроведување на скалата на проценка:

Табела 12. Резултати од став 1 од скала на проценка

Табела 13. Резултати од став 2 од скала на проценка

Табела 14. Резултати од став 3 од скала на проценка

Табела 15. Резултати од став 4 од скала на проценка

Табела 16. Резултати од став 5 од скала на проценка

Табела 17. Резултати од став 6 од скала на проценка

Табела 18. Резултати од став 7 од скала на проценка

Вовед

Истражувањата во областа на економските науки во светски рамки покажуваат дека факторите на развојот од нематеријална природа имаат сè позначајно место и улога во создавањето на вкупното општествено богатство на земјите. Во оваа група фактори со своето значење особено се издвојуваат: нивото на стручната подготвеност на работната сила вклучена во сите домени на општествената репродукција, научно – истражувачката работа и примената на резултатите од неа, методите и моделите на управување со процесите, примената на новите технологии, технологијата на трудот и сл.

Затоа во последно време речиси кај сите економисти без исклучок, постои општо мислење дека образованието, воспитувањето и едукацијата во услови на интензивен научно-технички и технолошки развој стануваат неодминлив и пресуден фактор на развојот и непосредна движечка сила во општествениот и економскиот живот. Тоа сфаќање всушност може да се вброи во едно од современите достигнувања на човештвото, па и кај нас, бидејќи се сфаќа дека воспитно-образовниот систем и едукативниот процес не се потрошувачка, која е стерилна, непроизводствена, која не носи профит и која не е товар на општеството од кој сите би се откажале, туку напротив, дека тоа е најрентабилна инвестиција, инвестиција на иднината на прогресот, на просперитетот и, во крајна линија, инвестиција за опстанокот и за престижот на секоја нација.

Инвестициите во образованието ги опфаќаат вложувањата на државата во сферата на образованието. Тие во основа се наменети за вршењето на дејноста на воспитно-образовниот процес и опфаќаат изградба и опремување на објекти за одвивање на наставата, инвестирање во истражувачката дејност, воннаставните активности и содржини, како и во разните програми за подобрување на квалитетот на образованието.

Денес е непобитен заклучокот дека секоја современа држава може да опстане и успешно да се носи со светските трендови на сите полиња, а особено на економското, само ако успее да ги совлада современите научни и технолошки достигнувања, и истите да ги стави во функција на својот развој. За да може тој процес успешно да се совладува, потребен е современ и ефикасен образовен систем, кој нема да се третира како

потрошувач на веќе создадените вредности, туку напротив, како создавач на такви вредности. На тоа упатува и податокот што денес во светот највреднуван е трудот што произлегува од знаењето, научно-истражувачкиот и инвентивен труд, а земјите што најмногу учествуваат со таков труд во меѓународната поделба на трудот, се вбројуваат во најразвиените и најбогатите земји во светот.

Државата преку своите институции и со креирање на стратегии се залага за унапредување и усовршување на наставниот кадар и наставните програми преку овозможување континуирана обука на воспитно-образовниот кадар, креирање нови наставни планови и програми, имплементирање развојни истражувања, и вреднување на постигнувањата на наставниците и на учениците, постојано се работи на публикување разни прирачници, списанија и други дидактички материјали за поддршка и развој на наставата за да се подобрува образованието во целост, не само задолжителното образование туку целокупното образование што го опфаќа, вклучително и образованието на децата со посебни образовни потреби, како и образованието на возрасните.

Целта е да се постигне квалитетно образование и воспитание на младите генерации и нивно вклучување како важен фактор во севкупниот развој на македонското општество.

Но, поради сè поголемиот светски тренд на намалување на јавните средства и неможноста на државата да ги обезбеди сите потребни средства во секој сегмент, во светот постои современа тенденција за инвестирање во образованието на друг начин, преку разни фондации и организации. Затоа, во светот се промовира проектен пристап за обезбедување средства за финансирање на образовните процеси. Може да се каже дека целокупниот современ пристап на управување со развојот, според основната категорија врз која се потпира, може да се означи како проектен пристап на управување со развојот.

I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување

1. Дефинирање на проблемот и основните поими

Образованието се смета за клучен елемент во економскиот раст и социјалната стабилност на земјите во модерниот свет. Во последно време многу земји се обидуваат да го зголемат квалитетот на образованието за да го зголемат технолошкиот напредок и иновативниот развој. Сè повеќе се цени економија базирана на знаење, бидејќи на тој начин се активира економскиот пораст, се зголемуваат можностите за вработување и се зголемува конкурентноста на земјата во глобални рамки. Во многу високоразвиени земји преовладуваат економски трендови, кои се зависни од сè поголемо инвестирање во современи технологии и во квалитетно образование.

Според Атанахов (2020), во повеќето неразвиени земји можностите за иновации се мошне ниски, иако имаат голема важност и се сметаат за движечка сила што ја придвижува земјата кон економски развој. Од големо значење е потребата од инвестирање во човечките ресурси и во инфраструктурата за земјите што се во развој да можат да го зголемат својот иновативен и економски потенцијал. Тој исто така укажува на потребата од научна и техничка соработка со поразвиените земји и на тој начин да се зголеми конкурентноста на пазарот. Затоа, важноста на образованието е многу голема во процесот на економскиот развој на земјата бидејќи образованието се смета за главен механизам за стекнување со човечки капитал.

“Во исто време, инвестициите во образованието обезбедуваат широк опсег и разновидност на социјални ефекти: подобрување на економската правда и намалување на сиромаштијата; зголемување на меѓугенерациската социјална подвижност; формирање на интелигенцијата неопходна за полноправна модерна либерална демократија.” (Атанахов, 2020)

Начела што го дефинираат правото на образование се опфатени во Уставот на Република Северна Македонија (член 44 и член 47) . Имено, секоја единка има право на образование, основното и средното образование се задолжителни и бесплатни, и достапни за секого под еднакви услови. Исто така, со Уставот се гарантира слободата на творештво од научен, уметнички или друг вид, како и се поттикнува, помага и штити развојот на науката, технологијата, уметноста, културата и спортот.

Ова дефинирање исто така ни укажува на големата важност на образованието, квалитетот и достапноста, како и слободата на научните истражувања како голем придонес во квалитетот на економијата во земјата.

Образованието со можностите што ги нуди го менува животот на луѓето низ светот и отвора безброј можности за напредок и просперитет. Сепак, од голема важност е да се внимава и на квалитетот на образованието, не само на опфатот, бидејќи само со висококвалитетно образование ќе им се помогне на учениците како идна работна сила да се развијат во самоуверени, критични и способни за самостојна работа за да придонесат во благосостојбата на државата.

Република Северна Македонија со распределување на Буџетот за 2020 (Буџет на РМ, 2020, стр. 11) издвои 2,1 милијарди денари за инвестирање во делот на образованието, детската заштита и спортот. Поголемиот дел од овие средства се наменети за реконструкција на постоечките објекти, како што се училишните згради и спортските сали. Во полето на образованието планирано е продолжување на имплементација на веќе започнатите проекти за изградба на нови спортски сали и обновување на постоечките, на тој начин да се поттикнува спортувањето и физичкото образование и да се подобрат условите за следење на наставата на учениците во задолжителното образование.

Државата преку своите министерства и институции директно инвестира во образованието и воспитанието на својот човечки капитал. Така, од вкупниот буџет за 2020 година, за Министерството за образование и наука издвоени се 26.787.938 илјади денари (Буџет на РМ, 2020, стр. 54-56). Министерството за образование и наука (МОН) работи на креирање и реализација на политиката во воспитанието и образованието од сите видови и степени. Надлежностите на МОН се поврзани со организирање и финансирање, а од особено голема важност е надлежноста во развој и унапредување на образованието, воспитанието и науката, контрола на стручниот кадар во училиштата, одржување на стандардите на учениците и студентите, како и вложување во технолошкиот развој, информатичкото општество и други многубројни активности што се поврзани со образованието.

Предмет на работата на МОН е креирање реформи во воспитанието и образованието, инвестиции во проекти за иновации и во информатичка технологија со цел да се постигне систем на образование што ќе има влијание врз зголемување на економијата и продуктивноста, со тоа да се зголемат можностите за младите за

стекнување квалификации и квалитетни работни места. Како дел од главните цели се што поголем опфат на децата во задолжителното образование, поголем квалитет на образовниот систем и конкурентност на пазарот на трудот.

Од вкупниот буџет за 2020 година, за Бирото за развој на образованието, како институција на МОН, се издвоени 208.176 илјади. Основни цели на оваа државна институција се да предлага нови концепти за развој на образовниот систем, да предлага наставни планови и образовни програми, да реализира активности за да придонесе за професионален развој на образовните кадри, а исто така да врши и истражувања во разни области на образованието, како и да работи на подобрување на стандардите на образовниот систем. Исто така, од голема важност е креирањето програми за зголемување на квалитетот на училишната настава. Бирото за развој на образованието работи и на издавање учебници и прирачници за одвивање на наставниот процес, како и на информатичка документација во областа на воспитанието и образованието.

И покрај вложувањето на државата во квалитетот на образованието и постојаното укажување на важноста на квалитетот на знаењето со кое учениците излегуваат од училиштата, сепак меѓународните оценувања како ПИСА, ПИРЛС и ТИМСС, со кои се вреднуваат знаењата на учениците и се оценуваат образовните системи, покажуваат дека земјата сè уште не ја исполнува доволно обврската да обезбеди квалитетно образование за учениците опфатени во задолжителното образование.

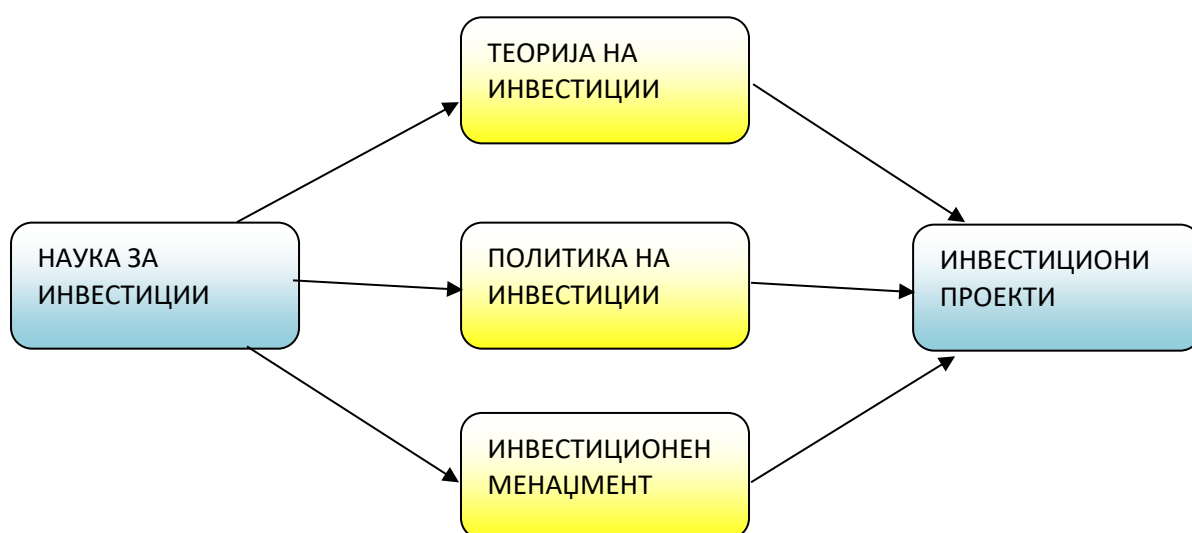
Според УНИЦЕФ (6 декември 2019) резултатите од меѓународните тестирања се се слаби, иако постои мал напредок во квалитетот на образованието, сепак целокупниот успех на учениците е под просекот. Според резултатите од меѓународното тестирање ПИСА спроведено за 2015 година, нашата држава беше на ниво на последните пет. Но податоците од ова тестирање спроведено за 2018 година велат дека има подобрување кај учениците кај сите три предмети што се вреднуваат. И покрај подобрувањето, Северна Македонија се наоѓа на 67-мо место во читање со разбирање и математика од 77 држави што учествуваат во ова тестирање, а во природни науки се наоѓа на 63-то место, што ни укажува дека сме на добар пат за унапредување и зголемување на квалитетот на знаењето на нашите ученици. Овој значаен напредок треба да ја мотивира државата да продолжи со своите напори во обезбедување квалитетно образование особено поради фактот што Северна Македонија забележува

најголем напредок од сите земји учеснички во сите три предмети што се оценуваат. (УНИЦЕФ, 2019)

Затоа се наложува потребата од поголемо искористување на финансиите што може да се стекнат преку имплементација на проекти за дополнително финансирање бидејќи никогаш не е доволно инвестирањето во човечкиот капитал и неговата конкурентност на пазарот на трудот.

Според Несторовски (2005) повеќе различни фактори влијаат на економскиот развој, кои може да бидат од економска или од општествена природа, а највлијателни и најдинамични се техничко-технолошкиот развој, образовното ниво на човековиот капитал, стекнатите вештини и квалификации и професионалната ориентација на луѓето насочена кон прогрес. Со инвестирање во човековиот капитал, во квалитетното образование и научно истражување произлегуваат научни пронајдоци, во кои понатаму се инвестира и кои се применуваат во техничко-технолошкиот прогрес во производните процеси. Затоа инвестициите се клучната алка на другите развојни фактори.

Од образовни потреби може да се издвојат посебни дисциплини на науката за инвестициите, а тоа се теоријата на инвестициите, политиката на инвестициите и инвестициониот менаџмент. Во сите наведени дисциплини предмет на проучување се инвестициите и деловните потфати како проекти преку кои се добиваат капитални фондови.



Слика 1. Дисциплини на науката за инвестиции и предмет на нивното проучување

Богатството на една земја се заснова на нејзината можност за инвестирање во сопствениот потенцијал, односно инвестирањето во развојот на интелектуалниот капитал и во создавањето нови материјални добра, што води до многу поголем и побрз развој на различни сегменти во општеството и со тоа се овозможуваат многу подобри и помодерни услови за живот и за просперитет во таа земја.

1.1 Поим и дефинирање на категоријата инвестиции

Во економската литература може да се сретнат многубројни дефиниции на категоријата инвестиции. При дефинирањето се приоѓа од различни аспекти. Некои автори посветиле обемни трудови за објаснување на самиот поим инвестиции.

Поимот инвестиции етимолошки потекнува од латинскиот израз „*investicio*“ што во најопшто значење е вложување во средства. Но во изразот 'инвестицио' може да препознаеме двојно значење: финансиски вложувања за да се добијат материјални добра или самите материјални добра во процесот на создавање. Коренот на овој збор е од латинско потекло, па затоа е лесно препознатлив на повеќе европски јазици. На пример, можеме да забележиме дека на англиски јазик се вели *investment*, на германски јазик е *investition*, на шпански јазик – *inversión*, на француски јазик – *investissement*, на романски јазик е *investiție*, а на српски јазик *инвестиција* како и во македонскиот.

Според Несторовски (2005) инвестициите се нарекуваат и долгорочни вложувања, токму поради долгорочниот карактер на употребата на средствата за инвестирање. Но аспектот долгорочни вложувања не го дефинира во целост поимот инвестиции бидејќи го опфаќа само вложувањето парични средства, а не и самите физички инвестирани добра. Овој израз се користи за деловните финансии за да може да се направи разлика помеѓу инвестирањето и краткорочното финансирање бидејќи инвестициите ги дефинираме како долгорочни вложувања на капитал.

Во литературата се среќава познатата дефиниција на францускиот автор Pierre Massé, кој ги дефинира инвестициите истовремено како *акт на претворање на*

финансиски средства во реални добра како и самото инвестирано реално добро. (Massé, 1968, стр.14 цитирано во Несторовски, 2005) Според овој автор, под поимот инвестиции се подразбираат сите финансиски средства што се вложуваат за производство на материјални добра. Тој создавањето продуктивни добра го гледа како основа на дефинирањето на инвестициите. Под капитални вложувања или инвестиции се опфаќаат само набавките на трајни потрошни добра, кои се вклучени во создавањето добивка.

Дефиниција во поширокото сфаќање на поимот инвестиции среќаваме и кај францускиот автор Депален, според кого под поимот инвестиции секако треба да се опфати создавањето капитален фонд, но ова дефинирање ги вклучува и сите операции што се преземаат за претворање на паричните средства во материјални добра. Во поширока интерпретација може да се каже дека според Депален под инвестиции се опфаќаат вложувањата на паричните средства во различни материјални добра, на пример земјиште, згради, опрема, транспортни средства, уреди, лиценци, патенти, фабрички знаци, хартии од вредност, вложувања за усовршување на кадри, истражувања или во технички напредок и усовршување, како и многу други примери. (Несторовски, 2005, 15-19 стр)

Многу е важно да ги разликуваме поимите, кои инаку се многу блиски сами по себе: финансирање, пласман и инвестирање. Финансирањето како познат поим за деловните и општествените финансии, има пошироко значење отколку поимот инвестиции. Процесот на инвестирање како дел во себе вклучува и финансирање, но има многубројни примери на финансирање што немаат ништо заедничко со инвестирањето - на пример, финансирање на образованието – може да се мисли само на исплаќање на трошоците за тековното работење на образовните институции. Инвестиции можеме да ги наречеме само оние вложувања од кои се создаваат нови материјални добра.

Од најразличните дефинирања на поимот „инвестиции“ може да се заклучи дека инвестициите го опфаќаат целиот процес на вложување материјални добра во сите фази на самиот процес на создавање нешто ново што трајно ќе му користи на човештвото. Секако, за успешна реализација на секој проект, потребно е да се инвестира во сите сегменти на инвестициониот процес, во сè што е потребно, на пример во стручен кадар, најразлични дозволи за вршење дејност, обезбедување материјални добра за

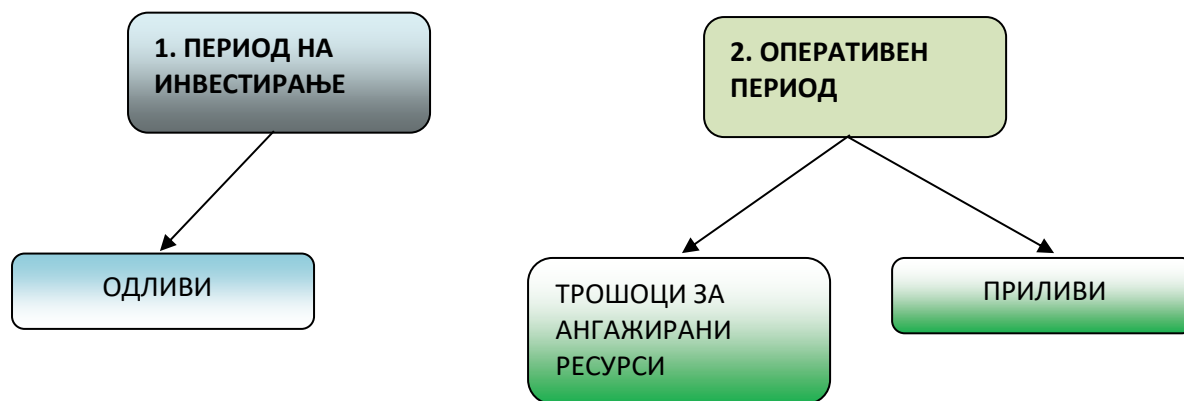
производство, логистика и во техничка документација и финална изработка на проектот.

1.2 Фази на инвестициониот процес

Инвестирањето како процес е многу сложен бидејќи е составен од многубројни активности, кои се меѓусебно поврзани, започнувајќи од самата идеја за инвестирање, па до реализирање на капиталните фондови и нивната примена.

Според Yung во инвестициониот процес може да се издвојат повеќе групи активности: група активности поврзани со анализа на изводливоста на идејата за инвестирање, друга група со дефинирање на изведбата на проектот, а трета група активности се поврзани со самата физичка изведба. Во зависност од потребата за изведба на проектот се применуваат различни активности, но и покрај нивната голема разновидност, типичните активности може да се групираат во одделни фази. Ова групирање на активностите во различни фази е важно за полесно и успешно да се управува со проектот. Оттука потребата за концептот за управување со проекти, односно **проектен менаџмент**, исто така познат и како инвестиционен менаџмент или управување со инвестиционите проекти. (Yung, 1996, стр. 21, цитирано во Несторовски, 2005)

Според Несторовски (2005) фазите може да се разграничуваат според повеќе пристапи, односно според групите активности што чинат целина, но најопшто разграничување на фазите може да се направи според фазите на животниот век на проектот, односно два периода - *период на инвестирање* и *оперативен период* (*експлоатационен период*), пристап во кој се предвидуваат економскиот и финансискиот аспект за разграничување на фазите. Капиталните фондови се создаваат во периодот на инвестирање, а потоа се користат во оперативниот период. Вложување и одлив на средства настанува во првиот период, а во вториот период настануваат трошоци за ангажираните ресурси и се очекуваат приливи од приходите од изведбата на проектот. (Несторовски, 2005, 175 стр)



Слика 2. Финансиски аспект на инвестициониот процес

Инвестирањето е сложен процес, кој е составен од многубројни активности со подеднаква важност, и затоа е многу важно што овие активности се групираат во фази на изведба. Проектниот менаџмент овозможува успешно да се менаџира со инвестициониот проект и да се изведува фаза по фаза, без да се прескокне некој важен сегмент што би придонело за неуспешна реализација на проектот на инвестирање.

Постојат и други слични пристапи што ги групираат активностите во повеќе сегменти според нивниот карактер, разликувајќи фази на инвестирање и на експлоатирање, но може да го издвоиме концептот на анализа за процесот на инвестирање УНИДО, според кој се прави слична поделба на фазите на инвестирање:

- *Прединвестициона фаза;*
- *Инвестициона фаза и*
- *Оперативна фаза.*

Во првата прединвестициона фаза се преземаат активности за разработка на можноста за инвестирање, се анализираат алтернативите на проектот и се врши првична селекција, се оценува можноста за изведба на проектот.

Втората фаза на имплементација на проектот, односно инвестициона фаза содржи повеќе групи на активности. Во оваа фаза се преземаат активности за обезбедување правни, финансиски и организациони основи за изведба на проектот, настапуваат преговори, се определува потребната технологија, се објавуваат тендери,

се обезбедуваат набавките и се средува документацијата, се извршуваат обуки за ангажираните човечки ресурси и се вршат последни проверки на капацитетите.

