



Република Северна Македонија  
Министерство за  
образование и наука



British Embassy  
Skopje



Funded by  
UK Government



# РАЗВОЕН КОНЦЕПТ

за воспоставување на Регионален  
центар за СОО во Северна Македонија

# РАЗВОЕН КОНЦЕПТ

## за воспоставување на Регионален центар за СОО во Северна Македонија



BRIDGING THE SKILLS GAP  
TO CREATE NEW AND BETTER JOBS

### НАСЛОВ НА ПРОЕКТОТ

Премостување на јазот кај вештините  
за создавање нови и подобри работни места

април, 2022

# Работна група

- г. Нилс Хадеруп Кристенсен, меѓународен експерт
- г. Сафет Незири, државен советник, Министерство за образование и наука
- г-а Надица Костоска, помошник раководител на Секторот за Европска Унија, Министерство за образование и наука – координатор
- г-а Наталија Кижевска, заменик раководител на Секторот за средно образование, Министерство за образование и наука
- г-а Дана Бишкоска, раководител на Секторот за средно образование, Министерство за образование и наука
- г-а Ардијана Исахи-Палоши, в.д. директор, Центар за стручно образование и обука
- г-а Лепа Трпческа, раководител на сектор, Центар за стручно образование и обука
- г. Константин Христовски, раководител на сектор, Центар за образование на возрасни
- г-а Валентина Гоцевска, советник, Биро за развој на образованието
- г-а Антонела Стојановска, инспектор, Државен просветен инспекторат
- г. Небојша Трпковски, директор, средно стручно училиште „Моша Пијаде“ – Тетово
- г-а Весна Трајковска, директор, средно стручно училиште „Киро Бурназ“ – Куманово
- г. Марјан Радески, директор, средно стручно училиште „Ванчо Питошески“ – Охрид
- г-а Снежана Мирчевска-Дамјановска, национален технички советник, УНДП
- г-а Аница Алексова, експерт за владеење и политики, Образование за вработување во Северна Македонија
- г. Курт Вутрих, водач на тим, Образование за вработување во Северна Македонија
- г. Филипо Дел Нино, специјалист за политики и системи за СОО – координатор за земјата, ЕТФ

## **Благодарност до:**

- г. Марјан Спасиќ, наставник, СОУ „Наце Бугони“
- г. Димитрија Апостоловски, директор, РЦСОО „Моша Пијаде“

# Содржина

<b>1. Процес на подготовка на моделот</b>	<b>9</b>
1.1. Развојот на моделот	9
1.2. Визија и двигатели за подготовка на концептот за РЦСОО	10
<b>2. Вовед во предизвиците за воспоставување на концепт за РЦСОО во Северна Македонија</b>	<b>16</b>
<b>3. РЦСОО во контекст на владините програми и стратегии за реформи</b>	<b>20</b>
<b>4. Анализа на локалниот контекст</b>	<b>26</b>
4.1. Анализа на правниот контекст	26
4.2. Методологија за анализа на побарувачката и понудата	27
4.3. Резултати од анализата на побарувачката и понудата	29
4.4. Избор на РЦСОО институции	29
4.5. Анализа на улогата на РЦСОО во регионот	30
4.6. Резултати од анализата на улогата на РЦСОО	31
<b>5. Клучни функционални елементи на РЦСОО</b>	<b>33</b>
5.1. Вид на организација	33
5.2. Улогата на РЦСОО во локалната и во регионалната заедница	38
5.3. Главни функции на Регионалниот центар за СОО	39
<b>6. Управување и раководење</b>	<b>43</b>
6.1. Преодни мерки	43
6.2. Методологија за анализа на потребите за управување и раководење	44
6.3. Составот и функциите на управувачките структури	45
<b>7. Ресурси</b>	<b>47</b>
7.1. Човечки ресурси (ЧР)	47
7.2. Финансии	52
7.3. Простории и опрема	55
7.4. Партнерства	55
<b>8. Процеси</b>	<b>58</b>
<b>Анекси</b>	<b>65</b>





# Северна Македонија – ПАТОТ ДО РЕГИОНАЛНИТЕ ЦЕНТРИ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУКИ



## 1. Контекст

**Зголемува потреба за доквалификација + преквалификација за возрасни + млади**



## 2. Нови принципи



## 3. Цели

- Извонредност во СОО
- Зголемување на соодветноста на образованието
- Подобрување на соработката со локалните компании
- Локалните и регионалните пазари на труд
- Диверзификација на услуги и прилагодување на начините на учење

## Како до нови корисници



## 4. Како стасавме до тука

Јасна посветеност на државата при поставување на стратешките цели и политики

Стратегија за образование 2018-2025

Амбициозни и јасни одредници



## 5. Чекори



## Ресурси и совети за реформа

- ЕУ фондови
- Донатори
- Меѓународни искуства, особено ЕТФ

Избор на 3 училишта за пилотирање на пристапот

Истражување на понуда и побарувачката на вештини на локално и регионално ниво

## Темелен процес

за дефинирање на пристапот за формирање регионални центри за стручно образование и обука

Дефиниција: Јасен Концепт за РЦСОО

Нов закон за СОО

Три модели на РЦСОО

- Приватен
- Државен
- Комбиниран

Оптимизирање на инвестиции за зголемување на ефикасност

Зајакнување на ИНОВАТИВНОСТ

Соодветност за паметна специјализација и справување со климатски промени



# Листа на кратенки

<b>АВРСМ</b>	Агенција за вработување на Република Северна Македонија
<b>E4E@mk</b>	Образование за вработување во Северна Македонија, проект на СДЦ (SDC – Swiss Development Cooperation)
<b>БРО</b>	Биро за развој на образованието
<b>ВИ</b>	Вештачка интелигенција
<b>ВНИУ</b>	Валидација на неформално и информално учење
<b>ДЗС</b>	Државен завод за статистика
<b>ЕФО / ЕТФ</b>	Европска фондација за обука / European Training Foundation – ETF
<b>ЈПП</b>	Јавно приватно партнерство
<b>КПР</b>	Континуиран професионален развој
<b>КСОО</b>	Континуирано стручно образование и обука
<b>ПСОО</b>	Почетно стручно образование и обука
<b>МОН</b>	Министерство за образование и обука
<b>МРК</b>	Македонска рамка на квалификации
<b>МСП</b>	Мали и средни претпријатија
<b>НРК</b>	Национална рамка на квалификации
<b>НФО и ОВ</b>	Неформално образование и образование на возрасни
<b>ОВ</b>	Образование на возрасните
<b>ПГПР</b>	Повеќегодишна програма за работа
<b>ПЈВ</b>	Премостување на јазот кај вештините за создавање на нови и подобри работни места
<b>РЦСОО</b>	Регионален центар за стручно образование и обука
<b>СОО</b>	Стручно образование и обука
<b>ПРОН / УНДП</b>	Програма за развој на Обединетите нации / United Nations Development Programme – UNDP
<b>УПР</b>	Учење преку работа
<b>ФО</b>	Фонд за обука
<b>ЦИ</b>	Центар на извонредност
<b>ЦОВ</b>	Центар за образование на возрасни
<b>ЦСИ</b>	Центар за стручна извонредност
<b>ЦСОО</b>	Центар за стручно образование и обука
<b>ЧР</b>	Човечки ресурси

# 1. Процес на подготовка на моделот

## 1.1. Развојот на моделот

Концептот за воспоставување на Регионални центри за стручно образование и обука (скратено, во еднина: РЦСОО), што ги опфаќа: формалното и неформалното образование, образованието на возрасни и валидацијата на неформалното и информалното учење (ВНИУ), беше подготвен на иницијатива на Министерството за образование и наука, најпрво поддржан од Европската фондација за обуки, а подоцна и од УНДП. Целта е да се воспостави самоодржлив модел за стручно образование и обука (СОО) фокусиран кон иднината, што ќе биде интегриран во националниот образовен систем, но и на регионално и на европско ниво на СОО, со јасни механизми за обезбедување на квалитет и остварување на излезни резултати од учењето.

Концептот беше подготвен од членови на формираната Работна група, под водство на Министерството за образование и наука. Во процесот се користеа повеќе материјали од претходни истражувања<sup>1</sup>, но и меѓународни

искуства<sup>2</sup>. Овој комбиниран пристап, помогна да се интегрираат различни гледишта и да се подготви сеопфатен документ за реформа на СОО во Република Северна Македонија.

Подготвениот Концепт започнува со краток вовед за местото на РЦСОО и утврдувањето на предизвиците, од холистичка гледна точка на клиентите, (на пр. ученици, родители, возрасни лица, компании и лица со тешкотии во учењето), партнерите и корисниците на услугите на РЦСОО. Потоа, се разгледува Центарот, во контекст на владините реформи во СОО и образованието на возрасни, а еден дел се осврнува на главните карактеристики на опкружувањето каде што ќе се наоѓа Центарот. Меѓународните примери и најдобрите практики се извлечени од различни модели, за да послужат како инспирација за наоѓање на соодветен модел за националното опкружување.

Потоа, во понатамошниот текст на концептот за РЦСОО, се објаснуваат неговите клучни функционални елементи. Се започнува со видот, очекуваната улога и главните

<sup>1</sup> Користените истражувања и материјали се соодветно наведени низ текстот на овој документ.

<sup>2</sup> Хронолошкиот преглед на настаните и активностите кои водеа кон подготовката на овој документ се дадени во Анекс 1.

функции на Центарот, потоа управувањето и административните работи, со опис на очекуваните улоги и обврски на различни функции, по што следува дел за ресурсите (човечки ресурси, финансии и опрема / простории). Потоа, се наведени видовите можни партнерства. Процесите на РЦСОО ги објаснуваат водечките системи за планирање и работење на Регионалниот центар за СОО. Поглавјето за резултати и осигурување на квалитет, наведува модели за воведување на систематски пристап за следење и евалуација што ќе ги задоволи основните меѓународни стандарди за квалитет.

## 1.2. Визија и двигатели за подготовка на концептот за РЦСОО

Концептот нуди насоки за градење на поприлично, поефикасно и поефективно СОО и визија за натамошен развој.

Новите Регионални центри за СОО се предвидени со Стратегијата за образование за 2018 – 2025 г. Се очекува дека со нивното воспоставување, ќе се подобри ефикасноста на реформите во СОО преку централизација на инвестициите и концентрација на резултатите, како и промоција и ширење на иновациите во СОО засновани врз добри меѓународни практики<sup>3</sup>.

Визијата за Регионални центри за СОО може да се искаже на следниот начин:

**Да се постигне и обезбеди повисока професионализација и стручност, што води кон признавање на извонредноста во СОО на национално и меѓународно ниво, со што се придонесува за развој на релевантни политики, врз основа на секторска соработка, во образованието, претприемништвото, пазарот на труд и други сродни области.**

Регионалниот центар за СОО треба да се разликува од традиционалните средни стручни училишта<sup>4</sup>, кои се одликуваат со централизирано управување, во рамките на

бирократска структура за управување, со централизирано алоциран буџет и вработени во училиштата, каде што секое стручно училиште користи задолжителни наставни програми. Новиот модел треба да води кон воспоставување на (полу)автономен центар за СОО, на ниво на следните три различни клучни области:

Надворешно раководење, коешто се темели на: севкупни цели, надворешна евалуација врз основа на надворешно управување со квалитет, општ буџет за институцијата, автономија во однос на ангажирањето и отпуштањето персонал, и автономија во органинограмот и наставната програма;

Интерно управување со работната програма, со самооценување согласно со системот за управување со квалитет, интересен процес на буџетирање. Институцијата има автономија во однос на вработување на кадарот и автономија во однос на наставните програми и органинограмот (т. е. институцијата може да ја прилагоди организациската структура на институцијата и содржината на наставните програми согласно со локалните потреби);

Соработката меѓу компаниите и образованието често е во форма на поединечни стручни училишта кои се во подобра позиција во средината да изградат врски со локалните компании и мали и средни претпријатија (МСП). Локалните работодавачи можеби се поранешни ученици кои би можеле да ги вработуваат завршените ученици или членови на нивните семејства. Може да се каже дека сите стручни училишта би требало да имаат соработка со МСП. Притоа, училиштата може да имаат поддршка за воспоставување на ваквата соработка од страна на Центарот со експертиза за воспоставување врски меѓу бизнисот и образованието и таквиот центар би можел да договори еден вид реципрочитетно споделување на придобивките меѓу училиштата, на пример, во делот на вработувањето на стручните кадри. Овој вид споделување и соработка може да биде ефикасен начин со кој би се обезбедил пристап до скапа модерна опрема и нејзино оптимално користење. Но, споделувањето може да поддржи и спојување на различни функции, на пример учениците да бидат вклучени во истражувања, а истражувачите да бидат вклучени во изнаоѓање иновативни решенија за комерцијални потреби.

Таканаречената „Четврта индустриска револуција“ (Индустрија 4.0) е еден од најважните двигатели за да се разбере променетата улога на политиките и системите за СОО бидејќи таа влијае врз новата содржина и фор-

3 Стратегија за образование за 2018 – 2015 со Акциски план. <http://www.mon.gov.mk/index.php/2014-07-23-14-03-24/vesti-i-nastani/2549-2018-2044>

4 Centres of Vocational Excellence An engine for vocational education and training development, ETF 2020, p.99





мите на работните места, вештините и потребите за одделни занимања. Новите трендови во технологиите сè повеќе се користат во производствените синџири и мрежите со додадена вредност<sup>5</sup>. Автоматизацијата, виртуелната интелигенција, вештачката интелигенција (ВИ), големите податоци (big data) и роботиката се веќе дел од нашиот живот и од работната средина. Глобализацијата, предизвиците за одржливост на животната средина, демографските промени и сè поголемите нееднаквости се клучни фактори што треба да се земат предвид, кога се размислува за иднината на работните места и вештините во контекст на дигитализација на економијата во светот.

Преквалификацијата и доквалификацијата на работната сила се од суштинска важност во сегашната дигитална ера<sup>6</sup>. Затоа, реформирането на мрежата на јавни институции за СОО е стратешка задача за владите и националните институции, за тие, во соработка со приватните актери да можат да одговорат на сегашните и идните потреби за висококвалитетни вештини на работодавачите, индустриите и иновациските екосистеми што функционираат на националните и регионалните пазари на труд. Ова води кон дефинирање на нови улоги и мисии за институциите за СОО, кои треба да дејствуваат како центри за воведување на технолошки и дигитални иновации, зајакнување на креативноста и треба да имаат водечка улога во начинот на кој се подготвуваат и спроведуваат новите

наставни програми.

Според ОЕЦД<sup>7</sup> „стручното образование и обука (СОО) обезбедува развој на вештини во широка палета на области, преку учење во училиштето и на работното место. Тоа игра клучна улога во намалувањето на стапката на ученици што го напуштаат училиштето и ја помага транзицијата од училиште кон работа. Во променливиот работен свет, добро дизајнираните системи за СОО, може да имаат клучна улога за развивањето на соодветните вештини за пазарот на труд, не само за младите туку и за возрасните на кои им треба доквалификација или преквалификација“.

На овој начин РЦСОО добива нова улога – да обезбеди претприемнички и други клучни компетенции за доживотно учење. Поради ова РЦСОО може да стане поатрактивно, инклузивно, релевантно и подобро да одговара на побарувачката. Генерално гледано, овие прашања прогресивно ја зајакнуваат стручната извонредност како клучна цел на тековната реформа во СОО во Северна Македонија. Ова влијае врз амбицијата да се испорачаат висококвалитетни вештини и доживотно учење, промовирајќи истражување и иновација.

РЦСОО може да има улога на „иновациски центар“ чија цел е да спои на едно место луѓе од различни профили, знаења и со различни компетенции. Во ова сценарио, креативноста и бурата од идеи креираат структура каде што поединците имаат интеракција со другите. Ваквите центри ги повикуваат луѓето да излезат од рутината и отворено да комуницираат со другите луѓе додека нешто

5 Вебсајт на Светскиот економски форум (СЕФ): [www.weforum.org/agenda/archive/fourth-industrial-revolution](http://www.weforum.org/agenda/archive/fourth-industrial-revolution)

6 Centres of Excellence – an engine for vocational education and training development, ETF 2020

7 <http://www.oecd.org/education/innovation-education/vet.htm>

не се случи. Во овој вид заедница, сите се поттикнуваат да комуницираат со другите, а тоа воедно е и најголем предизвик на центрите. Во оваа смисла, центрите се разликуваат од организациските модели што нудат само деловна поддршка, без традиционален инкубатор. Тие имаат активна улога во иновационите екосистеми, преку комбинирање на структурирани организациски модели и програми за поддршка.

РЦСОО може да дејствува и како „Лидер за СОО“. Лидери за СОО се оние што ја обликуваат иднината на стручното образование и обука и се познати по тоа што преземаат ризици и иницијативи, по иновативното однесување, и способностите и капацитетите за градење мрежи, партнерства и сојузи за иднината, т. е. ги предвидуваат идните трендови и стратешките ресурси и се проактивни.

Според меѓународната практика<sup>8</sup>, Регионалниот центар за СОО е поголема установа со пошироки активности од локалната институција за СОО, и опфаќа повеќе целни групи и има поголеми обврски кон регионалната заедница, како што се: обуки и градење на човечки ресурси во различни сектори, кариерно советување, поддршка на претприемништвото и стартап компаниите, иновацијата. РЦСОО работи автономно, со децентрализација на моќта, вклучувајќи и буџетска одговорност и финансиска независност од националните власти за да ги задоволи потребите на регионалниот и локалниот пазар на труд и да развие повисок степен на отчетност кај локалните и регионалните чинители. Од деловниот свет се преземаат ставовите и се става акцент на постигнувањето високи стандарди кај излезните резултати, со примена на културата за квалитет и системите за обезбедување и осигурување на квалитетот.

Социјалните партнери сè повеќе се вклучени во раководната структура на Регионалните центри за СОО, преку совети и комисии, како и преку активно учество и вклученост во процесот на учење и евалуација.

Најновите примери за Регионалните центри за СОО, покажуваат сè поголем фокус на активно учество во развивањето на иновационска култура во регионот, поддршка на претприемачи и стартап компании во сите фази, здружувајќи ги учениците, студентите и сопствениците на компании во заедница што учи.

Важна карактеристика на Регионалниот

центар за СОО (РЦСОО) е фокусот на доживотно учење, поддршката во градењето на инклузивна средина за учење, советувањето и насочувањето на лица од различна возраст од различни културолошки средини, кои влегуваат или се враќаат на пазарот на труд, преку создавање на опкружување каде што луѓе од различни сфери може да разговараат, да ги споделат своите знаења и да поттикнат претприемништво преку основање и делење на лаборатории и концепти за креативни простории.

Уште една важна карактеристика на Регионалниот центар за СОО е да одговори на потребите на компаниите и на општеството, со надградување на партнерствата со технички напредни кластери и истражувачки центри, со чинители од високото образование, науката и индустријата, како и со соодветна инфраструктура за образование, истражување, трансфер на технологии и почнување бизнис.

Главните принципи кај концептот за РЦСОО може да се прикажат на следниот начин (**Графикон 1**).

Регионалниот центар за СОО може да игра важна улога за поврзување на образовниот систем со пошироката иницијатива за иновација, економски развој и конкурентност, таканаречената „Паметна специјализација“, која дефинира процес на диверзификација преку локална концентрација на ресурси и компетенции во одреден број нови домени во кои се потребни нови ресурси, нови технологии и нови компетенции.<sup>9</sup> Стратегијата „Европа 2020“ и особено „Агендата за нови вештини и работни места“ согледуваат дека предвидувањето и прилагодувањето на пристапот и методите може да помогнат за развивање на квалификувана работна сила со соодветна комбинација на вештини како одговор на потребите на пазарот на труд, а на начин што го подобрува квалитетот на работното место и доживотното учење. Новите активности, поттикнати од паметната специјализација, во новите индустрии, но и во традиционалните сектори, се под влијание на иновациите и технолошкиот развој, за што е потребна конкурентна работна сила со модерни вештини што ги задоволува барањата на високотехнолошките процеси и на индустриите засновани на знаења. Затоа е потребно сите земји да осигураат:

(i) дека недостигот на вештини и несоодветноста на вештините со новите потреби нема да го попречуваат растот;

8 Види ја публикацијата на ЦЕДЕФОП *Exploring leadership in vocational education and training*, 2011, p.7ff

9 Ibid, p.112

## ГРАФИКОН 1.

Широк спектар на активности	Децентрализација/финансиска независност	Култура на квалитет	Вклучување на социјални партнери
Иновациска култура	Доживотно учење	Одговор на потребите на компаниите	Партнерства

(ii) работна сила со комбинација од вештини потребни за иновација (на пр. меки вештини, дигитални вештини, клучни компетенции за претприемништво), и

(iii) флексибилна понуда за доживотно учење што ќе се прилагодува на демографските промени и идните потреби за вештини за да се избегне загуба на работни места.

Регионалниот центар за СОО треба да ги следи и предвидува идните вештини, да развива доживотно учење, да ги зајакнува вештините и компетенциите кои водат кон поголема вработливост, да го подобри квалитетот на процесот на преквалификација и обуките за напредни вештини. Овие двигатели влијаат на начинот на кој Регионалниот центар за СОО ги организира своите активности, партнерствата што треба да ги гради и услугите што треба да ги нуди во иднина. Врз основа на соодветни приоритети за паметна специјализација, паметната специјализација отвора можности за регионите да соработуваат со ЕУ и со други региони во конкурентни приоритетни области. Активностите со голема додадена вредност во области како дигитална и зелена економија, како и воведувањето на иновативната технологија во производствените процеси во традиционалните сектори, отвораат нови можности за обуки и менторство за поддршка при трансформацијата, особено кај малите и средни претпријатија и преминот од активности со ниска додадена вредност кон активности со висока додадена вредност.

Од Регионалните центри за СОО, исто така, се очекува да обезбедат дополнителна експертиза, **know-how**, информации и услуги на други даватели на обуки, што ќе помогне да се подобрат нивните перформанси (да станат одлични). Примери за ова се: континуиран професионален развој (КПР) за наставници, алатки за оценување, наставни материјали и информации за трендовите на пазарот на труд. Повеќето од овие услуги можеби ги нудат други организации, како национални методолошки центри или приватни компании, или пак некое училиште. Сепак, постојат аргументи во насока на

нивно зголемено обезбедување во повеќе училишта бидејќи ова ветува комбинирање на економијата со одговорноста што произлегува од давањето услуги за потребите на корисниците.

Свесни дека сите овие елементи можеби нема да бидат веднаш достапни, но можеби ќе се развијат со тек на време, Европската комисија понуди развоен модел од три фази за воспоставување на Центрите на извонредност<sup>10</sup> (ЦИ), што може да се примени и во случајот на РЦСОО. Различните фази за трансформирање на Регионален центар за СОО во Центар за извонредност, се опишани во „Моделот за развој на ЦИ“<sup>11</sup> на Европската комисија и тие се следните:

<sup>10</sup> Види пример во Анекс 2

<sup>11</sup> *Mapping of Centres of Vocational Excellence, ET 2020 Working group on vocational education and training (VET), European Commission 2019*



Фази	I фаза Поставување темели за воспоставување на РЦСОО	II фаза Развивање на додадена вредност	III фаза Постигнување на извонредност
Одлика	Во оваа фаза се одвиваат активности со кои се подобрува вообичаената работа на СОО, со воспоставување поблиски врски со пазарот на труд.	Оваа фаза се одликува со вклученост во регионалниот стратешки развој и соработка со широк спектар на чинители.	Оваа фаза се одликува со кокреирање на екосистеми на вештини, локална иновација и регионален развој. Ова има силна димензија на интернационализацијата на СОО и размислите за извонредност.
А) подобрувања на процесите на настава и учење	<ul style="list-style-type: none"> <li>прилагодување на наставните планови и програми кон потребите на пазарот на труд;</li> <li>понуда на континуирано стручно образование и обука (КСОО) покрај почетно стручно образование и обука (ПСОО) врз основа на принципите на доживотно учење;</li> <li>примена на иновативна педагогија за подобрување на квалитетот на СОО;</li> <li>обезбедување поврмени можности за стекнување на повисок степен на СОО;</li> <li>поттикнување на континуиран професионален развој (КПР) за наставници, обучувачи, ментори;</li> <li>градење свест дека образованието и СОО треба да се во релација со меѓународните европски и национални стандарди за квалитет, и</li> <li>поставување на интерните практики (интерен систем) за самооценување.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>активна улога во механизмите за предвидување на потребните вештини за да се усогласи СОО со потребите на пазарот на труд;</li> <li>поголема интеграција на континуираното стручно образование и обука и почетното основно образование и обука со принципите на доживотно учење;</li> <li>усвојување на посистематски пристапи за иновации во наставните методологии и во учењето;</li> <li>систематско развивање на патишта за стекнување повисок степен на СОО;</li> <li>поврзување на иновациите во наставата и учењето со кариерниот професионален развој;</li> <li>примена на систем за управување со квалитет и барање валидација на квалитетот од трета етаблирана страна.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>вклучување во синергетски врски со механизмите за предвидување на вештини;</li> <li>реализирање истражувања или вклучување во истражувања за ефективни методологии за поучување и учење;</li> <li>обезбедување на заеднички наставни програми на национално ниво;</li> <li>воспоставување проодност до повисок степен на СОО како составен дел на образовната понуда;</li> <li>воспоставување на механизми за повратни информации меѓу практиката за кариерен професионален развој и истражувањето;</li> <li>понуда на советодавни услуги и валидација како составен дел на СОО за сите ученици;</li> <li>интегрирање на различни системи на управување (на пр.: квалитет, иновација, општествена одговорност, здравје и безбедност, итн.), и</li> <li>валидација од трета акредитирана страна за системот за управување со квалитет.</li> </ul>

Фази	I фаза Поставување темели за воспоставување на РЦСОО	II фаза Развивање на додадена вредност	III фаза Постигнување на извонредност
Б) подобрувања во соработката и партнерствата	<ul style="list-style-type: none"> <li>организирање влез во компании;</li> <li>поттикнување за обезбедување опрема и експертиза од страна на компаниите;</li> <li>создавање нови знаења на ад хок основа или како резултат на некоја друга активност и нивна примена во практиката;</li> <li>учество во меѓународни проекти – главно во областа на мобилноста.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>воспоставување на двонасочна, реципроцитетна врска (партнерство) со компаниите за споделување на опрема и експертиза;</li> <li>учество во иновациски центри – центри за дифузија на технологија и бизнис- инкубатори;</li> <li>креирање и дисеминација на знаење преку различни видови проекти;</li> <li>учество во меѓународни проекти што се фокусираат на мобилност и иновација.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>кохерентен и добро координиран пристап кон партнерствата;</li> <li>примена на одржливи модели на финансирање што содржат сигурни и доволни придонеси од приватниот сектор;</li> <li>користење на финансиски средства за интеграција на различни системи на управување (на пр.: квалитет, иновација, општествена одговорност, животна средина, здравје и безбедност, итн.) да се осигура извонредноста и одржливоста на понудените услуги за СОО.</li> </ul>
В) подобрувања кај управувањето и финансирањето	<ul style="list-style-type: none"> <li>ад хок партнерства на временски ограничени проекти и</li> <li>ад хок придонес со ресурси од приватниот сектор и користење на финансиски средства за спроведување на краткорочни проекти за решавање на конкретни проблеми.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>зачленување во различни регионални и национални мрежи;</li> <li>воспоставување на извори на финансирање кај приватниот сектор;</li> <li>користење на финансиските средства за примена на систем за управување со квалитет за да се осигура, контролира и обезбеди континуирано подобрување на услугите што се нудат за СОО.</li> </ul>	

## 2. Вовед во предизвиците за воспоставување на концепт за РЦСОО во Северна Македонија

**Р**азвојот на овој концепт е директно поврзан со приоритетот 2.7. од Стратегијата за образование 2018 – 2025:

**„Да се поддржи МОН во активностите за подобро спроведување на стручното образование и обука согласно со потребите на работодавачите“.**

Подготовката на Концептот е важен чекор во процесот на воспоставување Регионален центар за СОО во Северна Македонија и пристапот ја зема предвид сложеноста на опкружувањето, вклучително и статусот на постојното образование (формално и неформално СОО), јазовите кај вештините што постојат во различни сектори во економијата и итните побарувања за работна сила во одредени области на стопанството.

Концептот се осврнува и на примери од други земји, каде што се воспоставени вакви центри или се во постапка на основање, ги разгледува недостатоците и предизвиците во процесот на воспоставување.

