

ОПШТИНА СТРУМИЦА



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

СТРУМИЦА  
СТРАТЕГИЈА  
СТРУМИЦА



ОПШТИНА СТРУМИЦА

СТРУМИЦА



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

**Издава:**

Општина Струмица

**За издавачот:**

Зоран Заев, Градоначалник

**Лектура:**

Абакус

**Ликовно - графичко обликување:**

Бригада Дизајн

**Печат:**

Пропоинт

**Тираж:**

500 примероци

**Бесплатен/некомерцијален тираж**

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“, Скопје

352.08:37.014.542(497.742)“2015/2020“

352.08:[37.014.6:005.642(497.742)“2015/2020“

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

Фусноти кон текстот

ISBN 978-9989-2589-4-7

а) Локална самоуправа - Развој на образованието - Стратегии -  
Струмица - 2015-2020 б) Струмица - Развој на образованието - Контрола  
на квалитет - Стратегии - 2015-2020

COBISS.MK-ID 98415114


 FOUNDATION ФОНДАЦИЈА  
 OPEN OTBOPЕНО  
 SOCIETY УОШТЕСТВО  
 MACEDONIA МАКЕДОНИЈА

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

<b>1. Извршно резиме</b> .....	7
<b>2. Вовед</b> .....	10
<b>3. Визија</b> .....	16
<b>4. Принципи и вредности</b> .....	17
<b>5. Тековни политики за образование во Општина Струмица</b> .....	19
<b>6. Стратешка карта</b> .....	28
<b>7. Стратешки приоритети и мерки за развој на образованието до 2020 година</b> .....	30
7.1  Управување со буџетот.....	30
7.2  Развој на капацитетите.....	32
7.3  Обезбедување услуги.....	33
7.4  Задоволни граѓани.....	36
<b>8. Избалансирана карта на показатели на Општина Струмица за развој на образованието</b> .....	39
<b>9. Мониторинг и евалуација</b> .....	44

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

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

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

<sup>1</sup> Службен весник на РМ, бр. 52 /2010

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



## ИЗВРШНО РЕЗИМЕ

Целта на стратешкото планирање е заеднички да ја дефинира визијата за иднината; да ги постави приоритетите; да ги фокусира енергијата и ресурсите во општината и да осигури дека советниците, градоначалникот, вработените и другите засегнати страни кои се учесници во процесот работат на остварувањето на заедничките цели.

Општината Струмица во процесот на Стратешко планирање за развој на образованието ги идентификуваше сегашните и идните потреби за образование на заедницата и врз основа на тоа ги утврди својата визија, вредностите, целите и стратегиите со кои ќе излезе во пресрет на задоволувањето на тие потреби. Стратегијата во себе содржи дефинирана визија за развој на образованието во Општината Струмица, водечките принципи за имплементација на стратегијата, како и стратешките приоритети и мерки за постигнување на зацртаната визија.

Стратешката карта на Општина Струмица за развој на образованието на сублимиран начин ги покажува чекорите што треба да ги преземе Општината во процесот на постигнување на својата визија за развојот, како и на местото и улогата на образованието во Општината во периодот 2015-2020 година.

Преку Избалансираната карта на показателите (ИКП),<sup>2</sup> документот ги обезбедува приоритетните цели, клучните показатели за нивното постигнување, целните вредности кои се сака да се постигнат, како и мерките и иницијативите што треба да го обезбедат нивното постигнување.

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

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

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



*Образованието е темел за слободата и интелектуалноста на граѓанино.*

Стратешките приоритети на Општината во секоја од перспективите се:

### ■ ЗАДОВОЛНИ ГРАЃАНИ

- **ЗГ1:** Развој на знаењата, вештините и интегритетот на учениците низ воспитно-образовните процеси;
- **ЗГ2:** Воспоставување современи услови и практики во образовниот систем на Општината;
- **ЗГ3:** Интегрирање на локалните потреби за образование во воспитно - образовниот систем.

## ■ ОБЕЗБЕДУВАЊЕ УСЛУГИ

- **ОУ1:** Зајакнување на функционалноста на Секторот за образование;
- **ОУ2:** Зголемување на соработката меѓу факторите во воспитно-образовниот процес;
- **ОУ3:** Зголемување на атрактивноста на средните стручни училишта.

## ■ РАЗВОЈ НА КАПАЦИТЕТИТЕ

- **РК1:** Градење на капацитетите на локалната администрација за мултисекторско планирање;
- **РК2:** Градење на капацитетите на локалната администрација и на воспитно-образовниот кадар за вклучување на образованието во активностите во локалната заедница;
- **РК3:** Едукација и стручно усовршување на воспитно-образовниот кадар.

## ■ УПРАВУВАЊЕ СО БУЏЕТОТ

- **УБ1:** Зголемување на уделот на Општинскиот буџет наменет за образованието;
- **УБ2:** Зголемување на надворешните извори на средства за образованието;
- **УБ3:** Зголемување на инвестициските вложувања во образованието преку интеракција со бизнис-секторот за потребите на пазарот на трудот.

Стратегијата за развој на образованието за периодот 2015 – 2020 година е усвоена од страна на Советот на Општина Струмица во декември 2014 година.

## ВОВЕД

Образованието е клучен елемент од кој зависат социјалниот и економскиот живот на општеството. Моќта на ефектите на квалитетното образование се огледува на две нивоа: на ниво на личниот развој на секој граѓанин и на ниво на развојот на општеството.