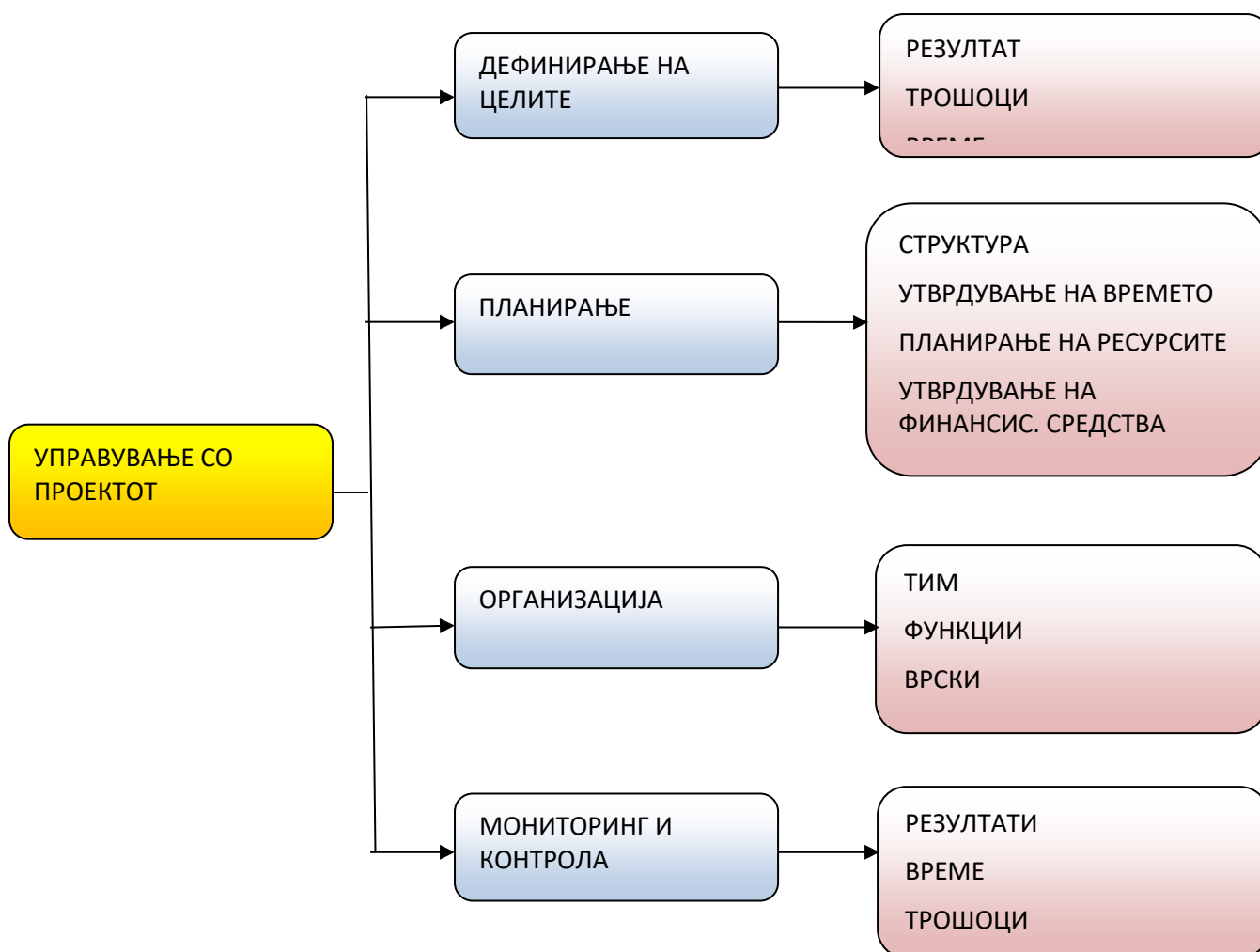
Во третата фаза, која е наречена оперативна фаза, се опфаќаат активности за проверка на работата, замена на употребената опрема доколку е потребно, проширување на активностите за изведба на проектот. (Несторовски, 2005, 175-178 стр)

Концептот на пристапот УНИДО е лесно прифатлив, со јасни сегменти и се смета за многу соодветен начин на планирање на проектот за инвестирање. Поради сложеноста на инвестиционите процеси, овој начин на поделба на активностите во неколку фази е многу корисен. На овој начин се овозможува многу полесен пристап кон самиот процес за подобро планирање на буџетот, поорганизирано ангажирање и распределување на одговорностите на членовите на тимот, преземање и завршување на активностите фаза по фаза, сè со цел за поефикасно изведување и имплементирање на целиот процес.

2. Проектен менаџмент

Проектите за инвестирање ќе бидат ефикасно реализирани доколку се постави соодветна организација, соодветно се избере проект-менаџер, се изберат членови на тимот, правилно се кординираат активностите и учесниците во проектот, а исто така треба и да се обезбеди контрола на активностите и увид во динамиката на изведбата на проектот. Од овие причини се создаде научниот концепт со кој се управуваат проектите таканачерен проектен менаџмент, кој важи за метод за ефикасно менаџирање на проектите.

“Проектниот менаџмент е научен концепт со кој, со помош на определени методи на организација, планирање и контрола се врши рационално користење, се синхронизираат активностите и се координираат учесниците, со цел со проектот најефикасно да се реализираат планираните цели. “ (Несторовски, 2002)



Слика 3. Општ модел за управување со инвестиционите проекти

Во оваа смисла, проектниот менаџмент се подразбира како динамичен процес сегментиран во неколку етапи на изведба, односно прво се пристапува кон дефинирање на целите на проектот, потоа се планираат времето на изведба и користењето на ресурсите што се на располагање, се организираат активностите на тимот и се врши постојан надзор на активностите што се преземаат и секако треба да се има постојан увид во резултатите.

Бидејќи проект-менаџерот има клучна улога во организација на проектот и донесување важни одлуки што може да се одразат на успешноста на изведбата на преземениот проект, многу е важно правилно да се избере проект-менаџерот и тој да биде лице што е доволно стручно и обучено за изведување на задачите. Тој треба да знае правилно да го организира тимот, да ги распределува одговорностите, да ги исполнува целите на проектот, правилно да ги користи алатките и ресурсите што му се на располагање, сè со цел успешно и квалитетно да го спроведе започнатиот проект.

2.1 Поим и дефинирање на проект

Образовните установи и разни други институции во својата работа често може да се сретнат со различни предизвици, потреби или проблеми, кои најмногу може да бидат од финансиска природа. Затоа, треба постојано да се бараат нови можности за користење на дополнителни извори како начини на финансирање. Многу директори на образовни установи можеби сметаат дека таквите можности се ограничени или ги нема, но сепак тие како менаџери на своите училишта треба да имаат квалитетен план за развој и за имплементација на нови проекти со јасно дефинирани цели како начин да добијат дополнителни средства за инвестирање во училиштето.

На пример, за оваа цел може да се искористат средствата што ги нудат многу светски фондации и асоцијации чија дејност е инвестирање во развојот на образовниот сектор преку изработка на проекти во најразлични области од образованието. Затоа секое училиште треба да располага со капацитети и ресурси, кои се во состојба да учествуваат и да придонесат во успешната имплементација на проектите. Со успешно реализирање на одредени проекти се добиваат можности за поддршка и за започнување нови проекти за понатамошен развој.

Според Петковски (2005) етимологијата на поимот ‘проект’ доаѓа од латинскиот збор *projicere*, чиј превод е “да се фрли напред” што подразбира определено придвижување и корелација со простор и време. Може да се сфати како определена точка од која се поаѓа, се придвижува и се оди напред кон постигнување определена цел. Може да се каже дека целокупниот современ пристап на управување може да се означи како проектен пристап на управување со развојот. Менаџментот постојано реализира потфати, ја приспособува флексибилно организацијата според проектите што ги реализира и формира тимови, кои треба да го изведат проектот. Проектите стануваат централен поим во водењето на развојот. Тие се реализираат како постојано приспособување на претпријатието на пазарното општество и пошироко, на промените во општественото опкружување; тие се акции во кои се трошат ресурси и од кои се очекува пораст на резултатите.

Организациите може да опстанат во своето опкружување само ако во постојано во нив се одвива процес на развивање што се постигнува со континуирано преземање и реализирање разни проекти. Со применување на проектниот пристап, тие

менаџираат со напредокот, креираат развојна политика и можат да постигнат поголем напредок во дејноста на повисоко ниво.

Со континуиран напредок, организациите и институциите одржуваат чекор со светските трендови, стануваат конкурентни како на домашниот така и на светските пазари, тие можат перманентно да ја развиваат својата дејност, постојано да го зголемуваат обемот на работа и на профит.

Терминот „проект“ се употребува многу често во секојдневниот современ живот. За многу различни потфати што се планираат да се изведат или се во тек на изведба се употребува терминот „проект“. Користењето на овој термин со самото негово значење може да ни помогне многу полесно да ги организираме активностите што треба да го спроведеме за успешно реализирање на посакуваните цели. Овој термин е општоприфатен и во сферата на економијата. Со него се искажуваат разни идни активности што ќе се планираат или се во тек на извршување, од страна на поединци, менаџери и на цели тимови.

Следуваат неколку дефиниции што ни го појаснуваат сложениот процес на организирање и имплементирање на проектот.

“Проектот претставува посебен потфат што не може да се повтори. Тој обично подразбира остварување на планирани резултати во рамките на определениот временски период и на расположливите финансиски средства. Секој проект е единствен и затоа неговиот резултат не може да се предвиди со посебна сигурност. Проектите се потфати што содржат ризик.” (Lock, 1977, цитирано во Несторовски, 2005)

Според ова дефинирање на поимот можеме да заклучиме дека проектот подразбира организирана група активности, кои меѓу себе се поврзани и координирани, и тие се преземаат за да се постигне однапред поставената цел. Секој проект е единствен бидејќи од него произлегува единствен резултат и секој проект со себе носи и ризици.

Во меѓународниот стандард ISO/CD 10006 (1996), кој претставува *Упатство за квалитет во проектниот менаџмент*, се спојуваат повеќе меѓународни стандарди што го дефинираат квалитетот на менаџментот за изведба на проектите. Во ова упатство се среќава јасна дефиниција за тоа што претставува проектот. Според овој стандард, проектот е *“единствен процес што се состои од низа координирани и*

контролирани активности со почетни и завршни датуми, преземени за постигнување на една цел во согласност со специфичните потреби, вклучувајќи го ограничувањето на времето, на трошоците и на средствата.” (ISO/CD 10006, 1996, цитирано во Несторовски, 2005)

Според оваа дефиниција, процесот е единствен, односно на него се гледа како неповторлив и оригинален потфат за чија изведба се преземаат многубројни меѓузависни активности што треба да се координираат и имаат определено времетраење. Овие активности имаат заеднички дефинирана цел, која претставува резултат на преземените активности, а за нивно извршување треба да се ангажираат ресурси како што се време и средства.

Друга дефиниција го дефинира проектот како “извршување на одговорности и донесување одлуки за проектот, овластување тој да се реализира во зададените рамки и одговорност да се добијат резултатите од проектот според однапред договорените очекувања, обврски и ограничувања од страна на клиентот.” (Mullaly, 2003)

Авторите Meredith and Mantel (2006) го разгледуваат проект-менаџментот како процес на производство во кој се групирани три компоненти – трошоци, временска рамка и спецификации. Во своето дефинирање тие додаваат уште една компонента на проектот, а тоа е очекувањето на клиентот. За успешно управување со проектот потребно е примена на различни познавања, вештини, алатки и техники за да се исполнат очекувањата на клиентот. Фокусот на оваа дефиниција е испорачувањето производ или соодветна услуга на клиентот според неговите очекувања, а не само според дадените спецификации на проектот. По реализација на проектот можно е да се дојде до исполнување на сите спецификации, но да не се исполнат очекувањата на клиентот или можеби, да не се исполнат една или повеќе спецификации, а сепак да се исполнат очекувањата на клиентот.

Според Project Management Institute (2008), проект-менаџментот исто така е процес во кој се применуваат знаења, вештини, разни алатки и техники за да се реализираат проектните активности и да се исполнат очекувањата на клиентите.

Во анализата на Несторовски (2002), со реализација на инвестициониот проект се поврзани шест централни прашања.

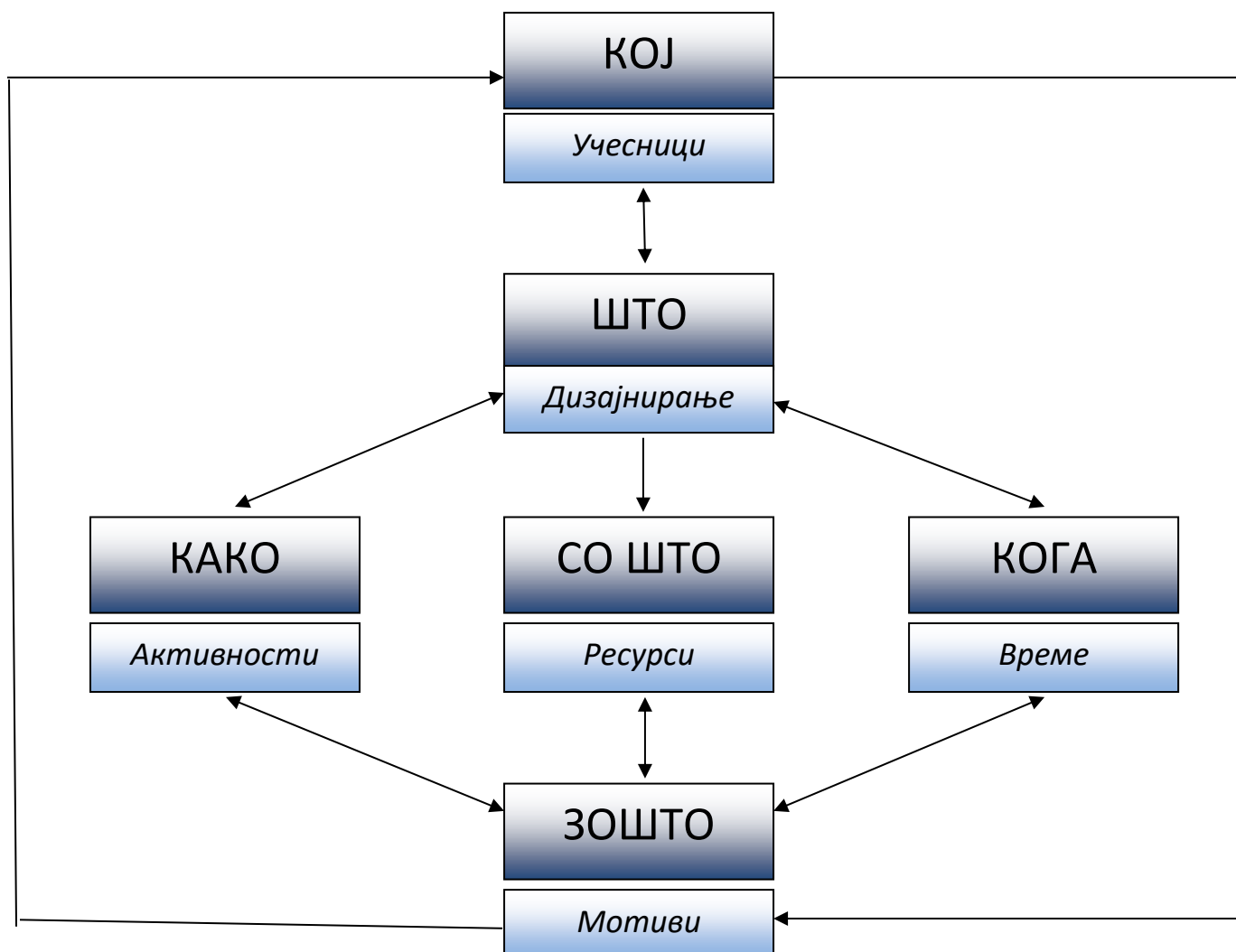
Прашањето **Кој?** се однесува на проектниот тим што треба да го изведе проектот;

Прашањето **Што?** ни го дава одговорот за предметот на проектот, што е тоа што треба да се добие како резултат на изведувањето на зададениот проект;

Прашањето **Како?** ни кажува на кој начин ќе се изведе проектот, кои се предвидените активности;

Прашањето **Со што?** се однесува на човечките и материјалните ресурси предвидени за реализирање на проектот;

Прашањето **Кога?** ни ја задава временската рамка во која треба да се реализира проектот, датумот на започнување и на завршување, и прашањето **Зошто?** ни укажува на проектираните цели, потребите и мотивите за имплементација на проектот.



Слика 4. Шест основни прашања на инвестициониот проект (Несторовски, 2002)

Според овие прашања, за еден проект да биде поставен правилно, поребно е да се одредат учесниците во проектот, односно менаџерот и проектниот тим, да се определи што е предмет на проектот и кои се активностите што ќе се преземат, како и ресурсите што ќе бидат на располагање, кои се потребни за реализирање на проектот, временската рамка предвидена за изведба на проектот и да се определат целите што треба да се постигнат со тој проект.

Со јасно дефинирани одговори на горенаведените централни прашања, се овозможува полесна и поуспешна реализација на секој планиран проект.

Од горенаведените дефиниции може да се заклучи дека проектот е единствен, неповторлив, временски ограничен, насочен кон исполнување на однапред проектирани цели, за негова изведба се ангажираат разни ресурси и потребно е да се кординираат разни активности; проектот може да биде ризичен потфат и се реализира доколку е оправдан за имплементација.

При спроведувањето на инвестиционите проекти се вложуваат време, средства, човечки ресурси и се преземаат многубројни внимателно организирани и последователни активности за да се постигнат проектираните цели, односно да се подобри и да се зголеми квалитетот на дејствување на самата институција во која се имплементира проектот. При тоа, многу е важно успешно да се менаџира со расположливите ресурси и во временската рамка, како и менаџментот успешно да се справува со постојните ризици и потенцијалните конфликти, кои се закануваат со неуспех на проектот.

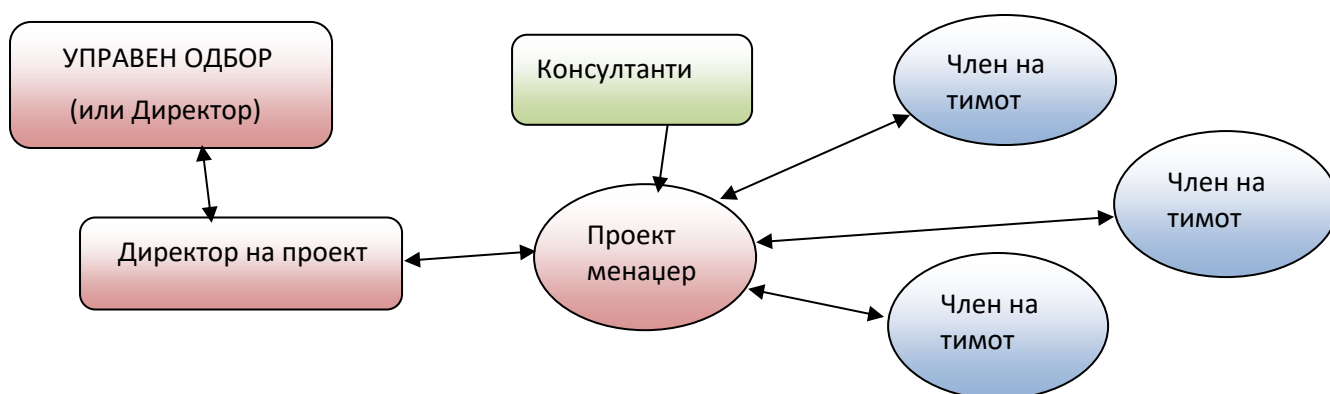
2.2 Проектен тим и водење на проектот

За потребите за имплементирање на проектите се наложува потребата од формирање соодветен проектен тим, кој ќе учествува во активностите што ќе се преземат за реализација на тој проект. Штом ќе се обезбедат финансиски средства за реализација на предложениот проект, треба да се направи план на изведба и да се

определи тим што ќе го контролира и реализира проектот. Сите членови на тимот се од голема важност, но суштинско и најзначајно место може да се каже дека има проектниот менаџер.

Тимската работа е еден од основните и многу важни елементи на проектното работење. Проектниот тим преку реализација на проектните цели треба да ја следи стратегијата на целата организација. Секој член од тимот треба да има јасна претстава што се очекува од него и според тоа да се однесува и да се самоконтролира. Помеѓу членовите од тимот треба да има развиена отворена и чесна комуникација, која ќе им овозможи брзо, ефективно и ефикасно дејствување.

Според Гоцевски (2007), проектниот тим е составен од лица што официјално учествуваат во проектот и секое лице има свои надлежности. Најчести нивоа на хиерархија во проектот се *директор на проектот, проект-менаџер, менаџер на потпроект, јадро на проектниот тим и поширок проектен тим*.



Слика 5. Најчест случај на проектна хиерархија

Директорот на проектот има овластување и квалификации да го подготви проектот. Тој е носител на проектот и има важна улога во управувањето, донесува одлуки за приоритетите, ги планира и ги користи ресурсите. Тој одлучува за именување на проектниот менаџер и прави распределба на одговорностите во хиерархијата на тимот. Тој има увид во резултатите од проектот, учествува во решавање проблеми и ја има одговорноста за преземениот проект.

Директорот на проектот треба да биде лице што е доволно стручно и способно во клучни моменти правилно да проценува и да донесува одлуки, правилно да ги определи целите и насоките во кои ќе се преземаат активности за имплементирање на проектот, како и правилно да го избере проект-менаџерот и составот на целиот тим за успешна меѓусебна соработка и за реализација на проектот.

Проект-менаџерот може да се каже дека е централна личност во менаџирањето на активностите што се преземаат за реализација на проектот и тој е клучна личност проектниот тим. Тој презема активности за планирање, организирање и координирање на работите на проектот, има увид и ја контролира изведбата на проектот. Кај него е одговорноста за успешна реализација на проектот од самиот почеток, па до завршувањето.

Како лидер на проектниот тим тој има за задача да го познава потенцијалот на човечките ресурси, да ги утврдува останатите потребни ресурси, како средства или технологии, и да го состави поширокиот проектен тим. Тој ги организира одговорностите на членовите на тимот, врши планирање на активностите и ги групира во одделни фази за изведба на проектот. Исто така, од голема важност е навреме да ги предвидува ризиците од активностите на проектот.

Проект-менаџерот треба да биде лице што има доволно лични и професионални компетенции за да може успешно да се справува со предизвиците што самиот проект ги носи со себе. Тоа подразбира дека тој треба да е способен успешно да управува со членовите на својот тим и да ја стекне нивната доверба, ефикасно да ги користи ресурсите и да ги реализира активностите сè со цел успешно да го реализира започнатиот проект.

Менаџер на потпроект е специјалист за менаџирање на одделна фаза од имплементацијата на проектот, се јавува како потреба во посложените проекти и се смета за водач на потпроект. Потпроектот е одделен сегмент од реализацијата на проектот како целина од хомогени активности. Особено се од корист неговите специјалистички познавања за менаџирање на определена фаза во која тој е ангажиран, а од големо значење се неговите способности за водење и координирање активности и човески ресурси.

Јадрото на тимот на проектот е составено од помала група стручњаци, која е тесно поврзана со менаџерот на проектот и негова функција е да ја истражи изводливоста и ефикасноста на преземениот проект.

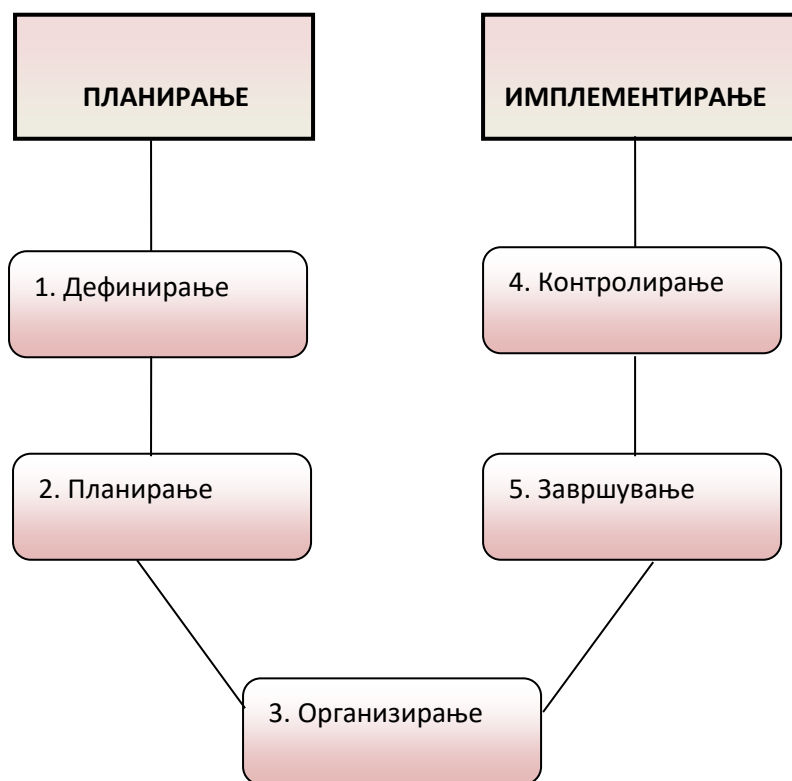
Во поширок состав на тимот на проектот се вклучени лицата што се одбрани од менаџерот на проектот и имаат вештини за да ги извршуваат задачите што им се доделени. На нив може да им се доделат задачи од различна природа, како на пример задачи од финансиски, правен или од технолошки аспект.

Секој член на тимот е од големо значење и може да биде клучна алка за успешно спроведување на започнатиот проект. Затоа е многу важно внимателно да се избере секој член одделно, сите членови да имаат доволно интерперсонални и стручни компетенции за секој да може да ја завршува својата задача и да придонесува за пријатна и работна атмосфера во тимот. Многу е важно тие да имаат способност за работа во тим, да знаат да си помагаат и да го ценат туѓото мислење за да се избегнуваат конфликти, кои водат кон неуспех на проектот, и секако, да имаат желба да учествуваат во тимот и во имплементирањето на проектот.

2.3 Елементи на проектниот менаџмент

Проектниот менаџмент како научен концепт е составен од следните основни чекори: иницирање, планирање, организирање, раководење, контролирање и затворање.

