

ОПШТИНА ЦЕНТАР



**СТРАТЕГИЈА ЗА
РАЗВОЈ НА
ОБРАЗОВАНИЕТО
2015-2020**

СТРАТЕГИЈА
СТРАТЕГИЈА

ОПШТИНА ЦЕНТАР



**СТРАТЕГИЈА НА
ОПШТИНА ЦЕНТАР ЗА
РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО
2015-2020**

Издава:

Општина Центар

За издавачот:

Андреј Жерновски, Градоначалник

Лектура:

Абакус

Ликовно - графичко обликување:

Бригада Дизајн

Печат:

Пропоинт

Тираж:

500 примероци

Бесплатен/некомерцијален тираж

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“, Скопје

352.08:37.014.542(497.711)“2015/2020“

352.08:[37.014.6:005.642(497.711)“2015/2020“

СТАРТЕГИЈА на Општина Центар за развој на образованието :
2015-2020. - Скопје : Општина Центар, 2015. - 50 стр. ; 20 см

Фусноти кон текстот

ISBN 978-9989-2370-2-7

а) Локална самоуправа - Развој на образованието - Стратегији - Скопје - 2015-2020

б) Скопје - Развој на образованието - Контрола на квалитет - Стратегији - 2015-2020
COBISS.MK-ID 98445066



FOUNDATION ФОНДАЦИЈА
OPEN ОТВОРЕНО
SOCIETY ОДШТЕСТВО
MACEDONIA МАКЕДОНИЈА

*Изготвувањеито на Стратегијата е
финансиски поддржано од Фондацијата
Отворено општество - Македонија.*

1. Извршно резиме	7
2. Вовед	10
3. Визија	16
4. Принципи и вредности	17
5. Тековни политики за образование во Општина Центар	19
6. Стратешка карта	28
7. Стратешки приоритети и мерки за развој на образованието до 2020 година	30
7.1 Управување со буџетот.....	30
7.2 Развој на капацитетите.....	32
7.3 Обезбедување услуги.....	34
7.4 Задоволни граѓани.....	36
8. Избалансирана карта на показатели на Општина Центар за развој на образованието	39
9. Мониторинг и евалуација	44

- БДП**..... Бруто-домашен производ
- ЗГ (ГС)**..... Граѓански сектор
- ЕЛС**..... Единица на локалната самоуправа
- ЕУ**..... Европска унија
- ЕК**..... Европска комисија
- ИКТ**..... Информациско-комуникациски технологии
- РМ**..... Република Македонија
- ИКП**..... Избалансирана карта на показатели
- ПЕСТ**..... Политичко-легислативна, економска, социјална и технолошка (анализа)
- СВОТ**..... Анализа на јаките и слабите страни, можностите и заканите
- ФООМ**..... Фондација Отворено општество - Македонија
- НВО**..... Невладина организација
- МОН**..... Министерство за образование и наука
- ЈПП**..... Јавно-приватно партнерство

Во документот се користат термини и изрази кои, во зависност од нивната секојдневна употреба во различни сектори од општеството, може да доведат до различна перцепција на истите. Заради разбирливост и јасна дистинкција на користените изрази, треба да се имаат предвид следниве појаснувања:

- 1. Образование** – под терминот „образование“ се подразбира единствениот воспитно-образовен систем во Република Македонија уреден со закон.
- 2. Здруженија на граѓани** - организациите регистрирани во согласност со Законот за здруженијата и фондациите.¹
- 3. Информациско-комуникациски технологии (ИКТ)** – збир од технологии кои се занимаваат со обработка, чување и комуникација на информации, вклучувајќи ги сите видови компјутерски и комуникациски системи.
- 4. Општина** е единица на локалната самоуправа, како заедница на жителите на одредено подрачје, утврдено со закон, која преку своите органи и администрацијата и организираниите јавни служби, овозможува вршење на надлежностите пропишани со закон.
- 5. Надлежност** е збир на работи од јавен интерес од локално значење кои општината – во согласност со законот – има право да ги врши на своето подрачје и е одговорна за нивното извршување.
- 6. Засегнати граѓани** – целни групи граѓани кои имаат потреба од одредени видови услуги во областа на образованието.
- 7. Стратешка мапа** (од англиски Strategic Map) – логичка структура која покажува логична причинско-последична поврзаност меѓу стратешките приоритетни цели.

¹ Службен весник на РМ, бр. 52 /2010

8. **Избалансирана карта на показатели, ИКП** (од англиски Balance Score Card), е систем за стратешко планирање и управување кој се користи во бизнисот, јавниот сектор и во непрофитните организации.

ИЗВРШНО РЕЗИМЕ

Стратешкото планирање во единиците на локалната самоуправа, како процес, има за цел да ги вклучи сите релевантни засегнати страни и заеднички да ја утврди визијата за иднината; да ги дефинира и постави приоритетите за развој; да ја сосредоточи енергијата; да ги идентификува и стави во функција ресурсите во општината и да воспостави основа која ќе осигури дека советниците, градоначалникот, вработените и останатите засегнати страни кое се учесници во процесот работат на остварувањето на заедничките цели.

Општина Центар во процесот на стратешко планирање за развој на образованието ги идентификуваше сегашните и идните потреби за образование на заедницата и врз основа на тоа ги дефинираше својата визија, вредностите, целите и стратегиите кои треба да дадат резултати во задоволувањето на тие потреби. Стратегијата, како рамка, во себе ги содржи дефинираната визија за развојот на образованието во Општина Центар, водечките принципи за имплементација на Стратегијата, стратешките приоритети и мерки за постигнување на зацртаната визија.

Стратешката карта на Општина Центар за развој на образованието на сублимиран начин ги покажува четирите перспективи и нивните почетни позиции, како и врските и корелациите меѓу нив кои, всушност, ги претставуваат чекорите што треба да ги преземе Општината во процесот на постигнување на својата визија. Четирите перспективи даваат преглед на приоритетите кои се општински одговор на предизвиците во процесот на развој на образованието во општината во периодот 2015-2020 година.

Избалансираната карта на показатели (ИКП)² ги обединува и систематизира сите елементи на Стратегијата. Во неа се прикажани приоритетните цели, клучните показатели за нивното постигнување, посакуваните целни вредности кои треба да се постигнат, како и мерките и иницијативите кои треба да го обезбедат нивното постигнување.

² Kaplan, R. and Norton, D., The Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance, Harvard Business Review (1992)

Доследното следење и реализацијата на мерките и иницијативите содржани во документот од страна на градоначалникот, општинската администрација и Советот на општината, како и соодветната финансиска поддршка ќе обезбедат постигнување на визијата и доверба во посветеноста, транспарентноста и ефикасноста на Општина Центар за развој на образованието.

Сеопфатниот инклузивен процес на стратешко планирање овозможи да се дефинираат визијата и стратешките приоритети групирани во однос на четирите перспективи од Избалансираната карта на показатели (задоволни граѓани, обезбедување услуги, развој на капацитетите и управување со Буџетот). Визијата на Општина Центар за развој на образованието е:



„Општина Центар ја обезбедува иднината на своите ученици преку квалитетен и современ воспитно-образовен процес.“

Стратешките приоритети на Општината во секоја од перспективите се:

■ ЗАДОВОЛНИ ГРАЃАНИ

- **ЗГ1:** Вклучување на родителите и на учениците преку партиципативно планирање во подготовката на плановите за развој, управување и активизам во образованието;
- **ЗГ2:** Зголемување на соработката на Општината со партнерите на национално и на меѓународно ниво.

■ ОБЕЗБЕДУВАЊЕ УСЛУГИ

- **ОУ1:** Искористување на ИКТ во изготвувањето механизми и процедури за комуникација и вклучување на граѓаните во планирањето и развојот на образованието;
- **ОУ2:** Подобрување на меѓусекторската соработка.

■ РАЗВОЈ НА КАПАЦИТЕТИТЕ

- **РК1:** Континуирана едукација, стручно усовршување и мотивација на општинската администрација и наставниот кадар;
- **РК2:** Унапредување на соработката со граѓанскиот сектор.

■ УПРАВУВАЊЕ СО БУЏЕТОТ

- **УБ1:** Зголемување на делот на општинскиот буџет наменет за развојни активности во образованието;
- **УБ2:** Зголемување на надворешните извори на средства за финансирање на областа образование.

Стратегијата за развој на образованието за периодот 2015 – 2020 година е усвоена од страна на Советот на Општина Центар во април 2015 година.