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

Бидејќи образованието е од витално значење за развојот на луѓето, нивната социјална кохезија и за развојот на општеството, тоа секогаш било под контрола на државата или барем под нејзино влијание. Односот меѓу образованието и државата се карактеризира со одреден степен на централизација, т.е. децентрализација на контролата врз образованието.

Смислата на децентрализацијата во образованието првенствено се состои во тоа да се подобри пристапот до образованието и да се подобри квалитетот на стандардите во образованието. Процесот на децентрализација осигурува попрецизно разграничување на правата и обврските меѓу централната и локалната власт. Децентрализацијата обезбедува и вклучување на локалните заедници и им овозможува зголемено учество (во рамките на една локална самоуправа) во процесот на донесување одлуки, како и во процесите на управување со училиштата. Тоа се постигнува низ процесите за подобрување на активноста на локалните заедници, со вклучување на повеќе субјекти во процесот на донесувањето на одлуките и преку унапредување на транспарентноста на Општината во однос на донесените одлуки и спроведуваните активности. Од друга страна, децен-

трализицијата овозможува и подобрување на контролата врз воспитно-образовниот процес преку ефикасна контрола врз активностите на училиштата и квалитетот на наставата.

Воедно, децентрализицијата и нејзиното спроведување не значат само едноставно прераспределување на моќта туку и прераспределба на одговорностите. Тоа значи дека децентрализицијата рефлектира промени во статусот и улогата на локалните политички и административни центри на моќ. Преземањето на одговорноста во образованието значи и одговорност за неговото финансирање. Финансирањето е и ќе претставува еден од клучните проблеми кои локалната самоуправа треба да ги реши во иднина. Со оглед на тенденцијата за слабеење на финансиската партиципација од страна на државниот буџет, најголемиот товар во развојот на образованието на локално ниво ќе падне на локалниот буџет. Од квалитетот на Општинските развојни политики, стратегии, ќе зависи во која мера Општинскиот буџет ќе го издржи притисокот на конкурентскиот развој.

Општина Струмица целосно ги препознава важноста и улогата на образованието во развојните процеси на Општината и е свесна за комплексноста на самата надлежност, која опфаќа многу фактори и дејности за различни целни групи граѓани. Од друга страна, Општината е свесна и за потребата од квалитетни човечки, материјални и финансиски ресурси за квалитетно спроведување на оваа надлежност. Тргувајќи од овие факти, Општина Струмица одлучи да го вброи образованието меѓу стратешките приоритетни развојни области во периодот 2015-2020 година и да придонесе за неговиот постојан развој.

Резултат на ваквата заложба е изработената „Стратегија на Општина Струмица за развој на образованието 2015-2020“. Стратегијата се однесува на дефинирањето и позиционирањето на визијата, приоритетите и мерките, преку дефинирање на развојните активности и иницијативите за развој на образованието во Општина Струмица. Стратегијата има за цел да обезбеди механизми со кои ќе ги вклучи сите релевантни фактори

во развојот на квалитетни услуги во образованието преку воспоставување ефективни партнерства со јавниот, приватниот и граѓанскиот сектор.

Стратегијата за образование на Општина Струмица е подготвена на консултативен и партиципативен начин, со значителна интеракција меѓу Општинската администрација, претставниците на образовните институции и локалните граѓански организации, и тоа, во периодот март - ноември 2014 година.<sup>3</sup>

Еден од клучните фактори за успех на стратешкото планирање е создавањето квалитетни предуслови за неговото спроведување. Тоа, меѓу другото, се постигнува преку посветеност на највисоките раководни структури и мотивираност на засегнатите страни за учество во процесот. За да се осигурат овие предуслови, Општина Струмица обезбеди пристап, посветеност и активно учество на членовите на Советот, Општинската администрација и засегнатите страни во процесот на креирање на Стратегијата. Самиот процес беше првично поткрепен со серија обуки за: (1) претставниците на локалната самоуправа (обука за стратешко планирање со користење Избалансирана карта на показатели (ИКП),<sup>4</sup> партиципативно креирање политики, финансирање од фондовите на ЕУ и комуникациски стратегии); (2) граѓанските организации (обука за подобро разбирање на Општинските надлежности, фондовите на ЕУ и политиките за анти-дискриминација) и (3) училиштата (обука за демократско управување, социјална правда и развивање на училишни планови). На процесот на стратешко планирање

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

<sup>4</sup> The Balanced Scorecard (BSC)

му претходеше изработка на сеопфатна анализа на тековната состојба во Општината,<sup>5</sup> која беше реализирана преку прашалници и интервјуа со сите засегнати страни од Општинската администрација и претставници на ЗГ, како и анализа на постојните релевантни документи. Во процесот на изработка на Стратегијата беа земени предвид сите постојни стратешки документи од областа образование, на локално, регионално и национално ниво. Процесот продолжи со организација на три јавни расправи со цел да се обезбеди отворена дебата и усогласување на предложените стратешки приоритети, клучните показатели на изведбата, целните вредности и мерки, како и да се зголемат чувството на сопственост во однос на изготвената стратегија и фокусираноста и одговорноста во процесот на нејзината имплементација. Стратешко планирање се базирало на користењето на моделот Избалансирана карта на показатели и се состоеше од:

- обуки за засегнатите страни;
- сеопфатна анализа на тековната состојба во Општината во областа образование;
- теренско истражување за задоволството на граѓаните од локалните услуги во Општината
- анализа на засегнатите страни;
- ПЕСТ-анализа;
- SWOT/TOWS анализа;
- формулирање на визијата;
- идентификување на принципите и вредностите;

<sup>5</sup> Извештај за тековната состојба во Општина Струмица (образование, социјала, социјална заштита и соработка со граѓанскиот сектор), ФООМ, Мај 2014

- одредување на стратешките приоритетни цели;
- изработка на стратешка карта;
- дефинирање на клучните показатели на изведбата;
- одредување на целните вредности за секој клучен показател на изведбата;
- идентификување на мерките и активностите за постигнување на целните вредности;
- изработка на Избалансирана карта на показатели;
- изработка на нацрт-верзијата на Стратегијата;
- јавна расправа;
- донесување на Стратегијата од страна на Советот на Општината.

