

**ПЕРМАНЕНТНОТО ОБРАЗОВАНИЕ  
НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР  
ВО (ВИСОКО)ОБРАЗОВНИТЕ УСТАНОВИ  
- СОСТОЈБИ И ПЕРСПЕКТИВИ -**

**Апстракт**

Перманентното образование (или уште наречено Lifelong learning) претставува континуиран процес на лично и стручно оспособување и усовршување на перформансите на вработените, со цел квалитетна реализација на своите работни задачи. Тоа треба да го поттикнува административниот кадар во (високо)образовните установи постојано да вложуваат во себе, односно во подобрување на интеракцијата и комуникацијата, вештините, способностите и компетенциите, професионалната етика и мотивираноста за ефективно извршување на работата и градењето на систем на кариера во работата, со цел квалитетна реализација на нивните услуги кои им ги даваат на корисниците. Кога самите (високо)образовни установи ќе создадат услови сите или барем поголем дел од административниот кадар да биде вклучен во сите административно-технички процеси, кога ќе воведат систем за перманентно образование на административниот кадар, тогаш тие ќе чувствуваат дека тоа што го работаат е дел од нив, тогаш се создава чувство на посветеност кон работата и одговорност од истата, чувство на гордост и само тогаш целокупниот успех на самата установа и Универзитетот воопшто ќе биде загарантиран. Трудот има за цел да направи споредба на работата на административниот кадар во образовните установи преку степенот на согласност за воведување на систем за перманентно образование и подобрување на нивните вештини, способности и компетенции.

**Клучни зборови:** перманентно образование, административен кадар, Универзитет, систем за перманентно образование

**Abstract**

Permanent education (or even called Lifelong learning) is a continuous process of personal and professional development and improvement of employees' performance in order to accomplish high quality in their tasks. It should encourage the administrative staff of (higher) education institutions to invest in themselves continually, to improve the interaction and communication skills, abilities and competences, professional ethics and motivation for effective performance at work and to build a career

system in order to deliver quality of their services they provide to users. Once the (higher) education institutions create conditions for all or at least most of the administrative staff becomes involved in all administrative and technical processes and introduce a system of permanent education for the administrative staff, then they will feel their work as part of themselves and they develop a sense of commitment towards work and responsibility thereof, a sense of pride which is a guarantee for the overall success of the institution and the University. This paper aims to make a comparison of the work of the administrative staff in educational institutions by the degree of agreement on the introduction of a system of permanent education and enhance their skills, abilities and competencies.

**Keywords:** permanent education, administrative staff, University, system of permanent education

### **Вовед**

Концепцијата за „доживотно учење-перманентно образование“<sup>1</sup> се јавува како една од клучните за 21 век. Таа одговара на предизвиците кои се последица на брзото менување на светот. Се чини дека ваквата концепција многумина се спремни да ја поддржат поради нејзините предности како што се флексибилност, разновидност и достапност во различно време и на различно место. Перманентното образование претставува многу плодносна замисла, но таа замисла за да се спроведе во дело нужно е да се исполнат некои услови. Долгорочните промени во традиционалниот начин на живеење бара од нас подобро да ги разбереме другите луѓе и светот околу нас, бараат заемно разбирање, мирна комуникација, а всушност тоа е она што најмногу недостасува на денешниот свет. *„Прашањето за задржување на стручните и компетентни кадри во јавната служба, е непосредно поврзано со можностите за нивното натамошно перманентно образование, односно стручно оспособување и усовриување како јавна администрација (административен кадар). Имено, бројни се случаите, особено во органите каде се бара потесна стручност (административниот кадар вработен во основното и средното образование и високообразовните установи), во кои нема голема можност за стручно оспособување и усовриување во и надвор од земјата. Меѓутоа, многу често се случува, јавните службеници по завршувањето на некоја обука да ја напуштат службата и да заминат*

---

<sup>1</sup> Catts R. (2004). *Lifelong Learning and Higher Education: Reflections and Prospects*. The 3-rd International lifelong Learning Conference, Australia: Yeppoon