ВОВЕД

Образованието е еден од клучните елементи од кои зависат квалитетот на социјалниот и економскиот живот во општеството. Тоа претставува дејност од јавен интерес, и моќта на неговиот квалитет се ефектуира на две нивоа: на ниво на личниот развој на граѓаните и на ниво на развојот на општеството.

На индивидуално ниво, образованието дава можност за стекнување знаења, вештини и пристап за критичко размислување, како и правење избор во насока на подобрување на квалитетот на живот на луѓето од која било возраст (децата, младите и возрасните). На општествено ниво, образованието претставува стратешки сектор од кој зависи севкупниот развој на заедницата.

Бидејќи образованието е од суштинско значење за развојот на луѓето, нивната социјална кохезија, економска благосостојба и за развојот на општеството, интересот на државите отсекогаш бил да го стават под контрола или барем да имаат силно изразено и јасно дефинирано влијание врз него. Оттука, односот меѓу образованието и државата се карактеризира со одреден степен на централизација, т.е. децентрализација на контролата врз образованието.

Смислата на децентрализација во образованието првенствено се состои во тоа да се подобри непосредниот пристап до образованието и да се унапреди квалитетот на стандардите во спроведувањето на образованието. Децентрализацијата во образованието обезбедува попрецизно разграничување на правата и на обврските меѓу централната и локалната власт и вклучување на локалните заедници, со што им се овозможува зголемено учество во процесот на донесување на одлуките и во процесите на управување со училиштата (во рамките на една локална самоуправа). Тоа се постигнува низ дефинирани процедури ставени во функција кои имаат за цел да ја зголемат и

подобрат активноста на локалните заедници преку вклучување на повеќе субјекти во процесот на донесување и спроведување на одлуките и преку унапредување на транспарентноста на Општината во однос на донесените одлуки и реализираните активности. Децентрализацијата, исто така, овозможува и подобрување на контролата врз воспитно-образовниот процес затоа што може да обезбеди ефикасна контрола врз активностите на училиштата и квалитетот на наставата.

Воедно, спроведувањето на децентрализацијата не значи само едноставно прераспределување на моќта. Таа има јасна смисла, пред сè, во прераспределбата на одговорностите. Тоа значи дека децентрализацијата подразбира и вклучува промени во статусот и улогата на локалните политички и административни центри на моќ. Преземањето на одговорноста во образованието значи и одговорност за неговото финансирање. Финансирањето е и ќе претставува еден од клучните проблеми кои локалната самоуправа треба да ги реши во иднина. Со оглед на тенденцијата за слабеење на финансиското учество од страна на државниот буџет, најголемиот товар во развојот на образованието на локално ниво ќе падне на локалниот буџет. Од квалитетот на општинските развојни политики, стратегии, ќе зависи во која мера општинскиот буџет ќе го издржи притисокот на конкурентскиот развој.

Општина Центар целосно ги препознава и уважува значењето и улогата на образованието во развојот на општината и е свесна за сложеноста на самата надлежност, која опфаќа многу засегнати страни и дејности за различни целни групи граѓани. Од друга страна, Општината е свесна и за потребата од квалитетни човечки, материјални и финансиски ресурси од кои зависи квалитетот на спроведувањето на оваа надлежност. Поаѓајќи од овие факти, Општината се одлучи образованието да биде една од приоритетните стратешките развојни области во периодот 2015-2020 година и да придонесе за неговиот постојан развој.

Резултат на ваквата заложба е изработената „Страшеџија на Ойшиина Центар за развој на образованието 2015-2020“. Стратегијата се однесува на утврдување на визијата, на позиционирање на приоритетите и мерките и на дефинирање на активностите и иницијативите за развој на образованието во Општина Центар. Стратегијата има за цел да дефинира механизми и да обезбеди ресурси со кои ќе ги вклучи сите релевантни фактори во развојот на квалитетен воспитно-образовен систем на својата територија. Стратегијата се темели на воспоставување ефективни партнерства со јавниот, приватниот и граѓанскиот сектор.

Стратегијата за образование на Општина Центар е подготвена на консултативен и партиципативен начин, со силна интеракција помеѓу општинската администрација, претставниците на образовните институции и локалните граѓански организации, во периодот март - ноември 2014 година.³

Еден од клучните фактори за успех на стратешкото планирање е создавањето квалитетни предуслови за неговото спроведување. Тоа, меѓу другото, се постигнува преку посветеност на највисоките раководни структури и мотивираност на засегнатите страни за учество во процесот. За да се осигурат овие предуслови, Општина Центар обезбеди пристап, посветеност и активно учество на членовите на Советот, општинската администрација и засегнатите страни во процесот на креирање на Стратегијата. Самиот процес беше првично поткрепен со серија обуки за: (1) претставниците на локалната самоуправа (обука за стратешко планирање со користење Избалансирана

³ Изработката на Стратегијата е поддржана од Фондацијата Отворено општество - Македонија (ФООМ), како дел од концептот „Општина по мерка на граѓаните“, кој се имплементира во периодот 2014 - 2017 година. Целта е зголемување на административните и финансиските капацитети на општината, зајакнување на граѓанското општество за активно учество во животот на заедницата и придонес кон доброто владеење во училиштата. Во рамки на концептот „Општина по мерка на граѓаните“ отворен е Центар на заедницата во Општина Центар, преку кој се обезбедува правна и административна помош за граѓаните, неформално образование за младите и возрасните и простор за активностите на младинските клубови и другите културни и граѓански иницијативи. Заради поголема јавност и активно учество на граѓаните во работата на Советот на Општина Центар, обезбедена е поддршка и за преуредување на салата за состаноци на Советот.

карта на показатели,⁴ партиципативно креирање политики, финансирање од фондовите на ЕУ и комуникациски стратегии); (2) граѓанските организации (обука за подобро разбирање на општинските надлежности, фондовите на ЕУ и политиките за антидискриминација) и (3) училиштата (обука за демократско управување, социјална правда и развивање на училишни планови).

На процесот на стратешко планирање му претходеше изработка на сеопфатна стратешка анализа на тековната состојба во општината,⁵ која беше реализирана преку прашалници и интервјуа со сите засегнати страни од општинската администрација и претставници на ЗГ, како и анализа на постојните процедури и практики во Општината. Во процесот на изработка на Стратегијата, исто така, беа земени предвид и сите постојни релевантни стратешки документи од областа образование, на локално, регионално и национално ниво. Процесот продолжи со организација на три јавни расправи кои имаа за цел да обезбедат отворена дебата и усогласување на предложените стратешки приоритети, клучните показатели на изведбата, целните вредности и мерки, како и да се зголемат чувството на сопственост во однос на изготвената стратегија и фокусираноста и одговорноста во процесот на нејзината имплементација. Стратешкото планирање се базираше на користењето на моделот Избалансирана карта на показатели (ИКП) и се состоеше од:

- обуки за засегнатите страни;
- сеопфатна анализа на тековната состојба во општината во областа образование;
- теренско истражување за задоволството на граѓаните од локалните услуги во општината;

⁴ The Balanced Scorecard (BSC)

⁵ Извештај за тековната состојба во Општина Центар (Образование, Социјала, Млади и Соработка со граѓанскиот сектор), ФООМ, мај 2014

- анализа на засегнатите страни;
- ПЕСТ-анализа;
- SWOT/TOWS анализа;
- формулирање на визијата;
- идентификување на принципите и вредностите;
- одредување на стратешките приоритетни цели;
- изработка на стратешка карта;
- дефинирање на клучните показатели на изведбата;
- одредување на Целни вредности за секој клучен показател на изведбата;
- идентификување на мерките и активностите за постигнување на целните вредности;
- изработка на Избалансирана карта на показатели;
- изработка на нацрт-верзија на Стратегијата;
- јавна расправа;
- донесување на Стратегијата од страна на Советот на општината.

Стратегијата ќе биде придружена со акциски план, кој ќе ги разработи конкретните активности и ќе придонесе за исполнување на утврдените мерки и иницијативи во насока на постигнување на визијата на Општината.

Стратегијата е во согласност со:

- Законот за локалната самоуправа⁶;
- Законот за основното образование⁷;
- Законот за средното образование⁸;
- Законот за стручното образование и обука⁹;
- Законот за образованието на возрасните¹⁰;
- Законот за заштитата на децата¹¹;
- Стратегијата за децентрализација на образованието од 2004 година;
- Националната програма за развој на образованието во РМ 2005-2015;
- Националната стратегија за одржлив развој во Република Македонија (2009-2030) и
- Програмата за развој на Скопскиот плански регион 2009 – 2014.