Одлуката на РСМ за воспоставување на регионални центри за СОО се темели на след-

ните утврдени недостатоци во постојниот систем за СОО:

- СОО е недоволно атрактивно (со исклучок на одредени професии, како: медицина, економија и право), особено двегодишното и тригодишното стручно образование, а не постои и современ модел на модерно постсредно образование;
- има многу општообразовни предмети во наставната програма за СОО (околу 42 %) каде што доминира теоријата, со многу мал процент на практично учење (во просек 20 – 30 %); работодавачите не се мотивирани да ангажираат ученици за практична обука во нивните компании;
- јазот помеѓу понудата на СОО и побарувачката на пазарот на трудот, кој дополнително се комплицира поради тоа што системот за СОО не е флексибилен и ефикасен за развивање на квалификации и кој има многу процедури кои го оневозможуваат брзото прилагодување на наставните програми на условите на пазарот на труд;
- наставниците немаат познавања за модерните технологии релевантни за предметите што ги предаваат, надополнето со слаба мотивираност кај наставниците,



како и недоволно развиен систем за професионален и кариерен развој;

- слаба ефикасност на администрацијата во стручните училишта (меѓу другото, поради несоодветниот професионален став на некои од директорите), што уште повеќе се влошува поради немањето поддршка од вработените и не екипираноста на одредени служби (на пр. ИТ-администратори, кариерни советници, специјални едукатори, итн.);
- ограничени можности на системот за СОО да обезбеди инклузивно образование, да прифати и соодветно да ги интегрира учениците со посебни образовни потреби.

Сите горенаведени предизвици беа потврдени со истражувањето спроведено и од страна на ЕТФ<sup>12</sup>, со кое беа утврдени и соодветни примери за трите фокусни региони каде што се планира да се отворат државни центри за СОО. За некои од нив се преземени одредени чекори, а се донесени и некои правни документи.

**Една група предизвици е поврзана со иновациониот капацитет**, кој е решавачки фактор за економски раст и вработување, но кој традиционално не се поврзува со СОО и ОВ. Трансферот кон економијата заснована на знаења е неопходен за натамошниот раст на овие сектори. Една од мерките на Стратегијата за иновации (Б.1) е „да се прилагодат образовните политики за да се развијат вештините потребни за иновација“. Друга релевантна мерка во Стратегијата за иновации е Б.3: „да се подобри квалитетот на стручната обука и да се промовира доживотното учење“.

ОЕЦД направи анализа на националниот систем за иновации<sup>13</sup> и од самиот почеток Министерството за образование и наука беше институција која се наметна како водечка за спроведување на активностите од Националната стратегија за иновации, која вклучуваше:

- учество во подготовката на акциски планови врз основа на Стратегијата за иновации;
- доставување на предлози до Владата за политики во делот на иновационската дејност и програми за иновационска дејност;
- следење и анализирање на европските и

глобалните трендови и стандарди во иновационската дејност;

- следење на спроведувањето на постојните активности во иновационската дејност и предлагање мерки согласно со развојниот потенцијал на Северна Македонија;
- вклучување во меѓународна соработка;
- спроведување на истражувања, анкети и економски и технолошки истражувања за да се помогне во подготвувањето на владините политики за иновационска дејност.

Во 2018 г. беше формирана Работна група<sup>14</sup> за изработка на Стратегија за паметна специјализација во Северна Македонија. Работната група ги координираше сите активности во горенаведената рамка. Во таа насока, е договорен привремен план за преостанатите фази и се очекува конечниот стратешки документ да биде објавен наскоро. Стратегијата ќе биде поврзана со рамката за проширување на ЕУ и со соседните земји, со особен фокус на мапирање на економскиот, иновациониот и научниот потенцијал и процесот на раст на претприемништвото, додека земјата се подготвува за спроведувањето на овие две фази.

**Другата група предизвици** се наоѓа во спроведувањето на концептот за **ВНИУ-валидација на неформално и информално учење и образование на возрасните**. Подготвена е методологија за процесот на валидација на неформалното и информалното учење. Обучени се 10 (десет) советници и проценувачи на ВНИУ, како и 15 учесници од релевантни институции за процесите за ВНИУ. Во процес на изработка е нов Закон за образование на возрасните во кој за првпат ќе биде регулиран системот за ВНИУ. Сепак, потребно е уште многу работа за да се започне со спроведување на системот за ВНИУ на национално ниво, а РЦСОО може да биде соодветен инструмент за воведување на концептот за ВНИУ. Ова вклучува:

- да се забрза процесот на верификација на програмите за неформално образование и образование на возрасни и на верификација на спроведувачите на обуките, редовно да се ажурира каталогот на верификувани програми и на спроведувачите на обуката;
- да се зајакне поддршката на процесот за воспоставување и операционализација на системот за ВНИУ, како систем што ќе овозможи, идентификација, докумен-

12 Establishing Regional VET Centres in the Republic of North Macedonia, ETF 2019

13 [https://www.oecd.org/south-east-europe/programme/FYROM%20Innovation%20System\\_Assessment\\_for%20publication.pdf](https://www.oecd.org/south-east-europe/programme/FYROM%20Innovation%20System_Assessment_for%20publication.pdf)

14 <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/-/the-first-workshop-on-smart-specialisation-in-north-macedon-1?inheritRedirect=true>

тирање, проценка и сертификација на знаењата и компетенциите што учениците веќе ги имаат стекнато. Овој систем ќе овозможи мобилност во образовниот систем и на пазарот на труд;

- да се прилагодат програмите за формално образование согласно со потребите и специфичните карактеристики на процесот на учење на возрасните;
- да се подобри мотивираноста на учениците да учествуваат во неформално образование и образование на возрасните преку: кревање на свеста, обезбедување информации, совети, поддршка и поттик за возрасните ученици, валидација на нивното претходно учење, како и создавање можности за кариерен развој;
- да се воведат систем на парцијални квалификации, модуларен модел за образование на возрасни и програми за возрасни со попречености; да се обезбеди совладување на клучните компетенции со обуките за образование на возрасни;
- да се воспостави контрола на квалитет во неформалното образование и образованието на возрасните, особено преку воведување на мониторинг и надворешни механизми за оцена на квалитет;
- да се воспостават механизми што ќе ги стимулираат работодавачите да инвестираат во образованието и обуката, особено преку промовирање на партнерства меѓу работодавачите и спроведувачите на образование за возрасни;
- да се утврдат локалните потреби за неформално образование и образование на возрасните (по општини) и да се обезбеди обука на регионално и на локално ниво;
- да се подобри правната основа и моделите за финансирање на образованието на возрасни;
- да се поттикне реализација на програмата за комплетирање на средното образование на возрасни преку зголемување на бројот на вклучени општини.

Кај образованието на возрасни, во изминатиот период се применуваше Стратегијата за образование на возрасни 2016 – 2020, а во 2018 г., беше усвоена и новата Стратегија за образование на возрасни за 2019 – 2023. И во двата документи се утврдени голем број на предизвици за системот. Некои предизвици се надворешни, како: демографската и образовната структура на населението, економијата и финансиските можности на

земјата, но постојат и внатрешни предизвици, како: атрактивноста и учеството во ваков вид на образование, политиките и управувањето, релевантноста и квалитетот, човечките ресурси, итн.

Дополнително кон наведените предизвици при развојот на концептот разгледани се и 19 карактеристики (одлики) за Центрите за извонредност во стручното образование и обука, кои ги воспостави Европската фондација за обука (ЕТФ). Според нив, центрите за стручна извонредност (ЦСИ) во стручното образование и обука се планирани да бидат референтни точки од светска класа за обука во одделни области, како за почетна обука за млади, но и за континуирана доквалификација и преквалификација на возрасни, преку флексибилна и навремена понуда на обука за вештините што им се потребни на компаниите. Тие функционираат локално, вградени се во локалните иновациони екосистеми и кластери, и собираат на исто место различни локални партнери, како даватели на стручно образование и обука, работодавачи, истражувачки центри, развојни агенции и агенции за вработување (меѓу другите), за развивање на „екосистеми на вештини“ што придонесуваат за стратегиите за: регионален, економски и социјален развој, иновација и паметна специјализација.

#### **Одредници за Центри на извонредност во стручното образование и обука (Мрежа за извонредност на ЕТФ).**

- **ЦСИ 1:** Обезбедуваат на луѓето вештини релевантни за пазарот на труд, преку континуиран пристап кон доживотното учење. Се комбинираат понуди за почетни стручни квалификации со понуди за континуирана обука (за доквалификација и преквалификација).
- **ЦСИ 2:** Обезбедуваат програми за СОО од повисоко ниво; развивање на патишта кон програми од повисоко ниво заедно со високообразовните институции.
- **ЦСИ 3:** Воспоставуваат партнерства меѓу бизнисот и образованието за практиканство, стажанство, споделување на опрема, размена на персонал и наставници меѓу компаниите и центрите за СОО, итн.
- **ЦСИ 4:** Соработуваат со локалните МСП преку споделување на опрема и стимулирање на персоналот да се вклучи во применети истражувања и развојни проекти со вклученост на учениците во СОО, и преку обезбедување на техничка поддршка, алатки, методологии и обуки за МСП да ги добрат своите понуди за практи-

кантство и преквалификација/доквалификација за возрасни.

- **ЦСИ 5:** Развиваат, воведуваат или подготвуваат заеднички наставни програми за СОО со други спроведувачи на СОО и компании во различни земји, со користење на најдобрите знаења од секој партнер и овозможување на нивно признавање.
- **ЦСИ 6:** Развиваат, воведуваат или да поседуваат стратегии за интернационализација за да се поттикне транснационална мобилност на учениците во СОО како и на наставниците и обучувачите, со или без поддршка од Еразмус+. Ова може да опфати и подготвителна работа за да се олесни мобилноста, како наставни програми и курсеви за ЕУ студии, за подобро да се разбере процесот на интеграција во Европа и нејзиното место во глобализираниот свет (на пр. инспирирано од активностите Жан Моне).
- **ЦСИ 7:** Развиваат, воведуваат или користат иновативни наставни методологии, вклучително и оние што се засноваат на дигитални технологии (на пр. МООК, симулатори, итн.).
- **ЦСИ 8:** Развиваат, воведуваат или применуваат иновативни наставни програми и педагогии кои не се фокусираат само на техничките вештини туку и на трансверзални компетенции, на пр. претприемништво.
- **ЦСИ 9:** Инвестираат во континуиран професионален развој за наставниците и обучувачите, како за педагошките така и за техничките вештини.
- **ЦСИ 10:** Развиваат, воведуваат или да практикуваат учење врз основа на проекти, што носи интердисциплинарни пристапи и ученици во СОО од различни образовни области (на пр. дизајн, маркетинг, инженерство) за решавање на реални работни проблеми/предизвици.
- **ЦСИ 11:** Обезбедуваат советодавни услуги, како и валидација на претходно учење.
- **ЦСИ 12:** Развиваат, воведуваат или да имаат бизнис-инкубатори за учениците во СОО да ги развијат своите претприемнички вештини и проекти.
- **ЦСИ 13:** Дејствуваат како или да даваат поддршка на иновациските центри и центрите за дифузија на технологијата, кои може да поддржуваат компании од секаква големина, а во исто време, да споделуваат опрема и да го стимулираат персоналот да соработува со локалните МСП во

примененето истражување и развојните проекти, со вклученост на учениците во СОО.

- **ЦСИ 14:** Поддржуваат привлекување на странски инвестициски проекти така што навремено ќе се обезбедат вештини за компаниите што инвестираат на локално ниво.
- **ЦСИ 15:** Развиваат, воведуваат или да поседуваат „меѓународен кампус/академија за СОО“ за ученици, наставници и обучувачи, лидери во институциите за СОО, како и за лицата што ги разгледуваат опциите за стручно образование во иднина. Може да се фокусирани на конкретни занимања или производи.
- **ЦСИ 16:** Учествуваат во национални и меѓународни натпревари за вештини, чија цел е да се зголеми атрактивноста и извонредноста во СОО.
- **ЦСИ 17:** Придонесуваат во создавање и дисеминација на нови знаења во партнерство со други чинители, на пр. преку заеднички истражувања со универзитети, одделенија за развој и истражување во компании, истражувачките тела, итн.
- **ЦСИ 18:** Иккористуваат финансиските инструменти и фондови на ЕУ да се поддржат инвестиции во инфраструктурата за да се модернизираат центрите за СОО со напредна опрема (вклучувајќи и симулатори и високотехнолошка опрема).
- **ЦСИ 19:** Развиваат одржливи финансиски модели што комбинираат јавни финансиски средства и активности што генерираат приход за Центрите за стручна извонредност.



## 3. РЦСОО во контекст на владините програми и стратегии за реформи

**В**оспоставувањето на Регионални центри за стручно образование и обука е наведено во приоритетите на програмата на Владата на Република Северна Македонија и е во насока на почитување на следните принципи:

- образованието ја зајакнува економијата
- клучен е наставникот / обучувачот / менторот
- фокусот е на дуалното образование
- дебата со бизнис-заедницата
- функционална анализа на мрежата на средни стручни училишта
- функционални центри за стручно образование и обука
- инвестирање во опрема.

Визијата за функционалноста на РЦСОО во следните 10 (десет) години е да се започне реформа што ќе доведе до самоодржливо и напредно стручно образование и обука, интегрирано во националниот образовен систем, но и во регионалниот и во европскиот простор, со јасно признаени механизми за обезбедување образовни и експертски резултати.

За да ги надмине предизвиците во СОО и ОВ, Владата одреди четири приоритети за реформирање и развивање на системот за СОО, од кои следните се многу важни за концептот и за воспоставувањето на регионалните центри за СОО во Република Северна Македонија:

- Приоритет I. Усогласување на СОО со потребите на пазарот на труд
- Приоритет II. Подобрвање на средината за учење и на квалитетот на СОО
- Приоритет III. Зголемување на опфатот на СОО
- Приоритет IV. Подобрвање на капацитетите на човечките ресурси

Во таа насока се и приоритетите за учење и образование на возрасните:

Приоритет I. Зголемување на квалификациите на возрасните (знаења, вештини и компетенции)

Приоритет II. Подобрвање на содржината и квалитетот на учењето и образованието за возрасни

Приоритет III. Подобрвање на законодавството, организацијата и управувањето со учењето и образованието за возрасни

Релевантноста на овие 7 (седум) приоритети за развивање на концептот за РЦСОО е прикажана на табелата подолу со издвојување на релевантните очекувани исходи.

Стратегија за образование 2018 – 2025	
Приоритети во СОО	Релевантност за развивање на РЦСОО
<b>Приоритет I. Усогласување на СОО со потребите на пазарот на труд</b>	
1.1. Системот на СОО брзо се приспособува на променливите потреби од вештините на пазарот на трудот.	РЦСОО треба да биде во позиција брзо да реагира за да одговори на потребите на регионалниот и на локалниот пазар на труд, со кратки процеси на одлучување, брз развој и одобрување на наставни програми и финансиски поволни услови.
1.2. Учењето во рамките на системот за СОО е организирано на пофлексибилен и поефективен начин, во однос на стекнување компетенции и е насочено кон постигнување на резултати од учењето кои се дефинирани со Стандардите.	Воведувањето на ВНИУ ќе донесе поголема флексибилност во системот за СОО, така што ќе се признае претходното знаење и искуство, а ученикот ќе може да го започне процесот на учење согласно со предусловите.
1.4. Системот за СОО е постојано информиран за најновите побарувања од работна сила, како и за квалификациите и вештините коишто се потребни за развој на политиката на СОО.	Блиската соработка со локалниот пазар на труд ќе значи ажурирани информации од пазарот на труд што РЦСОО ќе може да ги користи за константно да ги прилагодува обуките.
1.6. Постсредното образование е реформирано во согласност со МРК.	РЦСОО ќе стане фокусна точка за развивање и понуда на програми за постсредно образование.
<b>Приоритет II. Подобрување на средината за учење и квалитетот на СОО</b>	
2.1. Подобрена е ефикасноста и ефективноста на системот за СОО, во однос на трошоците и релевантноста за локалните, регионалните и националните пазари на трудот.	РЦСОО ќе нуди различни функции што директно се насочени кон конкретни јазови за локалниот, регионалниот и националниот пазар на труд – а тие ќе бидат организирани како центри за трошоци со контрола на квалитет во рамките на РЦСОО.
2.2. Процесот на поучување и учење е поддржан со сите неопходни средства за да се постигнат зацртаните резултати од учењето.	Потребните ресурси за процесот на учење се наведени и обезбедени во буџетскиот план на РЦСОО.
2.4. Учениците во СОО стекнуваат практични вештини релевантни на вистинските потреби во работните средини.	УПР е составен дел на функциите, под координација на професионалниот персонал во РЦСОО.
2.5. Бизнес-заедницата активно учествува во спроведувањето на СОО.	Бизнес-заедницата е активно вклучена во управувањето и спроведувањето на услугите на РЦСОО.
2.8. Ефикасноста на реформите на СОО е обезбедена преку централизација на инвестициите и концентрација на резултатите.	Со централизација на инвестициите во РЦСОО се очекува подобар квалитет на резултатите.
2.9. Се промовира воведување и дисеминација на СОО иновации засновани на најдобрите домашни и меѓународни практики.	РЦСОО ќе ги одразува најновите иновации во СОО преку планиран стратешки пристап заснован на најдобрите домашни и меѓународни практики.
<b>Приоритет III. Зголемување на опфатот на СОО</b>	
3.1. Учениците кои завршуваат СОО се оспособени да носат информирани одлуки за образованието или за насоката на нивната кариера.	РЦСОО има и кариерен центар чија цел е да ги поддржува учениците да донесат информирани одлуки за кариерата.

Стратегија за образование 2018 – 2025	
Приоритети во СОО	Релевантност за развивање на РЦСОО
3.2. Во системот за СОО се запишуваат поголем број ученици кои подобро напредуваат во учењето.	Концептот за РЦСОО ќе привлече поголем број ученици за доживотно учење, со индивидуални патеки за напредување низ системот на учење.
3.3. Генерално е подобрена привлечноста и почитувањето на стручните дејности и на СОО.	Целта на РЦСОО е да го подобри имиџот на СОО и да понуди вештини за вработување.
3.4. Обезбедени се услови за вклучување на учениците од воспитно-поправните домови во стручното образование и обука.	РЦСОО може да понуди голем број опции за доживотно учење за учениците од воспитно-поправните домови со специјално прилагодени програми.
<b>Приоритет IV. Подобрување на капацитетите на човечките ресурси</b>	
4.1. Професионалните компетенции на наставниците постојано се подобруваат.	РЦСОО ќе има институционализиран систем за КПР за надградување на професионалните компетенции на наставниците.
4.2. Наставниците се мотивирани да постигнуваат подобри резултати.	РЦСОО ќе има автономија да ги троши приходите на пр. на системи за бенефиции за наставниците.
4.3. Директорите на сите училишта за СОО ги исполнуваат минималните барања за професионални компетенции.	РЦСОО ќе има стандардизирани минимални услови за директорите.
4.4. Образованието и обуките се придружени со целосни стручни служби, коишто се неопходни за квалитетен процес на учење и развој на учениците.	РЦСОО ќе нуди различни стручни служби, како: кариерно насочување, поддршка за УПР, иновациски центар, итн. што може да го поддржат секој ученик одделно во квалитетен процес на учење.

Стратегија за образование 2018 – 2025	
Приоритети за учење и образование на возрасни	Релевантност за развивање на РЦСОО
<b>Приоритет 1. Зголемување на квалификациите на возрасните (знаења, вештини и компетенции)</b>	
1.1. Сите граѓани имаат можност да ги валидираат знаењата, вештините и компетенциите коишто ги стекнале преку неформалното и информалното учење, со што ќе се подобри привлечноста на доживотното учење и ќе се зголеми конкурентноста на работната сила.	РЦСОО ќе нуди услуги за ВНИУ за граѓаните и ќе може да нуди различни програми за развој на вештини како дел од доживотното учење.
1.2. Зголемено е нивото на образование со коешто се стекнува населението.	РЦСОО ќе дејствува како Регионален центар за стекнато образование од гледна точка на доживотно учење.
1.3. Подобрени се клучните компетенции на возрасните лица.	РЦСОО ќе може да понуди обуки за клучни компетенции, согласно со идентификуваниот дефицит кај доживотното учење.
1.4. Подобрени се можностите за учење на возрасните со посебни образовни потреби.	РЦСОО ќе може да нуди специјално прилагодени програми за возрасни со ПОП, од специјално обучени наставници.
1.6. Подобрена е мотивацијата на возрасните да учествуваат во обуки.	РЦСОО ќе нуди курсеви за подобрување на вештините што ги бара локалната бизнис-заедница.
1.7. Подобрени се можностите за УОВ поради подобрената политика.	РЦСОО ќе нуди ВНИУ, програми за развивање на вештини од постсредно и учење на возрасни согласно со подобрените политики за СОО и ОВ.
1.8. Зголемена е вклученоста во УОВ што значително придонесува за регионалниот и за локалниот развој.	РЦСОО има насочени промотивни активности посебно наменети за УОВ.

Стратегија за образование 2018 – 2025		Релевантност за развивање на РЦСОО
Приоритети за учење и образование на возрасни		
Приоритет II. Подобрување на содржината и квалитетот на учењето и образованието на возрасни		
2.3. Подобен е квалитетот на УОВ за возрасни како резултат на зајакнатите професионални компетенции на обучувачите на возрасни лица.	РЦСОО ќе има системи за КНР за надградување на вештините на обучувачите на возрасни лица.	
2.4. Зголемена е релевантноста на образованието на возрасни лица за потребите на пазарот на трудот.	РЦСОО ќе се потпира врз локалните и регионалните бизнис-заедници за да ги утврди точните потреби на пазарот на труд, и врз основа на тоа да може да развива курсеви и да ги понуди на локалниот/регионалниот пазар на труд.	
Приоритет III. Подобрување на законодавството, организацијата и управувањето со учењето и образованието на возрасни		
3.3. Утврдени се можности и опции за воспоставување предуслови за зголемување на инвестициите во УОВ.	РЦСОО ќе има финансиска автономија да понуди финансиски шеми за поголеми инвестиции во УОВ.	

### Оперативни основи

Во Стратегијата за образование 2018 – 2025, во делот за СОО: Приоритет II Зголемување на опфатот на учениците и подобрување на инклузивноста и меѓуетничката интеграција во средното образование, содржана е мерката 2.7. Воспоставување СОО центри на извонредност со активност 2.7.1.: Развивање Концепт на СОО центри на извонредност

<b>2.7</b>	<b>Воспоставување СОО центри на извонредност</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ефикасноста на реформите на СОО е обезбедена преку централизација на инвестициите и концентрација на резултатите</li> <li>▪ Се промовира воведување и дисеминација на СОО иновациите засновани на најдобрите домашни и меѓународни практики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Воспоставени, целосно опремени и пилотирани пет СОО Центри за извонредност за обезбедување на висок квалитет на СОО</li> </ul>
------------	--	---	---

Во (p) ЕСРП<sup>15</sup> под точка 3.2.3. „Зајакнување на вработливоста на работната сила и градење на флексибилни патишта за доживотно учење“, 3.2.3.1. „Цел: Развој, модернизација и зголемување на атрактивноста на СОО“ дел Д.

<sup>15</sup> Програма за реформи во вработувањето и социјалната политика



<p><b>Д/ Воспоставување регионални центри за стручно образование и обука</b></p>	<p>Воспоставување на три регионални центри за стручно образование и обука што ќе нудат можности за формално и неформално образование, постсредно образование и образование на возрасни. Регионалните центри ќе придонесат за оптимизирање на инвестициите во стручното образование и обуката – вклучително и снабдување за стручно образование и обука (инфраструктура и опрема), воведување на модерни и флексибилни наставни програми со можност за продолжување на практиканство во компании, можности за валидација на неформално и информално образование, квалификација и преквалификација за вработени и невработени. Регионалните центри ќе имаат поголема автономија и слобода да иновираат и да се прилагодуваат на потребите на индустријата и работодавачите.</p>	<p>МОН, ЦСОО, ЦОВ, работодавачи</p>	<p>2019 – 2022</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 30.895€</li> <li>■ 2019 буџет на МОН</li> <li>■ 160.162€</li> <li>■ Нацрт-буџет на МОН за 2020</li> <li>■ 2.600.000 €</li> <li>■ ИПА II – поддршка на секторскиот буџет</li> </ul>
--	---	---	--------------------	---

Дополнителните рамки постојат во форма на „Соопштението за Европскиот образовен простор до 2025“<sup>16</sup>, што е поткрепен со шест димензии: квалитет, инклузија и родова еднаквост, зелена и дигитална транзиција, наставници, високо образование, посилна Европа во светот. Постојат иницијативи со кои, меѓу другото, ќе се најдат начини за зајакнување на квалитетот, особено во однос на основните и дигиталните вештини, училишното образование да биде поинклузивно и родово чувствително, и да се подобри училишниот успех. Тие ќе помогнат подобро да се разберат климатските промени и одржливоста, ќе поттикнат зазеленување на образовната инфраструктура, ќе ја поддржат наставничката професија, дополнително ќе ги зајакнат европските универзитети и ќе ја пободрат поврзаноста меѓу образовните институции и институциите за обуки.

Во Соопштението се наведени начините и резултатите за постигнување на Европскиот образовен простор до 2025 г. со поддршка на Европскиот план за обнова (NextGenerationEU) и програмата Еразмус+. Исто така, се предлага рамка за соработка со земјите членки и вклучување на чинителите во образованието, вклучително и структура за известување и анализа, со договорени образовни цели, за да се поттикнат и следат реформите. Напорите за воспоставување на Европскиот образовен простор ќе бидат во синергија со Европската агенда за вештини, обновените политики за стручно образование и обука и Европскиот истражувачки простор.

<sup>16</sup> [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_20\\_1743](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_1743)

Акцискиот план за дигитално образование (2021 – 2027) предлага низа иницијативи за квалитетно, инклузивно и пристапно дигитално образование во Европа.

Друга важна димензија е развивањето на претприемничките вештини, што веќе извесен период е на агендата на ЕУ<sup>17</sup>, со препорака до стручните училишта:

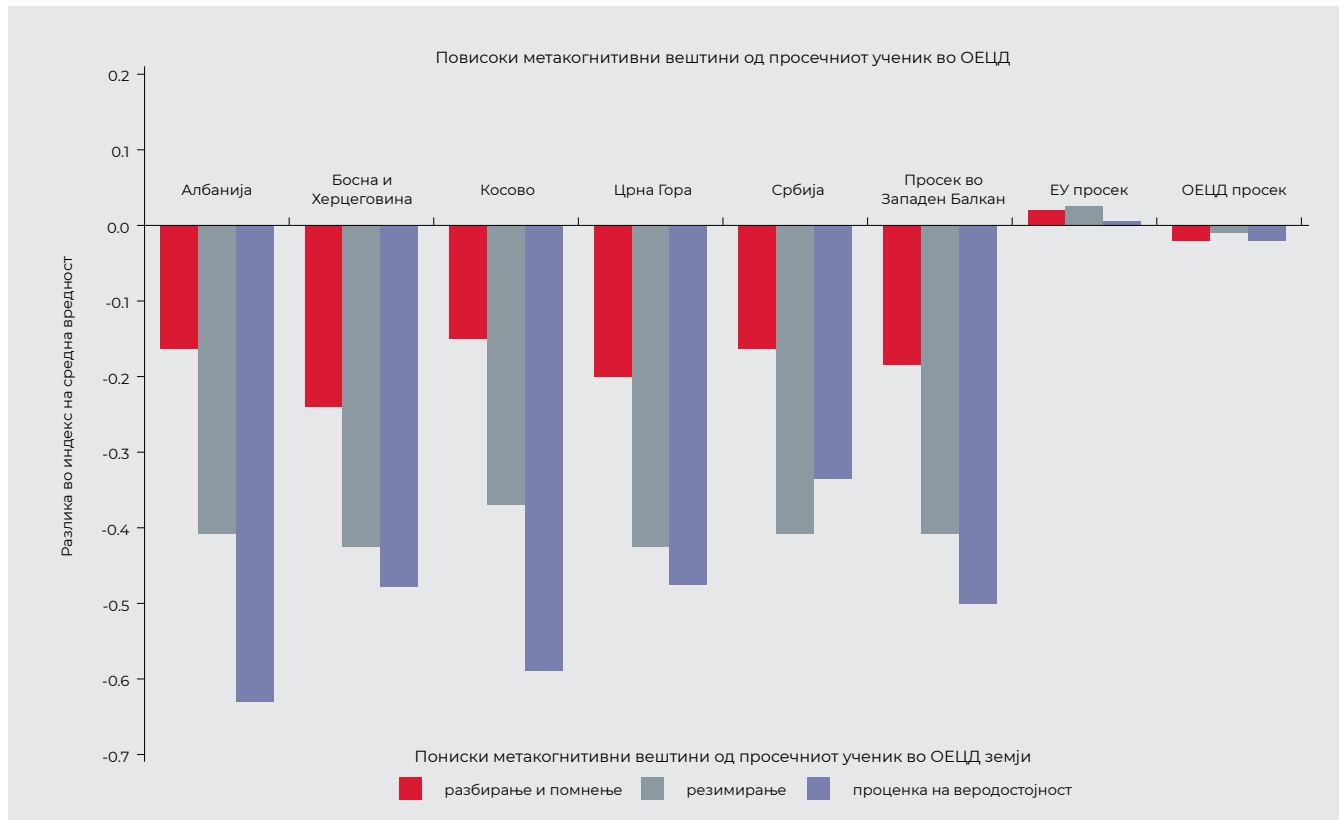
- да го прошират претприемништвото во сите области на стручното образование: да се поврзе практичната обука во одредени области со целта за претприемништво и да се обезбеди поддршка за учениците заинтересирани да започнат свој бизнис;
- да се користат методи што се засноваат на реално искуство (работа на проекти со вистински претпријатија или со локалната заедница, студентски мини-компани, итн.);
- да обезбедат пристап до експерти (од компаниите, бизнис-асоцијациите и НВО, универзитетите) кои можат да понудат обука и тековна поддршка.