Во литературата можеме да сретнеме повеќе поделби на фазите и на елементите на проектниот менаџмент дефинирани од страна на различни теоретичари и практичари. Може да тргнеме од наједноставниот приодот што прави поделба на проектот во основни фази, а тоа се планирање и имплементирање. Во првата фаза може да се издвојат два чекора: дефинирање и планирање, а во втората фаза се опфатени три чекори, а тоа се организирање, контролирање и завршување.



Слика 6. Елементи на проектниот менаџмент и нивни компоненти

Во првиот чекор – дефинирање, опфатени се активностите на дефинирање на проблемот и определување на целите на проектот, потоа се дефинираат ресурсите и се предвидуваат ризиците.

Во вториот чекор – планирање, предвидени се активности за определување на проектните активности, исто така се определуваат потребното време за извршување на проектот како и потребните трошоци, се распоредуваат проектните активности и се подготвува предлог за проектот.

Во третиот чекор – организирање, се определува потребниот персонал, се одбира менаџер на проектот, потоа се регрутира и се организира тимот на проектот и им се доделуваат задачи на членовите на проектниот тим.

Во четвртиот чекор - контролирање, се предвидуваат овие активности: дефинирање на кој начин е предвидено да се менаџира со проектот и на кој начин ќе се врши контрола на изведбата, се подготвуваат извештаи и се проверува распоредот на активностите што се предвидени.

Во последниот, петтиот чекор се одвива завршување на активностите и во него е опфатено завршување на документација на проектот, изработка на завршен извештај за активностите и ревизија по имплементирањето, како и прифаќање на завршениот проект од страна на клиентите.

Со поделбата на елементите на проектот на овој начин овозможено е полесно организирање на предвидените активности и полесно функционирање за изведувањето на проектот чекор по чекор. Со ваква поделба на активностите на менаџерот му е овозможено точно да има увид и да знае кои се следните активности што треба да ги преземе етапно во одделните чекори и постојано да има информација за прогресот на проектот, временската рамка во која се работи и кои се активностите што преостануваат да се преземат за успешно завршување на проектот. Со оваа поделба исто така тој има увид во тоа кои точно документи, кои човечки ресурси и колку финансии му се потребни за успешно да го имплементира проектот.

2.4 Проектен менаџмент во образованието

“Планирањето на иднината во образованието не е засебен процес на локалната самоуправа, туку подразбира вклучување на сите засегнати страни, почнувајќи од приоритетите на национално ниво до најситната единица во локалната самоуправа. Стратешкото планирање зависи од приоритетите на учениците, наставниците, менаџерскиот тим на училиштето, училишниот одбор, локалната заедница, локалната самоуправа и државата. Секој од овие чинители има свои визији и приоритети, но со нивната синергија може да се интервенира и подобри иднината на образованието.” (Ангелоска-Галевска, Н., Трајчевска, Љ., 2019)

Според Стаменкова (2012) менаџментот во училиштата е главна карактеристика на модерното време. Менаџментот го дефинира како *“универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и*

ангажирање на ресурсите за остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието, во овој случај на училиштето.” (Стаменкова С. 2012, стр.35-40)

Улогата на менаџерот е од голема важност бидејќи тој треба да има развиен план за правилно насочување на планираните активности на училиштето, исто така тој треба да ги организира активностите за да оствари нивно ефикасно извршување, треба да работи на мотивацијата на наставниците, а со тоа да ги вклучи и родителите и учениците, да оствари ефикасна употреба на сите ресурси и да го контролира реализирањето на поставените цели.

Менаџерот со својата стручност и со искуството зад себе треба да биде способен правилно да раководи со училиштето бидејќи тој е одговорно лице што ќе ги ангажира сите ресурси што ги има на располагање за да се преземаат потребните активности со цел да се исполнуваат сите цели што се предвидени за развој и напредок на работата на училиштето.

“Инвестирањето во образованието, обуката, науката и истражувањето се секогаш најисплатливи инвестиции и најсилни чинители на националната компетентност и конкурентност, а со тоа и основни фактори на одржливиот развој на земјата.”. (Национална програма за развој на образованието во РМ 2005-2015, 2004)

Според оваа Национална програма за развој на образованието во РМ 2005-2015 (2004), чие издавање беше финансиски помогнато од страна на Фондацијата Институт отворено општество – Македонија, иако главен финансиер на образованието е државата преку своите институции, сепак треба да се наоѓаат и алтернативни извори со кои ќе се финансира образованието.

Со оваа Програма за развој беа превидени главни цели во насока на континуиран развој на образованието, како на пример зголемување на задолжителното образование, потоа зголемување на пристапноста на училиштата и зголемување на опфатот на ученици во задолжителното образование, зголемување на свеста на младите за вредноста на квалитетот на стекнатото знаење, образовен процес базиран на принципи на интерактивна настава, креативно учење, критичко размислување и примена на современи образовни технологии. Многу од овие цели се исполнети, но сè уште се работи на континуирано развивање на можностите за квалитетно образование.

Бидејќи социјалната инклузија на младите во процесите на одлучување е прашање од голема важност за Република Македонија, потребно е активно да се промовираат сите форми и активности што ги афирмираат младите во социјалната сфера што подразбира зголемување на волонтирањето во разни културни и спортски активности. Тие овозможуваат социјална инклузија, имаат влијание врз развојот на општествените вредности и ја оспособуваат младината за успешно справување со животните предизвици. Според ова, државата и сите образовни институции треба да ги поддржат проектите што вклучуваат волонтерски активности во образовните установи.

Со финансиска и техничка помош од Европската унија, изработена е “Стратегија за образованието на Република Македонија за 2018-2025 година и Акциски план” (МОН, 2018), во чие создавање консултирани се многубројни експерти во соодветни области, како и наставници и професори, претставници од државните институции, учесници од невладиниот сектор, како и други лица што се заинтересирани за развивање на квалитетот на човечките ресурси и на образовните политики во државата.

Оваа Стратегија за образованието на институциите во Република Македонија им служи како основа за проекција на потребните активности во дејноста на образованието до 2025 година. Се разгледуваат моменталните состојби во различни сегменти на образованието и поставени се цели како постојните слабости и недостатоци во образовниот систем да се елиминираат за да се подобрат условите според однапред утврдените приоритети.

Основи на оваа Стратегија се јасно утврдени предизвици во секторот на образованието, внимателно и јасно се дефинирани приоритетните области на дејствување. Во неа се предвидени мерки што имаат реална можност да се реализираат започнувајќи во периодот од 2018 година завршно со периодот до 2025 и тие се поткрепени со Акциски план, во кој се вклучени и трошоци и финансиски извори. Но сепак, со оваа Стратегија се предложени и подолгорочни цели што може да се консултираат кога ќе се креираат следните фази на развој и унапредување на образовниот систем во земјата.

Државата со издвојување финансии преку Буџетот за 2020 година (Буџет на РМ, 2019, стр. 17-18) издвојува средства за да инвестира во образовната инфраструктура, наставниот кадар, како и за да ги финансира проектите што се предвидени во рамките

на Годишната акциска програма за 2017 „ЕУ поддршка за образование, вработување и социјална политика“ на Инструмент за претпристапна помош (ИПА II) 2014-2020. Преку оваа Програма се финансираат активностите што ќе им обезбедат пристап на сите ученици до квалитетно образование и ќе се подобри квалитетот на знаењето за полесно вработување и поголема конкурентност пазарот на трудот.

Со оваа Програма се предвидуваат активности за подобрување на образовната дејност – реконструкција на постоечките училишта, училишни домови и спортски сали, а главни цели на имплементација на оваа Програма се да се придонесе во областа на намалување на стапката на невработеност, да се зголеми конкурентноста на пазарот на трудот, да се зголеми пристапот на сите до квалитетно образование и да се постави современ систем за социјална заштита. (ИПА II, 2017)

Во распределбата на државниот буџет за образование се предвидени средства за финансирање и подобрување на клучните проблеми во образовната инфраструктура, како што е да се обезбеди квалитетно образование за сите ученици низ државата, да се обноват училиштата како објекти во кои се одвива наставата и да се подобри хигиената во самите училишта, да се инвестира во учебниците за сите степени на образованието. Но, тоа сепак не е доволно и затоа се наметнува потребата од директорите како менаџери на училиштата да преземаат дополнителни мерки и да имплементираат проекти за да се овозможат дополнителни средства што значително ќе придонесат во обезбедување нови методи, техники и помагала за одвивање на предавањата во училиштата, да се модернизираат и да се опремаат со соодветни средства за одвивање на наставата во училиштата, да се обезбеди пристап до современи материјали од светската литература и да се поттикнат неформални образовни активности, како и многу други потреби. Имплементирањето проекти за дополнително инвестирање во образованието е од голема важност за да може да се очекува младина со квалитетно знаење, образувана и компетентна, која ќе го придвижи во напредок нашето општество.

Така, со оглед на постојаното намалување на средствата од буџетот наменети за образование и истражување од страна на државата, треба да се води сметка за проектните активности што ги овозможуваат домашните и меѓународните фондации и организации во сферата на образованието и истражувањето. Потребно е да се координираат активностите на државата со активностите на меѓународниот сектор за

да се надомести недостатокот од финансии и да се постигне ефикасна реализација на предвидените програми и приоритетите од страна на државата во образовната дејност. Така ќе се постигне ефикасно искористување на инвестициите во образованието, а воедно и ќе се компензира недостатокот од средства. Затоа потребно е да се утврдат услугите што ги даваат јавниот, меѓународниот и невладиниот сектор, како и во каква корелација се тие услуги со стратешките определби на нашата држава.

За унапредување на работата на училиштето, треба да се користат можностите што ги нуди државата, како главен инвеститор во образованието кај нас, но не треба да се занемари можноста да се искористат и фондовите на разни организации наменети за развој на образовната дејност, кои дејствуваат насекаде во светот.

Поради ограничените финансиски можности, а и поради поттикнување на желбата за учество во самиот процес на спроведување на проектите, треба да им се даде поголема можност на учениците и на нивните родители. Со тоа тие на правилен начин ќе учествуваат во образовната дејност, ќе се стекнат со нови морални вредности и со правилни работни навики, а секако ќе придонесат и за внесување свежина во идеите за развој и за понатамошното дејствување на училиштето. Со можноста за волонтерска работа на проектите, тие ќе се стекнат со непроценливо искуство што може многу да им помогне во нивното понатамошно образование и во формирање на личноста.

Инклузивноста на родителите во наставниот процес во задолжителното образование преку Советот на родители е дефинирана и со Закон за основно образование, односно Закон за средно образование:

Советот на родители:

- дава мислење за предлогот на програмата за развој на основното училиште и за годишната програма за работа,*
- расправа за извештајот за работата на училиштето,*
- предлага програми за подобрување на стандардите за наставата,*
- дава согласност на предлозите на директорот за воведување повисоки стандарди,*
- разгледува жалби на родителите во врска со воспитно-образовната работа,*
- избира претставници во училишниот одбор на основното училиште и*

- врши други работи утврдени со статутот на училиштето. (Закон за основно образование, член 145, став 4)

Во јавното средно училиште се формира совет на родители кој го сочинуваат претставници од родителите на учениците кои не се вработени во училиштето. Советот на родители ја следи и дава мислење за остварување на воспитно-образовната работа. Работата, бројот на членовите, начинот на избор и организацијата на советот на родители се утврдува со статутот на училиштето. (Закон за средно образование, член 98)

Планирањето на развојот на училиштето и преземањето нови проекти претставува организиран и систематизиран институциски процес, кој е континуиран и творечки. Тој се базира на постојано истражување, анализирање и откривање на потребите на училиштето, како и осмислување на начинот со кој тие потреби ќе се задоволат. Во процесот на планирањето на развојот на училиштето, самите училишта се креатори и реализатори на сопствените промени. Секако, менаџерите треба да создаваат атмосфера со цел да ги охрабрат вработените да се ангажираат во остварувањето на поставените цели. Со тоа се остварува поголем степен на автономија, но тоа значи и поголема одговорност.

“Планот за развојот на училиштето треба да биде конкретен, јасен и реален. Тоа значи да биде релевантен за даденото училиште и, што е најважно, да биде остварлив. Тој треба да поттикнува и да нуди предизвици. За таа цел треба да ги уважува соодветните потреби на сите интересни групи, да биде заснован на моменталната состојба во училиштето, да се заснова на постоечките ресурси на училиштето и на локалната заедница и да биде поддржан од страна на повеќе актери во училишниот живот.” (Стаменкова С. 2012)

Со применување на проектниот менаџмент во својата работа, за училиштето постојат многубројни причини и придобивки. На овој начин се донесуваат важни одлуки на ниво на училиштето и се истакнуваат специфичностите на самото училиште. Со проектниот менаџмент се добива мноштво од нови идеи за развој на самото училиште и сите учесници се обединуваат околу тие заеднички идеи. На тој начин се развива тимската работа, ефикасно и ефективно се користат сопствените ресурси и се преземаат иницијатива и одговорност за развој на училиштето. Со заедничката работа на проектите и со учество на сите засегнати страни се развиваат меѓусебна доверба и почит и се подобрува климата за работа во училиштето.

3 Проекти во воспитанието и образованието

Државата преку своите институции е најголем вложувач во образовната дејност бидејќи само преку квалитетно образование може да се добие младина што ќе има силни компетенции и ќе биде конкурентна на пазарот на трудот. Во интерес на државата е граѓаните да имаат високо развиени социјални, културни и интелектуални вредности, и затоа правилната образовна програма треба да биде приоритет. Способноста и стручноста на граѓаните придонесуваат за напредок на државата на секое поле. Затоа со постојано вложување во квалитетот на образовните програми, усовршувањето на наставниот кадар и модернизирање на наставата, државата вложува не само во иднината на своите граѓани, туку и во својата иднина.

Министерството за образование и наука (МОН) на РМ како државна институција ја има одговорноста за креирање политика за развој на образованието, науката и спортот и за подобрување на меѓународната соработка во оваа дејност. Главна дејност на оваа институција е да работи на промовирање на образованието и зголемување на компетенциите на младината со креирање соодветни услови за наставниот процес и пренесување на знаења, како и координација меѓу формалниот и невладиниот сектор и целосно учество во активностите за овозможување пристап до квалитетно образование и добросостојба на секој ученик. За оваа цел Министерството за образование и наука на РМ изготви „Стратегија за образованието за 2018-2025 година и Акциски план“ (МОН, 2018), што веќе ја споменавме како стратешки документ со кој се утврдуваат насоките на активностите за развој на образованието од 2018 до 2025 година.

Со оваа Стратегија одредени се областите во моменталниот образовен систем во кои треба да се дејствува како приоритети за спроведување проекти и подобрување на моменталната состојба и отстранување на слабостите. Дел од овие приоритети се следните:

- Со воведување стандарди во наставната содржина да се работи на подобрување на содржината на учебниците за основното образование во насока на постигнување поголеми резултати од учењето;

- Да се работи на зголемување на опфатот на учениците што ги опфаќа задолжителното образование, да се подобрат условите за инклузивност на децата со посебни потреби и меѓуетничка интеграција во основното образование;
- Да се подобрат условите за настава и квалитетот во задолжителното образование и училиштето да биде безбедна средина за учениците и наставниците од сите аспекти;
- Да се подобри квалитетот на знаењето на наставниците со целосна поддршка и со континуирана обука;
- Директорите како менаџери на училиштата да имаат соодветни професионални компетенции за да се зголеми ефикасноста во организирање и управување на училиштата;
- Да се усогласи стручното образование и обука со реалните потреби на пазарот на трудот.

Главни цели на образовната политика се да се зголеми квалитетот на образованието, да се подобри наставата со унапредување на методите и техниките и континуирано да се спроведуваат обуки за наставниците. Исто така да се зголеми безбедноста во училиштата, да се подобри соработката меѓу наставниците, учениците и родителите, како и на наставниците да им се обезбеди поголем пристап до стручни лица. Треба да се работи и на збогатување на електронските образовни содржини, да се зголеми свеста за екологијата кај младите, да се работи на стимулирање на талентираните ученици и животните вештини со цел да се оформат млади што ќе бидат конкурентни на пазарот на трудот.

Во продолжение на текстот издвојуваме дел од проектите што беа спроведени во областа на основното и средното образование во последната деценија:

- ❖ Проект: „Е-матура“, со кој се овозможи полагање на сегмент од матурата по електронски пат и добивање на резултатите во краток временски рок;
- ❖ Проект: „Советување на родители – родителска школа“, со кој се овозможи зголемување на воспитната компонента преку активно вклучување на родителите во образованието и образовниот процес;

- ❖ Проект: „Информиран родител (Е-Дневник)“, кој имаше за цел да ја подобри комуникацијата меѓу наставниците и родителите и да овозможи секојдневен увид во дневникот објавен на интернет;
- ❖ Проект: „Ја градиме образовната инфраструктура“, наменет за инвестирање во опремувањето на кабинетите за стручните предмети во сите средни стручни училишта, а во гимназиите опремување на кабинетите по следните предмети: биологија, хемија, физика, географија и математика;
- ❖ Проект: „Градиме и реконструираме училишта“, за подобрување на условите за настава во училиштата;
- ❖ Проект: „Градиме 145 училишни спортски сали“, кој вклучуваше изградба на спортски сали во училиштата за да се унапреди училишниот спорт, здравјето и здравите навики на учениците;
- ❖ Проект: „Електронска проверка на знаењата на учениците“ – на крајот на учебната година се прави евалуација на успехот на учениците по електронски пат, при што резултатите немаат влијаат врз крајните оценки на учениците, но претставуваат дополнителен критериум за запишување во средно и високо образование.
- ❖ Проект: „Учиме со помош на компјутери“, (односно Компјутер за секое дете) со кој беше предвидено информатиката да се подигне на повисоко ниво и да се постигне дигитална писменост во училиштата со користење мултимедијални образовни содржини за определени предмети во образованието;
- ❖ Проект: „Нови стипендии“, со кој се продолжува континуирано да се наградуваат и мотивираат учениците од јавните и приватните средни училишта.

Во реализирањето на проекти со цел да се подобрат наставата и учењето во задолжителното образование во Република Македонија учествуваат и неколку организации што работат на светско ниво. Една од нив е УСАИД, која во соработка со други фондации и институции во земјата, финансира неколку проекти, кои имаат голем придонес за унапредувањето на образованието и за зголемувањето на квалитетот на наставата во нашите училишта.

Таков пример е имплементацијата на проектот “Креативна настава и учење” којшто беше финансиран од страна на Американската агенција за меѓународен развој - УСАИД, а беше спроведен од Фондација Отворено општество Македонија. Главна цел на овој проект беше да се овозможи бесплатен пристап до интернет-базите на информации на сите образовни институции, како на пример базите SAGE и IOP, како и пристап кон Oxford University Press (OUP) и Cambridge University Press (CUP), за да се влијае врз подобрување на квалитетот на образовниот систем преку разни обуки на наставниците и со креирање развојни програми, како на пример методологии и технологии за интерактивна настава со зголемување на употребата на компјутерска технологија во наставната програма. (Фондацијата Институт отворено општество – Македонија, 2007)

Овој проект опфати:

- ✓ Обука за наставниците за методологија на интерактивна настава;
- ✓ Интензивни семинари за обука на студенти за методологијата на интерактивна настава и социјална правда;
- ✓ Основање на медијатеки (компјутерски лаборатории) и нови модели на училиници;
- ✓ Ревизија на наставните програми за иницијална обука за наставници.

Исто така, од страна на УСАИД беше спроведен и Проектот за основно образование - ПЕП (Primary Education Project) во Македонија. Со имплементирање на овој проект беа реновирани 130 објекти на основни училишта, исто така се обезбеди подобрување на атмосферата за учење, се придонесе за континуиран професионален развој за наставниците и се работеше на подобрување на управувачките капацитети на училиштата.

Покрај активностите за реновирање на училиштата, во рамки на ПЕП беа спроведени обуки за интерактивна настава, компјутерски вештини, математика, природни науки и методи на оценување на околу 17.500 просветни работници и кадар од општините. Се доделија 8.200 сертификати за обучени наставници за примена на нови наставни методи, а околу 360 училишта добија нова наставна опрема.

Во организација на ПЕП беше и најголемиот хуманитарен концерт во Македонија - последниот концерт на Тоше Проески на Градскиот стадион на 5 октомври 2007, а со приходот од овој концерт се опремија 117 основни училишта.

Во Македонија УСАИД е присутна од 1993 година и оттогаш има инвестирано над 500 милиони долари во разни области, особено во сферата на образованието, економијата, вработувањето и во проекти во други дејности за да се подобри квалитетот на животот на македонските граѓани. (Влада на РМ, 2012)

Во периодот од октомври 2006 – февруари 2011, Академијата за образовен развој -Academy for Educational Development (AED) – подоцна наречена FHI360 Development, во соработка со Универзитетот во Индијана, Македонскиот центар за граѓанско образование (МЦГО), Фондацијата за образовни и културни иницијативи „Чекор по чекор“ и други локални невладини организации, го имплементира проектот „Реновирање на училиштата“.

Од страна на фондацијата „Чекор по чекор“ се подготвија и се реализираа обуки за како да се креира стимулативна средина за наставата, како да се вклучат родителите и локалната заедница во процесот на наставата и како да се зајакнат капацитетите на училишните одбори. Во соработка со советници од Бирото за развој на образованието, фондацијата „Чекор по чекор“ подготви и реализира обука за Унапредување на наставата по математика и наука од 1 до 3 одделение, а во соработка со меѓународни обучувачи, Фондацијата организираше Обуки за ментори и обучувачи.

Исто така, од септември 2011, Фондацијата „Чекор по чекор“ логистички ги поддржа обуките што беа организирани во рамки на проектот „Развој на работната сила“, а на почетокот на 2012 год. логистички ја поддржа организацијата на завршните активности на Проектот на УСАИД за основно образование. Во рамките на овој проект, Фондацијата „Чекор по чекор“ организираше 351 обуки и настани, во кои заземаа учество 6411 учесници. (Фондација за образовни и културни иницијативи „Чекор по чекор“, н.д.)

Првата детска амбасада во светот – Меѓаши имплементира проект со отворање бесплатна информатичка работилница за децата што се членови на детската амбасада, кои претежно поттекнуваат од социјално загрозени семејства. Со овој проект планирано беше да се овозможи достапност до модерната информатичка технологија

на сите деца подеднакво. Проектот траеше 7 месеци почнуваќи од 15.02.2007 и е реализиран со поддршка од Фондацијата “е-Македонија”, а овие бесплатни информатички работилници се одржуваа во просториите на Детската Амбасада – Меѓаши, во рамките на бесплатните детски работилници. (Детска амбасада – Меѓаши, н.д.)

УНИЦЕФ е организација што се залага за еднакви права на сите деца, односно правото на децата на квалитетно образование. За оваа цел организацијата го поддржа Министерството за образование и наука во утврдувањето национални стандарди за резултатите во наставата, кои се од суштинско значење за реформите во наставните програми. Исто така организацијата учествуваше во ревизија и зајакнување на системот за евалуација и оценување, а работеше и на создавање систем за оценување според кој може да се препознаат талентите и интересите на учениците, кои се охрабруваат во понатамошна професионална ориентација.

Организацијата вовеле и обука за инклузивно образование во сите училишта во нашата земја. Таа е базирана на моделите што се подготвени преку програмата за пилот-училиштата што е поткрепено со задолжителна интернет-обука во врска со инклузивното образование на наставниците. УНИЦЕФ како организација континуирано инвестира во создавање прирачници и упатства за инклузивно образование наменети за подобрување на пристапот и учеството на сите деца во наставниот процес и подобрување на нивниот успех.

Оваа организација вложува напори во поттикнување и оспособување на младите иноватори да ги придвижат општествените промени. На младите им овозможува да придонесат за општествениот развој, ги поттикнува да ја развиваат иновативноста и да се стекнат со практични вештини. Тоа ќе придонесе за зголемување на нивната конкурентност на пазарот на трудот и за подобрување на нивната перспектива.

За таа цел се имплементира програмата UPSHIFT, односно “Менување во поголема брзина“. Во третиот круг на оваа програма учествуваа десет тима ученици на возраст од 13 до 19 години. Целта на оваа програма е да се оспособат младите да израснат во социјални иноватори и претприемачи со организирање на работилници за поттикнување на дизајнерско размислување. Во рамките на оваа програма тие добија

лично оспособување, подготовка за конкурентност на пазарот на трудот и вештини за активно учество во граѓанското општество.