⁶ Сл. Весник на РМ 5/2002

⁷ Сл. Весник на РМ 03/2008

⁸ Сл. Весник на РМ 44/1995 (Консолидиран текст: 24/1996; 34/1996; 35/1997; 82/1999; 29/2002; 40/2003; 42/2003; 67/2004; 55/2005; 113/2005; 35/2006; 30/2007; 49/2007; 81/2008; 92/2008; 33/2010; 116/2010; 156/2010; 18/2011; 42/2011; 51/2011; 6/2012; 100/2012 и 24/2013).

⁹ Сл. Весник на РМ 71/2006

¹⁰ Сл. Весник на РМ 7/2008

¹¹ Сл. Весник на РМ 170/2010

ВИЗИЈА

Визијата на Општина Центар за развој на образованието и реализација на оваа надлежност за периодот 2015-2020 е:

„ОПШТИНА ЦЕНТАР ЈА ОБЕЗБЕДУВА ИДНИЈАТА НА СВОИТЕ УЧЕНИЦИ ПРЕКУ КВАЛИТЕТЕН И СОВРЕМЕН ВОСПИТНО-ОБРАЗОВЕН ПРОЦЕС.“

Во процесите на остварување на визијата, Општина Центар ќе продолжи да го зголемува уделот во буџетот на Општината наменет за развојните активности во образованието и да изнаоѓа средства од други извори на финансирање за да го унапреди квалитетот на воспитно-образовниот процес. Општината ќе ги развива капацитетите на човечките ресурси преку унапредување на соработката со граѓанскиот сектор и ќе обезбеди постојана едукација, стручно усовршување и мотивација на општинската администрација и на наставниот кадар. Општината ќе ги подобри своите услуги преку подобрување на меѓусекторската соработка за да го унапреди процесот на планирање во образованието и ќе ги зголемува капацитетите за искористување на ИКТ во изготвувањето механизми и процедури за комуникација и вклучување на граѓаните во планирањето и развојот на образованието. Општината постојано ќе работи на вклучување на родителите во подготовката на плановите за развој, со промовирање на партиципативното одлучување и управување и со стимулирање на родителскиот и граѓанскиот активизам, и ќе ја зголемува соработката со партнерите на национално и меѓународно ниво, со цел да се надградат политиките и услугите кои треба да ги исполнат очекувањата и да го зголемат задоволството на граѓаните.

ПРИНЦИПИ И ВРЕДНОСТИ

Во остварувањето на визијата и во спроведувањето на **Стратешкиот план за развој на образованието во Општина Центар**, ќе се користат и ќе се почитуваат заеднички утврдените принципи и вредности. Остварувањето на приоритетите и спроведувањето на мерките од **Стратешкиот план за развој на образованието во Општина Центар во периодот 2015 – 2020** ќе се темели на почитувањето на следниве принципи и вредности:

- **Законитост** - со цел да се осигурат имплементација на донесениот стратешки документ во согласност со релевантното законодавство и општо јавно прифаќање од страна на локалното население.
- **Одговорност и транспарентност** - со цел да се спроведуваат активностите во согласност со законските норми и процедури и со користење докажани позитивни практики и аргументираност на политичките одлуки, како и да се осигури отвореност во процесот на донесување одлуки, алокација на финансиските средства и во работењето на институциите и субјектите кои го чинат системот на образование на територијата на општината.
- **Еднаквост** - со цел да се воспостави еднаков однос кон сите граѓани, без разлика на нивната етничка, верска, полова, возрастна или друга социјална припадност.
- **Партиципативност (на родителите)** - со цел да се вклучат граѓаните (пред сè, родителите) и сите групи засегнати страни во процесите на консултации и реализација на надлежноста и во креирањето на јавните политики од локално значење.
- **Континуираност** - со цел да се обезбеди постојаност на процесите, традицијата и квалитетот на воспитно-образовниот процес.

- **Отвореност и ориентираност** - со цел да се обезбедат канали за соработка и комуникација со сите засегнати страни и да се излезе во пресрет на потребите на граѓаните и пазарот на трудот.
- **Унапредување на здравјето** - со цел да се создадат услови за здрава популација.
- **Проактивност** – со цел да се обезбеди средина која правремено ќе ги идентификува предизвиците и ќе создава и спроведува решенија во согласност со надлежностите предвидени со законот.
- **Соработка и комуникација** – со цел да се подигнат заемната доверба и подготвеноста за дејствување и да се осигура пристапот и споделувањето на информации кон и од сите фактори.
- **Морал и етичност** – со цел да се обезбеди средина која ќе помогне во формирањето образовани граѓани со високо изразено чувство на одговорност кон заедницата.

ТЕКОВНИ ПОЛИТИКИ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ ВО ОПШТИНА ЦЕНТАР

Како една од општините кои влегуваат во состав на градот Скопје и во согласност со Законот за децентрализација и Законот за Град Скопје со кои се распределуваат надлежностите меѓу општините и Град Скопје, Општина Центар има надлежност врз основното образование и институциите за образование на возрасни. Средното образование е надлежност со која управува Град Скопје. Општината ги извршува надлежностите во оваа област преку Одделението за образование, кое брои шест вработени, и во согласност со важечката законска регулатива.

Резултатите од направената стратешка анализа покажаа дека од надворешните фактори, најголемо влијание врз локалната самоуправа во спроведувањето на надлежностите во областа образование имаат политичко-легислативните и економските фактори. Од внатрешните фактори, најголемото влијание имаат воспоставената практика на општинската администрација за соработка со факторите и капацитетот на наставниот кадар.

Надворешни фактори

Законот за децентрализација на локалната самоуправа, Законот за основно образование и останатите закони од областа на образованието (Закон за образование на возрасните) го уредуваат системот на образование и ги определуваат обврските кои произлегуваат за Општина Центар при спроведувањето на надлежноста.

Законот за локална самоуправа¹² (чл. 22 ст. 8) ги дефинира задачите на ЕЛС во надлежноста образование. Тие се однесуваат на основањето, финансирањето и администрирањето на основните и средните училишта, во соработка со централната власт и во согласност со законот, организирањето на превозот и исхраната за учениците и нивното сместување во ученички домови.

¹² Сл. Весник на РМ 5/2002

Законот за основно образование е донесен и изменуван во периодот од 2004 година наваму. Со овој закон, Општина Центар стекна основачки и сопственички права на основните училишта и нивната инфраструктура и низа други обврски и права, како што се именувањето директори од страна на градоначалникот, според претходен избор од страна на училишниот одбор, самостојна распределба на финансиските средства помеѓу училиштата врз основа на локално утврдените мерила и критериуми, планирање и реализација на ученичкиот превоз и анализа на потребите на пазарот на трудот на локално ниво.

Законот за образование на возрасните¹³ (чл. 11) ги пропишува надлежностите на општината во областа на образованието на возрасните граѓани. Тој ѝ дава на општината право и обврска да ги анализира потребите на пазарот на трудот, да основа установи за образование на возрасни, да основа општински центар за развој на човечките ресурси, да дава предлози за развој на програмите за образование на возрасните, да донесува програми за образование на возрасните кои се финансираат од локалниот буџет и да доставува предлози до МОН за уписната политика во образованието на возрасните.

Стратегијата за децентрализација на образованието од 2004 година, изработена од МОН, е во најголема мера операционализирана преку измените на законите за основно и средно образование од 2004 година, па наваму. Во моментот е актуелна нивната примена.

Националната програма за развој на образованието во РМ 2005-2015, исто така, изработена од МОН. Значењето на овој документ е намалено и многу е тешко да се определи степенот на неговата реализација, пред сè, поради воведувањето нови концепти и проекти во образованието на РМ и честото менување на политичките раководства во Министерството.

¹³ Сл.Весник на РМ 7/2008

Програмата за спроведување на процесот на децентрализација и развој на локалната самоуправа во Република Македонија 2011-2014 истакнува дека сите предвидени активности имаат за цел да ги подигнат институционалното ниво на спроведување на процесот на децентрализација и учеството на клучните фактори.