на други работни места во јавниот, приватниот или невладиниот сектор“.<sup>2</sup> „Перманентното образование (доживотното учење) во тој контекст станува и стил на живеење во модерните професионални и општествени услови. За да се оствари тоа, на перманентното образование треба се гледа како императив во работата и живеењето установата или поточно како императив на менаџерот и сите вработени. Тоа е подеднакво значајно како во предпрофесионалниот, така и во професионалниот и постпрофесионалниот период на човечкиот живот и развој“.<sup>3</sup> Од овие причини градењето имиџ и рејтинг на установата станува сè поважно. За установата да може да стекне и да одржи добар углед во опкружувањето сите вработени мораат да се ангажираат да ја постигнат бараната и очекуваната институционална иновација и со тоа да обезбедат подигање квалитет на функционирањето на установата. Затоа, на перманентното образование на административниот кадар треба да се гледа како императив, но и обврска за квалитетното функционирање на секоја образовна установа.<sup>4</sup>

### **Законските решенија за перманентното образование на административниот кадар - актуелни состојби**

Во овој правен контекст веќе се преземени извесни чекори за подобрување на состојбите на административниот кадар - вработен во образовните установи. Имено, правната материја која ги дефинира и регулира прашањата поврзани со правата и обврските на административниот кадар (*каде со најновите законски измени, овој кадар влегува во делот на јавните службеници*), односно статусот и надлежностите како и останати прашања поврзани со јавната служба, е содржана во повеќе законски и подзаконски акти и тоа: *Закон за основно образование*<sup>5</sup>; *Закон за средно образование*<sup>6</sup>; *Закон за високото образование*<sup>7</sup>; *Законот за образование на возрасни*<sup>8</sup>; *Статут на*

---

<sup>2</sup> Retrieved on 07.09.2011 from:

[http://www.ads.gov.mk/WBStorage/Files/Politiki\\_za\\_Privlekuvanje\\_Zadrzuvanje.pdf](http://www.ads.gov.mk/WBStorage/Files/Politiki_za_Privlekuvanje_Zadrzuvanje.pdf)

<sup>3</sup> Lifelong learning, retrieved on 20.05.2011 from: [http://en.wikipedia.org/wiki/Lifelong\\_learning](http://en.wikipedia.org/wiki/Lifelong_learning)

<sup>4</sup> Болондер Џ. & Шнел, С. (2011). *Управување со човечки ресурси*, Кочани: Генекс

<sup>5</sup> Сл. весник на РМ, бр. 52/2002, 103/2008, 33/2010, 116/2010, 156/2010, 18/2011, 51/2011, 6/2011

<sup>6</sup> Исто

<sup>7</sup> Сл. весник на РМ, бр. 35/2008, 103/2008, 162/2008, 26/2009, 83/2009, 99/2009, 115/2010, 17/2011

<sup>8</sup> Во овој закон пишува само дека „Универзитетите се наведени како обезбедувачи на услуги во областа на образованието на возрасни“.

Универзитет „Св.Климент Охридски“-Битола<sup>9</sup>; Закон за јавни службеници<sup>10</sup>; Правилник за образование и стручно усовршување на вработените на Универзитетот „Св. Климент Охридски“-Битола<sup>11</sup> и Проект 35/45 на Владата на РМ, за образование на лица со над 35 за жени и над 45 години за мажи<sup>12</sup>.