Образовните системи во Западен Балкан се под просекот на ОЕЦД и ЕУ во однос на метакогнитивните вештини на учениците. ПИСА 2018 ги дефинира метакогнитивните вештини, како знаење како да се насочува сопственото разбирање и да се учи во различни контексти. Поседувањето на метакогнитивни вештини е од суштинска важност во модерните општества бидејќи тие им помагаат на луѓето да се снаоѓаат, да ги толку-

<sup>17</sup> Entrepreneurship in Vocational Education and Training Final report of the Expert Group, European Commission 2009

## ГРАФИКОН 2.

Метакогнитивни вештини кај читањето



Извор: Education in the Western Balkans: Findings from PISA

ваат и решаваат неочекуваните проблеми (OECD, 2020[3]).<sup>18</sup> Непоседувањето на ваквите вештини укажува на тоа дека учениците од регионот можеби се помалку проникливи и критички настроени кон информациите до кои пристапуваат, што е одлика која е важна за пазарот на труд (Графикон 2).

18 OECD (2020), Education in the Western Balkans: Findings from PISA, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/764847ff-en>.

# 4. Анализа на локалниот контекст

## 4.1. Анализа на правниот контекст

РЦСОО е дел од постојната правна рамка. Воспоставувањето на РЦСОО е регулирано со **Член 5 од Законот за стручно образование и обука**, со кој се воведува РЦСОО како еден од трите вида на СОО институции (училишта, центри и регионални центри за СОО). Дополнително е предвидено подготвување на Правилник за акредитација на РЦСОО, како посебен подзаконски акт. **Законот за средно образование** има елементи што го насочуваат нивното воспоставување, како дел 1 Основни одредби, член 2, каде што се спомнува дека „приватните училишта“ нудат средно образование. **Законот за концесии**, потпоглавје Јавни приватни партнерства, и **Законот за иновации** член 4, наведуваат дека иновацииската дејност, меѓу другото, опфаќа трансфер на технологии и / или знаења за иновативни производи, технологии, процеси и услуги – па така РЦСОО може да има улога на технолошки парк што промовира специфични знаења и вештини за нови технолошки процеси.

### 4.1.1. Акредитацијата на РЦСОО

**Акредитацијата** може да се одвива на три различни начини:

**Кај државниот модел** на РЦСОО, таа може да се воспостави со примена на Законот за средно образование, Законот за стручно образование и обука и Законот за образование на возрасни.

**Кај комбинираниот модел** на РЦСОО (сите видови на соработка меѓу стручните училишта и компаниите, вклучително и ЈПП) може да се воспостават согласно со постојната правна рамка:

- Законот за концесија и јавни приватни партнерства бр. 07-3620/1 од 24 септември 2014 год. се однесува претежно на развивање на образовната инфраструктура<sup>19</sup> (образовни установи: основно, средно, терцијарно; студентски домови – училиници – простории за рекреација – цела инфраструктура на кампусот);
- Законот за финансирање на единиците на локална самоуправа 61/2004 од 13.9.2004 год.

<sup>19</sup> [https://economy.gov.mk/Upload/Editor\\_Upload/JPP/fatmire/PPP%20Diagnosti%20report%20final%20eng.pdf](https://economy.gov.mk/Upload/Editor_Upload/JPP/fatmire/PPP%20Diagnosti%20report%20final%20eng.pdf)

- Законот за отворени граѓански универзитети за доживотно учење, 36/2011, 41/2014, 145/2015, 55/2016 и 64/2018, кој ги опфаќа институциите што вршат јавни услуги како дејност во формалното образование на млади и возрасни (основно образование за возрасни, средно образование за возрасни, стручна обука, стручно образование за занимање, техничко образование и постсредно образование за возрасни, преквалификации и доквалификации) согласно со Законот за образование на возрасни, како и неформално образование на млади и возрасни лица со цел обука за работа, различни социјални активности и личен развој, согласно со Законот за образование на возрасни;
- Законот за иновации, бр. 79/2013, 137/2013, 41/2014, 44/2015, 6/2016, 53/2016, 190/2016 и 64/2018. Овој закон ја регулира иновациската дејност, принципите, целите и организација на примена на резултатите од иновациската дејност, научно-истражувачката дејност, техниките и технолошките знаења, изуми и иновации, како и воспоставување, статус, надлежности, управување, финансирање, надзор на работата и други прашања поврзани со работата на Фондот за иновации и технолошки развој.
- Законот за признавање на професионални квалификации, бр. 07-5272 / 1, 29 декември 2010 год. Овој закон ги регулира процедурите и надлежните тела за издавање лиценци за давање услуги од странци во Република Македонија, процедурите и телата надлежни за признавање на професионалните квалификации за регулирани професии признаени според принципот на автоматизам (понатаму во текстот: секторски професии), како и процедурата и надлежните тела за признавање на професионалните квалификации за регулирани професии што влегуваат во општиот систем на Република Македонија (понатаму во текстот: општ систем на регулирани професии).

Системите за управување со СОО, ги напуштаат централизираните модели и ги насочуваат политиките кон хибридни модели што се одликуваат со поголема вклученост на владините и невладините актери во носењето политики за СОО на различни нивоа на управување и раководење.

**Кај приватниот модел,** РЦСОО може да се воспостави преку компанија домаќин, домашни или меѓународни организации, кои може да го акредитираат центарот соглас-

но со интерните стандарди за квалитет, во случај кога центарот е акредитиран да испорачува услуги согласно со лиценцата добиена од страна на соодветно тело за акредитација. Следната правна рамка, може да се примени кај оваа категорија:

- Законот за признавање на професионални квалификации, бр. 07-5272 / 1, 29 декември 2010 година и
- Законот за иновации, бр. 79/2013, 137/2013, 41/2014, 44/2015, 6/2016, 53/2016, 190/2016 и 64/2018.

#### **4.1.2. Релевантни регулативи за работата на Регионалниот центар за СОО**

Следниве законски регулативи би можеле дополнително да се однесуваат на функционирањето на регионалните центри за СОО, во зависност од тоа, кои функции ќе бидат вклучени во портфолиото на услуги:

- Закон за средно образование;
- Закон за стручно образование и обука;
- Закон за користење и располагање со стварите во државна сопственост и со стварите во општинска сопственост;
- Закон за образование на возрасни;
- Закон за просветен инспекторат;
- Закон за национална рамка на квалификации;
- Закон за наставници и стручни соработници во основните и во средните училишта;
- Закон за високообразовните установи за образование на наставен кадар во предучилишно воспитание, основно и средно образование;
- Закон за Бирото за развој на образованието;
- Закон за Државен испитен центар;
- Закон за трговски друштва;
- Закон за заштита на конкуренцијата.

#### **4.2. Методологија за анализа на побарувачката и понудата**

Методолошкиот пристап го разви ЕТФ, во публикацијата „Побарувачка и понуда на вештини во Северна Македонија – анализа на регионално и на локално ниво“.





Во истражувањето за оваа анализа, треба да се користат квантитативни и квалитативни методи. Главниот дел од квантитативната анализа ќе се направи со користење на податоци од официјални извори. Збирите на податоците ќе се одберат врз основа на утврденото ниво на квалитетот на податоците. Во некои случаи, нема достапни зборови на податоци и тие може да се добијат преку дополнителна обработка на постојните податоци (на пр. од ДЗС и АВРСМ). Ова особено може да важи за прибирање податоци за бројот на вработени по регион, расчленети по дејност.

Како надополнување на квантитативната анализа, треба да се подготви и дистрибуира прашалник со кој ќе се детектираат локалните потреби од вештини за да се добијат подетални информации и увид, и да се потврдат или надополнат некои од наодите од квантитативната анализа.

Истражувањето треба да ја опфати **побарувачката на вештини**:

- Постојни информации за пазарот на труд од различни извори, како што се: Државниот завод за статистика (ДЗС), Агенцијата за вработување (АВРСМ) и специфични анализи на потребите на работодавачите. На овој начин, се добива дополнителен увид во побарувачката на вештини и проблемите со понудата на општинско ниво за да се даде верен опис на економските потреби и социјалниот контекст во трите региони што се разгледуваат.

и **понудата на вештини**:

Паралелна проценка, фокусирана на капацитетите на спроведувачите на СОО (почет-

но СОО и континуирана обука) во целните региони. Оваа проценка треба да истражи и предложи сценарија каде што квалитетот, квантитетот и вештините што ги нудат стручните училишта и установите за образование на возрасни може подобро да бидат усогласени со потребите на пазарот на трудот и општеството.

Бидејќи барањата за стручни квалификации, треба да бидат прилагодени на регионалниот, па и на локалниот пазар, неопходно е одблиску да се погледнат не само трендовите во земјата туку и регионалните трендови. Исто така, техничките стандарди може да варираат, на пр. помодерни во центрите, а помалку модерни во руралните области. На овој начин, се согледува дека и други донатори може да бидат вклучени во случувањата на регионално или на локално ниво.

Поради сè поголемата важност на дигитализацијата и нејзиното силно влијание врз економијата и пазарот на трудот, особено во однос на бараните компетенции, посебен акцент треба да се стави на импликациите од дигитализацијата врз вработувањето и транзицијата кон вработување во последните години.

Надворешната анализа ќе ги опфати следните целни групи во петте одбрани региони:

- активни деловни субјекти (компанији / работодавачи);
- општини/локални економски и социјални совети;
- организации на работодавачи и стопански комори, и
- Агенцијата за вработување (АВРСМ) – вклучително и центрите за вработување.

Комбинирањето на резултатите од двата претходни чекори, ќе овозможи првична и прелиминарна проценка на можните јазови во СОО и ОВ, кои потоа ќе се дискутираат и тестираат со чинителите за да се утврдат најважните потреби во однос на побарувачката и понудата. Колку повеќе е јазот поголем меѓу побарувачката и понудата, толку повеќе дополнителните можности за обука ветуваат. Во таков случај, се препорачува да се користи статистичка анализа за да се утврдат таквите потреби.

Притоа, важно е да се земат предвид разликите по региони, половата структура на населението и стручните квалификации, од една страна, и економскиот развој на регионот и индустријата, од друга страна. Ова се однесува и на техничките стандарди на компаниите и работодавачите во регионот.

Идентификуваните идни потреби, потоа ќе бидат расчленети во специфични идни потреби на стручните училишта и центрите за образование на возрасните, врз основа на детални анализи на моменталната ситуација во стручните училишта и центрите за образование на возрасните и утврдените идни потреби. Оваа споредба на потребите за обука со моменталната инфраструктура во стручните училишта и образование на возрасните, ќе резултира со детална листа на барања во однос на: училишните згради, техничката инфраструктура, а веројатно и со барања за обука на обучувачите, особено ако немало обуки за областите што ќе бидат опфатени (соодветни на современите стандарди). Подетална анализа и спецификација ќе се направи со заедничка ревизија на постојните средства (објекти, техничка опрема) со експерти од предметите. На крајот, утврдените идни потреби за обуки и специфицираните барања за објектите, техничката и училишната опрема, како и потребите за обука на обучувачите, ќе бидат подредени според приоритетот и ќе бидат вклучени во концептот и стратегијата за спроведување.

Исто така, потребите за инвестиции и финансирање треба да се разгледаат од гледна точка на различни можности и стратегии за финансирање, особено од аспект на владините политики. Меѓу другите опции, ќе се разгледаат и опциите за јавно приватно партнерство (ЈПП) за да се вклучи и зајакне улогата на приватниот сектор во идниот сектор за СОО/ОВ во Северна Македонија.

### 4.3. Резултати од анализата на побарувачката и понудата

Резултатите од анализата направена како дел од подготовките за воспоставување на Регионален центар за СОО во Северна Македонија, се надоврзуваат на две претходни анализи спроведени во текот на 2020 г. Првата ја направи ЕТФ и е објавена под наслов „Побарувачка и понуда на вештини во Северна Македонија – анализа на регионално и на локално ниво“. Во фокусот на оваа анализа беа 3 (три) региони: Југозападен, Полошки и Североисточен. Пандемијата со Ковид-19 може да влијае врз идните трендови во наведените сектори. Втората анализа ја спроведе УНДП во текот на 2020 г., како дел од проектот „Премостување на јазот кај вештините за создавање на нови и подобри работни места“. Резимето на наведените анализи е дадено во Анекс 3, а одговорите на прашањата на значајните чинители во врска со воспоставувањето на РЦСОО се дадени во Анекс 4.

### 4.4. Избор на РЦСОО институции

#### Процес на селекција

Неколку критериуми треба да се земат предвид при селекција на стручните училишта што ќе се приклучат на РЦСОО. Особено внимание треба да се посвети на спроведувањето на европските и меѓународните практики при воспоставувањето Центри на извонредност. Ова ќе се регулира со соодветна подзаконска регулатива.

Почетни критериуми важни за процесот на селекција на регионалните центри за СОО:

- а. Утврдување на опции **преку истражување** – предуслов е да се развијат специфични опции по завршувањето на истражувањето, за тие опции да може да се тестираат од аспект на трошоци, практичност и прифатливост.
- б. Од суштествена важност е **да се одржат консултации со релевантните чинители**, бидејќи така може да се добијат дополнителни релевантни информации. На пр. информации во врска со промените кај потребите од вештини или неискористени ресурси во училиштата и кај давателите на услуги. Консултациите, исто така, мо-

жат да помогнат за утврдување на предностите како и на трошоците што може да произлезат од изборот.

- в. Важно е во **процесот на селекција** да се **вклучат оние чинители што имаат водечка улога или се очекува да бидат корисници**. Доколку училиштата, давателите на услуги и бизнис-заедницата помогнат при развивањето на Регионалните центри за СОО, поголема е веројатноста Регионалните центри за СОО да ги задоволат потребите и да бидат двигатели на промена/подобрување на стручното образование во регионот. Една од опциите е да им се дозволи на училиштата во партнерство со заинтересираните страни да достават заеднички понуди за развивање на Регионалните центри за СОО. Алтернативен пристап, кој во одредени случаи би бил од национален интерес, е Министерството за образование и наука да води преговори во врска со опфатот и мисијата на Регионалните центри за СОО со едно или повеќе училишта.
- г. При одлучување за избор на училиштата што ќе прераснат во Регионални центри за СОО треба да се земат предвид не само итните потреби на одредени училишта и локалните потреби на пазарот на трудот туку и потребите на **другите училишта и работодавачи во регионот, како и стратегии, т. е. пристап кон понудата и побарувачката на вештини во другите региони**.
- д. **Проценка на капацитетите за воспоставување култура на извонредност во стручното образование и обука**, во процесите на модернизација на образованието и брзо усогласување со потребите на индустријата.

Можни критериуми за селекција на Регионални центри за СОО:

- **Важност:** изборот на занимања / сектори и образовни профили / квалификации што ќе се понудат во однос на: регионалните потреби, можните партнери, корисници, клиенти, итн.
- **Ефикасност:** анализа на трошоци, инвестиции по завршен ученик во следните три до пет години, диверзификација на услуги, очекуван профит, даночен капацитет, споредба со „редовните“ установи за СОО.
- **Ефективност:** очекуван број на запишани лица по година по занимање / сектор и вид на ученици (формално и неформално образование, почетно и континуирано

СОО, млади и возрасни) како процент од вкупното население за соодветната возрастна група, проектирана стапка на вработување, итн.

- **Влијание:** очекуваното влијание врз социоекономската ситуација во регионот, намалувањето на сиромаштијата и стапката на невработеност, миграцијата, економската продуктивност, итн.
- **Одржливост:** потенцијал за развој, можни идни ресурси и обем на финансирање, генерирање приходи, континуирана привлечност на секторот (за ученици / учесници како и за работодавачи) согласно со целите за одржлив развој.

## 4.5. Анализа на улогата на РЦСОО во регионот

Брзиот развој во стопанството, но и во стручното образование бара континуирано надградување или прилагодување на развојните цели, па затоа треба постојано да се разгледуваат програмите за работа. Укинувањето или повторното воведување на образовни програми, а особено воведувањето на нови технологии во одредени професии, секогаш води кон неопходни развојни прилагодувања. Овој процес на прилагодување е континуиран процес на рedefинирање на улогата и на функциите на РЦСОО во локалната и во регионалната заедница.

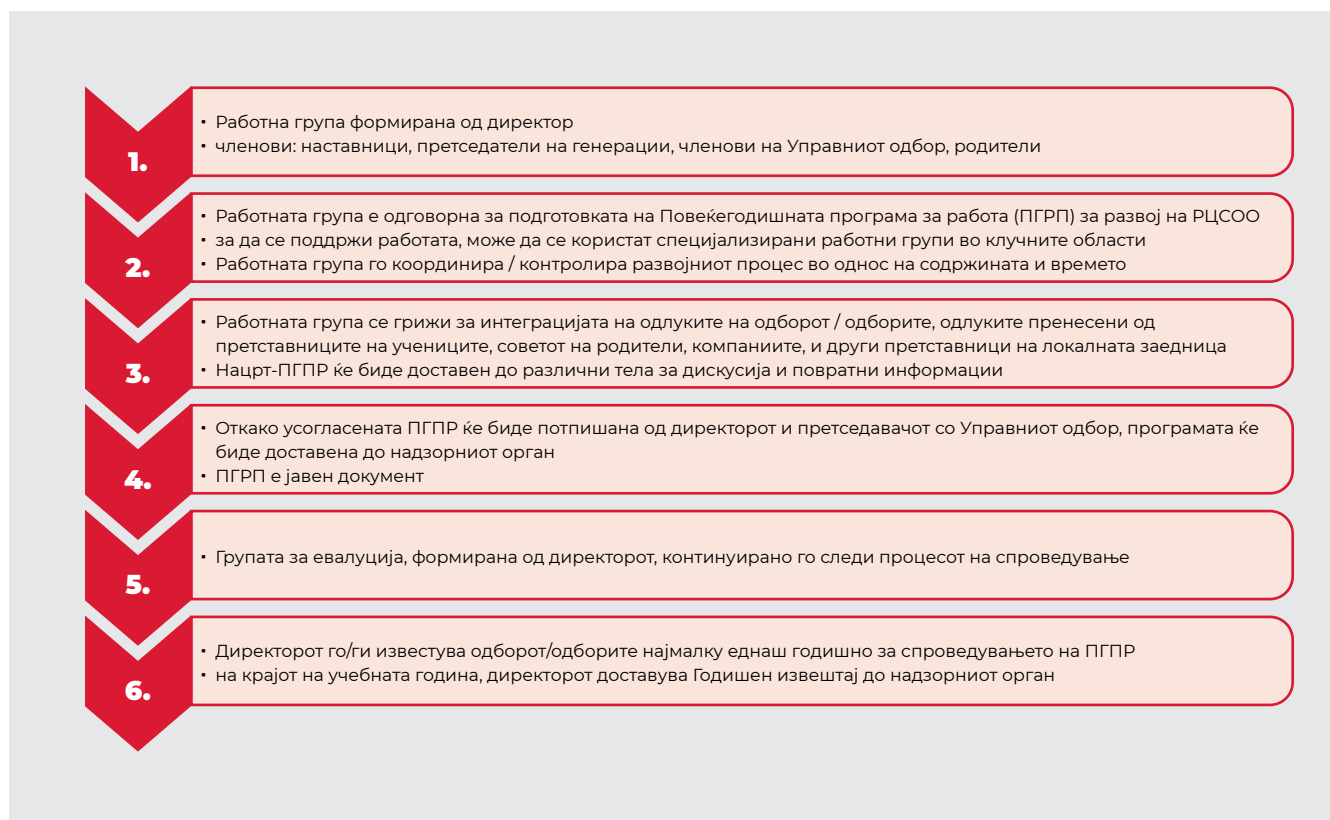
Во овој дел, се објаснува методологијата што треба да се примени кога се дефинираат или рedefинираат улогите и функциите на Регионалниот центар за СОО. Најважните аспекти за развојот на РЦСОО се предвидени за во иднина, а сега се претставени информации за тековната работа на центарот. Ова значи дека од суштинска важност за секој центар е да се подготви развоен план за РЦСОО и согласно со важноста, задача на директорот е да го контролира развојниот процес. Развојот треба да биде дизајниран како партиципативен процес во кој се вклучени сите релевантни актери.

При подготовката на развојниот план, треба да се разликува „среднорочна програма за работа“ за период од четири години и „повеќегодишна програма за работа“.

Редоследот на активности потребни за да се дефинира или рedefинира улогата и функциите на РЦСОО е илустриран на следниот моделот на **Графикон 3**.

Работната група е составена од претставници на: вработените, локалната власт, члено-

ГРАФИКОН 3.



ви на одбори и други релевантни експерти. Работната група ќе треба да подготви Нацрт-повеќегодишна програма за работа и развој на РЦСОО. Прво потребно е да се одржат низа работилници, да се објаснат и дискутираат различните делови од програмата за работа со примена на соодветни методологии во процесот на подготовка. Работилниците може да се организираат како практични вежби за дел од процесот на пишување, како на пр. утврдување на визијата и мисијата на РЦСОО, а работните групи ќе добијат задачи што треба да ги завршат пред следната работилница.

По процесот на ревизија на постојните капацитети, како и разгледувањето на специфичните побарувања на регионот – се одредуваат визијата, мисијата и приоритетите, како и соодветната организациска структура, се прави мапирање на функциите и се анализираат улогите, работниот тек, процедурите. По ова следува утврдување и развивање на институционална рамка врз основа на постојните структури, нивните функции и областите каде што треба подобрување. Институционалната рамка, што ќе се подготви, треба да ја подразбира комуникацијата меѓу

секторите, функционалноста, структурата на човечките капацитети, улогите и обврските, предлозите за подобрување и мониторинг на Повеќегодишната програма за работа (ПГПР).

Извештајот за Повеќегодишната програма за работа, што опфаќа на пр. период од четири години, ќе биде претставен на клучните актери, чинители и на јавноста со цел да се слушне нивното мислење и да се направат прилагодувања. Целта на консултациите е да се презентираат главните наоди од ПГПР и да се дискутира и планира оптимално решение за интеграција на раководството и администрацијата на државниот Регионален центар за СОО.

Повеќе детали за подготовката на Повеќегодишната програма за работа и годишните планови за работа се дадени во дел 8.

#### 4.6. Резултати од анализата на улогата на РЦСОО

Според анализата на УНДП, одговорите од интервјуата со фокусните групи покажуваат дека улогата на приватниот РЦСОО е да





создаде професионален кадар согласно со потребите на пазарот на труд во регионот, каде што учесниците во неформалното образование ќе се стекнат со потребните знаења, вештини и компетенции преку спроведување на кратки специјални програми за образование на возрасни. Според Организацијата на работодавачи на Македонија и Бизнис-конфедерацијата на Македонија, во иднина РЦСОО предводен од бизнисот може да биде целосно компетентен да нуди и формално образование во вид на постсредно образование од петто до шесто ниво, како и редовно стручно образование од втор, трет и четврт степен во одредени сектори, согласно со НРК. Општините сметаат дека на Република Северна Македонија ѝ е потребен РЦСОО кој ќе придонесе за трансфер на иновативни и нови технологии, како и за дополнителни обуки на вработените во компаниите, т. е. да се подготват работниците за работните места во компанијата. Нивното мислење се темели на фактот дека знаењата што се стекнуваат преку формалниот образовен процес во средните стручни училишта се недоволни, а на компаниите им се потребни обучени работници кои професионално ќе си ја вршат работат, а тие (работниците) ќе бидат подобро платени и мотивирани да останат во земјата, и дека ваквиот центар ќе донесе нова слобода и можности за преквалификација на работниците, согласно со барањата и очекувањата на пазарот на трудот. Според анкетираниите компании, улогата на РЦСОО е:

- Запознавање на младите со вистинските работни активности и задачи за да ги научат најважните работи потребни за да се започне со работа.

- РЦСОО ќе ги спроведува политиките во врска со видовите стручно образование и обука, и ќе биде директен учесник во сите процеси за нивно унапредување. Негова цел ќе биде да изгради соодветна инфраструктура за одржлив развој согласно со потребите на реалниот сектор.
- Стекнување на стручно образование и обука, преквалификации, доквалификации, надградување на знаењата и вештините во одредена област, признавање на претходнонаученото.
- Како центар за обука со сите технички и материјални услови, ќе ги едуцира луѓето со потребните компетенции што се барани на пазарот во регионот.
- Регрутирање на лица за работен процес што ќе може веднаш да се вработат.
- Стекнување на знаења и вештини што се дефицитарни на пазарот.
- Обуки за невработени, развој и иновации, кариерно советување за вработените.

Конкретната улога на секој Регионален центар за СОО ќе зависи од потребите на регионот каде што се наоѓа или од потребите на секторите што ќе ги опслужува. Ова произлезе и од регионалната анализа, прикажана во дел 4.5.

# 5. Клучни функционални елементи на РЦСОО

## 5.1. Вид на организација

Анализата на улогата на РЦСОО во регионот (види погоре, дел 4.3. како и Анекс 3 и 4) ќе одреди каква ќе биде улогата на РЦСОО за да може да ги задоволи барањата на локалната и на регионалната заедница. Доколку се погледне надвор од контекстот на Северна Македонија, може да се одберат неколку организациски модели, кои имаат различни цели за градење на капацитетите на локалната или на регионалната заедница. Регионалниот центар за СОО може да биде и комбинација на неколку видови организациски модели, на пр. да има комерцијален центар и почетно СОО со поддршка од Владата, а во исто време да ги опслужува општинските програми за унапредување на вработувањето.

Овој документ не ја поддржува идејата „еден вид одговара за сите“, со која се инсистира да се одбере еден вид организација со која ќе се опфатат сите можни услови. Наместо тоа, како почетна точка се предлагаат три различни видови на организирање на РЦ-

СОО. Еден неодамнешен документ на ЕТФ<sup>20</sup> посочува добро повеќестепено раководење со СОО како модел за управување со политиките за СОО што се заснова на

**координирана активност за ефективно да се вклучат сите јавни и приватни чинители во СОО на сите можни нивоа (меѓународно, национално, секторско, регионално / локално, даватели на услуги) за одредување, спроведување, мониторинг и ревизија на целите.**

Доброто повеќестепено раководење во СОО има за цел да се зајакне интеракцијата и учеството на чинителите, а во исто време да се подобри релевантноста, отчетноста, транспарентноста, кохерентноста, ефикасноста и ефективноста на политиките за СОО. Можен начин да се реформира раководењето во СОО е **да се продолжи со зајакнување на улогата на индустриските актери** на хоризонтално ниво (низ национал-

<sup>20</sup> Governance arrangements for vocational education and training in ETF partner countries Analytical overview 2012 – 17, ETF 2019, p5ff

ните, секторските и регионалните нивоа), а во исто време **да се зајакне улогата и автономното управување на СОО институциите** на вертикално ниво. Потребни се политичка волја (на национално ниво) и зголемени капацитети на локалните чинители за да се децентрализира, делегира или деволвира моќта на регионално или на локално ниво.

Изборот на модел ќе зависи од политичката волја на национално ниво како и од капацитетите на регионалните и на локалните актери да ја преземат обврската да управуваат со РЦСОО. Која правна форма и да се одбере, таа ќе треба да биде основа за следните овластувања:

- Да се овластат спроведувачите на СОО да влезат во комерцијални врски со приватни економски ентитети и независно да потпишуваат договори.
- Да им се даде академска слобода на спроведувачите на СОО, како што е развивање на наставни планови и програми, избор на наставни методи и инструменти, воведување на иновативни методи и техники за подучување и учење, распоред на часови, итн.
- Да се дефинираат нови механизми за управување и раководење, вклучително и модели со повеќе нивоа и повеќе чинители.
- Да се дефинираат методите и нормите за финансирање на РЦСОО и да се овозможат можности за финансирање од повеќе извори.

### 5.1.1. Државен модел на РЦСОО

Првиот модел е **Државниот модел**

Истражувачите посочуваат дека постојат два вида двигатели за развивање на центри за извонредност во стручното образование и обука, односно притисокот од индустријата да се обезбедат вештини што се соодветни за променливите потреби на пазарот на труд и потребата да се обезбеди функционалноста на мрежата на сите даватели на вештини и услуги, со акцент на координација, соработка и стратешки развој.

Овој модел на воспоставување на Регионални центри за стручно образование и обука претставува надградување, т. е. трансформација на веќе постојните средни стручни училишта во Регионалните центри за стручно образование и обука.

#### 5.1.1.1. Тековната состојба со започнатата реформа за воспоставувањето на РЦСОО

Во периодот на подготовка на овој концепт, беа усвоени измени на Законот за средно стручно образование, со цел да се воведат Регионални центри за СОО во три пилот-региони во земјата (Југозападен, Полошки и Североисточен) преку трансформација на следните средни стручни училишта: „Моша Пијаде“ во Тетово, „Ванчо Питошевски“ во Охрид и „Киро Бурназ“ во Куманово.