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

Стратегијата е во согласност со:

- Законот за локалната самоуправа<sup>6</sup>;
- Законот за основното образование<sup>7</sup>;

<sup>6</sup> Сл. Весник на РМ 5/2002

<sup>7</sup> Сл. Весник на РМ 03/2008



- Законот за средното образование<sup>8</sup>;
- Законот за стручното образование и обука<sup>9</sup>;
- Законот за образованието на возрасните<sup>10</sup>;
- Стратегијата за децентрализација на образованието од 2004 година ;
- Националната програма за развој на образованието во РМ 2005-2015;
- Националната стратегија за одржлив развој во Република Македонија (2009-2030);
- Програмата за развој на Југоисточниот плански регион 2010 – 2015;
- Платформата за развој на Општина Струмица (2007-2015);
- Стратегискиот план за економски развој на Струмичкиот регион (2006-2011);
- Локалниот акциски план за вработување (ЛАПВ) 2009-2011 и 2013-2015;
- Програмата за енергетска ефикасност на Општина Струмица 2009-2013, и други.

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

<sup>9</sup> Сл. Весник на РМ 71/2006

<sup>10</sup> Сл.Весник на РМ 7/2008

## ВИЗИЈА

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



**ОБРАЗОВАНИЕТО Е ТЕМЕЛ ЗА СЛОБОДАТА И ИНТЕГРИТЕТОТ НА ГРАЃАНИТЕ.**

Во процесите на остварувањето на визијата, Општина Струмица ќе продолжи да го зголемува уделот во буџетот на Општината наменет за образованието, потоа преку зајакнување на капацитетите на човечките ресурси во Општинската администрација за соработка и вклучување на бизнис-секторот, ќе се стреми да ги зголеми инвестициските вложувања, посебно во делот на приспособувањето на образованието и стандардите за испорака на квалитетно образование според потребите на пазарот на трудот, и ќе продолжи да идентификува и обезбедува финансии од надворешни извори на финансирање. Општината ќе продолжи да го развива капацитетот на Општинската администрација за вклучување на образованието во активностите на локалните заедници и да ги зајакнува способностите на воспитно-образовниот кадар. Општината ќе ги подобри своите услуги преку зајакнување на функционалноста на Секторот за образование, ќе ја зголемува соработката меѓу факторите во воспитно-образовниот процес, ќе воведи нови образовни профили за потребите на бизнис-заедницата и стимулативни мерки во уписната политика за средното стручно образование. Притоа, Општината постојано ќе ги унапредува капацитетите на вработените во Секторот и Општинската администрација за меѓусекторска соработка и интегрирано планирање, со цел да се надградат политиките и услугите кои треба да излезат во пресрет на очекувањата и да го зголемат задоволството на граѓаните. Во остварувањето на визијата, Општина Струмица ќе ги користи и почитува заеднички утврдените принципи и вредности.

## ПРИНЦИПИ И ВРЕДНОСТИ

Спроведувањето на **Стратешкиот план за развој на образованието во Општина Струмица во периодот 2015 – 2020** ќе се темели на почитувањето на следниве принципи и вредности:

- **Одржливост** – со цел да се обезбеди квалитетот во реализацијата на образовните процеси и истовремено да се создадат услови за функционирање на образованието за идните генерации.
- **Интегрираност** – со цел да се обедини пристапот на реализација на активностите дефинирани со стратешките цели, во насока на обезбедување оптимална дистрибуција на расположливите ресурси и интегрирање на сите категории фактори, а посебно учениците, и со постојано земање предвид на потребите на сиромашните и ранливите групи.
- **Мотивираност** – со цел да се постигне максимален ефект во реализацијата на надлежноста.
- **Законитост** – со цел да се осигура имплементација на донесениот стратешки документ во согласност со релевантното законодавство и општо јавно прифаќање од страна на локалното население.
- **Транспарентност** – со цел да се осигури отвореност при процесот на донесување одлуки, алокација на финансиските средства и работењето на институциите и субјектите кои го сочинуваат системот на образование на територијата на Општината.
- **Стручност** – со цел да се спроведуваат активностите во согласност со законските норми и процедури, и со користење докажани позитивни практики.

