



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ - Скопје

Институт за педагогија

Постдипломски студии по менаџмент во образованието

ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА И СТРАТЕШКОТО ПЛАНИРАЊЕ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

магистерски труд

Ментор:

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

Кандидат:

**Љупка Трајчевска
бр. 2145**

Скопје, 2019 година

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	5
------------	---

ПРВ ДЕЛ

ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1.Поим и основни карактеристики на локална самоуправа.....	9
1.1 Политичкиот систем и локалната самоуправа.....	9
1.2 Дефиниција за локална самоуправа.....	9
1.3 Карактеристики на локалната самоуправа.....	10
1.4 Облици на локална самоуправа.....	11
1.5 Правна рамка на локалната самоуправа.....	13
1.6 Поим и видови на децентрализација.....	15
1.7 Правна рамка на децентрализацијата во Република Македонија.....	17
1.8 Надлежности на единиците на локалната самоуправа во Република Македонија.....	19
2. Децентрализација во образованието.....	20
2.1 Преглед на образовниот систем во Република Македонија.....	20
2.2 Односот помеѓу централизирано и децентрализирано образование.....	21
2.3 Фази во развојот на фискалната децентрализација во образованието.....	23
2.4 Надлежности на општината во областа образование.....	25
3.Управување со децентрализираните образовни системи во Југоисточна Европа....	30
3.1 Преглед на почетоците на децентрализацијата во земјите од Југоисточна Европа.....	30
3.2 Локалните самоуправи: Сопственост.....	32
3.3 Планирање во образованието.....	35
3.4 Фискални мерки за децентрализација во Југоисточна Европа.....	38
4.Стратешкото планирање во образованието.....	42
4.1 Поим за стратешко планирање.....	42
4.2 Клучни компоненти на стратешкото планирање.....	42
4.2.1 Мисија и визија.....	44

4.2.2	Преглед на клучните прашања.....	44
4.3	Алатки за стратешко планирање.....	47
4.4	Стратешко планирање на образованието на централно ниво.....	48
4.5	Стратешкото планирање на локалниот развој на општините.....	50
4.6	Локална стратегија за развој на образованието.....	51
4.7	Изработка на локална стратегија за основното образование во Општина Карпош.....	54
4.7.1	Фази во изработката на локална стратегија.....	55
4.7.2	Комисија за стратешко планирање.....	56
4.7.3	Собирање податоци, процена и изготвување на SWOT анализа.....	56
4.7.4	Дефинирање на визија.....	58
4.7.5	Дефинирање на стратегиски цели.....	59
4.7.6	Дефинирање на конкретни цели, програми/проекти и активности.....	59
4.7.7	Изработка на финален документ „ Стратегија за развој на основното образование во општина Карпош (2011-2016)“.....	60
4.7.8	Анализа на ризиците на стратегијата.....	61
4.7.9	Следење на спроведувањето на стратегијата.....	61
4.8	Вклученост на засегнатите страни од кои зависи стратешкото планирање во образованието.....	62

ВТОР ДЕЛ

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1.	Предмет на истражување.....	67
2.	Дефинирање на основните поими на предметот на истражување.....	67
3.	Цел и карактер на истражувањето.....	68
4.	Задачи на истражувањето.....	68
5.	Хипотези на истражувањето.....	69
6.	Варијабли на истражувањето.....	70
7.	Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	70
8.	Популација и примерок на истражување.....	71

8.1 Структура на примерок на анкетирани наставници, директори, стручни соработници и родители.....	72
8.2 Структура на примерок на анкетирани претставници од општинската администрација.....	75
9. Статистичка обработка на податоците.....	76
10. Организација и тек на истражувањето.....	76

ТРЕТ ДЕЛ

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИ

1. Анализа и интерпретација на резултатите.....	78
1.1 Анализа и интерпретација на резултатите од анкетањето по хипотези.....	79
1.2 Анализа и интерпретација на отворените прашања од прашалниците.....	105
1.2.1 Прашалник за директори, стручни соработници, наставници и родители.....	105
1.2.2 Прашалник за општинската администрација.....	111
1.3 Анализа и интерпретација на резултатите на останатите прашања.....	112
1.3.1 Прашалник за директори, стручни соработници, наставници и родители.....	112
1.3.2 Прашалник за општинската администрација.....	114

ЧЕТВРТ ДЕЛ

ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ

1. Заклучоци и препораки.....	120
Користена литература.....	126

ПРИЛОЗИ

Прилог бр.1.....	134
Прилог бр.2.....	140
Прилог бр.3.....	147

ВОВЕД

Најважен фактор во создавањето на успешна иднина за генерациите што доаѓаат е да се понуди врвно образование што ќе биде во чекор со честите промени на околината.

Сите досегашни анализи на состојбите во образованието покажуваат дека еден од клучните проблеми во сферата образование беше нагласената централизација. Со централистичката поставеност на образовниот систем образовните установи се ставени во позиција да играат улога само на непосредни реализатори на образовната политика со неможност да ја остварат и улогата на непосредни креатори на сопствената дејност. (Министерство за образование и наука 2005, стр. 22-23)

Децентрализацијата на образованието во Македонија се доживуваше како политички императив, но со текот на времето се покажа дека таа придонесува за: зајакнување на одговорноста за образованието, подигнување на квалитетот на образовните услуги и ефикасно користење на ресурсите во образованието. Освен трансферот на надлежностите кон единиците на локалната самоуправа, децентрализацијата подразбира и јакнење на училишната автономија.

Процесот на децентрализација во Република Македонија започна на 1 јули 2005 година и со тоа локалните самоуправи ја презедоа одговорноста за образованието. Општините ја презедоа сопственоста врз училишните згради, нивното одржување и превозот на учениците, за кои Владата обезбедува наменска дотација. Децентрализацијата на образованието се спроведе во две фази.

Првата фаза на децентрализација на образованието вклучуваше пренос на сопственоста врз училишната зграда, нејзиното одржување и превозот на учениците за што Владата обезбедува наменска дотација.

Втората фаза започна во 2007 година и вклучува и одговорност за наставниците, техничкиот и административниот персонал. Во оваа фаза Владата обезбедува блок дотации со цел општините да ги извршуваат своите надлежности.

Стратешкото планирање е важна алатка за локалните власти да се подготват за новите децентрализирани задачи преку планирање.

Врз основа на демократската и автономна улога како локални власти, општините можат да дефинираат свои сопствени локални цели и приоритети во своите стратешки

планирања, а при тоа тие треба да бидат во корелација со стратешките приоритети на Владата и државниот буџет. Секоја општина е различна и специфична сама по себе. Потребите за планирање и капацитетот кој го поседуваат е различен, па затоа секоја општина сама одлучува каде, во кои области ќе го насочи вниманието при планирањето.

Стратешкиот план на општината е рамка и упатство за изготвување на секторските планови и за конкретни области за планирање.

Со пренесувањето на новите надлежности од централно на локално ниво во областа на образованието во Република Македонија, локалната самоуправа треба да изнајде стратешки начин за нивно реализирање. Тоа ќе овозможи оптимална ефикасност и успешно управување со основното и средното образование кои се од голема важност за локалната заедница.

За новите надлежности во образованието потребно е реформирање на стариот систем на управување со училиштата и да се изготви локална стратегија за образование за подобрување на управувањето и квалитетот на образованието во следните години. Затоа, од голема важност за локалната самоуправа е да се изработи кохерентен план што ќе ги комбинира (интегрира) најважните, долгорочни цели на општината, нејзината политика и програми. Со овој стратешки план локалната самоуправа ќе добие јасна слика за состојбата во образовниот сектор и ќе се направи напор во вистинска насока за подобрување на квалитетот на наставата, подобрување на квалитетот на училишната опрема и подобрување на училишните објекти. (Комисија за образование при Општина Теарце со помош на тимот на ПЛУУМ, 2007, стр.3)

Со процесот на децентрализација, македонските општини станаа директно надлежни за развојот на образованието на локално ниво, како и за реализацијата на целиот процес на стратешки менаџмент (од анализа на окружувањето, преку подготовка на стратегиските документи, па се до нивната имплементација, оценка и контрола). Тие станаа менаџери, кои треба да ги носат клучните стратешки одлуки за развојот на општинските основни / средни училишта.

Надворешното опкружување, како што се, отварањето на приватни училишта, можноста за искористување на ЕУ фондовите, дополнително ја зголемуваат потребата за анализа и потреба од стратешко планирање во образованието.

Планирањето на иднината во образованието не е засебен процес на локалната самоуправа, туку подразбира вклучување на сите засегнати страни. Почнувајќи од приоритетите на национално ниво до најситната единица во локалната самоуправа. Стратешкото планрање зависи од приоритетите на учениците, наставниците, менаџерскиот тим на училиштето, училишниот одбор, локалната заедница, локалната самоуправа и државата. Секој од овие чинители има свои визии и приоритети, но само со желба и труд, соединување на силите може да се интервенира и подобри иднината на образованието.

ПРВ ДЕЛ

ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. ПОИМ И ОСНОВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА

1.1 Политичкиот систем и локалната самоуправа

Локалната самоуправа е дел од сложениот политички систем и претставува дел во однос на целината. Локалната самоуправа е дел и од правниот и од економскиот систем, дел од севкупниот општествено-економски систем.

Политичкиот систем претставува комплексна појава и структура во која се одвиваат многу процеси и односи поврзани со државата, но и со локалната самоуправа. Локалната самоуправа мора да се придржува на рамките на правилата на дадена држава. Тоа значи структурата и нормативните акти на локалната самоуправа да бидат усогласени со уставот и законите на пошироката заедница. На овој начин локалната самоуправа станува интегриран дел, а не изолирана појава на пошироката заедница.

Карактерот на политичкиот систем (состојбите, принципите) можат да влијаат на демократскиот развој на локалната самоуправа или пак негативно да се одразат. На пример доколку политичкиот систем е централизиран, тоа негативно ќе се одрази на локалната самоуправа и може да ја направи подредена и минорна во однос на пошироката заедница. Во спротивно, доколку политичкиот систем е децентрализиран тогаш локалната самоуправа ќе се стреми кон развој и самостојност.

Во современите политички системи, централистичките тенденции се надминати на сметка на децентрализацијата и развојот на локалната самоуправа.

1.2 Дефиниција за локална самоуправа

Во политичката, правната и научната територија постојат повеќе дефиниции за локалната самоуправа. Дефинициите се израз на состојбите и статусот на локалната самоуправа во одредена земја или на проучување на повеќе системи и облици на локална самоуправа.

„Локалната самоуправа и локалната управа претставуваат политички правни рамки на раководење со една релативно ограничена територија која претставува подредена, во голема или во помала мера, единица на националната политичка организација“.(Гризо, Давитковски, Гелевски, Павловска-Данева, 2008, стр.74)

„Локалната самоуправа претставува облик на управување во локалните заедници во кои граѓаните непосредно или преку претставнички тела и други локални органи, што самите ги избираат, одлучуваат за интересите и работите од локално значење во определени области на општествениот живот во локалната заедница. Тоа е, всушност, локална власт која ја вршат локалните органи“.(Силјановска-Давкова, Митков, 2000, стр.17)

Во Република Македонија, единица на локалната самоуправа е општината, а Градот Скопје е посебна единица на локалната самоуправа.

„Општината се основа за подрачје на едно или повеќе населени места во кои граѓаните се поврзани со заеднички потреби и интереси, на кое постојат услови за материјален и општествен развој и за учество на граѓаните во одлучувањето за локалните потреби и интереси“.„Подрачјето на кое се основа општината треба да претставува природна географска и економска поврзана целина, со комуникации меѓу населените места и гравитација кон заемниот центар, како и да има изградени инфраструктурни објекти и објекти од општествен стандард“.(Закон за локална самоуправа, член 16 и 17,„Службен весник на РМ“ бр.5/2002)

1.3 Карактеристики на локалната самоуправа

Прашањата од локално значење ги решава локалната самоуправа. Локалната самоуправа најдобро ги познава спецификите на својата територија и затоа успешно може да се справи со сите предизвици на локално ниво. Таа полесно може да ги утврди своите приоритети затоа што е во блиска комуникација со населението.

Обележја или карактеристики на локалната самоуправа се следниве:

- Локалната заедница е категорија на политичкиот систем и на уставното право.
- Населението самостојно управува со работите во одредена локална заедница.

- Локалната заедница е демократска установа, важна за демократизацијата на политичкиот систем.
- Локалната заедница се однесува на социолошки одредена заедница.
- Во локалната самоуправа граѓаните сами ги бираат органите на локално управување.
- Населението непосредно или преку своите органи ги врши функциите на локална власт и сите други функции врзани за локалната заедница (месна надлежност).
- Претставничкото тело на локалната заедница има своја реална надлежност со чија реализација влијае врз животот на заедницата.
- Претставничкото тело избира свои органи и установи.
- Локалната самоуправа има свои извори на финансирање.
- Односите со повисоките и централните органи се востановени со устав и закон.

1.4 Облици на локална самоуправа

Во зависност од критериумите од кои се тргнува при дефинирањето на локалната самоуправа, се сретнуваат повеќе облици (класификации) на локалната самоуправа: (Костов, 2006, стр.25)

- Во зависност од положбата и општите карактеристики на органите што ја спроведуваат локалната самоуправа, истата може да биде:

а) Вистинска локална самоуправа од типот на локална влада, односно локално владеење (таа е одвоена и самостојна од централната власт, која пак нема свој претставник во локалната единица, функциите на управувањето се распределени меѓу централната и локалната самоуправна власт, нејзините органи се исклучиво органи на локалната самоуправа, пр. Англија и САД)

б) Локална самоуправа во облик на децентрализација (таа е дел од централизираниот државен систем, при што нејзините органи се и локални органи на централната власт, што значи тие се, но не исклучиво органи на локалната самоуправа, пр. Франција).

Двата вида имаат одреден самостоен делокруг врз локалните работи, одредено ниво на финансиска самостојност и нивните жители имаат право да избираат претставнички тела во локалните единици

- Вторта класификација на локалната самоуправа е според степенот на непосредното учество на граѓаните во локалната самоуправа и во структурата во механизмот на управувањето. Според овој критериум локалната самоуправа може да биде:

а) Непосредна (директна) локална самоуправа, каде граѓаните непосредно управуваат со најважните работи на локалната заедница, преку граѓанска иницијатива, собири на граѓаните и референдум.

б) Претставничка локална самоуправа, индиректно посредно, преку демократски избрани претставници во органите на единиците на локалната самоуправа, кои се бираат на локални избори. Посредниот начин, опфаќа одлучување од страна на два органи кои ги избираат граѓаните: совет (кој носи статут, програми, планови, одлуки и други прописи утврдени со закон) и градоначалник (кој носи решенија), општинска администрација, јавни служби, месната заедница.

- Локалната самоуправа може да се класифицира и според видот на локалните единици, во кои се организира локалната самоуправа и односите помеѓу нив. Според оваа класификација локалната самоуправа може да биде:

а) Едностепенна (со еден вид единици на локална самоуправа).

б) Двостепенна (со два вида единици на локална самоуправа, при што едната единица е основна или првостепенна, а другата е второстепенна).

в) Повеќестепенна (со три или повеќе вида единици на локална самоуправа, при што само првостепената е стварна самоуправна единица, а преостанатите се облици на деконцентрација или децентрализација на централната, односно државната власт).

- Локалната самоуправа може да се класифицира и во зависност од тоа дали се остварува во урбанизирани средини или во земјоделски, селски реони и подрачја. Според овој критериум постои:

а) Градска локална самоуправа (која функционира во урбанизирани средини)

б) Селска (рурална) локална самоуправа (која функционира во земјоделски реони и селски подрачја)

1.5 Правна рамка на локалната самоуправа

Во Република Македонија, функционирањето на локалната самоуправа се одвива во правната рамка која ја дава Европската повелба за локална самоуправа, Уставот на Република Македонија и законите кои се однесуваат на локалната самоуправа и тоа: Закон за локална самоуправа, Закон за Град Скопје, Закон за финансирање на единиците на локалната самоуправа, Закон за локалните избори, Закон за меѓуопштинска соработка, Закон за територијална организација на локалната самоуправа во Република Македонија и слично.

Во Уставот на Република Македонија се опфатени начела кои ја дефинираат локалната самоуправа: (Устав на Република Македонија, член 8 и членовите 114-117)

- Локалната самоуправа во Република Македонија е темелна вредност на уставниот поредок и систем. Локалната самоуправа има загарантирано самостојност и самоуправност.
- На граѓаните им се гарантира правото на локална самоуправа. Во единиците на локалната самоуправа граѓаните непосредно и преку претставници учествуваат во одлучувањето за прашања од локално значење, а особено во областите на урбанизмот, комуналните дејности, културата, спортот, социјалната и детската заштита, предучилишното воспитување, основното образование, основната здравствена заштита и во други области утврдени со закон. Уставното гарантирање на ова право очигледно го потврдува демократскиот карактер на политичкиот систем. Општината е самостојна во вршењето на надлежностите утврдени со

Уставот и со закон, а надзорот над законитоста на нејзината работа го врши Републиката.

- Според Уставот, единици на локалната самоуправа се општините. Тоа значи едностепена локална самоуправа. Градот Скопје, како посебна единица на локалната самоуправа не влијае на едностепеноста на локалната самоуправа, затоа што меѓу општините, како единици на локалната самоуправа, и градот Скопје, како посебна единица на локалната самоуправа, според Уставот, не постојат меѓусебни односи. Градот Скопје е самостоен во вршењето на надлежностите утврдени со Уставот и со закон, а надзорот над законитоста на неговата работа ја врши Републиката.
- Во општините можат да се основаат облици на месна самоуправа.
- Локалната самоуправа се уредува со закон кој се донесува со двотретинско мнозинство гласови од вкупниот број пратеници, при што мора да има мнозинство гласови од вкупниот број пратеници кои припаѓаат на заедниците кои не се мнозинство во Република Македонија.
- Општините се финансираат од сопствени извори на приходи определени со закон и со средства од Републиката. Финансиските средства за функционирање на единиците на локалната самоуправа главно доаѓаат од сопствени извори на единиците и од државниот буџет. Локалните органи самостојно одлучуваат за формирање и трошење на средствата, а притоа централните органи вршат финансиска контрола врз нив.

Сите општини се независни во извршувањето на нивните уставно и правно утврдени сфери на надлежност, додека надзорот над законитоста на нивната работа е во рамки на надлежноста на централната власт. Општините не се предмет на административна инструкција, тие треба да ги почитуваат само одредбите од законската регулатива.

Нормативните активности на општините се реализираат со донесување на Статут и други прописи кои треба да се објават пред да стапат во сила.

1.6 Поим и видови на децентрализација

Децентрализацијата на власта претставува правно-политичка и општествено-економска категорија и конкретен поим што дејствува во конкретни услови, време и простор. Децентрализација на власта значи самостојна, силна, ефикасна и финансиски независна локална самоуправа.

Децентрализацијата е процес во кој власта и овластувањата се пренесуваат од централно/државно на ниво на локална власт (општини) и е тесно поврзан со демократијата, демократските принципи и вредности.

Децентрализацијата претставува административна творба преку која се врши трансфер на функции и моќ на одлучување од централните на локалните органи. Еднаш пренесените надлежности неможат да се одземат, затоа што преносот на надлежностите е регулиран со закон. Органите на кои се пренесени овие надлежности имаат загарантирана самостојност во остварувањето на своите функции, имаат загарантирана правна заштита, а подлежат само на контрола на легалитет во постапката на преземањето на одредени дејствија или донесувањето на одлуките. (Шумановска-Спасовска, Давитковска, 2016, стр.5).

За спроведување на децентрализацијата потребно е учество и посветеност на централната и на локалната власт и поддршка и учество на сие граѓани на Република Македонија.

Процесот на децентрализација се спроведува за граѓаните, за остварување на нивните потреби и интереси во локалните единици. Само во таков случај локалната власт може да им се приближи на граѓаните и на поефикасен начин да ги реши нивните проблеми.

Децентрализацијата ја карактеризираат четири основни особености и тоа: (Глевски, Гризо, Давитковски 1993, стр.68)

- Локално избрани претставници кои решаваат за локални работи.
- Локалните органи ги бира самата заедница.
- На локалните заедници им се признава статус на правно лице.
- Финансиска независност при решавање на локални надлежности.

Децентрализацијата може да биде политичка, административна, економска и финансиска. Секоја децентрализација е битна за едно демократско и пазарно општество. (Вртевски, Илијева-Ацевска и Христов, 2012, стр.8 и 9)

- **Политичка** децентрализација имаме кога се пренесуваат автономноста, надлежностите во одлучувањето и финансиите од централно на локално ниво, од централна на локална власт. Карактеристика на политичката децентрализација е поактивно вклучување на граѓаните во процесите на одлучувања.
- **Административна** децентрализација е кога внатре во државата ќе се извршат промени на односите меѓу централната и локалната власт, преку принципот на партнерство, а не хиерархиска поставеност. Кај административната децентрализација, локалната самоуправа добива поголема автономија и прераснува од апарат на власта над граѓаните во сервис на граѓаните. Административната децентрализација претставува процес на прераспределба на овластувањата, одговорностите, финансиските и човечките ресурси. Постојат повеќе типови административна децентрализација:

Деконцентрација е најблага форма на административната децентрализација. Пренесување на надлежности од центарот (министерство) на подрачните единици на истиот орган. Предности се поголемата ефикасност и намалените трошоци.

Делегација претставува пренесување на надлежностите и одговорностите од централно на локално ниво времено и по пат на договори. Општините можат сами да ги извршуваат работите, но мораат да поднесуваат извештаи до централната власт. Предности се поголемата ефикасност и намалените трошоци.

Деволуција е најсилен тип на административната децентрализација. Целосно пренесување на надлежностите, финансиите и управувањето од централната на локалната власт. Општините се автономни, имаат свои избори, органи, функционери, надлежности, имот и финансии. Општините се подложни на контрола од централната власт, а конечна одлука донесува судот. Предности се поцелисходно вршење на работите од страна на локалните власти, централната власт се ослободува од оперативните обврски, локалната власт преку граѓаните дејствува поефективно на системот.

- **Фискална** децентрализација е компонента на сите видови децентрализации, а особено деволуцијата. Овој тип децентрализација подразбира јакнење на политичката и на финансиската самостојност на локалните власти. Општините не можат да ги реализираат своите надлежности независно ако немаат доволни и постојани финансиски извори, како и власт да донесуваат финансиски одлуки како што е данокот и сл.
- **Економската** децентрализација значи повлекување на политиката од економијата и редистрибуција на општественото богатство. Овој вид децентрализација е основа на економските реформи во транзициските општества.

1.7 Правна рамка на децентрализацијата во Република Македонија

Уште во Европската повелба за локална самоуправа усвоена од страна на Советот на Европа во 1985 година, а ратификувана од страна на Собранието на Република Македонија во 1997 година, се спомнуваат овластувањата кои треба да ги имаат локалните власти за да обезбедат ефикасно управување блиско до граѓаните. Законот за локална самоуправа од 1995 година, покажа бројни недостатоци, неправилности, недоречености и неможност за негово остварување во областа на надлежностите. Во ноември 1999 година е усвоена Стратегија за реформа на локалната самоуправа, но до 2001 година не се случи суштински исчекор во нејзино имплементирање.

Охридскиот Рамковен договор, потпишан во август 2001 година и амандманите на Уставот, донесени во ноември 2001 година и дадоа нов импулс на реформата на локалната самоуправа. Со Рамковниот договор беа опфатени мерки за зајакнување и проширување на овластувањата и надлежностите на општините. (Мемети, 2016, стр 17 и 18).

Во јануари 2002 година, Собранието на Република Македонија го донесе Законот за локална самоуправа („Сл. весник на Република Македонија“, бр.5/2002) кој претставува солидна правна рамка за востановување на новиот систем на локална самоуправа во Република Македонија.

Легислативната програма за закони поврзани со децентрализацијата беше донесена од страна на Владата во 2003 година. Таа ги вклучуваше клучните системски закони (територијална организација, финансирање, градот Скопје) и 40 дополнителни закони кои ги уредуваат фактичкиот трансфер на надлежности наведени во членот 22 од Законот за локална самоуправа.

Ревизијата на границите на општините се изврши со Законот за територијална организација на локалната самоуправа („Сл.весник на Република Македонија“, бр.55/2004) и Законот за градот Скопје, („Сл.весник на Република Македонија“, бр.55/04) двата донесени од Собранието на Република Македонија во август 2004 година.

Со цел да се осигура адекватен систем на финансирање кој ќе им овозможи на локалните власти да ги исполнат своите одговорности, во септември 2004 година е донесен Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа („Сл.весник на Република Македонија“, број 61/2004). Согласно овој закон општините се финансираат преку механизам кој подразбира транспарентност и објективност заснован на критериуми и норми. Фискалната децентрализација се имплементира преку фази, а финансирањето се врши преку сопствени извори на приходи и грантови од централната власт.

Република Македонија има едностепен систем на локална самоуправа. Со Законот за рамномерен регионален развој воведените осум плански региони не претставуваат нов степен на локалната самоуправа.

Со последните измени во Законот за територијална организација на локалната самоуправа во Република Македонија („Сл.весник на Република Македонија“, бр.10/2014), локалната самоуправа во Република Македонија, територијално и административно е организирана во 80 општини (единици на локална самоуправа) и градот Скопје, како посебна единица на локална самоуправа со 10 општини на неговата територија. Законот за локална самоуправа им дава право на општините да формираат два облика на месна самоуправа, во градовите т.н урбани заедници, а во другите населени места т.н месни заедници. Овие облици на месна самоуправа функционираат во рамки на општината како облик на самоорганизација на граѓаните и во име на општината може да извршуваат одредени функции утврдени со Статутот на општината.

Пренесувањето на надлежностите, вработените, недвижните и движни добра и документацијата, официјално започна на 1 јули 2005 година.

1.8 Надлежности на единиците на локалната самоуправа во Република Македонија

Македонските општини се самостојни во регулирањето и во извршувањето на активности од јавен интерес и локално значење. Надлежностите се целосни и исклучиви и не смеат да бидат одземени од општините или да бидат ограничени, освен во случаите утврдени со закон. Законот, исто така, го промовира и начелото на субсидијарност, односно, со други зборови, правото на општините во рамките на нивните надлежности да одлучуваат за вршење на работите од јавен интерес и локално значење, кои не се исклучени од нивната надлежност и не потпаѓаат под надлежност на централната власт.

Додека централната власт сè уште е одговорна за националните интереси, какви што се: полицијата, одбраната, надворешната политика, макроекономијата и развојната стратегија, локалните власти се одговорни за прашања од локален интерес.

Во член 22 од Законот за локална самоуправа од 2002 година таксативно се наведени единаесет изворни надлежности на единиците на локалната самоуправа:

1. Урбанистичкото (урбано и рурално) планирање,
2. Заштитата на животната средина и природата,
3. Локалниот економски развој,
4. Комуналните дејности,
5. Културата,
6. Спортот и рекреацијата,
7. Социјалната заштита и заштита на децата,
8. Образование,
9. Здравствената заштита,
10. Заштита и спасување и
11. Противпожарна заштита.

2. ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

2.1 Преглед на образовниот систем во Република Македонија

Образовниот систем на Република Македонија се состои од: (Министерство за образование и наука, 2018, стр.12)

- Предучилишно образование
- Основно образование (6-14 години)
- Средно образование (15-17/18 години) и
- Високо образование.