За 8 (осум) квалификации во 5 (пет) струки се подготвени и одобрени нови стандарди за простор и опрема и тоа:

- РЦСОО „Моша Пијаде“ во Тетово, електротехничка струка – електротехничар за компјутерска техника и автоматика и машинска струка – машински техничар за моторни возила;
- РЦСОО „Ванчо Питошевски“ во Охрид, угостителско-туристичка струка, угостителски техничар, келнер и готвач и
- РЦСОО „Киро Бурназ“ во Куманово, хемиско-технолошка струка – прехранбен техничар и земјоделско-ветеринарна струка – агротехничар и техничар за фитомедицина.

Исто така, дефинирани се квалификации за реализација на програмите за образованието на возрасни и за валидација на неформалното и информалното учење во Регионалните центри за стручно образование и обука:

- За „Ванчо Питошевски“ – Охрид, во угостителска и туристичка струка, за квалификациите: келнер и готвач.
- За „Моша Пијаде“ – Тетово, во електрострука за квалификациите: веб-уредник и оператор за одржување на компјутерски системи и мрежи, а за машинска струка, за квалификациите: бравар и автомеханичар.
- за „Киро Бурназ“ – Куманово, земјоделско-ветеринарна струка, за квалификациите: безбедно управување со трактори и тракторски машини, и за хемиско-технолошката струка, за квалификациите: изработувач на бели печива и изработувач на млечни производи.

Во таа смисла, преземањето на локалните стручни училишта на централно ниво е уредено со:

- Одлука за преземање на основачките права и обврски над Општинското угостител-

ско-туристичко училиште „Ванчо Питошески“ – Охрид („Службен весник на РСМ“ бр. 281 од 26.11.2020 год.);

- Одлука за преземање на основачките права и обврски над Средното стручно општинско училиште „Киро Бурназ“ – Куманово („Службен весник на РСМ“ бр. 281 од 26.11.2020 год.);
- Одлука за преземање на основачките права и обврски над Средното стручно општинско училиште „Моша Пијаде“ Службен весник на РСМ“ бр. 281 од 26.11.2020 год.).

Согласно со Законот за вработените во јавниот сектор, трите РЦСОО почнаа да спроведуваат функционална анализа на РЦСОО, по што следуваше изработка на Правилник за внатрешна организација на РЦСОО, Правилник за систематизација на работните места во РЦСОО и Организациона структура на РЦСОО.

Во случај кога една установа, РЦСОО, нуди услуги за стручно образование (формално) и образование на возрасни (неформално), може да дојде до разлики во финансиската и во техничката поддршка. Државата ги подготвува, спроведува и координира четирите видови политики<sup>21</sup> поврзани со функционирањето на РЦСОО:

- Институционална поставеност на СОО, што опфаќа специфични и детални регулативи и насоки за соработка и партнерство уредени со сегашните прописи, стратешка рамка за СОО (на пр. годишни и повеќегодишни програми, улогата на општините, дефинирање на функциите, итн.).
- Зајакнување на социјалниот дијалог и социјалното партнерство во СОО, со регулативи за совети и советодавни тела, групи за меѓусекторска соработка.
- Финансирање на СОО, со детални насоки за финансиски регулативи, мониторинг и евалуација, финансиски механизми за споделување на трошоци; можности за финансирање од повеќе извори; формули за финансирање, итн. Државниот модел на РЦСОО ќе биде под буџетот на Министерството за образование и наука.
- Управување, раководење, автономија и отчетност на стручните училишта. Овде може да спаѓа централизираниот информатички систем за управување, координација на стандардите за занимањата и изработка на наставните програми, како

и регулаторни насоки за регионалните центри за СОО.

Кај овој модел, државните институции се одговорни за СОО и ОВ. Владата е задолжена за управување, обезбедување финансиски средства и надзор. За да реализираат обука и образование, РЦСОО може да склучуваат договори со спроведувачи на СОО и услуги од различни видови. Притоа, може да ги ангажираат компании, финансиски установи, осигурителни и други установи. РЦСОО треба да биде во согласност со Законот за средно образование, Законот за стручно образование и обука, Законот за образование на возрасни, Законот за јавни службеници, Законот за вработени во јавниот сектор, Законот за работни односи, итн.

Во однос на управувањето со РЦСОО и неговиот однос со Министерството за образование и обука, треба да се разгледаат следните прашања: одобрување и валидација на повеќегодишната програма за работа, вклучително и на годишните планови за работа, методот за регионално планирање на образованието, ревизија и рационализација на училишната мрежа, поддршка на регионалните економски политики, итн.

Исто така, треба да се регулираат и односите меѓу РЦСОО и другите училишта за стручно образование и обука во регионот, вклучувајќи ги и механизмите за координација на услугите, можностите за склучување договори меѓу училиштата, механизмите за размена на наставници, итн.

Посебен сегмент е регулирањето на односите во областа на соработката со бизнис-заедницата, како: обезбедување обуки, изнајмување опрема, склучување договори, итн.

Во однос на финансирањето, треба да се размисли како ќе се прави повеќегодишното планирање на буџетот на РЦСОО и како ќе се управува со училишните компании за образовната компонента да не стане секундарна функција. За таа цел, треба да се воспостават јасни механизми за осигурување квалитет и мониторинг во смисла на тоа како РЦСОО ќе управува со генерираните средства, вклучително и предвидување и вклучување во тие средства во повеќегодишните програми за работа на РЦСОО, а тие треба да подлежат и на годишен мониторинг. Исто така, треба да се утврди улогата на МОН за координација и мониторинг на работата на РЦСОО.

Во врска со правната рамка, треба да се утврди со кои подзаконски акти треба да се обезбеди функционалноста и ефикасноста

21 Ibid, p.51





во работењето на РЦСОО. Подзаконските акти се однесуваат на кадровски прашања поврзани со основните и дополнителните функции на РЦСОО, можноста за редефинирање на работните задачи на наставниците, правото за склучување на краткорочни договори со надворешен кадар, можноста за ангажирање на квалификувани лица од приватниот сектор (во иднина и за позицијата директор, врз основа на искуство во секторот што нуди извонредност во стручното образование и обука), регулирање на врските со бизнис-заедницата, како ангажирање на специјалисти од приватните сектори како наставници со скратено работно време во РЦСОО, итн.

Треба да се разгледа можноста за ангажирање на професионалци од областите на квалификациите што водат кон извонредност во РЦСОО како наставници и обучувачи. Ова ќе овозможи заштеда на ресурси и зајакнување на соработката со бизнис-заедницата.

Со цел да се зајакне листата на одобрени стандарди на занимања и стандарди на квалификации, РЦСОО предлага иницијатива за надградување на постојните методологии и презема иницијатива за развивање на нови стандарди на занимања и стандарди на квалификации. Исто така, тие се обврзани да ги надградуваат или да воведат нови квалификации/образовни профили во рамките на струките/секторите што ги реализираат, што водат кон извонредност во стручното образование и обука.

#### **5.1.1.2. Улогата на РЦСОО во образованието на возрасни и валидацијата**

Во секторите каде што РЦСОО води до извонредност во стручното образование и обука, согласно со Законот за образование на возрасните, РЦСОО ги верификува своите програми за образование на возрасни и ги објавува на официјални веб-страници, со што тие стануваат јавни. Ова ја потпомага реализацијата на обуките од страна на спроведувачите, бидејќи процесот завршува со верификација на институцијата согласно со Законот за образование на возрасните.

Доколку некои институции за образование на возрасни имаат иницијативи за нови, специфични програми од секторите што водат кон извонредност, тие може да ја следат воспоставената процедура согласно со Законот за образование на возрасните.

Доколку институциите за образование на возрасни спроведуваат програма што е објавена на веб-страницата на РЦСОО, нивните обучени кандидати мора, преку испити, да го докажат своето знаење, вештини и компетенции, без оглед на тоа на кој начин се стекнати, а тоа се прави со оценување на нивното знаење, вештини и компетенции пред комисија основана од РЦСОО.

Испитите што водат до стекнување на квалификација, т. е. дел од квалификација, ги организира институцијата за образование на возрасни што ја реализирала програмата за стекнување знаења, вештини и компетенции.

Оценувањето на знаењето, вештините и компетенциите го врши испитна комисија на начин утврден со акт усвоен од министерот,

на предлог на Центарот за образование на возрасни и РЦСОО.

Комисијата е составена од три члена, од кои еден е испитувач од редовите на вработените / ангажираните лица во институцијата, евидентиран во Каталогот на оценувачи, а другите двајца членови се вработени / ангажирани лица во РЦСОО, евидентирани во Каталогот на оценувачи.

Оценувањето на знаењето, вештините и компетенциите за програмите за образование на возрасни што ги спроведува РЦСОО, го врши испитна комисија на начин пропишан со Законот за образование на возрасни. Комисијата е составена од три члена, од кои еден е оценувач од редовите на вработените / ангажираните лица во РЦСОО, евидентиран во Каталогот на оценувачи, а другите двајца се надворешни членови. Надворешните членови ги назначува Центарот од редовите на евидентираниите оценувачи во Каталогот на оценувачи.

Мајсторскиот испит и испитот за професионални компетенции се полагаат согласно со регулативите што ги уредуваат овие активности.

По испитувањето на кандидатот што бил обучен од верификуваната институција, РЦСОО издава сертификат што осигурува квалитет и сообразност со ЕУ-препораките за да се прави разлика меѓу обучувачот и верификувачот на постигнувањата.

За знаењето, вештините, способностите и компетенциите стекнати со специјални програми што водат кон стекнување на квалификација, т. е. делумна квалификација, се добива сертификат за професионална квалификација, со додаток каде што се наведени модулите и резултатите од учењето, од стандардот за квалификацијата што ги стекнал учесникот. Сертификатот го издава РЦСОО.

За професионална квалификација стекната преку процес на валидација, учесникот добива сертификат за професионална квалификација со додаток каде што се наведени модулите и резултатите од учење од стандардот за квалификацијата што ги стекнал учесникот. Сертификатот го издава РЦСОО.

За валидираното знаење, вештини и компетенции од модулот / модулите од стандардот за квалификација, учесникот добива сертификат за модулот / модулите од квалификацијата со додаток каде што се наведени резултатите од учење од стандардот за квалификација (што ги стекнал учесникот).

Називот, содржината и формата на сертификатите и додатокот ги пропишува министерот на предлог на Центарот за образование на возрасните и РЦСОО.

РЦСОО води евиденција за кандидатите кои се стекнале со сертификат и за верификуваните институции за квалификациите што водат кон извонредност во СОО.

### 5.1.2. Комбиниран модел на РЦСОО

Вториот модел е **Комбинираниот модел**

На овој начин, се прави чекор подалеку од централизирана управувачка структура, бидејќи е под заедничко раководство на Владата и на еден или неколку чинители. Овде најголем дел од овластувањата за раководење се делегираат на давателите на услуги. Правниот статус на давателите на услуги се менува и тие сега се непрофитни компании (како во Обединетото кралство) или институции во своја сопственост (како во Данска). Делегирањето на овластувањето за управување може да биде придружено со делегирање на техничките функции, како подготовка на наставни програми и, понекогаш, тестирање на завршените ученици. Сè додека националните стандарди за квалификации се добро утврдени, а знаењето и вештините на учениците се оценуваат квалитетно, самите училишта може да ги подготвуваат наставните програми, под услов инструкторите / обучувачите да се квалификувани.

Во управувачкиот модел, централното раководење со националниот систем за СОО се комбинира со целосна автономија на спроведувачите на обуки, па промената на правниот статус на спроведувачите не е главен предуслов за целосно да им се делегираат обврските. Може да се воведат децентрализирана структура и може да се искористат предностите што произлегуваат од ова, а *даваџелиџе ке осџанаџ јавни инсџиџиџиџи* (како во Холандија и САД). Германскиот вид на **дуален систем за обуки** е комбинација од обука во претпријатие, што се спроведува претежно при работа, и теоретска настава во училиште. Наставата во училиште ја администрира директно Владата. Овој систем бара добра координација на интересите, ресурсите и активностите од двете страни. Ниту еден од актерите во германскиот дуален систем нема значителна управувачка моќ врз целиот систем; секој актер има моќ да учествува и да контролира. Како и во секој друг систем што се заснова на консултаци и координација, наместо на директна потчинетост, процесот на одлучување во ду-

алниот систем е бавен и за него е потребен консензус.

Во оваа категорија спаѓаат и **јавно-приватните партнерства**. Јавно-приватно партнерство (ЈПП) е соработка меѓу два или повеќе јавни и приватни субјекти, кои планираат да работат за остварување на економски напредок и задоволување на социјалните потреби преку заеднички ресурси, искуство и експертиза. ЈПП се воспоставуваат за да се зајакнат врските меѓу индустријата и институциите и за да се овозможи поврзување на институциите за обука со приватните индустрии сè со цел да се реализираат обуки според побарувачката и да се запознае наставниот кадар во СОО со најновата технологија и техники што се користат во приватниот сектор. Се очекува иницијативите за ЈПП да бидат повеќе свртени кон моделот на буџетирање што се заснова на учинок, каде што ќе бидат достапни инвестициите од приватниот сектор за дополнителни вештини. Главната цел на ваквото буџетирање според учинок е да им се овозможи на државните институции за СОО пристап до надворешните фондови врз основа на нивните резултати. Ваквите средства може да се генерираат преку поголемо прибирање на невладини финансиски средства, заштеди од обуки релизирани за потребите на индустријата, и активности што генерираат доход, како продажба на производи и услуги и партнерски програми како ЈПП.

### 5.1.3. Приватен модел на РЦСОО

Третиот модел е **Приватниот модел**

Приватна институција за стручна обука е институција во сопственост на деловен ентитет, професионална организација / асоцијација, стопанска организација или поединец, или институција за стручна обука изградена со инвестиции од организација, деловен ентитет и професионална организација / асоцијација.

Основачите на приватната институција (Приватен РЦСОО) ќе соработуваат со надлежните органи за формулирање на стратегии, планови и политики за развој на стручното образование под нивна надлежност и ќе го набљудуваат спроведувањето на политиките и регулативите за стручно образование.

Прватниот РЦСОО<sup>22</sup> има автономија во својата организација и кадар, финансии и средства, обуки и технологија, меѓународна соработка и осигурување квалитет на обуките. Таа треба да обезбеди отчетност пред надлежните власти, ученици / ученици и општеството, за организацијата и управувањето со активностите и квалитетот.

## 5.2. Улогата на РЦСОО во локалната и во регионалната заедница

Можностите за видот на регионални центри за СОО може да се поделат на две поголеми групи: 1) регионален лидер во СОО и 2) регионален центар за СОО.

РЦСОО може да дејствува како „**Лидер во СОО**“. Лидери во СОО се оние што ја обликуваат иднината на стручното образование и обука и ги имаат следните атрибути: преземаат ризици и иницијативи, иновативно однесување, вмрежување, способност за градење партнерства и сојузи, и капацитет за предвидување на идните трендови, стратешко наоѓање на ресурси и проактивност.

Регионалниот лидер во СОО е центар специјализиран за едно занимање / сектор (на пр. туризам) или неколку сродни сектори; има тесна соработка во рамките на секторот / секторите (управување, финансии, итн.). Ги задоволува потребите за вештини во секторите во подем и нуди обуки за знаења и вештини што се потребни во секторот / секторите за вработените и невработените – до ниво 5Б, согласно со Македонската рамка на квалификации (МРК) и ВНИУ. Со тек на времето, може да прерасне и во национален лидер во СОО.

Како што е објаснето во поглавјето 1.2., РЦСОО може да има улога на „**иновациски центар**“. Регионалниот центар за СОО дејствува како координатор и поддржувач на сите или на дел од училиштата во регионот; има воспоставено блиска соработка со други училишта, на пр. договор за услуги или заедничка сопственост на „регионалниот центар“. Одговара на приоритетните потреби на сите училишта во регионот, односно во (**Графикон 4**)

<sup>22</sup> Повеќе детали за приватниот модел, може да се најдат во документот „РАЗВОЕН КОНЦЕПТ за основање Регионален центар за стручно образование и обука предводен од бизнисот во Република Северна Македонија“ <https://skills4future.mk/wp-content/uploads/2021/01/Development-Concept-For-The-Establishment-Of-Business-Led-Regional-Vet-Centre-In-North-Macedonia-MKD-.pdf>



- воспоставува соработка со училиштата и бизнис-заедницата за учење преку работа,
- дава дополнителна поддршка за ученици со посебни образовни потреби,
- врши континуиран професионален развој,
- образование на возрасни
- ВНИУ
- изработува наставни програми и материјали.

Со текот на времето, може да помага и во координацијата и рационализацијата на понудата на СОО, и во образованието на возрасни.

### 5.3. Главни функции на Регионалниот центар за СОО

Иако само темелна анализа на побарувачката и понудата, како и долгорочна стратегија може да дадат препораки за специфичните функции што се потребни за оптимално функционирање на РЦСОО, одредени инди-

кации може да се најдат во 19-те критериуми за идентификување на Центрите за стручна извонредност, кои се потребни за зачленување во Мрежата на извонредност на ЕТФ.

Различните функции се прикажани на моделот на **Графикон 4**.

**Функција 1: Луѓето да се стекнат со вештини релевантни за пазарот на труд преку пристап на континуирано доживотно учење. Се комбинираат понуди од почетни стручни квалификации со понуди за континуирана обука (за доквалификација и преквалификација)**

Оваа функција се комбинира со повеќе различни критериуми за ЦСИ<sup>23</sup>, кои кога ќе се комбинираат може да доведат до успешна испорака на услуги, како:

- соработка со бизнис-заедницата и со локалните МСП преку споделување на опрема и создавање на поттик за вработените да се вклучат во применето истражување и во развојни проекти заедно со учениците

23 ETF Working Paper Criteria to identify Centres of Vocation Excellences eligible for joining the ETF Network of Excellence





во СОО. Со тоа на МСП ќе им се обезбеди техничка поддршка, алатки, методологии и обуки со што ќе ја подобрат понудата за практиканство и понудата за доквалификации / преквалификации за возрасни;

- изработка, воведување и примена на заеднички стручни наставни програми со други спроведувачи на СОО и компании во различни земји кои создаваат извонредност во знаењето во одделни сектори, со што се обезбедуваат најдобрите знаења за секој партнер и се олеснува препознавањето на извонредноста;
- изработка, воведување и примена на иновативни наставни методологии, вклучително и на оние што се засноваат на дигитални технологии (на пр. МООК, симулатори, итн.);
- изработка, воведување и примена на иновативни програми и педагогии што не се фокусирани само на техничките вештини туку и на трансверзалните компетенции, на пр. претприемништво, климатски промени и дигитализација;
- во секторите каде што РЦСОО води до извонредност, РЦСОО ги верификува програмите за образование на возрасни, додека другите спроведувачи на СОО може да бидат верификувани само како установи што нудат обука. Доколку постои иницијатива за нова програма од секторите што води до извонредност, РЦСОО ќе ја развие програмата и ќе ја верификува со ЦОВ. Откако ќе го испита кандидатот обучен од верификувана институција, РЦСОО издава сертификат со кој се осигурува квалитетот и сообразноста со препораките на ЕУ да се прави разлика меѓу обучу-

вачот и верификувачот на постигнатото;

- реализација / поддршка на формално стручно образование (двегодишно, тригодишно, четиригодишно и постсредно образование – VB ниво според МРК) со поддршка на Центарот за стручно образование и обука, Центарот за образование на возрасни и Бирото за развој на образованието;
- реализација / поддршка на инклузивно образование и во формалното и во неформалното СОО;
- соработка со образовните институции, со локалната заедница и со бизнис-заедницата;
- реализација / поддршка на учење преку работа;
- реализација / поддршка на образование на возрасни (формално и неформално);
- анализа и утврдување на потребите за работна сила и вештини на пазарот на трудот во регионот и соработка со релевантни институции;
- иницирање на промени кај наставните програми и планови за постојните квалификации во формалното образование и предлагање на нови квалификации;
- предлагање и подготвување на посебни програми за образование на возрасни и материјали за неформално образование и образование на возрасни;
- учество во креирање и спроведување на јавни политики (инвестиции, заштита на животната средина, образование, управување со човечки ресурси, итн.) на локално и на регионално ниво;



- реализација / поддршка на образовни услуги за потребите на компании и поединци;
- реализација / поддршка на специфични услуги за потребите на компании и поединци (на пр. општа обука за здравје и безбедност при работа, истражувања, анализи, иновации, програми, инсталации, поправка на опрема, транспортни услуги, итн.);
- поддршка за создавање и развивање на извонредност во секоја професија;
- обезбедување европска ориентација на СОО, со транспарентност и конкурентност на стекнатите компетенции, прилагодени на потребите на меѓународниот пазар на труд;
- обезбедување услови за редовно истражување на пазарот на трудот во соработка со социјалните партнери на Регионалниот центар за СОО.
- да се воспостават партнерства меѓу бизнисот и образованието за да се обезбеди проток на ученици / учесници од СОО и ОВ, споделување на опрема, размена на персонал и наставници меѓу компании и центри за СОО, итн.;
- реализација / поддршка на мобилност за ученици и учесници во СОО;
- валидација на неформалното и информалното учење;
- следење на учениците / учесниците во формалното / неформалното образование се додека не го завршат стручното образование во регионалниот центар;
- кариерно и професионално советување за учениците / учесниците во формалното / неформалното образование.

#### **Функција 2: Да се понудат постсредни стручни програми**

- Да се обезбедат стручни програми од високо ниво,
- да се обезбеди реализација на програми за постсредно образование,
- да се обезбедат можности за учество во програми од повисоко ниво во соработка со високообразовни институции.

#### **Функција 3: Да се понудат советодавни услуги, учење преку работа (УПР) и валидација на претходнонаученото.**

Оваа функција се комбинира со следните функции:

- изработка, воведување и примена на стратегии за интернационализација за да се поттикне меѓународна мобилност на учениците во СОО како и на наставниците и обучувачите, со или без поддршка од Еразмус+. Овде може да спаѓа и подготвителна работа за да се олесни мобилноста, како: наставни програми или курсеви за студирање во ЕУ, програми со кои ќе се подобри разбирањето за процесот на интеграција во Европа и нејзиното место во глобализираниот свет (на пр. инспирирано од акциите на Жан Моне);
- учество на државни и меѓународни натпревари за вештини, чија цел е да се зголеми привлечноста и извонредноста на СОО;

#### **Функција 4: Да дејствуваат како или да даваат поддршка на иновациските центри и центрите за размена на технологија, кои може да поддржуваат компании од секаква големина, а во исто време, да споделуваат опрема и да ги стимулираат вработените да соработуваат со локалните МСП во применетото истражување и развојните проекти, со вклученост на учениците во СОО.**

Оваа функција се комбинира со следниве функции:

- изработка, воведување и примена на бизнис-инкубатори за учениците во СОО да ги развиваат своите претприемнички вештини и проекти;
- изработка, воведување и примена на учење врз основа на проекти со интердисциплинарни пристапи и со ученици во СОО од различни области (на пр. дизајн, маркетинг, инженерство) за да се решаваат реални работни проблеми / предизвици;
- поддршка и привлекување на странски инвестициски проекти преку навремено обезбедување на вештини за компаниите што инвестираат локално;
- создавање и дисеминација на нови знаења во партнерство со други чинители, на пр. преку заеднички истражувања со универзитети, одделенија за развој и истражување во компании, истражувачки тела, итн.;
- Креирање механизми за координација на процесот за обезбедување на ресурс-

си (материјални, финансиски, човечки, итн.) за СОО на централно, регионално и локално ниво како и со сите други релевантни чинители (донаторите и развојните партнери, бизнис-заедницата и други);

- вмрежување на различни платформи (локални, регионални, централни и меѓународни) за подобрување на работата и услугите;
- воспоставување на редовна соработка со сите релевантни чинители (Министерство за образование и обука, Центарот за стручно образование и обука, Бирото за развој на образованието, Центарот за образование на возрасни, итн.);
- реализација/поддршка на консултантски услуги и обуки за вработување и самовработување (на пр. инкубатор за поддршка на микро, мали и средни компании, т. е. менторство, обуки за претприемништво, подготовка на бизнис-план, обуки за зајакнување на деловните капацитети, социјално претприемништво, општествена одговорност...).

#### **Функција 5: Инвестирање во континуиран професионален развој на наставниците и обучувачите, како за педагошки така и за технички вештини.**

Оваа функција се комбинира со следните функции:

- изработка, воведување и примена на иновативни наставни методологии, вклучително и оние што се засноваат на дигитални технологии (на пр. МООК, симулатори, итн.);
- изработка, воведување и примена на иновативни наставни програми и педагогии што не се фокусираат само на техничките вештини туку и на трансверзалните компетенции, на пр. претприемништво;
- да се развие, воведи или да биде присутно учење врз основа на проекти со интердисциплинарни пристапи и со ученици во СОО од различни области (на пр. дизајн, маркетинг, инженерство) за да се решаваат реални работни проблеми/предизвици;
- реализација / поддршка на зајакнување и мобилност на наставниците и обучувачите, да се обезбедат ментори во компаниите за практична обука на учениците како дел од формалното образование (формално СОО).

#### **Функција 6: Да се развијат одржливи финансиски модели што комбинираат буџетски финансиски средства и активности што генерираат приход за Центрите на стручна извонредност.**

Оваа функција се комбинира со следните функции:

- изработка, воведување и примена на „меѓународни кампуси / академии за СОО“ за учениците, наставниците и обучувачите, лидерите во институциите за СОО, како и за лицата што размислуваат за стручна специјализација. Тие може да се фокусираат на одредени области или производи;
- обезбедување / поддршка на капацитети за утврдување на потребите од опрема, современи техники и технологии за СОО (технички спецификации, јавни набавки, итн.);
- независно финансиско работење и распределба на финансиски средства за работењето на центарот;
- подготовка на повеќегодишна програма за работа и годишна програма за работа на центарот;
- издавање на привремено користење или земање под лизинг: простории за обука, опрема и ресурси на други образовни установи, компании или поединци;
- обезбедување услови за производство и пласман на сопствените услуги и производи на пазарот на труд.

#### **Функција 7: Учество во развојни проекти**

- Искористување на финансиските инструменти и фондови на ЕУ за поддршка на инвестициите во инфраструктурата, со цел модернизација на центрите за СОО со современа опрема (како што се симулатори и високотехнолошка опрема);
- учество во меѓународни образовни програми, мрежи и мобилност преку реализација на проекти за развивање на иновации, креативност, критичко размислување, решавање проблеми, итн.

# 6. Управување и раководење

## 6.1. Преодни мерки

Преодните мерки ќе се преземат за Регионалните центри за СОО да бидат оперативни во рамките на постојната правна рамка додека не се воспостави посебна правна рамка за РЦСОО. Ова укажува на тоа дека одбраниот модел за воспоставување на РЦСОО (барем во почетокот) е надградување на веќе постојните стручни училишта во регионални центри за СОО.

За да се воспостави здрава и продуктивна клима и да се избегнат потенцијални судири на интереси од аспект на надлежностите на: министерството, општината, Управниот одбор на Регионалниот центар за СОО и самиот Центар за СОО, треба да се направи споредбен преглед на задачите, функциите и надлежностите на сите фактори, со цел да се обезбеди подобро функционирање.

Според постојната регулатива, Регионалните центри за СОО се формираат со одлука на Владата при што општинските стручни училишта кои реализираат наставни програми и планови за стручно образование и обука на предлог на Министерството за образование и наука, а со претходна согласност од основачот на општинското училиште

(„Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 275/19) се трансформира во РЦСОО. Согласно со член 5 став 1 од истиот закон, директорите на општинските училишта ќе продолжат да ги извршуваат своите должности сè додека не им истече мандатот.

Со формирањето на Управниот одбор на Регионалниот центар за СОО, се обновуваат мандатите на тековните директори, со што се завршува преодниот период, а Регионалниот центар за СОО станува оперативен.

Покрај државните Регионални центри за СОО, може да се воспостават и други регионални центри за СОО, под услов да ги задоволуваат критериумите одредени со правните одредби.

Финансирањето и управувањето ќе ги одредат правните субјекти согласно со соодветните закони.

Во преодниот период, Регионалните центри за СОО ќе ја хармонизираат својата организација, работа, статут и други акти со законската регулатива. За тие да можат целосно да ги спроведуваат законите и другите регулативи, ќе мора да се зајакнат административните капацитети на одбраните училишта што прераснуваат во Регионални центри за СОО.

Работната група за регионалните центри, формирана од министерот за образование и наука, смета дека во преодниот период со Регионалните центри за СОО треба да управува постојниот Училиштен одбор сè додека не се формира Управен одбор на Регионалниот центар за СОО. Во преодниот период се планира да се направи евалуација на ефектите од реформата, со цел да се откријат слабите страни и да се изградат стратегии за нивно надминување. Особено внимание ќе се посвети на анализата на управувањето и раководењето и на изнаоѓањето соодветни решенија (на пр. во некои земји училишните одбори се одговорни за формалното образование, а управните одбори се одговорни за центрите).