Националната стратегија за одржлив развој во Република Македонија (2009-2030) се осврнува на и ги обработува потребите од образование во рамките на поширока група т.н. социјални прашања, во која се интегрирани областите вработување, социјална заштита, здравство и образование. Со оваа стратегија се очекува образованието да биде ставено во насока на зголемување на нивото на вработеноста во РМ, како и во насока на зголемување на нивото на свесност за поимот и значењето на концептот одржлив развој. Во однос на локалната власт, оваа стратегија има очекувања за придонес на општините кон општото ниво на финансирање на образованието со сопствени средства, за што е дефиниран и засебен индикатор.

Програмата за развој на Скопскиот плански регион 2009-2014 претставува основен развоен документ на регионално ниво. Таа ја утврдува моменталната состојба на регионот и дефинира стратешки правци за развој преку предложени мерки за надминување на постоечките услови. Уште во самата визија за Регионот, оваа програма ја споменува вредноста на човечкиот капитал и образованието, што е поконкретно дефинирано во стратешката цел бр. 5: Човечки капитал – едукација, доживотно учење, здравство, социјална заштита, и во конкретната цел 5.1. Развивање на човечкиот капитал – образование и доживотно учење, која го става акцентот на доживотното учење и развивањето вештини адекватни за пазарот на работна сила, особено вештините поврзани со ИКТ.

Досега, Општина Центар не поседува документ од стратешко значење со кој се проектира и спроведува општинскиот развој, а не поседува ниту општинска стратегија или сличен документ фокусиран на развојот на образованието. Општината ги спроведува своите надлежности преку оперативни годишни програми кои се одобрени од Советот.

Процесите на пристапувањето на РМ во Европската унија (ЕУ), исто така, придонесуваат во дефинирањето на политичко-легислативната рамка.

Во мај 1997 год., Република Македонија ги прифати начелата на Европската повелба за локална самоуправа донесена од Советот на Европа во 1985 година. Оваа повелба ја дава рамката за модерна децентрализирана Европа и претставува правен и политички документ кој има за цел да ја зголеми функционалноста на локалната самоуправа преку намалување и поедноставување на бирократските системи. Принципите од Повелбата се вградени во законската рамка која го опфаќа процесот на децентрализација. Преку нив, се има за цел да се зголеми функционалната улога на општината и да се намали регулаторната надлежност на државата на локално ниво, да се надмине јазот помеѓу централната и локалната власт и да се намали вакуумот помеѓу граѓанинот и државата.

Во извештаите за напредокот на Република Македонија, децентрализацијата се оценува во поглавјето 2.1 „Демократија и владеењето на правото“. Во нив се нотира дека децентрализацијата на власта е клучен елемент од Охридскиот рамковен договор. Во извештаите за последните три години се забележува дека втората фаза на фискалната децентрализација сè уште не е завршена. Делот на ДДВ префрлен на општините останува недоволен за целосно преземање на новите задачи. Во извештајот за 2013 година се вели дека се преземени одредени чекори за преглед на активностите, вклучително и нов метод за следење на спроведувањето на програмата за децентрализација и акцискиот план.

Економските податоци укажуваат дека Скопскиот плански регион¹⁴ е најразвиениот регион во РМ. Според податоците на Заводот за статистика¹⁵ се гледа дека Скопскиот регион, генерално (а најверојатно, општина Центар уште повеќе), е далеку над просечната економска состојба во државата. Бруто-домашниот производ (БДП)

¹⁴ Поради ограничените статистички податоци на ниво на општина, податоците се однесуваат на ниво на Скопскиот плански регион.

¹⁵ Завод за статистика, Регионите во Република Македонија (2014)

по глава на жител во Скопскиот регион во 2012 година изнесувал 332.393 денари и е значително повисок (49%) од просекот на РМ кој изнесува 222.519 денари по жител. Инвестициите во основни средства во 2012 година биле 64.982 милиони денари, што претставува дури 62% од вкупните инвестиции во РМ. Бројот на активни деловни субјекти во 2013 година изнесувал 26.859. Стапката на активност на населението во Скопскиот регион во 2013 изнесува 55,3%, стапката на вработеност, 39,1%, а стапката на невработеност е 29,3% и е во рамките на просекот на РМ (29%). Просечната бруто-плата во 2013 година изнесувала 36.187 денари и е повисока за 20% од просекот на РМ (30.602 денари), а просечната исплатена нето-плата е 24.980 денари. Вкупната додадена бруто-вредност во Скопскиот регион изнесува 170.503 милиони денари или 43% од вкупната додадена бруто-вредност на РМ. Најголемо учество имаат секторите трговија, поправка на моторни возила и мотоцикли, транспорт и складирање и објекти за сместување и сервисни дејности со храна. Угостителството, исто така, е најразвиено во Скопје, со вкупни приходи од 2.449 милиони денари во 2013 година или 36% од вкупните приходи од угостителство остварени во РМ.

Според податоците од пописот во 2002 година, Општина Центар има 10,112 жители кои се економско активни и се на возраст над 15 години. Од нив 82,23%, односно, 8,315 се вработени, додека 17,77% или 1,797 се невработени. Во рамките на општината, 8,010 жители се економски неактивни.

Заводот за статистика, за жал, не обезбедува статистички податоци за проценките на населението, посебно за општина Центар, туку тие се даваат сублимирано за општините Аеродром, Бутел, Кисела Вода, Центар, Чаир, Шуто Оризари и Сопиште. Според овие сублимирани податоци, бројот на населението во последните три години (2011 – 2013) се зголемил од 316.849 на 320.150 жители, со што е задржан трендот на стабилен прираст на населението и полова избалансираност. Во 2013 година во општина Центар се доселиле 400 граѓани, а се отселиле 244. Општина Центар е мултикултурна и мултиетничка заедница со доминантно население од македонската етничка припадност (85%).

Во периодот на учебната 2012/2013 година, во рамките на образовните институции (основните училишта) се образовале 4.167 ученици, од кои 2.098 машки, а 2.069 женски. На крајот од учебната година образованието го завршиле 462 ученика.

Во однос на техничко технолошкиот развој, општината Центар е комплетно покриена со сите современи услуги од информатичко-телекомуникациската технологија. Според податоците од заводот за статистика, 66% од домаќинствата користат компјутер и Интернет, со тренд на зголемување во последните години, а над 20% од домаќинствата во општината веќе користат широкопојасно поврзување на Интернет.

Внатрешни фактори

Општината е раководена од Градоначалник и Совет на општината составен од 23 члена. Општинската администрација на Општина Центар е организирана во 9 сектори и две одделенија (за внатрешна ревизија и за човечките ресурси) кои се координирани од Секретарот на Општината. Надлежноста Образование се спроведува преку Одделението за образование кое е во состав на Секторот за јавни дејности. Ваквата организациска поставеност и бројот на вработени во Одделението за образование укажуваат на екипираноста на Одделението, односно, дека Општината има капацитет да се справува со предизвиците во процесите на спроведување на надлежноста. Во своето управување со училиштата, Општината ги користи нормативите и стандардите за простор и опрема во училиштата. Македонскиот јазик е во официјална употреба во општината.

Во моментот, Општината е во постапка на уредување на инспекцискиот надзор во областа и се очекува дека до крајот на 2014 година ќе биде уредена и оваа надлежност и ќе се именува локален инспектор за образование. Од времето на изработка на основната студија и почетокот на стратешкото планирање, Општи-

ната има направено напредок во однос на предизвиците поврзани со функционирањето на Советот на општината, и по започнувањето на работата на Советот, создадени се услови за именување инспектор.

Училишната мрежа за основно образование е исклучително добро развиена во однос на останатите општини и досега не се реализирани интервенции заради нејзино менување. Мрежата на основно образование во Општина Центар се состои од 7 основни училишта, и тоа, сите со седиште во општината. Според податоците од 5 училишта, вкупната површина на училишните згради изнесува 12.600 м². Постапката за преземање на сопственоста на училишните објекти не е завршена за сите училишни згради.

Податоците на Општината во однос на бројот на учениците покажуваат дека Центар не се соочува со намалување на бројот на ученици од година во година, што се должи на географската и социјално-економската положба на општината. Наставата, која се одвива на македонски јазик, ја посетуваат вкупно 4.200 ученици. Поради географската положба на општината и бројот на субјекти кои обезбедуваат работни места, постои голем интерес од учениците од соседните општини за посетување настава во општината Центар, но нивното прифаќање станува сè потешко поради неможноста да се обезбедат доволно наставници за кои би се добило одобрение за вработување од Министерството за финансии на РМ.