Во Република Македонија основното образование е бесплатно и задолжително. Трае девет години. Ги опфаќа учениците на возраст 6-14 години. Во земјата постојат 347 основни училишта, а заедно со подрачните бројката изнесува околу 1100 училишта.

Средното образование, како и основното образование, е задолжително и бесплатно за сите учениците во Република Македонија. Средното образование е поделено во четири вида и тоа:

- гимназиско,
- средно стручно образование, (тригодишно и четиригодишно),
- уметничко образование и
- образование за ученици со посебни образовни потреби.

На крајот на тригодишното стручно образование, учениците полагаат завршен испит и немаат право да се запишат на универзитет. Учениците кои завршуваат четиригодишно стручно образование, можат да бираат меѓу завршен испит и државна матура, зависно од тоа дали сакаат да го продолжат образованието или не, додека учениците од гимназиите задолжително полагаат државна или училишна матура.

Во Република Македонија во моментот има 124 средни училишта од кои 108 се државни училишта, 16 се приватни. Од 124 државни училишта 23 училишта се од видот на гимназии, 43 се стручни училишта, 33 се комбинација на гимназиско и стручно образование, 4 училишта се ученици со посебни образовни потреби и 5 училишта спаѓаат во групата на уметнички училишта.

Во Република Македонија високото образование се реализира на три нивоа и тоа:

- додипломски,
- магистерски и
- докторски студии.

Во земјата функционираат 6 државни универзитети од кои два се на албански јазик, еден приватно-јавен универзитет, девет приватни универзитети и две високо стручни школи.

2.2 Односот помеѓу централизирано и децентрализирано образование

Во општество каде постои централистичко управување на образованието, образовните институции претставуваат неми набљудувачи на состојбите без можност за било какво вклучување во подобрување на образованието.

Долги години образованието во Република Македонијаа беше централно и управувано од Министерството за образование и наука и подрачните единици.

Централизираното образование го дефинираат следниве карактеристики: (Министерство за образование и наука, 2005, стр.21-24)

- Крута поставеност на системот, тромост да се адаптира на промените и сложеност во бирократските процедури.
- Маргинализирање на посебностите кои произлегуваат од спецификите на окружувањето / местото каде дејствува образовната установа.
- Доминација на лични, партиски и етнички избори од централната власт при спроведување на постапки за избор на образовниот кадар.
- Маргинализирање на локалната заедница, родителите и училиштето и нивниот интерес за ефикасно образование.
- Нерамномерна распределба на финансиските средства и неможност за наоѓање на алтернативни извори на финансирање.
- Сложени бирократски процедури за изработка и спроведување на училишните развојни планови.
- Попречена соработка во односот локални и национални стопански субјекти.

- Монополи во изборот на учебници, нарушени основните педагошки принципи за корелација на изворот на учење со специфичностите на консументот и просторот во кој се реализира процесот на учење.

Со децентрализацијата ситуацијата во образованието се промени. Од самиот почеток таа беше идентификувана како процес со многу предизвици. Процесот на децентрализацијата одеше во следнава насока:

- Со почетокот на пренесување на надлежностите локалните власти, извршија реорганизација на образовната администрација. Преземање на кадар од подрачните канцаларии на МОН, нови вработени или ангажирање на лица на други позиции во општинските.
- Се изврши редистрибуција на одговорноста кај трите нивоа на образовниот систем- централното, локалното и училишното. Попрецизно разграничување на правата и на обврските меѓу централната и локалната власт и вклучување на локалните заедници.
- Одговорностите на централно ниво се намалија на сметка на локалното и училишното ниво во донесувањето на одлуките и во процесите на управување со училиштата,
- Се подобри контролата врз воспитно-образовниот процес, активностите на училиштата и квалитетот на наставата.
- Се донесоа нови закони за локална самоуправа и финансирање на локалната самоуправа како и реорганизација на образовната администрација.
- Подобрување на менаџментот и управувањето со образованието, вклучувајќи стратешки и концепциски капацитети на централно ниво.
- Подобрување на професионализмот и ефикасноста на вработените во училиштата.
- Развивање на поефикасен систем на финансиско планирање.
- Изградување систем на училишна самоуправа и обезбедување обука за училишен менаџмент на директорите на училиштата.
- Евалмирање-искористување на капацитетите на административните институции за мониторирање и процена на училиштата.

Како предизвици со кои сеуште се среќаваат општините се проблемите поврзани со:

- Капиталните инвестиции во образованието. Меѓу централната и локалната власт постои слаба координација при носење на одлуки за реновирање на училиштата од страна на централната власт за кои пак надлежна е општината.
- Немањето на влијание во креирањето на наставните планови и програми од страна на општината. Иако општината има поголем увид во состојбите на локалниот пазар на трудот, сепак централната власт издава согласност за воведување на нови струки во средните стручни училишта.
- Нерешени имотно-правни односи на образовните објекти и земјиштето. Ова е проблем при комуникацијата со странските донатори и барањето средства од страна на општините за вложувања во образовната инфраструктура.
- Образовна инфраструктура во незадоволителна или многу лоша состојба. Централизираното управување доведе до запоставување на училиштата, посебно во руралните средини. Потребна е оптимизација на образовната инфраструктура во зависност од демографскиот развој на општината.

2.3 Фази во развојот на фискалната децентрализација во образованието

Процесот на децентрализацијата на образованието во Република Македонија е во согласност со целокупната рамка за децентрализација во Македонија.

Децентрализацијата на образованието се спроведува во согласност со рамката за фискална децентрализација, дефинирана со Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа од 6 септември 2004 година.

Децентрализацијата во образованието во Република Македонија се одвиваше во две фази: (Спасовска-Шумановска и Давитковска, 2016, стр. 9)

Првата фаза од децентрализацијата започна на 1 јули 2005 година. Во првата фаза од децентрализацијата се изврши пренос на сопственоста на училишните објекти и надлежноста за тековното одржување на објектит и организација на превозот на учениците. Овие надлежности општината ги финансира преку наменски дотации распределени врз основа на формула. Карактеристично за оваа фаза е и зајакната улога на училишните одбори и изборот на директор во училиштата од страна на локалната власт

како и буџетето на интересот на единиците на локалната самоуправа да размислуваат за потребната консолидација на училишната мрежа.

Првата фаза на процесот на децентрализација на образованието во Македонија беше успешно спроведена. Како проблем во оваа фаза се појавија:

- Недоволното финансирање од страна на централните власти преку наменските дотации за покривање на трошоците за тековно работење и одржување на училиштата.
- Лошата состојба на училишните објекти што им беа пренесени на општините и нерешените имотно-правни односи на објектите.
- Ограничената улога на градоначалникот при изборот на училишни директори.

Втората фаза од децентрализацијата се случи во 2007 година. Во оваа фаза се изврши пренесување на вработените во секторот образование од централно на локално ниво и пренесување на надлежностите од областа на ученичкиот стандард, како и сопственоста на училишните домови.

За време на втората фаза, пренесените овластувања се финансираат преку блок-дотации кои ги вклучуваат и платите на вработените во училиштата освен одржувањето и превозот на учениците. Се зголеми улогата на училишниот одбор во кој членуваат претставниците на наставниците, педагозите и стручните соработници, родителите, локалната самоуправа како и претставници од Министерството за образование и наука, во поглед на избор на директор како и други надлежности поврзани со работењето на средните и основните училишта.

Денес во повеќето општини е отпочната втората фаза од процесот на децентрализација. Како критериуми за отпочнување на втората фаза се доброто финансиско работење во изминатите години и вработувањето на квалификувани службеници во општинскиот сектор за буџетирање.

Спроведувањето на процесите на децентрализација не значи само просто распределување на моќта, туку и прераспределба на одговорностите. Преземањето на одговорноста во образованието значи и одговорност за негово финансирање.

Финансирањето на образованието е еден од клучните проблеми и предизвици со кои се соочува локалната самоуправа. Со тенденцијата на слабеење на финансиската партиципација од страна на државата, најголемиот товар во развојот на општините, а со тоа и на образованието, паѓа на локалните буџети.

Средствата кои што се префрлаат од централно на локално ниво во вид на блок дотации се недоволни за општините да ги реализираат своите надлежности во областа образование и непречено функционирање на наставата во училиштата.

Распределбата на блок дотацијата вклучува исплата на плати на вработените во училиштата (буџетска категорија 40), какои сите трошоци од категорија 42 - стоки и услуги. Планирањето на трошоците по буџетски ставки (плати и трошоците од категорија стоки и услуги) се во надлежност на училиштата и на општината.

Согласно со Законот за основното образование и Законот за средното образование, локалната самоуправа може да ја дополнува добиената блок или наменска дотација со средства од сопствени извори, освен за платите на вработените во училиштата.

Средствата за финансирање на дејноста образование може да се обезбедува и од други извори како што се легати, подароци, завештанија и друго, овие средства мораат да се користат наменски.

Основните училишта се должни да склучат соодветно осигурување за одговорност од предизвикана штета, за што средства обезбедува основачот.

Податоците од годишниот финансиски план и од завршната сметка на основните и на средните училишта, општината ги објавува во „Службен гласник” на општината.

Во која мера локалните буџети ќе го издржат предизвикот на одржување на образованието, ќе зависи од квалитетот на развојните планови и програми, јакнење на локалната економија и секако, даночната политика.

2.4 Надлежности на општината во областа образование

Во Законот за локална самоуправа („Службен весник на Република Македонија“, бр. 5/2002 член 22, точка 8), како една од повеќето надлежности префрлени на единиците на локална самоуправа е утврдена и областа образование - основање, финансирање и администрирање на основни и средни училишта.

Прераспределбата на моќта и одговорноста од државно на локално ниво е фокусирана на: (Перишиќ и др...(2017), стр. 82-86)

- Пренесување на одговорноста за основање на основните и средните училишта на локалните власти, што подразбира дека тие се сопственици на училишниот имот,

ги дефинираат годишните финансиски планови на училиштата и ги усвојуваат годишните завршни сметки, влијание врз изборот на училишните директори преку свои претставници во училишните одбори, го назначуваат избраниот кандидат, одговорност за училишната мрежа, што значи право на одлучување за отворање и затворање на училиште.

- Пренесување на одговорноста за одржување на образовните установи од страна на самата установа и локалните авторитети.
- Пренесување на одговорноста за делумно финансирање на образованието од локалните буџети.
- Пренесување на одговорноста за перманентен мониторинг и интерна контрола на квалитетот на образовниот процес на образовната установа, родителските совети и локалните авторитети.
- Создавање на услови и можности за влез на приватниот капитал во образованието.
- Создавање на услови и можности за поголема партиципација во креирањето на локалниот курикулум.
- Поголема слобода на образовната установа при вработување на наставниот, административниот, помошниот и раководниот кадар при што партиципацијата на заинтересираните субјекти е задолжителна.

Со почнување на процесот на децентрализација на власта во Република Македонија, локалните власти ги добија основачките права и обврски над постојните основни и средни училишта.

Општините станаа сопственици на училишните објекти и нивна обврска е да се грижат за условите во објектите заради остварување на квалитетен образовен процес. Училиштата имаат својство на правно лице и се запишуваат во Централниот регистар.

Секоја општина е должна да води регистар на училишта на нејзината територија. Податоците собрани во регистарот се доставуваат до МОН. Освен општински училишта (каде што основач е општината), има и државни училишта што ги основа Владата на Република Македонија и се под ингеренции на МОН.

Основното и средното образование е во Република Македонија е задолжително. Секој родител/старател е обврзан со закон да му овозможи на своето дете да ја исполни обврската за задолжително образование. Општината е должна да ги идентификува

децата/родителите кои не ја исполниле оваа обврска и да помогне во решавањето на проблемот. Во прво одделение се запишуваат ученици кои до крајот на календарската година ќе наполнат 6 години.

Општината како основач на училиштата го утврдува реонот на основното училиште во кое ќе се запишат учениците од својот реон. Од друг реон можат да се запишат ученици доколку има слободно место.

Општината организира бесплатен превоз за сите ученици коишто живеат подалеку од два километри од основното училиште во чиј реон припаѓаат. Право на бесплатен превоз ученикот од средно училиште има ако местото на живеење е оддалечено 2,5 километри од средното училиште во кое ученикот е запишан и ја посетува наставата и ако избраната струка и профил не се застапени во општината во која ученикот живее или местата се пополнети. Учениците со посебни образовни потреби и нивната придружба имаат право на бесплатен превоз без разлика на оддалеченоста на средното училиште.

Советот на општината може да предлага планови и програми за запишување ученици во општинските средни училишта, по што Министерството објавува конкурс. На овој начин се остварува соработка помеѓу стопанскиот сектор во општината во правец на создавање и оспособување образовни кадри што му се потребни на пазарот на трудот.

Важна улога општината има и во создавањето на целокупна образовна стратегија на локално ниво, насочена кон потребите за подобрување на образованието.

Единиците на локалната самоуправа имаат надлежности и во однос на образованието наменето за возрасните. Советот на општината, односно на градот Скопје може да основа установи за образование на возрасните.

Советот на општината, односно на градот Скопје, води и општински регистар за установи и институции кои реализираат јавно признати програми.

Советот на општината како орган на општината во областа образование ги има следниве надлежности:

- Донесува одлука за основање на основно или на средно училиште, по претходно добиено позитивно мислење од Владата на Република Македонија. Истото важи и за подрачните училишта што се во состав на основните училишта.

- Покренува и води постапка за престанување со работа на основно/средно училиште по претходна согласност на МОН, а за подрачното училиште по претходна согласност од министерот.
- Именува претставници во училишниот одбор во основните/средните училишта.
- Ја разгледува и усвојува Годишната програма за работа на училиштето.
- Го разгледува и го усвојува Годишниот извештај за работата на училиштето.
- Донесува одлука за основање на општински ученички дом по претходно добиено мислење од Владата.
- Утврдува критериуми за распределба на финансиските средства во општинските училишта.
- Советот на општината треба да биде запознаен со исклучителни состојби, кои суштествено го нарушиле воспитно-образовниот процес во училиштето.
- Разгледува или формира комисија за разгледување ситуации за учениците што не се запишани од едно во друго училиште во основно образование во согласност со Законот за основното образование.

Градоначалникот на општината е орган на раководење во општината. Ингеренции на Градоначалникот во областа образование се следниве:

- Градоначалникот е должен да создаде услови за подобрување на квалитетот во воспитно-образовниот процес во училиштата .
- Градоначалникот е должен три месеци пред истекот на мандатот на директорот на училиштето да го задолжи Училишниот одбор за поведување на постапката за распишување оглас за именување директор.
- Избира еден кандидат за директор на училиштето од предлогот од еден, односно двајца кандидати за директор, што му го доставил Училишниот одбор на училиштето за основно образование.
- Именува директор на училиштето, во согласност со закон.
- Градоначалникот разрешува директор на училиштето.
- Доколку не е извршен избор на директор, Градоначалникот има право да именува в.д. директор.

- Градоначалникот овластува лице од општинската администрација за вршење просветна инспекција (општински инспектор).

Покрај Државен просветен инспектор, во некои општини постојат и овластени *инспектори за образование*. Инспекторите за образование ја надгледуваат легитимноста на активностите во областа на образованието за кои е надлежна општината, како што се условите и одлуките за воспоставување или прекин на работа на училиштата, уписот и опфатот на учениците, превозот, храната и сместувањето на учениците, постапката за формирање училишни органи и контролата на средствата стекнати од лични извори. Општинските инспектори не учествуваат во интегралната евалуација и спроведувањето на наставните планови и програми.

2. УПРАВУВАЊЕ СО ДЕЦЕНТРАЛИЗИРАНИТЕ ОБРАЗОВНИ СИСТЕМИ ВО ЈУГОИСТОЧНА ЕВРОПА

3.1 Преглед на почетоците на децентрализацијата во земјите од Југоисточна Европа

Иако темпото на децентрализација во Централна Европа се разликува во својот развој низ годините, во текот на деведесеттите години на минатиот век, имаше сличен процес на децентрализација во пренесување на надлежностите од централно на локално ниво и тоа брзо (Унгарија) или постепено (Чешка и Полска). Словачка го започна процесот на децентрализација дури по 2000 година и ја започна децентрализацијата во образованието според логиката на нејзините соседи во Централна Европа.

Во одредени периоди децентрализацијата беше водена од образовниот аспект, додека во други периоди како основа при спроведувањето беа користени стратешките приоритети за реформи во образованието. Во Унгарија, на пример, зајакнувањето на автономијата на училиштата е врз основа на образовната агенда од 1985 година, додека пренесувањето на училиштата во сопственост на локалната самоуправа во 1990 година беше потполно поттикнато од големата реформа на јавната администрација. Друг, понов пример е Словачка каде реформата на јавната администрација од 2005 доведе до реформа на образованието во 2008 година.

Првични чекори кон децентрализацијата на образованието во Југоисточна Европа, со многу мали исклучоци, беа направени по 2000 година. Единствен исклучок е Романија, каде што главните промени беа спроведени веќе во вториот дел од 1990-тите. Тешко е да се најде заеднички модел кој ќе го опише процесот на децентрализација во регионот, што се должи на недостаток од образовни стратешки документи како поткрепа на тој процес.

Краток опис на почетоците на децентрализацијата во образованието во земјите од Југоисточна Европа: (Rado, 2010, стр. 74)

Во *Романија* беа направени првични чекори со постепена фискална децентрализација во 1995 година, 1998 година и 2001 година. По 2002 година, обемот на фискалната децентрализација беше ограничен. Во 1998 година, почна имплементацијата на новата Национална наставна програма.

Во *Хрватска*, сопственоста на училишните објекти беше пренесена на општински и окружни самоуправи во првиот бран на децентрализација. Што се однесува до образованието, големите промени од 2001 година резултираа со централизација. Планирањето на вториот бран е во тек, но владата не е сигурна какви чекори треба да преземе. Сепак, капацитетот за редизајнирање на образовната агенда сеуште е недоволно развиен.

Во *Србија*, имплементацијата на целокупната образовна реформа започна во 2001 година со фокус на реформата на наставната програма, реформата на обуката за наставници во текот на работењето и за развој на педагошкото образование. Иако спроведувањето на реформата беше забавено по 2004 година, сепак основниот концепт на спроведувањето на реформите беше зачуван. Врз основа на развојот на реформите на почетокот на деценијата, неодамна почна нов реформски проект за реорганизација и надворешна проценка на училиштата. Поради недостаток на финансии и иницијатива од страна на јавната администрација овие сегменти останаа неспроведени.

Во *Македонија*, со Охридскиот рамковен договор, беа спроведени промени во управувањето со образованието во 2005 година, преку зајакнување на надлежноста во одлучување на градоначалниците и локалните власти. Финансиската одговорност за сите тековни трошоци, освен платите, беа пренесени на општините во првиот бран на фискална децентрализација.

Босна и Херцеговина сè уште се бори со замрзнатата поделба на државната власт, која има тринаесет министри за образование со различни степени на надлежности во земја со население од 3,8 милиони. Иако на прв поглед системот за управување може да изгледа многу децентрализиран, всушност секој поединечен дел е управуван како мал централизиран образовен систем. Како резултат на тоа, главната загриженост останува централизацијата, а не децентрализацијата на властите.

Во *Бугарија*, беа воведени првите мерки за децентрализација во финансирањето преку експериментирање со т.н. "делегирани буџети" во неколку општини во 2006 година,

воведувањето унифицирани стандарди за трошоци и нова финансиска основа базирана на глава на жител, систем на распределба на општините, а потоа делигирање на буџетот од општината кон училиштата. Овие мерки имаат интересна карактеристика: и покрај фактот што иницијативата доаѓа од Министерството за финансии, фискалната децентрализација во образованието не е дел од целокупната реформа на јавното финансирање. Образованието е единствениот сектор каде делумно е децентрализирано финансирањето. Сите останати сегменти на управувањето со образованието останата не вклучени во процесот на децентрализација.

Овие чекори ретко се базираа на сеопфатна секторска стратегија, туку напротив беа иницирани како фискалната децентрализација, делумна (во Романија, Македонија) или повеќе радикална (Бугарија), управувачка (Македонија и делумно во Хрватска), или за наставни програми (Србија).

Општо земено, министерствата за образование во основа се многу повеќе загрижени за главните реформи во образованието, а не за финансирањето. Овие промени (како што е матурскиот испит во Бугарија, ревизијата на учебниците во Босна и Херцеговина, или воведувањето нови стандарди за постигнувања во Хрватска) ретко или воопшто не даваат директни резултати врз централизираната природа на управувањето.

3.2 Локалните самоуправи: Сопственост

Имајќи ја во предвид децентрализацијата во регионот на Југоисточна Европа, може да се каже дека и покрај заложбите за нејзиното спроведување, улогата на локалните самоуправи во обезбедувањето на образовни услуги е маргинална.

Локалните самоуправи добија имотни права над училишните објекти во Романија и Хрватска, имаат ограничена улога во финансирањето на тековните трошоци во Романија, Бугарија и Хрватска, но не ја контролираат услугата обезбедена од училиштата. Досега, пренесување на одговорноста за основно и средно образование - дури и како долгорочна визија - не се појави на дневен ред на децентрализација во повеќето од овие земји.

Во основа треба да се распредели ист "пакет" на функции на сопствениците, локалните самоуправи (општини) или во регионалните самоуправи (окрузи), без оглед на

видот на самоуправа или видот на образованието,. Истата содржина на сопственост не мора да значи исто ниво на сопственост, различните нивоа на образование може логично да се распоредат на различни нивоа на самоуправа.

Авторите McGinn i Welsh (1999), Rado (2010.) и Donnelly, V.J, Óskarsdóttir, E. and Watkins, A., eds. (2017) децентрализацијата ја дефинираат како трансфер на авторитет преку деконцентрација, делегација, деволуција.

Деконцентрацијата само условно се смета за едена од формите на децентрализацијата поради тоа што на локално ниво се пренесува само дел од обврските и работите, но овластувањата остануваат во надлежност на државите или просветни тела. Инститциите на ниво на локална самоуправа не одлучуваат туку спроведуваат задачи. *Делегација* е облик на децентрализацијата кој го карактеризира пренесување одговорности од повисоките на пониските хиерархиски нивоа. Тоа значи државното просветно тело врши пренос на одговорностите на локалната самоуправа или училиштето. Оно што се смета за недостаток на делегирањето е фактот дека дадените одговорности и овластувања можат да се отповикаат во било кое време како на државно така и на локално и училишно ниво. Најпотполн облик на децентрализација е *деволуција*. Карактеристично за деволуцијата е траен пренос на овластувањата и одговорностите од државата на локалната самоуправа. Во тој случај училиштата можат да одлучуваат за она што се задолжени без да бараат дозвола од повисоките просветни тела.

Децентрализацијата во Југоисточна Европа е создадена со деволуција. Правата и образовните услуги се преземаат од централната власт, а се пренесуваат на корисниците кои што се наоѓаат на територијата на локалната самоуправа. Сепак сопственоста ниту е поразлична, ниту е во потполност одвоена од централната власт. Тоа би значело дека одлуките што се носат како стратешко планирање, буџетот на училиштата, назначувањето на директори не се различни, ниту пак одвоени од макро-планирањето односно од централната власт. Со тоа се нарушува концептот на самостојност што би значело дека за важните прашања, одлуките од стратешко значење, капиталните проекти нужно бараат одобрување од централната власт. Ваквата децентрализација ги прави училиштата заедничко поле каде што се спојуваат во меѓусебна интеракција централната и локалната власт.

Дефинирањето на вистинските функции кои треба да се распределат на локалните самоуправи делумно произлегува од потребата за автономија на училиштата. Според тоа, во децентрализираните системи главните основни функции на локалните самоуправи би биле: (Rado, 2010,стр.59)

1. Одобрување на сите документи на училиштата,
2. Одобрување на буџетот и сите трошоци за обезбедување на услуги,
3. Вработување на директорот кој е одговорен за испорака на услуги и за користење на јавните ресурси.

Сите други поконкретни надлежности и одлуки произлегуваат од овие три функции.

Друго прашање е поделбата на обврските помеѓу централната власт (со неговите деконцентрирани административни гранки) и сопствениците на училиштата.

Трите најважни функции се следните: (Rado, 2010, стр.59)

- Во децентрализиран систем, локалните самоуправи кои се здобиваат со контрола над локалните училишта, треба да добијат инструменти кои овозможуваат балансирање меѓу понудата на образовни услуги (училишни капацитети) со побарувачката (број на децата што треба да се запишат).
- Локалните самоуправи посредуваат меѓу потребите на родителите и училиштата и ги пренесуваат потребите на локалната заедница. Тоа значи дека поставувањето на цели во образованието на национално ниво треба да произлегува од локалните цели.
- Финансиската, правната и професионалната одговорност се обезбедени од страна на националните образовни инспекторати. Сепак, во децентрализираните системи обврска на локалната самоуправа е да врши редовни контроли и финансиска ревизија. Во однос на професионалната одговорност, задачата на самоуправите е редовно да вршат оценување на перформансите на директорите на училиштата.

Развојот на односот помеѓу локалните самоуправи и училиштата во текот на децентрализацијата има свои типични модели. Степените на интензитетот на сопственост е следниот:

"Поддршка на училиштата" - во целосно централизираните системи за управување локалните самоуправи не го контролираат функционирањето на училиштата. Сепак, поради чувството на "сопственост", самоуправите се стремат да ги поддржат училишта со

помала помош, како што се сликање на сидовите за време на летниот одмор, купување на мала опрема или обезбедување на бесплатно сместување на наставниците ако работат во селото каде што се наоѓа училиштето.

"Финансирање на училиштата" - во повеќето случаи трошоците за одржување (сите периодични трошоци освен платите) се распоредуваат на општините. Понекогаш самоуправите се вклучуваат со мал капитал на инвестиции. Исто така, понекогаш самоуправите се вклучуваат во финансирање на воннаставни или други дополнителни активности на училиштата. Сепак, овој мал дел во финансирањето на училиштата не влијае на целосно управување со училиштата.

"Одржување на училиштата" - во децентрализираните системи сопственоста на училиштата е законски и правно регулирана. Локалната самоуправа обезбедува работа на институцијата која е давател на услуги без да се меша со целите и содржината на конкретната услуга.

"Користење на училиштата" – каде локалната самоуправа има тенденција да го смета училиштето за стратешки инструмент кој има потенцијал да им служи на локалните општествени, економски или културни цели. Во овој случај, сите инструменти на располагање на самоуправата се користат за да влијаат на содржината на обезбедената услуга.

3.3 Планирање во образованието

Освен финансирањето, наставните програми и оценката за квалитетот, битен фактор е и градењето на систем за планирање на повеќе нивоа врз основа на комбинација од планирање од горе надолу и од долу нагоре.

Кога станува збор за стратешкото планирање во образовно-децентрализираните субјекти може да се каже дека тоа не е толку различно од стратешкиот менаџмент на ниво на организации: тоа значи работење на циклуси на стратешко планирање, оперативно планирање и програмирање, имплементација и повратни информации.