## 6.2. Методологија за анализа на потребите за управување и раководење

Добро позната методологија за анализа на организациите е „функционалната анализа“, која се заснова на функцијата како низа поврзани активности, во кои се вклучени еден или повеќе субјекти, кои се реализираат: за директна или индиректна цел и за исполнување на една или повеќе мисии или цели на организацијата, за генерирање на приход, опслужување на клиентите, производство на производи и услуги или: управување, раководење, мониторинг, заведување или известување за активностите, состојбите или ситуацијата на субјектите во организацијата. Сите видови на функции, без разлика дали е производство, финансии или услуги, може да се поделат во две пошироки категории. Сите различни функции може да се распределат во некоја од овие категории, а во некои случаи, една функција може да припаѓа и на двете категории.

### Деловна категорија

Функциите во оваа категорија се состојат од оние активности што се директно вклучени во производство на производи, обезбедување на услуги, генерирање на приходи и профит за фирмата или за раководење со овие активности. Оваа категорија е наречена оперативна. Функциите во оваа категорија се наречени и линиски функции.

### Административна категорија, категорија за поддршка или режиски трошоци

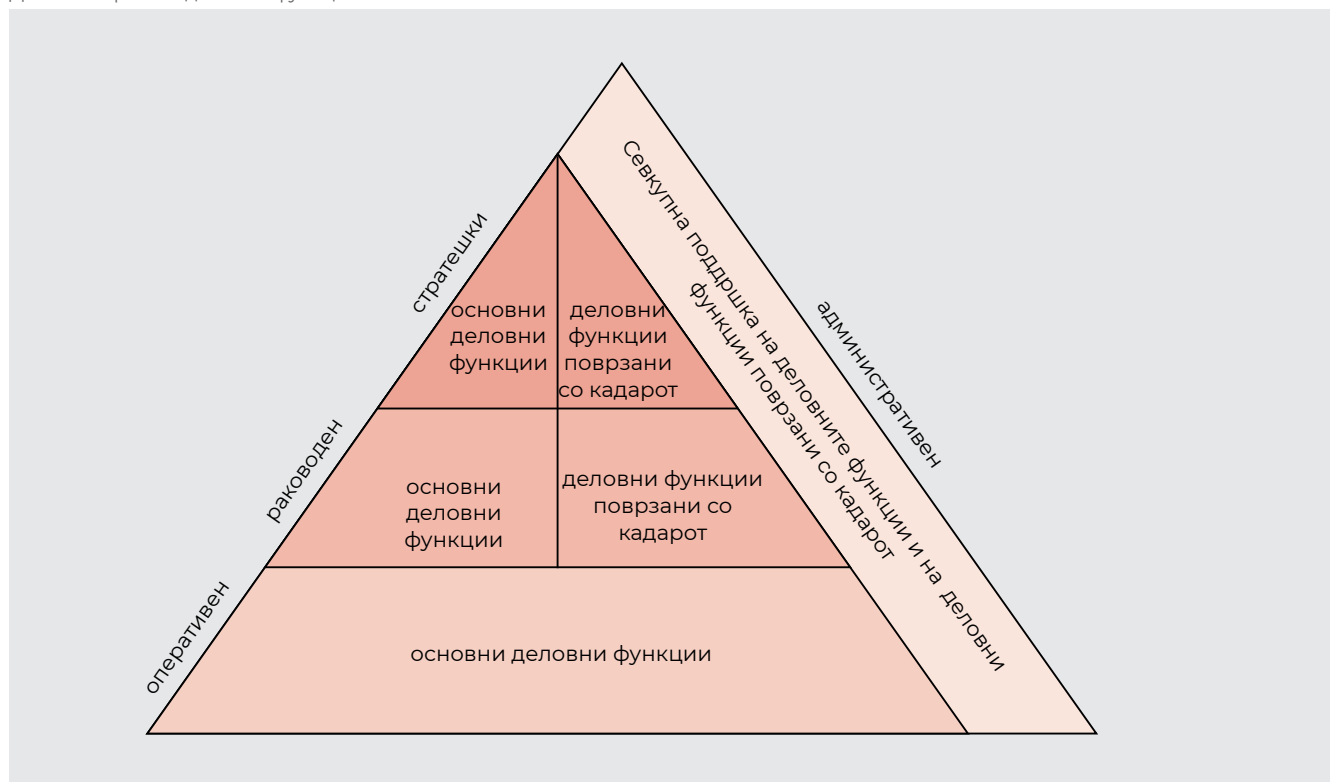
Во оваа категорија спаѓаат функциите што ја опслужуваат организацијата како правен субјект и се грижат за нејзината секојдневна добросостојба. Административната категорија обично содржи функции како вработени, објекти и одржување, извршно раководство, општо сметководство, итн. Овие функции се наречени функции за поддршка.

За развивање на функционалниот модел се потребни следниве чекори (**Графикон 5**):

1. Со користење на корпоративната табела на организацијата, интервјуата со корисниците и описот на функционалната област, аналитичарот може да ги утврди одделните функции на организацијата, да подготви детален опис за секоја функција, нивната улога во организацијата и функциите кои имаат интеракција со предметната функција. Бидејќи секоја функција има уникатна улога, таа мора да биде во интеракција со другите функции што играат друга улога.
2. Утврдување на тие интеракции преку разгледување на функциите со кои предметната функција има директна или непосредна врска.
3. Секое функционално квадратче во табелата на организацијата претставува функционален субјект. Притоа, треба да се внимава бидејќи секој од овие функционални субјекти треба да претставува една функција, а не комбинација од функции. Сите потфункции треба да се расчленат во посебни квадратчиња за појасна презентација.
4. Функционалните квадратчиња со називите на функциите да се подредат во секој квадрат во груб редослед што соодветствува на деловниот животен циклус што се опишува.
5. Да се нацртаат врските меѓу функциите во дадениот животен циклус што се опишува.
6. Да се додаде називот на врската и симболот за врската; да се забележи текот на линиите што ги поврзуваат симболите на врската со функционалните субјекти. За разлика од вообичаените модели за врски меѓу субјектите, овде врските се обично двонасочни, односно, текот обично се движи од функција 1 кон функција 2, но не секогаш од 2 назад кон 1.

## ГРАФИКОН 5.

Две категории на деловни функции



### 6.3. Составот и функциите на управувачките структури

Согласно со предвидените општи и дополнителни функции што Регионалните центри ќе треба да ги исполнат, можно е постоење на Училиштен и на Управен одбор. Наведените одбори ќе функционираат согласно со законската рамка и тие ќе имаат клучна улога при: хармонизацијата на ставовите на различните партнери, воспоставувањето култура на извонредност во стручното образование, модернизацијата на процесите за доживотно учење, справувањето со климатските промени за поодржлив стил на живот, следењето на европските и меѓународните практики, како и еднаква застапеност на клучните чинители во носењето на одлуките.

За различни прашања ќе се водат консултации со различни институции, како: Бирото за развој на образованието, Центарот за СОО, Центарот за образование на возрасни, Министерството за труд и социјална политика, Министерството за економија, Фондот за иновации и технолошки развој, Националната агенција за европски образовни програми

и мобилност, директорите на стручните училишта на регионално ниво и други чинители.

Важно е секој член на одборите да земе активно учество и да демонстрира аналитички вештини, отвореност за нови идеи, подготвеност за тестирање на нови идеи и процеси, да обезбедува информации, да ги следи новите трендови во образованието, доживотното учење, образовните профили / квалификации, пазарот на труд на локално, државно и регионално ниво, да биде запознаен со влијанието на климатските промени, потребата од дигитализација, европските и меѓународните практики.

Функциите на управувачките одбори на РЦ-СОО може да се сумираат под следниве називи:

Извршно управување, **стратешко управување**, **целно-ориентирано управување**, **управување со програма**, управување со процес, управување со знаење, **управување со човечки ресурси**, **финансиско управување**, управување со маркетинг, управување со продажба, **управување со квалитет**, проектно управување, управување со промени, **управување со организациска култура**, управување со конфликти, управување со време, **управување со мрежи**. Некои од нив се





# 7. Ресурси

## 7.1. Човечки ресурси (ЧР)

Човечките ресурси во РЦСОО главно ќе зависат од видот на организацијата што се основа, односно дали ќе биде државен модел, комбиниран модел или приватен модел. Три главни задачи се поврзани со планот за човечки ресурси:

- да се направи функционална анализа на сите функции на РЦСОО,
- да се изработи и усвои правилник за внатрешна организација на РЦСОО,
- да се изработи и усвои органограм на РЦСОО,
- да се изработи и усвои правилник за распределба на работни места во РЦСОО.

### 7.1.1. План за човечки ресурси (ПЧР)

#### 7.1.1.1. План за човечки ресурси во државниот модел

Кај државниот модел, критериумите за одредени позиции треба да бидат во согласност со актуелните регулативи во државата.

Под услов да е изработен стратешкиот план за РЦСОО и да е направена дополнителна функционална анализа, се предвидуваат следните позиции, притоа, имајќи на ум дека овој опис е прелиминарен и ќе треба да се прилагоди на секој РЦСОО, согласно со фокусот на повеќегодишната програма за работа. Така, сите нови обврски и функции на Регионалниот центар за СОО, може да се прикажат преку следната раководна хиерархија:

1. директор
2. заменик директор
3. раководители
  - 3.1. раководител за формално образование
  - 3.2. раководител за образование на возрасни и ВНИУ
  - 3.3. раководител за вмрежување и соработка
  - 3.4. раководител за наука, иновации и стопанство
  - 3.5. раководител за бизнис/ИКТ и маркетинг

## 1. Директор

Директор<sup>25</sup> е административно тело на Регионалниот центар за СОО и е одговорен за легалното материјално и финансиско работење на Регионалниот центар за СОО.

Директорот на Регионалниот центар за СОО, т. е. управувачкото тело на приватниот РЦСОО (во иднина) го организира и раководи: образовниот процес на сите нивоа, активностите за усогласување со пазарот на труд и соработка со бизнис-заедницата и социјалните партнери, процесите за зајакнување на компетенциите на различни целни групи преку инклузивен процес, процесите за достигнување на стандардите за извонредност, итн. и носи независни одлуки, го претставува Регионалниот центар за СОО пред трети страни и е одговорен за законитоста на неговото работење.

Директорот одбира заменик директор и раководители согласно со одредени критериуми кои, меѓу другото, треба да пропишуваат дека секој кандидат треба да достави програма за работа.

## 2. Заменик директор

Директорот назначува заменик директор од редот на наставниците или стручниот кадар за оваа позиција согласно со критериумите за избор на заменик директор. Изборот и бројот на позиции за заменик директори се во согласност со потребите на дадениот Регионален центар за СОО со јасно дефинирани задачи и овластувања. Повеќе информации за критериумите за избор на заменик директор се дадени во Анекс 6.

## 3. Раководители

Согласно со потребите на Регионалните центри за СОО, може да има: раководители за формално образование, образование на возрасни и валидација, вмрежување и соработка, наука, иновации и стопанство, бизнис и маркетинг. Критериумите за избор на раководители треба да бидат отворени за можноста за ангажирање на надворешни експерти за РЦСОО.

### 3.1. Раководител за формално образование

Го организира и раководи образовниот процес и другите активности: го контролира

административниот и техничкиот кадар за редовно извршување на задачите; им дава соодветни експертски совети на наставниците во реализацијата на наставата, учествува во подготовката на тестовите, задачите, плановите, итн.; врши мониторинг на реализацијата на наставните и воннаставните активности; извршува наставна дејност во согласност со експертизата на раководителот и задолжен е за соработка со Советот на родители.

### 3.2. Раководител за образование на возрасни и ВНИУ

Го организира образованието на возрасни (ОВ) и ВНИУ; подготвува документација за акредитација на високообразовната институција и ВНИУ; подготвува специјални наставни програми за образование на возрасни; ја следи реализацијата на наставните програми за образование на возрасни; го следи, контролира и обезбедува кариерниот развој на вработените во ОВ; организира завршни испити за учесниците во ОВ; го следи, контролира и обезбедува кариерниот развој на вработените одговорни за ВНИУ; ги организира и следи сите фази од процесот на ВНИУ; ги следи новостите во ОВ и ВНИУ; комуницира и соработува со другите раководители во Регионалниот центар за СОО.

### 3.3. Раководител за вмрежување и соработка

Учествува во подготовката на плановите за регионална и прекугранична соработка; учествува во иницирањето и развојот на регионалната, прекугранична, меѓународна соработка; учествува во подготовката на развојните проекти и реализацијата на таквите проекти, учествува во обработката на општите акти и информативниот аналитички материјал, контактира со донатори и фондации од странство за реализација на проекти, ги евидентира постигнатите резултати, учествува во предлагање на стратегии за стратешко партнерство со странски компании и организации за привлекување на странски инвеститори. Учествува во проекти на Еразмус+ за мобилност на наставници и ученици, како и во Фондот за регионален предизвик.

### 3.4. Раководител за наука, иновации, продуктивност / истражување

Го координира развојот на нови концепти и програми за центарот. Ги анализира потребите и очекувањата на клиентите за да ут-

<sup>25</sup> Критериумите за избор на директор се дадени во Анекс 5.

вреди деловни можности, да развие деловни можности во целни сегменти, да ги разгледа потребите и можностите на пазарот и да развива врски со клиентите. Координаторите за истражување и развој, исто така, истражуваат нови и иновативни деловни процеси / модели што се користат во индустријата, вклучително и нови концепти и принципи на дигитализација, фактори што треба да се земат предвид за да се оцени остварливоста за дигитална иновација во даден контекст на учење, факторите за успех за спроведување на иновации во учењето и методите за спроведување на процесите на дигитализација во согласност со пристапот кон учење.

### **3.5. Раководител за бизнис и маркетинг**

Раководи со секторот и извршува овластувања во врска со организирање на финансиското работење и маркетинг. Задолжен е за изработка, планирање и реализација на годишниот маркетинг-план; задолжен е за раководење со буџетот за маркетинг; задолжен е за креирање и создавање на маркетинг-материјали, како: брошури, летоци и постери, итн.; се координира со агенциите во Северна Македонија за промоција на услугите и другите активности; прави анализи на пазарот и спроведува промотивни активности за брендот; задолжен е за организација на настани и кампањи; управува со активностите на друштвените мрежи; управува со електронските и печатените маркетинг-медиуми – односи со јавност; одржува список со контакти на клиенти и ги информира клиентите за новите производи, услуги и настани.

#### **7.1.1.2. План за човечки ресурси за комбиниран модел**

##### **Директор на центарот**

Директорот има обврска да го надгледува развојот, опфатот и карактеристиките на Центарот и го надгледува развојот или проширувањето на домените на РЦСОО. Неговите обврски ќе бидат во насока на поврзување на програмите и катедрите, да го администрира центарот од сите аспекти и да има визија и експертиза, успешно да го насочува целиот капацитет на центарот. Директорот директно ќе го известува Одборот за да се обезбеди врска меѓу главните чинители и интересни групи во РЦСОО.

Директорот на РЦСОО работи согласно со соодветните закони и регулативи, инструк-

циите од надлежните власти и одлуките на Одборот. Тој врши надзор врз тековните активности на центарот, се грижи да се исполнат официјалните задолженија и дава неопходни инструкции. Тој го претставува центарот во надворешните односи.

Директорот на центарот и раководителите на различните сектори, го сочинуваат највисокото раководство на центарот. Тие работат заедно како колектив и се грижат за колаборативна и континуирана размена на информации и за ефективно управување со тековниот развој на центарот.

За да ја исполни образовната мисија на центарот, директорот е одговорен за соодветната реализација на наставата како и за образовната и административната работа. Тој ги предводи вработените во центарот. Директорот на центарот соработува со компании, наставници, клиенти и сите релевантни надлежни власти. Тој подготвува и предлага одлуки за усвојување од страна на Управниот одбор и Советот на наставници, се грижи за одржување, сообразност, евалуација и надградување на развојниот план и буџет на центарот.

##### **Раководител за административни работи**

Врши различни задачи како поддршка на административните, финансиските работи и човечките ресурси во РЦСОО. Раководителот за административни работи е одговорен за централниот административен сектор и ги поддржува одделните сектори и функции на РЦСОО. Тој ги надгледува сите активности поврзани со: регрутирање, финансирање, осигурување квалитет, маркетинг и односи со јавност, одговорен е за буџетско / финансиско администрирање, управување со проекти и со човечки ресурси. Раководителот за административни работи може да има општа улога или да врши задачи во сите овие области.

Раководителот за административни работи е задолжен за севкупното управување со центарот. Тој е дел од највисокото раководство на центарот, кое работи заедно како колектив и се грижи за колаборативна и континуирана размена на информации за ефективно управување со тековниот развој на центарот. Во блиска соработка со директорот на центарот и неговиот административен тим, тој се грижи центарот да ја врши работата согласно со сите соодветни закони и регулативи.

Раководителот за административни работи

е задолжен за сите задачи поврзани со човечки ресурси (ЧР). Заедно со референтите за ЧР и во блиска соработка со сродните сектори, тој се грижи за строго да се почитуваат сите процедури за ЧР / Развојот на ЧР.

Главен аспект на работата на Раководителот за административни работи е осигурување на квалитетот за целиот центар. Тој е одговорен за активната вклученост на сите вработени во центарот во процесот на изработката на развојниот план. Заедно со сметководителот / секретарот и во соработка со сите сродни сектори и одделенија, Раководителот за административни работи се грижи за соодветно финансиско планирање и транспарентен сметководствен систем, согласно со соодветните закони и регулативи. Раководителот за административни работи е одговорен за прибирање на сите финансиски и кадровски податоци што ќе бидат побарани, за извештаите да ги исполнат барањата на надлежните власти.

#### **Раководител за оперативни активности**

Раководителот за оперативни активности е одговорен за соработката меѓу центарот, приватниот сектор и регионалната и локалната заедница. Тој е дел од највисокото раководство на центарот, кое работи заедно како колектив и се грижи за колаборативна и континуирана размена на информации за ефективно управување со тековниот развој на центарот. Во блиска соработка со тимот и директорот, тој развива и одржува одржлива врска меѓу центарот и сите чинители, и го промовира центарот како регионална точка за професионален и иновативен трансфер на знаења, СОО и вработување.

Раководителот за оперативни активности е одговорен за исполнување на мисијата на центарот за развој на вештини. Тој го надгледува целиот процес на образование и обука за да биде согласно со насоките на Управниот одбор, националните и меѓународните регулативи и упатства.

Раководителот за оперативни активности има блиска соработка со наставниот кадар. Заедно со нив тој ги води, насочува и надгледува сите наставници и инструктори. Треба да има одлични комуникациски вештини за да може ефективно да комуницира со учениците, клиентите, наставниците и инструкторите во центарот.

Тој е одговорен за развивање и спроведување на стратегијата за односи со јавноста со цел центарот и неговите услуги да најдат

на добар прием кај заедницата и стопанството во регионот.

Раководителот за оперативни активности е задолжен за прибирање на сите податоци за учесниците и завршените ученици, за извештаите да ги задоволат барањата на надлежните власти.

#### **Деловен асистент**

Врши ревизија на сметките, дава финансиски совети, управува со сметките и врши општи канцелариски работи. Деловниот асистент ја поддржува организацијата во секојдневното функционирање преку општи канцелариски активности, финансиско управување, програмска и административна поддршка. Деловниот асистент одржува позитивна работна средина преку организирање и поддршка на членовите на тимот. Негови главни задолженија се: водењето на сметководството, осигурувањето, платните списоци и административната поддршка. Деловниот асистент треба да биде тимски играч и да наоѓа начин да ги подобри услугите преку поддршка на членовите на тимот и севкупното функционирање на организацијата.

#### **Службеници за обука и развој**

Тие се задолжени за утврдување на потребите на вработените за обуки и развој, и за планирање, организирање и надгледување на соодветна обука. Тие нудат консултантски и советодавни услуги за решенија и интервенции во учењето. Одржуваат врски и соработуваат со различни чинители за да ги разберат барањата и целите од суштинска важност, за да се дијагностицираат јазовите во перформансите на работното место и да се евалуираат можностите за учење. Тие потоа дизајнираат и спроведуваат решенија и интервенции за учење по мера, за да ги подобрат деловните резултати и перформансите на работното место и да се смени однесувањето. Прават проценка на влијанието и ефективността од решенијата и интервенциите за учење и развиваат долгорочни планови за спроведување, а одржуваат и врски со чинителите и продавачите за да се постигне ефективно и одржливо спроведување.

#### **Предавачи во образование на возрасни**

Предаваат општообразовани и стручни предмети на лица од сите возрасти и академски способности. Предавачите треба да бидат способни да работат со лица од



различни области, да присуствуваат на колегиуми, да комуницираат со други професионалци / работодавачи.

Предавачите и таторите во образованието за возрасни, предаваат широка палета на предмети. Нема одредени академски услови за занимавање со оваа професија, но обично е потребна диплома за соодветниот предмет. Иако е можно е да се стане предавач без квалификации за наставник, шансите за добивање на работа и напредок во кариерата се поголеми доколку се поседуваат такви квалификации.

### **Олеснувач на процесот на учење**

Олеснувачот на процесот на учење испорачува производи и услуги за учење во различни средини, со користење на различни начини и методи на учење. Тој ги проценува потребите за учење и го прилагодува пристапот овозможувајќи постигнување на резултати од учењето согласно со потребите на ученикот. Тој е одговорен за трансферот на знаења и вештини преку испораката на содржината за учење, потпомагањето на групните дискусии и одговарањето на прашањата. Тој го стимулира развојот на ученикот и посветеноста за континуирано учење така што активно дава повратни информации и поддршка на ученикот. Ја оценува ефективноста на наставната програма и предлага подобрувања така што собира повратни информации од учениците и ги анализира пристапот кон учењето и материјалите. Олеснувачот на процесот на учење е квалификуван и работи во формалното и неформалното образование и неговата улога е да подучува, да го олеснува и поддржува процесот на учење кај групи ученици.

### **Кариерен советник**

Кариерниот советник во РЦСОО нуди услуги за професионално насочување за сите упатени клиенти, еден на еден, вклучувајќи и работилници за различни кариерни прашања и информации за целни групи во центарот. Овде спаѓаат личен развој, управување со стрес и време, патишта за напредок, информации за курсеви, права, техники на учење, пишување на кратка биографија и техники за интервју. Советникот, исто така, поседува најнови и точни информации за локални, државни и европски можности за образование и обука преку услуги достапни за граѓаните без потреба од закажување.

Советникот соработува со локалните цен-

три за вработување, за прашања поврзани со евидентираните невработени лица, ги застапува клиентите пред различни локални и национални агенции како институции од трет степен, високообразовни институции, службата за условни казни и националните мрежи за учење. Советникот гради цврсти врски со локалните работодавачи, локалните канцеларии за претприемништво и соработува со општинските и со регионалните власти, учествува во иницијативите и програмите за развивањето на услугите и поддршката за клиентите, вклучително и локалните мрежи за образование на возрасни, како локални работни групи за борба против злоупотреба на дрога и наркотични средства, локални служби за поддршка лица на лица со попречености, агенции за привремени и повремени вработувања и сл.

### **Координатори за истражување и развој**

Го координираат развојот на новите концепти и програми за центарот, често во блиска соработка со универзитетите, другите образовни партнери и индустријата. Ги анализираат потребите и очекувањата на клиентите за да ги утврдат деловните можности, да ги развијат деловните можности во целни сегменти, да ги разгледаат потребите и можностите на пазарот, и да развиваат односи со клиентите. Исто така, градат и долгорочни врски со клиентите и предлагаат решенија што ги предвидуваат потребите на клиентите и ги надминуваат нивните очекувања. Координаторите за истражување и развој истражуваат нови иновативни деловни процеси/моделите што се применуваат во индустријата, како што се новите концепти и принципи за дигитализација, факторите што треба да се земат предвид за да се процени изводливоста на дигиталната иновација во контекст на учење во дадена организација, факторите на успех за спроведување на иновацијата во учењето и методите за спроведување на процесите на дигитализација во согласност со методите на учење.

### **Оценувач**

Оценувачот е задолжен да врши оценување за да се измерат компетенциите и развојот на ученикот и да доделува уверенија и акредитации. Тој помага при прибирање и анализа на податоци, ги користи за да ги измери компетенциите и развојот на ученикот и да ги утврди генералните трендови и јазовите кај перформансите. Исто така, дава мислење и за севкупната ефективност на на-

ставната програма за да овозможи континуирано подобрување.

### Службеник за комуникација

Службеникот за комуникација подготвува, пишува и уредува рекламни и комуникациски материјали, како што се: соопштенија за медиуми, објави на блогови и содржина на друштвени мрежи. Ги промовира рекламните материјали преку соодветни канали, ја следи аналитиката и подготвува извештаи за успехот и неуспехот на рекламните кампањи, се грижи целиот рекламен материјал да биде во согласност со стандардите на брендот и води дигитални архиви со фотографии и видеа. Соработува со членовите на тимот за комуникации за развивање и спроведување на рекламни стратегии и кампањи, одговара на прашања од медиуми и соработува со медиуми за пласман на брендот во публикации.

#### 7.1.1.3. План на човечки ресурси во приватниот модел

Планот за ЧР кај приватниот модел има помалку гломазна структура, со помалку лица вработени на раководно ниво и поголем број вработени со скратено работно време / експерти со договор на дело кои ги извршуваат своите функции на привремена основа. Како што покажуваат примерите од постојните центри за трошоци во компании и универзитети<sup>26</sup>, вообичаениот модел за ЧР во приватен центар се состои од еден директор, еден административен службеник, 2 – 3 предавачи со половина работно време и мрежа од привремено ангажирани експерти за специфични задачи, согласно со потребните функции. Позициите наведени во 7.1.2.2. ќе може да се применат откако ќе се утврдат трошоците на центарот.

## 7.2. Финансии

**Формалното образование** во Регионалните центри за СОО и натаму ќе биде финансирано согласно со постојните одредби за финансирање на државните училишта. Средствата за финансирање на овие програми во РЦСОО, ќе бидат обезбедени од централниот буџет на Република Северна Македонија. Регионалните центри за СОО може да остваруваат и сопствени приходи и може да

<sup>26</sup> Проценка на капацитети на 2 – 3 постојни Технолошки паркови во земјата и да се обезбедат критериуми што ќе бидат основа за градење на посилни партнерства со компаниите за поефективно да се користат достапните средства за иновација и дигитализација на процесите, Соња Ристовска и Нилс Хадеруп Кристенсен, УНДП 2020

примаат донации согласно со законодавната регулатива. Регионалните центри за СОО може да учествуваат во финансирањето на образовните истражувања што ги спроведуваат другите институции.

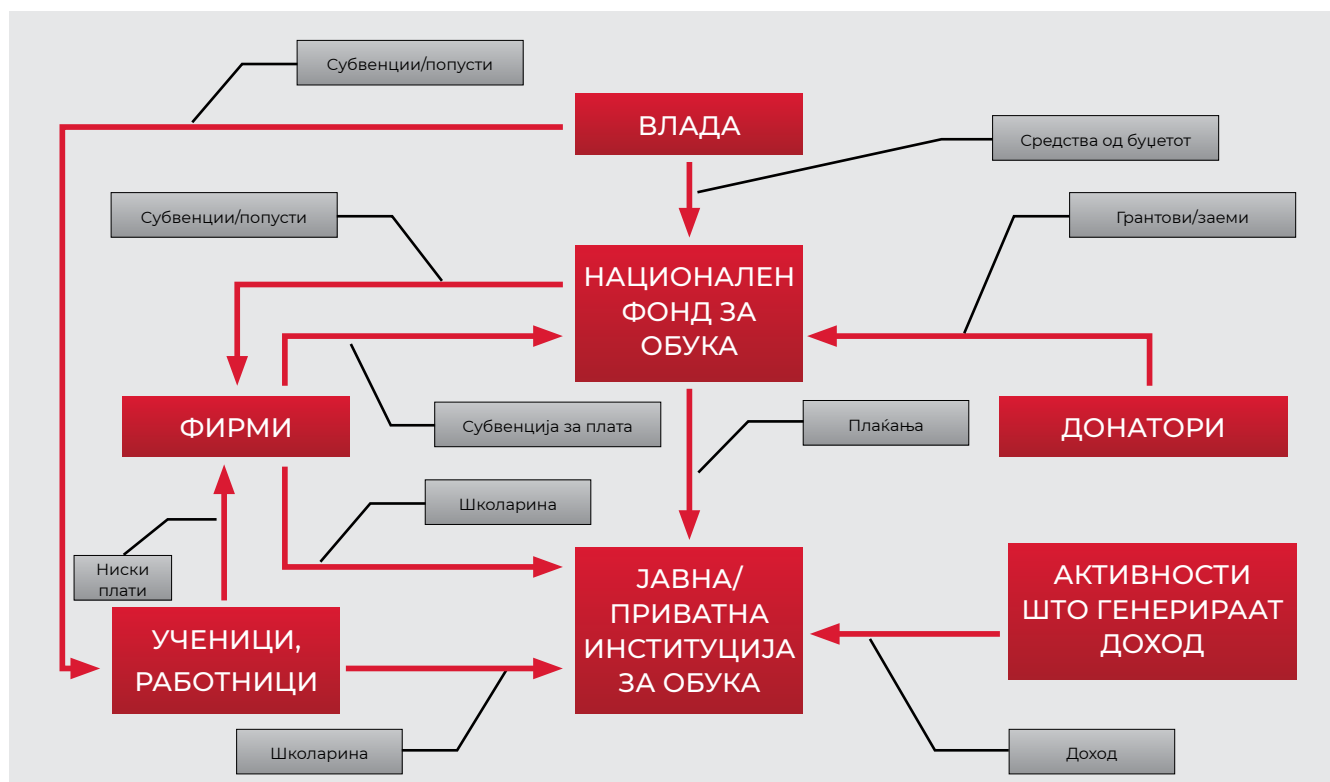
По преодниот период, останатите функции се планира да се финансираат од неколку извори, како: МОН, општините (општината каде што е лоциран РЦСОО како и други општини), самофинансирање (обуки на кандидати, реализација на проекти, воспоставување на реални компании, донации, концесии...), бизнис-заедницата, училишните компании, итн. Во следниот период, ќе треба да се работи на изнаоѓање на финансиски модел, кој ќе биде уреден со дополнителна подзаконска регулатива.