Во продолжение, накратко ќе дадам краток осврт на законски и подзаконски акти кои се однесуваат само на административниот кадар на високообразовните установи, односно конкретно на Универзитет „Св.Климент Охридски“-Битола и тоа: Во Законот за високото образование стои дека „за вршење на стручните и административните работи на универзитет се формира стручна и административна служба. Внатрешната организација на стручната и административната служба се уредува со статутот на универзитетот“. <sup>13</sup> Додека во Статутот на Универзитет „Св.Климент Охридски“-Битола<sup>14</sup> како највисок правен акт, со добивањето на интегрираната функција на универзитетот од 2008 година, стои дека, стручната и административна служба се организира како интегрирана стручна и административна служба на Универзитетот, која ја сочинуваат Централната стручна и административна служба - Ректоратот и Стручните и административни служби на единиците. Службата на Универзитетот се организира по сектори, во согласност со функционалната поврзаност на дејноста на единиците на Универзитетот утврдени со овој Статут. Во согласност со Законот за јавните службеници<sup>15</sup>, тие се обврзани да потпишат договор со органот каде што се вработени, со кој се регулираат меѓусебните права и обврски, како и условите, за стручно оспособување и усовршување. Јавниот службеник има право како и должност стручно да се оспособува и усовршува во согласност со потребите на установата во која е вработен. Стручното оспособување и усовршување може да се обезбеди и во центрите за обука на Агенцијата за администрација и други специјализирани установи за обука. Во согласност со законот,

---

<sup>9</sup> Сл. весник на РМ, бр. 165/2008

<sup>10</sup> Сл. весник на РМ, бр. 52/2011 и 36/2011

<sup>11</sup> Билтен на УКЛО, бр.346 од 01.03.2011

<sup>12</sup> Овој Проект дава можност за „вклучување на Универзитетите, а веќе втора година по ред се реализираат посебни студиски програми за повозрасни лица на стручните студии на Техничкиот факултет-Битола и Високата медицинска школа-Битола“.

<sup>13</sup> Retrieved on 11.06.2011 from: [http://www.uklo.edu.mk/files/attachments/visokoto\\_obrazovanie\\_35\\_14032008.pdf](http://www.uklo.edu.mk/files/attachments/visokoto_obrazovanie_35_14032008.pdf)

<sup>14</sup> Retrieved on 11.06.2011 from:

[http://www.uklo.edu.mk/files/attachments/STATUT\\_na\\_UKLO\\_\\_25\\_12\\_2008KONECEN.pdf](http://www.uklo.edu.mk/files/attachments/STATUT_na_UKLO__25_12_2008KONECEN.pdf)

<sup>15</sup> Retrieved on 14.08.2011 from: <http://www.ads.gov.mk/?ItemID=2F1859671B2E6C4DB8534BF9AC0CB24C>

под дисциплинската неуредност, се дефинирано како *одбивањето на стручно оспособување и усовршување на кое јавниот службеник се упатува*.<sup>16</sup> Во Правилникот за образование и стручно усовршување на вработените на Универзитетот „Св. Климент Охридски“ – Битола, како форми на учество на административниот кадар се наведени: обуки, семинари, советувања, стручни и консултативни состаноци и сл. и овозможување различни видови и форми на стручно усовршување на административниот кадар на Универзитетот. Во рамките на своите надлежности Универзитетот изработува четиригодишна програма за стручно усовршување и формира посебен фонд за таа намена. Вработените во стручните и административните служби на Универзитетот имаат обврска стручно да се усовршуваат заради поквалитетно извршување на работните задачи. Стручното усовршување вклучува: подобрување на знаењата, потребни за поквалитетно извршување на нивните работни задачи; подобрување на знаењата, поврзани со познавање на странски јазик, во зависност од природата на работните задачи; подобрување на знаењата, поврзани со користењето на информатичката технологија во зависност од природата на работните задачи; стекнување на други знаења и вештини во функција на нивно понатамошно стручно усовршување. Универзитетот/единицата на Универзитетот има обврска да создава услови за стручно усовршување на административниот кадар низ конкретни форми и активности на стручно усовршување. Универзитетот/единицата на Универзитетот обезбедува механизми за мотивирање на вработените за нивно стручно усовршување. Стручното оспособување и усовршување на административниот кадар, во согласност со Законот за јавните службеници, се обезбедува и во центрите за обука, како и во други специјализирани институции за обука.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> [www.pravo.org.mk/DocumentDetail.php?id=4854](http://www.pravo.org.mk/DocumentDetail.php?id=4854)