На тимовите им беа доделени по 120.000 денари почетни средства за да можат да ги претворат идеите во реалност – да остварат иновации што ќе ги инспирираат младите луѓе да преземат акција, да се чувствуваат слободни да се изразат и да ја зголемат својата грижа кон заедницата.

Интересна беше темата на еден од тимовите што учествуваа во третиот круг на програмата. Имено, тимот ученици од средното училиште „Киро Спанџов - Брчко“ во Кавадарци работеше на идејата за креирање нов систем за испрашување и евалуација на знаењето на учениците во реално време. На овој начин идејата им е да придонесат за зголемување на квалитетот на образованието во училиштето со воведување нова алатка со која може да се подобри ефикасноста и прецизноста при тестирање на стекнатите знаења на учениците, а се ограничуваат можностите за субјективно одлучување при оценувањето. Тимот средношколци разви прототип што беше тестиран во нивната училница, а во моделот употребиле уреди за далечинско контролирање, кои треба да ги употребуваат учениците за истовремено одговарање на прашањата прикажани на екран, под постојан надзор на наставникот.

UPSHIFT реализира работилници на кои се работи на социјални иновации, а на овие работилници младите се стекнуваат со нови вештини, менторство и со финансиски средства, за да имаат можност подобро да се воочуваат проблемите во заедниците, да се пронајдат иновативни решенија, како и да добијат материјална и логистичка поддршка за да ја остварат својата идеја. Иницијативата UPSHIFT е партнерство меѓу Министерството за образование и наука, Бирото за развој на образованието, Фондот за иновации и технолошки развој и УНИЦЕФ, а се имплементира од страна на CEED HUB. (UPSHIFT програма, н.д.)

Од проектот „Училишни практики за демократска култура во дигиталната ера“, кој е финансиран од страна на Европската Унија и од Советот на Европа, а го имплементира Центарот за човекови права и разрешување конфликти (ЦЧПРК) со поддршка на Бирото за развој на образованието, произлезе интернет-платформата <http://democraticschools.mk/>. Оваа интернет-платформа претставува можност за професионален развој и обука на наставниците со земање примери од

успешни училишни практики, кои го промовираат *образованието на демократско граѓанство и за човекови права* (ОДГ/ОЧП) со користење на Моделот на компетенции за демократска култура, кој е усвоен од државите членки на Советот на Европа во 2016 година.

Според Советот на Европа, образованието има клучна улога за промоција на основните вредности во активностите за заштита на човековите права, владеењето на правото и демократијата и работата на капацитетот на наставниците за да се имплементира ОДГ/ОЧП е во согласност со заложбите на Советот на Европа. Целта на овој концепт е учениците да стекнат знаења, ставови и вештини на начин што ќе им овозможи да можат да ги остварат своите права како демократски граѓани, како и одговорностите кон општеството.

Овој проект имаше успешна имплементација во четири пилот-училишта од Скопје: „Круме Кепески“ и „Лирија“ (основни училишта) и „Орце Николов“ и „Зеф Љуш Марку“ (средни училишта), во кои се спроведоа следните содржините посветени на демократско граѓанство и човекови права: се вградија како дополнителни содржини во предметите од редовната настава, се реализираа на одделенските часови како надополнување на Образованието за животни вештини, но и како дел од воннаставните активности, и беа вклучени во рамки на задолжителниот предмет граѓанско образование во основното образование. Покрај наставниците од задолжителното образование, и професорите од факултетите можат да ја користат оваа платформа како дел од практичната настава со студентите.

Во состав на оваа платформата има 32 плана на активностите, кои се однесуваат на овие теми:

- ❖ Дискриминација
- ❖ Насилство и интернет-насилство
- ❖ Права на децата
- ❖ Демократска партиципација на учениците

Учениците се стекнуваат со вештини за слободно изразување на мислењето, тие си ги поставуваат правилата, учат за правата на децата, учат како да дебатираат, како да донесуваат одлуки и прават вежби за да научат како да решаваат проблеми од животот. Во вежбите учениците имаат улога на новинар, репортер или дизајнер на промотивен материјал поврзан со разни кампањи, како на пример кампања за намалување на загадениот воздух, намалување на насилството и на дискриминацијата, намалување на говорот на омраза и сл.

На конкретен и специфичен начин се опишани плановите на активности и со тоа е овозможено лесно следење на истите. Наставниците користеа работни листови според описот на реализираните активности, како и фотографии од активностите на учениците и нивните продукти. Најчесто се применувани следните методи на работа: истражување, дискусија во мала или голема група, играње улоги, симулации на сценарија од вистинскиот живот, како и анализа на разни текстови. Овој наставен приод на учениците им овозможи да учат преку применување на демократија и почитување на правата на човекот. (Центар за човекови права и разрешување конфликти, 2019)

Европската Унија преку својата програма Еразмус + (European Community Action Scheme for the Mobility of University Students) овозможува пристап до разни проекти во сферата на образованието, обуките, младите и спортот во периодот од седум години, односно од 2014 до 2020 година. Дејностите на образованието, обуката, младите и спортот имаат голем придонес во социо-економските промени, што претставуваат клучни проблеми со кои Европа се соочува во обид да се поддржи имплементирањето на политиката за развој, еднакви можности за вработување и за социјална инклузија.

Според Програмскиот прирачник за Еразмус + (2019), добро развиените системи на образование, обука и младинските политики ги оспособуваат учесниците со вештини потребни за поголема конкурентност на пазарот на трудот, со што им се дава можност да имаат активна улога во сферите на општеството.

Европската Унија преку својата програма Еразмус+ им овозможува соработка на образовните институции на европско ниво во сферата на образованието, обуката, младите и спортот, а со тоа се работи и на нивна модернизација. Значењето на

унапредувањето на овие области големо во однос на надминување на економско-социјалните предизвици, па затоа преку поддржување на соработката во овие области, ЕУ ја остварува политичката агенда за еднакви можности за вработување, развој и социјална инклузија.

Во овие програми учество можат да заземат институциите во сите области на доживотно учење, односно основно и средно образование, како и високо образование, образованието за возрасни и младинските организации. Преку програмите на Еразмус+ на младите им се овозможува учење, волонтирање и работење во странство, развивање вештини, стекнување со релевантно меѓународно искуство и зголемување на нивните можности за вработување. Вработените лица имаат можност да следат обуки во странски земји со цел да ги развијат своите професионални компетенции, да остваруваат контакти со колеги од другите земји и да разменуваат и развиваат нови идеи.

Државите можат да учествуваат во Програмата Еразмус+ на различни нивоа:

Ниво 1: Програмски држави

Тука спаѓаат државите што целосно можат да учествуваат во сите активности на оваа програма, а тоа се државите-членки на Европската Унија, како и државите што не се сè уште членки на ЕУ, а веќе ги исполнуваат предусловите што значи дека имаат основано независна национална агенција, која има акредитација за децентрализирано да управува со програмата. Така, овие држави можат да заземат полноправно учество во програмата токму како државите што се членки на ЕУ.

Ниво 2: Партнерски држави

Во оваа група спаѓаат држави од целиот свет што имаат можност да заземат учество во некои акции на програмата со исполнување на одредени критериуми или услови.

Ниво 3: Партнерски држави кои се соседи на ЕУ

Се однесува на преостанатите држави од целиот свет, кои се партнери на програмата.

Нашата држава веќе од 2014 година учествува во програмата Еразмус+ на ниво на програмска држава што претставува највисокото ниво на учество и Македонија има еднаков статус со државите-членки на ЕУ. Правото на државата да учествува во сите активности на Еразмус+ е стекнато поради исполнување на административни предуслови со отворање на независна национална агенција акредитирана за децентрализирано управување со програмата Еразмус+, а во нашиот случај тоа е

НАЕОПМ. Македонските организации можат да соработуваат со меѓународни партнери, да спроведуваат иновации, да споделуваат најдобри практики и да нудат нови можности за младите во соработка со други програмски држави по сите основи. (Колекески, Јованова, Петковски, 2019, 8-14 стр)

Одговорноста за надзорот за спроведување на програмата Еразмус+ во Македонија е на Министерството за образование и наука (МОН), а орган на управување на Националната агенција е Управниот одбор. Управниот одбор е составен од претседател и четири члена, од кои двајца се претставници од Министерството за образование и наука и двајца од Министерството за финансии, а еден член од Агенцијата за млади и спорт. Тие се именуваат и се разрешуваат од страна на Владата на Република Северна Македонија.

Целните групи што учествуваат во Е+ програмата се:

- *училишно образование (предучилишно образование, основно образование и средно образование);*
- *стручно образование и обука (средно стручно образование и обука за професионални вештини);*
- *високо образование (приватни и државни универзитети, кои нудат академски курсеви);*
- *образование за возрасни (образовна активност која е надвор од училишното образование, не нуди стручно доусовршување и не е академска, а нејзина целна група се лицата постари од 18 години); и*

• *млади (младински здруженија и волонтерски сервиси, а со измената и дополнувањето на Годишната програма за 2019 година е додаден и Младинскиот солидарен корпус - МСК).* (Колекески, Јованова, Петковски, 2019, 8-14 стр)

Програмата Еразмус + нуди голема можност за соработка и мобилност во рамки на партнерските држави, односно има за цел ефикасно да го користи потенцијалот на европските таленти и ги поврзува различните форми на образование, односно формално, неформално и информално учење според принципот на доживотно учење. Оваа Програма исто така ги промовира европските мрежи и размената на знаења и искуства во различни области што има голем позитивен ефект во развивањето на човечкиот капитал.

Програмата поддржува акции, соработка и алатки доследни со целите на стратегијата Европа 2020 и нејзините ударни иницијативи како што се Младите во движење и Агендата за нови вештини и работни места.

Програмата, исто така, придонесува кон остварување на целите на Стратегиската рамка за образование и обука за европска соработка во областите образование и обука, како и на Европската младинска стратегија со помош на Отворените методи на координација. (Еразмус+ Програмски прирачник, 2019)

Со програмите на Еразмус + поддржани се активности од сферата на високото, стручното, училишното образование, како и образованието за возрасни. Тие се насочени кон конкретни сектори и апликантите можат да аплицираат за соодветна програма што им е од интерес:

- „Еразмус+: Комениус“, програма со која се спроведуваат активности поврзани со училишното образование;
- „Еразмус+: Еразмус“, програма со која се спроведуваат активности за високото образование и се насочени кон програмските држави;
- „Еразмус+: Еразмус Мундус“, програма што е поврзана со заедничките постдипломски студии на Еразмус Мундус;
- „Еразмус+: Леонардо да Винчи“, програма со која се изведуваат активности поврзани со стручно образование и обука;
- „Еразмус+: Грундвиг“, програма со која се изведуваат активности поврзани со образование на возрасни;
- „Еразмус+: Младите во акција“, програма со која се изведуваат активности поврзани со неформално и информално учење на младите;
- „Еразмус+: Жан Моне“, програма со која се изведуваат активности поврзани со студиите за Европска унија;
- „Еразмус+: Спорт“, програма со која се изведуваат активности поврзани со спортот;

Еразмус+ ги поддржува следните главни акции во областа на образованието на млади:

- **Мобилност за млади и младински работници**, која промовира младинска размена и мобилност на младински работници во соработка со партнерските држави од соседството на ЕУ;
- **Градење капацитети** од областа на млади што промовира соработка и мобилност, кои имаат позитивен ефект на квалитативниот развој на младинската работа, младинските политики и системи како и на

признавањето на неформалното образование во партнерските држави, главно во африканските, карибските и пацифичките држави (АСР), азиските и јужноамериканските држави;

- Вклученоста на младите и младинските организации од партнерските држави од соседството на ЕУ во **проектот за дијалог на млади** преку нивно учество на меѓународни состаноци, конференции и настани, кои промовираат дијалог меѓу младите и донесувачите на одлуки. (Еразмус + Програмски прирачник, 2019)

Целта на Програмата Еразмус+ е да се промовираат еднаквост и инклузија со овозможување пристап на младите од неразвиените земји и кои имаат помали можности споредбено со нивните врсници.

Од програмите на Еразмус + што се имплементираа во Македонија, може да ги издвоиме следните:

1. КОМЕНИУС: Европа во вашата училница

Фокусот на оваа Програма е од предучилишно до средно образование и се однесува на сите учесници во образовниот процес, односно учениците, наставниците, родителите, локалните власти и невладините организации. Програмата Комениус е дел од програмата Доживотно учење и се фокусира на развој на познавањето на различните јазични и културни вредности во Европа. Оваа програма им помага на младите во развојот на основните вештини што се потребни за личниот развој и ќе им помогнат во вработувањето и во животот во општеството.

Во оваа програма може да учествуваат ученици и наставници од сите нивоа на образованието, претставници од невладиниот сектор, како и други лица што се вклучени во образовниот процес, а цели и приоритети на оваа програма се следните:

- Подобрување и зголемување на мобилноста на учениците и образовниот кадар во различни земји членки;
- Засилување и зголемување на партнерството меѓу училиштата во различни земји членки;
- Охрабрување на изучувањето странски јазици, иновативни информатички технологии, сервиси и подобри образовни техники и практики;

- Засилување на квалитетот и европската димензија на обуките на професорите;
- Подобрување на педагошкиот пристап и училишниот менаџмент; (КОМЕНИУС: Европа во вашата училница, н.д.)

2. ЕТВЕНИНГ

Оваа интернет-платформа е дел од програмата Комениус и нуди можности за учество во виртуелни проекти што се спроведуваат меѓу разни училишта од повеќе земји. Се применува користење информатичка технологија (ИКТ) за да се комуницира и да се одвива соработка помеѓу образовните институции за разменување искуства и креирање нови методи во образовниот систем. Со оваа иницијатива партнерствата на училиштата се креваат на повисоко ниво, а има можност да се одвиваат во подолга временска рамка и да се вклучат поголем број учесници.

еТвининг е платформа што е лесна за употреба, а со неа се поставува мрежа од училишта што им овозможува на учесниците да работат заедно на различни проекти. Се одвива соработка со учесници од други земји во Европа со што им се овозможува да се стекнат со богати искуства, како и да остварат развој и напредок во кариерата. Целата комуникација се одвива на интернет, се користат најразлични информатички алатки без да има потреба од физички контакт. Овој проект може да се реализира како партнерство меѓу две одделенија, но и да прерасне како соработка на повисоко ниво, а се овозможува да се опфатат различни дисциплини во образованието, како и да се развиваат компетенциите и вештините на наставниците – учесници во проектите. (еТвининг, н.д.)

3. Млади во акција

Од страна на Националната агенција за европски образовни програми и мобилност во соработка со Националните агенции од Финска и Шведска, во периодот од 16 до 19 декември 2013 година, во Македонија се реализираа активности во рамки на проектот за склучување партнерства. Во овој проект учествуваа претставници од 16 различни земји од Европа. Основи на Програмата беа обука за пишување на проект, трансформација на програмата Млади во акција во новата програма Еразмус плус, а се работеше и на градење партнерства меѓу учесниците и изработка на проекти од заеднички интереси.

Дел од приоритетите на оваа програмата се следните:

- Поттикнување на инклузивноста на младите во европското општество, односно спроведување проекти што ја опфаќаат невработеноста кај младите, поттикнување на мобилноста на младите што се невработени и поттикнување да заземат активно учество во општество;
- Спроведување проекти за стимулирање на иницијативноста, креативноста и претприемништвото кај младите, отворање можности за нивно вработување преку младинските иницијативи;
- Промовирање здрав живот преку изведување активности во отворени простори и спорт на трева;
- Најголем приоритет на Програмата е на младите што се невработени да им обезбеди можности за учество во проекти поврзани со проблемот на сиромаштијата и маргинализацијата. Целта е да се поттикне свеста на младите за да се справуваат со животните прашања и да се обезбеди поинклузивно општество, а особено се вклучуваат на младите мигранти, младите со посебни потреби и младите Роми. (Млади во акција, н.д.)

4. Програма Леонардо да Винчи

Програмата Леонардо да Винчи е дел од Програмата Доживотно учење и преку неа се финансираат различни активности за различни возрасти, улоги, цели и идеи за проект.

Со оваа програма се овозможува обука и спојување на институциите за стручно образование со разни европски партнери, размена на најдобрите практики, зголемување на капацитетот и искуствата на наставниците и учениците. Цели на оваа Програма се да спроведе обука за учесниците за користење на знаењата и за подобрување на квалификациите, да се подобри квалитетот на иновациите во стручното образование и да се зголеми атрактивноста на овој тип образование, како и обуките и мобилноста на учесниците.

Во оваа програма може да учествуваат институции што имаат можности за учење во областите што ги опфаќа програмата Леонардо да Винчи, асоцијации вклучени во стручното образование, институции и истражувачки центри со дејност во областа на

доживотното учење, институции за високо образование, невладини организации и сл. (Цели на програмата Леонардо да Винчи, н.д.)

Секако, многубројни се организациите и фондациите чија главна дејност е да ги подобруваат условите во образованието преку овозможување дополнителни финансии што може да се инвестираат во образовните институции, но прашањето е дали овие дополнителни начини на финансирање доволно се користат од страна на менаџментот на училиштата преку спроведувањето на проектниот пристап. Менаџментот на образовните институции треба да биде повеќе обучен и запознаен со можностите што ги нудат овие фондации на светско ниво бидејќи ова е одличен начин на кој тие можат да ги зголемат инвестициите во своите училишта и на тој начин во голема мера да придонесат за поквалитетна работа на своето училиште и поголем квалитет на образованието што го добиваат учениците. Овие финансии може да се инвестираат во нови наставни помагала, нова и модерна опрема во наставните кабинети и лабораториите, научни посети и патувања и во подобрување на основните услови што ги нуди училиштето.

4.Инвестиции и проекти на релација училишта - ОПШТИНИ

Со имплементирање на процесот на децентрализација, одговорноста за образованието им припадна на локалните самоуправи. Процесот на децентрализација во Република Северна Македонија се одвива во неколку фази, првата фаза во 2005 година, втората фаза започна во 2007 година, а некои сегменти сè уште треба да бидат имплементирани бидејќи не се во целосна функција. Во првата фаза на децентрализацијата се вршеше пренесување на сопственоста врз училишните објекти, нивното одржување, како и превоз на учениците што беше финансирано со наменски дотации од Владата, а во втората фаза се вклучува одговорност за наставниците, техничкиот и административниот персонал, а Владата обезбедува блок дотации за да

им овозможи на општините да ги извршуваат своите надлежности. (Закон за финансирање на единиците на локалната самоуправа, 2011)

“Со процесот на децентрализација се придонесува за подобро управување и раководење со училиштата на локално ниво. Со процесот на децентрализација во општините се формирани административни единици за образование, во некои од нив постои Сектор за образование, а во повеќето Одделение за образование.” (Ангелоска-Галевска, Трајчевска, 2019)

Еден од главните приоритети на Пристапното партнерство на Република Северна Македонија со Европската Унија и Рамковниот договор е спроведување на децентрализацијата на надлежностите до локалните власти и подобрувањето на нивниот капацитет. Веќе од 2012 година општините со блок дотации ги финансираат пренесените надлежности што претставува завршна фаза за пренесување и управување со финансиските ресурси за локалните надлежности во образованието и во други општествени дејности. Со пренесувањето на надлежностите во повеќе дејности, општините ги зголемија капацитетите за управување со пообемни финансиски средства и ресурси. Тие ги зголемуваат и оддржуваат своите приходи со успешно менаџирање и со наплата на приходите, како и со сите други потребни ресурси. (Буџет на РМ за 2020 година)

Во Стратегијата за образование 2015-2020 се прави осврт кон влијанието на децентрализацијата за образовната политика. Поволноста од децентрализацијата е од особено значење за подобрување на непосредниот пристап и зголемување на стандардите во наставниот процес, а се овозможува прецизно да се разграничи кои се правата и обврските на локалната власт, а кои остануваат на централната власт. На тој начин локалната самоуправа има поголема партиципација во донесувањето одлуки за спроведување активности и во менаџирањето со училиштата во своето подрачје што се одвива според одредени процедури. Со тоа се зголемува транспарентноста на локалната власт кон активностите и одлуките што ги донесува. Со децентрализација на надлежностите исто така се подобрува и контролата врз воспитно-образовната дејност со тоа што се спроведува ефикасна контрола врз квалитетот на наставата. Одговорноста за финансирање на образованието исто така паѓа на товар на Општината поради сè помалото финансиско учество на државниот буџет.

Според Закон за основно образование, член 162, од Буџетот на Република Северна Македонија се обезбедуваат средствата за финансирање на основното

образование, кои се распределуваат на општините по пат на блок дотации и наменски дотации согласно со Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа.

Општината ги распределува овие средства на основните училишта на своето подрачје за да се обезбеди реализирање на воспитно-образовниот процес, во согласност со утврдените стандарди и нормативи. Од страна на општината исто така може да се надополни добиената блок дотација или наменска дотација за образование со средства обезбедени од сопствени извори, освен за платите на вработените во училиштата, а средствата за финансирање на дејноста на основното образование можат да се обезбедуваат и од други извори (легати, подароци, завештанија и друго), кои се користат наменски. (Закон за основно образование, член 162, член 163, член 165)

Според Законот за јавно средно образование, член 101, средствата за финансирање на ова ниво на образованието се обезбедуваат од Буџетот на Република Северна Македонија, кои им се распределуваат на општините по пат на блок дотации и наменски дотации. Општината ги распределува средствата на средните училишта на својата територија за да се обезбеди реализација на воспитно-образовниот процес, во согласност со утврдените стандарди и нормативи. И во оваа област на образованието, општината може да ја надополни добиената блок дотација, односно наменска дотација за образование со средства од сопствени извори, освен за платите на вработените во училиштата.

Јавните училишта можат да стекнуваат средства од давање образовни услуги на граѓани кои не се утврдени како потреби и интереси на државата и за кои таа не обезбедува средства, на следните начини:

- партиципација на корисниците на услуги;
- продажба на производи и услуги кои се резултат на вршење на основна дејност;
- трговските друштва, јавните претпријатија, установи и органи на државна управа во кои се остварува практична обука за учениците
- проекти одобрени од министерот
- камати и дивиденди на пласирани средства
- легати, подароци, завештанија и
- други извори.

Овие средства се наменети за унапредување, осовременување и развој на дејноста во јавните училишта за што се поднесува извештај до Министерството, односно до надлежниот орган на единицата на локалната самоуправа. (Закон за јавно средно образование, член 101, член 101-а, член 103, член 104)

“Со процесот на децентрализација, македонските општини станаа директно надлежни за развојот на образованието на локално ниво, како и за реализацијата на целиот процес на стратешкото планирање и менаџирање, од анализа на опкружувањето, преку подготовка на стратешки документи, па се до нивната имплементација, оцена и контрола.” (Ангелоска-Галевска, Трајчевска, 2019)

Според Ангелоска-Галевска, Трајчевска (2019), за да се постигне квалитет во образованието во согласност со потребите и промените во општеството – стратешкото планирање е предуслов од голема важност бидејќи е процес што ги вклучува сите заинтересирани страни за исполнување на заедничка визија за иднината и за определување на заедничките приоритети за развој и унапредување на образованието.

Државата преку локалната самоуправа е најголем инвеститор во образовната дејност, затоа од голема важност е соработката на општините со училиштата на својата територија. Општините креираат Стратегија за развој на образованието во своето пордачје во која ги дефинираат своите цели, како и начини на дејствување за придонес во развојот на образованието.

“Стратешкото планирање во единиците на локалната самоуправа како процес, има за цел да ги вклучи сите релевантни засегнати страни и заеднички да ја утврди визијата за иднината на образованието во општината, да ги дефинира и постави приоритетите за развој, да ги идентификува и стави во функција ресурсите во општината.” (Трајчевска, 2019, 51 стр)

Според тоа, градоначалникот, советниците, и сите заинтересирани страни се стремат кон исполнување на заедничките цели за подобрување на образовниот процес.

Во продолжение ќе разгледаме неколку примери на стратешките документи за развој на образованието, креирани од страна на различни општини, во кои се дефинира соработката на локалната самоуправа со училиштата.

Општината Центар ја изработи Стратегијата за развој на образованието за периодот 2015 – 2020 година во која се дефинирани приоритетите и потребите од

развој на образованието, визијата на општината, како и целите и стратегиите што ќе ги преземе општината за да придонесе во унапредување на условите и задоволување на потребите на образованието во рамки на општината. Советот на Општина Центар ја усвои оваа Стратегија во април 2015 година, а нејзината изработка е поддржана од Фондацијата Отворено општество – Македонија (ФООМ), која во периодот од 2014 година до 2017 година го имплементира концептот „Општина по мерка на граѓаните“. Во оваа област Општината ги извршува своите надлежности преку Одделение за образование.