При подготовка на новите системски закони, треба да се земат предвид следните области од интерес:

- Автономија за потпишување договори со:
  - надворешни експерти за различни потреби;
  - компании што ќе обезбедат програми за обука, услуги за развој на бизнис-планови и други услуги;
  - приватни чинители за издавање на простории и опрема.
- Капацитет за управување со буџетот во рамки на повеќегодишното планирање. РЦСОО прима / добива средства од различни извори. Центрите треба да се способни самите да управуваат со своите буџети согласно со повеќегодишните програми за работа, кои ги надминуваат принципите на едногодишно (буџетско) планирање.
- Сопственост на средствата – да се разјаснат принципите на сопственост на средствата што РЦСОО ќе ги преземе од претходната организација (училиште) или оние што ќе ги заработи со воспоставување и започнување на работа како Регионален центар за СОО (на пр. како може да ги користи и присвои овие средства).
- Финансиска одговорност – да се утврди каква финансиска отчетност ќе има РЦСОО во однос на ангажираниот кадар, услугите што им се даваат на трети страни, активностите на вработените.
- Управување со различни програми за грантови.

Може да се применат неколку модели на финансирање, кои се прикажани на дијаграмот на **Графикон 6**.

ГРАФИКОН 6.



**Фонд за обуки:**

„Фондот за обуки“<sup>27</sup> е посебен финансиски дел, надвор од вообичаените владини буџетски канали кој има за цел развивање на продуктивните вештини за работа. Генералната цел на фондовите за обуки (ФО) е да се зголеми продуктивноста, конкурентноста и приходите на претпријатијата и поединците така што тие ќе ги стекнат потребните вештини. Многу ФО се финансирани преку членарината која ја уплаќаат претпријатијата, но може да се засноваат и на јавни придонеси и финансирање од донатори.

Според целта, може да се разликуваат три главни видови фондови за обуки: фондови за обуки пред вработување, фондови за обуки на претпријатија со кои се финансираат обуки на работниците на работното место и рамноправни фондови за обуки наменети за обесправени групи.

**а) Фонд за обуки пред вработување:**

Првенствено и најтрадиционално се користи за финансирање на обуки пред вработување во установи за обуки. Ова, главно, се однесува на занимања и вработувања во формалниот сектор.

**б) Фонд за обуки на претпријатија:**

Намената на овој фонд може да биде за обуки на веќе вработени лица во претпријатијата, но и за поттикнување на практиканството, учење преку работата или обуки надвор од работното место. Овде спаѓаат најголемиот дел од обуките што се обезбедуваат преку средствата обезбедени за обуки. Во Северна Македонија дискусијата за фондови за обуки во претпријатијата сè уште е во многу рана фаза и треба да се истражи вклученоста и интересот на компаниите.

**в) Рамноправни фондови за обуки:**

Фондовите за обука може да имаат средства за обука на невработени лица или обесправени групи. За ваквите обуки, обично се смета дека се обврска на владата, но склучувањето на конкурентните договори за ваквите обуки, станува посакуван механизам за нивно финансирање.

Во Северна Македонија, државните средства од Оперативниот план за активни програми и мерки за вработување, се канализираат преку Агенцијата за вработување на Република Северна Македонија (АВРСМ). Тие се надополнуваат со финансиска помош од ЕУ (ИПА) и од средствата што ги обезбедува самата АВРСМ. Распределба-

27 A review of National Training funds, World Bank 2009

Вид	Главна цел	Финансиски извори
1. Фонд за обуки пред вработување	Се финансира проширувањето и реализацијата на почетните обуки пред вработување.	Субвенција на плата – генерирани приходи
2. Фонд за обуки на претпријатија	Обезбедуваат стимулации за поголемо учество на вработените во обуки во самото претпријатие / претпријатија.	Данок на плата – стимулациски шеми
3. Рамноправни фондови за обуки	Се зголемуваат можностите за стекнување вештини од страна на обесправените групи кои не се опфатени со фондови или модалитети во претпријатијата.	Јавни субвенции, давачки или донатори

Извор: A review of National Training Funds, World Bank 2009, p.6

та на пари за одредени програми за обуки се прави според годишен план, врз основа на искажаните потреби и интереси. АВРСМ е задолжена да ги спроведе активностите за проценка на потребите. Во последните неколку години имаше програми за обука и поддршка на: самохрани мајки, жртви на семејно насилство, Роми, млади под 27 години, долгорочно невработени. Во однос на целите на програмите, тие нудеа обуки за самовработување, обуки во компании, обуки за основни и напредни ИТ-вештини, обуки за подготовка за вработување, итн. Обуката што се нуди со многу програми е директен одговор на потребите на работодавачите.

Од друга страна, анализата на наодите на Владата на Република Северна Македонија, покажува дека според нив, финансирањето на РЦСОО треба да се заснова на самофинансирање, додека државата може финансиски да помогне кога станува збор за цели од општествена важност.

МТСП предлага да се направи тим за привлекување на инвеститори, т. е. сектор за истражување на меѓународната економија и нивниот интерес за проширување во Северна Македонија. Ова значи да се испита кои странски инвеститори би отвориле компании во РСМ, да се комуницира со нив и да се анализира нивниот интерес за соработка, со цел да се обезбеди професионален и компетентен кадар кој би бил вработен во новите компании во иднина, а за сметка на тоа, инвеститорите да дадат финансиска и материјална поддршка на РЦСОО.

Примери за споделување на трошоците за обуки може да се најдат во различни форми

во земјите низ светот. Еве неколку примери<sup>28</sup>:

а) Финансиски аранжмани меѓу владата и работодавачите:

- Претпријатијата не се правно обврзани во однос на обуките и нивното финансирање (на пр.: Канада, Холандија, Шведска, Обединетото кралство и САД).
- Работодавачите доброволно преземаат значителна обврска за правно признаено финансирање на вработените (на пр.: Германија, Јапонија и Швајцарија).
- Работодавачите и синдикатите основаат развојни фондови за обуки согласно со клаузулите за обуки во колективните договори (на пр.: Белгија, Данска и Холандија).
- Владите им нудат на претпријатијата стимул за обуки (на пр.: Чиле, Германија, Република Кореја, Пакистан и Обединетото кралство).
- Владите воведуваат задолжителни обуки (на пр.: Данска, Франција, Индија, Ирска, Република Кореја, Пакистан, Малезија, Нигерија, Сингапур и повеќе латиноамерикански земји).
- Владите и претпријатијата кофинансираат платено отсуство за обуки и образование за работниците (на пр. Белгија и Франција).

б) Владини иницијативи за обуки во претпријатијата

- До одредена сума, трошоците на претпријатијата за обуки се одбиваат од профитот што подлежи на данок или од други

<sup>28</sup> Gasskov, Vladimir (ed.): Managing Vocational Training Systems. A Handbook for Senior Administrators. Geneva: International Labour Office 2000

даноци. На овој начин, во утврдени рамки, владата ги сноси трошоците за обуките што ги спроведуваат работодавачите (како во: Чиле, Малезија и Република Кореја).

- Претпријатијата се изземени од даноци на увоз за опрема за обука (како во: Пакистан и Република Кореја).
- Кога претпријатијата градат центри за обуки, им се нудат владини заеми со ниски каматни стапки и се изземени од апропријација, даноци на имот и земја (како во Република Кореја).
- На претпријатијата им се нудат владини субвенции за обуки и надградба на вештините на вработените или се делат трошоците (како во Обединетото кралство и Белгија).

### 7.3. Простории и опрема

Регионалниот центар за СОО треба да биде опремен со најсовремена технологија. Се препорачува дијалог со сродните индустрии и организации за да се задоволат точните и континуирани потреби на даден сектор. За специфични, еднократни потреби, се препорачува да се користат опремата и просториите на компаниите или универзитетските лаборатории.

Процедурите за набавка на нова опрема и за адаптација на просториите се објаснети подолу.

Врз основа на регионалните развојни стратегии, направените анализи на регионалните потреби од вештини, податоците од Државниот завод за статистика и другите извори, како и консултациите со идентификуваните РЦСОО, локалната индустрија и другите локални чинители, прво треба да се подготви документ со кој ќе се дефинира кои специјализации ќе се реализираат на кои локации согласно со потенцијалот и побарувачката. По одобрувањето на овој документ, ќе се направат листи со опрема, во тесна соработка со наставниот кадар и во консултација со експерти од локалната индустрија, па овие листи ќе се споредат со потребите за опрема на постојните наставни програми и ќе се земе предвид идната побарувачка.

Потоа, ќе се направи мапирање на моменталната ситуација со електричните и инфраструктурните капацитети, врските, интернет итн. за инсталација и користење на наставната опрема.

- Подготовка на прашалник за одговорните лица во секој од РЦСОО – ќе се достави

до сите институции кои треба да ја опишат состојбата со сегашните капацитети, врски, интернет, итн. во просториите што се користат за реформираните наставни програми.

- Анализа на добиените податоци и мапирање на сите информации.
- Проверка на добиениот опис на самото место при теренски посети, за корекции и уредување на добиените информации.

До финансиското тело ќе се достави листа со адаптации на просториите и потребната опрема во рамките на расположливиот буџет. Ќе се направи предлог за распределба на наставната опрема, по можност, ќе се наведе опремата во групи и ќе се подготви Акциски план за дистрибуција, со совети за потребните предуслови за успешна инсталација на опремата во институциите. Резултатите од анализата на потребите и добиените одговори ќе бидат прикажани во Нацрт-извештајот од анализата на потребите.

Следен чекор во процесот е да се подготват технички спецификации за набавка и инсталација на опремата, како и да се направи истражување на пазарот за можните добавувачи на опремата, согласно со насоките за најдобра практика.

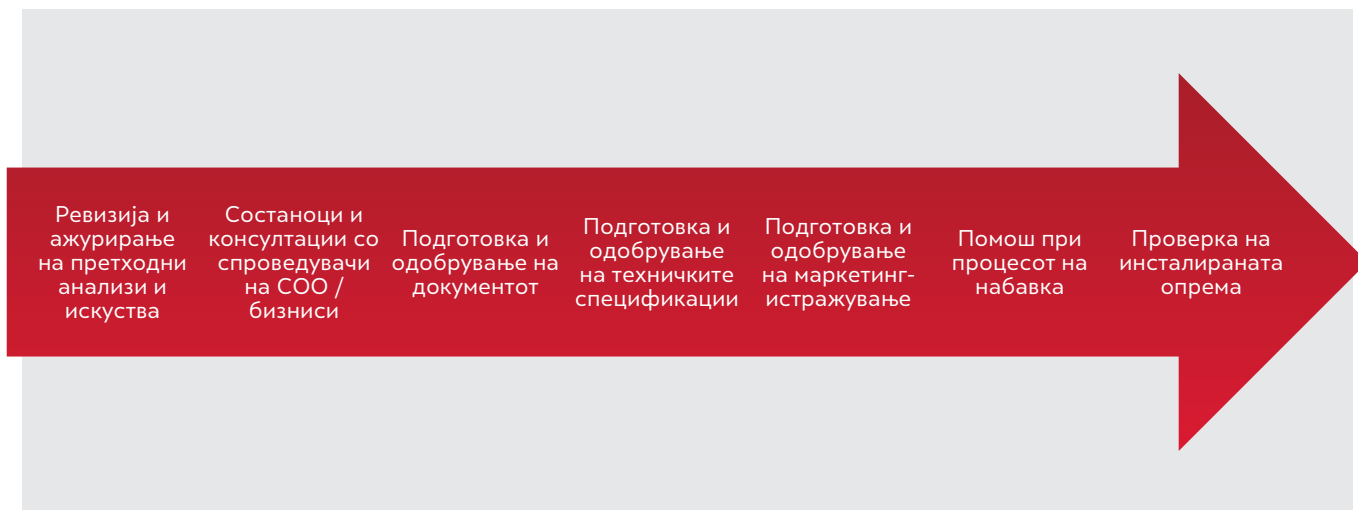
Очекуваните резултати ќе бидат претставени во Извештајот за анализа на потребите, каде што ќе се утврдат и подредат според приоритетот, потребите за наставна опрема, што ќе послужи како почетна точка за спецификација на потребната наставна опрема. Во извештајот од истражувањето на пазарот, ќе се наведат веродостојни пазарни информации, со цел да се утврдат доволниот број потенцијални добавувачи и буџетот. Деталите за техничката спецификација за тендерска набавка ќе се подготват врз основа на наодите, ќе се прилагодат на специфичните потреби на одбраните РЦСОО и ќе бидат во согласност со актуелните регулативи за набавки. Постои дополнителна програма за градење на капацитети како алатка за успешен пренос на сопственоста врз проектните резултати на корисниците.

Главните чекори на целиот процес за набавка на опрема и простории е резимиран на **Графикон 7.**

### 7.4. Партнерства

Мрежата на партнерства околу РЦСОО треба да биде флексибилна и добро поддржана со ресурси, со цел да се максимизира





нејзиното влијание и да се овозможи иновација. Треба внимателно да се размисли за временската рамка за воспоставување на мрежата, имајќи предвид дека мрежите може да се привремени или подолгорочни. Тие може да ја менуваат формата и целта. Може да постојат како почетна фаза на поширок или подолг стратешки план, како на пример, воспоставување и прифаќање на култура на соработка. Мрежи може да се воспостават и во моментот кога се планира проект со цел да се реализираа таа активност, но со нив може да се воспостават и трајни врски каде што проектната активност е само еден дел.

Развојот на мрежата го насочуваат актерите со сопственост, имајќи предвид дека поактивните / поповрзани актери може најдобро да се искористат како амбасадори за да се зајакне, прошири или насочува развојот на мрежата. Мрежите може да бидат темел за одлуки во врска со оптималната распределба на ресурси во системите за образование на возрасни, вклучително и тоа до кој степен буџетите ќе бидат централизираны или децентрализираны.

РЦСОО треба да соработува со: општините, стручните училишта, компаниите, локалната самоуправа и коморите, со други РЦСОО во Европа, технички факултети, канцеларии за развој и синдикати.

Развојот на мрежата на партнерства може да се одвива во низа постепени чекори, бидејќи услугите на РЦСОО може да се градат постепено, почнувајќи со основни услуги, кои потоа може да се прошират со воведување на други услуги, додека не се покрие целата палета на функции.

Како **прв чекор** се препорачува воспоставување на РЦСОО, каде што основните услуги се развиваат во блиско партнерство со компаниите, владините тела и агенции, како и со образовните партнери коишто треба да се вклучат. Целта е да се направи портфолио со програми за обука. Истовремено, со започнување на овие активности, се предлага да се воспостави партнерство со релевантните компании што ќе бидат вклучени во делот на учење преку работа, за да може да се прават првичните планови за областите каде што компаниите може да придонесат за комбинацијата од услуги, како на пр.: програми за обука, опис на активностите на иновациониот центар, управување со РЦСОО.

**Втор чекор** е да се воспостави контакт со компаниите во целните сектори за да се утврдат нивните конкретни потреби, да се презентираат услугите и да се договорот следните чекори. Прелиминарната листа на компании најчесто ја сочинуваат компаниите што дале позитивно мислење за воспоставување на РЦСОО. Овде може да се релевантни и партнерства со стопанските комори и индустријата, организациите на работодавачи и сл.

**Трет чекор** е да се воспостават партнерства со други институции што даваат услуги. Релевантни институции се установи за СОО што нудат обуки, на пример, во текстилната индустрија, што не е опфатена кај ниту еден од основните партнери, како и установи за СОО кои може да бидат вклучени во центарот и кои може да нудат услуги или експертиза што во моментот ги нема во РЦСОО.

Овде би требало да се вклучат и национал-

ните тела за лицензирање и акредитација, и владините институции за признавање на обуките и програмите што ги задоволуваат потребите на индустријата.

**Четвртиот чекор** е вклучување на национални / европски и меѓународни финансиски тела, со цел да се бараат финансиски средства за иновативни активности во реализација на задачите на РЦСОО во некоја од областите што ги покрива центарот.

**Петтиот чекор** се однесува на наоѓање учесници во образованието и обуките како и за ВНИУ – услугите за образование на возрасни, за што може да се предвидат различни партнерства, како на пример: партнерство со медиумски компании, локални центри за вработување, НВО.

На моделот подолу е прикажано резимето на индикативната распределба на различните улоги и обврски во партнерствата од земјите на ЕУ.

Процеси	Борд на директори	Изработка на наставни програми	Развивање на програми	Обука на ментори	Финансирање на опрема, трошоци и активности	Учење преку работа	Акредитација	Оценување Евалуација Надзор
Партнери								
Влада		✓			✓		✓	✓
Општини	✓					✓		
Компании		✓	✓	✓	✓	✓		✓
Локална самоуправа	✓				✓			✓
Универзитети и факултети	✓	✓	✓				✓	✓
Стручни училишта					✓	✓		
Комори	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Синдикати	✓					✓		✓
Канцеларии / паркови за развој		✓	✓	✓				
НВО	✓	✓	✓					
Други РЦСОО во Европа		✓	✓				✓	
Тела за акредитација							✓	✓

## 8. Процеси

**П**роцесите се стандардизирани активности што РЦСОО редовно ги извршува. Тие треба детално да се опишат, а описите да се чуваат во „Прирачник за квалитет“ на РЦСОО.

Според сегашната законска регулатива, Регионалните центри за СОО ќе произлезат од постојните средни стручни училишта. Тие треба да се стекнат со дополнителна автономија во споредба со средните училишта, за да можат ефикасно и ефективно да ги извршат основните и дополнителните функции предвидени за РЦСОО.

РЦСОО треба да имаат специфични овластувања што нема да се преклопуваат и ќе ги почитуваат принципите на избегнување судир на интереси во следните процеси:

1. Подготовка на годишни и повеќегодишни програми
2. Планирање на функции на краток и долг рок
3. Планирање на човечки ресурси за Регионалниот центар за СОО
4. Планирање на нови квалификации<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Повеќе информации околу процесите за стандарди на занимање и стандарди на квалификациите во Анекс 8.

5. Планирање на механизми за осигурување на квалитет и информации
6. Финансиско планирање

### 1. Подготовка на годишна и повеќегодишна програма за работа

Основните области од структурата на Годишната програма за работа (ГПР) ќе бидат дополнително утврдени од: МОН, ЦСОО, ЦОВ и БРО, а ќе биде прилагодена согласно со потребите на РЦСОО.

Секој РЦСОО ќе биде обврзан да подготви четиригодишен стратешки план со:

- активности, временска рамка, обврски, финансиски импликации за секоја активност и
- процедури за подготовка и усвојување на годишна програма за работа и стратешки план.

Посебен подзаконски акт ќе ги уредува и дефинира содржината, процедурите и крајните рокови за поднесување и доставување на повеќегодишната програма за работа на Регионалниот центар за СОО. Исто така, ќе се уредат и мониторингот и евалуацијата на работењето на РЦСОО.

Подготовката на Повеќегодишната програма за работа (ПГПР), ќе биде партиципативен процес во кој ќе бидат вклучени сите релевантни чинители.

Во подготовката на ПГПР, треба да се прави разлика помеѓу „среднорочен работен план“ за период од четири години, и „годишна програма за работа“.

Среднорочниот план, преку долгорочните инвестиции, осигурува дека одделните цели – особено оние што брзо созреваат – се важни компоненти на насоченото холистичко развојно планирање (визија). Годишната програма за работа се заснова на целите од среднорочниот работен план и ја утврдува развојната работа за претстојната учебна година.

Генералниот организациски редослед на работната програма за работа може да се опише на следниот начин:

- Почетна точка за изработка на работна програма е директорот да формира „работна група“. Задача на работната група е да подготви дизајн за ПГПР и особено да го контролира процесот на подготовка. Како поддршка, работната група формира специјализирани помали работни групи за одделни прашања.
- Нацрт-предлогот се доставува до Управниот одбор на центарот, на одобрување, и откако ќе биде потпишан од директорот и претседателот на Одборот, се доставува, на одобрување, до раководителот на локалната канцеларија за образование или до друга надлежна служба.
- Откако ПГРП ќе биде одобрена, ќе се формира група за евалуација (специјална група) што ќе се грижи за континуиран мониторинг и ревизија на тековната работа. Директорот е задолжен за доставување на Годишен извештај до Одборот и до надзорниот орган.

## **2. Планирање на функции на краток и на долг рок**

Прво треба да се направи функционална анализа за секој Регионален центар за СОО, бидејќи секој од нив ќе има уникатни функции согласно со средината што ќе ја опслужуваат. Функционална анализа е техника што се користи за да се утврдат работните компетенции за една продуктивна функција. Таква функција може да се дефинира на ниво на сектор на занимање (на пр. образование), институција, група институции или цел сектор на производство или услуги. Функционалната анализа може да се раз-

вива од различно почетно ниво: сектор на занимање (образование); главни занимања во различни сектори (наставник по стручни предмети) или занимање (наставник по практична обука). Оттука, е очигледна флексибилноста на функционалната анализа, иако таа е дизајнирана како алатка за анализа на голем обем, па така може да биде корисна и за анализа на занимања во одредени потсектори, дури и во одредени организации.

Сепак, функционалната анализа не е егзактен метод. Тоа е работен пристап кон потребните компетенции преку дедуктивна стратегија. Почнува со утврдување на главната цел на продуктивната функција или услуга што се проучува, а потоа се поставуваат прашања за да се дознае кои функции треба да се извршат за да се постигне претходната функција. Идеално би било да се направи на група од лица кои се запознаени со функцијата што е предмет на анализа. Вредна е како алатка, поради тоа што е репрезентативна. Функционалната анализа, како и која било друга методологија што ги анализира занимањата, станува темел за создавање не само на стандарди за компетенции туку и за програми за обуки.

Методот на функционална анализа е првиот чекор во создавањето на стандарди за стручни компетенции. Поради тоа, тој е во основата на описот на занимањата што се предмет на стандардизација. Интеграцијата на стандардите за компетенции со нивните различни компоненти: единици на компетенција, елементи, докази за перформанси, критериуми за перформанси, област на примена и докази за знаење и насоки за оценување, е основа за дизајнирање на наставни програми и програми за обуки засновани на компетенции.

## **3. Планирање на човечки ресурси за Регионалниот центар за СОО**

Планирањето на човечки ресурси е процес преку кој се наоѓа вистинскиот кандидат за соодветното работно место. За спроведувањето на кој било процес, најнеопходна задача е да се развие организациската цел што треба да се постигне преку спроведувањето на процесот.

На **Графикон 8** се претставени шесте чекори во планирањето на човечки ресурси:

### **■ Анализирање на организациските цели**

Целта што треба да се постигне во иднина во различни области, како почетно СОО, постсредно, комерцијални активности, кадриерно насочување, итн. ни дава претста-

## ГРАФИКОН 8.

Чекори во планирањето на човечките ресурси



ва за работата што треба да се изврши во организацијата.

- **Попис на моменталните човечки ресурси**  
Од ажурираниот информатички систем за човечки ресурси, може да се анализира моменталниот број на вработени, нивните капацитети, перформанси и потенцијал. За да се пополнат различните работни позиции, може да се проценат внатрешните извори (т. е. вработените во самата организација) и надворешните извори (т. е. кандидат од различни агенции за вработување).
- **Прогнозирање на побарувачката и понудата со човечки ресурси**  
Треба да се проценат човечките ресурси што се потребни за различни позиции согласно со работниот профил. Се мерат и

расположливите внатрешни и надворешни извори за пополнување на тие места. Треба соодветно да се усогласат описот на работното место и спецификацијата на една конкретна работа, и профилот на личноста што е погодна за тоа место.

- **Проценка на јазовите кај работната сила**  
Споредбата на побарувачката за човечки ресурси и понудата на човечки ресурси ќе дадат информации за вишокот или дефицитот од човечки ресурси. Дефицит е бројот на лица што треба да се вработат, додека вишок се оние места што треба да се укинат. Вештините на вработените може да се надградат со соодветни обуки и развојни програми.
- **Формулирање на акциски план за човечки ресурси**  
Планот за човечки ресурси зависи од тоа дали има дефицит или вишок во организацијата. Следствено на тоа, планот може да се финализира или за нови вработувања, обуки, трансфер меѓу сектори во случај на дефицит или укинување, или доброволно пензионирање и прераспределба во случај на вишок.
- **Мониторинг, контрола и повратни информации**

Ова главно значи спроведување на акцискиот план за човечки ресурси. Човечките ресурси се распределуваат согласно со потребите, а пописите се ажурираат на одреден период. Се врши мониторинг на планот за да се утврдат и да се отстранат недостатоците. Се прави споредба на планот за човечки ресурси и неговото реално спроведување за да се осигура соодветна акција и достапност на потребниот број вработени за различни работни места.

### 4. Планирање на нови квалификации

Процесот на планирање е објаснет на модел на **Графикон 9**.

- Процесот на развивање на нови образовни квалификации, кој е во примена во РСМ, е детално опишан во Анекс 8

### 5. Планирање на механизмите за осигурување квалитет и информации

Контролата на квалитетот во СОО е уредена со одредбите од Законот за средно образование, Законот за просветна инспекција и Правилникот за интегрална евалуација, Законот за стручно образование и обука и Показателите за квалитетот на работата на



ГРАФИКОН 9.



Извор: Adapted from an unpublished paper by Bob Mansfield and Hermann Schmidt, 1999

училиштето. Контролата на квалитетот во СОО се врши интерно (самооценување) и надворешно (интегрална евалуација).

Министерството за образование и наука (МОН) има водечка улога во дефинирање, спроведување и следење на политиките во образованието и обуката (формално и неформално). МОН ги спроведува постапките за акредитација на давателите на СОО. Наставните програми за средното образование ги подготвува Бирото за развој на образованието и / или Центарот за СОО и ги одобрува министерот за образование и наука. Бирото за развој на образованието и ЦСОО го поддржуваат и следат спроведувањето на наставните програми за средно образование.

Системот за осигурување на квалитет ЕКА-ВЕТ+<sup>30</sup> може да се примени на ниво на систем и на ниво на давател на СОО, и затоа може да се користи во РЦСОО за да се процени ефикасноста на наставата. Прилагодлив е на различни национални системи и може да се користи согласно со националното законодавство и практика. Рамката ја дополнува работата на аспектите за осигурување квалитет на Европската рамка

на квалификации (ЕРК) и Европскиот кредит трансфер-систем за СОО (ЕКВЕТ). Се надоградува врз претходните европски системи за осигурување квалитет (како Заедничката рамка за осигурување квалитет – CQAF и Европската рамка за осигурување квалитет во СОО – ENQA-VET).

Рамката<sup>31</sup>:

- содржи информации за потребата од редовен мониторинг (со внатрешни и надворешни механизми за евалуација) и известување за напредокот;
- користи вообичаени критериуми за квалитет и индикативни описи за да се поткрепат мониторингот и известувањето;
- ја потенцира важноста на заедничките показатели за поддршка на евалуацијата, мониторингот и осигурувањето на квалитет кај системите и давателите на СОО.

Оваа рамка содржи сет од 10 (десет) индикатори<sup>32</sup> кои РЦСОО може да ги користи како „алатки“ кога ја прилагодува и развива на-

31 The EQAVET Framework, Council Recommendation on vocational education and training (VET) for sustainable competitiveness, social fairness and resilience, Brussels, 25 November 2020)

32 Индикаторите се детално дадени во Анекс 7.

30 EQAVET+ Indicators' Toolkit by EQAVET

ставата во СОО. Индикаторите не се дизајнирани како одредници, туку како поддршка на културата на осигурување квалитет во СОО.

Индикативните дескриптори на ЕКАВЕТ+ имаат за цел да ги поддржат земјите членки, кога го сметаат тоа за соодветно, при спроведувањето на ЕКАВЕТ-рамката. Тие може да се применат и на: настава во училиште, практиканство, програми за доживотно учење, обуки во компании, и неформално и информално учење. Дополнувањата се однесуваат на тоа како да се примени секоја фаза од циклусот на осигурување квалитет на овие аспекти од обуката / учењето. Во некои случаи, дополнувањето едноставно додава дополнителни информации на постојните ЕКАВЕТ-индикативни дескриптори, а кај други, се нудат нови индикативни дескриптори.