<sup>17</sup> Правилникот за образование и стручно усовршување на вработените на Универзитетот „Св. Климент Охридски“ – Битола (Билтен на УКЛО, бр 346 од 01.03.2011)

## **Перманентното образование како парадигма за развој на административниот кадар**

Перманентното (доживотно, трајно, континуирано) образование често се подразбира како синоним на поимот целоживотно образование.<sup>18</sup> Разликата меѓу целоживотното образование (Lifelong education) и перманентното (доживотно, трајно) образование (Continuing education) е во тоа што целоживотната едукација се однесува на образование во текот на целиот живот (од раѓање до смрт) со цел унапредување на знаења, вештини и способности, додека доживотното образование (или перманентно, трајно, континуирано образование) и се однесува на образованието од завршувањето на некој степен на формално образование (обично после задолжителното образование) до смртта или до крајот на работниот век. А додека целоживотното образование и воспитание ги опфаќа и ускладува образованието и воспитанието на децата, младите и возрасните (според принципот на вертикално поврзување), со доживотното образование се ускладуваат само облиците на формално (факултет, школа), неформално (усовршување на знењата во установата за потребите на работното место) и информално образование на возрасни - меѓугенерациско учење т.е. размена на знаења меѓу пријатели, колеги, во семејството итн. (според принципот на хоризинталното поврзување, што значи образование во различни облици, а не само формално).<sup>19</sup> Важна карактеристика на образованието е концепт кој образованието го набљудува како Доживотен процес (Lifelong Process), односно како процес на учење кој се одвива низ целиот живот, за разлика од традиционалниот концепт во кој образованието се стекнува во најголем дел во периодот на формалното школување. На модерното општество му се потребни нови вештини, дополнително знаење. Во тој контекст се создаде простор за појава на неформално и информално образование. Перманентното образование, односно доживотното учење и професионалниот развој на административниот кадар, како и континуираниот развој на образовната установа треба да се набљудуваат во нивното

---

<sup>18</sup> Malcolm T. (2002). *Key Concepts in Adult Education and Training, 2<sup>nd</sup> Edition*, London and New: York RoutledgeFalmer, Taylor&Francics Group

<sup>19</sup> Retrieved on 18.11.2011 from: [http://www.mun.ca/lifelonglearning/about\\_us/](http://www.mun.ca/lifelonglearning/about_us/)

единство и да се промовираат во природно поврзани и меѓузависни процеси.<sup>20</sup> Сето ова има смисла само ако е поврзано со зголемување на квалитетот на установата и повратната информација која ја добиваат од корисниците на услугите. Перманентното образование се однесува на развојот на моралното просудување и внатрешните вредности и претставува континуиран процес на индивидуално и колективно оспособување и усовршување во делот на стручната практика.<sup>21</sup> „Перманентното образование не се ограничува само на развојот на вештините и способностите, во смисла на добро извршување на работните задачи, тоа не значи само натрупување на знаење и искуство, туку созревање однатре на професионалниот развој, административниот кадар станува рефлексивен, практичен, окарактеризиран со флексибилност, ефикасност и ефективност, почитува индивидуалност и слично“.<sup>22</sup>

### **Перспективите за перманентно образование на административниот кадар во (високо)образовните установи**

Во овој дел од трудот, ќе ја елаборираме основната замисла на темава и најпрво ќе дадеме некои авторски објаснувања за терминот „потреба за учење“<sup>23</sup>: Потребата е недостаток кој ја намалува човечката благосостојба<sup>24</sup>; Потребата објективно го отсликува недостатокот на индивидуата во однос на сопствената средина<sup>25</sup>; Потребата е празнина (gap) помеѓу постојната и задоволувачката ситуација и не е одраз на некаков недостиг или откажување<sup>26</sup>; Потребата е празника (gap) помеѓу збир на постоечки услови и некој збир на променети и посакувани услови<sup>27</sup>. Во книгата на авторот Д. Илиев<sup>28</sup>, наведени се *три видови на учење* кои ќе ги бидат елаборирани во продолжение, прилагодени за административниот кадар: Учење за поучување, преку кое административниот кадар се