- **Координираност** – со цел поврзување според хоризонтално и вертикално ниво на ангажманот, соработката и комуникацијата на Општинската администрација со останатите фактори и граѓаните.
- **Холистички пристап** – со цел земање предвид и користење на целокупниот систем, потенцијали и образовни ресурси.
- **Еднаквост** – со цел да се воспостави еднаков однос кон сите граѓани, без разлика на нивната етничка, верска, полова, возрастна или друга социјална припадност.
- **Партиципативност** – со цел да се вклучат граѓаните и сите групи засегнати страни во процесите на консултации и реализација на надлежноста и во креирањето на јавните политики од локално значење.
- **Посветеност** – со цел да се зголеми интересот и да се даде внимание и акцент на работењето на Секторот за образование и целата Општинска администрација на процесите на спроведување на стратегијата и успехот на учениците.
- **Компетентност** – принципот на професионална компетентност, со цел одржување и надградба на професионалното знаење и вештини на потребно ниво за да се осигури дека граѓаните (корисници на услуги) ќе добиваат компетентна професионална услуга во согласност со законската рамка и применливите стручни и професионални стандарди.

## ТЕКОВНИ ПОЛИТИКИ ЗА ОБРАЗОВАНИЕТО ВО ОПШТИНА СТРУМИЦА

Во Општина Струмица постојат сите компоненти на децентрализираниот образовен систем: основно, средно образование, како и институција за образование на возрасните. Општината ги извршува надлежностите во оваа област преку Секторот за образование, кој брои 3 вработени, и во согласност со важечката законска регулатива.

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

### Надворешни фактори

Законот за децентрализација на локалната самоуправа, законите за основно и средно образование и останатите закони од областа на образованието (Закон за средно стручно образование, Закон за образование на возрасните итн.) го уредуваат системот на образование и ги определуваат обврските кои произлегуваат за Општина Струмица при спроведувањето на оваа надлежност.

Законот за локална самоуправа<sup>11</sup> (чл. 22 ст. 8) ги дефинира задачите на ЕЛС во надлежноста образование. Тие се однесуваат на основањето, финансирањето и администрирањето на основните и средните училишта, во соработка со централната власт и во согласност со Законот, организирањето на превозот и исхраната за учениците и нивното сместување во ученички домови.

<sup>11</sup> Сл. Весник на РМ 5/2002

**Со законите за основно и средно образование и Законот за средно стручно образование**, кои се донесени и изменувани во периодот од 2004 година па наваму, Општина Струмица стекна основачки и сопственички права врз училиштата и нивната инфраструктура и низа други права и обврски, како што се именувањето директори од страна на Градоначалникот, според претходен избор од страна на училишниот одбор, самостојна распределба на финансиските средства помеѓу училиштата врз основа на локално утврдените мерила и критериуми, планирање и реализација на ученичкиот превоз, анализа на потребите на пазарот на трудот на локално ниво и доставување предлози за уписната политика во стручното образование и обука до Министерството за образование.

**Законот за образование на возрасните**<sup>12</sup> (чл. 11) ги пропишува надлежностите на Општината во областа на образованието на возрасните граѓани. Тој ѝ дава на Општината право и обврска да ги анализира потребите на пазарот на трудот, да основа установи за образование на возрасни, да основа Општински центар за развој на човечките ресурси, да дава предлози за развој на програмите за образование на возрасните, да донесува програми за образование на возрасните кои се финансираат од локалниот буџет и да доставува предлози до МОН за уписната политика во образованието на возрасните.

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

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

<sup>12</sup> „Службен весник на РМ“ бр. 7/2008

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

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

**Програмата за развој на Југоисточниот плански регион 2009 – 2013** е документ со стратешко значење за овој регион во кој се наоѓа Општината и е обврзувачки за неа. Во програмата, образованието е опфатено со втората стратешка цел: „Да се зголеми вработеноста преку зголемување на бројот на МСП, развој на конкурентноста и активни мерки за развој на човечките ресурси“, но со оглед на тоа што останатите цели се развојно ориентирани, секоја од нив вклучува елементи на образованието на возрасни: едукативни процеси за примарни земјоделци, едукација за нови земјоделски технологии, едукација за органско производство. Особено е важна мерката 2.2.: „Да се формира универзитет за менаџмент, маркетинг, продажба, дизајн, туризам и земјоделство, да се формира истражувачки и развоен институт и да се поддржат постојните центри за кариера на пазарно ориентирано стручно средно образование“.

Општина Струмица поседува голем број локални документи од стратешко значење за неа: *Платформата за развој на Општина Струмица (2007-2015)*, *Стратежискиот план за економски развој на Струмичкиот регион (2006-2011)*, *локалните акциски планови за вработување (ЛАПВ) 2009-2011 и 2013-2015*, *Програмата за енергетска ефикасност на Општина Струмица 2009-2013* и други. Во сите документи образованието има свое значајно место.

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

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

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



Економските податоци укажуваат дека Југоисточниот плански регион, а во тие рамки, и Општина Струмица, е помеѓу поразвиените во РМ. Според податоците на Заводот за статистика, Југоисточниот плански регион е трет по големина во Република Македонија, учествувајќи со 9,22% во создавањето на бруто-домашниот производ на државата во 2012 година. Регионот бележи континуиран тренд на зголемување на БДП во периодот од 2009 до 2011 година, покажувајќи мал пад во 2012 година. Бруто-домашниот производ по жител во рамките на Југоисточниот плански регион изнесува 244.207 денари, што е поголем од просекот во рамките на државата, кој изнесува 222.519 денари.

Населението во Општина Струмица бележи стабилен благ прираст во периодот 2008 – 2013 (1,5%), како и полова избалансираност. Сепак, бројот на ученици во основното и средното образование покажува знаци на намалување, што доведува до заклучокот дека едни од причинителите на ваквата состојба се миграцијата и емиграцијата на населението од Општината. Општината е мултикултурна и мултиетничка заедница со традиција на соживот и помош меѓу граѓаните.