За исполнување на целите на концептот „Општина по мерка на граѓаните“ во Општина Центар е отворен Центар на заедницата, во кој меѓу другото се овозможува неформално образование за младите и активности организирани од страна на младинските клубови. Овој концепт има за цел да придонесе во поттикнување на активно учествување во заедницата и да се придонесе кон доброто управување во училиштата преку зацврстување на граѓанското општество.

Во Стратегијата на Општина Центар е дефинирана визија за развојот на образованието, главните приоритети и мерки за нивна реализација, како и принципите за нејзина имплементација.

Според Стратегијата, приоритетите на Општина Центар се:

✓ ЗАДОВОЛНИ ГРАЃАНИ

- Родителите и учениците делумно да се вклучат во плановите за развој, управување и активизам во образованието;
- Да се зголеми соработката меѓу Општината и нејзините партнери на национално и на меѓународно ниво.

Приоритетните цели се насочени кон исполнување на очекувањата на граѓаните и зголемување на нивното задоволство. Слаба страна е застарената инфраструктура и дотраени наставни помагала во училиштата, но подобрување на можностите може да се оствари во соработка со приватните институции што се занимаваат со образование и обуки. Исто така, треба да се искористи можноста за остварување соработка на меѓународно ниво за унапредување на работата и размена на искуства, и да се остварат инвестиции за вложување во училишната инфраструктура и наставните помагала на училиштата.

✓ ОБЕЗБЕДУВАЊЕ УСЛУГИ

- Поголема искористеност на информатичката технологија и инклузивност на граѓаните во стратегијата и напредокот на образованието;
- Да се зголеми соработката меѓу секторите на Општината.

Општина Центар веќе има искуство во остварување на соработка со граѓаните преку активни урбани заедници, но слаби страни се незадоволителната соработка меѓу секторите, надлежните институции и потребата од општински инспектор. Достапноста на информатичката технологија, од друга страна, овозможува да се подготвуваат наставните програми, како и соработка на проекти за да се овозможи развој на општинскиот кадар.

✓ РАЗВОЈ НА КАПАЦИТЕТИТЕ

- Континуирано усовршување со стручната едукација и зголемување на мотивацијата на администрацијата во Општината и на наставниот кадар;
- Зголемување на соработката на Општината со граѓанскиот сектор.

✓ УПРАВУВАЊЕ СО БУЏЕТОТ

- Да се зголеми буџетот на Општината распределен за активности за развој на образованието;
- Да се работи на зголемување на искористувањето на надворешните извори за обезбедување дополнителни финансиски средства во областа на образованието.

Дополнителни финансиски средства што ќе се инвестираат во образованието може да се обезбедат со надворешна соработка што ќе обезбеди пристап до фондовите на Европската Унија, како и остварување соработка со меѓународните организации.

Во Стратегијата се утврдува на визијата на Општината во однос на приоритетите и мерките и се дефинираат активностите за напредок на образованието во оваа Општина. Составен дел на Стратегијата е Акцискиот план, во кој се разработени активностите што ќе придонесат за да се исполнат утврдените иницијативи за исполнување на визијата на Општина Центар.

Општината Струмица исто така за своите потреби во областа на образованието изработи “Стратегија на Општина Струмица за развој на образованието

2015-2020” со финансиска поддршка од страна на Фондацијата Отворено општество – Македонија во рамки на проектот „Општина по мерка на граѓаните“.

Во оваа Стратегија се идентификувани потребите на образовниот процес и дефинирани се визијата, целите и приоритетите за остварување на потребите за развој на образованието во оваа Општина. Советот на Општина Струмица ја усвои оваа Стратегија за развој на образованието за периодот 2015 – 2020 година во декември 2014 година.

Стратешките приоритети дефинирани во Стратегијата се:

✓ ЗАДОВОЛНИ ГРАЃАНИ

- Да се работи на развивање и збогатување на знаењата и вештините на учениците преку воспитно-образовниот процес;

- Да се овозможат модерни услови и да се применуваат современи практики во системот на образование на Општината;

- Локалните потреби за се вклучат во образовниот систем како темел на интегритетот на граѓаните.

✓ ОБЕЗБЕДУВАЊЕ УСЛУГИ

- Да се зголеми функционалноста на општинскиот Секторот за образование;

- Да се унапреди соработката меѓу секторите што имаат удел во воспитно-образовниот процес;

- Да се работи на зголемување на атрактивноста за запишување во средните стручни училишта.

✓ РАЗВОЈ НА КАПАЦИТЕТИТЕ

- Да се зголемат капацитетите на администрација во општината и меѓусекторската соработка;

- Да се зголеми соработката на администрацијата со образовниот кадар за да се вклучи дејноста на образованието во активностите на локалната заедница;

- Стручна едукација и усовршување на кадарот во воспитно-образовната дејност.

✓ УПРАВУВАЊЕ СО БУЏЕТОТ

- Да се зголеми буџетот на Општината издвоен за образованието;

- Да се зголеми искористувањето на дополнителни извори за финансирање на образованието;

- Да се зголемат инвестициите во образованието преку остварување соработка со бизнис-секторот според тековните потреби на пазарот на трудот.

Во оваа Стратегија дефинирани се развојните активности за исполнување на визијата, приоритетите, како и мерките за развој на дејноста на образованието во оваа Општина. Како составен дел на оваа Стратегија е Акцискиот план, во кој се разработени конкретните активности со кои треба да се исполнат утврдените мерки за да се постигне визијата на Општината.

Во “Стратегијата за млади на Општина Струга 2015-2020” дефиниран е начинот на кој **Општина Струга** ќе ја исполни визијата за развојот и улогата на младите во животот на заедницата. Советот на Општина Струга ја усвои оваа Стратегија во февруари 2015 година чија изработка доби финансиска поддршка од страна на Фондацијата Отворено општество – Македонија (ФООМ), како дел од програмата „Општина по мерка на граѓаните“.

Постигнување на визијата и стекнување доверба во посветеноста и ефикасноста на работењето на Општина Струга во активностите за справување со проблемите и потребите на младите може да се оствари со доследното реализирање на мерките содржани во оваа Стратегија.

Стратешките приоритети на оваа Општина се:

✓ **ЗАДОВОЛНИ ГРАЃАНИ**

- Да се зголеми учеството на младите при планирање и донесување одлуки во Општината;

- Да се зголеми инклузивноста на младите при реализирање на мултикултурните проекти;

- Да се намали иселувањето на младите едуцирани луѓе.

✓ **ОБЕЗБЕДУВАЊЕ УСЛУГИ**

- Да се зголеми ефикасноста во обезбедувањето услуги за младите;

- Да се зголеми бројот на проектите што се имплементираат и се насочени кон младите;

- Да се работи на развој и унапредување на формално и неформално образование на младите.

✓ РАЗВОЈ НА КАПАЦИТЕТИТЕ

- Да се зајакнат капацитетите на Општината во соработката со младите;

- Да се зајакнат капацитетите на младинските организации.

✓ УПРАВУВАЊЕ СО БУЏЕТОТ

- Да се зголеми буџетот за активизмот на младите;

- Да се зголемат дополнителните извори на средства за да се поддржат младинските организации.

Со оваа „Стратегија за млади на Општина Струга 2015-2020“, целта на Општината е да ја подобри соработката со локалните политики за младите, исто така и да се обезбеди инклузивност на граѓанскиот сектор при дефинирање на активностите за развој на Општина Струга во областа на младите бидејќи Општината во целост ја уважува значајната улога на младите во унапредувањето на демократските процеси и подобрувањето на квалитетот на живот во заедницата.

Бидејќи околу 30% од невработените во Струга се млади луѓе на возраст од 15 до 29 години, како главни приоритети на оваа Општина се развивање на претприемништвото кај младите и создавање квалитетни работни места преку зголемување на квалитетот на знаењата и надградување на вештините на младите со континуирани обуки за успешно вработување.

5.Релевантни истражувања

Во Република Македонија, но и во светот, досега постојат истражувања во однос на потребата и значењето на инвестициите за развој и унапредување на образованието во нашата држава. Секторот за истражување во образованието при Министерството за образование и наука на РМ континуирано врши и организира истражувања во областа

на образованието. Во извршувањето на надлежностите Бирото за развој на образованието преку Секторот за истражување во образованието врши проучување и развојни и акциски истражувања поврзани со развојот на унапредувањето на воспитно-образовната работа, изработува стратегии за развој на образованието и воспитанието, иницира доставување предлози за истражување во образованието од страна на високообразовните и научните установи и училиштата и помага во организирање и координирање на работата на стручните тимови, кои работат на развојни истражувања.

Сепак, голема е потребата од истражувањето на важноста на проектниот пристап во инвестирање во образованието бидејќи на тој начин самите менаџери на училиштата и нивните соработници можат да обезбедат дополнителни средства, кои се од голема важност за вложување во образовниот процес и модернизирање на наставата со цел да се добие што поголем квалитет и конкурентност на образованието на учениците.

Ќе наведеме и неколку примери на истражувања поврзани со потребата од имплементација на проекти за дополнително инвестирање во воспитно-образовниот процес.

Во “Локалната власт и стратешкото планирање на образованието” спроведено од страна на Трајчевска (2019), се истражува потребата од стратешкото планирање на образовниот процес во локалната самоуправа, која е неговата функција во подобрувањето на воспитно-образовната дејност и колкава е вклученоста на заинтересираните страни.

Во ова истражување опфатена е анализа на состојбата во училиштата и испитување на ставовите и мислењата на заинтересираните страни во однос на стратешкото планирање на образованието, колкава е нивната вклученост во создавањето на образовната политика на локално ниво, како и осврт на силните и слабите страни на децентрализацијата во дејноста на образованието.

Според анализата на резултатите од ова истражување, испитаниците ги истакнуваат следните силни страни во образованието на локално ниво:

- ✓ Финансиската поддршка на општината во инфраструктурните проекти и за остварување активности вон наставата за учениците и наставниците.
- ✓ Раководните тимови добро управуваат со училиштата, наставниот кадар е висококвалитетен и мотивиран што се забележува преку дисциплината во

училиштата, многубројни учества и добиени награди на учениците, спроведените обуки за наставниците, продолжениот престој на учениците и задоволителната соработка со родителите, кои се вклучени во процесот на воспитание и образование на нивните деца.

- ✓ Добра инфраструктура на училиштата во оваа општина.

Во следните области испитаниците гледаат можности за подобрување на образовниот процес:

- ✓ Да се имплементира систем за наградување на наставниците и програми со кои ќе се поттикне искористување на потенцијалот и понатамошно усовршување на талентираниите ученици.
- ✓ Финансиите да се вложуваат континуирано во сферата на образованието. Да се зголеми бројот на проектните апликации за да се реализираат поголеми инфраструктурни проекти и поголемо искористување на дополнителното финансирање од меѓународните фондови и организации.
- ✓ Да се зголеми соработката на различни нивоа, особено во размена на искуства и практики со други училишта, инклузивноста на родителите со образовните процеси, невладиниот сектор за организација на воннаставни активности со цел да се унапредува образованието на ниво на општината, како и соработка за имплементирање на образовните програми определени во стратешкиот план на општината.
- ✓ Да се зголеми информираноста за состојбите и активностите во образованието на различни начини, односно преку интернет-страниците на училиштата и на општината, преку е-дневникот, но и да се работи на изнаоѓање нови начини за да се промовираат постигањата на учениците, како и да се споделуваат годишните планови и програми.

Испитаниците ги истакнуваат следните слаби страни како најприсутни во актуелното образование на локално ниво:

- ✓ Се констатира недостаток од стручен и технички кадар во училиштата бидејќи училиштата имаат поголема потреба од дефектолози за грижа за децата со посебни образовни потреби. Според испитаниците хигиената и безбедноста во училиштата е слаба страна и затоа има потреба од зголемување на техничкиот кадар.

- ✓ Недоволна соработка меѓу локалната и централната власт бидејќи општината не е во можност да интервенира во остварувањето на образовната политика од страна на централната власт. Ова се согледува од незадоволството од плановите, програмите, бројот на предмети и часови, Кембриџ програмата и др. Односот со Министерството за образование и наука (МОН) и Бирото за развој на образованието (БРО) е отежнат и постои неусогласеност во одредени ставови, како и сложени административни процедури. Централната власт понекогаш избрзува со воведувањето промени без претходно да се анализираат ефектите, а слаба страна е и честото менување на законската регулатива.
- ✓ Партизацијата на општеството и вмешаноста на политиката во образовната дејност се закана за образованието бидејќи во многу случаи се вработува и некомпетентен наставен кадар и некавалитетен менаџерски тим во училиштата.
- ✓ Заштитата на правата на наставниците е недоволна и тие се оптоварени со честите промени во наставниот процес и обемна административна работа, со што се оневозможува нивниот развој од лична и од професионална природа. Родителите неосновано се мешаат во училишната политика и вршат притисок врз наставниците во однос на оценувањето на учениците.
- ✓ Незадоволство од услови на просториите – недостаток од соодветни кабинети и училници, бројот на учениците во паралелка е голем, постои недисциплина и работење во две смени.
- ✓ Директорите имаат ограничена слобода во прераспределбата финансиите, особено на блок-дотациите во училиштата. Потребно е да се направат промени на системот на пресметување и распределба на блок-дотацијата од страна на централната и локалната власт, како и да се обврзат општините законски да го надополнуваат буџетот каде што е неопходно.
- ✓ Да се имплементираат проекти за поголемо искористување на дворните површини на училиштата со поголема инклузија на приватниот сектор.

Испитаниците ги издвојуваат следните приоритети на кои треба да им се посвети општината за да се подобри образованието:

- ✓ Да се инвестира во инфраструктурата на училишните објекти и да се подобрат условите за работа со обезбедување материјал за работа, реконструкција на спортските сали и училишните тоалети и сл.
- ✓ Да се зголеми безбедноста во училиштата со обезбедување на училишните објекти, безбедност на храната и хигиената, безбедност во однос на насилство во училиштата, итн.
- ✓ Да се обезбедат посебни фондови за стимулирање на наставниците што постигнуваат резултати со учество на натпревари. Да се спроведуваат обуки и проекти за унапредување на компетенциите на наставниците и стручните соработници, како и стимулирање на наставниците преку наградни конкурси спроведени од општината. Да се оценува работата на наставниците со анкетни прашалници.
- ✓ Да се стимулираат и да се инвестира во талентираните ученици со организирање наградни конкурси од општината, и тие да се поттикнат и поддржат за учество на проекти и стипендии.
- ✓ Преку состаноци, средби и трибини да се оствари отворена и континуирана соработка на локално ниво, на кои ќе има дискусии за тековните проблеми и начини како да се унапреди воспитно-образовниот процес.

Во ова истражување учествуваа претставници на локалната самоуправа и од училиштата, кои ги искажаа своите ставови и мислења за начинот на кој се одвива стратешкото планирање, колкава е вклученоста и кооперативноста на засегнатите страни, кои се нивните позитивни и негативни искуства, како и кои се нивните предлози за да се решат актуелните проблеми во сферата на воспитанието и образованието. (Ангелоска-Галевска, Трајчевска, 2019)

Според истражувањето “Анализа на македонското учество во Еразмус плус: потенцијали и ограничувања” на авторите Кокески, Воигт-Јованова и Петковски (2019, 8-14 стр), програмата Еразмус + е најпрепознатлива програма на Европската Унија. Таа го поддржува развојот и напредокот на човечките потенцијали и промената на општеството преку директни инвестиции во квалитетно образование и обука на сите нивоа преку обезбедување можности за продуктивен животен стил. Програмата Еразмус+ овозможува соработка меѓу учесниците од различни држави во дејноста на образованието, младите и спортот. Така целите на оваа програма се насочени кон

европеизација на општеството и кон ширење на европските вредности.

За искористување на средствата од ИПА фондовите одговорноста е на Секторот за централно финансирање и склучување договори (ЦФЦД). За учество и користење на фондовите на Програмите на Европската Унија, одговорноста за спроведување на Еразмус+ е на Националната агенција за европски образовни програми и мобилност (НАЕОПМ).

Ова истражување се однесува на периодот од почетокот на 2014 година до крајот на 2017 година, а се поставува прашањето за идентификување на потенцијалите и ограничувањата на активностите при спроведување на програмите на Еразмус+ во разни области, како на пример основно или средно образование, стручното образование, обука на млади и високото образование, од аспект на корисниците на овие програми.

Најголем број од испитаниците што се корисници на програмата Е+ и се опфатени во ова истражување, се дел од дејноста на училишното образование и работа со млади, односно државните училишта и младинските здруженија, а тоа се најчесто државни училишта што имаат од 10 до 99 вработени, односно младински здруженија со од 2 до 5 вработени, кои имаат на располагање годишен буџет од 10.000 до 250.000 евра, главно финансирани од државниот буџет, како и од сопствени средства. Испитаниците најголем потенцијал за идно финансирање гледаат во буџетот на Државата и во средствата од фондовите на Европската Унија.

Најголем број од испитаниците одговориле дека во нивните организации има мали тимови составени од 2 до 5 лица задолжени за подготвување, имплементирање и следење на проектите на Еразмус+. Членовите на овие тимови се оспособени и имаат доволно искуство и компетенции за учество во овие проекти, но секогаш треба да се подобруваат знаењата за европските стратегии и приоритети. Според одговорите, подобрување е можно и во развој на идеи и дизајн на проектите, а најголем број од учесниците во истражувањето сметаат дека одговорноста за обучување на кадарот за подготвување и спроведување на проектите е на НАЕОПМ.

Најголем број од испитаниците имаат искуство во користење на проектите од програмата Доживотно учење 2007-2013, односно биле дел од потпрограмите Коменски, Леонардо да Винчи, Грундвиг или Еразмус. Така, според нив, главни предизвици во подготвувањето и спроведувањето на проектите во рамки на Еразмус + се правилата во однос на администрацијата и финансиите. Тие изјавуваат дека лесно се создаваат проектните партнерства, најчесто преку неформални мрежи или по

препораки од надворешните соработници. Но, големата конкуренција за ограничените средства тие ја наведуваат како голема пречка што има влијание врз подготовката и успешноста при аплицирање за Е+ проектите, а обуките, семинарите и организираниите работилници ги гледаат како важни активности за да се надминат пречките за поуспешно искористување на средствата од оваа програма.

Во најголем процент испитаниците сметаат дека имаат доволно познавања за европските документи и политики од нивната област, а создавањето партнерства, соработувањето и учењето од партнерите се најзначајните придобивки од учествувањето во овие програми. Со тоа тие ги подобруваат професионалните компетенции и ги зголемуваат јазичните, социјалните и културните способности.

Оваа програма нуди можности за многубројни проекти и средства во училишното образование, но сепак интерните капацитети се на мошне ниско ниво. Затоа, задача на НАЕОПМ е повеќе да придонесе за зголемување на капацитетот на корисниците од задолжителното образование за да можат самостојно да управуваат со финансиските и административните сегменти од проектите на Еразмус Е. Исто така, се налага потреба НАЕОПМ да дејствува за подигање на свеста на директорите како менаџери на училиштата и нивните познавања за учеството во оваа програма бидејќи според спроведените проекти се забележува дека има мошне активни и истакнати организации во државата што воопшто немаат аплицирано за учество во програмите на Еразмус+. Но секако има и многубројни младински организации што се многу активни во централизираните акции на оваа програма, а нивното учество во децентрализираните акции е минимално или воопшто не учествуваат.

Исто така од голема важност е Владата да дејствува за да се отстранат многубројните системски бариери од институциите и застарените прописи, бидејќи оваа состојба исклучително негативно се одразува врз квалитетот и квантитетот на мобилноста, а токму мобилноста на идеи, знаење, вредности и практики во образованието ја претставува суштината на програмата Еразмус+. (Кокески, Воигт-Јованова и Петковски, 2019, 8-14 стр)

Во истражувањето извршено од ETUC-CEEP-EFEE-ETUCE од страна на Eckhard Voss, Barbara de Micheli, Katharina Schöneberg, Simone Rosini (2017), опфатени се две важни теми – инвестирање во образованието и управување со фондовите на Европската Унија. Во последните години зголемено е вниманието кон инвестирањето во образованието и обуките, а со тоа е зголемена и потребата од реформи во оваа област

за зголемување на ефикасноста и квалитетот на програмите за дополнителни инвестиции во образовната дејност.

Европската Унија со квалитетот на образованието и стручната обука се бори со предизвиците на пазарот на трудот, односно да се усогласат вештините со деловните потреби за поголема конкурентност на работната сила. Ова е истакнато и во неколку иницијативи и препораки на ЕУ, како на пример Агендата за нови вештини или Советот за европска рамка за квалитетно и ефикасно учење.

Нови потреби од инвестиции се појавија со новите предизвици, како што се невработеноста на младите, дигитализација и глобализација на општеството, и миграција на младите. Во ова истражување се согледува дека потребата од фондовите на ЕУ е сè поголема во областа на образованието и обуките со цел да се обезбедува финансиска поддршка, како и од социјалните партнери. Фондовите на ЕУ се најголеми финансиери на образовниот систем и тие можат да им бидат на располагање на пошироки општествени и географски потреби. Оваа студија исто така го потврдува и намаленото инвестирање на државите на ЕУ во својот образовен систем, односно до 2015 година буџетот за образование од вкупниот државен буџет во 20 од 28 земји-членки бил уште понизок од буџетот распределен во 2008 година.

Образовните системи се соочуваат со намалување во инвестициите како резултат на процесот на фискална консолидација, географските разлики и појавата на нови потреби и предизвици како ефект од демографската промена и миграцијата. Со анализата во оваа студија се покажува дека во десет земји-членки на ЕУ постои значителна разлика помеѓу условите за справување со овие предизвици.

Оваа студија покажува дека досегашното кредитирање од страна на Европската инвестициска банка (ЕИБ), јавно-приватното партнерство и новите финансиски инструменти, како на пример фондовите за социјално влијание, не се доволно ефикасни за да се реши недоволното инвестирање во образованието и обуките. Според Повелбата за основни права на Европската Унија, секој треба да добие бесплатно задолжително образование, па затоа инвестирањето во образовниот систем е јавна одговорност и инвестициите на државата се главен извор на финансирање. Според тоа, приватните фондови не се доволни за да се исполнат сите инвестиции во дејноста на образованието и овие фондови треба внимателно да се употребуваат.

Но наспроти ова, се забележува намалување на инвестирањето на Европската банка за стратешки инвестиции, а тоа се случува поради тоа што тие инвестираат во проекти со поголем ризик отколку ризикот за остварување на проектите што ги презема Европската банка за инвестиции, и тоа не одговара на проектите што се имплементираат во образованието, односно тие се долгорочни, со помал ризик и честопати помали проекти.

Интересот на европската, националната и локалната власт за јавно-приватно партнерство е зголемен, особено во реконструкција на постоечката инфраструктура и изградба на нова. Но според анализата на кредитирањето на ЕИБ во областа на образованието, финансирањето на проекти од страна на приватни инвестиции е исклучително сложено и потребна е темелна анализа на државно, секторско и локално ниво. Затоа во секоја дебата за пронаоѓање нови инструменти за финансирање треба да се вклучуваат сите засегнати страни и да се имаат предвид претходните искуства.

Социјалните партнери имаат голема улога во управувањето со образовните политики на ниво на Унијата, а исто така во неколку одбори за донесување одлуки за фондовите на ЕУ, тие имаат голема улога и во мониторинг и финансирање на програмите и фондовите. Во оваа студија се покажа дека нивната улога во политиките за образование и управувањето со неколку фондови на ЕУ е ослабена поради промените во системот на управување, како на пример Еразмус+, или поради нови иницијативи (на пример Сојуз на секторски вештини) и тие не се секогаш консултирани во дебатите за национални реформски политики во дејноста на образованието и обуката. (Voss, de Micheli, Schöneberg, Rosini, 2017)

Учеството во проектите за дополнително финансирање е од огромна важност бидејќи инвестициите на државата не се доволни за да се исполнат сите потреби на образовниот систем. Затоа треба да се работи на олеснување на правилата и прописите за да се зголеми пристапот на европските фондови и нивна имплементација во образовните институции. Имено само преку програмата на Еразмус+ во периодот од 2014 година до 2020 година, биле резервирани околу 35 милиони евра за имплементација на овие проекти во нашата држава. Во рамки на периодот од 2014 до 2017 година во Северна Македонија се доделени повеќе од 300 проекти од програмата Еразмус+ во вредност од околу 15 милиони евра. За организација на проекти во нашата држава во 2019 година беа резервирани 6,84 милиони евра, а износот за имплементирање на проектите во 2018 година беше 5,29 милиони евра.