---

<sup>20</sup> Malcolm T. (2002). *Key Concepts in Adult Education and Training, 2<sup>nd</sup> Edition*, London and New: York RoutledgeFalmer, Taylor&Francis Group

<sup>21</sup> Дафт Р. (2011). *Менаџмент*, осмо издание: Универзитет Вандерилт, Tomson, South-Western

<sup>22</sup> Witherell in Erickson ,1978, cit.Jana Kalin, 2004, str.26

<sup>23</sup> Hubbard A. (2003). *Motivational strategies and their application to the educational needs of adult learners at institutions of higher education*, University od Wiskonsin-Stout, стр.17 и 18

<sup>24</sup> Според Atwood&Ellis

<sup>25</sup> Според Archambault

<sup>26</sup> Според Scriven&Roth

<sup>27</sup> Според Pennington

<sup>28</sup> Илиев Д. (2006). *Акциони истражувања во образованието*, Битола: Универзитет „Св. Климент Охридски“-Педагошки факултет, стр.265-266

стекнува со основните основните претпоставки за успешна реализација на својата работа, каде влегуваат сознанијата за специфичноста, односно описот на работното место и задачи кои тие ги извршуваат, вредностите на комуникацијата и колегијалноста, соработништвото и етичките норми и принципи, вредноста на поединецот (корисниците на нивните услуги) и квалитетите и потенцијалите на колективот. Ова учење може да се поистовети со иницијалното општо-образовно и општо-стручното образование на административниот кадар; Учење за дијагностицирање, кадарот се оспособува за средување на теориските и практичните искуства од она што претставува прочитан збор, разменети зборови, почувствувано искуство или негово трансферирање, во насока на воочување, констатирање и дефинирање на конкретната ситуација. Ова учење може да се поистовети со тесно-стручно образование на административниот кадар; Учење за подобрување, всушност со ова се прави заокружување на процесот на сознавање на вработениот исо него тој се стекнува сознанијата за самоучење и процес на континуирана критичка рефлексивност врз констатираните состојби и врз констатираното расположливо искуство за одредена ситуација. Предвид при перманентното образование на административниот кадар треба да се има фактот што тие, според сите свои одлики, како што наведува авторот Д. Илиев<sup>29</sup>, влегуваат во категорија на возрасни и помалку или повеќе искусни. Со самото тоа, нивното учење треба да се води од следниве постулати: „возрасните кои учат се повеќе само насочени - не зависат од другите и можат да развијат сопствена средина за учење; со себе го носат своето искуство - што ја вообличува нивната подготвеност за учење и наметнува претпоставки за учењето; поминува преку транзициски фази - што се одразува на нивното влијание врз учењето; учење за специфични цели - нивното водење низ ситуациите кои се изучуваат не ни гарантира дека тие „апсорбирале“ знаење; се ориентирани кон проблемот - и сакаат да го применат веднаш знаењето кое го научиле за решавање на специфичните проблеми.<sup>30</sup> „Концептот на образование кој се состои од учење преку целиот живот (Lifelong Learning Process)“<sup>31</sup>,

---

<sup>29</sup> Илиев Д. (2006). *Акциони истражувања во образованието*, Битола: Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Педагошки факултет, стр.269

<sup>30</sup> Knowles, 1980; Dalellew&Martinez, 1988; Stoll&Fink, 1996, стр.154, цитирани од Илиев, Д.2006:269

<sup>31</sup> Catts R. (2004). *Lifelong Learning and Higher Education: Reflections and Prospects*. The 3-rd International lifelong Learning Conference, Australia: Yeppoon