Стратешкото планирање претставува инструмент на севкупниот процес на владеење. Да се исклучи стратешкото планирање како процес во образованието кое се стреми кон постигнување на резултати и постојан развој е недозволиво. Но, во

централизираните системи токму тоа е забележливо. Бидејќи централната власт директно го менаџира образовниот процес, таа планира во нивно име. Сепак, бидејќи министерствата не се во можност да ги програмираат сите активности на сите училишта во детали, централното планирање во централизиран систем има очигледни недостатоци. Ова е причината зошто планирањето на национално ниво во цела Југоисточна Европа има тенденција да се задржи на ниво на документација без реална реализација на потребните суштински реформи. (На пример, стратешката основа на „Акциониот план за подобрување на образованието на ромските деца во Србија“ претставува дестилат на цели што се поставени во девет различни стратегии кои се одобрени од Владата.) Овие стратешки документи претставуваат широко дефинирани цели, но за долги временски периоди што никој не може да ги разбере. Во Бугарија пак "Националниот план за училиштата и развојот на предучилишно образование 2006-2015“ е слабо спроведлив, што се должи најчесто на тоа што планерите на стратешките планови не навлегуваат во реалната можност на постоечките ресурси за спроведување на планираното.

Друга карактеристика на планирањето во регионот е дека стратегиите речиси секогаш ги мешаат целите со инструментите. Оваа конфузија не е нужно предизвикана само од слабата капацитетите за планирање, како што најчесто се толкува, туку од тоа што во централизираните системи инструментите не се контролирани од други, па тешко може да се увидат слабостите и можните недостатоци.

Најчест проблем во регионот е тоа што стратегиите не се спроведуваат. Всушност, тие не се имплементираат бидејќи не се дизајнирани за имплементација. Централизираните системи не дозволуваат имплементација, бидејќи оние кои работат не се вклучени во планирањето, а оние кои планираат не ги контролираат средствата на имплементација.

Друг недостаток е што не постои утврден систем на повратна информација за резултатите од стратешкото планирање. Во 1990-тите години во Централна и Источна Европа, растечката комплексност на образовните системи стана многу очигледна.

Планирањето во образованието служи за две различни цели: (Rado, 2010, стр. 187)

- Средно или долгорочно планирање и развој и
- Годишно или среднорочно оперативно планирање

Се разбира, двата вида се меѓусебно поврзани. Во повеќето случаи оперативното планирање, исто така, служи за дизајнирање на имплементација на развојно планирање, ако имплементацијата е делумно или целосно вградена во рамките на организацијата и не се врши преку посебни проекти.

* (Пример листа на можните задачи за планирање извршени на различни нивоа)
(Rado, 2010, стр. 188)

Ниво	Оперативно планирање	Планирање за развој
Национално	• Годишно буџетско планирање • Годишно планирање на училиштето (испитувања, евалуација, администрирање, процени, итн)	• Тематски владини стратегии (доживотно учење, социјална вклученост, итн.) • Секторски развојни стратегии • Подсекторски развојни стратегии (стратегија за развој на стручно образование) • Подсекторски тематски стратегии (стратегија за вклучување на ученици со посебни потреби) • Стратешки развојни програми
Регионално		• Територијален развој • Планирање на информациски системи
Локално	• Годишно оперативно планирање • Среднорочно оперативно планирање (планирање на управување со квалитет)	• Среднорочно тематско планирање (планови за еднакви можности)
Училишно	• Годишно оперативно планирање • Среднорочна програма за управување со квалитет • Педагошка програма	• План за развој на училиштето

Квалитетот на планирањето во голема мера зависи од: организациската поставеност, капацитетите и информациските системи. Во Југоисточна Европа, стратешкото планирање на национално ниво е институционализирано (На пример, во Србија, теоретски, планирањето е основна задача на Министерството за образование.) Во други земји планирањето во основа е управувано од министерството со спорадично вклучување на надворешни експерти, како во Бугарија. Институционализацијата е многу важен услов во професионализација на планирањето.

3.4 Фискални мерки за децентрализација во Југоисточна Европа

Образованието е услуга која бара многу повеќе човечки труд отколку капитал. Задолжителното образование е бесплатно насекаде во Европа. Основното и средното образование главно се финансираат од државните ресурси. Родителите често плаќаат за воннаставните активности или за други дополнителни услуги што училиштата ги обезбедуваат.

Во поголемиот дел од европските земји приватните училиштата исто така се субвенционирани од државата. На пример, во Холандија и Полска, нема разлика во нивото на јавното финансирање помеѓу приватните и државните училишта. Во други земји, како што се Франција, Португалија и Унгарија, приватните училишта добиваат средства за сите трошоци под еднакви услови, но не и за капитални инвестиции. И конечно, во Ирска или Австрија, државата ги субвенционира само плататите на наставниот кадар во приватните училишта.

На фискалната децентрализација во Југоисточна Европа може да се гледа на два начина: Албанија направила многу мали чекори кон фискалната децентрализација, додека Бугарија направила прилично радикална фискална децентрализација за краток временски период. Додека во Албанија, сите финансиски одлуки се на ниво на финансиското "микро-управување" на централно ниво, Бугарија речиси целосно го децентрализираше механизмот за финансиска распределба. Сите други земји во регионот се некаде помеѓу овие два случаи. На пример, Србија наликува на високо централизираниот албански модел, Хрватска и Романија направија одредени чекори во децентрализацијата на трошоците за одржување, а Македонија полека се движи кон целосна фискална децентрализација.

Преглед на фискалната децентрализација: (Rado, 2010, стр. 205-209)

Во Бугарија, беа направени првите големи чекори на децентрализацијата врз основа на целокупниот концепт на финансиска децентрализација кој беше усвоен во 2002. Новиот систем се заснова на разликата помеѓу делегираните одговорности од централната власт до општините.

И покрај мерките за децентрализација, според начинот на кој се распределени финансиските средства, најголем дел од трошоците за образовните услуги останаа

целосно финансирани од државниот буџет. Во 2007 година, беа воведени унифицирани стандарди за трошоци и нов систем за финансиска распределба базиран по глава на жител, "потрошувачки единици од прво ниво" кои директно ги финансираат училиштата: Министерството за образование и општините. Унифициран стандард по глава на жител се диференцира според густината на населението, а не според специфичните задачи (програми).

Во 2008 година, беше направен понатамошен чекор на фискална децентрализација на секундарна распределба. Новиот систем не го зголемува финансискиот простор за маневрирање на општините затоа што не им дозволува да се редистрибуираат средствата меѓу различните институции врз основа на локалните приоритети. Тоа доведе до зголемување на авторитетот на директорите на училиштата, особено во областа на управувањето со човечки ресурси и обликување на политиката за запишување во училиштата.

Во Хрватска, постојниот систем на финансирање на образовните услуги има три одделени насоки кои воопшто не се поврзани. Првиот дел од распределбата е централизиран - финансирање на платата на наставниците. Вториот дел од распределбата е децентрализираното финансирање на оперативните трошоци за школување. Во рамките на овој дел ресурсите се распоредуваат на сопствениците на училиштата од два извори: дел од персоналниот данок на доход (ПДД) и од централен фонд за изедначување. Третиот дел од распределбата е прилично фрагментиран систем на капитални инвестиции. Неколку министерства и централни фондови ги распределуваат грантовите за капитални инвестиции на училиштата или на сопствениците на училиштата. Во повеќето случаи, процедурите за јавни набавки и управувањето со инфраструктурни проекти го прават централните владини агенции. Критериумите за доделување грантови за капитални инвестиции не се секогаш јасни.

Во Македонија процесот на децентрализација инициран од Охридскиот договор во 2001 година ги содржеше и елементите на фискалната децентрализација. Фискалната децентрализација започна во 2004 година и беше дизајнирана како двофазен процес. И покрај сите видови прописи кои ги распоредуваат целосните менаџерски и финансиски обврски кон општините, во првата фаза имплементирана во 2005 година, само трошоците за одржување беа пренесени на општините. Околу 90 проценти од буџетот на

Министерството за образование беше доделено на училиштата, додека трошоците за одржување беа централно распределени со категорични грантови за општините, што во одредени случаи се надополнети од општините од сопствени извори на општините. Интересно, втората фаза со понатамошни мерки за фискална децентрализација не беше воведена во сите општини. Од 2007 година, во пилот проект на децентрализација во втората фаза, мал број општини преминаа во новиот систем во кој сите трошоци беа распределени на општините во блок дотации пресметани по глава на жител - диференцирани според нивото на образование и густината на населението. Имплементацијата на втората фаза започна во 2008 година, кога дополнително на општините им беше дозволено да влезат во новата шема за финансирање, додека останатите општини останаа под "фаза-еден" систем за распределба. Сепак, постојат два паралелни системи за распределба од кои предизвикуваат многу проблеми. И покрај тоа целокупната насока на фискалната децентрализацијата во Македонија е нешто слична на трислојниот децентрализиран систем на распределба, со делење на приходите помеѓу националното и локалното ниво.

Во Романија, процесот на фискална децентрализација започна порано отколку во другите земји од регионот, но не отиде многу подалеку. Во 1994 година, окружните и локални самоуправи ја презедоа одговорноста за трошоците за одржување во основното и средното образование што ги покриваат со заеднички локални даночни приходи. (Самоуправите имаат извонредна дискреција во користењето на овие приходи.) Сепак, сите други трошоци (приближно 95 проценти од повторливите буџети на училиштата) сè уште се финансирани од централно буџетски извори. Одлуката за распределба и управување со распределбата е задача на окружните инспекторати. Во 2004 година, стандардите за трошоци по глава на жител беа утврдени, но тие не се применети, бидејќи тие ќе генерираат голем пораст на расходите.

Како што покажува овој краток преглед, премногу е рано да се процени дали очекувањата за фискалната децентрализација се покажаа валидни или не. Сепак, има одредени сигнали кои дозволуваат еден претпазлив оптимизам. Една од најважните основни претпоставки е дека фискалната децентрализација бара дополнителни ресурси во финансирањето на образованието. Искуството од пилот проектот на делегираниот буџетски систем во Бугарија дава скапоцен увид. И покрај фактот дека фискалната

децентрализација не се совпадна со споделување на приходите во Бугарија, оние општини кои експериментирале со делегираниот буџетски систем ги надополнуваат ресурсите на централниот буџет со повеќе свои придонеси отколку оние општини кои останаа надвор од новиот механизам за распределба. Дополнителното финансирање на "пилот општините" беше сепак само 2,6 отсто од вкупните трошоци за образование, но овој тренд е ветувачки.

Во Хрватска има поинаков сигнал: подготвеноста на окружите и општините за дополнување на централното финансирање ќе остане ограничено се додека не можат да влијаат на услугата што ја обезбедуваат нивните училишта.

4.СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

4.1 Поим за стратешко планирање

Стратешкото планирање е модерен и демократски начин на проектирање на посакуваната иднина. Темелно осмислување на секој чекор кој ќе не води кон утврдена цел. Процес во кој се определуваат приоритетите и целите кои се сметаат за најважни, се дефинираат програми, проекти и активности преку кои ќе се остварат приоритетите и се утврдуваат потребните средства за реализација на истите.

Стратешкото планирање можеме да го окарактеризираме како *„Процес на детално одлучување за тоа како да се направи нешто пред да се започне со работа”*(Министерство за информатичко општество и администрација, 2014)

Стратешкото планирање е донесување одлуки и активности, а стратешкиот план е збир на одлуки кој опфаќа што треба да се направи, зошто е потребно нешто да се направи, како да се направи, кој да го направи, до кога и со кои ресурси да се направи.

За да може да се одреди насоката по којашто ќе се движме, неопходно е да ја знаеме моменталната позиција, како и можните чекори коишто би можеле да ги преземеме при спроведувањето на одредена стратегија.

Стратешкото планирање може да се применува на многу нивоа и тоа: планирање на приоритетите и иднината на едно лице, планирање на организација, планирање на министерства или планирање на цела држава.

Стратешко планирање е процес кој трае - тоа е патување, а не дестинација. Насока во која ќе се движиме во текот на следната година, или во текот на следните 3 до 5 години.

4.2 Клучни компоненти на стратешкото планирање

Во процесот на стратешко планирање потребно е да се постават одредени прашања за подобро да се разберат способностите и слабостите на една организација, како и надворешното опкружување и внатрешната состојба во таа организација.

Во текот на процесот на стратешко планирање треба да се разгледаат следниве клучни прашања: (Министерство за информатичко општество и администрација, 2014, стр.21-33).

- Каде сме сега?
- Каде сакаме да бидеме?
- Како да стигнеме до таму?
- Како ќе го следиме и оценуваме напредокот?

Во стратешкото планирање постојат неколку клучни елементи и пристапи. Покрај Мисијата и Визијата клучни елементи во процесот на стратешкото планирање се и анализата (процена) преку клучните прашања и акцијата.



Основни компоненти на процесот на стратешко планирање

4.2.1 Мисија и визија

Мисијата претставува краток опис на надлежностите на една организација и на целта на нејзиното постоење. Приоритетите и целите на една организација треба секогаш да произлегуваат од дефинираната мисија.

Мисијата дава слика на организацијата, ги дефинира засегнатите страни, односно корисниците на услугите и начелата врз кои организацијата работи.

Визијата претставува “идеализиран” поглед на светот. Долгорочен поглед којшто се концентрира на иднината, извор на инспирација. Изјава за глобалната, посакуваната и континуираната цел кон која ќе се стреми организацијата на подолг рок. Визијата треба да биде кратка и разбирлива за секој. Таа треба да биде оптимистичка, но реално остварлива.

4.2.2 Преглед на клучните прашања

Пред да се планира било што за иднината најнапред треба да се направи анализа. Анализата мора да се изврши на внатрешно ниво, како и на надворешно ниво, со цел да се препознаат сите можности и закани коишто доаѓаат од надворешното окружување, како и да се утврдат силните страни и слабостите на организацијата.

- Одговорот на прашањето - **Каде сме сега ?** - претставува анализа на постоечката состојба и основа за подготвување на стратешкиот план.

Преку оваа анализа треба да добиеме одговор на неколку подпрашања и тоа: Кој е проблемот? Зошто е значајно да се реши проблемот? Кои се засегнатите страни? Има ли програма или проект кои се спроведуваат и потешкотии во спроведувањето на проблемот?

Од посебна важност кај оваа анализа се одговорите добиени на основните прашања како што се демографскиот развој, вработувањето, односот на вработеноста и невработеноста, влијанието на глобализацијата, индустриската структура, работната структура, правната регулатива и сл.

Анализата на постоечката состојба најчесто се спроведува преку три алатки :

-Анализа на внатрешната состојба – оцена на позицијата, работата, проблемите и потенцијалите на организацијата.

-Анализа на надворешното опкружување – претставува анализа на постојните состојби во опкружувањето на организацијата и предвидувања за промените кои можат да се случат во иднина.

-Анализа на засегнатите страни и корисниците на услуги – се состои од идентификување на внатрешните и надворешните засегнати страни и корисници на услуги и утврдување на нивните потреби.

- Одговорот на прашањето - *Каде сакаме да бидеме?* – претставува анализа фокусирана на она што сакаме да го постигнеме во иднина. Анализата во оваа фаза треба да бидат визионерска и ориентирана кон подобрување на состојбите во организацијата. Кај оваа анализа се јавува потреба од утврдување на приоритети и цели.

-Приоритетите треба да бидат во насока на остварување на мисијата и визијата на една организација. Приоритетите можат да се поставуваат на среднорочна или долгорочна основа, односно за период од три до пет години и претставуваат посакуван краен резултат кој треба да се оствари. Со приоритетите се определуваат областите во кои организацијата ќе ги фокусира своите капацитети во наредниот период. Бројот на приоритетите секогаш зависи од реалните можности, буџетот, човечките ресурси со кои располага една организација.

-Целите претставуваат конкретни посакувани резултати преку кои се мери постигнувањето на приоритетите. За разлика од приоритетите, за целите можеме да кажеме дека се: конкретни, мерливи и временски одредени и како такви претставуваат опис на постигнувањето во одредена фаза од спроведување на приоритетите.

Конкретни – целите треба да укажуваат на конкретни постигнувања кои се планираат, а не на начинот на кој ќе се постигнат истите.

Мерливи – целите мора да бидат мерливи за да се утврди дали биле постигнати или не. Методот според кој ќе биде мерена целта треба да се утврди пред да започнат активностите за спроведување.

Амбициозни, но реални – за да поттикнуваат на напредок и видливи постигнувања, целите треба да бидат амбициозни. Сепак, треба да се биде реален во очекувањата затоа што целите треба да бидат усогласени со расположливите ресурси.

Ориентирани кон резултати – целите треба да опишуваат конкретни резултати.

Со дефинирана рамка (рокови) – секоја од целите треба да има јасно дефиниран резултат. Не треба да се наведува „континуирано” бидејќи тоа укажува дека се работи за активност, а не за цел. Во оваа фаза од процесот се поставува рамката во која ќе работи организацијата во наредниот период.

Еден од моделите за организирање на целите е хиерархиската подреденост како на пример примарна цел, секундарна цел, терцијална цел итн. Целта којашто е пониско рангирана одговара на прашањето „како“?, а целта што е рангирана повисоко на прашањето „зошто“? Примарната цел е исклучок од овој принцип - таа не одговара на прашањето „зошто“.

Еден пристап предлага утврдување на краткорочни цели, на среднорочни цели и на долгорочни цели. Користењето на една цел како отскочна штица за достигнување на следната цел подразбира распоредување на целите. Едно лице или група најпрвин започнува со реализирање на краткорочните цели, потоа пристапува кон среднорочните, а потоа кон реализирање на долгорочните цели.

- Одговорот на прашањето - **Како да стигнеме до таму?** - ги поврзува двете фази во процесот и претставува план-стратегија, пат од сегашноста кон иднината. Во оваа фаза се дефинираат активностите и ресурсите кои ќе бидат потребни за да се оствари посакуваниот резултат.

Стратегијата претставува група на мерки и активности, кои треба да се преземат за да се реализираат приоритетите, целите, програмите и потпрограмите/проектите.

Најважниот дел од спроведувањето на стратегијата е организацијата да биде сигурна дека се движи во правилната насока, односно кон реализација на својата крајна визија.

Активностите кои се спроведуваат во одреден временски период, со одредени финансиски средства, заради остварување на конкретни цели и приоритети ја сочинуваат програмата.

Секоја програма, потпрограма и/или проект треба да има утврдени цели, ресурси (финансиски и човечки), надлежен орган за спроведување и за следење на програмата, показатели според кои ќе се следи напредокот и временска рамка на спроведување.

- Одговорот на прашањето - *Како ќе го следиме напредокот?* – се постигнува со редовно известување за состојбата во однос на извршувањето на планот и спроведувањето на резултатите и целите, односно повторно го поставува прашањето - Каде сме сега? Со ова започнува и новиот циклус на планирање.

На овој начин се има постојан увид во напредокот на спроведувањето на планот и остварувањето на целите. Следењето е битно од причина што на време може да се реагира доколку се јават проблеми, да се решат или да се прилагодат кон новонастанатата ситуација.

Подготвувањето на редовни извештаи треба да биде пракса при спроведување на плановите. Извештаите содржат опис на постигнатото, образложение на проблемите кои се јавиле при спроведувањето како и на активностите со кои се доцни. Ажурирање на стратешкиот план претставува годишно ажурирање во кое се земаат во предвид извештаи подготвени на месечна, квартална или полугодишна основа за сите програми предвидени во стратешкиот план.

4.3 Алатки за стратешко планирање

Меѓу најкорисните алатки за стратешко планирање е ПСМЗ анализата (во странската литература позната како SWOT analysis).

- Strengths - Предности,
- Weaknesses - Слабости ,
- Opportunities – Можности,
- Threats - Закани

Главната цел на оваа алатка е да ги анализира внатрешните фактори на стратегија, предностите и слабостите коишто ѝ се препишуваат на организацијата, како и надворешните фактори коишто не се во контрола на организацијата, како што се на пример можностите и заканите.

Други алатки вклучуваат:

- Избалансирани картички за запишување резултат, алатка со којашто се прави систематска рамка за стратешко планирање.
- Планирање на сценарио, алатка којашто најпрвин се користела во армијата, а неодамна се користи и од страна на големите корпорации со цел да ги анализираат идните сценарија.
- ПЕСТ анализа (Политички, Економски, Социјален, и Технолошки)
- СТЕЕР анализа (Социо-културолошки, Технолошки, Економски, Еколошки, и Регулаторен фактор)
- EPISTEL анализа (Environment - Окружување, Political - Политички, Informatic - Информациски, Social - Социјален, Technological - Технолошки, Economic - Економски и Legal - Правен фактор).
- АТМ пристап (Antecedent Conditions - Претходни услови, Target Strategies - Целна група на стратегии, Measure Progress and Impact - Мерење на напредокот и на влијанието).Откако ќе се утврди која е посакуваната крајна состојба, АТМ пристапот го користи методот на Анализа на причините за настанување на проблеми (Root Cause Analysis - RCA), со цел да се воочат заканите, пречките и предизвиците на патот до посакуваната крајна состојба.

4.4 Стратешко планирање на образованието на централно ниво

Во Република Македонија од осамостојувањето до денес постојат два документа за стратешки развој на образованието.

Во 2005 година е усвоен првиот стратешки документ за образованието во Република Македонија по нејзиното осамостојување.

Национална програма за развој на образованието во Република Македонија до 2015 година е прв сеопфатен обид да се проектира развојот на образованието од секој можен аспект.

Во Национална програма беа опфатени битни аспекти поврзани со развојот на предучилишното, основното, средното и високото образование и образованието за возрасни во контекст на доживотно учење, финансирањето на образованието,

професионалниот развој на училишниот кадар, правната рамка, институционалната поддршка на реформите во образованието, програма за развој на ИКТ во образованието, обезбедувањето на контрола на квалитетот на образованието.

Визијата која произлегува од Националната програма, а од која се црпеше инспирација во тој период гласеше: *„Република Македонија настојува да биде рамноправен и респектабилен член во европското и светското опкружување и тоа е нејзина трајна ориентација. Таа е цврсто решена да чекови по патеките на современо уредување на државата, каде образованието и обуката, културата, науката и иновациите претставуваат клучни фактори за добросостојбата на нејзините граѓани и јакнење на националната економија“*. (Министерство за Образование и Наука, 2005, стр.19)

Во 2017 година во Република Македонија се донесе нов стратешки документ, ***Стратегија за образование за 2018-2025 година и Акциски план“***.

Во изготвувањето на новата стратегијата беа вклучени повеќе чинители од образовната сфера и заинтересирани страни како националните власти, јавни институции, образовни институции, развојни партнери и стручни лица.

Документот опфаќа шест главни столбови на образовниот систем: предучилишно образование, основно образование, средно образование, стручно образование и обука, високо образование и истражување и учење и образование на возрасни.

Стратегијата за образование за 2018-2025 година претставува основа за активностите на институциите во Република Македонија во полето на образованието. Таа тргнува од постојните состојби во образовниот систем и има за цел постепено да ги подобри истите, во согласност со утврдените приоритети.

Стратегијата се темли на начелата сопственост и прифаќање. Сопственост значи Владата на РМ и институциите како МОН, МТСП и другите органи и институции со надлежности во образованието се директно одговорни за нејзиното спроведување. Прифаќањето на стратегијата е од заинтересираните страни, вклучувајќи ги и државните институции, здруженијата на граѓани, социјалните партнери и заедницата на развојни партнери.

Преку внимателно дефинирање на приоритетните области на кои треба да се обрне внимание се обезбедува нејзината релевантност. Во Стратегијата се вклучени само оние

мерки кои можат да се спроведат во планираниот период, со трошоци и извори на финансирање со што се исполнува критериумот за кредибилност.

Новиот државен стратешки документ има јасна и недвосмислена визија насочена кон ученикот и таа гласи: *„Сеопфатно, инклузивно и интегрирано образование насочено кон „ученикот“, со современи програми што овозможуваат идните генерации да се стекнат со знаења, вештини и компетенции согласно потребите на демократското мултикултурно општество, пазарот на трудот и новите предизвици во глобалниот научно-технолошки амбиент.“* (Министерство за Образование и Наука, 2018, стр18).

Сите чинители на образовните процеси во фокусот треба да ја имаат добросостојбата на учениците. Учениците треба да се развиваат во критички мисловни субјекти и активни учесници во граѓанското општество. Пред да се иницира било каква образовна промена, важно е да се одговори како таа ќе придонесе „ученикот“ да добие поквалитетни знаења, вештини, ставови и компетенции за животот и идните потреби на пазарот на труд и тоа да биде преточено во соодветни очекувани резултати од учењето.

4.5 Стратешкото планирање на локалниот развој на општините

Управувањето со една општина е рационално само доколку постои планирање во самата општина. Свкупните долгорочни цели треба да ги насочуваат деталните краткорочни планови и активности кои се базираат врз нив.

Долгорочното планирање се фокусира на тоа како општината би изгледала на крајот на некој временски период меѓу 5 и 20 години во иднина.

Среднорочното планирање е планирање за 3 до 5 години во иднина. Стратешкото планирање во општинската организација е процес на предвидување на тоа што таа сака да биде во иднина (визија) и на активностите со кои ќе стигне дотаму. Се обидува да го најде вистинскиот пат по кој ќе чекори за да стигне до својата дестинација.

Стратешкото планирање на локалниот развој во општината претставува чадор за сите други планови во општината, и вклучува фундаментални избори за иднината како:

- мисија (оперативна идеја)
- стратешките фокусирани области, стратешки цели и конкретни цели за постигање на визијата

- програми и проекти за остварување на целите

Планирањето на стратешките фокусирани области, односно секторското планирање во општината може да го покрива оперативниот услужен сектор како што се: основното и средното образование, културата и сл. Резултатите на секторското планирање можат да се изготват во форма на секторски план, програма или стратегија.

Временската рамка на секторските стратегии зависи од потребите. Можат да бидат краткорочни од една до три години или за перспектива од пет години.

Секторските стратегии опфаќаат еден специфичен сектор од задачите на општината. Тие се изготвуваат според потребите и приоритетите на локалната заедница.

4.6 Локална стратегија за развој на образованието

Со процесот на децентрализација во образованието за состојбите во образованието, одговорни се градоначалникот на општината и советот на општината, како претставници на граѓаните.

Во своите надлежности градоначалникот е должен, според систематизацијата, во својата општина да формира сектор, одделение или лице кое е должно да ги извршува работите од областа на образованието. Лицето или секторот/одделението е должно да има увид во согледување на состојбите во образованието и тоа во: состојбите на објектите, имотните листови, инвентарот и подвижниот и неподвижниот имот, регистрите со основните податоци, реонизацијата и оптимизацијата на училишната мрежа.

Освен овие задачи, надлежното лице или секторот/одделението пожелно е да изработи стратегија за развој на образованието за соодветната општина, водејќи сметка за потребите на пазарот на трудот на локално ниво.

Стратешкото планирање во единиците на локалната самоуправа како процес, има за цел да ги вклучи сите релевантни засегнати страни и заеднички да ја утврди визијата за иднината на образованието во општината, да ги дефинира и постави приоритетите за развој, да ги идентификува и стави во функција ресурсите во општината. Со еден збор сите засегнат страни, советниците, градоначалникот, вработените работат на остварувањето на заедничките цели поврзани со развојот на образованието.

Локална стратегија за развој на образованието претставува збир на конкретни намери и цели и координирани активности и задачи преточени во еден документ, усвоени со јавен консензус, и имплементирани од страна на локалните власти. Стратегијата служи за расчистување на сметките од минатото, потенцирајќи ги при тоа слабите и јаките страни на пристапот на работа во минатото, но и за фокусирање на целите и на методите поврзани со идните задачи во сферата на образованието.