Комуникацијата меѓу општинската администрација и училиштата се одвива тековно, со примена на различни механизми: лични посети од страна на општинската администрација; размена на документи; редовна достава на записници од седниците на училишните одбори, како и заеднички средби за сите училишта од општината.

Општина Центар ги почитува законските обврски и има назначено претставници во училишните одбори (УО) во сите училишта. Во согласност со обврските, тие го известуваат градоначалникот за својата работа еднаш годишно, и тоа, преку достава на годишни

извештаи. И тука е евидентиран напредок во редовното работење на Советот на Општината. Надминат е предизвикот со испразнетите позиции за претставници во УО.

Општината не остварува посилна директна соработка со Државниот просветен инспекторат. Извештаите од извршените инспекции ги добива од директорите на училиштата, и тоа, најчесто заради консултација во однос на некој регистриран проблем.

Општина Центар нема сопствени установи за возрасни, но за таа цел се користат установите на Градот.

Општината ги спроведува надлежностите во образованието со средствата добиени од централната власт, како блок-дотација, и со сопствени средства. Општината има пишани локални процедури за регулирање на буџетското работење и планирање на училиштата, како и практики кои се темелат на централно сметководство и годишно планирање.

Финансиските средства се трансферираат навремено до училиштата. Советот на Општина Центар има донесено засебна Одлука за критериуми за распределба на финансиските средства меѓу училиштата на својата територија. Критериумите во Одлуката се темелат на податоците за бројот на паралелките и бројот на учениците во училиштата, а исто така, и на податоците за големината на објектите и начинот на нивно греење.

Општината изготвува анализи на финансиската состојба и потребите на училиштата, кои ги прави врз основа на организациски, финансиски и други показатели, како и планови за рационализација на трошоците во училиштата. Во последниве години, трошоците на училиштата се зголемуваат.

90% од средствата добиени од блок-дотацијата се распределуваат за платите на вработените во образованието. Тоа значи дека од самата дотација не остануваат средства за тековно одржување на објектите, па честопати, тој кусок се покрива со средства од

сопствениот буџет на Општината и скоро редовно од сопствениите средства на училиштата (стекнати од изнајмување простории, спортски сали и сл.).

Околу 35% од општинскиот буџет се троши на образование и социјална заштита (детски градинки). Доколку се изолира само образованието, се заклучува дека на таа надлежност отпаѓа 30% од буџетот на Општината. Една од позитивните страни на финансирањето на училиштата на територијата на Општина Центар е тоа што самите училишта генерираат солидни сопствени приходи кои ги користат за разни потреби за тековно одржување, и со тоа, се прават заштеди во делот кој се бара како финансирање од Општината.

Општината Центар традиционално е една од општините кои вложуваат големи средства за капитални инвестиции во училиштата, и тоа се, всушност, едни од најголемите зафати во општината, генерално. Општината, како и повеќето општини од РМ, не добила капитална дотација за инвестиции во образованието.

СТРАТЕШКА КАРТА

Стратешката карта дава целосна слика на причинско-последичната поврзаност на приоритетите на Општина Центар во постигнувањето на визијата за образование до 2020 година, преку четири перспективи:

- Задоволни граѓани;
- Обезбедување услуги;
- Јакнење на капацитетите и
- Управување со буџетот.

Врз основа на сеопфатните анализи на секоја од перспективите (прилози) се дефинирани стратешките приоритетни цели (стратегии) за секоја перспектива поодделно.

СТРАТЕШКА КАРТА ЗА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО 2015 – 2020:**ВИЗИЈА:**

„ОПШТИНА ЦЕНТАР ЈА ОБЕЗБЕДУВА ИДНИНАТА НА СВОИТЕ УЧЕНИЦИ ПРЕКУ КВАЛИТЕТЕН И СОВРЕМЕН ВОСПИТНО-ОБРАЗОВЕН ПРОЦЕС.“

ЗАДОВОЛНИ ГРАЃАНИ:

ВКЛУЧУВАЊЕ НА РОДИТЕЛИТЕ И НА УЧЕНИЦИТЕ ПРЕКУ ПАРТИЦИПАТИВНО ПЛАНИРАЊЕ ВО ПОДГОТОВКАТА НА ПЛАНОВИТЕ ЗА РАЗВОЈ, УПРАВУВАЊЕ И АКТИВИЗАМ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА СОРАБОТКАТА НА ОПШТИНАТА СО ПАРТНЕРИТЕ НА НАЦИОНАЛНО И МЕЃУНАРОДНО НИВО

ОБЕЗБЕДУВАЊЕ УСЛУГИ:

ИСКОРИСТУВАЊЕ НА ИКТ ВО ИЗГОТВУВАЊЕТО МЕХАНИЗМИ И ПРОЦЕДУРИ ЗА КОМУНИКАЦИЈА И ВКЛУЧУВАЊЕ НА ГРАЃАНИТЕ ВО ПЛАНИРАЊЕТО И РАЗВОЈОТ НА ОБРАЗОВАНИЕТО

ПОДОБРУВАЊЕ НА МЕЃУСЕКТОРСКАТА СОРАБОТКА

РАЗВОЈ НА КАПАЦИТЕТИТЕ:

КОНТИНУИРАНА ЕДУКАЦИЈА, СТРУЧНО УСОВРШУВАЊЕ И МОТИВАЦИЈА НА ОПШТИНСКАТА АДМИНИСТРАЦИЈА И НАСТАВНИОТ КАДАР

УНАПРЕДУВАЊЕ НА СОРАБОТКАТА СО ГРАЃАНСКИОТ СЕКТОР

УПРАВУВАЊЕ СО БУЏЕТОТ:

ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ДЕЛОТ НА ОПШТИНСКИОТ БУЏЕТ НАМЕНЕТ ЗА РАЗВОЈНИ АКТИВНОСТИ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА НАДВОРЕШНИТЕ ИЗВОРИ НА СРЕДСТВА ЗА ФИНАНСИРАЊЕ НА ОБЛАСТА ОБРАЗОВАНИЕ

ПРИНЦИПИ/ВРЕДНОСТИ:

ЗАКОНИТОСТ, ОДГОВОРНОСТ И ТРАНСПАРЕНТНОСТ, ЕДНАКВОСТ, ПАРТИЦИПАТИВНОСТ, КОНТИНУИРАНОСТ, ОТВОРЕНОСТ И ОРИЕНТИРАНОСТ, УНАПРЕДУВАЊЕ НА ЗДРАВЈЕТО, ПРОАКТИВНОСТ, СОРАБОТКА И КОМУНИКАЦИЈА, МОРАЛ И ЕТИЧНОСТ

СТРАТЕШКИ ПРИОРИТЕТИ И МЕРКИ ЗА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО ДО 2020

7.1 Управување со буџетот

- **УБ1:** Зголемување на делот на општинскиот буџет наменет за развојни активности во образованието;
- **УБ2:** Зголемување на надворешните извори на средства за финансирање на областа образование.

Во однос на *Финансиската ѝерсиѝекѝива*, силните страни на Општина Центар се однесуваат на капацитетот на локалниот буџет да ги надополнува блок-дотациите за задоволување на основните потреби за образование, како и на практиката на Општината да планира средства од основниот буџет за капитални инвестиции во образованието. Сепак, овој податок не треба да нè наведе на заклучокот дека Општина Центар одделува повеќе средства за образование во однос на другите општини поради вложувањето дополнителни сопствени средства, туку е индикација за општата моќ на буџетот на Општината за интервенирање во делот на образованието, и тоа, преку финансиско задоволување на суштествените потреби за функционирање на образованието и обезбедување плати за дел од наставниот кадар за кој сè уште нема одобрение од Министерството за финансии.

Слабата страна го истакнува малиот процент во локалниот буџет наменет за развојни активности.

Можностите се согледуваат во постоењето извори на финансирање надвор од општинските и изворите на централната власт, во модалитетите за пристап на Општината до нив, и тоа, преку зголемувањето на соработката со бизнис-секторот, преку неговите комори, асоцијации и здруженија, и во обуката на

општинската администрација, одговорна за образование, за подготовка на проектни апликации.

Заканите се во општата економска криза и во намалувањето на финансиите во локалниот буџет и блок-дотациите, како и во несоодветноста на методологијата за распределба на блок - дотациите.