треба ја посочи суштината на перманентното образование, кое подразбира свесно и организирано образование, учење и оспособување на возрасни личности (во конкретниот случај вработениот административен кадар во образовните установи) со цел задоволување на нивните разновидни стручни и образовни потреби.<sup>32</sup> Како последица од светските промени, доаѓа до промени во концептот на образованието, кој станува модерен образовен концепт „учење за целиот живот“.<sup>33</sup> За доживотното образование, општо на секој човек, авторот Д. Митровиќ вели: „Усовршувањето и перманентното - доживотно образование стана задолжително и се смета за исто толку значајно како и нивното образование“.<sup>34</sup> А според Кнапер и Кропли „Доживотното образование е збир на организациско и процедурално водство во образовната пракса. Неговата цел е учење во текот на целиот живот - учење извршено низ животот. Важно е веднаш да се разјасни дека тука кога мислиме на „учење“ не е тоа спонтано, ден-на-ден учење на секојдневниот живот“.<sup>35</sup> Во Меморандумот на доживотно учење<sup>36</sup> се наведуваат три основни категории на активности за учење: формално образование (Formal learning); неформално образование (Non-formal learning) и неофицијално (Informal learning) кое на некој начин претставува синоним за поимите блиски или синоними со доживотното учење, континуираното и перманентното.<sup>37</sup> Перманентното образование треба да биде дијзанирано во соработка со административниот кадар и специјалисти од таа област, да има различни форми вклучувајќи некои кои обично не се разгледуваат.<sup>38</sup> Успешното управување со перманентното образование води кон остварување на подобрите резултати, поголемата ефективност и поголемото задоволство од работата кај административниот кадар.

---

<sup>32</sup> Malcolm T. (2002). *Key Concepts in Adult Education and Training, 2<sup>nd</sup> Edition*, London and New: York RoutledgeFalmer, Taylor&Francics Group

<sup>33</sup> Retrieved on 02.11.2011 from: [http://en.wikipedia.org/wiki/Lifelong\\_learning](http://en.wikipedia.org/wiki/Lifelong_learning)

<sup>34</sup> Митровиќ, Д (1981), *Модерни токови компаративне педагогије*, Сарајево: Свјетлост, ООУР Завод за уџбенике и наставна средства, стр.284

<sup>35</sup> Кнапер&Cropley (2000)

<sup>36</sup> A Memorandum of Lifelong learning by European commission

<sup>37</sup> Илиев Д. (2006). *Акциони истражувања во образованието*, Битола: Универзитет „Св. Климент Охридски“-Педагошки факултет, стр.273

<sup>38</sup> Матис Р. & Цексон Ц. (2010). *Управување со човечки ресурси*, XXXII, превод од англиски јазик Владимир Димитриевски... и др., Скопје: Магор

## РЕЗИМЕ

На крајот на овој труд ќе истакнеме дека, перманентното образование или доживотното учење неопходно е поради еднаквост, иднина, организација на заеднички живот во глобалниот свет, природата на современите знаења и процесот на работа. Тоа се базира на филозофијата на доживотното учење, усогласување со времето и светот околу себе, учење наспроти поучување, развој на професионалниот морал. Да се сфати значењето на перманентното образование значи да се разберат потребите на динамичното општество на денешницата. Секоја индивидуа, без оглед на старосната доба или професионалниот статус, мора да има можност за овладување со новите, разновидни и корисни знаења и вештини.

Од гореизнесеното може да се констатира следново:

1. ***Состојбите со перманентното образование на административниот кадар на УКЛО***, во овој момент, упатуваат на недоречена законска регулатива во однос на доживотното (перманентно) образование, кога како обезбедувач на услуги се јавува Универзитетот - истото треба законски да се дорегулира за да се искристализираат правилата за работа, односно да се направи *дополнување на подзаконскиот акт на Универзитетот* (конкретно на Правилникот за стручно оспособување и усовршување на кадарот на УКЛО), каде треба да се предвидат одредени *системски решенија*;

2. ***Перспективите за перманентното образование на административниот кадар на УКЛО*** во оваа насока упатуваат на неодојната потребата од *воспоставување систем за перманентно образование* на административниот кадар во високообразовните установи на УКЛО, кој ќе овозможи континуирано следење и соодветен трансфер на дополнителни знаења, вештини и способности, со единствена цел зголемување на квалитетот на ефикасно извршување на нивната работа (конкретен пример: воведувањето и употребата на ISO стандардот за Менаџмент на квалитет - *Процедурата за обука на кадри*, која веќе ја спроведува Централната стручна и административна служба на УКЛО).