II Методологија на истражување

1. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е проектниот менаџмент како стратегија за дополнителното инвестирање и финансирање на воспитно-образовниот процес во функција на негово подобрување и модернизирање.

Предметот на истражување се истражува преку директно испитување на мислењата на учесниците во истражувањето. Според тоа, тргнувајќи од предметот, истражувањето е насочено кон:

- Директорот како главен и одговорен за воведување и за спроведување на проектниот менаџмент;
- Наставниците и стручните соработници како реализатори на проектите и остварување на соработката на воспитно-образовните установи со соодветни институции и организации, кои нудат можности за проекти;
- Искористеноста на капацитетите и ресурсите за спроведување на проектите како начин на дополнително финансирање на образованието.

2. Цел и задачи на истражувањето

Целта на истражувањето е да се добијат сознанија за примената на проектниот пристап во воспитно-образовните институции како начин за нивно подобрување и модернизирање.

Во согласност со оваа цел ги поставуваме следните задачи:

1. Да се испитаат мислењата на директорите за инвестирањето во образованието преку проектниот пристап и нивни предлози за подобрување.
2. Да се испитаат ставовите на наставниците за потребата од инвестирањето во наставната технологија и модернизација на целокупната настава.
3. Да се испита соработката на воспитно-образовните установи со институциите и организациите, кои нудат можност за имплементирање проекти во образованието.
4. Да се испитаат мислењата на учесниците во реализираните проекти за нивната обученост во однос на планирањето, организацијата и реализацијата на проектните активности.

Со реализирањето на овие задачи, ќе добиеме сознанија за потребата од проектниот менаџмент и за неговата застапеност во образованието како извор на инвестирање и финансирање.

3. Карактер на истражувањето

Ова истражување се карактеризира како применето истражување затоа што преку него се утврдува придонесот на инвестирањето преку проектниот пристап за подобрување на квалитетот на образованието.

Ова истражување може да се смета и како емпириско истражување бидејќи се користат искусвени факти и податоци, а резултатите можат да се проверат во практика. Во него доминира индуктивниот метод.

Истражувањето е и индивидуално, спроведено од страна на еден истражувач и ова истражување е современо бидејќи се истражува актуелен проблем во задолжителното образование.

4. Хипотези

Општа хипотеза согласно целта на ова истражување:

H_0 Кај директорите и наставниците доминираат позитивни ставови кон примената на проектниот пристап.

Посебни хипотези што произлегуваат од општата хипотеза се:

Хипотеза број 1 - H_1 Директорите на училиштата се обучени и поседуваат вештини за учество во имплементација на проекти;

Хипотеза број 2 - H_2 Наставниот кадар е обучен и поседува вештини за учество во имплементација на проекти;

Хипотеза број 3 - H_3 Со привлекувањето инвестиции преку проектен пристап ќе се подобри и квалитетот на образованието на учениците;

Хипотеза број 4 - H_4 Образовните институции не ги користат доволно можностите за инвестиции преку спроведување проекти во своите установи;

Хипотеза број 5 - H_5 Училиштата имаат задоволителни услови и опрема за нивна успешна реализација.

5. Варијабли на истражувањето

Варијабли што произлегуваат од посебните хипотези :

1. Проектниот пристап како начин на дополнително инвестирање во образованието.
2. Ставови на испитаниците во однос на проектниот пристап.
3. Компетенциите и обученоста на наставниците за учество во проектите;

6. Методи, техники и инструменти на истражување

Во ова истражување е применет дескриптивниот метод.

Во истражувањето се користат квалитативни и квантитативни техники:

- Анкетирање со анкетни прашалници составени од различен вид прашања (отворен тип, затворен тип, прашања со алтернација) и начини на одговарање наменети за учесниците во проектите;
- Скалирање со скали на проценка наменети за учесниците во проектите и за претставниците на стручните служби;
- Интервју со протокол за интервју со директорите на училиштата.

6.1 Опис на инструментите и техниките

На испитаниците им беа доставени анкетни прашалници лично на нивните работни места. Им се нагласи дека анкетирањето се спроведува анонимно и дека резултатите од прашалникот се предмет на научно-истражувачка работа и нема да бидат злоупотребени во други цели.

Анкетниот лист содржи прашања од отворен тип, затворен тип, прашања со алтернација и со селекција. Со помош на овој анкетен лист се испита потребата од воведувањето на проектниот менаџмент, дали директорите и наставниците се заинтересирани за овој начин на инвестиции и дополнително финансирање во образовната институција, дали се обучуваат за правилно имплементирање на проектите, дали во училиштата имаат соодветни улсови и сл.

Анкетниот лист содржи вкупно 10 прашања со кои се добија информации за интересот за работа во проектите, податоци за тоа дали со нивната имплементација се подобрува наставниот процес во училиштето, дали се задоволни од начинот на работа и колку тие со правилна имплементација и финансирање во образованието придонесуваат за подобрување на квалитетот на знаењата на учениците и модернизација на образовниот процес.

Во ова истражување е применета Ликертова скала на проценка во која нема неутрална категорија. При користење на оваа скала испитаниците треба да дадат одговор во врска со секое тврдење, односно не треба само да изнесат дали го прифаќаат или не, туку и во кој степен се согласуваат, односно не се согласуваат со тоа тврдење.

За ова истражување податоци се собрани и по пат на интервју со директорите вклучени во истражувањето. Се користеше протокол за интервју составен од единаесет прашања, а податоците се забележани непосредно по разговорите. Со испитаниците се разговараше за следниве прашања:

- Дали во училиштето има потреба од проектен пристап за обезбедување дополнителни средства за инвестирање во образованието;
- Дали доволно се користат можностите за дополнително финансирање преку проекти од разни организации и фондации;
- Дали истите придонесуваат за подобрување на успехот и квалитетот на образованието на учениците;
- Каков е ставот на директорите и наставниците за примената на проектниот пристап;
- Дали наставниците поседуваат вештини и знаења за нивно вклучување во проектниот пристап.

7. Популација и примерок на истражување

Истражувањето се изврши во пет училишта од задолжителното образование во Република Северна Македонија на подрачјето на град Скопје, од кои три се училишта за основно образование и две се училишта за средно образование. Испитана популација се директорите, професорите и стручните соработници во училиштето. По пат на случаен избор беа опфатени испитаници без оглед на полот, возраста, работниот стаж и искуството.¹

8. Статистичка обработка на податоците

Статистичката обработка опфаќа четири фази: фаза на собирање на податоците, фаза на групирање и прикажување на податоците, фаза на анализа на податоците и фаза на статистичко заклучување.

Добиените податоци од поединечните училишта се анализирани и класифицирани, а потоа споредени и генерализирани. Собраниот материјал од ова истражување е компјутерски и статистички обработен со квантитативна и квалитативна анализа односно за статистичката обработка на добиените податоци е спроведено сигнирање, групирање, табелирање, споредување и анализирање. Исто така е направено табеларно и графичко прикажување на стекнатите податоци, како и пресметување процент, фреквенција и средна вредност. Овие резултати ни послужија за потврдување, делумно потврдување или одрекување на поставената основна хипотеза и посебните хипотези.

¹ Подетални податоци за примерокот на истражување има на страна 74-77

9. Организација и тек на истражувањето

Во постапката за подготовка на истражувањето по утврдувањето на критериумот за избор на субјектите што беа вклучени во истражувањето, како неопходен услов беше остварување средба со директорите на избраните училишта, на кои им се објасни целта на истражувањето и им се доставија претходно подготвените анкетни прашалници.

Анкетирањето и интервјуирањето се извршени во периодот јануари-февруари 2015 година. Потоа, податоците беа собрани од анкетните листови и документите, и истите беа обработени, анализирани и интерпретирани. На крајот, се приложени заклучните сознанија.

Според потребните активности за спроведување на ова истражување, прво беше потребно да се соберат потребните материјали поврзани со темата, користената литература и релевантните истражувања во однос на оваа проблематика. Потоа се подготвија анкетните прашалници и протоколот за интервју со директорите, кои се основа на истражувачкиот процес. Се стапи во контакт со училиштата и се спроведоа анкетањето на наставниот кадар и интервјуирањето на директорите. Овие материјали се средуваа и се систематизираа, се анализираа добиените одговори од анкетните прашалници и интервјуто, се обработија и се подготвија за внесување во трудот. Потоа следуваа периодот на пишување на трудот, во кој се внесеа и заклучоците и препораките според добиените резултати.

III Анализа и интрепретација на резултатите

1. Основни податоци за спроведувањето на истражувањето

Ова истражување е спроведено на терен во пет училишта од задолжителното образование на ниво на Град Скопје. Тоа се училиштата:

- ❖ СУГС Гимназија „Раде Јовчевски Корчагин“ - Скопје
- ❖ СУСГ Гимназија „Панче Арсовски“ – Скопје
- ❖ АСУЦ „Боро Петрушевски“ - Скопје
- ❖ ООУ „Стив Наумов“ - Скопје
- ❖ ООУ „11 Октомври“ – Скопје

Овие училишта и испитаниците што учествуваат во ова истражување се избрани по случаен пат. Истражувањето се спроведе така што прво беше направено интервјуто со директорите според приложениот протокол за интервју, а потоа на случајно избраните наставници и стручни соработници им беше објаснета целта на истражувањето и им беа доставени анкетните прашалници и скалата на проценка. Истражувањето се изврши во просториите на секое од наведените училишта.



Слика 7. Основна структура на испитаниците

Во СУГС Гимназија „Раде Јовчевски Корчагин“ има 11 испитаници, од кои 1 директор, 1 стручен соработник и 9 наставници.

Во СУГС Гимназија „Панче Арсовски“ има 11 испитаници, од кои 1 директор и 10 наставници.

Во АСУЦ „Боро Петрушевски“ има 11 испитаници, од кои 1 директор и 10 наставници.

Во ООУ „Стив Наумов“ има 11 испитаници, од кои 1 директор, 1 стручен соработник и 9 наставници.

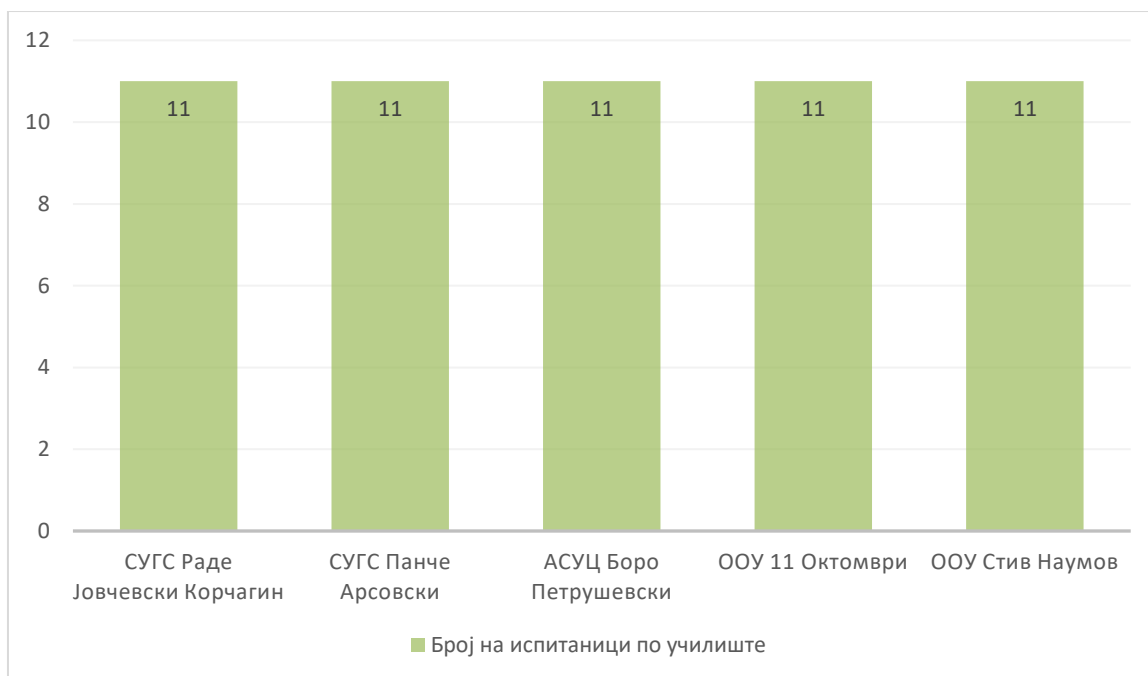
Во ООУ „11 Октомври“ има 11 испитаници, од кои 1 директор, 1 стручен соработник и 9 наставници.

Во истражувањето се вклучени вкупно 55 испитаници, од кои 5 директори или 9% од испитаниците, 47 наставници или 85% од испитаниците и 3 стручни соработници, односно 6% од испитаниците.

Табела 1. Основна структура на учесниците во истражувањето

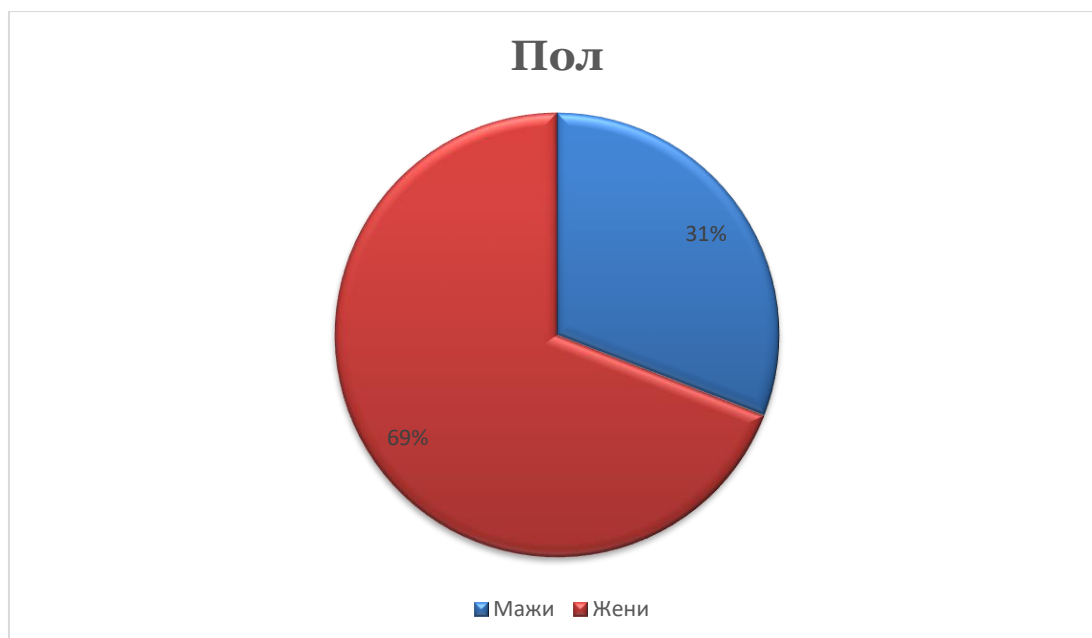
Училиште	Директори	Наставници	Стручни соработници	Вкупно
СУГС „Р. Ј. Корчагин“	1	9	1	11
СУГС „Панче Арсовски“	1	10	/	11
АСУЦ „Боро Петрушевски“	1	10	/	11
ООУ „Стив Наумов“	1	9	1	11
ООУ „11 Октомври“	1	9	1	11
Вкупно	5	47	3	55

Од секое училиште се земени еднаков број испитаници, односно 20% од вкупниот број испитаници му припаѓаат на секое училиште одделно.



Слика 8. Број на испитаници по училиште

Од анкетираните 55 испитаници, 31% односно вкупно 17 се од машки пол, а 69% односно вкупно 38 лица се од женски пол.



Слика 9. Структура на испитаниците според пол

Графиконот на Слика 9 укажува дека поголемиот дел од испитаниците што учествуваат во ова истражување се од женски пол, односно 69% од нив, а помал број испитаници, односно 31% се од машки пол.



Слика 10. Структура на испитаниците според работен стаж

Податоците укажуваат дека испитаниците со работен стаж од 10 до 20 години се најмногу застапени во ова истражување, потоа се испитаниците со работен стаж до 10 години, односно 31% од нив, а најмалку застапени односно 24% од испитаниците имаат работен стаж над 20 години.

2. Анализа на резултатите добиени од анкетните листови наменети за наставници и стручни соработници

Следува анализа и интерпретација на добиените резултати од истражувањето спроведено во петте државни училишта. Анализирани се податоците добиени од анкетните листови за наставниците и стручните соработници. Целта на истражувањето беше да се докаже поставената главна хипотеза, како и поединечните хипотези.

На прашањето бр. 1 од отворен тип ***што е потребно да се преземе за унапредување и модернизација на образованието во училиштето***, наставниците и стручните соработници ги дадоа овие предлози:

- ❖ Поголемо ангажирање на Министерството за образование и наука за модернизација на наставниот процес;
- ❖ Набавување на повеќе современи технички помагала;
- ❖ Поголемо финансирање на образованието;
- ❖ Подобрување на работната атмосфера;
- ❖ Подобрено опремени кабинети по предметната настава;
- ❖ Флексибилност и поголема самостојност во работата на училиштето;
- ❖ Имплементација на нови проекти за финансирање на училиштето;
- ❖ Семинари и обука на наставниците за користење на ИКТ во наставата;
- ❖ Набавка на смарт-табли во секоја училница;
- ❖ Богата библиотека во училиштето;
- ❖ Укинување на екстерното оценување;
- ❖ Воведување проектен менаџмент;
- ❖ Поголемо ангажирање и мотивирање на наставниците.

Покрај многубројните предлози за подобрување и за развој на наставниот процес, некои од испитаниците одговорија дека само треба да се продолжи со истиот континуитет на работењето.

Според добиените резултати, може да се заклучи дека воведувањето на проектниот менаџмент во училиштата и спроведувањето проекти е од голема важност бидејќи на тој начин се надополнува буџетот на самото училиште и на тој начин ќе има повеќе расположливи средства за вложување во модерни технички помагала, обука на наставниот кадар, како и сè што може да придонесе за посовремено и поквалитетно образование.

На следните табели се прикажани резултатите од мислењата и ставовите на испитаниците како одговор на наведените прашања.

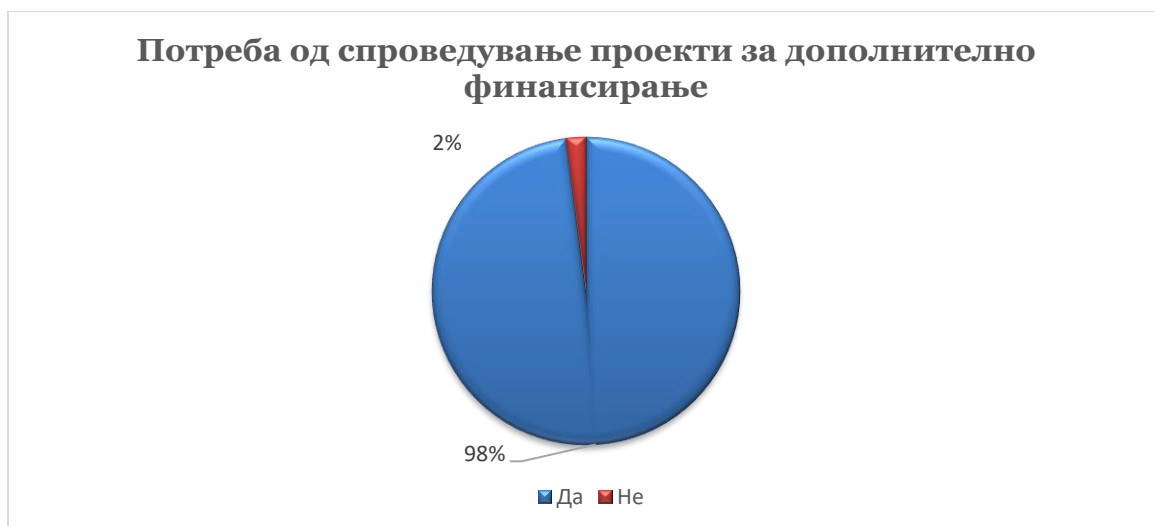
Прашање бр. 2 *Дали сметате дека е добро да се спроведуваат проекти за дополнително обезбедување финансии во вашето училиште?*

На ова прашање 49 испитани или 98% одговориле потврдно. Негативно се изјаснил само еден испитаник, односно 2%. Во однос на спроведувањето проекти за дополнително обезбедување финансии во училиштата, најголем процент од испитаниците (98 %) се изјасниле дека тоа е добро за училиштата.

Табела 2. Потребa од спроведување проекти за дополнително финансирање

Испитаници Ставови		
	f	%
Да	49	98
Не	1	2
Вкупно	50	100

Скоро сите освен еден испитаник, односно околу 98% сметаат дека е добро да се спроведуваат проекти за дополнително обезбедување финансии во нивното училиште и дека на тој начин ќе се подобри работата на самото училиште. Само 2 % од испитаниците одговориле дека нема потреба од проектен менаџмент во нивното училиште.



Слика 11. Ставови на испитаниците за потребата од спроведување проекти за дополнително финансирање

Прашање бр. 3 ***Колку е важно да се воведат проектни менаџменти во вашето училиште за обезбедување дополнителни финансии?***

На ова прашање одговор дале 30 испитани или 60% дека “Многу е важно” воведувањето проектни менаџменти, со одговорот “Не е многу важно” се изјасниле 18 испитани или 36% и само 2 испитаника или 4% одговориле дека “Воопшто не е важно” да се воведат проектни менаџменти во училиштето, а средна вредност на овие одговори е 2.56.

Табела 3. Важноста на воведувањето проектни менаџменти за дополнителни финансии

Ставови	Испитаници	
	f	%
Многу е важно	30	60
Не е многу важно	18	36
Воопшто не е важно	2	4
Вкупно	50	100
М	2.56	

Во однос на важноста за спроведувањето проекти во училиштето мислењата на испитаниците се поделени, но сепак преовладува позитивното мислење со средна вредност од 2.56, односно 60% од испитаниците се изјасниле дека многу е важно да се воведе проектен пристап во училиштето за обезбедување дополнителни финансии, наспроти 36% од испитаниците за кои не е многу важно и само 4% од испитаниците, за кои воопшто не е важно применувањето проектен пристап.



Слика 12. Ставови на испитаниците за важноста на воведувањето проектен менаџмент за дополнителни финансии

Прашање бр. 4 *Дали имате желба за учество во еден таков проект?*

На ова прашање 25 испитани или 50% одговориле потврдно, а исто толкав број испитаници, односно 50%, се изјасниле негативно на ова прашање.

Табела 4. Желбата за учество во спроведување проекти

Испитаници Ставови		
	f	%
Да	25	50
Не	25	50
Вкупно	50	100

Во однос на учеството во проекти од страна на наставниците, нивното мислење е поделено, односно 50% од нив сакаат да учествуваат во проекти, а 50% немаат желба за тоа.



Слика 13. Ставови на испитаниците за желбата
за учество во спроведување проекти

Прашање 5. ***Кој сметате дека треба да биде водач и одговорен за спроведување на проектниот менаџмент?***

На ова прашање 15 испитаници или 32% одговориле дека директорот како менаџер на училиштето треба да биде одговорен за спроведување проекти во училиштето, но најголем број од испитаниците, односно 28 испитаници или 59% сметаат дека тоа треба да биде некој од наставниците што има интерес. Само 4 испитаници или 6 % одговориле дека за тоа треба да биде одговорен некој од стручните соработници, а 3 испитаници односно 3% од нив не се изјасниле по ова прашање.

Табела 5. Кој треба да биде водач и одговорен за спроведување на проектите

Ставови \ Испитаници	f	%
Директорот	15	32
Некој од наставниците што има желба за тоа	28	59
Некој од стручните соработници	4	6
Не знам	3	3
Вкупно	50	100

Податоците добиени од одговорите укажуваат дека, иако 32% одговориле дека директорот треба да биде водич и одговорен за имплементирање проекти, сепак, мнозинството од испитаниците имаат став дека одговорен за спроведувањето проекти треба да биде некој од наставниците што има волја и компетенции за тоа, според 59% од испитаниците.