При подготвување локална стратегија за развој на образованието, треба да се применуваат следниве начела: (Комисија за образование при Општина Теарце со помош на тимот на ПЛУУМ, 2007, стр.5)

- **Сопственост**

Сопственост значи дефинирање на улогата на Комисијата за образование и засегнатите страни во процесот на подготовка на локална стратегија за образование. Сите засегнати страни се одговорни за процесот и за резултатите на стратешките активности. Комисијата е должна да изготви план за изработка, план за имплементација и извештаи од резултатите од имплементација на стратегијата.

- **Одговор на барањата**

Одговор на барањата значи локалната стратегија за образование, нејзините цели и активности, да одговораат на потребите на локалното опкружување. Затоа вклучувањето на локалната заедница во процесот на изработка на стратегија е многу битно и потребно. Идеите и очекувањата од сите заинтересирани страни помага за изработка на СВОТ анализата.

- **Вклучување повеќе засегнати страни**

Со вклучувањето на повеќе засегнати страни се прави баланс меѓу сите партнери учесници во креирањето на стратегијата. Мислењата и идеите на лицата одговорни за образование, директорите на училиштата, претседателите на училишните одбори и другите засегнати страни се подеднаково важни за процесот на изработка на стратегија. Ваквите мислења и идеи допринесуваат за дефинирање на вистинските образовни стратешки цели.

• Градење на капацитетите

Локалната стратегија за образование им помага на партнерите да се стекнат со институционални капацитети и/или индивидуални вештини кои ќе можат ефективно да се искористат во развојни цели.

Собирањето на веродостојни податоци од страна на општинската администрација е добар чекор кон изготвување на стратешките цели и задачи, како и СВОТ анализа потребна при подготовка на локалната стратегија за образование.

• Партнерство

Подготовката и имплементацијата на стратегијата за образование е единствено можна доколку во неа се вклучени различни локални партнери. Во процесот можат да учествуваат:

- Градоначалникот, советниците, лицата одговорни за образование во општината.
- Наставниците и стручните соработници.
- Директорите на училиштата.
- Родителите на учениците.
- Училишните одбори од училиштата.
- Невладини организации.
- Претставници од централната власт.

• Учење преку работа

При изготвувањето на стратегијата, локалните власти иницираат процес на стратешко планирање. Локалните власти под влијание на гласачите можат да дојдат до заклучок дека ситуацијата во образованието не е задоволителна. Исто така, како иницијатори можат да бидат и самите наставници кои се најдиректно вклучени во образованието и имаат потреба од промена. Сите засегнати страни со консензус одлучуваат за визијата, целите и во која насока ќе се движи образованието во општината.

Локалната стратегија за развој на образованието е план што ги интегрира:

- Најважните, долгорочни задачи на локалната самоуправа;
- Нејзините политики и програми;
- Амбициите и плановите на општината во однос на тоа како треба да функционира во иднина;

- Нејзините ресурси, проблеми, слабите страни и неискористените можности;
- Можните измени на околностите.

Временската рамка која се препорачува за локалната стратегија за развој на образованието изнесува 3 до 5 години, што е сосема доволно да се постигнат конкретните приоритети.

За времетраењето на имплементација на стратегијата потребно е на годишно ниво да се изработуваат евалуации и да се мери напредокот на имплементацијата.

Еден елемент што треба да остане константен во стратегијата е визијата на институциите кои се одговорни за нејзината имплементација, т.е. општината. Овој елемент ретко претрпува модификации за време на имплементацијата на стратегијата.

Во локалната стратегија за образование треба да бидат дефинирани и улогата и одговорностите на сите страни инволвирани во процесот. Секоја засегната страна работи со јасна слика за нејзината улога во остварување на задачите во сферата на образованието.

Во процесот на изработка на стратегија потребно е да бидат земени во предвид сите постојни релевантни стратешки документи од областа образование, на локално, регионално и национално ниво. Локалната стратегија за образование треба да се потпира на визијата и стратешките цели на стратегијата за образование во Република Македонија. Стратегијата треба да црпи информации и да биде во согласност со законската рамка во Република Македонија. Документи кои можат да помогнат во процесот на изработка на локална стратегија за образование се Законот за локалната самоуправа, Законот за основното образование, Законот за средното образование, Законот за стручното образование и обука, Законот за образованието на возрасните, Законот за заштитата на децата, Стратегија за образование за 2018-2025 година и Акциски план и др.

4.7 Изработка на локална стратегија за образование во Општина Карпош

Изработката на локална стратегија за образование не мора да биде иста во секоја единица на локалната самоуправа. Секоја општина се разликува една од друга и секоја општина има свои специфики што ја прават различна и единствена. Општината има свои

силни и слаби страни и индивидуален пристап кон креирањето на образовнието на својата територија.

Локалните власти во Општина Карпош на образованието гледаат како на приоритетна област во локалниот развој и на развојот на општеството.

Изработката на стратегијата за развој на основното образование се темели на два документа по принципот на хиерархиско ниво на поставеност на приоритети: (Општина Карпош, 2011, стр.13)

1. Националната програма за развој на образованието во Република Македонија и
2. Стратешкиот план за локален развој во општината.

Методолошки пристап што се применува во изработката на стратегија е “од долу - нагоре”. Методот на логичка рамка, за секоја стратегиска цел пооделно да се определат конкретните цели и соодветните програми и проекти.



4.7.1 Фази во изработката на локална стратегија

Пред да започне активноста изработка на стратегија за развој на образованието, истата треба да биде приоритет/активност/проект предвиден со финансии и човечки ресурси во Годишната програма за образование во општината.

На изработката на стратегијата и претходат следниве фази:

1. Формирање на работна група (комисија) за стратешко планирање

2. Собирање податоци, процена и изготвување на SWOT анализа
3. Дефинирање на визијата
4. Дефинирање на стратешки цели
5. Дефинирање на специфичните цели, програми/проекти и активности
6. Изработка на финален документ-стратегија

4.7.2 Комисија за стратешко планирање

Првиот чекор во изработка на стратегија започнува со формирање на работна група - комисија чија надлежност е организирање и управување со процесот на стратешко планирање. Работната група е легитимно усвоена од Советот на општината. Во зависност од големината на општината и човечките ресурси со кои располага општината се формира работната група од:

- директори на основните училишта,
- наставници и стручни соработници од училиштата,
- претставници од родителите,
- претставници од локалната власт,
- претставници централната власт и др.

4.7.3 Собирање податоци, процена и изготвување на SWOT анализа

Собирањето на податоците како почетна фаза на процесот на стратешко планирање овозможува точно да се процени моменталната состојба на образованието во општината.

- **Профилот на основното образование**

Прегледот на постоечките услови во општината е во функција на стратешкото планирање. Тој најчесто се нарекува профил и може да биде направен како одделна задача или како прва фаза на планирањето. Профилот служи за неколку цели: тој помага во планирањето преку овозможување на системски преглед на условите во општината

вклучувајќи ги локалните предности и ресурси за идниот развој, како и преку обезбедување податоци за локалните проблеми кои треба да се подобрат.

Профилот во Општина Карпош содржи податоци за локалната самоуправа, и податоци за моменталната состојба во образованието.

Основните податоци за општината: (историјат за општината, демографски податоци за општината, основни податоци за општината, организациска структура на локалната самоуправа, буџет на општината по години, образовни, културни и спортски институции во општината.)

Основни податоци за училиштата: (историјат, реони, демографски промени во училиштата за бројот на ученици, наставници, паралелки, успех, етничка припадност, обезбеденост со нагледни и дидактички средства, инфраструктура, трошоци и сл.)

- **Истражување на задоволството на родителите од квалитетот на услугите во основното образование во општина Карпош**

Стратешкото планирање треба да се базира врз потребите и интересите на населението во општината. Еден од начините за разјаснување на интересите и мислењата на населението е истражување на мислењето.

Истражувањето е во функција да се добие вистинска слика за тоа во која мера основните училишта во општината ги задоволуваат стандардите за квалитетно образование на учениците.

Индексот на задоволството на родителите е добар показател и добра основа да се согледа лојалноста на родителите кон училиштата, да се видат најлошо и најдобро рангирани карактеристики и области во образованието и да се дадат препораки за нивно подобрување.

- **СВОТ- анализа**

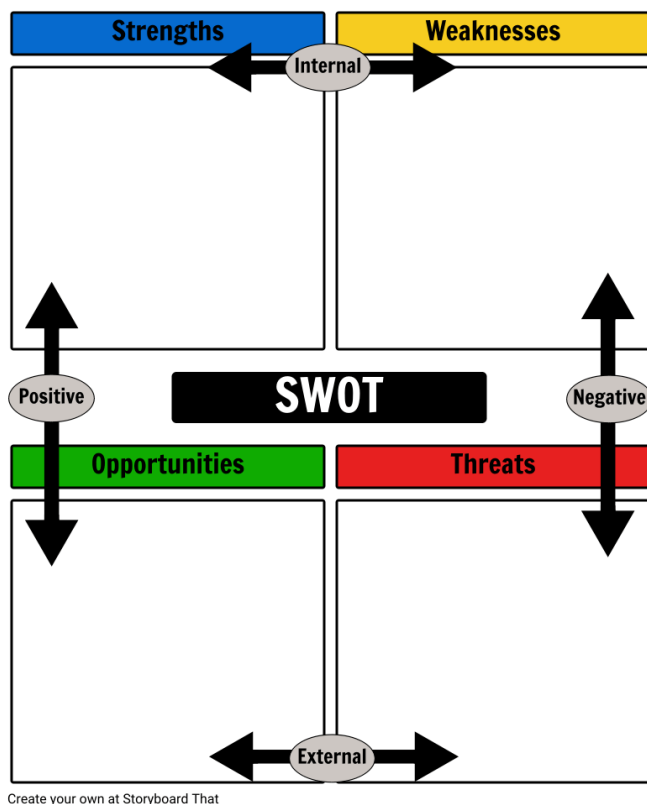
СВОТ-анализата подразбира идентификување на силните страни, на слабите страни, на можностите и на заканите со кои се соочува образовниот систем во општината. СВОТ анализата претставува ефективна алатка за стратешка анализа.

Силните и слабите страни на основното образование се внатрешни фактори врз кои може да се делува додека можностите и заканите се надворешни фактори врз кои не може да се делува, бидејќи се јавуваат како резултат од влијание на надворешната средина.

Силните страни и можностите ја обезбедуваат позитивната основа за идниот развој додека слабостите и заканите го ограничуваат развојот, зголемувајќи ги проблемите и кризите.

Податоците од SWOT анализата се базираат на минатото и сегашноста и основа за утврдување на стратегиите за развој на образованието за идниот период.

Заклучоците од SWOT анализата претставуваат основа за дефинирање на Визијата и определувањето на стратешките насоки за идниот развој на основното образование во општината.



4.7.4 Дефинирање на визија

Визијата претставува идеална слика на образованието во општината во иднина. Токму визијата е таа која не води кон понатамошно стратешко планирање. Таа

претставува насока за идните активности, инвестиции, проекти и планови за подобрување на состојбите во образованието.

На усвоената визија и претходат анализите и заклучоците од профилот на основното образование, истражувањето на задоволството на родителите од квалитетот на основното образование и изработената СВОТ анализа. Визијата треба да биде пренесена на јасен и разбирлив начин до целата локална јавност во општината.

4.7.5 Дефинирање на стратешки цели

Клучна фаза во процесот на изработка на стратегија е формулирањето на стратешките цели за развој на образованието. Откако ќе се соберат и анализираат податоците и ќе се дефинира визијата се пристапува кон формулирање на стратешките цели. Стратешките цели треба да бидат формулирани така што ќе помогнат во остварувањето на визијата. Изборот на стратешки цели треба да одговара на:

- Обемот и длабочината на надлежностите пренесени од централната на локалната власт.
- Идентификација на најитните прашања и проблеми со кои се соочуваат училиштата во општината.

При формулирањето на стратешките цели треба да се настојува тие да произлезат во голема мера од ситуационата анализа на состојбите во образованието во општината, искористувајќи ги во целост нејзините специфични потреби и можности.

4.7.6 Дефинирање на конкретни цели, програми/проекти и активности

По дефинирањето на стратешките цели наредна фаза во стратешкото планирање е да се одредат конкретните цели и програмите и проектите.

На ниво на секоја програма се дефинираат и индикатори на реализација заедно со изворите на информациите, како и ризиците кои би можеле да го попречат постигнувањето на развојните приоритети. На овој начин се поставува хиерархиска подреденост на стратешките цели, конкретните цели, програми и проекти.

Во дефинирањето на проектните идеи битно учество имаат директорите на училиштата затоа што од секое училиште се добиваат конкретни проекти потребни за подобрување на образованието во нивното училиште.

За да се отпочне со имплементација на стратегијата најпрвин треба да се направи акционен план со приоритизација на предвидените проекти.

При приоритизацијата се тргнува со метод за рангирање на проектите. На скала од 1 до 5 се оценуваат приоритетите по два битни критериума и тоа: приоритет според важност и приоритет според можност за реализација.

Од акциониот план произлегува проектна карта за секој проект поединечно. Работната група во проектната карта дава краток опис на проектната идеја.

Битен елемент во изготвувањето на конкретните цели и проекти е буџетот што е потребен за остварување на проектите да биде интегриран дел од буџетот за образование и во долгорочните финансиски планови на општината затоа што се знае дека ресурсите на општината се ограничени. Финансирањето на проектите треба да биде комбинација од локалните ресурси и ресурсите добиени од донаторски или владини програми.

4.7.7 Изработка на финален документ „ Стратегија за развој на основното образование во општина Карпош (2011-2016)“

Последната фаза од стратешкото планирање подразбира сумирање на сите податоци добиени претходно во работната верзија усвоена од Советот на општината и нејзино печатење и дистрибуирање до засегнатите страни.

Изработката на финален документ, во кој се утврдени главните стратешки насоки (визијата, стратешките и конкретните цели за развојот на основното образование за следните 5 години), како и дел од програмите/проектите со чија помош тие ќе се остварат, претставува крајна цел на овој процес.

Стратегијата за развој на образование во општината претставува рамка во изготвувањето на годишните програми за образование во општината, а исто така претставува основа за изготвување на развојните и годишните програми во училиштата.

Стратегијата претставува средство за комуникација со целокупната јавност на локално и национално ниво. Таа е добра основа за мобилизирање на сите заинтересирани

страни, а особено на потенцијалните инвеститори со цел привлекување на парични средства од домашни и странски фондови (ЕУ, УСАИД и сл.).

4.7.8 Анализа на ризиците на стратегијата

Под поимот анализа на ризици се подразбира идентификување на околностите што би можеле да ја отежнат имплементацијата на стратегијата.

Потребно е општината да биде свесна за сите финансиски, организациски и човечки ресурси со кои располага како би се справила со можните ризици. За да се избегнат ризиците стратегијата треба да биде уверлива и остварлива. Уште на почетокот треба да сме свесни и да ги користиме локалните ресурси, а подоцна да побараме помош од надворешни ресурси.

Внатрешни ресурси или ресурси на локално ниво се: општинската техничка инфраструктура, финансиските ресурси, ентузијазмот на локалната заедница, а надворешни ресурси можат да бидат: финансиска помош од државата, од меѓународните организации и др. Ризикот секогаш е помал од внатрешните ресурси, затоа што тие секогаш ни се на располагање.

4.7.9 Следење на спроведувањето на стратегијата

Работната група одговорна за имплементација на локалната стратегија за образование треба да воспостави систем за континуиран мониторинг и евалуација за тоа како се остваруваат стратешките цели.

При следењето и оценката на стратешкиот план треба да се даде одговор на прашањата за одговорноста, времето, остварувањето на визијата, промените што се случиле, потребата од измени. Мониторингот се користи за подготовка на извештаи за евалуација на програмата.

Евалуациите можат да се подготват пред почетокот на програмата, во средината или неколку години по завршувањето на програмата, кога би можело да се очекува дека влијанието, барем делумно, ќе биде искристализирано.

Контролата на стратешкиот план се врши преку следниве чекори:

1. утврдување на индикатори (стандарди)
2. анализа на остварените стандарди
3. преземање на потребна корективна акција.

Дефинирањето на индикаторите претставува најважниот чекор во овој процес. Индикаторите треба да бидат:

- Суштински во релација со специфичните резултати и задачите што ги мерат
- Фактички наместо субјективни
- Релевантни, односно валидни за локалното подрачје
- Остварливи или базирани на постојни податоци.

4.8 Вкученост на засегнатите страни од кои зависи стратешкото планирање во образованието на локално ниво

Како што општинските власти ќе преземаат нови надлежности во сферата на образованието, така ќе мораат да научат да соработуваат со директорите на училиштата, училишните одбори, наставниците, родителите, па дури и со учениците.

Секоја од овие групи има свои интереси, размислувања и очекувања во сферата образование. Улогата на локалната самоуправа е да изнајде начин да ги слушне засегнатите страни, да ги разбере нивните потреби и да изнајде начин да ги реши овие очекувања. Потребно е да се воспостави тесна соработка со засегнатите страни заради непречено управување со образованието и заради навремено имплементирање на иницијативите дефинирани со локалната стратегија за развој на образованието.

- **Директори на училишта**

Директорите се засегната страна со која општината мора да работи од самиот почеток. Тие се менаџери на училиштаат и имаат клучна улога во организирање и планирање на образовните активности, подготовка и извршување на училишните буџети, одговорност на кадарот за нивно вработување, евалуирање и отпуштање. Од општината директорите очекуваат доволно средства за да ги подобрат условите во училиштата и професионална автономија во извршувањето на педагошкиот процес. Општината мора да изнајде начин за распределба на финансиите, со тоа ќе ја зајакне автономијата на училиштата и ќе се избегнат конфликтите помеѓу училиштата.

- **Наставници**

Наставниците се најголемата група во училиштата. Главното очекување на наставниците е дека општината ќе им ги подобри условите за работа во нивните училишта. Тие очекуваат редовна плата и гаранција за нивните работни места. Во последниот период се случуваат демографски промени од типот на намалување на бројот на учениците, оптимизацијата на училишната мрежа или воведување на нови струки, па од тука произлегува и оправданиот страв на наставниците за нивните работни места. Општината е должна да ги согледа овие проблеми и да изготви планови со кои ќе се заштитат интересите на наставниците.

- **Училишни одбори**

Училишните одбори во училиштата се составени од повеќе групи на сегнати страни. Во училишните одбори има претставници од наставниците, родителите, локалната заедница и не застапуваат иста група интереси. Сепак училишниот одбор како ваков може многу добро да функционира доколку се фокусира на интересите и проблемите на самото училиште и да изврши притисок на општината за решавање на специфични проблеми од заеднички интерес. Општината треба да работи рамо до рамо со училишниот одбор за решавање на заеднички интереси.

- **Родители**

Во светската теорија и научни истражувања се тврди дека вклученоста на родителите е еден од клучните елементи како за постигнување подобри резултати на учениците во наставата така и за поефикасни и подемократски управувани училишта.

Во образовниот систем би требало да се создадат поголеми услови за вистинска вклученост на родителите во училишниот живот со правилно користење на придобивките од децентрализацијата и пренесување на дел од одлучувањето на локално и училишно ниво, со што училиштата би се отвориле кон локалната заедница.

Родителите се најголемата група кои директно се вклучени во локалното образование и имаат свои потреби и очекувања. Родителите очекуваат училиштето за нив да биде безбедна средина каде учениците го поминуваат своето време, наставниците да им помагаат во остварувањето на воспитно-образовната компонента и на тој начин учениците да постигнуваат успеси. Родителите сакаат училиштето да биде блиску до нивните домови

и пријателски настроено. Тие имаат потреба да бидат информирани за придобивките од нивно активно учество во училишниот живот.

Процената за училиштето, образовниот процес и наставниците, родителите го базираат на мислењето на нивните деца, па затоа е потребна соработка со нив и вклучување во носењето на одлуките.

Законската рамка во Република Македонија исто така, дава солидна основа за вклучување на родителите во училишниот живот. Според Законот за Основно Образование, родителите имаат право да бидат информирани за успехот на своето дете (Член 67), а и можности за вклучување во донесувањето на одлуките во основните училишта преку Советот на Родители (125) и Училишниот Одбор (Член 124).

Училиштата и родителите би требало да изградат партнерски однос базиран на взаемна комуникација, споделени обврски и одговорности во воспитувањето и образованието на децата и организирањето на училишниот живот наспроти традиционалниот однос на поделени улоги помеѓу училиштето и родителите. (Томовска, 2010, стр.3)

Оттука, подобрувањето на вклученоста на родителите е доста ветувачка стратегија за подобри резултати на учениците и надминувањето на образовните слабости.

Родителите треба да се вклучат на дневна основа во активностите на нивните деца, да бидат партнери во процесот на одлучување за прашања што се од интерес за нивните деца и образованието, да бидат дел од процесот на планирање и одлучување како и мониторингот и евалуацијата на училишната работа. (Атанасов, 2008, стр. 1, 4 и 7).

- **Ученици**

Учениците се засегната страна без природен механизам да ги формулира или искажува своите гледишта и да ги пренесува на општината. Но, општината мора да најде механизам за да ги вклучи и самите ученици во образовниот процес. Општината треба да им помага на учениците во изборот на средното образование преку трибини, дискусии и претставување на средното училишта. Учениците можат да бидат мобилизирани од страна на возрасните за да ги искажат своите мислења во јавноста. Општината презема и финансира воннаставни активности во корист на учениците и убаво би било кога би ги запрашале за потребата и ефикасноста на истите. Недоволната партиципација на учениците во процесот на донесување на одлуки во училиштата треба да биде заменета со

активна партиципација на учениците во овие процеси. Треба да се развие социјалната одговорност на учениците. Да се изнајде мотивација учениците да учат повеќе и поквалитетно, да се применат поатрактивни образовни и наставни процеси, да се создаде поголема одговорност за образовниот и професионалниот развој на учениците.

- **Локалната деловна заедница**

Сопствениците и менаџерите на фирмите во една општина имаат интерес за кадрите кои произлегуваат од средните училишта. Затоа општината треба да воспостави соработка со локалната деловна заедница од која може да очекува поддршка од опрема или обезбедување можности за практична работа на учениците.

- **Локални и национални невладини организации**

Локалните и национални невладини организации во една општина својата функција можат да ја остварат преку организирање и презентирање на своите програми и цели во училиштата. Можат да побараат волонтери, а за возврат на училиштето да понудат додатни бесплатни образовни активности. Невладините организации најчесто будат интерес кај учениците околу проблематиката на демократските процеси и вредности, човековите права, мултикултурата и сл.

За секое прашање кое го засега образованието треба да се консултираат сите засегнати страни, да се дефинираат заедничките ставови и да се слушнат различни мислења. На крајот општината е таа која одлучува и ја презема одговорноста .

ВТОР ДЕЛ

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на истражување е стратешкото планирање на образованието во локалната самоуправа. Предметот на истражување е во функција на подобрувањето на воспитно-образовниот процес и вклучување на засегнатите страни преку стратешко планирање во образованието на локално ниво.

Поаѓајќи од вака дефинираниот предмет, истражувањето опфаќа анализа на реалната состојба во училиштата преку испитување на ставови и мислења на претставниците од локалната самоуправа, родителите и претставниците од училиштата за потребата и можностите од стратешко планирање во образованието.

2. ДЕФИНИРАЊЕ НА ОСНОВНИТЕ ПОИМИ НА ПРЕДМЕТОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Основни поими на предметот на истражување се: локалната самоуправа и стратешко планирање на образованието.

„Локалната самоуправа претставува облик на управување во локалните заедници во кои граѓаните непосредно или преку претставнички тела и други локални органи, што самите ги избираат, одлучуваат за интересите и работите од локално значење во определени области на општествениот живот во локалната заедница.“ (Костов, 2006).

Општините во Македонија, немаат претходно искуство во поддржувањето на образованието на локално ниво. Процесот на децентрализација значи преземање на многу надлежности, а меѓу нив е и образованието.

Општините треба да ги носат клучните стратешки одлуки за развојот на образованието. Од овие причини, изработката на локални стратегии за развој на образование се наметнува како императив за општинските власти.

Стратешкото планирање на образованието во локалната самоуправа претставува процес кој има за цел да ги вклучи сите релевантни засегнати страни и заеднички да ја утврдат визијата за иднината и да ги дефинираат приоритетите за развој и подобрување на образованието.

3. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето има за цел да се испитаат ставовите и мислењата на засегнатите страни во однос на потребата од стратешко планирање на образованието и нивната вклученост во креирањето на образовни политики на ниво на општина.

Целта се испитуваше преку:

- Утврдување на потребата за стратешко планирање во образованието.
- Фактичката состојба на образованието во општината, како почетна етапа во процесот на стратешко планирање во образованието и
- Вклученоста на засегнатите страни во стратешкото планирање.

Ставовите и мислењата на засегнатите страни овозможуваат увид во тоа дали и во кој степен локалните власти го разбираат и имплементираат стратешкото планирање за развој на образованието на локално ниво како и јаките и слабите страни на образованието во општината.

Согласно тоа се нудат решенија во функција на подобрување на образованието преку стратешко планирање во образованието на локално ниво преку потенцирање на значењето на процесот на стратешко планирање во образованието, во конкурентскиот амбиент кој владее во 21 век

Според својот карактер истражувањето е современо, бидејќи се бави со актуелен проблем, дескриптивно и квантитативно.

4. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во согласност со поставениот проблем и целта на истражувањето, како посебни задачи се истакнуваат:

4.1 Да се испитаат ставовите и мислењата на вработените одговорни за образование во локалните самоуправи за потребата и можностите од стратешко планирање во образованието.

4.2 Да се испитаат ставовите и мислењата на засегнатите страни за нивната вклученост во планирањето на образованието на локално ниво.

4.3 Да се испита задоволството на засегнатите страни од одделни карактеристики/услуги на моменталната образовна понуда во општината.

4.4 Да се согледаат разликите во однос на интересите и потребите за поставување приоритети во образованието кај засегнатите страни.

4.5 Да се утврдат слабостите и причините кои го отежнуваат подобрувањето на образованието на локално ниво.

5. ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Согласно со предметот и целта на истражувањето, а и врз основа на задачите на истражувањето, произлегуваат следниве хипотези:

Општа хипотеза:

Стратешкото планирање во локалната самоуправа ги подобрува материјалните и дидактичките аспекти на воспитно-образовниот процес и влијае на поголема вклученост на засегнатите страни.

Посебни хипотези:

1. Постои позитивна корелација меѓу степенот на информираност на засегнатите страни и нивната вклученост во процесот на стратешкото планирање.
2. Интернет комуникацијата е најчестиот начин за информирање на граѓаните за образованието во општината.
3. Соработката на училиштата со локалната самоуправа, во најголем дел се одвива редовно и низ различни облици.
4. Претставниците на општинската администрација не се задоволни од соработката со централната власт.
5. Родителите во целост се вклучени во планирањето на стратешките документите од општината (Годишна програма за образование и Стратешки план за образование).
6. Учениците воопшто не се вклучени во процесот на планирање во образованието на локално ниво.