### Критериуми за прибирање податоци

- Постојните податоци треба да се користат кога / каде што е можно, но не по цена на нивната валидност и точност.
- Административниот товар, ресурсите и времето потребно за прибирање податоци се важни фактори, т. е. индикаторите треба да се прибираат и анализираат рационално и навремено за да обезбедат тековни информации.
- Индикаторите треба да може доследно да се мерат со текот на времето, па затоа во националниот мониторинг-систем треба да се воспостави континуитет.
- Треба да сме свесни дека постојат практики што треба да влијаат врз квалитетот на податоците или да доведат до непланирани последици од користење на индикаторите, т. е. „ефект на контрареакција“ во практиките на наставниците и обучувачите, како резултат на перформансите на учениците кај екстерната евалуација.
- Понекогаш треба да се прави компензација, на пр. кога се усогласуваат финансиските средства за наставата со стапката на завршени/откажани ученици.
- Методи за прибирање податоци:
  - административни извори;
  - годишен попис на организации / институции за СОО;
  - систематско собирање податоци за административни потреби – административни податоци (на пр. финансирање во СОО, квалификации на наставници и обучувачи) и евиденции (на пр. евиденција на запишани ученици);

- анкети со репрезентативен примерок на целно население со цел да се соберат информации за одредени прашања;
- резултати од испити и анкети за степенот на достигнувања релевантен за националните квалификации;
- индиректни извори на податоци за СОО;
- општ попис на населението;
- анкети во домаќинства, анкета на работна сила.

### Дисеминација на информации

По прибирањето и обработката на податоците, следниот чекор е да се дисеминираат фактите и бројките што се важни за добивање поддршка за политики, програми или интервенции во областа на СОО. Бидејќи графичкиот приказ е многу корисна алатка, вреди да се земат предвид различни начини за визуализација на податоците, т. е. информациите визуелно да се прикажат. Со други зборови, прикажувањето на информации со графикони и други видови дијаграми може да биде многу ефективно, бидејќи ако се направени соодветно, им овозможува на луѓето да си ги визуелизираат наведените податоци, со што информациите стануваат пореални и разбирливи, особено за чинителите што не се специјалисти и за јавноста општо.

### Активности за управување со квалитетот во РЦСОО

Задачите на интерниот систем за осигурување на квалитет<sup>33</sup> може да се опишат на следниот начин:

- а. опис на процеси: ова е едно од најистакнатите барања за сите видови екстерно признавање на квалитетот во организација за СОО. Интерниот систем за осигурување на квалитет ги воспоставува и опишува оперативните процеси и нивните цели за квалитет заедно со индивидуалните обврски на раководството и контрола на секоја операција, со што се добива целосна слика за организацијата;
- б. самооценување / оценување: интерниот систем за осигурување квалитет ги развива и / или обезбедува потребните инструменти и алатки за собирање информации и оценување на резултатите од вработените, учениците и надворешните чинители.

<sup>33</sup> Handbook for VET providers, Supporting internal quality management and quality culture, CEDEFOP 2015

ли. Како хоризонтална задача, системот за осигурување на квалитет се заснова на доследни принципи за собирање и евалуација на информации во различни сектори и одделенија на организацијата за СОО и за различни операции;

- в. мониторинг и управување со промени: системот за осигурување на квалитет ги применува институционално договорените процеси за осигурување квалитет преку континуиран мониторинг, редовно оценување, евалуација и предлози за прилагодување, подобрување и промени;
- г. документација: ова е уште еден основен услов за екстерно признавање на институцијата. Интерниот систем за осигурување на квалитет мора да ја обезбеди документацијата и чувањето на сите документи што се однесуваат на работењето на институцијата за СОО, како интерните, така и оние што се наменети за надворешните чинители.

Целосно развиен документациски систем во една институција за СОО, треба во безбедни услови да ги чува најмалку следните документи:

- i. изјава за мисијата и политиките за квалитет на институцијата за СОО;
  - ii. опис на главните процеси и дефиниции на поврзаните (лични) обврски;
  - iii. алатки и инструменти што се користат за оценување и евалуација;
  - iv. записи од спроведено оценување и евалуација;
  - v. записи од сите предлози, поплаки и истрагите што биле потоа спроведени;
  - vi. записници и резултати од дискусии за подобрување на квалитетот на организациските процеси и испорака на програми и услуги.
- д. комуникација: како функција што го опфаќа целиот систем, системот за осигурување на квалитет во една институција за СОО треба да обезбеди интерна комуникација со вработените, наставниците / обучувачите и учениците, како и комуникација со релевантните чинители од надвор како: општообразовни училишта, работодавачи и агенции за вработување.

## 6. Финансиско планирање

Во правната рамка не се спомнува директно финансирањето на РЦСОО, но елементи може да се најдат во други делови. Законот за финансирање на локалната самоуправа,

Законот за граѓански универзитети за доживотно учење, Законот за иновациона дејност и Законот за користење и располагање со стварите во државна сопственост и со стварите во општинска сопственост.

Подолу се наведени неколку опции:

- а. РЦСОО може да биде финансиран согласно со Законот за финансирање на единиците на локална самоуправа преку посебни грантови што се користат за финансирање на одредена активност, особено кога станува збор за приватен РЦСОО;
- б. РЦСОО може да биде финансиран од Буџетот на Република Северна Македонија согласно со Законот за средно образование, доколку се воспостави како државно стручно училиште за квалификации од општествен интерес, и преку доделени блок-дотации, согласно со Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа;
- в. РЦСОО може да биде финансиран од сопствени извори на локалната самоуправа, согласно со Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа, каде што општината дава објаснување за буџетот и ја наведува програмата што ќе ги обезбеди средствата;
- г. РЦСОО може да биде финансиран и преку давање на образовни услуги за граѓани што не се од интерес или од потреба за државата, како што е уредено со Законот за средно образование;
- д. РЦСОО предводен од бизнисот, може да биде финансиран преку учество во проекти;
- ѓ. РЦСОО може да биде финансиран во соработка со Стопанските комори, преку индустриите или со поддршка од владата и од странските фондови;
- е. Учесниците во обуките, кои самоиницијативно ги подобруваат своите вештини за квалификација или преквалификација, треба лично да ги покријат трошоците за обуката;
- ж. Друг начин за обезбедување средства за РЦСОО, може да се најде во Законот за иновациона дејност, каде што е наведено дека иновационата дејност, меѓу другото, опфаќа трансфер на технологии и / или знаења за: иновативни производи, технологии, процеси и услуги, така што давателите на образовни услуги, во овој случај РЦСОО, може да ја имаат улогата на технолошки паркови за специфични знаења и вештини за нови технолошки процеси.

Резиме на опциите за модел на финансирање:

Модел на финансирање бр.	Опис	Опција 1	Опција 2
1.	Владини средства	Член 10 од Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа	Член 12 од Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа
2.	Владин буџет	Закон за средно образование, член 101	Закон за средно образование, член 103
3.	Буџет на локалната самоуправа	Член 4 од Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа	Член 23 од истиот закон
4.	Приходи на отворени универзитети	Законот за отворени граѓански универзитети за доживотно учење, Поглавје IV Финансирање на работата на отворените граѓански универзитети за доживотно учење во член 16	
5.	Учество во проекти	Национални проекти	ЕУ / меѓународни проекти
6.	Финансирање преку соработка	соработка со Стопанската комора	Со индустрии / владини фондови / меѓународни фондови
7.	Средства од приватни корисници	Ги покриваат сопствените трошоци	
8.	Средства од технолошки парк	Член 4 од Законот за иновацииска дејност	

Финансиското планирање е тесно поврзано со повеќегодишната и годишната програма за работа, како инструмент за реализација на договорените задачи и активности за претстојниот работен период.

# Анекси

## Анекс 1 – Хронолошки преглед на процесот

**Н**а 23 ноември 2018 г., Министерството за образование и наука формираше Работна група што работеше во партнерство со експерти од Европската фондација за обука. Во првата фаза до декември 2018 г., се работеше на унапредување на знаењето и развивањето на капацитети кај повеќе чинители за новата реформа. Во втората фаза, во периодот од март до јуни 2019 г., се спроведе истражување за побарувачката на реалниот сектор и понудата на вештини од стручното образование и обука во 3 (три) региони. Во третата фаза, од јули до септември, се даваа коментари, предлози и насоки за унапредување на стручното образование и обука во Република Северна Македонија. Во декември 2019 г., Владата на Република Северна Македонија донесе Одлука за избор на три училишта во: Североисточниот регион, Југозападниот регион и Полошкиот регион. На 20 март 2020 г., започна подготовката на концепт, на иницијатива на Министерството за образование и наука, која опфати одржување на повеќе од 30 виртуелни состаноци со образовните институции и со трите училишта. На 22 мај 2020 г., беше подготвен Нацрт-развојниот концепт, кој беше споделен во рамките на институциите (МОН, БРО, ЦСОО, ЦОВ, училиштата). Во јуни 2020 г., беше организирана интерна координација. Во јули 2020 г., Нацрт-развојниот концепт беше преведен на англиски јазик, а во периодот од август до ноември 2020 г., се одржаа онлајн-состаноци со ЕТФ, Е4Е и УНДП за сите отворени прашања. Во декември 2020 г., беше договорена соработка со УНДП за ангажирање на меѓународен експерт и за финализирање на Нацрт-развојниот концепт. Експертот ги достави првите предлози на 26 јануари 2021 г. Во текот на 2021 година паралелно се работеше на Концептот за развивање на РЦСОО и на нов предлог Закон за СОО.

При подготовката на Концептот, се одржаа консултации со сите чинители во процесот и фокусните групи. Одговорите од фокусните групи се вградени во Концептот.



## Анекс 2 – Развиен, воспоставен и оперативен модел на Центарот за извонредност во СОО во Братислава<sup>34</sup>

		Поставување на темелите Надградба на она што вообичаено го прави СОО, со блиска соработка со пазарот на труд	Развивање на додадена вредност Заедно со регионалниот стратешки развој и во соработка со широкиот спектар на чинители	Достигнување на извонредност – ЦСИ што самиот се преиспитува Кокреирање на локални екосистеми на вештини и локален иновациски и регионален развој. Силна димензија за интернационализација на СОО.
Кластер на активности	Учење и обука	Наставните планови и програми се ускладени со потребите на пазарот на труд.	Игра активна улога во механизмите за предвидување на вештини.	Воспоставување на синергетска врска со механизмите за предвидување вештини.
		Континуирано СОО се нуди истовремено со почетно СОО што се заснова на принципите на доживотно учење.	Да се зголеми интеграцијата на почетното СОО (ПСОО) и континуираното СОО (КСОО) врз основа на принципите на доживотно учење.	Центрите интегрираат настава за доживотно учење; мали или никакви разлики меѓу почетното СОО (ПСОО) и континуираното СОО (КСОО).
		Подобрување на квалитетот на СОО преку иновативни педагогии.	Усвојување на посистематски пристапи кон иновациите во обуката и учењето.	Врши истражување на ефективност на иновативните методологии за настава и учење.
		Транзиција кон СОО од повисок степен само од случај до случај.	Систематски се развиваат патишта до повисок степен на СОО.	Развивање на заеднички транснационални наставни програми.
		Континуиран професионален развој на наставници и обучувачи.	Иновациите во обуката / наставата / учењето, се поврзуваат со континуираниот професионален развој.	Транзиција кон повисоко специјализирано ниво на СОО како дел од понудата.
				Воспоставени се механизми за повратни информации меѓу практиката на континуиран професионален развој + истражување и развој.
		Услугите за насочување и валидација се составен дел од понудата на СОО за сите ученици и учесници.		

34 CoVEs- <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=21767&langId=ga>

	Поставување на темелите Надградба на она што вообичаено го прави СОО, со блиска соработка со пазарот на труд	Развивање на додадена вредност Заедно со регионалниот стратешки развој и во соработка со широкиот спектар на чинители	Достигнување на извонредност – ЦСИ што самиот се преиспитува Кокреирање на локални екосистеми на вештини и локален иновациски и регионален развој. Силна димензија за интернационализација на СОО.	
Кластер на активности	Вклученост во компании – компаниите обезбедуваат дел од опремата или експерти.	Двонасочна, реципрочитетна врска со бизнис-заедницата.	Водечка улога во иновациски центри, центри за дифузија на технологија, бизнис-инкубатори.	
	Соработка и партнерство	Учество во иновациски центри, центри за дифузија на технологија, бизнис-инкубатори.	Учениците и учесниците во СОО имаат можат да бидат вклучени во инкубаторите.	
		Нови знаења стекнати во специфични услови или резултат од реализација на други активности.	Создавање на знаење.	Создавање на нови знаења поврзано со организирани програми / истражувачки центри.
		Учество во меѓународни проекти (мобилност и иновации).	Учество во меѓународни проекти (мобилност и иновации).	Меѓународни активности, вклучително и кампуси / академии; да стане клучен играч во странски инвестициски проекти.
		Управување и финансирање	Голем број на фокусирани специфични партнерства што произлегуваат од специфични услови.	Членство во многубројни регионални и национални мрежи.
	Соработка со ресурси од приватниот сектор за специфични итни потреби.		Развивање на извори за финансирање од приватниот сектор.	Одржлив финансиски модел што опфаќа силно и значајно учество во приватниот сектор.

## Анекс 3 – Резиме од спроведените анализи на ЕТФ и УНДП

### Анализата на ЕТФ за побарувачката и понудата на вештини го покажа следново:

- Малубројните можности на пазарот на труд се одразуваат и во стапката на невработеност во трите региони, којашто е повисока отколку просекот во земјата. Според проекциите, стапката на невработеност во овие региони ќе остане повисока отколку на национално ниво. Се очекува дека најзагрижувачка ќе биде ситуацијата во Североисточниот регион, каде што стапката на невработеност ќе остане над 32 %.
- Економската ситуација во трите региони (пред пандемијата со Ковид-19) се одликува со следните карактеристики:
- Сите три региони имаат значително помал БДП по глава на жител од националниот просек. Сепак, Југозападниот регион полака се приближува кон националното ниво. Полошкиот регион останува на истото ниво (околу половина од националното), додека БДП во Североисточниот регион рапидно отпаѓа.
- Во последните неколку години, дојде до значителни промени во структурата на вработувањата по сектори во: Југозападниот, Полошкиот и Североисточниот регион. Така, некои сектори се соочуваат со нагло опаѓање, додека други брзо растат. Кај одредени сектори во регионите, дојде до опаѓање поради трансфер на работната сила во другите сектори што се во експанзија, како што е случај со Полошкиот регион, каде што има опаѓање во секторите: земјоделство, шумарство и риболов, додека има брз раст кај производството и угостителството. Овие структурни промени во стопанството, обично се резултат на модернизацијата и можеби се индикација за поголема побарувачка на вештините од повисоко ниво. Во Југозападниот регион, кај неколку сектори има опаѓање или бавен раст. Забележано е значително опаѓање во секторот за транспорт и складирање, додека солиден раст е забележан само кај градежништвото. Во овој случај, се чини дека развојот на секторите е попречен од неповолните надворешни услови и особено неразвиената сообраќајна инфраструктура.

Значителните промени во вработувањето во периодот 2016 – 2018 се прикажани во табелата:

Сектор	Југоисточен	Полошки	Североисточен
Вкупно	3365	1864	1299
Земјоделство, шумарство и риболов	-221	-1604	-207
Рударство и експлоатација на камен	532	НП	НП
Производство	403	2399	86
Снабдување со електрична енергија, гас, пареа и климатизација	-563	-185	НП
Водоснабдување, канализација, управување со отпад и активности за санација	309	-485	-12
Градежништво	-12	-154	852
Продажба на мало и големо, сервис за моторни возила и мотоцикли	1743	-380	-185
Транспорт и складирање	-557	384	-290
Сместување и угостителство	135	1585	375
Информации и комуникации	-119	347	197
Финансиска и осигурителна дејност	66	65	НП

Сектор	Југоисточен	Полошки	Североисточен
Недвижности	НП	НП	НП
Професионална, научна и техничка дејност	-135	586	371
Административна и помошна дејност	21	123	124
Јавна администрација и одбрана, задолжителна социјална заштита	409	-367	-220
Образование	863	-1082	-244
Човеково здравје и социјална работа	846	-49	191
Уметност, забава и рекреација	-98	374	27
Други услужни дејности	-151	-39	-93
Дејности во домаќинства како работодавачи; недефинирани дејности за производство на добра и услуги во домаќинствата за сопствена употреба	НП	НП	НП
Дејности на екстратериторијални организации и тела	НП	НП	НП

Извор: Трендови кај бројот на вработени лица по сектор и регион (Годишни промени), 2016 – 2018, ЕТФ 2020

Општ тренд на намалување во сите региони се бележи во: земјоделството, шумарството и риболовот, снабдувањето со електрична енергија, гас, пареа и климатизација, како и „други услужни дејности“.

Полошки регион:

- пораст кај вработувањето во производниот сектор (годишен пораст од 2.399);
- намалување во земјоделство, шумарство и риболов (-1.604).

Југозападен регион:

- најзначителен пораст кај вработувањето во трите региони (3.365);
- пораст на вработувањето во продажбата на мало и големо, сервис на моторни возила и мотоцикли (годишен пораст од 1.743);
- умерен пораст кај рударството (532);
- умерен пораст кај човековото здравје и социјалната работа (846).

Североисточен регион:

- умерен пораст кај градежништвото (852);
- мал пораст кај угостителските активности (375);
- мал пораст кај професионалните, научните и техничките дејности (371).

Како што е објаснето во анализата на ЕТФ, предвидените трендови по сектори, од аспект на вработувањето, покажуваат дека до 2020 г., секторот за снабдување со: електрична енергија, гас, пареа и климатизација во Полошкиот регион, може да се соочи со недостиг од вработени. Исто така, во Полошкиот регион, секторот за: водоснабдување, канализација, управување со отпад и санација, може да се соочи со дефицит на работници во следните неколку години.

Намалувањето на вработувањето во земјоделството, шумарството и риболовот во Полошкиот регион ќе доведе до бројка од 5.766 работници во овој сектор (1,79 % од населението во регионот) во 2020 г., во споредба со 2.602 во Североисточниот регион (1,48 %) и 4.943 во Југозападниот регион (2,25 %). Во Полог, до 2020 г. се очекува 6,90 % од населението да работи во производниот сектор, што е споредливо со (иако малку повисока) бројката за Североисточниот регион (5,31 %).

АВРСМ	Вкупно	Без образование и со основно образование	Непотполно средно образование	Завршено средно образование	Више образование	Високо образование	Магистри на науки и Доктори на науки	Доктори на науки
Југозападен	8.688	4.123	1.177	2.214	147	964	62	1
Полошки	21.797	12.238	1.676	5.480	175	2.053	173	2
Североисточен	14.472	7.237	1.920	4.099	125	1.052	58	1
<b>Вкупно (за трите региони):</b>	<b>44.977</b>	<b>23.598</b>	<b>4.773</b>	<b>11.793</b>	<b>447</b>	<b>4.069</b>	<b>293</b>	<b>4</b>

Извор: ЕТФ-побарувачка и понуда на вештини во Северна Македонија, с. 34

Кај понудата, на табелата подолу е прикажан бројот на невработени лица во трите региони, со нивното образование.

Најголем број на евидентирани невработени лица се оние со најнизок степен на образование, имено, баратели на работа без образование или само со основно образование. Втора група на невработени лица се оние со средно образование, а третата и најголема група е со оние што имаат универзитетска диплома.

На дијаграмот се прикажани разликите меѓу трите региони во однос на образованието на невработените лица:

Како што може да се види од дијаграмот, Полошкиот регион има највисок процент на невработени само со основно образование (28 %), додека во Североисточниот невработени со основно образование се (25 %), а во Југоисточниот (24 %). Процентот на невработени лица со непотполно средно образование е највисок во Југозападниот регион (6,7 %), по што следува Североисточниот (6,6 %) и најнизок е во Полог (3,9 %). Бројот на невработени со средно образование е највисок во Североисточниот регион (14,15 %), а во Полошкиот и во Југозападниот регион е на исто ниво (12,6 %). Бројот на невработени лица со повеќе (постсредно) образование е многу мал, бидејќи и бројот на дипломци е мал, но процентот на невработени постдипломци е највисок во Југозападниот регион (0,8 %). Најголем број на невработени лица со факултетска диплома има во Југозападниот регион (5,5 %), па во Полошкиот (4,7 %) и најмалку во Југоисточниот (3,62 %). Бројот на невработени магистри и доктори на науки е речиси незначителен.

На општо ниво, стапката на невработеност на кохорт-завршени ученици (2016 – 2018) е 50 %, од кои 26,23 % имаат само основно образование, 5,3 % имаат непотполно средно образование, 13 % имаат завршено средно образование, 0,5 % повеќе (постсредно) образование, 4,52 % факултет, 0,33 % имаат магистерска диплома и доктори на науки има речиси 0 %.

Може да се заклучи дека значителен дел од невработеното население во трите региони има само основно образование, а има и голем број лица што завршиле средно образование и се невработени.

Во однос на слободните работни места во трите региони<sup>35</sup>, во споредба со националното ниво, најмногу ги има во Југозападниот регион, со просечна вредност за дадениот период од 1,67 %. Оваа бројка е малку повисока од националниот просек и значително ги надминува стапките на слободни работни места во другите два региони: Полошки (1,05 %) и Североисточен (1,11 %). Овој наод ја потврдува претпоставката дека во помалку развиените региони, побарувачката за вештини е генерално помала отколку во поразвиените области.

35 ЕТФ, р.38



## Анализата на УНДП

Оваа анализа беше фокусирана на три главни сектори: градежништво, текстилна индустрија и извори на обновлива енергија и ги покажа следниве побарувања:

Во **текстилниот сектор** има потреба за постсредни и специјалистички вештини, како што се:

- постсредна / специјалистичка обука за: техничар за сервисирање на машини, компјутерско дизајнирање и моделирање на облека, КАД-оператори (за моделирање, градирање и кроење), додека програмите за образование на возрасните треба да содржат обуки за: кројач, шивачки, моделари и пеглачи;
- одржувачи на специјални машини и продажни автомати, техничари сервисери, ракувачи;
- Компаниите искажаа дека се соочуваат со дефицит на обучен кадар за сервисирање и одржување на машините, компјутерски потпомогнат дизајн и моделирање.

Во **градежната индустрија** има дефицит на вештини што ќе се реализираат преку постсредни / специјалистички образовни програми:

- армирач, хидроизолирач и организатор на процеси, керамичар, бетон-асфалт, молеро-фарбар, малтерисувач, додека преку програмите за образование на возрасни потребни се обуки за: плочкар, оџачар, фасадер и гипс-картон, водоводџија, итн.;
- вештини поврзани со трендовите во примената на нови градежни материјали и користење на градежни материјали;
- компаниите сметаат дека е потребна обука во сите области, но поради недостиг од кадар на пазарот на труд за профилите: сидар, молер, инсталатер на олуци, користење дронови, обуката треба да се ориентира кон нив. Особено недостигаат ракувачи со градежни машини.

Во секторот на извори на обновлива енергија потребни се вештини за електрична енергија, особено за:

- електроинсталатери, инсталација и одржување на клима-уреди, аргон-заварувачи, електричар, електромеханичари за електроника, електромеханичари за софтвер, електромеханичари за телекомуникација.

Во индустријата за енергија:

- обновлива енергија, електричари за висок напон, електроника, ПЛЦ-управувач.

Компаниите во индустријата за електрична енергија и обновлива енергија сметаат дека најмногу е потребна обука за гасификација и затоплување, но и во сите други области преку поголема примена на модерната механизација и технологија.

Неодамнешната анкета меѓу работодавачите, што ја спроведе Светска банка (2016), фрла дополнително светло врз тоа кои видови вештини ќе бидат најпотребни во иднина, во Северна Македонија. Компаниите најмногу бараат технички вештини, поврзани со одредени работни места. Исто така, од работниците се очекува да имаат многу трансверзални вештини, на пр. вештини за работа во тим, комуникациски вештини и вештини за управување со време. Но, на прашањето од кои технички вештини има недостиг, работодавачите не можеа точно да кажат кои технички вештини се дефицитарни, туку спомнуваа социоемотивни и слични вештини. Работодавачите, обично се жалат дека кандидатите за работа немаат работно искуство. Според истата анкета, главните сектори коишто се соочуваат со дефицит на работници се брзорастечките и извозноориентираните сектори во стопанството. Кај овие сектори, има недостиг од следните занимања: ракувачи со машини и постројки, занаетчии и мајстори, административна поддршка.

## Анекс 4 – Одговори од чинителите во врска со воспоставување на РЦСОО

Врз основа на направените анализи, АВРСМ го даде следниот одговор, во врска со идната улога на Регионалните центри за СОО, за решавање на дефицитот на вештини:

### Агенција за вработување на Република Северна Македонија:

Регион	Да се покријат дефицитарните вештини	Доказ за потребата од вештини
Југозападен	Производство, угостителство: специјални занаети како: заварувачи, аргон-заварувачи и бравари, како и персонал потребен во туристичкиот сектор, каде што вештините на: рецепционерите, келнерите и готвачите, треба да бидат издигнати на повисоко ниво.	Тешкотија да се регрутираат квалификувани работници на пазарот на труд, како и загриженост дека нема да се исполнат работните задачи на високо професионално ниво.
Полошки	Производство и занаетчиство: текстилни работници, заварувачи, електричари, металски работници, механичари, дрводелци.	Недостиг од работници за овие профили.
Североисточен	Дипломирани технолози, ИТ-работници, менаџери (речиси сите сектори), кројачи, заварувачи, металски работници, готвачи, келнери, возачи.	Ситуацијата на пазарот на труд.

Извор: ETF, p.43

Во Југозападниот регион, се потенцирани вештините што се потребни за извршување на работните задачи на повисоко професионално ниво. Во Полошкиот регион, главен проблем е недостигот на луѓе со потребните вештини, додека во Североисточниот регион се смета дека има проблем со пазарот на трудот, генерално.

### Стопански комори и организации на работодавачи

Овде спаѓаат: Сојузот на стопански комори (повеќе од 23.000 членови), Стопанска комора на Северна Македонија (повеќе од 15.000 членови), Стопанска комора на Северозападна Македонија (повеќе од 1.700 членови), Организација на работодавачи (1.012 членови) и Стопанска комора за ИКТ – МАСИТ (114 членови).

Ставот на организациите на работодавачи / стопански комори се совпаѓа со ставовите на АВРСМ. Улогата на АВРСМ во транзицијата од образование кон вработување е важна. Исто така, ангажирањето на нови работници со специфичен образовен профил, канализирани преку стручните училишта и установите за образование на возрасни, заслужува особено внимание за да се воспостават посилни врски меѓу „производителите на вештини“ и „корисниците на вештини“ на пазарот на труд. Стопанските комори / организациите на работодавачи се особено корисни заради нивната поддршка во развивањето на регионални центри за СОО, кои тие сметаат дека ќе имаат улога на брокери за работна сила. Се очекува дека ќе бидат подеднакво посветени на соработка со регионалните центри за СОО што ќе бидат воспоставени во овие, но и во другите региони во земјата.

### Општини, плански региони и социјални совети

Анализата на ЕТФ покажа дека како и АВРСМ, општините / локалните економски и социјалните совети, го поддржуваат развивањето на регионалните центри за СОО во нивниот регион. Секторите и профилите што треба да бидат опфатени со регионалните центри за СОО се речиси исти како и оние кај АВРСМ. Дополнително, за Североисточниот регион се наведуваат уште и градежниот и здравствениот сектор. Итноста од потребата да се воспостават регионални центри за СОО е иста како и кај претходните фокусни групи – на краток до среден рок.

Анализата на УНДП покажа дека 90 % од општините / планските региони сметаат дека има долгорочна потреба и дека има потреба во иднина да се воспостават мултисекторски РЦСОО.

Од нив, 85 % одговориле дека ќе бидат вклучени во процесот на задоволување на оваа потреба преку менторство, обезбедување простор за практична обука, вклученост во почетниот процес на планирање, како и логистичка и посредничка улога. Преостанатите 5 % одговориле дека не знаат како би можеле да помогнат во овој процес, но би се вклучиле согласно со потребите и условите.

Само 10 % од општините / планските региони не гледаат долгорочна потреба за обука / преквалификации (особено во: градежништвото, текстилната индустрија и изворите на обновливата енергија) како ни потреба за трансфер на иновации / технологии, бидејќи сметаат дека пазарот на трудот се менува секојдневно, доаѓаат големи инвеститори и големи компании банкротираат, а миграцијата за една година може да ги повлече профилите што се граделе со години. Оттука, тие сметаат дека пазарот на трудот е многу динамична категорија и дека треба да се разгледува од сите страни. Во моментот, има потреба во многу категории – но прашање е дали тие гранки ќе опстанат во иднина.

### Одговори на работодавачите

Во анализата на ЕТФ, кај одговорите од компаниите, имаше неколку коментари за проблемите со општи / клучни и технички / професионални вештини кај сегашните вработени. Главната забелешка е дека треба да се подобрат компјутерските вештини и меките вештини за работниците кои работат на пониско организациско ниво. Компаниите го оценија квалитетот на образованието и обуката на возрасни, обезбедена од страна на стручните училишта и другите установи (центри за образование на возрасни, работнички универзитети, итн.) со просечна оценка од околу 3 (три) на скала од 1 (еден) до 5 (пет) . Затоа, за да се задоволат очекувањата на работодавачите, мора да се подобри квалитетот на образованието и обуките што установите за СОО ги обезбедуваат за веќе вработените во компаниите.