Ова треба да се надмине со дефинирање прецизна методологија за распределба на средствата и со зголемување на напорите во планирањето на општинскиот буџет заради осигурување зголемени средства за образовните потреби. Мулти-секторскиот пристап во планирањето ќе обезбеди поекономичен и поефикасен начин на трошењето на сопствените средства за спроведување активности – активностите на другите сектори ќе обезбедат услуги во и за образованието. Тука, пред сè, се мисли на капиталните инвестиции во општината, активностите предвидени за поддршка на граѓанскиот сектор и младите итн. Ограничените финансиски средства наменети за образованието можат да бидат зголемени и со зголемување на напорите за обезбедување дополнителни надворешни извори на финансирање (пристап до фондовите на ЕУ и до други фондови за прекугранична соработка, фондовите на меѓународните организации, соработка со приватниот сектор преку одделни финансиски олеснувања, соработката со ГС во доменот на образованието итн.).

Градењето стратегии за успешно комбинирање на силните страни и можностите и соодветното адресирање на слабите страни, како и градењето стратегии за нивно надминување во голема мера ќе го намалат негативното влијание на идентификуваните закани од типот: несоодветна методологија за пресметување на блок-дотациите, општа економска криза и намалување на финансиите на локалниот буџет и блок-дотациите.

7.2 Развој на капацитетите

- **PK1:** Континуирана едукација, стручно усовршување и мотивација на општинската администрација и наставниот кадар;
- **PK2:** Унапредување на соработката со граѓанскиот сектор.

Идентификуваните јаки страни во оваа перспектива се согледуваат во потенцијалот на Општина Центар. Анализата покажува дека Општината има висококвалитетно управување со својот локален образовен систем, што се должи на квалитетниот кадар во општинската администрација, финансиската поддршка за Одделението и на финансирањето од сопствениот буџет на Општината и сопствените средства на училиштата. Понатаму, силните страни се согледуваат во квалитетната структура на ИКТ на локално ниво, едуцираниот наставен кадар, просторните можности и опременоста на кабинетите во дел од училиштата. Ваквата слика укажува на способноста за раст на внатрешниот потенцијал. Квалитетниот персонал во општинската администрација и едуцираниот наставен кадар, присутноста на ИКТ и стабилната состојба со инфраструктурата на училишната мрежа се показатели за постоењето солидни предуслови за воведување и интензивирање на процесите за развој на капацитетите и се основа за втемелување на стратегиите за јакнење на општинските капацитети и во делот на внатрешното реструктурирање и организирање заради обезбедување услуги. Податоците од анализата и рангирањето на силните страни укажуваат дека е потребно да се разработат стратегии со кои ќе се комбинираат силните страни за да се изградат синергии при приспособувањето на процесите за постојано јакнење на капацитетите на општинската администрација и наставниот кадар заради подобрување на стандардите и квалитетот на образованието. Силните страни и разработените стратегии за нивното ефективно искористување треба да послужат во дефинирањето на приоритетите за оваа перспектива и да бидат искористени во утврдувањето на мерките и активностите.

Идентификуваните слаби страни во оваа перспектива се застареноста на инфраструктурата во однос на енергетската ефикасност, застареноста на наставните помагала во дел од училиштата, непостоењето механизми за мотивација и напредување во кариерата на наставниците, недостигот на нагледни средства и непостоењето програма за соработка меѓу училиштата и ГС. Идентификуваните рангирани слабости може да бидат надминати со рационално искористување на силните страни на Општината и со градење синергии меѓу факторите. Слабите страни во оваа перспектива укажуваат на тоа дека сегментите каде е потребен фокус во дизајнирањето на приоритетите и мерките од Стратегијата треба да бидат насочени и во делот за подобрување на материјално-техничката страна на училишната мрежа за да може ефектот од јакнењето на капацитетите на општинската администрација и на наставниот кадар да биде силен и целосен.

Можностите во оваа перспектива лежат во вклучувањето на граѓаните (родителите) кои имаат докажано високо образование и стручност во поддршката на образовните процеси, соработката меѓу училиштата и институциите, можноста за воведување вонинституционални форми на настава и диверзификација на воннаставните активности, како и во вклучувањето на граѓанскиот сектор.

Заканите се однесуваат на недоволната размена на знаења и искуства меѓу засегнатите страни, одливот на стручен кадар и слабата соработка со МОН.

SWOT-анализата за оваа перспектива сугерира дека стратешките приоритети и стратегиите треба да се однесуваат на развојот на капацитетите на општинската администрација и наставниот кадар и да се насочуваат во делот на интензивирањето на соработката со факторите, посебно со ГС. Изборот на ваков стратешки пристап за јакнење на капацитетите и зголемување на соработката на Општината и училиштата со факторите ќе ги намали ефектите на слабите страни, со потенцијал за нивно от-

странување. Во оваа перспектива, стратегиите за реализација на визијата на Општината во надлежноста образование треба да дадат придонес во оспособувањето и мотивирањето на човечките ресурси, преку искористување на општинскиот потенцијал, факторите (ГС) од заедницата, и во делот на соработката заради зголемување на иновативноста во подобрувањето на квалитетот на воспитно-образовните процеси. Изборот на приоритетите и мерките во оваа перспектива, како и дефинирањето на стратегиите за реализација на утврдените приоритети, се во тесна врска и зависат од дефинираните стратегии во *Финансиската њерсиќешива*. Ефикасноста на реализацијата на приоритетите и мерките во перспективата *Развој на капацитетите* ќе ги услови и ќе ги обликува текот и ефикасноста на спроведувањето на приоритетите и мерките од перспективата *Обезбедување услуги*.

7.3 Обезбедување услуги

- **ОУ1:** Искористување на ИКТ во изготвувањето механизми и процедури за комуникација и вклучување на граѓаните во планирањето и развојот на образованието;
- **ОУ2:** Подобрување на меѓусекторската соработка.

Перспективата Обезбедување услуги е клучна од аспект на внатрешните промени на ниво на систем, организацијата на дејствување и процедурите за спроведување на надлежноста. Вниманието во оваа перспектива се насочува кон институционалните процеси кои треба да бидат преземени, воспоставени или зајакнати од Општината за да може да се реализираат визијата за развој на образованието, како и стратешките приоритети дефинирани во оваа перспектива. Притоа, дефинираните приоритети во оваа перспектива ќе ги условат дефинирањето и реализирањето на приоритетите во перспективата *Задоволни граѓани*. Ваквата логика на заемна поврзаност укажува на тоа дека приоритетите во оваа перспектива се условени од приоритетите во перспективата *Учење и раси* и од нивната реализација.

Изработените анализи покажуваат дека силните страни на Општина Центар за оваа перспектива се искуството во соработката со граѓаните низ законски утврдени форми на соработка, како и во постоењето голем број активни урбани заедници преку кои се остваруваат полесен контакт и комуникација со граѓаните. Заклучок е дека силните страни од аспект на перспективата *Обезбедување услуги* имаат основа за понатамошно унапредување.

Слабите страни на Општината кои се однесуваат на перспективата *Внатрешни процеси* се непостоењето стратешки документ со кој се уредува образованието, недоволната меѓусекторска координација за прашања од надлежноста, непостојаноста во комуникацијата со надлежните институции и немањето општински инспектор. Овие слаби страни јасно даваат на знаење дека недостигаат јасно утврдена стратешка платформа за развој на образованието и соработка и јасни механизми и процеси кои имаат за цел интегрирање на општинските сектори во процесите на планирање. Недостигот на стратегија за развој на образованието ќе биде надминат со изработката на овој стратешки документ. Недостигот на соработка и меѓусекторско планирање може да резултира со пропусти во изработката на оперативните документи – годишните програми, пропусти во планирањето на капиталните инвестиции, како и пропусти во буџетирањето. Професионалноста и стручноста на административниот кадар треба да бидат почетна основа за надминување на оваа ситуација и таа треба да биде обезбедена како предуслов во перспективата *Развој на капацитетите*.

Можностите кои можат да се искористат за унапредување на перспективата *Внатрешни процеси* се големата покриеност и достапност на ИКТ, можноста да се влијае врз дооформувањето или подготовката на наставните програми, можноста за развој на административниот кадар преку соработка на проекти, како и можностите за меѓуопштинска соработка и соработка со бизнис-секторот низ формите на ЈПП.

Заканите кои имаа најсилно влијание се: одолжувањето на процесот на децентрализација, што влијае и врз процесите на натамошна децентрализација во образованието, недоволната размена на знаења и искуства со останатите фактори, честите измени на приоритетите во образованието, рестриктивната политика за нови вработувања од страна на Министерството за финансии, политичкиот притисок од страна на централната власт, како и вработувањата врз основа на партиска припадност. Можноста за влијание на Општината врз детектираните закани е мала, и тие треба сериозно да се земат предвид во процесот на дефинирање на приоритетите и мерките.