Општина Струмица е комплетно покриена со сите современи услуги од информатичко-телекомуникациската технологија. Според податоците од Заводот за статистика, 76% од домаќинствата користат компјутер и Интернет, со тренд на зголемување во последните години, а над 70% од домаќинствата во Општината веќе користат широкопојасно поврзување на Интернет.

## Внатрешни фактори

Со Општина Струмица раководат Градоначалникот и Советот на Општината составен од 27 члена. Општинската администрација на Струмица е организирана во 4 сектори, инспекторат и две одделенија (за внатрешна ревизија и за управување со човечките ресурси) координирани од Секретарот на Општината. Македонскиот јазик е во официјална употреба во Општината. Надлежноста образование се спроведува преку Секторот за образование. Ваквата организациска поставеност и бројот на вработени во Секторот за образование укажуваат на екипираноста, односно, на тоа дека Општината има капацитет да се справува со предизвиците во процесите на спроведување на надлежноста. Во своето управување со училиштата, Општината ги користи нормативите и стандардите за простор и опрема во училиштата.

Општината го има уредено и инспекцискиот надзор во областа на образованието. Во Општината има именувано локален инспектор за образование.

Мрежата на основното образование во Општина Струмица се состои од девет (9) основни училишта. Четири (4) имаат седиште во градот, од кои три (3) основни училишта имаат свои подрачни училишта, а пет (5) основни училишта имаат седиште во руралните населени места, од кои 2 имаат свои подрачни училишта. Мрежата на средното образование се состои од три (3) средни училишта. Сите училишта се со седиште во градот. Во едно од нив, освен ученици за гимназиско образование, се запишуваат и ученици според наставните планови и програми за стручно образование (економска струка), а во другите две се запишуваат ученици според наставните планови и програми за стручно образование (четиригодишно техничко образование и тригодишно стручно образование за занимање).

Податоците на Општина Струмица во однос на бројот на учениците покажуваат дека бројот на ученици во основното образование се намалува. Бројот на ученици во учебната 2013/2014 го-

дина е намален за 7,8% во однос на бројот на ученици во учебната 2010/2011 година. Бројот на учениците во основното образование во учебната 2013/2014 е намален за 7,7% во однос на учебната 2010/2011. Во средното образование ова не е случај, но треба да се нагласи дека Општина Струмица е регионален центар од аспект на средното образование. Во средните училишта учат и средношколци од Општините од Струмичкиот микрорегион.

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

Општина Струмица има назначено претставници во училишните одбори (УО) на сите основни и средни училишта, и со тоа, ги почитува законските обврски во однос на активното учество на претставниците на Општината во УО во училиштата на својата територија. Претставниците на УО го известуваат Градоначалникот за работата на УО на годишно ниво.

Општината има добра соработка со Државниот просветен инспекторат и редовно ги добива извештаите од направените инспекции во училиштата. Во текот на календарската 2014 година биле направени 15 инспекции во основните и 9 инспекции во средните училишта.

Во Општина Струмица постои и релативно добро развиена мрежа на институции за образование на возрасните. Пред сè, тука е Работничкиот универзитет „Јоска Свештарот“ во кој функционираат, од една страна, оддел за странски јазици, а од друга, се нудат курсеви за стручно образование на возрасни од областа на информатиката.

Во Струмица постојат и неколку други слични приватни училишта за образование на возрасни.

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

Финансиските средства се трансферираат навремено до училиштата. Распределбата на средствата се прави во согласност со Одлуката за критериуми за распределба на финансиските средства меѓу училиштата која е донесена од страна на Советот на Општина Струмица. Критериумите се темелат на податоците за бројот на паралелките и бројот на учениците во училиштата, а исто така, и на податоци за големината на објектите и начинот на нивно греење.

Општината изготвува анализи на финансиската состојба и потребите на училиштата, кои ги прави врз основа на организациски, финансиски и други показатели. Не изготвува Општински планови за рационализација на трошоците во училиштата, но секое училиште има програма за енергетска ефикасност, и како резултат на тоа, постигнато е намалување на трошоците.

Во периодот 2013 и 2014 година, Општината распределува 72, односно, 74% од блок-дотациите за плати на вработените, додека за тековно одржување на училиштата остануваат 26-28% од овие средства.

Во 2014 година, вкупниот износ на блок-дотациите за основно и средно образование номинално се зголемил за 1,8 % во однос на претходната година, но доколку се анализира според бројот на ученици, ќе се види дека тој е намален за 9%.

Паралелно со тоа, и учеството на сопствените средства на Општината во вкупните трошоци за образованието се намалило од 4,5% во 2013 година, на 3,7% во 2012 година .

Во периодот 2011-2013 година во Општината Струмица нема инвестициски вложувања во областа на образованието финансирани од Општината. Општината веќе неколку години нема добиено капитална дотација за инвестиции во образованието. Државата ги испраќа своите инвестиции во образованието директно во училиштата. Во 2014 година со финансии од централната власт започна реконструкција на училишната инфраструктура во која се сместени двете средни училишта. Се очекува дека инвестициите во реконструкцијата на оваа инфраструктура ќе продолжат и во следната година.