7. Постои разлика во вклученоста на испитаниците во планирањето на документите за стратешки развој во зависност од нивното работно искуство.
8. Кај родителите доминираат позитивни ставови во однос на обученоста на наставниот кадар за грижа и поддршка на учениците.
9. Постои висок степен на задоволство кај засегнатите страни од инфраструктурните и материјални ресурси во училиштата.
10. Постои висок степен на задоволство од финансирањето во сферата на образованието на локално ниво.
11. Процесот на децентрализација влијае позитивно во обезбедувањето капитални проекти во училиштата.
12. Не постои статистички значајна разлика меѓу наставниците и родителите во однос на нивното задоволство од ресурсите со кои располагаат училиштата.

6. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

- **Независна варијабла** во истражувањето е стратешкото планирање во локалната самоуправа.
- **Релевантни варијабли** во истражувањето се: полот, возраста, годините на работен стаж и степенот на образование кај родителите, наставниците, стручните соработници, директорите и општинската администрација.
- **Зависни варијабли** во истражувањето се ставовите и мислењата на родителите, наставниците, стручните соработници, директорите и општинската администрација.

7. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Ова истражување има дескриптивен, аналитички и индивидуален карактер.

Техники кои се користеа за прибирање на податоци се: техника на анализа на содржина, техника на анкетирање и скалирање.

При реализирањето на ова истражување се користеа анкетни прашалници. Техниките анкетирање и скалирање се користеа за да се добијат сознанија за ставовите и мислењата на испитаниците преку следниве прашалници:

- Прашалник за директорите, наставниците, стручните соработници и родителите.
- Прашалник за вработените одговорни за образование во општините.

Анкетирањето беше анонимно со цел да се добијат искрени одговори. Прашањата се од отворен, затворен, комбиниран тип и прашања со алтернација и селекција. Скалирањето се состои од Ликерт скала на ставови на која врз основа на дадени одговори се одговара со: воопшто не, малку, делумно/средно, да во најголем дел, да во потполност.

Прашалниците имаа заеднички прашања, но и покрај тоа тие се два различни инструменти по својата содржина.

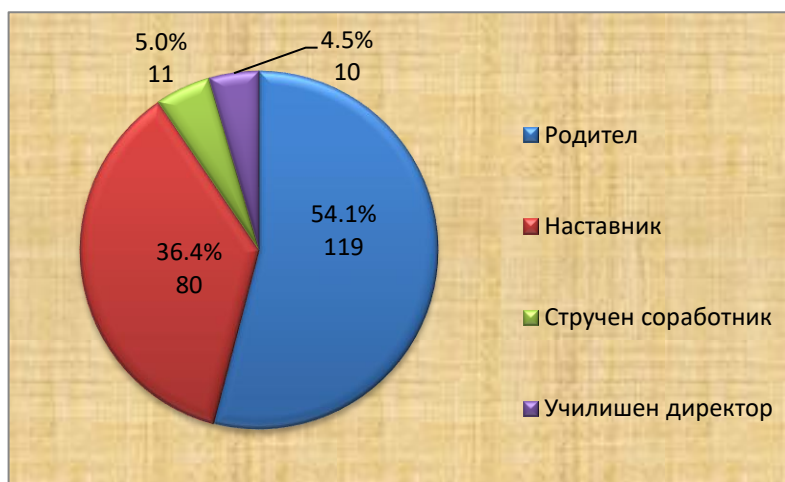
8. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕ

При истражувањето се одбра пригоден примерок кој го сочинуваат три категории на субјекти: претставници од општините, претставници од училиштата и претставници од родителите. Со истражувањето беа опфатени 226 испитаници:

- 5 испитаника од општинската администрација, одговорна за образование од општините Карпош, Аеродром, Ѓорче Петров, Центар и Кисела Вода.
- 221 испитаник претставници од родителите, директорите, стручните соработници и наставниците од општински основни училишта:
 1. ООУ „Димо Хаџи Димов“
 2. ООУ „Братство“
 3. ООУ „Јан Амос Коменски“
 4. ООУ „Војдан Чернодрински“
 5. ООУ „Владо Тасевски“
 6. ООУ „Христијан Тодоровски Карпош“
 7. ООУ „Вера Циривири Трена“
 8. ООУ „Лазо Трповски“
 9. ООУ „Петар Поп Арсов“
 10. ООУ „Аврам Писевски“

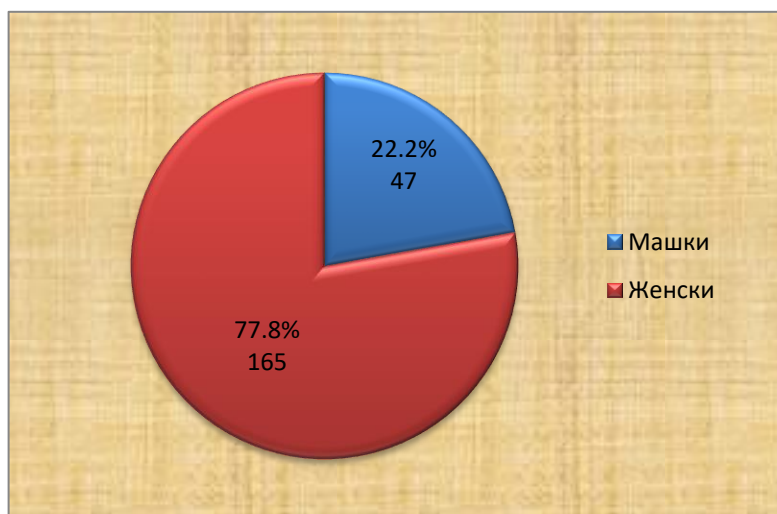
Избраните примероци соодетствуваат на целите, задачите, хипотезите и карактерот на ова истражување.

8.1 Структура на примерок на анкетирани наставници, директори, стручни соработници и родители



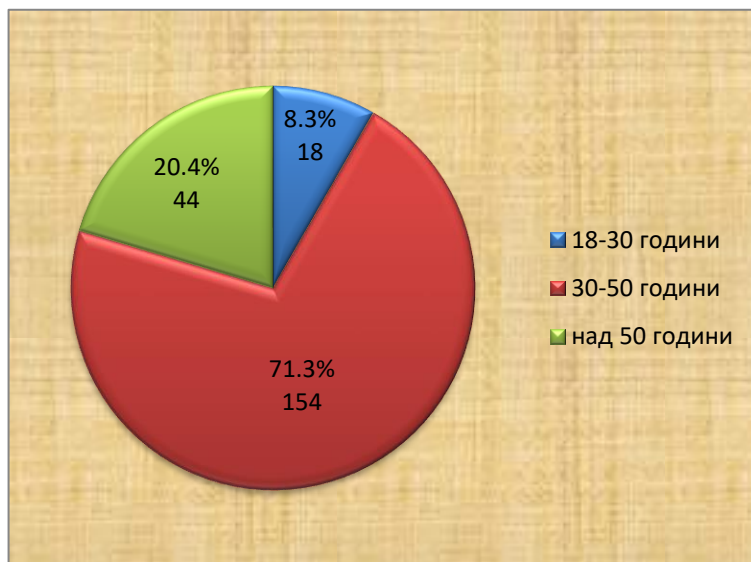
Графикон 1. Структура на примерокот за анкетање

Од приказот на Графиконот 1 можеме да заклучиме дека од вкупно 220 испитаници, на прашалникот одговориле 54,1% (119) родители, 36,4% (80) наставници, 5% (11) стручни соработници и 4,5% (10) директори.



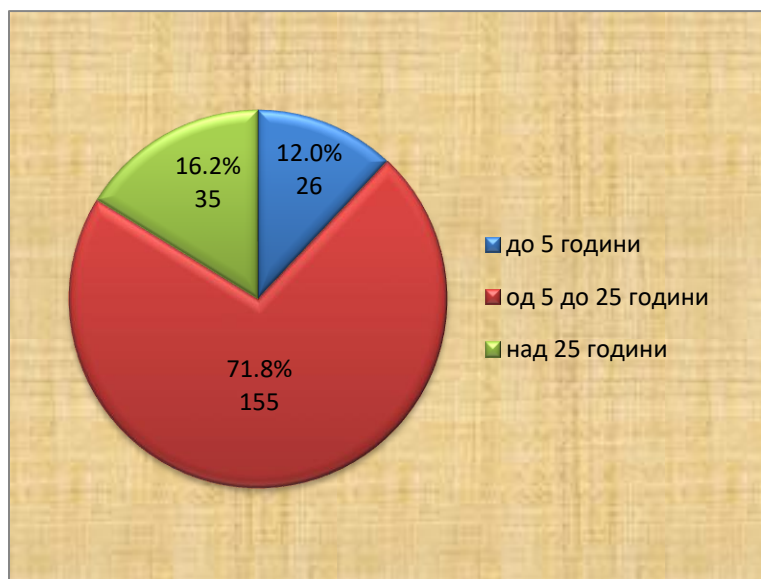
Графикон 2. Структура на примерок во однос на пол

Од приказот на Графиконот 2 можеме да заклучиме дека од вкупно 212 испитаници 77,8%, (165) се испитаници од женски пол, додека од машки пол се 22,2% (47) од испитаниците.



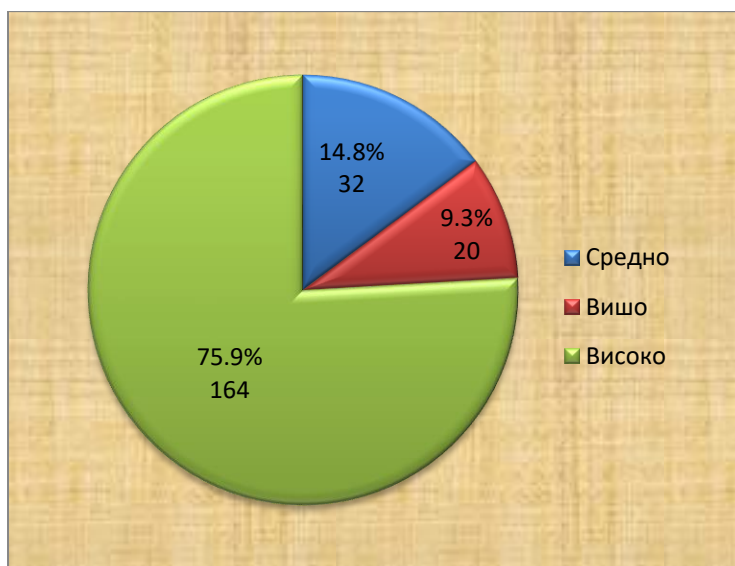
Графикон 3. Структура на примерок во однос на возраст

Од приказот на Графиконот 3 во однос на возраста кај испитаниците, од вкупно 216 испитаници 71,3% (154) се испитаници кои што имаат од 30 до 50 години, 20,4% (44) се испитаници кои имаат над 50 години, додека 8,3% (18) се испитаници кои имаат од 18 до 30 години.



Графикон 4. Структура на примерок во однос на години на работен стаж

Од приказот на Графиконот 4 може да се заклучи дека од вкупно 216 испитаници, со работен стаж до 5 години има најмалку и тоа 12%, (26), испитаници со работен стаж од 5 до 25 години има најмногу 71,8 %, (155) испитаници, додека над 25 години работен стаж имаат 16,2% (35) испитаници.



Графикон 5. Структура на примерок во однос на степен на образование

Од приказот на Графиконот 5 во однос на степенот на образование, од вкупно 216 испитаници 75,9% (164) се испитаници со високо образование, 14,8% (32) се испитаници со средно образование, додека 9,3% (20) испитаници се со вишо образование.

8.2 Структура на примерок на анкетирани претставници од општинската администрација

Со истражувањето беа опфатени 5 претставници од општинската администрација од пет општини Карпош, Центар, Ѓорче Петров, Аеродром и Кисела Вода.

Табела 1. Структура на примерок во однос на пол, возраст, години на работен стаж и степен на образование

Пол		Возраст			Години на работен стаж			Степен на образование		
м	ж	18-30 години	30-50 години	над 50 години	до 5 години	од 5 до 25 години	над 25 години	средно	више	високо
/	5	/	1	4	/	1	4	/	/	5
5		5			5			5		

Од податоците прикажани во Табела 1 можеме да заклучиме:

- Во однос на работното место четири испитаници се раководители на сектор/одделение за образование во општините, а само еден испитаник е помлад соработник.
- Во однос на полот можеме да заклучиме дека сите пет испитаника се од женски пол.
- Во однос на возраста четири испитаници се над 50 годишна возраст, а еден испитаник има од 18-30 години.
- Во однос на години на работен стаж четири испитаници имаат над 25 години работен стаж, а еден испитаник има од 5 до 25 години работен стаж.
- Во однос на степенот на образование можеме да заклучиме дека сите пет испитаника се со високо образование.

9. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Во дизајнирање на базата на податоци добиени преку анкетирањето се користеше Microsoft Excel, а за обработка се користеше статистичкиот пакет SPSS. Во истражувањето се користеа следниве статистички процедури: методи на дескриптивна статистика, пресметување на фреквенции на резултатите, пресметување на процент, мод, стандардна девијација и варијанса и постапки од инференцијалната статистика за тестирање на хипотезите како што се хи - квадрат тестот и кендал тау коефициентот на корелација. За поголема прегледност добиените фреквентни вредности во дистрибуциите се изразени преку табели или графикони.

10. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Време на анкетирањето: Анкетирањето се спроведе во месеците декември 2018 година и јануари 2019 година.

ТРЕТ ДЕЛ

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Со примена на техниката анкетање се добиени податоци за ставовите и мислењата на вработените во локалната самоуправа, родителите, наставниците, директорите и стручните соработници за влијанието на локалната стратегија за образование во подобрувањето на воспитно-образовниот процес и вклучувањето на засегнатите страни во процесот планирање.

Податоците добиени од истражувањето се интерпретирани на дескриптивен начин во кој доминира индуктивниот метод, со тоа се изведени заклучоци со кои се добива една целина која го заокружува ова истражување.

Добиените резултати од истражувањето се презентирани преку следниот редослед:

- Анализа и интерпретација на резултатите од анкетањето по хипотези
- Анализа и интерпретација на отворените прашања од прашалниците
- Анализа и интерпретација на резултатите на останатите прашања

1.1. Анализа и интерпретација на резултатите од анкетирањето по хипотези

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1

Табела 2. Одговори на родителите и претставниците од училиштата во однос на запознаеноста со концептот локална стратегија за развој на образованието

3. Дали сте запознаени со концептот локална стратегија за развој на образованието?	Фреквенција	Процент
Да	89	40,5%
Не	131	59,5%
Вкупно	220	100%

Од Табелата 2 можеме да заклучиме дека од вкупно 220 испитаници, 59,5% (131) се изјасниле дека не се запознаени со концептот локална стратегија за образование, додека 40,5% (89) од испитаниците се запознаени со концептот локална стратегија за развој на образованието.

Табела 3. Ставови на родителите и претставниците од училиштата во однос на вклученоста во процесот на планирање на документите

6	Ставови во однос на вклученоста во планирањето на документите	Да, секогаш		Делумно/повремено		Воопшто не/никогаш		Вкупно	
		f	%	f	%	f	%	f	%
6.1	Годишна програма на училиштето	122	56,2	54	24,9	41	18,9	217	100
6.2	Развоен план на училиштето	98	46,2	70	33	44	20,8	212	100
6.3	Годишна програма за образование на општината	51	24,1	66	31,1	95	44,8	212	100
6.4	Стратешки план за образование на општината	43	20,2	54	25,4	116	54,5	213	100

Од Табелата 3 можеме да заклучиме дека од вкупно 217 испитаници во Годишната програма на училиштето 56,2% од испитаниците секогаш се вклучени, 24,9% повремено и 18,9% од испитаниците никогаш не се вклучени во планирањето. Од вкупно 212 испитаници во Развоен план на училиштето 46,2% секогаш се вклучени, 33% повремено, а 20,8% од испитаниците никогаш не се вклучени во планирањето. Од вкупно 212

испитаници во Годишната програма за образование на општината 24,1% секогаш се вклучени, 31,1% повремено, а 44,8% од испитаниците никогаш не се вклучени. Од вкупно 213 испитаници, најмногу од испитаниците, 54,5% се изјасниле дека воопшто не се вклучени, 25,4% сметаат дека делумно се вклучени, а 20,2% дека секогаш се вклучени во документот за **Стратешки план за образование на општината**.

По направените кростабулации, беше пронајдена статистички значајна врска/поврзаност помеѓу запознаетоста на испитаникот со концептот локална стратегија за развој на образованието и вклученоста во процесот на планирање на стратешкиот план за образование на општината, $Kendal\ Tau-b\ (N=209) = 0,262\ p < 0,001$. Испитаниците кои се запознаени со концептот локална стратегија за развој на образованието, повеќе се вклучени во процесот на планирање на стратешкиот план за образование на општината.

Symmetric Measures					
		Value	Asymptotic Standardized Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.279			.001
	Cramer's V	.279			.001
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.262	.063	4.130	.000
	Spearman Correlation	.275	.066	4.149	.000 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	.268	.066	4.027	.000 ^c
N of Valid Cases		212			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА: *Постои позитивна корелација меѓу степенот на информираност на засегнатите страни и нивната вклученост во процесот на стратешко планирање. Согласно добиените податоци хипотезата 1 се потврдува.*

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 2

Табела 4. Одговори на родителите и претставниците од училиштата за начинот на информирање за образованието

1. Кој е најчестиот, а кој најреткиот начин што го користите да се информирате за образованието во општината?					
Најчест начин	Фреквенција	Процент	Најредок начин	Фреквенција	Процент
Локални медиуми	66	30,4%	Локални медиуми	10	5,6%
Интернет страници	120	55,3%	Интернет страници	5	2,8%
Средби и состаноци	30	13,8%	Средби и состаноци	15	8,3%
Јавни расправи	/	0%	Јавни расправи	27	15%
Месни заедници	/	0%	Месни заедници	60	33,3%
Огласни табли	/	0%	Огласни табли	35	19,4%
Анкети	1	0,5%	Анкети	28	15,6%
Вкупно	217	100%	Вкупно	180	100%

Од податоците во Табелата 4 можеме да заклучиме дека од вкупно 217 испитаници во најголем број случаи 53,3% (120), испитаниците ги издвоиле интернет страниците за **најчест начин** на информирање за образованието во општината, 30,4% сметаат дека таа улога ја имаат локалните медиуми, додека 13,8 % од испитаниците како најчест начин за информирање ги користат средбите и состаноците, а 0,5% од испитаниците се информираат преку анкети. Од одговорите на вкупно 180 испитаници можеме да заклучиме дека **најретко** се информираат преку месни заедници 33,3%, потоа огласни табли 19,4% од испитаниците, преку анкети 15,6%, јавни расправи 15%, средби и состаноци 8,3%, локални медиуми 5,6% и интернет страници 2,8% од испитаниците.

Индириектно во докажување на оваа хипотеза се однесува и прашањето број 14 од прашалникот (*Прилог бр. 2*). На прашањето кој е најчестиот, а кој најреткиот начин што го користите за да ги информирате граѓаните за образованието во општината, три општини одговориле дека тоа се интернет страниците, а две општини локалните медиуми.

ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА: Интернет комуникацијата е најчестиот начин за информирање на граѓаните за образованието во општината. *Согласно добиените податоци хипотезата 2 се потврдува*

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 3

Табела 5¹. Ставови на родителите и претставниците од училиштата во однос на менаџирањето со училиштето

7	Ставови во однос на менаџирањето со училиштето	M	Md	Mo	SD
7.16	Училиштата соработуваат со останатите општински/регионални/државни училишта	4,10	4,00	5	0,957
7.17	Соработката на училиштата со локалната самоуправа, се одвива редовно и низ различни облици	4,27	5,00	5	0,891
7.18	Соработката на училиштето со родителите се одвива редовно и низ различни облици	4,19	4,00	5	0,978
7.19	Училиштата се транспарентни во планирањето и трошењето на училишниот буџет	3,98	4,00	5	1,133

Од резултатите од Табелата 5 можеме да заклучиме дека за ставот - училиштата соработуваат со останатите општински/регионални/државни училишта испитаниците дале просечна оценка 4,10. За ставот **соработката на училиштата со локалната самоуправа се одвива редовно и низ различни облици** просечната оценка на задоволство од ставот изнесува 4,27. Соработката на училиштето со родителите се одвива редовно и низ различни облици испитаниците го оцениле со просечна оценка 4,19. Ставот -училиштата се транспарентни во планирањето и трошењето на училишниот буџет испитаниците го оцениле со просечна оценка 3,98.

Индиректно на докажување на оваа хипотеза се однесува и прашањето број 15 од прашалникот (Прилог бр.2)

¹ Прилог бр.3 - Табела 6

Табела 6. Одговори на општинската администрација за начинот на комуникација со училиштата

15. Кој е најчестиот, а кој најреткиот начин на комуникација на општинската администрација со училиштата?			
Најчест начин	f	Најредок начин	f
Средби и состаноци со директорите на училиштата	3	Средби и состаноци со директорите на училиштата	/
Писмена комуникација преку достава на барања, извештаи, програми и др.	1	Писмена комуникација преку достава на барања, извештаи, програми и др.	1
Усна комуникација	1	Усна комуникација	/
Електронска комуникација	/	Електронска комуникација	2
Вкупно	5	Вкупно	3

Од добиените резултати од Табела 6 можеме да заклучиме дека како најчест начин (облик) на комуникација на општинската администрација со училиштата се користат средби и состаноци со директорите на училиштата сметаат три општини, една општина смета дека тоа е писмена комуникација преку достава на барања, извештаи, програми и една општина смета дека најчест начин за комуникација со училиштата е усната комуникација.

ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА: Соработката на училиштата со локалната самоуправа, во најголем дел се одвива редовно и низ различни облици. **Согласно добиените податоци хипотезата 3 се потврдува.**

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 4

Табела 7. Ставови на општинската администрација во однос на соработката со централната власт

5. Ставови во однос на соработката на општината со МОН и органите во состав на МОН	Недоволна	Добра	Одлична	Вкупно
Министерство за образование и наука	/	5	/	5
Биро за развој на образованието	2	3	/	5
Државен просветен инспекторат	2	3	/	5
Педагошки завод	3	2	/	5

Од Табелата 7 можеме да заклучиме дека сите пет општини се изјасниле дека соработката со МОН е добра. Две општини соработката со БРО ја оценуваат како недоволна, а три општини како добра. Соработката со ДПИ за две општини е недоволна, додека за три општини добра. Три општини имаат недоволна соработка со ПЗ, а две општини соработката со ПЗ ја оценуваат како добра.

Табела 8. Одговори на општинската администрација за добиените дотации од централната власт

16. Дали наменските и блок дотациите што ги добива општината од централната власт ги покриваат трошоците за училиштата?	Фреквенција
Да	1
Не	4
Не знам	/
Вкупно	5

Од Табелата 8 можеме да заклучиме дека четири општини сметаат дека наменските и блок дотациите што ги добива општината од централната власт не ги покриваат трошоците за училиштата, а една дека ги покриваат трошоците за училиштата.

ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА: Претставниците на општинската администрација не се задоволни од соработката со централната власт. **Согласно добиените податоци хипотезата 4 се потврдува.**

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 5

Табела 9. Ставови на родителите во однос на вклученоста во планирањето на документите

6	Ставови во однос на вклученоста во планирањето на документите	Да, секогаш		Делумно/повремено		Воопшто не/никогаш		Вкупно	
		f	%	f	%	f	%	f	%
6.3	Вклученост на родителите во годишната програма за образование на општината	36	32	38	33	40	35	114	100
6.4	Вклученост на родителите во стратешкиот план за образование на општината	20	18	28	25	65	57	113	100

Од Табелата 9 можеме да заклучиме дека во **Годишната програма за образование** 35% од родителите воопшто не се вклучени, 33% делумно се вклучени, додека 32% секогаш се вклучени. Во **Стратешкиот план за образование** 57% од родителите воопшто не се вклучени, 25% повремено, а 18% секогаш се вклучени.

ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА: Родителите секогаш се вклучени во планирањето на стратешките документите од општината (Годишна програма за образование и Стратешки план за образование). **Согласно добиените податоци хипотезата 5 се офрла.**

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 6

Табела 10. Ставови на родителите и претставниците од училиштата во однос на вклученоста во планирањето

5	Ставови во однос на вклученоста на засегнатите страни во планирањето	Да, секогаш		Делумно/повремено		Воопшто не/никогаш		Вкупно	
		f	%	f	%	f	%	f	%
5.1	Општинска администрација	98	46,4	93	44,1	20	9,5	211	100
5.2	Директор	146	69,5	54	25,7	10	4,8	210	100
5.3	Наставници	125	58,7	74	34,7	14	6,6	213	100
5.4	Училишен одбор	94	45,4	102	49,3	11	5,3	207	100
5.5	Совет на родители	88	41,9	105	50	17	8,1	210	100
5.6	Ученици	57	27,3	102	48,8	50	23,9	209	100

Од Табелата 10 можеме да заклучиме дека од вкупно 211 испитаници, во однос на ставот за вклученоста на општинската администрација во планирањето на образованието на локално ниво 46,4% од испитаниците сметаат дека секогаш е вклучена, 44,1% повремено и 9,5% никогаш не е вклучена. Од вкупно 210 испитаници во однос на ставот за вклученоста на директорот во планирањето на образованието на локално ниво 69,5% од испитаниците сметаат дека секогаш е вклучен, 25,7% повремено, а 4,8% дека никогаш не е вклучен. Од вкупно 213 испитаници во однос на ставот за вклученоста на наставниците во планирањето на образованието на локално ниво 58,7% од испитаниците сметаат дека секогаш се вклучени, 34,7% повремено, а 6,6% дека никогаш не се вклучени. Од вкупно 207 испитаници во однос на ставот за вклученоста на училишниот одбор во планирањето на образованието на локално ниво 45,4% од испитаниците сметаат дека секогаш е вклучен, 49,3% повремено, а 5,3% дека никогаш не е вклучен. Од вкупно 210 испитаници во однос на ставот за вклученоста на советот на родители во планирањето на образованието на локално ниво 41,9% од испитаниците сметаат дека секогаш е вклучен, 50% повремено, а 8,1% дека никогаш не е вклучен. Од вкупно 209 испитаници во однос на ставот за вклученоста на **учениците** во планирањето на образованието на локално ниво најголем дел од испитаниците, 48,8% сметаат дека учениците се делумно вклучени, 27,3%

сметаат дека секогаш се вклучени, останатите 23,9% сметаат дека учениците воопшто не се вклучени во процесот на планирање во образованието на локално ниво.

Индиректно во докажување на оваа хипотеза се однесува и прашањето број 12 од прашалникот (Прилог бр.2)

Табела 11. Ставови на општинската администрација во однос на вклученоста во планирањето

12	Ставови во однос на вклученоста во планирањето	Да, секогаш	Делумно/повремено	Воопшто не/никогаш	Вкупно
		f	f	f	f
12.1	Општинска администрација	5	/	/	5
12.2	Директор	3	2	/	5
12.3	Наставници	2	3	/	5
12.4	Училишен одбор	2	3	/	5
12.5	Родители	1	4	/	5
12.6	Ученици	2	3	/	5

Од Табелата 11 можеме да заклучиме дека општинската администрација секогаш е вклучена во планирање на образованието на локално ниво. За вклученоста на директорот три општини сметаат дека секогаш е вклучен, а две општини дека повремено е вклучен. За вклученоста на наставниците, училишниот одбор и **учениците** во планирањето две општини сметаат дека секогаш се вклучени, а три општини дека делумно се вклучени. Една општина смета дека родителите секогаш се вклучени, а четири општини дека повремено се вклучени во планирање на образованието на локално ниво.

ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА: *Учениците воопшто не се вклучени во процесот на планирање во образованието на локално ниво. Согласно добиените податоци хипотезата 6 се офрла.*

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 7

Табела 12. Ставови на родителите и претставниците од училиштата во однос на вклученоста во планирањето на документите

6	Ставови во однос на вклученоста во планирањето на документите	Да, секогаш		Делумно/повремено		Воопшто не/никогаш		Вкупно	
		f	%	f	%	f	%	f	%
6.1	Годишна програма на училиштето	122	56,2	54	24,9	41	18,9	217	100
6.2	Развоен план на училиштето	98	46,2	70	33	44	20,8	212	100
6.3	Годишна програма за образование на општината	51	24,1	66	31,1	95	44,8	212	100
6.4	Стратешки план за образование на општината	43	20,2	54	25,4	116	54,5	213	100

Од Табелата 12 можеме да заклучиме дека од вкупно 217 испитаници во Годишната програма на училиштето 56,2% од испитаниците секогаш се вклучени, 24,9% повремено и 18,9% од испитаниците никогаш не се вклучени во планирањето. Од вкупно 212 испитаници во Развоен план на училиштето 46,2% секогаш се вклучени, 33% повремено, а 20,8% од испитаниците никогаш не се вклучени во планирањето. Од вкупно 212 испитаници во Годишната програма за образование на општината 24,1% секогаш се вклучени, 31,3% повремено, а 44,8% од испитаниците никогаш не се вклучени. Од вкупно 213 испитаници, најмногу од испитаниците, 54,5% се изјасниле дека воопшто не се вклучени, 25,4% сметаат дека делумно се вклучени, а 20,2% дека секогаш се вклучени во документот за **Стратешки план за образование на општината**.

Табела 13. Структура на примерок во однос на години на работен стаж на родителите и претставниците од училиштата

Работен стаж	Фреквенција	Процент
До 5 години	26	12%
Од 5 до 25 години	155	71,8%
Над 25 години	35	16,2%
Вкупно	216	100%

Од приказот на Табелата 13 може да се заклучи дека испитаници со 5 години работен стаж има најмалку и тоа 12%, работен стаж од 5 до 25 години имаат 71,8 % испитаници, додека над 25 години работен стаж имаат 16,2% од испитаниците.

$$\chi^2 (6, N=208) = 4,307 \quad p = 0,635$$

Хи квадрат тестот покажа дека не постои статистички значајна разлика во работниот стаж на испитаникот и вклученоста во планирањето на документите за стратешки развој.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.307 ^a	6	.635
Likelihood Ratio	5.139	6	.526
Linear-by-Linear Association	2.225	1	.136
N of Valid Cases	208		
a. 3 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .13.			

ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА: *Постои разлика во вклученоста на испитаниците во планирањето на документите за стратешки развој во зависност од нивното работно искуство. Согласно добиените податоци хипотезата 7 се одрла.*

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 8

Табела 14. Ставови на родителите за квалитетот и соодветноста на наставниот кадар во училиштата

7.3 Наставниот кадар во училиштата е соодветен и квалитетен	Фреквенција	Процент
Воопшто не (1)	3	3%
Малку (2)	12	10%
Делумно/средно (3)	15	13%
Да, во најголем дел (4)	39	33%
Да, во потполност (5)	49	41%
Вкупно	118	100%
Mean (просек)	4,00	

Од Табелата 14 можеме да заклучиме дека од вкупно 118 испитаници-родители најголемиот процент од родителите, 41% (49) сметаат дека во потполност наставниот кадар е соодветен и квалитетен, 33% (39) од родителите сметаат дека во најголем дел наставниот кадар е соодветен и квалитетен, 13% (15) дека делумно е така, 10% (12) родители се одлучиле за ставот малку, а 3% (3) од родителите сметаат дека воопшто не е соодветен и квалитетен наставниот кадар.

ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА: *Кај родителите доминираат позитивни ставови во однос на обученоста на наставниот кадар за грижа и поддршка на учениците. Согласно добиените податоци хипотезата 8 се потврдува.*

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 9

Табела 15². Степен на задоволство на родителите и претставниците од училиштата од ресурсите со кои располага општината/училиштата

7	Ставови во однос на ресурси	M	Md	Mo	SD
7.1	Постои стручна и компетентна општинска администрација	3,64	4,00	4	1,032
7.2	Менаџерскиот тим во училиштата е обучен и квалитетен	4,18	4,00	5	0,961
7.3	Наставниот кадар во училиштата е соодветен и квалитетен	4,21	4,00	5	0,939
7.4	Училишните згради се во добра состојба	3,84	4,00	4	1,021
7.5	Спортските сали и игралишта се користат соодветно за потребите на учениците	3,94	4,00	4	1,033
7.6	Дворната површина во училиштата е добро уредена и правилно искористена	3,46	4,00	5	1,234
7.7	Во училиштата се користи современа информатичка технологија	3,47	4,00	4	1,225
7.8	Училиштата се опремени со современи дидактички материјали	3,40	3,00	4	1,101

Од резултатите од Табелата 15 можеме да заклучиме дека задоволството од ставот дека постои стручна и компетентна општинска администрација испитаниците го оцениле со просечна оцена 3,64. Ставот дека менаџерскиот тим во училиштата е обучен и квалитетен го оцениле со просечна оцена 4,18, а ставот дека наставниот кадар во училиштата е соодветен и квалитетен со оцена 4,21.

Ставот дека **училишните згради се во добра состојба** испитаниците го оцениле со просечна оцена од 3,84. Задоволството од ставот дека **спортските сали и игралишта се користат соодветно за потребите на учениците**, испитаниците го оцениле со просечна оцена од 3,94. Ставот дека **дворната површина во училиштата е добро уредена и правилно искористена** испитаниците го оцениле со просечна оцена од 3,46.

² Прилог бр.3-Табела бр.3

Задоволството од ставот дека **во училиштата се користи современа информатичка технологија** испитаниците го оцениле со просечна оцена од 3,47. Задоволството од ставот дека **училиштата се опремени со современи дидактички материјали** испитаниците го оцениле со просечна оцена од 3,40.

Табела 16. Ранг листа на ставови во однос на ресурсите

1	Наставниот кадар во училиштата е соодветен и квалитетен	4,21
2	Менаџерскиот тим во училиштата е обучен и квалитетен	4,18
3	Спортските сали и игралишта се користат соодветно за потребите на учениците	3,94
4	Училишните згради се во добра состојба	3,84
5	Постои стручна и компетентна општинска администрација	3,64
6	Во училиштата се користи современа информатичка технологија	3,47
7	Дворната површина во училиштата е добро уредена и правилно искористена	3,46
8	Училиштата се опремени со современи дидактички материјали	3,40

Во Табелата 16 е прикажана ранг листа на задоволството од ресурсите. Свкупното задоволство од **инфраструктурни и материјални ресурси** испитаниците го оцениле со просечна оцена 3,62.

Индиректно во докажување на оваа хипотеза се однесува и прашањето број 13 од прашалникот (*Прилог бр.2*)

Табела 17. Степен на задоволство на општинската администрација од ресурсите со кои располага општината/училиштата

13	Оценете го задоволството од ресурсите потребни за планирање и подобрување на образованието на локално ниво	Воопшто не (1)	Малку (2)	Делумно/средно (3)	Да, во најголем дел (4)	Да, во потполност (5)	Вкупно
	Ставови во однос на ресурси	f	f	f	f	f	f
13.1	Постои стручна и компетентна општинска администрација	/	/	1	1	3	5
13.2	Менаџерскиот тим во училиштата е обучен и квалитетен	/	/	2	2	1	5
13.3	Наставниот кадар во училиштата е соодветен и квалитетен	/	/	1	3	1	5
13.4	Училишните згради се во добра состојба	/	/	/	4	1	5
13.5	Спортските сали и игралишта се користат соодветно за потребите на учениците	/	/	/	3	2	5
13.6	Дворната површина во училиштата е добро уредена и правилно искористена	/	/	2	3	/	5
13.7	Во училиштата се користи современа информатичка технологија	/	/	5	/	/	5
13.8	Училиштата се опремени со современи дидактички материјали	/	/	5	/	/	5

Од Табелата 17 можеме да заклучиме дека во однос на прашањето дали постои стручна и компетентна општинска администрација, тројца од испитаниците сметаат дека во потполност е така, еден испитаник смета дека во најголем дел и еден дека делумно е така. Ставот дека менаџерскиот тим во училиштата е обучен и квалитетен, еден испитаник го оценил дека во потполност е така, двајца испитаници сметаат дека во најголем дел е така и двајца дека делумно е така. Ставот дека наставниот кадар во училиштата е соодветен и квалитетен за тројца во најголем дел е така, за еден во потполност е така и еден делумно се согласува со овој став.

Во однос на состојбата на **училишните згради** четири испитаници сметаат дека во најголем дел училишните згради се во добра состојба, а еден дека во потполност се добри. Во најголем дел **спортските сали и игралишта се користат соодветно за потребите на**

учениците сметаат тројца испитаници, а двајца дека во потполност спортските сали и игралишта се користат соодветно за потребите на учениците. Ставот **дворната површина во училиштата е добро уредена и правилно искористена** двајца го оцениле како делумно/средно, а тројца сметаат дека во најголем дел дворната површина во училиштата е добро уредена и правилно искористена. Сите пет испитаника сметаат дека делумно/средно **во училиштата се користи современа информатичка технологија** и дека **училиштата се опремени со современи дидактички материјали.**

***ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА:** Постои висок степен на задоволство кај засегнатите страни од инфраструктурните и материјални ресурси во училиштата. Согласно добиените податоци хипотезата 9 делумно се потврдува.*

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 10

Табела 18³. Степен на задоволство на родителите и претставниците од училиштата од финансирањето на образованието од страна на општината

		M	Md	Mo	SD
2	Задоволство од финансирањето во сферата на образованието од страна на општината	3,29	3,00	3	1,173

Од резултатите од Табелата 18 можеме да заклучиме дека испитаниците задоволството од финансирањето во сферата на образованието од страна на општината го оценуваат со просечна оцена 3,29.

***ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА:** Постои висок степен на задоволство од финансирањето во сферата на образованието на локално ниво. Согласно добиените податоци хипотезата 10 се одбива.*

³ Прилог бр.3-Табела бр.1

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 11

Табела 19. Ставови на општинската администрација за управувањето и раководењето со училиштата од започнување на процесот на децентрализација

1. Кое е вашето мислење за управувањето и раководењето со училиштата во периодот од започнување на процесот на децентрализација (од 2005 наваму)?	Фреквенција
Подобрено е	5
Нема значајни промени	/
Полошо е	/
Вкупно	5

Од Табелата 19 можеме да заклучиме дека сите пет испитаници од општините се согласуваат со ставот дека управувањето и раководењето со училиштата во периодот од започнување на процесот на децентрализација е подобро.

Табела 20. Одговори на општинската администрација за финансирање на капитални проекти во училиштата

17. Дали општината има предвидено сопствени средства за реализација на капитални проекти во училиштата?	Фреквенција
Да	5
Не	/
Не знам	/
Вкупно	5

Од Табелата 20 можеме да заклучиме дека сите пет општини имаат предвидено сопствени средства за реализација на капитални проекти во училиштата.

Табела 21. Одговори на општинската администрација за искуството во аплицирање за обезбедување на средства за реализација на капитални проекти со средства од ЕУ фондовите

18. Дали општината има искуство во аплицирање за обезбедување на средства за реализација на капитални проекти со средства од ЕУ фондовите?	Фреквенција
Да	5
Не	/
Не знам	/
Вкупно	5

Од Табелата 21 можеме да заклучиме дека сите општини имаат искуство во аплицирање за обезбедување на средства за реализација на капитални проекти со средства од ЕУ фондовите.

Табела 22. Одговори на општинската администрација за склучување јавно-приватни партнерства во образованието

19. Дали приватниот сектор преку јавно-приватни партнерства е вклучен во реализација на развојни проекти во образованието?	Фреквенција
Да	3
Не	1
Не знам	1
Вкупно	5

Од Табелата 22 можеме да заклучиме дека кај три општини приватниот сектор преку јавно-приватни партнерства не е вклучен во реализација на развојни проекти во образованието, една општина се изјаснила дека е вклучен и една општина одговорила дека не знае дали приватниот сектор преку јавно-приватни партнерства е вклучен во реализација на развојни проекти во образованието.

ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА: Процесот на децентрализација влијае позитивно во обезбедување капитални проекти во училиштата. *Согласно добиените податоци хипотезата 11 се потврдува.*

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 12

Табела 23. Ставови на наставниците и родителите за задоволството од општинската администрација

7.1 Постои стручна и компетентна општинска администрација	Одговори на наставници		Одговори на родители	
	f	%	f	%
Воопшто не (1)	2	3%	4	3%
Малку (2)	10	13%	14	12%
Делумно/средно (3)	22	28%	29	25%
Да, во најголем дел (4)	31	40%	43	36%
Да, во потполност (5)	13	16%	28	24%
Вкупно	78	100%	118	100%
Mean (просек)	3,55		3,65	

$$X^2 (12, N=216) = 11,254 \quad p = 0,507$$

Хи квадрат тестот покажа дека не постои статистички значајна разлика во мислењата на наставниците и родителите за постоењето на стручна и компетентна општинска администрација.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.254 ^a	12	.507
Likelihood Ratio	15.020	12	.240
Linear-by-Linear Association	.549	1	.459
N of Valid Cases	216		
a. 12 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .28.			

Табела 24. Ставови на наставниците и родителите за задоволството од менаџерскиот тим во училиштата

7.2 Менаџерскиот тим во училиштата е обучен и квалитетен	Одговори на наставници		Одговори на родители	
	f	%	f	%
Воопшто не (1)	0	0%	4	3%
Малку (2)	0	0%	10	8%
Делумно/средно (3)	9	11%	19	16%
Да, во најголем дел (4)	34	43%	36	31%
Да, во потполност (5)	37	46%	49	42%
Вкупно	80	100%	118	100%
Mean (просек)	4,35		3,98	

$$\chi^2 (12, N=219) = 24,062 \quad p < 0,05$$

Chi квадрат тестот покажа дека постои мала статистички значајна разлика во мислењата на наставниците и родителите за тоа дали менаџерскиот тим во училиштата е обучен и квалитетен.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	24.062 ^a	12	.020
Likelihood Ratio	30.763	12	.002
Linear-by-Linear Association	11.079	1	.001
N of Valid Cases	219		
a. 12 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .18.			

Табела 25. Ставови на наставниците и родителите за задоволството од наставниот кадар во училиштата

7.3 Наставниот кадар во училиштата е соодветен и квалитетен	Одговори на наставници		Одговори на родители	
	f	%	f	%
Воопшто не (1)	0	0%	3	2%
Малку (2)	0	0%	12	10%
Делумно/средно (3)	7	9%	15	13%
Да, во најголем дел (4)	30	37%	39	33%
Да, во потполност (5)	43	54%	49	42%
Вкупно	80	100%	118	100%
Mean (просек)	4,45		4,00	

$$X^2 (12, N=219) = 18,589 \quad p = 0,099$$

Chi квадрат тестот покажа дека не постои статистички значајна разлика во мислењата на наставниците и родителите за ставот наставниот кадар е соодветен и квалитетен.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18.589 ^a	12	.099
Likelihood Ratio	24.138	12	.019
Linear-by-Linear Association	8.782	1	.003
N of Valid Cases	219		
a. 12 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .14.			

Табела 26. Ставови на наставниците и родителите за задоволството од училишните згради

7.4 Училишните згради се во добра состојба	Одговори на наставници		Одговори на родители	
	f	%	f	%
Воопшто не (1)	3	4%	4	3%
Малку (2)	3	4%	10	9%
Делумно/средно (3)	18	22%	28	24%
Да, во најголем дел (4)	33	41%	41	35%
Да, во потполност (5)	23	29%	34	29%
Вкупно	80	100%	117	100%
Mean (просек)	3,87		3,77	

$$X^2 (12, N=218) = 5,408 \quad p = 0,943$$

Chi квадрат тестот покажа дека не постои статистички значајна разлика во мислењата на наставниците и родителите за состојбата на училишните згради.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.408 ^a	12	.943
Likelihood Ratio	6.907	12	.864
Linear-by-Linear Association	1.866	1	.172
N of Valid Cases	218		
a. 12 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .32.			

Табела 27. Ставови на наставниците и родителите за задоволството од спортските сали и игралишта

7.5 Спортските сали и игралишта се користат соодветно за потребите на учениците	Одговори на наставници		Одговори на родители	
	f	%	f	%
Воопшто не (1)	1	1%	4	3%
Малку (2)	4	5%	16	14%
Делумно/средно (3)	16	20%	20	17%
Да, во најголем дел (4)	32	41%	42	35%
Да, во потполност (5)	26	33%	37	31%
Вкупно	79	100%	119	100%
Mean (просек)	3,98		3,77	

$$X^2 (12, N=219) = 9,078 \quad p = 0,696$$

Хи квадрат тестот покажа дека не постои статистички значајна разлика во мислењата на наставниците и родителите за тоа дали спортските сали и игралиштата се користат соодветно за потребите на учениците.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.078 ^a	12	.696
Likelihood Ratio	11.443	12	.491
Linear-by-Linear Association	4.619	1	.032
N of Valid Cases	219		
a. 12 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .23.			

Табела 28. Ставови на наставниците и родителите за задоволството од дворната површина во училиштата

7.6 Дворната површина во училиштата е добро уредена и правилно искористена	Одговори на наставници		Одговори на родители	
	f	%	f	%
Воопшто не (1)	4	5%	9	8%
Малку (2)	16	20%	21	18%
Делумно/средно (3)	18	22%	30	25%
Да, во најголем дел (4)	20	25%	29	24%
Да, во потполност (5)	22	28%	30	25%
Вкупно	80	100%	119	100%
Mean (просек)	3,5		3,42	

$$X^2 (12, N=220) = 9,662 \quad p = 0,646$$

Хи квадрат тестот покажа дека не постои статистички значајна разлика во мислењата на наставниците и родителите за тоа дали дворната површина во училиштата е добро уредена и правилно искористена.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.662 ^a	12	.646
Likelihood Ratio	11.441	12	.492
Linear-by-Linear Association	.121	1	.728
N of Valid Cases	220		
a. 10 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .64.			

Табела 29. Ставови на наставниците и родителите за задоволството од современа информатичка технологија во училиштата

7.7 Во училиштата се користи современа информатичка технологија	Одговори на наставници		Одговори на родители	
	f	%	f	%
Воопшто не (1)	3	4%	10	8%
Малку (2)	24	30%	15	13%
Делумно/средно (3)	14	18%	29	24%
Да, во најголем дел (4)	18	23%	34	29%
Да, во потполност (5)	20	25%	31	26%
Вкупно	79	100%	119	100%
Mean (просек)	3,35		3,51	

$$X^2 (12, N=219) = 16,155 \quad p = 0,184$$

Хи квадрат тестот покажа дека не постои статистички значајна разлика во мислењата на наставниците и родителите за тоа дали во училиштата се користи современа информатичка технологија.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.155 ^a	12	.184
Likelihood Ratio	18.796	12	.094
Linear-by-Linear Association	.095	1	.758
N of Valid Cases	219		
a. 11 cells (55.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .59.			

Табела 30. Ставови на наставниците и родителите за задоволството од современи дидактички материјали во училиштата

7.8 Училиштата се опремени со современи дидактички материјали	Одговори на наставници		Одговори на родители	
	f	%	f	%
Воопшто не (1)	3	4%	5	4%
Малку (2)	19	24%	18	15%
Делумно/средно (3)	25	31%	34	29%
Да, во најголем дел (4)	21	26%	38	33%
Да, во потполност (5)	12	15%	22	19%
Вкупно	80	100%	117	100%
Mean (просек)	3,25		3,46	

$$X^2 (12, N=218) = 12,045 \quad p = 0,442$$

Хи квадрат тестот покажа дека не постои статистички значајна разлика во мислењата на наставниците и родителите за тоа дали училиштата се опремени со современи дидактички материјали.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.045 ^a	12	.442
Likelihood Ratio	14.527	12	.268
Linear-by-Linear Association	.201	1	.654
N of Valid Cases	218		
a. 12 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .37.			

ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА: Не постои статистички значајна разлика меѓу наставниците и родителите во однос на нивното задоволство од ресурсите со кои располагаат училиштата. **Согласно добиените податоци хипотезата 12 се потврдува.**

ОСНОВНА ХИПОТЕЗА (ПОТВРДЕНА): Стратешкото планирање во локалната самоуправа ги подобрува материјалните и дидактичките аспекти на воспитно-образовниот процес и влијае на поголема вклученост на засегнатите страни.

1.2 Анализа и интерпретација на отворените прашања од прашалниците

1.2.1 Прашалник за директори, стручни соработници, наставници и родители

Табела 31. Ставови за јаките страни/можности за подобрување на квалитетот на образованието

8. Кои се постојни јаки страни или можности кои може да се искористат за подобрување на квалитетот во образованието?	
Јаки страни	Можности
Високо образован, квалитетен и професионален наставен кадар во училиштата.	Наградување и унапредување на наставниот кадар.
Соработката и финансиската поддршка од локалната самоуправа остварена преку голем број на проектни активности.	Искористување на големите дворови и школски сали за потребите на учениците за организирање на настава во природа и спортски натпревари.
Редот и дисциплината во училиштата.	Практиките на воспитно-образовен процес од европските земји да се применат во позитивна насока и кај нас.
Високи резултати на учениците на натпревари од секаков вид.	Искористување на потенцијалот на талентираните ученици за понатамошно усовршување.
Организирањето на продолжен престој во училиштата.	Подобрување на материјално-техничките услови за работа во училиштата.
Добри просторни и инфраструктурни капацитети на училиштата.	Искористување на средствата од фондовите на меѓународните донатори.
Вклученост во меѓународни проекти на ученици, наставници и родители како и проекти во соработка со општина, МОН, БРО и други невладини организации.	Искористување на потенцијалот на наставниците и родителите преку формирање на работно тело вклучено во правењето и имплементацијата во развојни стратегии за образованието.
Соработката со родителите и нивно учество во работата на ученичките активности и проекти.	Континуирано образование и едукација на администрацијата и наставниот кадар.
Добра взаемна соработка меѓу учениците, учениците и наставниците и наставниците и родителите.	Поголема вклученост на родителите во училишните процеси.
	Иновативни начини за промоција на годишните програми, планови и постигнувањата на учениците.

Како **јаки страни** во образованието на локално ниво испитаниците ги истакнуваат:

- Соработката и поддршката од страна на општината, особено финансиската поддршка при реализација на инфраструктурните проекти и финансиската помош за реализација на воннаставни активности за учениците и наставниците.
- Доброто менаџирање со училиштата од страна на раководните тимови, висококвалитетниот и мотивиран наставен кадар согледан преку задоволството од дисциплината во училиштата, бројните учества и награди на учениците и обуките на наставниците, организирањето продолжен престој во училиштата и соработката со родителите и нивната вклученост во воспитно-образовниот процес на нивните деца.
- Добри инфраструктурни капацитети на училиштата во општината.

Можности за подобрување на образованието во општината испитаниците гледаат во:

- Воспоставување систем за наградување на наставниот кадар преку мерење на нивните перформанси, како и програми за поддршка на учениците за искористување на потенцијалот на талентираните ученици за нивно понатамошно усовршување.
- Континуирано вложување финансиски средства во образованието. Со цел реализација на поголеми инфраструктурни проекти потребна е зголемена активност на самите училишта и општината при иницирање и подготовка на проектни апликации и искористување на можностите за нивно финансирање од страна на фондовите од меѓународните донатори.
- Подобрување на соработката на повеќе нивоа. Соработка и размена на искуства на училиштата со другите училишта во државата, но и со училишта од Европа. Соработка и вклученост на родителите во училишните процеси (реализација на проекти, носење на одлуки и др.) Зголемена соработка помеѓу родителите, невладиниот сектор и општината во организирање на воннаставни активности во разни области кои ќе допринесат за подобрување на образованието на локално ниво. Соработка преку формирање на работно тело вклучено во правењето и имплементацијата на програмите за образование донесени од локалната самоуправа и стратешкиот план на образование.

- Подобрување на начинот на информирање за состојбите во образованието преку веб страните на училиштата и општината, е-дневникот, како и изнаоѓање на нови начини за промоција на постигањата на учениците, промоција на Годишните планови и програми на училиштата и општината.

Табела 32. Ставови за потенцијалните закани/пречки или потешкотии во образованието

9. Кои се најголемите закани, пречки или потешкотии кои, според Ваше мислење, влијаат негативно за подобрување на квалитетот во образованието?
Закани, пречки или потешкотии
Често менување на образовните политики, наставни планови и програми, немањето доследност и континуитет во спроведувањето на истите.
Голем број на наставни предмети и часови во основното образование.
Обемна административна работа на наставниците.
Двосменското работење во некои училишта.
Партизација во образованието и вмешување на политиката во образованието при вработување.
Воведувањето на Кембриџ програмата од 1 до 9 одделение.
Несоодветното користење и злоупотреба на интернет можностите и социјалните мрежи од страна на учениците, родителите и наставниците .
Немањето на дефектолози во училиштата. Недоволна поддршка на децата со ПОП.
Непочитување на реонизацијата при упис на ученици.
Маргинализирање на улогата на воспитно-образовниот кадар. Неосновано мешање на родителите во политиката на училиштето и притисок од родителите околу оценувањето на учениците.
Недоволна информираност, слаба комуникација и соработка меѓу родителите и училиштето.
Мал број на спортски активности (од 1 до 5 воопшто и немаат физичко образование).
Отежната комуникација со ДПИ и БРО.
Немањето доволно финансиски средства во училиштата.
Недостаток од безбедност во училиштата (обезбедување на училиштата, нехигиена)
Недостаток на компјутери и стручна литература, недостаток на материјали и техничка опременост на училиштата.
Насилството во училиштата изразено преку мобинг и булинг.
Недостаток на училници и кабинети за непречено одвивање на наставата.
Неуреденост и неискористеност на големите дворни површини во училиштата.
Недисциплината на часовите.
Голем број на ученици во паралелка.

Како **слаби** стани испитаниците ги истакнуваат:

- Недостаток од стручно-административен и технички кадар во училиштата што се согледува од потребата за поголем број дефектолози потребни во училиштата и недоволната грижа за децата со ПОП, како и потребата од технички кадар затоа што испитаниците хигиената и безбедноста ја оценуваат како слаба страна.
- Соработката меѓу локалната и централната власт. Неможноста општината да интервенира во имплементирање на образовните политики од централната власт што се согледува од незадоволството од плановите, програмите, бројот на предмети и часови, Кембриџ програмата и др. Отежнатиот однос со МОН, БРО и нивната неусогласеност во однос на некои ставови и комплицирани административни практики. Игнорантскиот однос на институциите МОН и БРО кон искуството од практика. Промените кои се наметнуваат од страна на централната власт понекогаш се избрзани и немаат одржливост, а ефектите не се анализираат за да се воведат нови промени. Чести промени на законската регулатива.
- Закана за образованието е огромната партизација на македонското општество и големата вмешаност на политиката во образованието. Партизацијата во образованието доведува до вработување неквалитетен наставан кадар и менаџерски тим во училиштата.
- Маргинализирање на улогата на воспитно-образовниот кадар. Недоволната заштита на правата на наставниците и нивната преголема оптовареност со честите новини во наставниот процес и административна работа доведуваат до пречка во нивниот личен и професионален развој. Неосновано мешање на родителите во политиката на училиштето и притисок врз наставниците од родителите околу оценувањето на учениците.
- Непочитувањето на реонизацијата што се согледува од незадоволството од просторните услови (немање кабинети, училници, голем број на ученици во паралелка, недисциплина и двосменско работење)
- Начинот на финансирање во образованието. Начинот на прераспределбата на блок-дотациите во училиштата. Директорите немаат слобода во одлуките за менаџирање со средствата. Потребна е поголема волја на централната власт и локалната власт за промена на системот на пресметка и делење на блок-дотацијата. Општините

законски да се обврзат да го надополнуваат буџетот во училиштата каде што е неопходно.