Присуството и користењето на ИКТ како алатка треба да се искористат во градењето на стратегијата за меѓусекторска соработка и соработка со граѓаните и образовните институции. Ваквиот пристап ќе влијае на подобрувањето на соработката со институциите и со граѓаните и на подобрата информираност на јавноста. Општината, исто така, треба да дефинира стратегија со која ќе се стимулира интеракцијата со заедницата (граѓаните, бизнис-заедницата и ГС). Овие стратегии треба да предвидуваат мерки со кои ќе се дефинираат активностите кои имаат за цел да ги зголемат оперативноста и ефективноста на Општината и училиштата и вклучувањето на граѓаните во планирањето и развојот на образованието. Стратегијата за овој приоритет треба да се темели на градењето партнерства и соработка.

7.4 Задоволни граѓани

- **ЗГ1:** Вклучување на родителите и на учениците преку партиципативно планирање во подготовката на плановите за развој, управување и активизам во образованието;
- **ЗГ2:** Зголемување на соработката на Општината со партнерите на национално и меѓународно ниво.

Стратешките приоритетни цели во перспективата *Заговорни граѓани* треба да бидат насочени кон пресретнување на очекувањата на граѓаните, а резултатот од нивното реализирање треба да го зголеми задоволството кај нив. Поради ова, тие треба да бидат производ на причинско - последичните врски, односи и влијанија на претходните три перспективи и логички да се надвзрат и надградат на приоритетите во овие перспективи. Така поврзани, треба да придонесат во постигнувањето на визијата. Остварувањето на приоритетите во оваа перспектива треба да се случува преку дефинирани стратегии кои се производ на користењето на јаките страни и искористувањето на можностите кои се побројни и повлијателни во однос на слабите страни и заканите.

Гледано од аспект на корисниците на услугите, силна страна на Општина Центар е тоа што таа ја спроведува надлежноста, што значи дека Општината е и законски и практично ниво на власта кое е најблиску и во непосреден контакт со граѓаните и со сите фактори кои пројавуваат или имаат интерес и/или влијание во оваа надлежност. За реализација на надлежноста, Општината располага со професионални човечки ресурси, односно, административен и наставен кадар. Општина Центар е атрактивна општина од географски, социјален и економски аспект. Интерес за стекнување основно образование пројавуваат и ученици од другите општини во градот Скопје. Овие силни страни даваат цврста основа да им се излезе во пресрет на очекувањата на корисниците.

Слаба страна од аспект на оваа перспектива е застареноста на инфраструктурата и наставните помагала во дел од училиштата. Дополнително, во Општината се забележани недоволен капацитет за користење на капацитетите на ГС, како и недоволен капацитет за вклучување на родителите во подготовката на плановите за подобрување на работата на училиштата.

Можностите во однос на *Клиентската персјектива* кои треба да се земат предвид се оние кои можат да се применат во образовните процеси заради олеснување на реализацијата на надлежноста. Ова е динамична можност која може да отвори процеси на внатрешно

институционално реструктурирање и интервенции во воспитно-образовните процеси. Понатаму, можностите се однесуваат на постоенето голем број приватни институции кои испорачуваат услуги во образованието и обуки. Градењето партнерства со нив овозможува подобрување на соработката, дефинирање попрецизни сфери на дејствување на ваквите институции заради дополнување на знаењата и вештините и сл. Понатаму, соработката со граѓанскиот сектор дава можност за унапредување на квалитетот на воспитно-образовните процеси, пред сè, во делот на неформалното образование и воннаставните активности. Можноста за прекугранична и меѓународна соработка е потенцијал кој треба да биде искористен заради унапредување и размена на искуства, како и во делот на инвестициите за подобрување на училишната инфраструктура и опременоста на училиштата.

Закани или опасности во однос на *Клиентската ѝерсијекција* се политичката клима и економската криза. Овие фактори треба сериозно да се земат предвид и да се искористат стратегии кои нема да се потпираат на подобрувањето на ситуацијата во поглед на овие фактори. Инструментот за надминување на овие ризици и опасности е создавањето услови за зголемена двонасочна комуникација и интеракција меѓу сите релевантни фактори, а посебно со граѓаните, заради навремено анализирање на ситуациите кои се појавуваат како резултат на горенаведените закани и заради дизајнирање решенија за нивно надминување.

Постојните предуслови и капацитети на локално ниво спаѓаат во делот на силните страни (професионален административен кадар, стручен и едуциран наставен кадар и сл.) и во делот на можностите (развој на нови технологии, соработка со ГС, граѓаните и приватните образовни институции и сл.). Ова се предусловите околу кои треба да се концентрираат приоритетите и да се изградат стратегии со кои ќе се дефинираат мерките и иницијативите кои треба да обезбедат зголемена соработка со граѓаните во делот на планирањето и развојот на образованието и во делот на соработката на Општината со партнерите на национално и меѓународно ниво. Користењето ваков тип стратегии ќе обезбеди квалитет на образованието кое им излегува во пресрет на очекувањата на граѓаните.

ИЗБАЛАНСИРАНА КАРТА НА ПОКАЗАТЕЛИ НА ОПШТИНА ЦЕНТАР ЗА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО

Избалансираната карта на показатели овозможува подобро да се следи кои стратешки чекори ќе ги преземе Општина Центар во периодот 2015-2020 година и кои резултати треба да ги постигне за да ја реализира својата визија за развој на образованието.

Со цел да се обезбедат подобар стратешки фокус и приоритизација во имплементирањето на активностите, до секој од четирите аспекти на Стратегијата и до стратешките приоритети во заграда е дадено релативното значење (важност) на секој од аспектите и соодветните стратешки приоритети изразени во проценти. Процентуалниот износ го покажува значењето на секој аспект во однос на другите три аспекти, како и значењето на секој стратешки приоритет во рамките на четирите аспекти. Поголемиот процент означува поголем стратешки фокус и поголемо значење на тој аспект или приоритет.

Избалансираната карта на показатели е дадена подолу.

Избалансирана карта на показатели на Општина Центар за развој на образованието

ИЗБАЛАНСИРАНА КАРТА НА ПОКАЗАТЕЛИ НА ОПШТИНА ЦЕНТАР ЗА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО 2015-2020

ВИЗИЈА:

„ОПШТИНА ЦЕНТАР ЈА ОБЕЗБЕДУВА ИДНИНАТА НА СВОИТЕ УЧЕНИЦИ ПРЕКУ КВАЛИТЕТЕН И СОВРЕМЕН ВОСПИТНО – ОБРАЗОВЕН ПРОЦЕС.“

Приоритети	Показатели	Целни вредности	Мерки / Иницијативи
ЗАДОВОЛНИ ГРАЃАНИ (22.86%)			
ЗГ1: Вклучување на родителите и на учениците преку партиципативно планирање во подготовката на плановите за развој, управување и активизам во образованието (10,42%)	1.1 Број на процедури (протоколи) за вклучување на родителите	100% до 2017	1.1 Вклучување на граѓаните и на учениците во дефинирањето на општинските образовни потреби и планови 1.2 Зголемување на улогата на родителите и на учениците во одлучувањето и управувањето со образовните процеси 1.3 Стимулирање на граѓанскиот активизам, со фокус на детскиот и родителскиот активизам 1.4 Вклучување на родителите во воннаставните активности од воспитно-образовниот процес 1.5 Поттикнување интеракција помеѓу Општината, образовните институции и родителите
	1.2 Број на реализирани активности со родителите	Најмалку еден реализиран проект на годишно ниво со фокус на граѓанскиот активизам	
ЗГ2: Зголемување на соработката на Општината со партнерите на национално и меѓународно ниво (12,44%)	2.1 Број на воспоставени партнерства и реализирани проекти	1 на годишно ниво	2.1 Градење капацитети и развој на меѓуинституционалната соработка 2.2 Градење капацитети за доживотно учење во соработка со релевантните институции 2.3 Воведување интеракција меѓу образованието, бизнисот и граѓанскиот сектор 2.4 Воспоставување партнерства со единици на локалната самоуправа, образовни институции и меѓународни организации, на национално и меѓународно ниво 2.5 Аплицирање за фондови на ЕУ и меѓународни фондови во делот на образованието и развојот на институции 2.6 Реконструкција на застарената училишна инфраструктура и набавка на опрема и помагала
	2.2 Број на реконструирани објекти и набавена опрема и помагала	1 на годишно ниво	