## СТРАТЕШКА КАРТА

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

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

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

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

„ОБРАЗОВАНИЕТО Е ТЕМЕЛ ЗА СЛОБОДАТА И ИНТЕГРИТЕТОТ НА ГРАЃАНИТЕ.“

**ЗАДОВОЛНИ ГРАЃАНИ:**

РАЗВОЈ НА ЗНАЕЊАТА, ВЕШТИНИТЕ И ИНТЕГРИТЕТОТ НА УЧЕНИЦИТЕ НИЗ ВОСПИТНО - ОБРАЗОВНИТЕ ПРОЦЕСИ

ВОСПОСТАВУВАЊЕ СОВРЕМЕНИ УСЛОВИ И ПРАКТИКИ ВО ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ НА ОПШТИНАТА

ИНТЕГРИРАЊЕ НА ЛОКАЛНИТЕ ПОТРЕБИ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ ВО ВОСПИТНО - ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ

**ОБЕЗБЕДУВАЊЕ УСЛУГИ:**

ЗАЈАКНУВАЊЕ НА ФУНКЦИОНАЛНОСТА НА СЕКТОРОТ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ

ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА СОРАБОТКАТА МЕЃУ ФАКТОРИТЕ ВО ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИОТ ПРОЦЕС

ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА АТРАКТИВНОСТА НА СРЕДНИТЕ СТРУЧНИ УЧИЛИШТА

**РАЗВОЈ НА КАПАЦИТЕТИТЕ:**

ГРАДЕЊЕ НА КАПАЦИТЕТИТЕ НА ЛОКАЛНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ЗА МУЛТИСЕКТОРСКО ПЛАНИРАЊЕ

ГРАДЕЊЕ НА КАПАЦИТЕТИТЕ НА ЛОКАЛНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА И НА ВОСПИТНО - ОБРАЗОВНИОТ КАДАР ЗА ВКЛУЧУВАЊЕ НА ОБРАЗОВАНИЕТО ВО АКТИВНОСТИТЕ ВО ЛОКАЛНАТА ЗАЕДНИЦА

ЕДУКАЦИЈА И СТРУЧНО УСОВРШУВАЊЕ НА ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИОТ КАДАР

**УПРАВУВАЊЕ СО БУЏЕТОТ:**

ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА УДЕЛОТ НА ОПШТИНСКИОТ БУЏЕТ НАМЕНЕТ ЗА ОБРАЗОВАНИЕТО

ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА НАДВОРЕШНИТЕ ИЗВОРИ НА СРЕДСТВА ЗА ОБРАЗОВАНИЕТО

ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ИНВЕСТИЦИСКИТЕ ВЛОЖУВАЊА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО ПРЕКУ ИНТЕРАКЦИЈА СО БИЗНИС - СЕКТОРОТ ЗА ПОТРЕБИТЕ НА ПАЗАРОТ НА ТРУДОТ

**ПРИНЦИПИ/ВРЕДНОСТИ:**

ОДРЖЛИВОСТ, ИНТЕГРИРАНОСТ, МОТИВИРАНОСТ, ЗАКОНИТОСТ, ТРАНСПАРЕНТНОСТ, СТРУЧНОСТ, КООРДИНИРАНОСТ, ХОЛИСТИЧКИ ПРИСТАП, ЕДНАКВОСТ, ПАРТИЦИПАТИВНОСТ, ПОСВЕТЕНОСТ, КОМПЕТЕНТНОСТ

## СТРАТЕШКИ ПРИОРИТЕТИ И МЕРКИ ЗА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО ДО 2020

### 7.1 Управување со буџетот

- **УБ1:** Зголемување на уделот на Општинскиот буџет наменет за образованието;
- **УБ2:** Зголемување на надворешните извори на средства за образованието;
- **УБ3:** Зголемување на инвестициските вложувања во образованието преку интеракција со бизнис-секторот за потребите на пазарот на трудот.

Во однос на *Финансискаџа ѝерсѝекџива*, Општина Струмица има една силна страна и таа се однесува на капацитетот на локалниот буџет да ги надополнува блок-дотациите за задоволување на основните потреби поврзани за образованието. Овој податок не треба да нè наведе на заклучокот дека Општина Струмица одделува повеќе средства за образование во однос на другите Општини поради вложувањето дополнителни сопствени средства, туку е индикација за општата моќ на буџетот на Општината за интервенирање во делот на образованието, и тоа, преку финансиско задоволување на суштествените потреби за функционирање на образованието.

Слабите страни ја истакнуваат практиката за нужна пренамена на средства од Општинскиот буџет, а при таквите активности најчесто се „жртвуваат“ планирани активности за унапредување на образовните процеси.



Можностите се, пред сè, во постоењето извори на финансирање надвор од Општинските и оние на централната власт, како и можностите за пристап на Општината до нив.

Заканите се во несоодветната висина на блок-дотациите, економската криза и трендот на намалување на блок-дотациите, како и во непрецизната методологија за пресметување на дотациите.

Ова треба да се надмине со зголемување на напорите во планирањето на Општинскиот буџет заради обезбедување зголемени средства за образовните потреби и мултисекторски пристап со што ќе се обезбеди економичен и ефикасен однос во трошењето на сопствените средства за спроведување активности и од страна на другите сектори кои истовремено ќе бидат во полза на обезбедувањето услуги во образованието. Тука, пред сè, се мисли на капиталните инвестиции во Општината, активностите предвидени за поддршка на граѓанскиот сектор и младите, итн. Дополнително, ваквата ситуација со лимитираните финансиски средства треба да се надмине и со обезбедување дополнителни надворешни извори на финансирање (на пример, со искористување на дел од можностите, како што се: пристап до фондови на ЕУ и други фондови за прекугранична соработка, стимулирање на поддршката од приватниот сектор преку одделни финансиски олеснувања итн.).