- Недоволната искористеност на големите дворни површини во училиштата. Општините треба да реализираат проекти за поголена искористеност на дворните површини во училиштата, преку поголема вклученост и соработка со приватниот сектор (јавно-приватни партнерства и сл.)

Табела 33. Приоритети на кои треба да се фокусира локалната самоуправа за подобрување на квалитетот на образованието

10. Кои се приоритетите на кои треба да се фокусира локалната самоуправа за подобрување на квалитетот во образованието? (наведете неколку клучни области и проекти).
Приоритети
Уредување на училишните дворови.
Реконструкција/реновирање на спортските сали, тоалети, подови и термоизолација.
Набавка на наставни помагала и дидактички средства и модернизација на образованието. (опремување со компјутери, мебел и сл.)
Обезбедување на училиштата, училишните дворови и игралишта.
Вреднување на работата на наставниот кадар во училиштата и стимулирање на талентираните ученици.
Организирање отворени средби со родителите, учениците и наставниот кадар, каде наставниците ќе можат да ги искажат своите мислења. Организирање јавни трибини на кои родителите и учениците подеднакво ќе се вклучат во работата на училиштата.
Трибини и проекти за насилството кај учениците. Предавања за мобинг и булинг во училиштата.
Развојни проекти за меѓуучилишна соработка, меѓуетничка соработка и др. Проекти во кои ќе се вклучат училиштата и ќе бидат поттикнати да соработуваат меѓу себе со кадарот и учениците.
Издвојување на поголеми финансиски средства за децата со ПОП и инклузија на деца со ПОП.
Организирање на општински спортски натпревари за учениците од одделенска настава.
Подобрување на безбедноста и квалитетот на храна.
Вклучување на учениците во активности на локалната самоуправа како идни активни граѓани.

Како **приоритети** на кои треба да се насочи општината за подобрување на образованието испитаниците ги издвојуваат:

- Инфраструктурните подобрувања преку инвестирање во училишните објекти и подобрување на условите за работа преку снабдување на училиштата со материјални средства за работа, реконструкција на сали, тоалети и сл.
- Безбедноста во училиштата е битен сегмент на кој во иднина треба да му се посвети поголемо влијание. Испитаниците сметаат дека е потребно да се интервенира во обезбедувањето на училишните објекти, безбедноста на храна и хигиената во училиштата, безбедност во поглед на насилството во училиштата.
- Вреднување и стимулирање на наставниците преку посебни фондови на оние кои постигнуваат поголеми резултати на натпревари. Реализација на бесплатни обуки и проекти за наставниците и стручните соработници. Организирање награни конкурси од страна на општината како стимулација за наставниците. Оценување на наставниците преку анкетни прашалници.
- Вреднување и стимулирање на надарените деца и инвестирање во нивното знање преку организирање награни конкурси од страна на општината како стимулација за учениците. Поддршка во учество на проекти и нивно стипендирање.
- Соработката на локално ниво што би вклучувало редовни состаноци, отворени средби и трибини на кои ќе се дискутира за тековни проблеми и подобрување на воспитно-образовниот процес.

1.2.2 Прашалник за општинската администрација

Табела 34. Приоритети на општинската администрација за подобрување на образованието

20. Што треба да биде направено во иднина за подобрување на образованието во Вашата општина?
Приоритети
Зголемување на можноста во аплицирање за обезбедување средства од странски фондови и донации.
Подобрување на соработката со МОН и БРО на Република Македонија.
Формирање поквалитетни тимови во училиштата и подобра организација во училиштата.
Подобрување на комуникацијата и информираноста на родителите.
Изработка на локална стратегија за образование во која ќе бидат вклучени сите засегнати страни и ќе се предвидат соодветни решенија за надминување на проблемите во образованието на локално ниво.
Формирање на сектор/одделение за образование со повеќе извршители во општината.
Изградба на нови училишта и реконструкција на постојните.
Подобрување на наставните планови и програми.

1.3 Анализа и интерпретација на резултатите на останатите прашања

1.3.1 Прашалник за директорите, наставниците, стручните соработници и родителите

Табела 35⁴. Ставови за влијанието на стратешкото планирање во образованието

		M	Md	Mo	SD
4	Дали процесот на стратешко планирање има влијание врз подобрувањето и развојот на образованието	3,81	4,00	4	1,023

Од Табелата 35 можеме да заклучиме дека испитаниците процесот на стратешко планирање и поставувањето на визија, цели, приоритети, проекти има влијание врз подобрувањето и развојот на образованието го оцениле со просечна оцена 3,81 .

Табела 36⁵. Ставови од постигнувањата на учениците во училиштата

7	Ставови во однос на постигнувањата на учениците	M	Md	Mo	SD
7.9	Во училиштата постои правичен и еднаков пристап во оценувањето на учениците	4,07	4,00	5	0,993
7.10	Родителите се задоволни од информирањето за индивидуалниот напредок и постигнувањата на учениците	4,12	4,00	5	0,936

Од Табелата 36 можеме да заклучиме дека испитаниците ставот дека во училиштата постои правичен и еднаков пристап во оценувањето на учениците го оцениле со просечна оцена 4,07, а ставот дека родителите се задоволни од информирањето за индивидуалниот напредок и постигнувањата на учениците го оцениле со просечна оцена 4,12.

⁴ Прилог бр.3-Табела бр.2

⁵ Прилог бр.3-Табела бр.4

Табела 37⁶. Ставови за грижата и поддршката на учениците во училиштата

7	Ставови во однос на грижата и поддршката на учениците	M	Md	Mo	SD
7.11	Во училиштата постои добра меѓусебна интеракција на учениците (дружење, забава и сл.)	4,13	4,00	4	0,865
7.12	Во училиштето постои ред и дисциплина	4,15	4,00	5	0,963
7.13	Учениците во училиштата се безбедни и заштитени од елементарни непогоди, насилство, пушење, алкохол, дрога и сл.	4,17	4,00	5	1,020
7.14	Во училиштата се посветува грижа за здравјето на учениците (хигиената, здрава исхрана, спортски активности, активности за заштита на животната средина и сл.)	4,11	4,00	5	1,077
7.15	Училиштата им помагаат на учениците во изборот на занимање при преминот во наредна фаза во образовниот процес	3,91	4,00	5	1,095

Од Табелата 37 можеме да заклучиме дека испитаниците ставот дека во училиштата постои добра меѓусебна интеракција на учениците (дружење, забава и сл.) го оцениле со просечна оцена 4,13. Ставот во училиштето постои ред и дисциплина испитаниците го оцениле со просечна оцена 4,15. Испитаниците ставот дека учениците во училиштата се безбедни и заштитени од елементарни непогоди, насилство, пушење, алкохол, дрога и сл. го оцениле со просечна оцена 4,17. Со просечна оцена 4,11 испитаниците го оцениле ставот во училиштата се посветува грижа за здравјето на учениците (хигиената, здрава исхрана, спортски активности, активности за заштита на животната средина и сл.). Испитаниците ставот училиштата им помагаат на учениците во изборот на занимање при преминот во наредна фаза во образовниот процес го оцениле со просечна оцена 3,91.

⁶ Прилог бр.3-Табела бр.5

1.3.2 Прашалник за вработените во општинската администрација

Табела 38. Одговори во врска со формирањето на административна единица за образование

2. Дали вашата општина има формирано административна единица за образование?	Фреквенција
Да	4
Не	1
Вкупно	5

Од добиените одговори претставени во Табелата 38, можеме да заклучиме дека четири од испитаните општини имаат формирано административна единица за образование, а само една општина уште нема формирано административна единица.

Табела 39. Одговори на општинската администрација во врска со надлежноста во областа образование

3. Кој е одговорен за надлежностите од областа образование во вашата општина?	Фреквенција
Сектор за образование	1
Одделение за образование	3
Лице одговорно за образование	1
Вкупно	5

Од Табелата 39 од добиените одговори на испитаниците можеме да заклучиме дека само една општина има формирано Сектор за образование, во три општини постои Одделение за образование, а во една општина работата од дејноста образование ја извршува лице одговорно за образование.

Табела 40. Одговори на општинската администрација во врска со бројот на вработени во секторот/одделението за образование

4. Колку лица од општинската администрација работат на проблематиката од областа образование?		
Општина		Број на лица
1	Општина Центар	6
2	Општина Карпош	4
3	Општина Кисела Вода	8
4	Општина Ѓорче Петров	1
5	Општина Аеродром	1
Вкупно		20

Од добиените податоци од општините, од Табелата 40 можеме да заклучиме дека во просек работат по 4 лица одговорни за образование.

Табела 41. Ставови на општинската администрација во однос на изработена локална стратегија за развој на образованието

6. Дали вашата општина има изработено локална стратегија за развој на образованието?	Фреквенција
Да, има полноважен и усвоен стратески план за развој на образованието	2
Има подготвено работна верзија на стратегијата, која сеуште не е усвоена од страна на Советот на општината	/
Во моментот општината ја изработува/ревидира стратегијата за образование	/
Не, општината до овој момент нема подготвено стратегија за развој на образованието	3
Вкупно	5

Од Табелата 41 од одговорите на испитаниците на прашањето дали општините имаат изработено локална стратегија за развој на образованието, заклучуваме дека две општини имаат изработено, а три немаат изработено локална стратегија за развој на образованието.

Табела 42. Ставови на општинската администрација во однос на причините за немање на локална стратегија за развој на образованието

7. Доколку општината до овој момент нема подготвено стратегија, наведете ги причините за тоа?	Фреквенција
Нема потреба од изработка на стратегија, стратегијата е непотребно трошење на време и пари	/
Многу е важна изработката на стратегијата, но општината нема доволно ресурси за оваа намена	/
Друго	3
Вкупно	3

Од Табелата 42 можеме да заклучиме дека трите општини коишто немаат стратегија за развој на образованието, од понудените одговори го избрале одговорот под в) друго и навеле дека причина зошто немаат локална стратегија за образование е немотивираноста на општинската администрација да пристапи кон изработка на стратегија, немањето анализа на состојбата во образованието и подготовка на локална стратегија во чиј склоп би била и стратегијата за образование.

Табела 43. Одговори на општинската администрација во однос на учесниците во изработка на локална стратегија за развој на образованието

8. Доколку одговорот на 6 прашање е под а), б) или в), кој учествува/ше во изработката на локалната стратегија за развој на образованието?	Фреквенција
Работна група формирана од страна на општината	/
Надворешна консултантска фирма	/
Работна група во соработка со надворешна консултантска фирма	2
Друго	/
Вкупно	2

Од Табелата 43 можеме да заклучиме дека и двете општини кои имаат изработено локална стратегија за развој на образованието, истата ја изработиле со работна група во соработка со надворешна консултантска фирма.

Табела 44. Одговори на општинската администрација во однос на изработка на анализа на образованието во општината

9. Дали вашата општина има направено анализа на состојбата на образованието во општината?	Фреквенција
Да	4
Не	1
Не знам	/
Вкупно	5

Од Табелата 44 можеме да заклучиме дека четири општини имаат направено анализа на состојбата на образованието во општината, а само една општина нема направено анализа.

Табела 45. Одговори на општинската администрација во однос на вршење истражување во областа образование

10. Дали вашата општина врши истражување на задоволството на засегнатите страни за квалитетот на услугите во образованието?	Фреквенција
Да	4
Не	1
Не знам	/
Вкупно	5

Од Табелата 45 можеме да заклучиме дека во четири општини се врши истражување на задоволството на засегнатите страни за квалитетот на услугите во образованието, а само една општина не врши истражување на задоволството на засегнатите страни за квалитетот на услугите во образованието.

Табела 46. Ставови на општинската администрација во однос на приоритетите за изработка на локална стратегија за развој на образованието

11.Ставови во однос на приоритетите за изработка на локална стратегија за развој на образованието?	1	2	3	4	5	вкупно
Притисоци од надворешното окружување (мал број на ученици, отворање на приватни училишта и сл.)	2	/	3	/	/	5
Желбата на локалните власти за зголемување на квалитетот во образованието	/	/	/	/	5	5
Привлекување на донатори за финансирање на проекти за развој на образованието	/	/	/	3	2	5

Од Табелата 46 можеме да заклучиме дека за приоритетот притисок од надворешно опкружување испитаниците од две општини го оцениле со најмала оцена 1, а испитаниците од три општини со оцена 3. Приоритетот желбата на локалните власти за зголемување на квалитетот на образованието сите пет општини го оцениле со нависока оцена 5 и сметаат дека е најмогу значаен. Приоритетот привлекување на донатори за финансирање на проекти за развој на образованието три од испитаниците го оцениле со оцена 4, а две општини со оцена 5.

ЧЕТВРТ ДЕЛ

ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Процесот на **децентрализација** го подобрува управувањето и раководењето со училиштата на локално ниво. Со процесот на децентрализација општините имаат формирано административни единици за образование. Во некои општини постои сектор за образование, а во повеќето општини одделение за образование. Мал е бројот на општини каде постои само едно лице одговорно за образование. Бројот на лицата вработени во општината, а одговорни за образованието укажува на спремноста на општините да се носат со предизвикот за подобрување на образованието.

Заканите со кои се соочуваат општините во период на децентрализација се бавниот начин на децентрализација што влијае и врз образованието, честите измени на плановите и програмите во образованието, рестриктивната политика за нови вработувања од страна на Министерството за финансии, како и вработувањата врз основа на партиска припадност. Можноста за влијание на општините врз детектираните закани е мала, но тие сепак треба да се земат во предвид во процесот на стратешко планирање на образованието.

Во однос на изработена **локална стратегија** за развој на образованието можеме да заклучиме дека повеќето од општините иако ги поседуваат појдовните основи (анализа на состојбата на образованието и истражување на задоволството на засегнатите страни) за изработка на стратешки план, сеуште немаат изработено локална стратегија за развој на образованието. Тие се согласуваат дека стратешкото планирање е потребно и важно за подобрување на образованието на локално ниво. Како приоритет при стратешко планирање се тргнува од желбата на локалните власти за зголемување на квалитетот во образованието, но не помалку се важни и притисоците од надворешното опкружување и привлекувањето на донатори за финансирање на проекти за развој на образованието. Како причини за немање стратешки план тие ги наведуваат немотивираноста на администрацијата за отпочнување на процесот стратешко планирање, отсуството на направена анализа за состојбата на образованието на локално ниво, како и немање потреба од посебна локална стратегија за образование туку образованието може да биде опфатено во локалната стратегија за развој на општината. Општините немаат капацитет сами да ги изработат локалните стратегии за развој на образованието, па затоа најчесто тие се

изработуваат од група формирана од општината во соработка со надворешна консултантска фирма или невладина организација.

Во однос на информираноста на засегнатите страни за концептот локална стратегија за образование испитаниците се поделени. Тоа значи дека е потребна промоција и едукација околу потребата, значењето и придобивките од стратешко планирање во образованието. Сепак повеќето од засегнатите страни сметаат дека поставувањето на визија, цели, приоритети и проекти го подобрува образованието на локално ниво.

Доколку се искористат силните страни и можности што ги поседува општината (професионален административен кадар, стручен и едуциран наставен кадар, развој на нови технологии, соработка со ГС, граѓаните и приватните образовни институции, родителите, учениците и сл.) може да се фокусираме на дефинирање на приоритетите потребни при стратешко планирање. Стратегиите ќе обезбедат квалитет на образованието, 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.

Финансирањето во образованието во општината се одвива преку средства добиени од централната власт како блок дотација и сопствени средства предвидени во буџетот на општината, како и преку обезбедување средства од надворешни извори на финансирање.

Општините сметаат дека блок -дотациите што ги добиваат од централната власт и начинот на кој се врши распределба на истите не ги покриваат трошоците на училиштата. Поради тоа општините од својот буџет ги надополнуваат блок- дотациите за задоволување на основните потреби за образование и предвидуваат сопствени средства за реализација на капитални проекти во училиштата. Општините имаат искуство во аплицирање за обезбедување на средства за реализација на капитални проекти со средства од ЕУ фондовите. Но, приватниот сектор преку јавно-приватно партнерство не е вклучен во реализација на развојни проекти од образованието.

Засегнатите страни сметаат дека општината издвојува финансиски средства за образованието, но недоволно. Потребно е поголемо инвестирање од страна на општината за задоволување на воспитно-образовниот процес на локално ниво.

Општините своето внимание треба да го насочат кон воспоставување практика на правење анализа на финансиската состојба и потребите на училиштата. Финансиските средства општините треба да ги доставуваат до училиштата навремено. Потребно е да се

изнајде начин несоодветната методологија за распределба на блок-дотациите да се замени со нови критериуми за распределба на финансиските средства меѓу училиштата.

Финансиските средства општината може да ги надополни со зголемувањето на соработката со бизнис секторот и во обуката на општинската администрација, одговорна за образование, наставниците и менаџерскиот тим во училиштата за подготовка на проектни апликации. Пристапот до фондовите на ЕУ и до други фондови за прекугранична соработка, соработката со приватниот сектор, соработката со ГС во доменот на образованието ќе ја подобри финансиската состојба.

Соработката на општините со централната власт (МОН, БРО, ДПИ, ПЗ) се одвива добро, што значи дека е потребно да се вложат сили за подобрување на таа соработка. Заканите се однесуваат на недоволната размена на знаења и искуства меѓу засегнатите страни и МОН.

Соработката на општината со училиштата најчесто се остварува преку средби и состаноци со директорите на училиштата, усна комуникација и електронски, а најретко писмено преку достава на барања, извештаи и програми.

Засегнатите страни соработката со локалната самоуправа и училиштата (општински, регионални, државни) ја оценуваат во потполност како редовна и низ различни облици.

Општините, граѓаните и засегнатите страни за состојбите во образованието, најчесто ги **информираат** преку локалните медиуми (тв, весник) и интернет страниците, додека поретко преку месни заедници, огласни табли и анкети.

Засегнатите страни посочуваат дека и тие како најчест начин за информирање ја користат интернет комуникацијата и локалните медиуми, а најретко се информираат преку месни заедници, огласни табли и анкети. Родителите како засегнати страни се задоволни од информираноста за индивидуалниот напредок и постигнувањата на учениците. Во училиштата постои транспарентност во планирањето и трошењето на училишниот буџет.

Присуството и користењето на ИКТ како алатка треба да се искористи во градењето на стратегијата за соработка со граѓаните и образовните институции. Потребно е да се искористат предностите што ги овозможуваат новите технологии. Поголемо користење на училишните и општинските веб-страни, Е-дневникот и сл. Организирањето

на отворени средби и трибини исто така ќе ја подобри информираноста за образованието на локално ниво. Ваквиот пристап ќе влијае на подобрувањето на соработката со институциите и со граѓаните и на подобрата информираност на јавноста.

Општините сметаат дека засегнатите страни редовно ги **вклучуваат** во процесот на планирање во образованието на локално ниво.

Самите засегнати страни по ова прашање сметаат дека општинската администрација, директорот и наставниците секогаш се вклучени во процесот на планирање на образованието на локално ниво, додека родителите преку училишниот одбор и учениците се делумно/повремено вклучени што остава простор за изнаоѓање механизми за поголема вклученост на родителите и учениците како засегната и битна страна за образовниот процес.

Во однос на планирањето на документите од страна на училиштата и општината засегнатите страни сметаат дека во планирањето на документите од страна на училиштето се вклучени секогаш, но во документите од општината воопшто не се вклучени. Општините треба да вложат сили во изнаоѓање начини како да ги вклучат засегнатите страни во планирањето на општинските документи за образование. Еден од начините е и вклучување во изработката на стратегијата од која подоцна ќе произлегуваат и програмите и проектите. Општините треба да се насочат кон јакнење на доверба, и изнаоѓање начини за вклучување на родителите, наставниците, учениците и граѓанскиот сектор во планирањето и подготовките на развојни планови, особено плановите на општината. Самите училишта да изнајдат начин за вклучување на родителите и учениците во разни аспекти од менаџирањето со училиштата (плановите, програмите, воннаставните активности, проекти)

Во однос на **ресурсите** што ги поседуваат општините, истражувањето покажува дека општините имаат квалитетна општинска администрација, едуциран наставен кадар и менаџерски тим кој може да биде искористен во насока на подобрување на образованието. Стабилната инфраструктурна состојба во училиштата е исто така солиден предуслов за развој на образованието. Училишните згради се во добра состојба, спортските сали и игралишта во најголем дел се користат за потребите на учениците. Дворната површина во училиштата е делумно уредена и правилно искористена. Училиштата делумно се снабдени

со современи дидактички материјали потребни за непречено одвивање на образовниот процес како и делумно искористување на информатичката технологија.

Во идниот период општините треба да работат на развивањето на капацитетите на човечките ресурси преку постојана едукација, стручно усовршување и мотивација на општинската администрација и на наставниот кадар во училиштата, заради подобрување на стандардите и квалитетот на образованието. Општините треба да воспостават механизми за мотивација и напредување во кариерата на наставниците и на администрацијата. Соработката со граѓанскиот сектор дава можност за унапредување на квалитетот на воспитно-образовните процеси, пред сè, во делот на неформалното образование и воннаставните активности.

Проблемите со кои се соочуваат општините во однос на материјалните ресурси се големите и неискористени дворови, застареноста на инфраструктурата во однос на енергетската ефикасност, застареноста на наставните помагала во дел од училиштата и недостигот на нагледни средства, кои би требало да се надминат во изнаоѓање на алтернативни начини за финансирање. 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.

Во однос на **грижата и поддршката на учениците**, како најглавен субјект во образовниот процес, во потполност се безбедни и заштитени од елементарни непогоди, насилство, пушење и алкохол во училиштата. Во најголем дел постои добра меѓусебна интеракција на учениците (дружење, забава и сл.). Во училиштата во потполност постои ред и дисциплина и се посветува грижа за здравјето на учениците (хигиената, здрава исхрана, спортски активности, активности за заштита на животната средина и сл.) како и помош во изборот на занимање при преминот во наредна фаза во образовниот процес.

Образованието е еден од клучните елементи од кои зависат квалитетот на социјалниот и економскиот живот во општеството.

Стратешкото планирање во образованието дефинира механизми и обезбедува ресурси со кои ќе ги вклучи сите релевантни фактори во развојот на квалитетен воспитно-образовен систем во државата. За образовната стратегијата е битно да воспостави ефективни партнерства со јавниот, приватниот и граѓанскиот сектор. Клучен фактори за

успех на стратешкото планирање во образованието е создавањето квалитетни предуслови за неговото спроведување. Тоа се постигнува преку посветеност на највисоките раководни структури и мотивираност на засегнатите страни за учество во процесот.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ангелоска – Галевска, Н. (1998), *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*, Битола: Киро Дандаро
2. Ангелоска – Галевска, Н. (2017), *Планирање на научно истражување (скрипта)*, Скопје: Филозофски факултет
3. Атанасов, П. (2008), *Вклученоста на родителите во образованието во Македонија: „Алката што недостига“*.
http://www.see-educoop.net/aeiq/reports/macedonia_report.pdf.
Преземено на 15.04.2017 година.
4. Ананиев, Ј.(2006), *Образованието и децентрализацијата*, Скопје: Винсент Графика
5. Alleman, G.B. (2002), *Managing Strategy is Managing Change*, Kaiser – Hill Company, Colorado
6. Baranskaya, A. (2007), *PROJECT MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION OF TRANSITIONAL COUNTRIES*, Moscow State University, School of Public Administration, Russia
7. Bejaković, P. and Mrnjavac, Z. (2017), *The education in South-East Europe and trade-off between efficiency and equity*, Zagreb
8. Бањанин, М. (1991), *Пословна стратегија, менаџмент и маркетинг школе*, Београд
9. Биро за Развој на Образованието (2007), *Концепција за деветгодишно основно воспитание и образование*
https://bro.gov.mk/docs/Koncepcija_po_javna_rasprava_so_izmeni_i_doplnuvanja.pdf
Преземено на 12.10.2018 година.
10. Вртевски, Ј.и др... (2012), *Прирачник за децентрализација*, Скопје: Фондација Отворено општество – Македонија
11. Гоцевски, Т. (2003), *Образовен менаџмент*, Куманово: Македонска ризница

12. Горѓиевска, Г. (2004) „Родителско-училишна соработка – клуч за унапредување на квалитетот на образованието“, *Образовни рефлексии*, <http://www.bro.gov.mk/novbroj/Broj%203i4%20od%202004.pdf>
Преземено на: 08.02.2017 година.
13. Глевски, Г., Гризо, Н., Давитковски, Б. (1993), *Управно право*, Универзитет “Св. Кирил и Методиј“, Правен факултет “Јустинијан први“-Скопје
14. Гризо, Н., Давитковски Б., Гелевски С., Павловска-Данева А. (2008), *Административно право*, Правен факултет „Јустинијан Први“, Скопје
15. ДАИ-ПЛУУМ (2007), Прирачник за локално управување со училиштата, Скопје:Дата Понс
16. Димитров, Н., Митрева, Е. и Серафимова, М.(2017), *Методологија на научно - истражувачка работа* : (наука и практика), Штип
17. *Decentralisation and the Delivery of Primary and Secondary Education*, (2011), Skopje: Center for research and policy making
18. Donnelly, V.J, Óskarsdóttir, E. and Watkins, A., eds. (2017), *Decentralisation in Education Systems – Seminar Report*, Odense, Denmark: European Agency for Special Needs and Inclusive Education
19. Dunne, M., Akyeampong, K. and Humphreys, S. (2007), *School Processes, Local Governance and Community Participation: Understanding Access*: University of Sussex Centre for International Education
http://www.create-rpc.org/pdf_documents/PTA6.pdf
Преземено на: 02.04.2019 година.
20. Здружение за одржлив развој и соработка “АЛКА” (2008), *Јас и мојата општина- Прирачник за процесот на децентрализација во Република Македонија*, Скопје
21. *European ideas for better learning: the governance of school education systems*, (2018), European Commission -Brussels
<https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/Governance/2018-wgs6-Full-Final-Output.pdf>
Преземено на: 05.04.2019 година.