Во анализата на УНДП, 100 % од анкетираниите компании сметаат дека отворањето на вакви регионални центри за СОО во Република Северна Македонија, ќе придонесе за трансфер на нови и иновативни технологии, како и за натамошни обуки на вработените во индустријата, односно за подготовка на работниците за работа во компанија. Нивните гледишта се засноваат на мислењето дека редовното образование е со застарена форма и не обезбедува доволно експертиза, т. е. иницијативите на државата досега се покажале како недоволно ефективни. Проблем е и претераната бирократија во образовниот процес, лошите услови за развој, недоволната комуникација со приватниот сектор, итн.

Затоа, тие препорачуваат да се воспостави РЦСОО предводен од бизнисот, т. е. РЦСОО во рамки на компанија, бидејќи самите компании најдобро знаат што им е потребно, како тоа да се обезбеди и кои услови да се создадат. Според една од компаниите, оваа иницијатива не е за обезбедување на основни знаења и општо образование, туку за брзо да се одговори на побарувачката на светските пазари и промените кај желбите на новите генерации, а тоа може да успее само ако се воспостави врз концептот на интересите на реалниот сектор и младите. Некои од компаниите сметаат дека РЦСОО треба да биде посебен правен субјект со тесна соработка со приватните компании, кој ќе има други форми на организација и работа, со цел да се привлече интересот на јавноста; првично би бил основан за еден сектор, а потоа во зависност од потребите и можностите на пазарот на труд, ќе прерасне во мултисекторски центар.

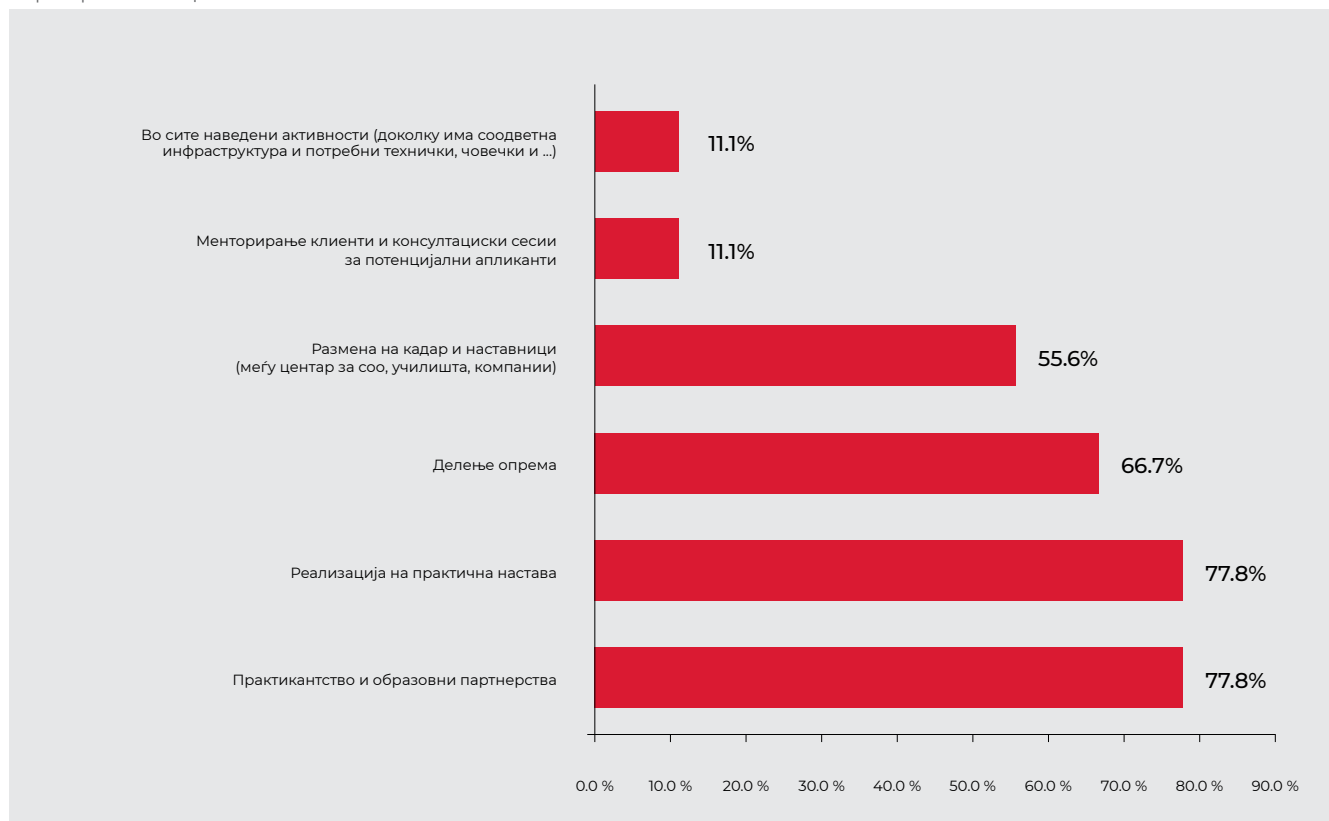
### Технолошки паркови

Од анализата на УНДП, Технолошките паркови имаат улога во воспоставување на РЦСОО предводен од бизнисот, каде што 60 % од анкетираниите институции сметаат дека технолошките паркови имаат клучна улога за формирање на ваков центар и дека тие ќе бидат од директен интерес за индустријата, поттик за академската заедница. Сето ова треба да добие силна поддршка од државата (во тој контекст е и идејата за колеџ за СОО, како академска поддршка на технолошкиот парк).

Од анализата на интересот на анкетираниите институции за партнерство и начин на партнерство со РЦСОО, произлегоа следните податоци (**Графикон 10**):

## ГРАФИКОН 10.

Партнерство со РЦСОО



Извор: Прашалник за технолошки паркови, октомври 2020 – MS Excel

## Анекс 5 – Можни критериуми за директор на РЦСОО

### Директор на Регионалниот центар за СОО

За директор на Регионалниот центар за СОО се одбира личност којашто покрај општите критериуми пропишани со закон, ќе исполнува дополнителни и посебни критериуми.

#### Посебни услови:

Да има стекнато најмалку 240 кредити согласно со ЕКТС или да има завршено VII/1 степен на образование;

Да има најмалку седум години работно искуство во воспитнообразовна работа со положен испит за директор на средно училиште или најмалку седум години работно искуство како носител на раководна функција на правен субјект од деловната заедница со положен испит за директор;

Да го има положено модулот „Менаџмент на Регионален центар за СОО“ или да биде сертифициран обучувач за модулот (МОН / ДИЦ ќе ги валидираат сертификатите на членовите на работната група за мајстори обучувачи за модулот „Менаџмент на Регионален центар за СОО“).

Мајсторите обучувачи, како компетентни лица, директно вклучени во развивањето на концептот / моделот за РЦСОО, ќе бидат вклучени во:

- процесот на обука на други лица и чинители и
- менторирање на идни обучувачи за модулот за директор на РЦСОО.

Како клучни експерти, мајсторите обучувачи ќе бидат вклучени во:

- процесот на информирање на чинителите за работењето и
- развојот на Регионалните центри за СОО.

Да поседува еден од следните меѓународно признаени сертификати за активно познавање на англискиот јазик, не постар од 5 (пет) години:

- TOEFL IBT – минимум 74 поени;
- IELTS – минимум 6 (шест) поени;
- ILEC (Cambridge English: Legal) – минимум ниво Б2;
- FCE (Cambridge English: First) – положен;
- BULATS – минимум 60 поени или
- APTIS – минимум ниво Б2.

Да подготви Нацрт-програма за работа на Регионалниот центар за СОО за период од 4 (четири) години.

Дополнителни критериуми (врз основа на докази – сертификати, учество во обуки, конференции, препораки, итн.):

Да има микро и макропознавања на секторите или потсекторите;

Да ги познава меѓународните развојни трендови во секторите или потсекторите;

Да ги знае клучните трендови, развојот и двигателите на промена во секторот / потсекторот;

Да има добри аналитички вештини;

Да има искуство во државни или во меѓународни проекти релевантни за секторот или потсекторот.



## Анекс 6 – Можни критериуми за заменик директор на РЦСОО

### Земник директор на Регионалниот центар за СОО

За заменик директор на РЦСОО се одбира личност којашто покрај општите критериуми пропишани со закон, ги исполнува следните дополнителни и посебни критериуми.

Посебни услови:

Да има стекнато најмалку 240 кредити согласно со ЕКТС или да има завршено VII/1 степен на образование во секторите на извонредност на Регионалниот центар за СОО;

Да има најмалку 5 (пет) години работно искуство во образование и да има положено испит за директор или да има најмалку 5 (пет) години работно искуство на раководна позиција во правен субјект;

Да поседува еден од следните меѓународно признаени сертификати за активно познавање на англискиот јазик, не постар од 5 (пет) години:

- TOEFL IBT – минимум 74 поени;
- IELTS – минимум 6 (шест) поени;
- BULATS – минимум 60 поени;
- KET (Cambridge English) – положен или
- APTIS – минимум ниво Б2;

Да подготви Нацрт-програма за работа на Регионалниот центар за СОО за период од 4 (четири) години.

Дополнителни критериуми (врз основа на докази – сертификати, учество во обуки, конференции, препораки, итн.):

Да има микро и макропознавања на секторите или потсекторите;

Да ги познава меѓународните развојни трендови во секторите или потсекторите;

Да ги знае клучните трендови, развојот и двигателите на промена во секторот/потсекторот;

Да има добри аналитички вештини;

Да има искуство во државни или во меѓународни проекти релевантни за секторот или потсекторот.

## **Анекс 7 – Десетте индикатори што РЦСОО треба да ги користи за планирање на механизмите и информациите за квалитет**

### **Индикатор 1. Релевантност на системите за осигурување квалитет за спроведувачите на СОО**

- (а) Удел на спроведувачи на СОО што применуваат интерни системи за осигурување квалитет дефинирани со закон / по сопствена иницијатива и
- (б) удел на акредитирани спроведувачи на СОО.

### **Индикатор 2. Инвестирање во обука на наставници и обучувачи**

- (а) Удел на наставници и обучувачи што учествуваат во дополнителни обуки и
- (б) износ на инвестирани средства.

### **Индикатор 3. Стапка на учество во програмите за СОО**

Број на лица вклучени во програми за СОО (1), според видот на програмата и индивидуалните критериуми (2):

- (1) За почетна стручна обука: потребен е период од 6 (шест) недели обука, пред лицето да се смета за учесник. За доживотно учење: процент на население примен во формални програми за СОО.
- (2) Покрај основните информации за полот и возраста, може да се применат други социјални критериуми, на пр. лица што рано го напуштиле образованието, највисоко образовно достигнување, мигранти, лица со попреченост, должина на невработеност.

### **Индикатор 4. Стапка на лицата што ги завршиле програмите за СОО**

Бројот на лица што успешно ги завршиле / напуштиле програмите за СОО, според видот на програма и индивидуалните критериуми.

### **Индикатор 5. Стапка на стручната практика во програмите за СОО**

- (а) Дестинацијата на лицата во СОО во одредена временска точка по завршувањето на обуката, согласно со видот на програмата и индивидуалните критериуми (3) и
- (б) удел на вработени лица во одредена временска точка по завршувањето на обуката, според видот на програмата и индивидуалните критериуми (3) за почетната стручна обука: вклучително и информациите за дестинацијата на лицата кои се откажале.

### **Индикатор 6. Користење на стекнатите вештини на работното место**

- (а) Информации за занимањето што поединци го стекнале по завршувањето на обуката, според видот на обуката и индивидуалните критериуми и
- (б) степенот на задоволство кај поединци и работодавачи со стекнатите вештини / компетенции.

### **Индикатор 7. Стапка на невработеност според индивидуални критериуми**

- (4) Дефиниција според ИЛО и ОЕЦД: лица на возраст од 15 до 74 години без работа, што активно бараат работа и се подготвени да започнат со работа.

### **Индикатор 8. Застапеност на ранливи групи**

- (а) Процент на ученици во СОО што се класифицирани како обесправени групи (во дефиниран регион) според возраст и пол и
- (б) стапка на успех кај обесправените групи според возраст и пол.

**Индикатор 9. Механизми за утврдување на потребите за обуки на пазарот на труд**

- (а) Информации за воспоставени механизми за утврдување на променливите побарувања на различни нивоа и
- (б) докази за нивната ефективност.

**Индикатор 10. Модели што се користат за промовирање на подобар пристап до СОО**

- (а) Информации за модели што постојат на различни нивоа и
- (б) докази за нивната ефективност.

## Анекс 8 – Планирање на нови квалификации

### Типови на квалификации<sup>36</sup>

Типот на квалификација опишува како треба да биде групирана квалификацијата според нејзината цел, типот на издадениот документ и програмата која води кон квалификација, како и нејзиниот обем (вредност во кредити). Во Законот за НРК постојат два типа квалификации:

- **квалификации на ниво на образование**, претставуваат квалификации стекнати во рамките на формалниот образовен систем со потребниот обем на квалификација документирана со диплома / уверение. Квалификациите на ниво на образование се стекнуваат со завршување на образованието за јавно донесени образовни програми и со достигнување на потребните резултати од учењето.
- **стручни квалификации**, претставуваат квалификации кои се стекнуваат за дел од јавно донесените образовни програми (модули, курсеви, итн.), со завршување на посебни програми за образование на возрасни или со признавање на неформално учење. Достигнатите резултати од учењето се документираат со уверение. Тие содржат компетенции кои се од значење за пазарот на трудот, претставени во рамките на еден или повеќе стандарди на занимањата.

### Процесот на развивање на новите образовни квалификации

Надлежна институција за развивање на образовни квалификации во стручното образование е Центарот за стручно образование и обука.

Развивањето на нови квалификации претставува процес во шест фази, кој води до дизајнирање на наставни програми, засновани на компетенции, релевантни за пазарот на трудот.

Фаза 1: Анализа на занимање – подготовка за предлагање на нова квалификација

Фаза 2: Развивање на стандард на занимање/а

Фаза 3: Развивање на стандард на квалификација

Фаза 4: Развивање на наставен план

Фаза 5: Развивање на наставни и испитни програми

Фаза 6: Реакредитација на квалификацијата

### Развивање на нова квалификација по фази

#### Фаза 1: Анализа на занимање – подготовка за предлагање на нова квалификација

Предлагачот:

- Прави анализа на пазарот на трудот за потребата од нова квалификација
- Пополнува образец за предлог за развивање на нова квалификација (согласно со член 6 од Законот за НРК)
- Го доставува образецот до МОН (Одделение за НРК)
- Одлучување по иницијативата

Подносителот на иницијативата, врз основа на позитивното мислење од Секторската комисија, поднесува барање до Центарот за стручно образование и обука за развивање на квалификација.

<sup>36</sup> Закон за НРК, член 11.

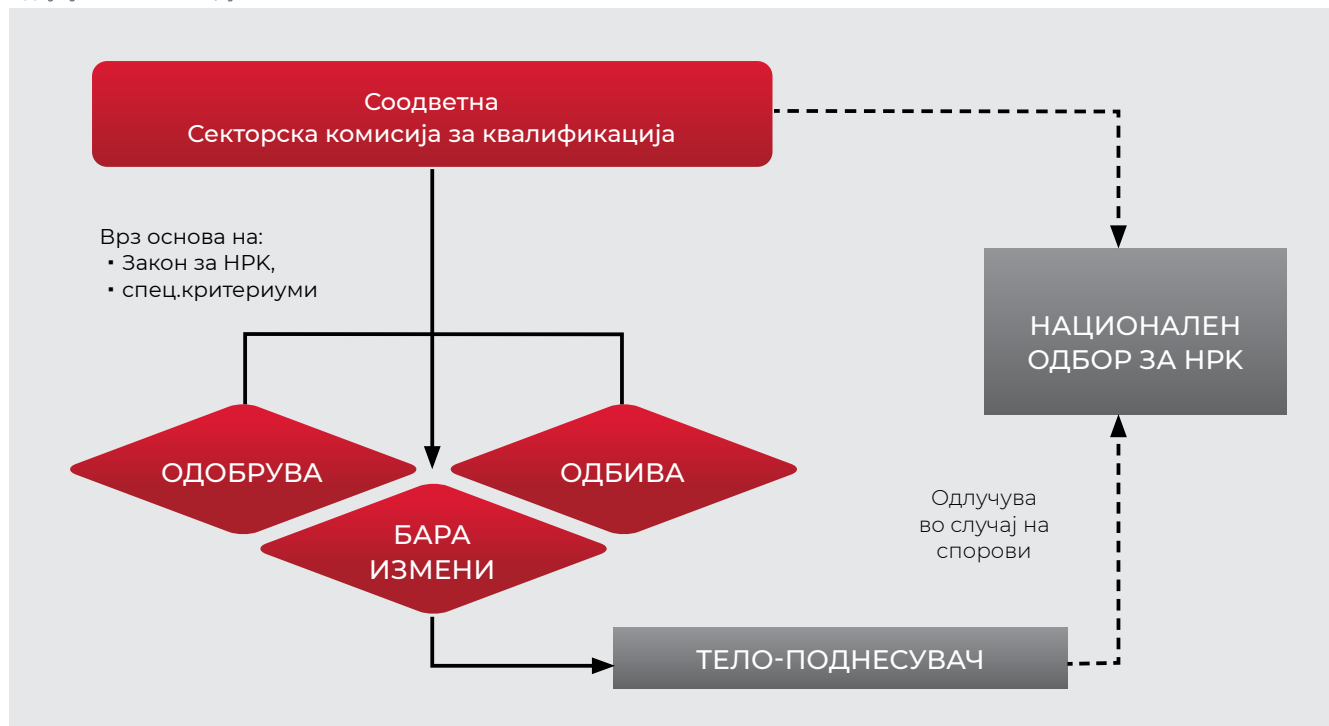
## ГРАФИКОН 11.

Шематски приказ за процесот на поднесување на иницијативата за развивање на нова квалификација<sup>37</sup>



## ГРАФИКОН 12.

Одлучување по иницијативата<sup>38</sup>



37 Прирачник за развивање на нови квалификации за НРК, изработен во рамките на твининг-проектот „Понатамошно подобрување на системот за развој и имплементација на НРК-МК 13 IPA SO 02 15“

38 Прирачник за развивање на нови квалификации за НРК, изработен во рамките на твининг-проектот „Понатамошно подобрување на системот за развој и имплементација на НРК-МК 13 IPA SO 02 15“

## Фаза 2: Развивање на стандард на занимање/а

Развивањето на националните стандарди на занимања ја претставува втората фаза од процесот на развивање на образовната квалификација.

Стандардот на занимање (СЗ), претставува збир од работи и задачи кои по својата содржина и вид се толку организациски и технолошки сродни и меѓусебно поврзани што може да ги извршува едно лице кое поседува соодветни знаења, вештини и компетенции.

Една од надлежностите на Центарот за стручно образование и обука во РСМ, е да развива стандарди на занимања, како основа за развивање на одредена квалификација.

### Карактеристики на СЗ

Националните стандарди на занимања се одликуваат со следните карактеристики:

- Ги идентификуваат главните улоги и одговорности во рамките на дефинираното занимање;
- Ги дефинираат знаењето и вештините што едно лице треба да ги поседува со цел успешно да ги извршува своите работни задачи;
- Даваат опис за тоа што лицето треба да го постигне, а не како да го направи тоа;
- Ги вклучуваат релевантните стручни вештини, вештините за планирање и решавање проблеми, способноста за работа со други и користењето на информатичката технологија;
- Ги вклучуваат сите статутарни или законски обврски;
- Ги вклучуваат сите барања поврзани со здравјето и безбедноста при работа;
- Ги вклучуваат сите релевантни еколошки аспекти коишто се многу важни за занимањето.

Стандардот на занимања се развива врз основа на Методологијата за стандарди на занимања.<sup>39</sup>

Согласно со Процедурите за иницијатива, организација, изработка и донесување на стандарди на занимања<sup>40</sup>, процесот на развивање на стандарди на занимања се одвива во пет чекори:

1. Поднесување на иницијатива за развивање
2. Организација за развивање
3. Развивање (изработка)
4. Донесување на СЗ
5. Следење и иновирање на СЗ.

## Фаза 3: Развивање на стандардот на квалификација

Стандардот на квалификација претставува стандардизиран опис на квалификација и ја претставува содржината и структурата на дадената квалификација. Ги вклучува сите податоци потребни за одредување ниво, обем и припадност на одреден сектор како и податоците потребни за осигурување и промовирање на висок квалитет на квалификација.

Откако ќе се одобри нова квалификација и ќе се изработат потребните стандарди на занимања, се пристапува кон третата фаза, развивање на стандард на квалификација (СК), согласно со методологијата за развој на стандардите на квалификациите.<sup>41</sup>

Стандардот на квалификација се подготвува од страна на работната група формирана од Центарот за стручно образование и обука.

Структурата и содржината на стандардот на квалификација е во согласност со **образецот за стандардот на квалификација** кој се состои од 21 елемент (член 6 од Законот за националната рамка на квалификација).

39 Одобрено од Министерство за труд и социјална политика со Решение бр. 08-5015/1 од 25.7.2017 година.

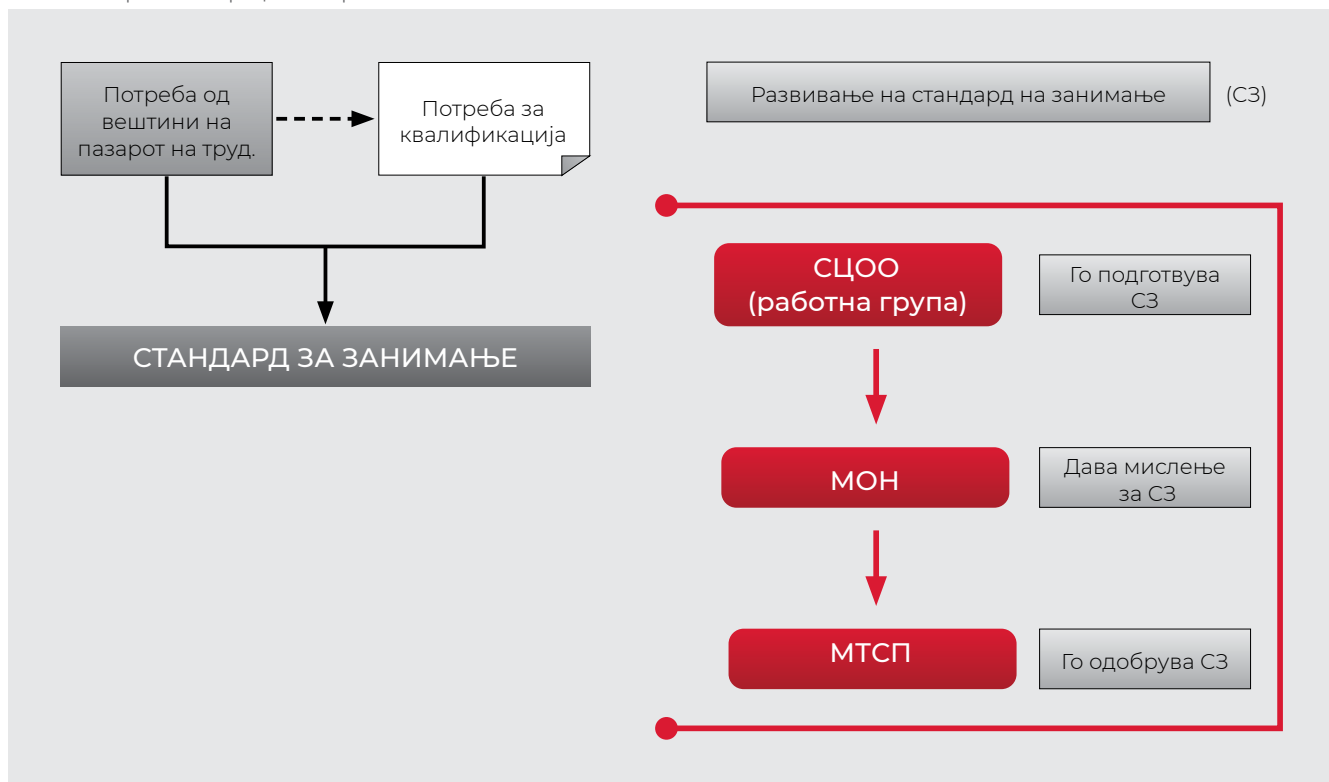
40 Решение бр. 07-300/2 од 9.4.2015 година

41 Одобрена од НРК на седницата одржана на 6.12.2017 година.



### ГРАФИКОН 13.

Шематски приказ на процесот на развивање на СЗ<sup>41</sup>



Изработениот стандард на квалификација, ЦСОО, го доставува на разгледување до соодветната секторска комисија, преку Одделението за НРК во МОИ. Секторската комисија по разгледувањето на стандардот на квалификација, може да го прифати или да го врати на доработка во Центарот за стручно образование и обука. Стандардот на квалификацијата се смета за прифатен, ако за него се изјасниле мнозинството од вкупниот број членови на Секторската комисија и се подготвува стручно мислење за тоа. Прифатениот стандард на квалификација и стручното мислење, Секторската комисија ги доставува до Националниот одбор за МРК за одобрување на к. Националниот одбор за МРК, врз основа на образложението на предлагачот и стручното мислење на Секторската комисија, го одобрува СК и донесува одлука за распоредување на СК во Македонската рамка на квалификации. На одобрената квалификација и се доделува код.<sup>42</sup>

#### Фаза 4: Развивање на наставен план

По донесувањето на стандардот на квалификација се поминува на 4-тата фаза, развивање на наставен план за таа квалификација. Наставните планови за реформирано техничко образование (IV ниво) се развиваат согласно со Методологијата за развој на наставните планови во техничкото образование и согласно со донесениот образец за наставен план. Наставните планови за другите нивоа на образование (II и III ниво), се развиваат согласно со донесениот образец од министерот за образование и наука

Наставниот план се состои од стандардизирана структура одобрена од Министерството за образование и наука и во него се определуваат наставните предмети / модул; редоследот на нивната обработка (изучување) по одделенија / класови, години или други временски целини; бројот на неделни часови за секој предмет; вкупното временско оптоварување на учениците на годишно ниво; бројот на кредити на ниво на наставен предмет, година и квалификација. Бирото за развој на образование (БРО) и Центарот за стручно образование (ЦСОО) се одговорни за изработката на општообразовните и стручните подрачја од наставниот план.

<sup>42</sup> Прирачник за развивање на нови квалификации за НРК, изработен во рамките на твининг-проектот „Понатамошно подобрување на системот за развој и имплементација на НРК-МК 13 IPA SO 02 15“

Наставниот план го донесува министерот за образование и наука.

### **Фаза 5: Развивање на наставните и на испитните програми**

По донесувањето на наставен план за одредена образовна квалификација, се пристапува кон развивање на наставните програми. Општообразовните наставни програми дефинирани во наставниот план во подрачјето општо образование, ги развива БРО, додека наставните програми дефинирани во наставниот план во подрачјето стручно образование, се под надлежност на Центарот за стручно образование и обука (ЦСОО). Наставните програми за реформирано техничко образование, се развиваат согласно со методологија за изработка на модулари наставни програми засновани на компетенции<sup>43</sup> и донесениот образец од министерот за образование и наука.

Наставните програми за стручно образование за занимања (III ниво) и стручно оспособување (II ниво) се изработуваат согласно со донесениот образец за наставни програми од министерот за образование и наука.

За секоја квалификација за заокружување на воспитнообразовниот процес на една образовна квалификација, се развиваат испитни програми согласно со донесениот образец за испитни програми за државна матура или завршен испит.

Испитната програма за образовниот профил / квалификација, овозможува подготовка на матурски и на завршни испити кои се во функција на подобрување на квалитетот на образованието. Резултатите од постигнувањата на учениците, ќе послужат како основа за дијагностицирање на успешноста на учениците.

Испитната програма, претставува основа за изработување на тестови за државна матура и за завршен испит, со кои ќе се овозможи диференцијација на учениците, т. е. ќе се обезбеди селективна проодност во високото образование или вклучување на пазарот на трудот.

### **Фаза 6: Реакредитација на квалификацијата<sup>44</sup>**

Важноста на една квалификација изнесува 4 (четири) години. По изминувањето на тие 4 (четири) години се прави нејзина реакредитација. Постапката на реакредитацијата, треба да започне девет месеци пред истекот на важноста на одобрената квалификација.

<sup>43</sup> Донесена со Решение на министерот за образование и наука бр. 24-627/1 од 19.10.2018 година.

<sup>44</sup> Прирачник за развивање на нови квалификации за НРК, изработен во рамките на твининг-проектот „Понатамошно подобрување на системот за развој и имплементација на НРК-МК 13 IPA SO 02 15“

#### ГРАФИКОН 14.

Шематски приказ за реакредитација на квалификацијата





**BRIDGING THE SKILLS GAP**  
TO CREATE NEW AND BETTER JOBS