**Слика 14.** Ставови на испитаниците за водачот и одговорниот за спроведување на проектите

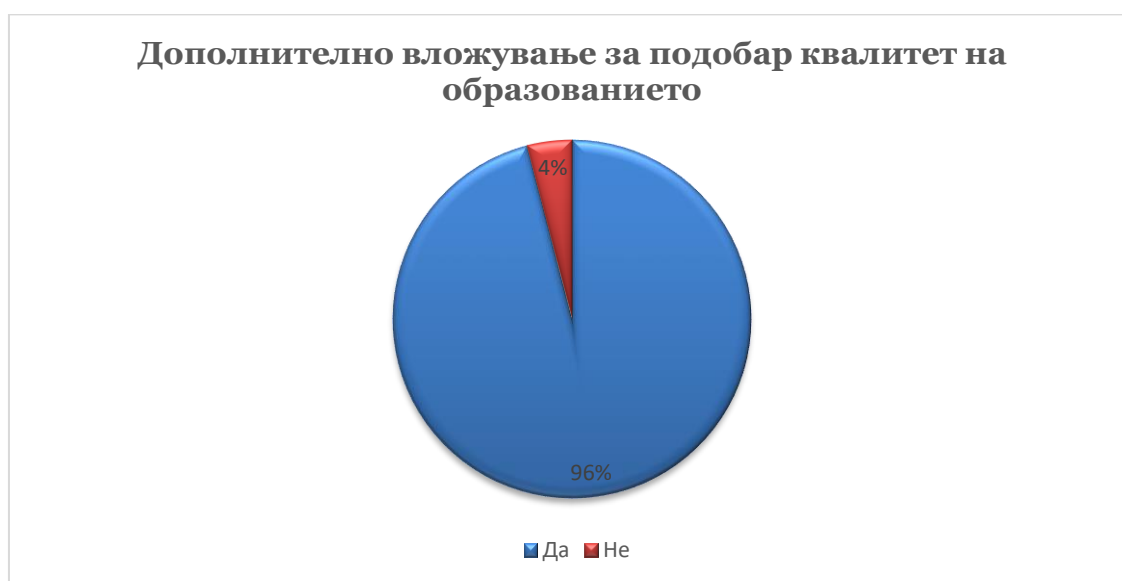
Прашање бр. 6 **Дали сметате дека со дополнително вложување во образовниот процес во вашето училиште ќе се подобри и квалитетот на образованието што го добиваат учениците?**

На ова прашање најголем дел од испитаниците, односно 48 испитаници или 96% одговориле потврдно, а само 2 испитаника или 4% одговориле негативно.

Табела 6. Дополнително вложување во образовниот процес
за подобар квалитет на образованието

Испитаници Ставови	f	%
Да	48	96
Не	2	4
Вкупно	50	100

Секако, мнозинството е согласно дека со дополнителното инвестирање преку спроведување проекти во голема мера се придонесува за подобрување на квалитетот на образованието што го добиваат учениците, наспроти 4% од испитаниците што имаат спротивно мислење.



Слика 15. Ставови на испитаниците за дополнителното вложување во образовниот процес за подобар квалитет на образованието

Прашање бр. 7 *Дали сметате дека доволно се користат можностите за дополнително финансирање преку проекти од разни организации и фондации?*

На ова прашање 5 испитаници, односно 10%, одговориле дека воопшто не се користат можностите за стекнување со дополнителни финансии преку соработката со разни организации за имплементирање проекти, најголем број од испитаниците односно 29 испитаници или 58% од нив одговориле дека овие можности не се користат доволно, 16 испитаници или 32% одговориле дека доволно се користат, а ниту еден испитаник не го дал одговорот дека премногу се користат.

Табела 7. Колку се користат дополнителните фондови
од организациите и фондациите

Испитаници Ставови	f	%
Премногу се користат	0	0
Доволно се користат	16	32
Не се користат доволно	29	58
Воопшто не се користат	5	10
Вкупно	50	100

Сепак, и покрај големите придобивки од искористувањето на можностите за дополнително финансирање преку проекти од разни организации, мнозинството од испитаниците, односно 58%, сметаат дека не се користат доволно можностите што ги нудат тие, во помал процент од ова односно 32% од испитаниците тврдат дека доволно се користат, а 10 проценти од нив велат дека воопшто не се користат. Ниту еден од испитаниците не тврди дека премногу се користат овие можности.



Слика 16. Ставови на испитаниците за тоа колку се користат дополнителните фондови од организациите и фондациите

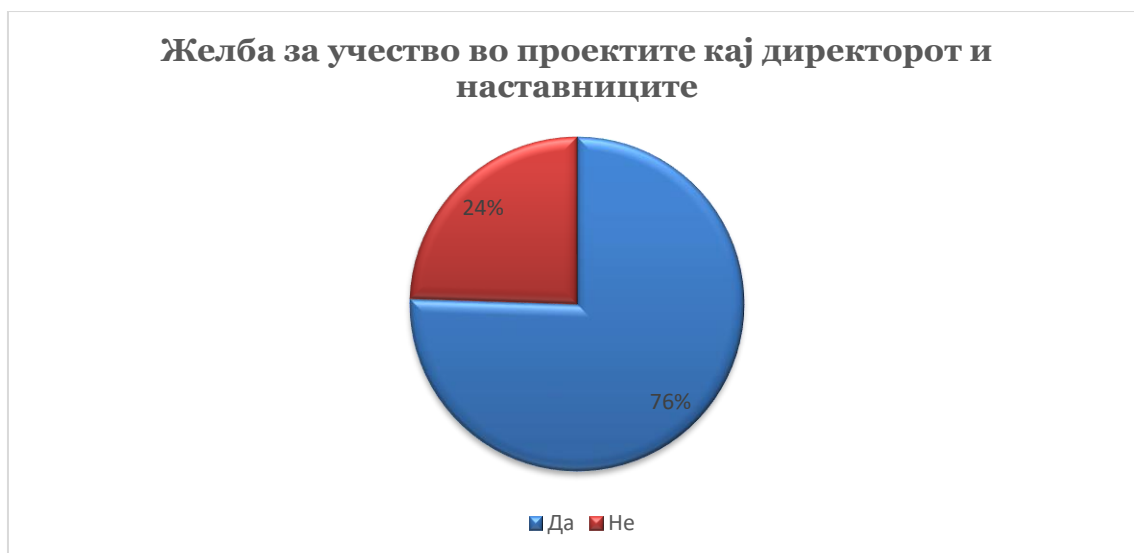
Прашање бр. 8 *Дали кај директорот и наставниците постои желба за учество во проектниот менаџмент?*

На ова прашање потврдно одговориле 37 испитаници или 76%, а негативен одговор дале 12 испитаници или 24% од нив.

Табела 8. Дали постои желба за учество во проектите кај директорот и кај наставниците

Испитаници Ставови	f	%
Да	37	76
Не	12	24
Вкупно	50	100

Според 76% од испитаниците, кај директорот и кај наставниците постои желба за учество во проектите, наспроти помал број испитаници (односно 24% од нив), кои сметаат дека наставниците и директорот немаат желба за учество во спроведувањето проекти во училиштето.



Слика 17. Ставови на испитаниците за желбата за учество во проектите кај директорот и наставниците

Прашање бр. 9 *Дали наставниците се доволно обучени за учество во проекти во вашето училиште?*

На прашањето во однос на обуката и подготвеноста на наставниците за учество во проекти, 35 испитаници одговориле потврдно, односно 70% од нив, а негативно одговориле 15 испитаници, односно 30% велат дека не се доволно обучени.

Табела 9. Обука на наставниците за учество во проекти

Испитаници Ставови	f	%
Да	35	70
Не	15	30
Вкупно	50	100

Во поголемиот дел од училиштата веќе се спроведени обуки за учество на проекти и, според 70% од испитаниците, тие се доволно обучени и имаат доволно компетенции за учество во проекти, наспроти 30 % од испитаниците, кои сметаат дека немаат доволно обука за учество во истите.



Слика 18. Ставови на испитаниците за обуката на наставниците

Прашање бр. 10 ***Дали вашето училиште има капацитет и опрема за спроведување проекти за развој на образованието?***

Во однос на капацитетот и опремата на училиштата, 40 испитаници или 80% од нив одговориле позитивно, а 10 испитаници или 20% одговориле негативно на ова прашање.

Табела 10. Капацитет на училиштата за спроведување проекти

Испитаници Ставови	f	%
Да	40	80
Не	10	20
Вкупно	50	100

Според 80% од испитаниците, училиштата имаат доволно капацитет, опрема и ресурси за спроведување проекти за развој на образованието.



Слика 19. Ставови на испитаниците за капацитетот на училиштата за спроведување проекти

Од горенаведените резултати, може да заклучиме дека, и покрај тоа што постои желба кај директорот и кај наставниците за учество во проекти, сепак не се користат доволно можностите што се нудат од страна на организациите и фондациите. Менаџментот на училиштата треба својата работа уште повеќе да ја насочи во оваа насока и сè повеќе да се користат изворите на дополнително инвестирање во образованието бидејќи само на тој начин ќе обезбедат повеќе средства и подобри и помодерни услови за изведување на наставата во училиштата.

3. Анализа на резултатите добиени од скалата на проценка наменета за наставници и стручни соработници

Во скалата на проценка, на која одговараа наставниците и стручните соработници, наведени се 7 ставови на кои тие можеа да одговорат дали се согласуваат со наведениот став и во која мера со согласуваат, односно не се согласуваат со истиот. Ставовите на наставниците и стручните соработници и нивните тврдења за проектниот пристап во училиштата се искажани преку степени на согласност, каде “сосема се

согласувам” е максимално согласување, а “воопшто не се согласувам” е минимално согласување.

Табела 11: Резултати добиени од спроведување на скалата на проценка:

Ставови \ Степен на согласување	Сосема се согласувам		Се согласувам		Делумно се согласувам		Не се согласувам		Воопшто не се согласувам		М
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Нашето училиште спроведува доволно проекти за дополнително финансирање.	0	0	10	20	26	52	11	22	3	6	2.86
Инвестирањето во образованието е важно за воведување на современи форми и услови на работа.	22	44	24	48	3	6	0	0	1	2	4.32
Училиштето има потреба од проекти за дополнител. средства за инвестирање во образованието.	12	24	30	60	7	14	0	0	1	2	4.04
Кај директорот и наставн. има позитивна клима за примена на проектниот менаџмент.	10	20	21	42	17	34	1	2	1	2	3.76
Наставниците поседуваат вештини и знаења за учество во проектен менаџмент	8	16	23	46	13	26	5	10	1	2	3.64
Во училиштето има задоволителни услови и опрема за имплементација на проекти	10	20	24	48	14	28	1	2	1	2	3.82
Инвестирањето во образов. процес во голема мера ќе го подобри квалитетот на знаењето на учениците	13	27	24	49	11	22	0	0	1	2	3.9

Став 1 *Нашето училиште спроведува доволно проекти за дополнително финансирање*

На ова тврдење, според степенот на согласување, со најголем степен на согласување не се изјаснил ниту еден испитаник, потоа со “се согласувам” се изјасниле 10 испитаници или 20% од нив, со степеност на согласност “делумно се согласувам” се изјасниле 26 или 52% од испитаниците, со “не се согласувам” се изјасниле 11 или 22% од испитаниците, а со “воопшто не се согласувам” се изјасниле 3 или 6% од испитаниците. Средна вредност на сите одговори е 2.86.

Табела 12. Резултати од став 1 од скала на проценка

Ставови	Испитаници	
	f	%
Сосема се согласувам	0	0
Се согласувам	10	20
Делумно се согласувам	26	52
Не се согласувам	11	22
Воопшто не се согласувам	3	6
Вкупно	50	100
М	2.86	

Според резултатите добиени од овој став, ниту еден испитаник не се согласува сосема со ова тврдење. Со оглед на тоа што 52% од испитаниците или 26 одговориле дека делумно се согласуваат со овој став и 20% од нив или само 10 испитаници се согласуваат, согледуваме дека можностите што се нудат за дополнително инвестирање не се доволно искористени од страна на менаџментот на училиштата.

Став 2 *Инвестирањето во образованието е важно за воведување на современи форми и услови за работа*

На овој став со најголем степен на согласување “сосема се согласувам” се изјасниле 22 испитаници односно 44%, потоа со “се согласувам” се изјасниле 24 испитаници или 48% од нив, со степеност на согласност “делумно се согласувам” се изјасниле 3 или 6% од испитаниците, а ниту еден испитаник не се изјаснил со степенот “не се согласувам”, а со степенот “воопшто не се согласувам” се изјаснил еден испитаник, односно 2%. Средна вредност на сите одговори е 4.32.

Табела 13. Резултати од став 2 од скала на проценка

Ставови \ Испитаници		
	f	%
Сосема се согласувам	22	44
Се согласувам	24	48
Делумно се согласувам	3	6
Не се согласувам	0	0
Воопшто не се согласувам	1	2
Вкупно	50	100
М	4.32	

Според овие резултати, во кои 44% од испитаниците сосема се согласуваат и 48% од нив се согласуваат со овој став, а само 6% односно 2% одговориле негативно, се согледува дека инвестирањето во образованието е од голема важност за воведување на современи форми и услови за работа.

Став 3 Училиштето има потреба од проекти за дополнителни средства за инвестирање во образованието

На овој став со најголем степен на согласување “сосема се согласувам” се изјасниле 12 испитаници односно 24%, потоа со “се согласувам” се изјасниле 30 испитаници или 60% од нив, со степеност на согласност “делумно се согласувам” се изјасниле 7 или 14% од испитаниците, ниту еден испитаник не се изјаснил со степенот “не се согласувам”, а со степенот “воопшто не се согласувам” се изјаснил еден испитаник, односно 2%. Средна вредност на сите одговори е 4.04.

Табела 14. Резултати од став 3 од скала на проценка

Ставови \ Испитаници	f	%
Сосема се согласувам	12	24
Се согласувам	30	60
Делумно се согласувам	7	14
Не се согласувам	0	0
Воопшто не се согласувам	1	2
Вкупно	50	100
М	4.04	

Од овие резултати се гледа дека мнозинството од испитаниците, односно 60% од нив се согласуваат и 24 % од нив целосно се согласуваат со ставот дека училиштето има голема потреба од применување на проектниот пристап за обезбедување дополнителни финансии. Помал број испитаници, односно 14% од нив делумно се согласуваат со ова мислење.

Став 4 *Кај директорот и кај наставниците има позитивна клима за примена и учество во проектниот менаџмент*

Според одговорите на овој став, со најголем степен на согласување “сосема се согласувам” се изјасниле 10 испитаници односно 20%, потоа со “се согласувам” се изјасниле 21 испитаници или 42% од нив, со степеност на согласност “делумно се согласувам” се изјасниле 17 или 34% од испитаниците, а по еден испитаник односно по 2% одговориле со степенот “не се согласувам” односно со степенот “воопшто не се согласувам” со овој став. Средна вредност на сите одговори е 3.76.

Табела 15. Резултати од став 4 од скала на проценка

Испитаници Ставови	f	%
Сосема се согласувам	10	20
Се согласувам	21	42
Делумно се согласувам	17	34
Не се согласувам	1	2
Воопшто не се согласувам	1	2
Вкупно	50	100
М	3.76	

Според овие резултати поголемиот дел од испитаниците одговориле потврдно на овој став, 20% од нив сосема се согласуваат, 42% се согласуваат и 34% делумно се согласуваат со тврдењето дека кај директорите и кај наставниците има позитивна клима за примена и учество во проектниот менаџмент во училиштата. Само 2 испитаника одговориле со негативен став кон ова мислење.

Став 5 *Наставниците поседуваат вештини и знаења за нивно учество во проектен менаџмент*

На ова тврдење со најголем степен на согласување “сосема се согласувам” се изјасниле 8 испитаници односно 16%, потоа со “се согласувам” се изјасниле 23 испитаници или 46% од нив, со степеност на согласност “делумно се согласувам” се изјасниле 13 или 26% од испитаниците, 5 испитаници или 10% одговориле со степенот “не се согласувам” и еден испитаник или 2% одговорил со степенот “воопшто не се согласувам” со овој став. Средна вредност на сите одговори е 3.64.

Табела 16. Резултати од став 5 од скала на проценка

Испитаници Ставови	f	%
Сосема се согласувам	8	16
Се согласувам	23	46
Делумно се согласувам	13	26
Не се согласувам	5	10
Воопшто не се согласувам	1	2
Вкупно	50	100
М	3.64	

Од резултатите може да се заклучи дека мнозинството од испитаниците, односно 46% се согласуваат и 16% сосема се согласни дека наставниците и директорите имаат доволно вештини и знаење за учество во имплементација во проекти, а 26% делумно се согласни со ова тврдење. Од испитаниците 10% не се согласуваат, односно 2% воопшто не се согласуваат со ова тврдење.

Став 6 *Во нашето училиште има задоволителни услови и опрема за имплементација на проекти*

На ова тврдење со најголем степен на согласување “сосема се согласувам” се изјасниле 10 испитаници односно 20%, со степенот на согласност “се согласувам” се изјасниле 24 испитаници или 48% од нив, со степеност на согласност “делумно се согласувам” се изјасниле 14 или 28% од испитаниците, а по еден испитаник или по 2% се изјаснил дека “не се согласува” односно “воопшто не се согласува” со овој став. Средна вредност на сите одговори е 3.82.

Табела 17. Резултати од став 6 од скала на проценка

Ставови \ Испитаници		
	f	%
Сосема се согласувам	10	20
Се согласувам	24	48
Делумно се согласувам	14	28
Не се согласувам	1	2
Воопшто не се согласувам	1	2
Вкупно	50	100
M	3.82	

Според овие резултати, може да се согледа дека најголемиот број испитаници, односно 48% се согласуваат дека условите и опремата во нивното училиште се задоволителни за имплементирање проекти, 20% сосема се согласуваат, а 28% делумно се согласуваат со овој став. Само 2 испитаника одговориле негативно на ова тврдење.

Став 7 *Инвестирањето во образовниот процес во нашето училиште во голема мера ќе го подобри квалитетот на знаењето на учениците*

Резултатите од овој став покажуваат дека со најголем степен на согласување “сосема се согласувам” се изјасниле 13 испитаници односно 27%, со степенот на согласност “се согласувам” се изјасниле 24 испитаници или 48% од нив, со степеност на согласност “делумно се согласувам” се изјасниле 11 или 22% од испитаниците, ниту еден испитаник не се изјаснил со степенот “не се согласува” со ова тврдење, а само еден испитаник или 2% се изјаснил дека “воопшто не се согласува” со овој став. Средна вредност на сите одговори е 3.9.

Табела 18. Резултати од став 7 од скала на проценка

Испитаници Ставови	f	%
Сосема се согласувам	13	27
Се согласувам	24	49
Делумно се согласувам	11	22
Не се согласувам	0	0
Воопшто не се согласувам	1	2
Вкупно	50	100
М	3.9	

Од овие резултати може да се заклучи дека најголем број од испитаниците односно 49% се согласуваат со овој став, а 27% сосема се согласуваат дека инвестирањето во образовниот процес во училиштето во голема мера би придонело за подобрување на квалитетот на знаењето на учениците. Од испитаниците 22% одговориле дека делумно се согласуваат со ова тврдење, а само 2% односно еден испитаник воопшто не се согласува со овој став.

4. Анализа на резултатите добиени од интервју со директорите

За потребите на ова истражување, беше спроведено интервју со директорите на пет државни училишта во Град Скопје, од кои две училишта за средно образование и три училишта за основно образование. Целта на интервјуто беше да се утврди колку директорите се запознаени со можностите што ги нуди проектниот менаџмент во обезбедувањето дополнителни инвестиции во нивните училишта, дали проектниот менаџмент се практикува и колку се тие инволвирани во тие проекти. Интервјуто беше составено од протокол со единаесет прашања. Во почетниот дел од интервјуто за директорите, побарани се податоци за името на училиштето во кое работат, полот и работно искуство во дејноста на образованието.

Интервјуирани се вкупно пет директори од пет државни училишта, од кои еден е од машки пол и останатите 4 лица се од женски пол. Од интервјуираните директори, двајца имаат работно искуство над 20 години, а тројца имаат работен стаж меѓу 10 и 20 години.

Од спроведеното интервју со директорите и од анализата на нивните одговори потврдено е дека во училиштата има голема потреба од спроведувањето на проектниот менаџмент за подобрување на работата и за модернизација на образовниот процес.

Сите директори одговорија дека имаат познавање од проектниот менаџмент, четворица од нив преку обуката за директори, а еден испитаник уште кога бил наставник се стекнал со компетенции преку самото учество во проекти.

Бидејќи средствата од буџетот што ги распределува Министерството за образование и наука се ограничени и не се доволни за поголемо дејствување во поглед на модернизација и опремување на училиштата, некои од училиштата веќе имаат алтернативен начин за добивање дополнителни средства, на пример со издавање на простор под закуп или пак со спонзорства. Но, секако, сите испитаници се согласуваат дека секогаш има потреба од дополнителни средства за вложување во техничките помагала и во дообука на наставниот кадар, па затоа се добредојдени проектите што

менаџерскиот тим на училиштето има можност да ги спроведе во соработка со разни организации и фондации, чија цел е развој на образованието на повисоко ниво.

На прашањето дали доволно се користат можностите што се нудат од овие организации, само еден од директорите одговорил дека доволно се користат, но одговорот на останатите 4 директори е дека не се користат доволно бидејќи тоа бара поголема информираност од страна на директорите-менаџери за сите можности што се нудат, бара поголемо дополнително ангажирање за пребарување за што тие треба да одвојат дополнително време, како и поголемо ангажирање на наставниот кадар во спроведување на овие проекти.

Секако, голема улога има и заинтересираноста и истрајноста на наставниот кадар. Потребата од нивната ангажираност за спроведување на проектите е поголема бидејќи тоа е подолгорочен процес, кој бара дополнителен ангажман од страна на наставниците – учесници, но не се сите расположени и немаат сите интерес за работа повеќе од нивните основни задолженија. Додека тројца директори велат дека кај наставниците од нивното училиште има доволно голем интерес и истрајност за учество во проекти, двајца од испитаните директори велат дека кај нивните наставници првично постои желба за учество, но потоа постои ризик тие да изгубат интерес и да се откажат од спроведување на проектот до крај.

Може да се заклучи дека со примена на проектите во образованието се придонесува за подобар успех и квалитет на наставата бидејќи средствата добиени од спроведувањето на проектите се користат за осовременување на наставата, опремување и компјутеризација на кабинетите, како и опремување на библиотеките.

Според испитаниците, училиштата во своите простории имаат капацитет и доволно ресурси за успешно да ги спроведуваат овие проекти, но секако важна е и заинтересираноста на наставниот кадар со оглед на тоа што тој е обучен за учество во вакви проекти. Сите испитаници дале позитивен одговор дека во нивното училиште е спроведена обука на наставничкиот кадар за учество во проекти.

Според еден од директорите, за подобрување на условите за спроведување идни проекти што ќе придонесат за развој на образованието треба директорите на училиштата повеќе да се информираат за можностите на различни начини, особено преку веб-страниците на Министерството за образование и наука и на организациите што во најголема мера инвестираат во проекти во нашата држава.

Како опасности и ризици за неуспешно реализирање на проектите двајца од испитаниците ги наведуваат човечките ресурси, бидејќи сметаат дека постои ризик од откажување на ангажираните лица во проектот поради недоволен интерес. Еден од тие директори вели дека исто така, ненавремените дотации може да бидат голем проблем бидејќи во тој случај работата на проектот може да запре ако училиштето нема доволно финанции за понатамошно спроведување. Според тројца директори главно нема посебни опасности, но еден од нив истакна дека треба да се внимава на правилата и проектот да се спроведува без грешки. Секако, ако се згреши во некој случај и проектот не е успешно спроведен, треба тоа да им биде поука и да не се откажуваат од имплементирање на идните проекти, туку да се учи од грешките и тие да не се повторуваат. Затоа, според овој испитаник, ангажираните лица треба да се борат за успешно спроведување на проектот бидејќи во тој случај ќе се добијат дополнителни средства за нивното училиште.