22. Закон за локалната самоуправа, („Службен весник на Република Македонија“ број 5/2002)
23. Закон за Градот Скопје, („Службен весник на Република Македонија“, број 55/2004, 158/2011)
24. Закон за финансирање на единиците на локалната самоуправа, („Службен весник на Република Македонија, број 61/2004; 96/2004; 67/2007; 156/2009 и 47/2011)
25. Закон за меѓуопштинска соработка, („Службен весник на Република Македонија“, број 79/2009)
26. Закон за рамномерен регионален развој, („Службен весник на Република Македонија“, број 63/2007; 187/2013 и 43/2014)
27. Законот за основно образование-консолидиран текст („Службен весник на Република Македонија“ број 103/2008, 33/2010, 116/2010, 156/2010, 18/2011, 42/2011, 51/2011, 6/2012, 100/2012, 24/2013, 41/2014, 116/2014, 135/2014, 10/2015, 98/2015, 145/2015, 30/2016, 127/2016 и 67/2017).
28. Законот за средното образование - консолидиран текст („Службен весник на Република Македонија“ број 44/1995, 24/1996, 34/1996, 35/1997, 82/1999, 29/2002, 40/2003, 42/2003, 67/2004, 55/2005, 113/2005, 35/2006, 30/2007, 49/2007, 81/2008, 92/2008, 33/2010, 116/2010, 156/2010, 18/2011, 42/2011, 51/2011, 6/2012, 100/2012, 24/2013, 41/2014, 116/2014, 135/2014, 10/2015, 98/2015, 145/2015 и 30/2016)
29. Закон за територијалната организација на локалната самоуправа во Република Македонија, („Службен весник на Република Македонија“, број 55/04, 12/05, 98/08, 106/08, 149/14)
30. Китевски, К. и др.... (2005), *Прирачник за градоначалниците и членовите на советот на општините во Република Македонија*, Скопје: Заедница на единиците на локалната самоуправа на Р. Македонија-ЗЕЛС
31. Костов, С. (2006), *Како до ефективна локална самоуправа „КЛС“-Прирачник број 1: Децентрализацијата наша цел!*, Скопје: Сак-Стил
32. Костов, С. (2006), *Менаџмент на проекти*, Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка Сак-Стил

33. Комисија за образование при Општина Тетарце со помош на тимот на ПЛУУМ. (2007), *Локална стратегија за образование 2007- 2014 во Општина Тетарце*
34. Lynn, E., Laurence, (2001) *The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Stood For*, *Public Administration Review*
35. Ласовска, Б., Митева, В. и членови на ОТО, МЦГО (2008), *Општински образовни политики – прирачник*
36. Martinovic, M. I Tanaskovic, Z.(2014), *Menadzment ljudskih resursa*, Uzice, Visoka poslovno-tehnicka skola strukovnih studija:Graficar d.o.o
37. Мемети, М. и Креци, В. (2016), *Форум за јавна администрација „ Добро владеење во локалната самоуправа“*, Скопје: Фондација „Фридрих Еберт” - Канцеларија Скопје
38. Министерство за Образование и Наука. (2005), *Национална Програма за Развој на Образованието во Република Македонија 2005-2015*, Скопје
<http://fym.ukim.edu.mk/documents/Nacionalna-programa-za-razvoj-na-obrazovaniето-vo-Republika-Makedonija-2005-2015.pdf>
Преземено на: 24.08.2018 година.
39. Министерство за Образование и Наука. (2018) *„Стратегија за образованието за 2018-2025 година и Акциски план нацрт“* Скопје
40. Министерство за Образование и Наука, Државен просветен инспекторат. (2009), *Индикатори за квалитет на работата на училиштата – работна верзија*
http://www.mon.gov.mk/DPI/download/Indikatori_mk.pdf
Преземено на 24.06.2018 година.
41. Министерство за информатичко општество и администрација, (2014), *„Прирачник за стратешко планирање“* Скопје
42. McGinn, N. Welsh, T. (1999), *Decentralization of education. Why, when, what and how?* Pariz: International institute for educational planning.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000120275>
Преземено на: 05.03.2019 година.
43. Николовска, Ј. (2007), *Педагошко-методички истражувања и погледи*, Скопје: Матица Македонска

44. Национален експертски тим за УМД во Македонија (2007), *Училиште по мерка на детето анализа на ситуацијата*, УНИЦЕФ
45. Општина Карпош, (2011), „*Стратегија за развој на основното образование во Општина Карпош 2011-2016*“ Скопје
46. Општина Центар, *Стратегија на Општина Центар за развој на образованието : 2015-2020*, Скопје: Пропоинт
47. Перишиќ, Д и др...(2017) „*Прирачник за градоначалниците и советниците, за надлежностите на локалната самоуправа*“, Скопје: Заедница на единиците на локалната самоуправа на Р. Македонија-ЗЕЛС
48. Поддршка на процесот на децентрализација и ЕУ (2008), *Прирачник за стратешко планирање на локалниот развој* - Finnish Consulting Group International, Скопје
49. Петковски, К. (1998), *Менаџмент во училиште*, Скопје: НИРО Просветен работник
50. Петковски, К. и Алексова, М. (2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Министерство за образование и наука - Биро за развој на образованието
51. *Прирачник за училишните одбори за основни и средни училишта*, (2016), Скопје: МЦГО во рамките на Проектот на УСАИД за меѓуетничка интеграција во образованието
52. Политичка мисла (2011), *Предизвиците на образовната политика*, Скопје
53. Полич, В. (1983), *Економика и планирање образовања*, Школска књига, Загреб
54. Петров, Н. (1994), *Проекција на развојот, иновациите и трансформацијата на системот на образованието во Република Македонија*, Скопје: Просветно дело
55. Rado P. (2010), *Governing Decentralized Education Systems, Systemic Change in South Eastern Europe* Budapest: Local Government and Public Service Reform Initiative.
56. Ристевска, С. и Ѓеорѓиевска, Г. (2004), *Прирачник за родители на ученици од основното образование*, Скопје: Граѓанско образование - Пат кон граѓанско општество.
<http://www.mcgo.org.mk/priracnik%20za%20roditeli.pdf>

Преземено на: 12.12.2018 година.

57. Спасов Јб. А. (2008), *Децентрализацијата во Македонија (Рамномерен регионален развој и образование) – Состојби и перспективи*, Скопје: Фондација Фридрих Еберт
58. Силјановска-Давкова, Г. и Митков В. (2000), *Локална самоуправа*, Скопје: Магор
59. Стоилковска, А. (2004), *Преку партнерство со родителите до подобри училишни услови, Образовни рефлексии*, Биро за развој на образованието, Република Македонија
60. Сланинка-Динева, М. (2011), *Граѓаните во системот на локалната самоуправа*, - истражувачка студија Универзитет „Св. Кирил и Методиј“- Институт за социолошки и политичко правни истражувања, Скопје: Боро Графика
61. Томовска, А. (2010), *Вклученоста на родителите во образованието*.
<http://www.see-educoop.net/aeiq/parents/Macedonia%20report.pdf>
Преземено на: 01.10.2018 година
62. Фондација Институт отворено општество – Македонија и Центар за развој на локалната демократија. (2011), *Перформанси на општините во Република Македонија 2008-2009- Мислење на граѓаните за квалитетот на услугите во општините – 2010*, Скопје:Бато и Дивајн
63. Фондација институт отворено општество,(2007), *Анализа на капацитетите за добро управување во образованието-Извештај*, Скопје
64. Фондација Институт отворено општество-Македонија и Центар за економски анализи(2006), *Подобрување на управувањето со општинските буџети во Република Македонија*,Скопје
65. Фондација Институт отворено општество (2011), *НАПРЕДОК или стагнација?: Извештај од следењето на децентрализацијата во областите локално финансирање, образование и урбанизам за 2010 година*,Скопје
66. Шапурич, З. (2007), *Извештај за процесот на фискална децентрализација во Република Македонија*, Скопје: Урбан Рурален Консалтинг – УРЦ

67. Шумановска-Спасовска, И. и Давитковска, Е. (2016), *Форум за јавна администрација „Добро владеење во локалната самоуправа“*, Скопје: Фондација „Фридрих Еберт” - Канцеларија Скопје
68. Herczyński, J. (2011), *Финансирање на децентрализираното образование во Македонија - Преглед на националниот систем на распределба*-Центар за интердисциплинарно моделирање ICM Варшавски Универзитет
69. Cirovic, M. (2009), *Strateski menadzment*, Beograd:Cugura print
70. *Child-friendly School-School and community*-UNICEF
https://www.unicef.org/publications/files/Child_Friendly_Schools_Manual_EN_040809.pdf
Преземено на: 08.03.2019 година.

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ 1

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

Почитувани,

Оваа анкета се спроведува за изработка на научно-истражувачки труд „Локалната самоуправа и стратешкото планирање во образованието“ при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје, Филозофски факултет, Институт за педагогија.

Анкетата е анонимна и од Вашата искреност ќе зависи успешноста на ова истражување.

Се надевам на Вашата соработка и однапред Ви се заблагодарувам.

Обележете X во соодветното квадратче:

- ☐ родител ☐ наставник ☐ стручен соработник
☐ училишен директор

Пол

- ☐ машки ☐ женски

Возраст

- ☐ 18-30 години ☐ 30-50 години ☐ над 50 години

Години на работен стаж

- ☐ до 5 години ☐ од 5 до 25 години ☐ над 25 години

Степен на образование

- ☐ Средно ☐ Више ☐ Високо

Дата на пополнување на прашалникот

1. Кој е најчестиот, а кој најреткиот начин што го користите да се информирате за образованието во општината?

(означете ја буквата на избраната алтернатива)

- а) Локални медиуми (тв, весник)
- б) Интернет страници
- в) Средби и состаноци
- г) Јавни расправи
- д) Месни заедници
- ѓ) Огласни табли
- е) Анкети

најчесто	најретко

2. Дали сте задоволни од финансирањето во сферата на образованието од страна на општината?

(заокружете и дадете лична процена во која мера од 1 до 5, каде 1 значи најмалку, а 5 најмногу задоволни)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Дали сте запознаени со концептот локална стратегија за развој на образованието?

(заокружете)

- а) Да
- б) Не

4. Дали процесот на стратешко планирање (поставувањето на визија, цели, приоритети, проекти) има влијание врз подобрувањето и развојот на образованието во Вашата Општина?

(заокружете и дадете лична процена во која мера од 1 до 5, каде 1 означува најмало, а 5 најголемо влијание)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Оценете ја вклученоста на засегнатите страни во процесот на планирање во образованието на локално ниво.

(обележете √ во соодветното поле на табелата)

5	Ставови во однос на вклученоста на засегнатите страни во планирањето	Да, секогаш	Делумно/повремено	Воопшто не/никогаш
5.1	Општинска администрација			
5.2	Директор			
5.3	Наставници			
5.4	Училишен одбор			
5.5	Совет на родители			
5.6	Ученици			

6. Оценете ја Вашата вклученоста во процесот на планирање на следниве документи.

(обележете √ во соодветното поле на табелата)

6	Ставови во однос на вклученоста во планирањето на документите	Да, секогаш	Делумно/повремено	Воопшто не/никогаш
6.1	Годишна програма на училиштето			
6.2	Развоен план на училиштето			
6.3	Годишна програма за образование на општината			
6.4	Стратешки план за образование на општината			

7. Оценете го задоволството од долунаведените карактеристики/услуги на моменталната образовна понуда на општинските училишта

(Одговорите на прашањата со заокружување на соодветниот број од 1 до 5
1= воопшто не; 2= малку/ретко; 3= делумно/средно; 4=да, во најголем дел; 5 = да, во потполност)

	Ставови во однос на ресурсите	воопшто не	малку	делумно /средно	да, во најголем дел	да, во потполност
7.1	Постои стручна и компетентна општинска администрација	1	2	3	4	5
7.2	Менаџерскиот тим во училиштата е обучен и квалитетен	1	2	3	4	5
7.3	Наставниот кадар во училиштата е соодветен и квалитетен	1	2	3	4	5
7.4	Училишните згради се во добра состојба	1	2	3	4	5
7.5	Спортските сали и игралишта се користат соодветно за потребите на учениците	1	2	3	4	5
7.6	Дворната површина во училиштата е добро уредена и правилно искористена	1	2	3	4	5
7.7	Во училиштата се користи современа информатичка технологија	1	2	3	4	5
7.8	Училиштата се опремени со современи дидактички материјали	1	2	3	4	5

	Ставови во однос на постигнувањата на учениците	воопшто не	малку /ретко	делумно /средно	да, во најголем дел	да, во потполност
7.9	Во училиштата постои правилен и еднаков пристап во оценувањето на учениците	1	2	3	4	5
7.10	Родителите се задоволни од информирањето за индивидуалниот напредок и постигнувањата на учениците	1	2	3	4	5

	Ставови во однос на грижа и поддршката на учениците	воопшто не	малку /ретко	делумно /средно	да, во најголем дел	да, во потполност
7.11	Во училиштата постои добра меѓусебна интеракција на учениците (пр: дружење, забава и сл.)	1	2	3	4	5
7.12	Во училиштето постои ред и дисциплина	1	2	3	4	5
7.13	Учениците во училиштата се безбедни и заштитени од елементарни непогоди, насилство, пушење, алкохол, дрога и сл.	1	2	3	4	5
7.14	Во училиштата се посветува грижа за здравјето на учениците (хигиената, здрава исхрана, спортски активности, активности за заштита на животната средина и сл.)	1	2	3	4	5
7.15	Училиштата им помагаат на учениците во изборот на занимање при преминот во наредна фаза од образовниот процес	1	2	3	4	5

	Ставови во однос на менаџирањето со училиштето	воопшто не	малку /ретко	делумно /средно	да, во најголем дел	да, во потполност
7.16	Училиштата соработуваат со останатите општински / регионални /државни училишта	1	2	3	4	5
7.17	Соработката на училиштето со локалната самоуправа се одвива редовно и низ различни облици	1	2	3	4	5
7.18	Соработката на училиштето со родителите се одвива редовно и низ различни облици	1	2	3	4	5
7.19	Училиштата се транспарентни во планирањето и трошењето на училишниот буџет	1	2	3	4	5

8. Кои се постојни јаки страни или можности кои може да се искористат за подобрување на квалитетот во образованието?

9. Кои се најголемите закани, пречки или потешкотии кои, според Ваше мислење, влијаат негативно за подобрување на квалитетот во образованието?

10. Кои се приоритетите на кои треба да се фокусира локалната самоуправа за подобрување на квалитетот во образованието? (наведете неколку клучни области и проекти).

ПРИЛОГ 2

ПРАШАЛНИК

Почитувани,

Овој прашалник е наменет за собирање податоци за изработка на научно-истражувачки труд „Локалната самоуправа и стратешкото планирање во образованието“ при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“–Скопје, Филозофски факултет, Институт за педагогија.

Прашалникот е анонимен, а податоците ќе бидат користени исклучиво за потребите на истражувањето.

Се надевам на Вашата соработка и однапред Ви се заблагодарувам на одвоеното време.

Општина _____

Работно место _____

Обележете X во соодветното квадратче:

Пол

☐ машки ☐ женски

Возраст

☐ 18-30 години ☐ 30-50 години ☐ над 50 години

Години на работен стаж

☐ до 5 години ☐ од 5 до 25 години ☐ над 25 години

Степен на образование

☐ Средно ☐ Вишо ☐ Високо

Дата на пополнување на прашалникот

1. Кое е Вашето мислење за управувањето и раководењето со училиштата во периодот од започнување на процесот на децентрализација (од 2005 наваму)?
(заокружете)

- а) Подобрено е
- б) Нема значајни промени
- в) Полошо е

2. Дали Вашата општина има формирано административна единица за образование?
(заокружете)

- а) Да
- б) Не

3. Кој е одговорен за надлежностите од областа образование во Вашата општина?
(заокружете)

- а) Сектор за образование
- б) Одделение за образование
- в) Лице одговорно за образование

4. Колку лица од општинската администрација работат на проблематиката од областа образование? (наведете го бројот на лица)

Работат _____ лица.

5. Како ја оценувате соработката со централната власт? (обележете $\checkmark$ во соодветното поле на табелата)

5	Ставови во однос на соработката на општината со МОН и органите во состав на МОН	недоволна	добра	одлична
5.1	Министерство за образование и наука			
5.2	Биро за развој на образованието			
5.3	Државен просветен инспекторат			
5.4	Педагошки завод			

6. Дали Вашата општина има изработено локална стратегија за развој на образованието? (заокружете)

- а) Да, има полноважен и усвоен стратегиски план за развој на образованието,
(да се наведе временскиот период за кој е подготвен) _____
- б) Има подготвено работна верзија на стратегијата, која сеуште не е усвоена од страна на Советот на општината
- в) Во моментот општината ја изработува/ревидира стратегијата за образование
- г) Не, општината до овој момент нема подготвено стратегија за развој на образованието

7. Доколку одговорот на претходното прашање е под г), наведете ги причините за тоа. (заокружете)

- а) Нема потреба од изработка на стратегија, стратегијата е непотребно трошење на време и пари
- б) Многу е важна изработката на стратегијата, но општината нема доволно ресурси (пари, експертиза и сл.) за оваа намена
- в) Друго (наведете) _____

8. Доколку одговорот на 6 прашање е под а),б) или в), кој учествува/ше во изработката на локалната стратегија за развој на образованието? (заокружете)

- а) Работна група формирана од страна на општината
- б) Надворешна консултантска фирма
- в) Работна група во соработка со надворешна консултантска фирма
- г) Друго (наведете) _____

9. Дали Вашата општина има направено анализа (профил) на состојбата на образованието во општина? (заокружете)

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

10. Дали Вашата општина врши истражување на задоволството на засегнатите страни (родители, директори, наставници, училишен одбор, ученици и др.) за квалитетот на услугите во образованието? (заокружете)

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

11. Кои се Вашите ставови во однос на приоритетите за изработка на локална стратегија за развој на образованието? (на вредносната скала од 1 до 5, оценете ги приоритетите каде, 1 – воопшто не е значајно/присутно; 5 – најмногу е значајно/присутно)

11	Ставови во однос на приоритетите	1	2	3	4	5
11.1	Притисоци од надворешното окружување (мал број на ученици, отворање на приватни училишта и сл.)	1	2	3	4	5
11.2	Желбата на локалните власти за зголемување на квалитетот во образованието	1	2	3	4	5
11.3	Привлекување на донатори за финансирање на проекти за развој на образованието	1	2	3	4	5

12. Оценете ја вклученоста на засегнатите страни во процесот на планирање во образованието на локално ниво. (обележете ✓ во соодветното поле на табелата)

12	Ставови во однос на вклученоста во планирањето	Да, секогаш	Делумно/повремено	Воопшто не/никогаш
12.1	Општинска администрација			
12.2	Директор			
12.3	Наставници			
12.4	Училишен одбор			
12.5	Родители			
12.6	Ученици			

13. Оценете го задоволството од ресурсите потребни за планирање и подобрување на образованието на локално ниво. (одговорете на прашањата со заокружување на соодветниот број од 1 до 5, 1= воопшто не; 2= малку; 3= делумно/средно; 4=да, во најголем дел; 5 = да, во потполност

13	Ставови во однос на ресурсите	воопшто не	малку	делумно /средно	да, во најголем дел	да, во потполност
13.1	Постои стручна и компетентна општинска администрација	1	2	3	4	5
13.2	Менаџерскиот тим во училиштата е обучен и квалитетен	1	2	3	4	5
13.3	Наставниот кадар во училиштата е соодветен и квалитетен	1	2	3	4	5
13.4	Училишните згради се во добра состојба	1	2	3	4	5
13.5	Спортските сали и игралишта се користат соодветно за потребите на учениците	1	2	3	4	5
13.6	Дворната површина во училиштата е добро уредена и правилно искористена	1	2	3	4	5
13.7	Во училиштата се користи современа информатичка технологија	1	2	3	4	5
13.8	Училиштата се опремени со современи дидактички материјали	1	2	3	4	5

14. Кој е најчестиот, а кој најреткиот начин што го користите да ги информирате граѓаните за образованието во општината? (означете ја буквата на избраната алтернатива)

- а) Локални едиуми (тв, весник)
- б) Интернет страници
- в) Средби и состаноци
- г) Јавни расправи
- д) Месни заедници
- ѓ) Огласни табли
- е) Анкети

најчесто	најретко

15. Кој е најчестиот, а кој најреткиот начин на комуникација на општинската администрација со училиштата? (означете ја буквата на избраната алтернатива)

- а) Средби и состаноци со директорите на училишта во општината
- б) Писмена комуникација преку достава на барања, извештаи, програми и др.
- в) Усна комуникација
- г) Електронска комуникација

најчесто	најретко

16. Дали наменските и блок дотациите што ги добива општината од централната власт ги покриваат трошоците за училиштата? (заокружете)

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

17. Дали општината има предвидено сопствени средства за реализација на капитални проекти во училиштата (изградба, санација, реконструкција)? (заокружете)

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

18. Дали општината има искуство во аплицирање за обезбедување на средства за реализација на капитални проекти со средства од ЕУ фондовите? (заокружете)

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

19. Дали приватниот сектор преку јавно-приватни партнерства е вклучен во реализација на развојни проекти во образованието? (заокружете)

а) Да

б) Не

в) Не знам

20. Што треба да биде направено во иднина за подобрување на образованието во Вашата општина? (одговорете)

ПРИЛОГ 3

Табела 1. Ставови на родителите и претставниците од училиштата во однос на задоволството од финансирањето на образованието

2	Задоволство од финансирањето во сферата на образованието од страна на општината	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Вкупно		Mean (просек)	Median	Mode	Standard deviation
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
	Испитаници	17	7,7	37	16,8	71	32,3	55	25	40	18,2	220	100	3,28	3,00	3	1,173

Табела 2. Ставови на родителите и претставниците од училиштата од влијанието на стратешкото планирање

4	Дали процесот на стратешко планирање (поставување на визија, цели, приоритети, проекти) има влијание врз подобрувањето и развојот на образованието во вашата општина?	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Вкупно		Mean (просек)	Median	Mode	Standard deviation
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
	Испитаници	4	1,8	19	8,6	58	26,4	72	32,7	67	30,5	220	100	3,81	4,00	4	1,023

Табела 3. Ставови на родителите и претставниците од училиштата во однос на задоволството од ресурсите

7	Оценете го задоволството од долунаведените карактеристики/услуги на моменталната образовна понуда на општинските училишта	Воопшто не (1)		Малку (2)		Делумно/средно (3)		Да, во најголем дел (4)		Да, во потполност (5)		Вкупно		Mean (просек)	Median	Mode	Standard deviation
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
	Ставови во однос на ресурси																
7.1	Постои стручна и компетентна општинска администрација	6	2,8	26	12	55	25,3	84	38,7	46	21,2	217	100	3,64	4,00	4	1,032
7.2	Менаџерскиот тим во училиштата е обучен и квалитетен	4	1,8	10	4,5	31	14,1	73	33,2	102	46,4	220	100	4,18	4,00	5	0,961
7.3	Наставниот кадар во училиштата е соодветен и квалитетен	3	1,4	12	5,5	24	10,9	77	35	104	47,3	220	100	4,21	4,00	5	0,939
7.4	Училишните згради се во добра состојба	7	3,2	14	6,4	50	22,8	84	38,4	64	29,2	219	100	3,84	4,00	4	1,021
7.5	Спортските сали и игралишта се користат соодветно за потребите на учениците	5	2,3	20	9,1	39	17,7	84	38,2	72	32,7	220	100	3,94	4,00	4	1,033
7.6	Дворната површина во училиштата е добро уредена и правилно искористена	14	6,3	40	18,1	56	25,3	53	24	58	26,2	221	100	3,46	4,00	5	1,234
7.7	Во училиштата се користи современа информатичка технологија	13	5,9	42	19,1	50	22,7	59	26,8	56	25,5	220	100	3,47	4,00	4	1,225
7.8	Училиштата се опремени со современи дидактички материјали	8	3,7	42	19,2	64	29,2	65	29,7	40	18,3	219	100	3,40	3,00	4	1,101

Табела 4. Ставови на родителите и претставниците од училиштата во однос на задоволството од постигањата на учениците

7	Оценете го задоволството од долунаведените карактеристики/услуги на моменталната образовна понуда на општинските училишта	Воопшто не (1)		Малку (2)		Делумно/средно (3)		Да, во најголем дел (4)		Да, во потполност (5)		Вкупно		Mean (просек)	Median	Mode	Standard deviation
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
	Ставови во однос на постигнувањата на учениците																
7.9	Во училиштата постои правичен и еднаков пристап во оценувањето на учениците	4	1,8	15	6,8	32	14,5	80	36,2	90	40,7	221	100	4,07	4,00	5	0,993
7.10	Родителите се задоволни од информирањето за индивидуалниот напредок и постигнувањата на учениците	3	1,4	11	5	34	15,4	82	37,1	91	41,2	221	100	4,12	4,00	5	0,936

Табела 5. Ставови на родителите и претставниците од училиштата во однос на задоволството од грижата и поддршката на учениците

7	Оценете го задоволството од долунаведените карактеристики/услуги на моменталната образовна понуда на општинските училишта	Воопшто не (1)		Малку (2)		Делумно/средно (3)		Да, во најголем дел (4)		Да, во потполност (5)		Вкупно		Mean (просек)	Median	Mode	Standard deviation
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
	Ставови во однос на грижа и поддршка на учениците																
7.11	Во училиштата постои добра меѓусебна интеракција на учениците (дружење, забава и сл.)	1	0,5	10	4,5	34	15,4	91	41,2	85	38,5	221	100	4,13	4,00	4	0,865
7.12	Во училиштето постои ред и дисциплина	4	1,8	10	4,6	33	15,1	74	33,8	98	44,7	219	100	4,15	4,00	5	0,963
7.13	Учениците во училиштата се безбедни и заштитени од елементарни непогоди, насилство, пушење, алкохол, дрога и сл.	7	3,2	9	4,1	28	12,9	69	31,8	104	47,9	217	100	4,17	4,00	5	1,020
7.14	Во училиштата се посветува грижа за здравјето на учениците (хигиената, здрава исхрана, спортски активности, активности за заштита на животната средина и сл.)	7	3,2	12	5,5	38	17,3	55	25	108	49,1	220	100	4,11	4,00	5	1,077
7.15	Училиштата им помагаат на учениците во изборот на занимање при преминот во наредна фаза во образовниот процес	6	2,7	23	10,5	36	16,4	73	33,3	81	37	219	100	3,91	4,00	5	1,095

Табела 6. Ставови на родителите и претставниците од училиштата во однос на задоволството од менаџирањето со училиштата

7	Оценете го задоволството од долунаведените карактеристики/услуги на моменталната образовна понуда на општинските училишта	Воопшто не (1)		Малку (2)		Делумно/средно (3)		Да, во најголем дел (4)		Да, во потполност (5)		Вкупно		Mean (просек)	Median	Mode	Standard deviation
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
	Ставови во однос на менаџирањето со училиштето																
7.16	Училиштата соработуваат со останатите општински/регионални/државни училишта	2	0,9	12	5,5	42	19,1	69	31,4	95	43,2	220	100	4,10	4,00	5	0,957
7.17	Соработката на училиштето со локалната самоуправа се одвива редовно и низ различни облици	2	0,9	5	2,3	38	17,4	61	27,9	113	51,6	219	100	4,27	5,00	5	0,891
7.18	Соработката на училиштето со родителите се одвива редовно и низ различни облици	5	2,3	6	2,7	40	18,2	61	27,7	108	49,1	220	100	4,19	4,00	5	0,978
7.19	Училиштата се транспарентни во планирањето и трошењето на училишниот буџет	9	4,1	17	7,7	38	17,3	62	28,2	94	42,7	220	100	3,98	4,00	5	1,133