## РЕФЕРЕНЦИ:

### Странска литература

1. *Catts R. (2004). Lifelong Learning and Higher Education: Reflections and Prospects. The 3-rd International lifelong Learning Conference, Australia: Yeppoon*
2. *Hubbard A. (2003). Motivational strategies and their application to the educational needs of adult learners at institutions of higher education, University of Wisconsin-Stout*
3. *Malcolm T. (2002). Key Concepts in Adult Education and Training, 2<sup>nd</sup> Edition, London and New: York RoutledgeFalmer, Taylor&Francis Group*

### Домашна литература

1. *Болондер Џ. & Шнел, С. (2011). Управување со човечки ресурси, Кочани: Генекс*
2. *Дафт Р. (2011). Менаџмент, осмо издание: Универзитет Вандерилт, Tomson, South-Western*
3. *Илиев Д. (2006). Акциони истражувања во образованието, Битола: Универзитет „Св. Климент Охридски“, Педагошки факултет*
4. *Илиев Д., Перманентно образование, авторизирани предавања, Педагошки факултет-Битола*
5. *Матис Р. & Џексон Џ. (2010). Управување со човечки ресурси, XXXII, превод од англиски јазик Владимир Димитриевски... и др., Скопје: Магор*
6. *Митровиќ, Д. (1981). Модерни токови компаративне педагогије, Сарајево: Свјетлост, ООУР Завод за уџбенике и наставна средства*

### Закони, подзаконски акти и правилници

1. *Закон за високото образование (Службен весник на РМ, 35/2008, 103/2008, 162/2008, 26/2009, 83/2009, 99/2009, 115/2010, 17/2011)*
2. *Закон за изменување и дополнување на Законот за јавните службеници (Службен весник на РМ, бр. 36/2011)*
3. *Закон за јавни службеници (Сл. Весник на РМ, бр. 52/2011)*
4. *Закон за основно образование (Службен весник на РМ, 52/2002, 103/2008, 33/2010, 116/2010, 156/2010, 18/2011, 51/2011, 6/1011)*
5. *Закон за средно образование (Службен весник на РМ, 52/2002, 103/2008, 33/2010, 116/2010, 156/2010, 18/2011, 51/2011, 6/1011)*

6. Правилник за образование и стручно усовршување на вработените на Универзитетот „Св. Климент Охридски“ – Битола (Билтен на УКЛО, од 346/2011)
7. Статут на Универзитетот „Св. Климент Охридски“ – Битола (Службен весник на РМ, бр. 165/2008)

#### **Интернет извори**

1. Политики за привлекување и задржување, retrieved on 07.09.2011 from:  
[http://www.ads.gov.mk/WBStorage/Files/Politiki\\_za\\_Privlekuvanje\\_Zadrzuvanje.pdf](http://www.ads.gov.mk/WBStorage/Files/Politiki_za_Privlekuvanje_Zadrzuvanje.pdf)
2. Континуирано образование, retrieved on 04.11.2011. from:  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Continuing\\_education](http://en.wikipedia.org/wiki/Continuing_education)
3. Концепт на доживотно учење, retrieved on 18.02.2012 from:  
<http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/lifelonglearning.htm>
4. Lifelong learning, retrieved on 02.11.2011 from:  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Lifelong\\_learning](http://en.wikipedia.org/wiki/Lifelong_learning)
5. Професионален развој, retrieved on 20.02.2012 from:  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Professional\\_development](http://en.wikipedia.org/wiki/Professional_development)