IV Заклучоци и препораки

1. Заклучоци

За реализација на инвестиционите проекти се ангажираат финансиски средства, се одвиваат многубројни активности и во нив учествуваат многубројни субјекти. Сето тоа го чини инвестициониот процес многу сложен. Во услови на ограниченост со ресурси се јавува потреба за рационално користење на сите материјални и човечки ресурси и да се координираат сите активности со цел проектот да се реализира навреме и на најефикасен начин. Токму за таква цел се појави проектниот менаџмент како систем на знаења преку кој проект-менаџерот ги планира, координира и контролира сите активности и сите ресурси потребни за реализација на проектот.

Во ова модерно време на претприемништво, менаџментот на училиштето мора да се приспособи на современите текови и успешно да ги следи сите промени што настануваат во општеството. Директорот на училиштето сега има улога на менаџер-претприемач и со спроведување на проектниот менаџмент во својата работа во голема мера ќе придонесе за осовременување на наставата во своето училиште, како и за развој на образовниот процес во целост.

Со привлекувањето дополнителни инвестиции и со поголемото вложување во наставата, се зголемува и квалитетот на образованието што го добиваат учениците. Затоа, менаџерот на училиштето треба да има јасна визија за тоа што сака да постигне со раководењето на своето училиште и да ги спроведува сите потребни активности во таа насока.

Основна хипотеза - H_0 Кај директорите и наставниците доминираат позитивни ставови кон примената на проектниот пристап;

Со анализа на одговорите дадени во анкетниот прашалник и скалата на проценка, како и според дадените одговори на интервјуто со директорите, може да се изведе заклучокот дека кај директорот и наставниците делумно има позитивна клима за примена и учество во проектниот менаџмент. Иако многу голем процент, односно 98% од испитаниците одговориле дека е добро да се спроведуваат проекти за обезбедување дополнителни финансии, а само еден испитаник одговорил со негативен став, и 76% од нив сметат дека кај директорот и наставниците постои желба за учество

во проекти, сепак дури 50% за себе одговориле дека не сакаат да учествуваат во самиот процес на имплементација на проектите. Со ова основната хипотеза делумно се потврдува, односно поголемиот дел од испитаниците имаат позитивни ставови кон проектниот менаџмент во нивните училишта.

Многу е важно во училиштето да се создава позитивна работна атмосфера и постојано да се мотивираат наставниците што се заинтересирани да учествуваат во спроведувањето на проектите во училиштето.

Во ова време на современа компјутерска технологија и на високоразвиена покриеност на мрежата на интернет, директорот како менаџер, но и наставниците што имаат интерес треба да ги користат сите можни ресурси за информирање во однос на идните проекти што може да се реализираат за да се добијат дополнителни средства бидејќи тоа е првиот чекор во спроведувањето на проектниот менаџмент. Затоа задолжително треба да се зголеми соработката на менаџерскиот тим на училиштето со сите организации и фондации, кои нудат голема можност за соработка на проекти за развој на образованието. Многу е важно да се користат овие можности бидејќи од истражувањето може да се заклучи дека училиштата како институции имаат свои капацитети за спроведување на проекти, а наставниците имаат обука за учество во реализација на истите.

Според анализата на одговорите и тврдењата на испитаниците од петте државни училишта, можеме да кажеме дека дојдовме до заклучок дека кај вработените постои желба за учество во имплементација на проекти. Тие се свесни за вредноста и придобивките на училиштето што може да се стекнат со спроведувањето на проектниот менаџмент во училиштата, а свесни се и за полињата во кои треба да се обезбедат дополнителни вложувања за подобрување на квалитетот на наставата во нивните училишта.

Хипотеза број еден - H_1

Директорите на училиштата се обучени и поседуваат вештини за учество во проекти.

Испитаните директори на училиштата одговорија дали имаат компетенции и познавања од проектниот менаџмент. Некои од нив со овие вештини се стекнале преку обука за директори, а некои уште кога биле наставници стекнале компетенции преку

самото учество во проекти од овој тип. Оваа хипотеза се потврдува со 100% позитивен одговор од страна на испитаниците.

Хипотеза број два - X_2

Наставниот кадар е обучен и поседува вештини за учество во проекти.

Со анализа на добиените податоци од ова истражување согледуваме дека 70% од испитаниците сметаат дека наставниците се доволно обучени за да заземат учество во спроведувањето проекти, а на тврдењето дека наставниците поседуваат вештини и знаења за нивно учество во проектен менаџмент 46% се согласуваат со ова тврдење, а 16% одговориле со највисок степен на согласност, односно сосема се согласуваат со споменатото тврдење.

Според овие резултати може да заклучиме дека оваа хипотеза се потврдува, но со препорака дека наставниците што имаат интерес за учество во проектите треба постојано да работат на своите вештини и континуирано да ги следат обуките и новитетите во оваа област.

Хипотеза број 3 - X_3

Со привлекувањето инвестиции преку проектен пристап ќе се подобри и квалитетот на образованието на учениците.

Според одговорите на испитаниците, дури 44% сосема се согласуваат, а 48% се согласуваат со ставот дека инвестирањето во образованието е важно за воведување на современи форми и услови за работа. Од испитаниците 60% сметаат дека е многу важно да се воведат проектни менаџменти за да се обезбедат дополнителни финансии во училиштето, а огромен процент, односно 96% сметаат дека со вложување дополнителни финансии во образовниот процес ќе се придонесе за подобрување на квалитетот на образованието што го добиваат учениците.

Оваа хипотеза се потврдува бидејќи со обезбедувањето дополнителни средства преку проектниот менаџмент се придонесува за поквалитетно образование на учениците во задолжителното образование.

Хипотеза број 4 - X_4

Образовните институции не ги користат доволно можностите за инвестиции преку спроведување проекти во своите установи.

На тврдењето дека училиштето во кое работат спроведува доволно проекти за дополнително финансирање, 52% од испитаниците одговориле дека делумно се согласуваат, а 22% воопшто не се согласуваат. Исто така, 58% од испитаниците велат дека не се користат доволно можностите за дополнително финансирање со спроведување проекти што ги нудат светските организации и фондации.

Со добиените резултати се заклучува дека оваа хипотеза се потврдува бидејќи можностите што се нудат за дополнително инвестирање не се доволно искористени од страна на менаџментот на училиштата.

Хипотеза број 5 – X_5

Училиштата имаат задоволителни услови и опрема за нивна успешна реализација.

Според анализа на добиените резултати, 48% се согласуваат, 20% сосема се согласуваат, а 28% делумно се согласуваат дека во училиштето во кое работат има задоволителни услови и опрема за имплементација на проекти, а 80% од испитаниците одговориле дека нивното училиште има капацитет и опрема за спроведување проекти за развој на образованието.

Оваа хипотеза се потврдува, но секогаш треба да се работи на унапредување на условите што ги има училиштето за применување проектен менаџмент за развој и унапредување на наставата.

2. Препораки

Со анализа на добиените резултати од спроведеното истражување, како и со потврдување на хипотезите, може да се донесат овие препораки:

Препорака 1

Директорите како менаџери на своите училишта да бидат повеќе информирани за можноста за спроведување на проекти и обезбедување дополнителни инвестиции.

Препорака 2

Да се зголеми соработката на менаџментот на училиштата со организациите и фондациите што нудат можност за дополнително финансирање.

Препорака 3

Директорите да ги насочат своите активности кон привлекување инвестиции во образовниот процес преку проектниот пристап.

Препорака 4

Постојана обука и доквалификација на директорите и на наставниците што имаат волја да учествуваат во проектен менаџмент.

Препорака 5

Поголемо ангажирање и мотивирање на наставниците за учество во спроведување на проектите.

Препорака 6

Директорите-менаџери на училиштата да имаат јасно дефинирана цел за развојот на работата на своето училиште и постојано да се стремат кон нејзино исполнување.

Препорака 7

Потенцијалните проекти мудро да се избираат, односно да се спроведуваат проекти што во голема мера ќе придонесат за подобрување на материјално-техничките услови во наставниот процес и за зголемување на квалитетот на образованието.

Препорака 8

Поголема инклузија на сите заинтересирани страни, односно вклучување и на родителите и учениците во имплементација на проектите за да се зголеми квалитетот на наставата и на нивното образование.

VI Библиографија

1. Адамческа С (2002), *Проектните процеси во основното образование на Република Македонија*, Годишен зборник на Филозофски факултет, Скопје: Филозофски факултет;
2. Ангелоска-Галевска Н. (1998), *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*, Битола: Киро Дандаро;
3. Ангелоска-Галевска Н. (2015), *Планирање на научно истражување*, Скопје: Филозофски факултет;
4. Ангелоска-Галевска, Н., Трајчевска, Љ. (2019), 'Локалната власт и стратешкото планирање на образованието'. Дослідження Навчання. Донбський Державний Педагогічний Университет. Слов'янськ:Видавництво Б.І.Маторіна. pp.177-194;
5. Annual priorities (2013),
http://archive.na.org.mk/tl_files/docs/yia/YIADOCS2013/Annual-priorities-2013.pdf;
6. Атаханов Р.А. (2020). *Инвестиции в образование: теория и методология, Фундаментальные исследования* .№1.С.24-28;
<http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42043>;
7. Биро за развој на образованието (2015), *Правилник за формата и содржината на личниот план за професионален развој на наставниците во основите и средните училишта*. <https://www.bro.gov.mk/>;
8. Биро за развој на образованието (2015), *Правилник за основните професионални компетенции на наставниците во основите и средните училишта по подрачја*. <https://www.bro.gov.mk/wp-content/uploads/2019/01/Pravilnik-za-osnovnite-profesionalni-kompetencii-na-nastavnicite.pdf>;
9. Brandon, D. (2006). *Project management for modern information systems*. Hershey: IRM Press;
10. Буџет на Република Северна Македонија за 2020, *Службен весник на РСМ*, бр. 265 од 23.12.2019 година, <https://finance.gov.mk/mk/node/4105>;
11. Burke, R. (2003). *Project management: planning and control techniques*. Chichester: John Wiley & Sons;
12. CEEDHUB, <https://ceedhub.mk/>;

13. Certo, S. (2000), *Modern Management*, 8th edition. New Jersey: Upper Saddle River: Prentice Hall;
14. Depallens G., Jobard j.p. (1990). *Gestion financière de l'entreprise*, Paris: Sirey Editions;
15. Детска амбасада – Меѓаши (н.д.),
<http://www.childrensembassy.org.mk/obrazovanie-za-mir.nspix>;
16. Дојранлиева И. (2019), *Современите менаџерски улоги на директорот во основното образование* (магистерски труд), Скопје: Филозофски факултет;
17. Donaldson, G. A. (2006), *Cultivating leadership in schools: Connecting people, purpose, and practice* (2nd ed.), New York: Teachers College Press;
18. Dunne, M., Akyeampong, K. and Humphreys, S. (2007), *School Processes, Local Governance and Community Participation*, Understanding Access: University of Sussex Centre for International Education.
http://www.create-rpc.org/pdf_documents/PTA6.pdf;
19. Еразмус + Програмски прирачник (2019),
https://www.na.org.mk/tl_files/web/Upload/Programme%20Guide%202020%205%20Nov.docx_en-GB_mk-MK.pdf;
20. еТвининг (н.д.), <http://archive.na.org.mk/index.php/mk/etvining.html>;
21. European ideas for better learning: the governance of school education systems, (2018), European Commission – Brussels,
<https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/Governance/2018-wgs6-Full-FinalOutput.pdf>;
22. Everard K.B., & Morris G. *Effective School Management* (4th edition), London: A Sage Publications Company;
23. Фондација за образовни и културни иницијативи „Чекор по чекор“ (н.д.), *Проект на УСАИД за основно образование*, <https://www.stepbystep.org.mk>;
24. Фондација Институт отворено општество – Македонија (2007),
https://metamorphosis.org.mk/arhiva_arhiva/fioom-proekt-kreativna-nastava-i-uch/;
25. Фришчиќ Ј., Тренкоска Г., Трајкова В., Димоска В., Шаврески С., Куновска Е., Лакинска Д., Стевановиќ М., Муслиу А., Хазири Љ., Сакип Р. (2008), *На патот кон ЕУ: Придонесот на граѓанското општество во креирањето на политиката за социјално вклучување во Република Македонија*, Скопје: Некст-принт, http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/Final_Reports_MAK.pdf

26. Гоцевски Т. (2009), *Економика на образованието*, Скопје: Филозофски факултет;
27. Гоцевски Т. (2003), *Образовен менаџмент*, Куманово: Македонска ризница;
28. Гоцевски Т., Сапунџиева К. (2008), *Основи на менаџментот и претприемништвото во образованието*, Скопје: Филозофски факултет;
29. Гоцевски, Т. (2007), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет;
30. Гоцевски, Т. (2009), *Економика на образованието* (4. изд.), Скопје: Филозофски факултет;
31. Гоцевски, Т. (2014), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет;
32. Gurria A. (2009), The return to investment in education, <http://www.oecd.org/education/thereturntoinvestmentineducation.htm>;
33. Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA II) 2014-2020, http://ophrd.finance.gov.mk/wp-content/uploads/2018/11/04.-MK-AD-EESP-2017_Final.pdf;
34. ИПА II, Годишна акциска програма за 2017, „ЕУ поддршка за образование, вработување и социјална политика“ (ОБСП), <http://ophrd.finance.gov.mk/mk/gosishna-akciska-programa-za-2017-eu-podrshka/>;
35. ISO/CD 10006 *Упатство за квалитет во проектниот менаџмент*, документ 176-2-8 N 140 (1995, 1996);
36. Колекески А., Јованова В.Н., Петковски Љ. (2019), *Анализа на македонското учество во Еразмус плус: потенцијали и ограничувања*, Скопје: Евротинк-Центар за европски стратегии;
37. КОМЕНИУС: Европа во вашата училница (н.д.), <http://archive.na.org.mk/index.php/mk/komenius.html>;
38. Lock D. (1977), *Project Management*, London: Cover Press;
39. Lopez L. L. (2016), Investments in the Education sector, <https://elearningindustry.com/investments-in-the-education-sector>;
40. Малешевић, Ђ. (2001), *Руководство*, Београд: Факултет организационих наука;
41. Massé P. (1968). *Le choix des investissements* (2nd edition), Paris: Dunod ;
42. Meredith J.R. Mantel S.J. (2006), *Project Management: A Managerial Approach*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons;

- <https://2012books.lardbucket.org/books/beginning-project-management-v1.0/s03-01-project-management-defined.html>;
43. Министерство за образование и наука (2005) *“Национална програма за развој на образованието на Република Македонија 2005-2015”*, Скопје;
44. Министерство за Образование и наука. (2018) *„Стратегија за образованието за 2018-2025 година и Акциски план нацрт“*, Скопје;
45. Млади во акција (н.д.), <http://archive.na.org.mk/index.php/mk/mladi-vo-akcija.html>;
46. Mullaly, M., (2003) *Project Management: A New Definition*. <https://www.projectmanagement.com/articles/183068/Project-Management--A-New-Definition>;
47. National standards of excellence for headteachers, 2015, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/396247/National_Standards_of_Excellence_for_Headteachers.pdf;
48. Несторовски, М. (2002), *Проектен менаџмент*, Скопје: Економски факултет
49. Несторовски, М. (2005), *Економија на инвестиции*, Скопје: Економски факултет;
50. Општина Струга (2015). Стратегија за млади 2015-2020, Скопје: Пропоинт;
51. Општина Струмица (2015). Стратегија на Општина Струмица за развој на образованието 2015-2020, Скопје: Пропоинт;
52. Општина Центар (2015). Стратегија на Општина Центар за развој на образованието 2015-2020, Скопје: Пропоинт;
53. Петковски К. (1998), *Менаџмент во училиштето*, Скопје: Просветен работник;
54. Петковски К. (2005), *Прирачник за проектни активности, проектен менаџмент, проект*, Битола: Херакли Комерц;
55. Петковски, К., Алексова М. (2004), *Водeње на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието;
56. Петковски, К., Пеливанова, Г. (2009), *Предизвиците на современото лидерство во образованието*, Битола: Херакли комерц;
57. PMBOK - A guide to the project management body of knowledge. (2008). (4th ed.). Newtown Square: Project management institute,

- <https://2012books.lardbucket.org/books/beginning-project-management-v1.0/s03-01-project-management-defined.html>;
58. Поленаковиќ Р., Донеv В. (2003), *Запознавање со прокетниот менаџмент*, Скопје: Систем +;
59. Regulation (EU) No 1288/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 establishing 'Erasmus+': the Union programme for education, training, youth and sport, 2013, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:347:0050:0073:EN:PDF>;
60. Стаменкова С. (2012), 'Училишното планирање како менаџмент-процес во образованието', *Образовни рефлексии*, 1/12;
61. Staničić, S. (2006), *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: Vlastita naklada;
62. Stare, A. (2013), *Project Management*, Course textbook, Ljubljana: Faculty of Economics;
63. Стоилковска А., Миладиноски С. (2010), *Проектен менаџмент*, Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент;
64. The Erasmus+ Inclusion and Diversity Strategy in the field of youth (2014), https://ec.europa.eu/assets/eac/youth/library/reports/inclusion-diversity-strategy_en.pdf;
65. Трајчевска Љ. (2019). *Локалната самоуправа и стратешкото планирање во образованието* (магистерски труд), Скопје: Филозофски факултет;
66. UNICEF (2019), Education Strategy 2019-2030, UNICEF, New York, NY, USA, <https://www.unicef.org/media/59856/file/UNICEF-education-strategy-2019-2030.pdf>;
67. UNICEF (n.d.), *Education: Every child has the right to learn*, <https://www.unicef.org/education>;
68. УНИЦЕФ (2019), *Охрабрувачките резултати од ПИСА треба да нè мотивираат да ги забрземе реформите за унапредување на квалитетот на образованието*, <https://www.unicef.org/northmacedonia/mk>;
69. UPSHIFT програма (н.д.), <https://www.upshiftmk.org/>;
70. Влада на РМ (2012), *УСАИД го заврши проектот за основно образование во Македонија*, <https://vlada.mk/node/1873>;
71. Voss E., Micheli B., Schöneberg K., Rosini S. (2017), INVESTMENT IN EDUCATION AND TRAINING - FINAL STUDY REPORT [PDF file] <https://www.csee->

etuce.org/images/attachments/investment_in_education_and_training-etuceep_o.pdf?fbclid=IwARobfdHErftRB6QJ77NZmZYlC6vJysj8Rtd4V8ovFuXFKm8wO9Ubq-i3a5A;

72. Young, T.L. (2000). *Successful project management*. London: Kogan Page;
73. Young, T.L. (2007). *The handbook of project management*. (2nd ed.) London: Kogan Page;
74. Закон за финансирање на единиците на локалната самоуправа, („Службен весник на Република Македонија, број 61/2004; 96/2004; 67/2007; 156/2009 и 47/2011);
75. Закон за Градот Скопје, („Службен весник на Република Македонија“, број 55/2004, 158/2011);
76. Законот за основно образование-консолидиран текст („Службен весник на Република Македонија“ бр. 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, 30/2016, 127/2016 и 67/2017);
77. Законот за средното образование- консолидиран текст („Службен весник на Република Македонија“ бр. 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);
78. Цели на програмата Леонардо да Винчи (н.д.),
<http://archive.na.org.mk/index.php/mk/leonardo-da-vinchi.html>;
79. Центар за човекови права и разрешување конфликти (2019), *Училишни практики за демократска култура во дигиталната ера*,
<https://chrer.org.mk/2019/08/21/uchilisni-praktiki-za-demokratska-kultura-vo-digitalnata-era/>;
80. Шуклев Б. (2004), *Менаџмент*. Скопје: Економски факултет.

Прилози

1. Анкетен лист:

Почитувани,

Со овој анкетен лист би сакала да го испитам вашето мислење за примената на проектниот менаџмент во Вашето училиште. Анкетата е анонимна и од искреноста на Вашите одговори зависат објективноста и успешноста на ова истражување.

Одговорите ќе бидат искористени единствено во научно-истражувачки цели за магистерскиот труд „Инвестиции во образованието низ призмата на проектниот менаџмент“ при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје, Филозофски факултет, Институт за педагогија.

Анкетата е составена од неколку прашања на кои е потребно да одговорите со дополнување или со заокружување на еден од понудените одговори, а на скалата на проценка потребно е да одговорите со заокружување на степенот на Вашата согласност.

За почеток Ве молам наведете ги општите податоци:

Училиште: _____

Пол:

б) машки

в) женски

Работно искуство во струката:

а) 1-10г

б) 10-20г.

в) над 20г.

Ве молам одговорете на следните прашања:

1. Што е потребно да се преземе за унапредување и модернизација на образованието во вашата установа? (одговорете со Ваши предлози)

2. Дали сметате дека е добро да се спроведуваат проекти за дополнително обезбедување финансии во вашето училиште? (заокружете еден од понудените одговори)

А) Да

Б) Не

3. Колку е важно да се воведе проектен менаџмент во вашето училиште за обезбедување дополнителни финансии? (заокружете еден од понудените одговори)

А) Многу е важно

Б) Не е многу важно

В) Воопшто не е важно

4. Дали имате желба за да учествувате во еден таков проект? (заокружете еден од понудените одговори)

А) Да

Б) Не

5. Кој сметате дека треба да биде водач и одговорен за спроведување на проектниот менаџмент? (заокружете еден од понудените одговори)

А) Директорот

Б) Некој од наставниците што има компетенции и волја за тоа

В) Некој од стручните соработници

Г) Не знам

6. Дали сметате дека со дополнително вложување во образовниот процес во вашето училиште ќе се подобри и квалитетот на образованието што го добиваат учениците? (заокружете еден од понудените одговори)

А) Да

Б) Не

7. Дали сметате дека доволно се користат можностите за дополнително финансирање преку проекти од разни организации и фондации? (заокружете еден од понудените одговори)

А) Премногу се користат

Б) Доволно се користат

В) Не се користат доволно

Г) Воопшто не се користат

8. Дали кај директорот и наставниците постои желба за учество во проектниот менаџмент? (заокружете еден од понудените одговори)

А) Да

Б) Не

9. Дали наставниците се доволно обучени за учество во проекти во вашето училиште? (заокружете еден од понудените одговори)

А) Да

Б) Не

10. Дали вашето училиште има капацитет и опрема за спроведување проекти за развој на образованието? (заокружете еден од понудените одговори)

А) Да

Б) Не

2. Скала на проценка

Ве молиме, прочитајте ги внимателно ставовите и заокружете го соодветниот број во колоните според тоа во која мера се согласувате со наведениот став.

Степен на согласност Ставови	Сосема се согласувам	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам
Нашето училиште спроведува доволно проекти за дополнително финансирање.	1.	2.	3.	4.	5.
Инвестирањето во образованието е важно за воведување на современи форми и услови на работа.	1.	2.	3.	4.	5.
Училиштето има потреба од проекти за дополнителни средства за инвестирање во образованието.	1.	2.	3.	4.	5.
Кај директорот и наставниците има позитивна клима за примена и учество во проектниот менаџмент.	1.	2.	3.	4.	5.
Наставниците поседуваат вештини и знаења за нивно учество во проектен менаџмент	1.	2.	3.	4.	5.

Во нашето училиште има задоволителни услови и опрема за имплементација на проекти	1.	2.	3.	4.	5.
Инвестирањето во образовниот процес во нашето училиште во голема мера ќе го подобри квалитетот на знаењето на учениците	1.	2.	3.	4.	5.

Ви благодарам на учеството!

3. Протокол за интервју на директори:

Почитувани,

Целта на ова интервју е да се добијат сознанија за Вашите познавања за проектниот менаџмент и кои се условите на училиштето за имплементација на проекти за дополнително финансирање.

Прашалникот е анонимен и овие одговори ќе бидат искористени единствено во научно-истражувачки цели.

1. Училиште: _____

2. Пол

а) машки

б) женски

3. Работен стаж

а) до 10 години

б) од 10 до 20 години

в) над 20 години

4. Дали имате познавање од областа на проектниот менаџмент?

5. Дали во вашето училиште има потреба од проектен пристап за обезбедување дополнителни средства за инвестирање во образованието?

6. Дали сметате дека доволно се користат можностите за дополнително финансирање преку проекти од разни организации и фондации?
7. Дали истите придонесуваат за подобрување на успехот и квалитетот на образованието на учениците?
8. Дали вашето училиште има капацитет за менаџирање на проекти за развој на образованието?
9. Дали во вашето училиште е спроведена обука на наставниците за учество во проектите?
10. Кои се можностите за подобрување на условите за спроведување идни проекти што ќе придонесат за развој на образованието?
11. Кои се опасностите и ризиците што би довеле до неуспешно реализирање на проектите?