Градењето стратегии за успешно комбинирање на јаката страна и можностите и соодветното адресирање на слабите страни во голема мера ќе го намали негативното влијание на идентификуваните закани од типот: несоодветна методологија за пресметување на блок - дотациите, општата економска криза и намалувањето на финансиите во локалниот буџет и блок-дотациите.

## 7.2 Развој на капацитетите

- **PK1:** Градење на капацитетите на локалната администрација за мултисекторско планирање;
- **PK2:** Градење на капацитетите на локалната администрација и на воспитно-образовниот кадар за вклучување на образованието во активностите во локалната заедница;
- **PK3:** Едукација и стручно усовршување на воспитно-образовниот кадар.

Идентификуваните јаки страни во оваа перспектива се показател за способноста за раст на внатрешниот потенцијал. Едуцираниот наставен кадар, соработката меѓу училиштата и институциите и високата заинтересираност на сите субјекти укажуваат дека постојат предуслови за воведување и интензивирање на процесите за развој на капацитетите. Тие ја даваат основата на која треба да се базираат стратегиите за јакнење на Општинските капацитети. Воедно, ова анализа укажува дека е потребно да се работи на воспоставување средина за мултисекторско и меѓусекторско планирање и на адаптирање на внатрешните организациски процеси за континуирано јакнење на капацитетите на Општинската администрација и наставниот кадар. Овие силни страни треба да бидат земени предвид и искористени како основа во дефинирањето на приоритетите за оваа перспектива, на тој начин што тие ќе бидат искористени во изработката на мерките и активностите.

Идентификуваните слаби страни во оваа перспектива се застареноста на инфраструктурата, стари училишни згради, немотивираноста на наставниците и непостоењето механизми за прогрес во кариерата на наставниците, како и необјективното вреднување на резултатите од екстерното тестирање. Тие може да бидат надминати доколку правилно се искористат силниот капацитет на Општината и градењето синергии меѓу факторите. Слабите страни во оваа перспектива укажуваат дека јакнењето

на капацитетите на администрацијата за вклучување на образованието во активностите во локалната самоуправа и постојаната едукација на наставниот кадар се најзначајните полиња за дејствување, односно, сегменти каде е потребен фокус во дизајнирањето на приоритетите и мерките од Стратегијата.

Оттука, утврдените стратешки приоритети се однесуваат на паралелно и постојано градење на капацитетите на Општинската администрација и наставниот кадар. Изборот на ваков стратешки пристап за заедничко јакнење на капацитетите ќе ги намали ефектите на слабите страни, со можност за нивно отстранување. Во оваа перспектива треба е да се развијат стратегии кои ќе ги мотивираат и оспособат вработените во Општинската администрација и наставниот кадар да се стремат кон реализација на визијата на Општината во надлежноста образование. Изборот на приоритетите и мерките во оваа перспектива, како и дефинирањето на стратегиите за реализација на утврдените приоритети, се во тесна врска и зависат од дефинираните стратегии во *Финансиската перспектива*. Ефикасноста на реализацијата на приоритетите и мерките во перспективата Развој на капацитетите ќе ги услови и обликува текот и ефикасноста на спроведувањето на приоритетите и мерките од перспективата *Обезбедување услуги*.

### 7.3 Обезбедување услуги

- **ОУ1:** Зајакнување на функционалноста на Секторот за образование;
- **ОУ2:** Зголемување на соработката меѓу факторите во воспитно-образовниот процес;
- **ОУ3:** Зголемување на атрактивноста на средните стручни училишта.

Перспективата *Обезбедување услуги* е клучна од аспект на тоа што треба да направи или да промени Општината како систем и организација на дејствување. Вниманието во оваа перспектива се става на внатрешните процеси кои треба да бидат преземени од страна на Општината, да бидат воспоставени или зајакнати, за да може да се реализираат визијата за развој на образованието, како и стратешките приоритети дефинирани во перспективата *Развој на квалитетот*, но и во перспективата *Заговорни граѓани*.

Направените анализи покажуваат дека силните страни на Општина Струмица се постоењето инспекторат, односно, контрола на законитоста при спроведувањето на образовните процеси, екипирана и стручна организациска единица, Сектор за образование, со капацитети да ја спроведува надлежноста и да излезе во пресрет на потребите и предизвиците од областа на образованието. Силна страна претставува и постоењето програми и годишни утврдени активности. Заклучок е дека силните страни имаат основа и капацитет за понатамошно унапредување, пред сè, во делот на функционалноста на администрацијата и соработката со чинителите. Ова се однесува и на аспектот на придвижување на внатрешните процеси

Слабите страни на Општината кои се однесуваат на перспективата *Внатрешни процеси* се непостојаноста на меѓусекторската координација за прашања од надлежноста, како и недостигот на практична настава. Тука треба да се наведе и непостојаноста на комуникацијата со другите институции од областа на образованието. Овие слаби страни јасно даваат на знаење дека недостигаат соработка и јасни механизми и процеси кои имаат за цел интегрирање на Општинските сектори во процесите на планирање. Недостигот на соработка и инклузивно планирање може да резултира со пропусти во изработката на оперативните документи - годишните програми, пропусти во планирањето на капитални инвестиции, како и пропусти во буџетирањето. Професионалноста и стручноста на административниот кадар треба да бидат почетната основа за надминување на оваа ситуација и таа треба да биде обезбедена како предуслов во перспективата *Развој на квалитетот*.