Избалансирана карта на показатели на Општина Центар за развој на образованието

41

ИЗБАЛАНСИРАНА КАРТА НА ПОКАЗАТЕЛИ НА ОПШТИНА ЦЕНТАР ЗА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО 2015-2020			
Приоритети	Показатели	Целни вредности	Мерки / Иницијативи
ОБЕЗБЕДУВАЊЕ УСЛУГИ (22.86%)			
<p>ОУ1: Искористување на ИКТ во изготвувањето механизми и процедури за комуникација и вклучување на граѓаните во планирањето и развојот на образованието (11,42%)</p>	<p>1.1 Функционална општинска веб-страница</p> <p>1.2 Дефиниран систем за мониторинг и евалуација</p> <p>1.3 Протокол за партиципативно планирање</p> <p>1.4 Број на донесени одлуки со граѓаните</p>	<p>www.opstinacentar.gov.mk</p> <p>100% до 2020</p> <p>100 % до 2016</p> <p>Најмалку 1 на годишно ниво (одлуки за подорување на квалитетот на воспитно - образовните процеси)</p>	<p>1.1 Зајакнување на системот за информирање на граѓаните (подобрување и редовно ажурирање на веб-страницата , користење на социјалните мрежи, простор за активности и форуми во областа образование)</p> <p>1.2 Зајакнување на процедурите за управување, контрола и следење</p> <p>1.3 Градење процедури за партиципативно планирање</p> <p>1.4 Унапредување на соработката со клучните фактори и заинтересирани страни во процесот на образование</p>
<p>ОУ2: Подобрување на меѓусекторската соработка (11,44 %)</p>	<p>2.1 Број на процедури за меѓусекторска соработка</p> <p>2.2 Број на обуки за меѓусекторско и мултисекторско планирање</p>	<p>100%до 2020</p> <p>1 на годишно ниво</p>	<p>2.1 Градење капацитети за мултисекторско и меѓусекторско планирање</p> <p>2.2 Развој на процедури за меѓусекторска соработка во планирањето на образованието, особено со Секторот за финансии</p> <p>2.3 Развој на процедури за мултисекторската соработка во планирањето на образованието, особено со Секторот за финансии</p>

Избалансирана карта на показатели на Општина Центар за развој на образованието

ИЗБАЛАНСИРАНА КАРТА НА ПОКАЗАТЕЛИ НА ОПШТИНА ЦЕНТАР ЗА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО 2015-2020			
Приоритети	Показатели	Целни вредности	Мерки / Иницијативи
РАЗВОЈ НА КАПАЦИТЕТИТЕ (30.00%)			
РК1: Континуирана едукација, стручно усовршување и мотивација на општинската администрација и наставниот кадар (17,85%)	1.1 Број на обуки обезбедени од општински средства 1.2 Број на дефинирани практики за ефикасно и иновативно користење на воннаставните активности	2 годишно 5 практики до 2020 година Воведување најмалку 5 иновативни практики за воннаставни активности до 2020 година	1.1 Редовна и систематизирана обука за вработените во Одделението 1.2 Обука и доусовршување на управувачкиот и наставниот кадар и стручните служби 1.3 Дефинирање стратегија/ добри практики за ефикасно и иновативно користење на воннаставните активности 1.4 Обука на наставниот кадар за работа со деца со посебни потреби 1.5 Унапредување на стручните служби во училиштата
	РК2: Унапредување на соработката со граѓанскиот сектор (12,15%)	2.1 Број на реализирани проекти со ГС и бизнис - заедницата 2.2 Дефинирани мотивациски инструменти за образовниот кадар и функционален мериторен систем	2 годишно 100% до 2017 година 3 наградени наставници на годишно ниво

Избалансирана карта на показатели на Општина Центар за развој на образованието

43

ИЗБАЛАНСИРАНА КАРТА НА ПОКАЗАТЕЛИ НА ОПШТИНА ЦЕНТАР ЗА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО 2015-2020

Приоритети	Показатели	Целни вредности	Мерки / Иницијативи
УПРАВУВАЊЕ СО БУЏЕТ (24.28%)			
УБ1: Зголемување на делот на општинскиот буџет наменет за развојни активности во образованието (10,00%)	1.1 Висина на ставката за образование во општински буџет	5 % покачување на општинскиот буџет, 35% на годишно ниво	1.1 Покачување на буџетските ставки за развојни активности во образованието 1.2 Дефинирање методологија за распределба на блок-дотациите
	1.2 Процент на средства од буџетот на централната власт	10% покачена ставка за развојни активности во буџетот за образование	
УБ2: Зголемување на надворешните извори на средства за финансирање на областа образование (14,28%)	2.1 Висина на дотациите	Најмалку 3 милиони денари на годишно ниво	2.1 Воспоставување дијалог со извршната власт за покачување на средствата за образование 2.2 Покачување на висината на средствата од небуџетските фондови 2.3 Аплицирање на јавни повици за грантови
	2.2 Зголемени донации		
			3.1 Интензивирање на соработката со бизнис - секторот за зголемување на инвестициските вложувања преку ЈПП 3.2 Дефинирање нова даночна политика за стимулирање на инвестициите во образованието

ВРЕДНОСТИ:

ЗАКОНИТОСТ, ОДГОВОРНОСТ И ТРАНСПАРЕНТНОСТ, ЕДНАКВОСТ, ПАРТИЦИПАТИВНОСТ, КОНТИНУИРАНОСТ, ОТВОРЕНОСТ И ОРИЕНТИРАНОСТ, УНАПРЕДУВАЊЕ НА ЗДРАВЈЕТО, ПРОАКТИВНОСТ, СОРАБОТКА И КОМУНИКАЦИЈА, МОРАЛ И ЕТИЧНОСТ

МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА

Избалансираната карта на показатели претставува значајна алатка за мониторинг на имплементацијата на Стратегијата на Општина Центар за развој на образованието 2015-2020, со оглед на тоа што сите цели и мерки – финансиски и нефинансиски – произлегуваат од визијата. Остварувањето на придобивките од ИКП на Општината се следи преку извештаи, дискусии, комуникација, ажурирање и дејствување. Извештаите од ИКП на Општината се изготвуваат квартално, според определен редослед. Притоа, во процесот на следење своја улога имаат Градоначалникот, Секретарот и Раководителите на секторите кои се одговорни за имплементацијата на мерките и активностите за соодветните стратешки приоритетни цели.

Улогата на Градоначалникот е да назначи одговорно лице за следење на имплементацијата на Стратегијата на Општина Центар за развој на образованието 2015-2020. Одговорното лице за следење на имплементацијата на Стратегијата ги врши следните активности:

- го координира прибирањето на информациите од секторите;
- ги известува раководителите на секторите за крајните рокови за доставување на секторските извештаи;
- ги консолидира секторските извештаи во единствен Извештај за ИКП на Општина Центар за развој на образованието;
- го доставува консолидираниот извештај до Секретарот, Градоначалникот и Советниците на Општина Центар;
- го следи и го спроведува процесот на внесување на промените во ИКП.

Улогата на раководителите на секторите во процесот на следење на постигнувањето на целните вредности од ИКП на Општина Центар за развој на образованието се состои од:

- определување на одговорно лице за секој показател од стратешките приоритети кои се дел од секторските цели;
- изготвување извештај за спроведувањето на активностите на ниво на сектор;
- учество во ревидирањето на показателите за секоја приоритетна цел која е дел од секторските цели.

Одговорното лице за секој показател од стратешките приоритетни цели во процесот на следење на постигнувањето на целните вредности од ИКП ги врши следниве активности:

- го координира прибирањето на информациите во рамките на секторот;
- го известува раководителот на секторот за крајните рокови за доставување на секторскиот извештај;
- изработува единствен секторски извештај и го доставува до раководителот на секторот;
- го следи и го спроведува процесот на внесување на промените во ИКП.

Освен за мониторинг, ИКП ќе се користи и за евалуација на спроведувањето на стратешкиот план со цел да се утврди дали планираните цели на политиката биле постигнати на ефикасен начин и дали и до кој степен се јавиле несакани ефекти. Нарушувањето или прекинувањето на причинско - последичната поврзаност на приоритетите, како и непостигнувањето на целните вредности на показателите за одделните приоритети ќе даде информации за тоа дали и какви измени треба да се направат во стратешкиот план.