Можностите кои се надвор од Општината, а кои можат да се искористат за унапредување на перспективата *Внатрешни процеси* се големата покриеност и достапност на ИКТ, можноста да се влијае врз дооформувањето или подготовката на наставните програми (посебно за средното стручно образование), како и можноста за развој на административниот кадар преку соработка со проекти.

Заканите кои имаа најсилно влијание се: политичкиот притисок од централната власт, рестриктивната политика за нови вработувања од страна на Министерството за финансии, како и одолжувањето на процесот на децентрализација. Можноста за влијание на Општината врз детектираните закани е мала, и тие треба сериозно да се земат предвид во процесот на дефинирање на приоритетите и мерките.

Присуството и користењето на ИКТ како алатка треба да се искористат во градењето на стратегијата за соработка меѓу Општината, граѓаните и образовните институции. Ваквиот пристап ќе влијае на подобрувањето на соработката со институциите и граѓаните и на подобрата информираност на јавноста. Дополнително, за да ги задоволи потребите на пазарот на трудот и да овозможи услови за вработување на граѓаните, Општината треба да ги искористи силните страни и можностите од законската регулатива кои ѝ даваат право на Општината да дефинира и да предлага нови образовни профили, да учествува во дооформувањето или подготовката на наставните програми (особено за средното стручно образование). Општината, исто така, треба да дефинира стратегија со која ќе се стимулираат уписите во средното стручно образование заради задоволување на потребите на бизнис-заедницата. Овие стратегии треба да предвидуваат мерки со кои ќе се поддржуваат средношколците преку најразлини облици на стипендии, кредити и други видови на т.н. „мека“ поддршка. Стратегијата за оваа перспектива треба да се заснова на градењето партнерства и на соработката со бизнис-секторот заради зголемување на атрактивноста на средното стручно образование и на вклучување на граѓанскиот сектор.

## 7.4 Задоволни граѓани

- **ЗГ1:** Развој на знаењата, вештините и интегритетот на учениците низ воспитно-образовните процеси;
- **ЗГ2:** Воспоставување современи услови и практики во образовниот систем на Општината;
- **ЗГ3:** Интегрирање на локалните потреби за образование во воспитно-образовниот систем.

Стратешките приоритетни цели идентификувани во перспективата *Задоволни граѓани* треба да бидат логично надоврзување на причинско-последичните врски, односи и влијанија на претходните три перспективи и воедно да овозможат постигнување на визијата преку стратегии кои се производ на користењето на јаките страни и искористувањето на можностите кои се побројни и повлијателни во однос на слабите страни и законите.

Гледано од аспект на корисниците на услугите, силна страна на Општина Струмица е тоа што таа е директен спроведувач на надлежноста. Општината е и законски и практично ниво на власта кое е најблиску и во непосреден контакт со граѓаните и со сите фактори кои пројавуваат или имаат интерес и/или влијание во оваа надлежност. Општината располага со професионални човечки ресурси, односно, административен и наставен кадар за реализација на надлежноста. Во случај кога легислативата ја лимитира Општината да прави големи интервенции во наставните програми, Општината може и треба да посегне кон подобрувањето на квалитетот на воннаставните процеси во училиштата и кон јакнење на неформалното образование. Со тоа, ќе влијае на подобрувањето на квалитетот на образованието, ќе придонесе за развојот на знаења и вештини кај учениците, а ќе влијае и врз развојот на интегритетот на личноста на учениците. Училиштата и институциите за образование на возрасните во Општина Струмица имаат капацитет да овозможат постојаност на надградбата на квалитетот на образовните процеси за да се излезе во пресрет на очекувањата на корисниците.

Слаба страна од аспект на оваа перспектива е застареноста на инфраструктурата, која варира од училиште до училиште. Дополнително, во Општината се забележани недоволен капацитет за препознавање на потребите на ранливите категории граѓани од страна на училиштата и локалната администрација, заради излегување во пресрет на нивните потреби, како и слаба искористеност на институциите за образование на возрасни.

Надворешен фактор кој треба да се земе предвид како можност во однос на *Клиентската перспектива* е пазарот на трудот кој има специфична потреба од знаења и вештини. Тој е динамична можност која може да отвори процеси на реструктурирање на воспитно-образовните процеси, надолжување на наставните програми и планови и дефинирање на нови образовни профили. Понатаму, постоењето високообразовни институции, кои можат да бидат искористени во надградбата на локалните капацитети, може да биде ставено во функција на развојот на образованието. Развојот на нови технологии, кои имаат примена во воспитно-образовните процеси, може да ја олесни реализацијата на Општинската надлежност, посебно во делот на комуникацијата и соработката со граѓаните и во делот на воспоставувањето системи за следење и контрола на реализацијата на воспитно-образовните процеси.

Закани или опасности во однос на *Клиентската перспектива* се политичката клима, хиперпродукцијата на одреден кадар и економската криза. Овие фактори треба сериозно да се земат предвид и да се искористат стратегии кои нема да се потпираат на подобрувањето на ситуацијата во поглед на овие фактори. Инструментот за надминување на овие ризици и опасности е создавањето услови за зголемена двонасочна комуникација и интеракција меѓу сите релевантни фактори, а посебно со граѓаните, заради навремено анализирање ситуациите кои се појавуваат како резултат на горенаведените закани и заради дизајнирање решенија за нивно надминување. Постојните предуслови и капацитети на локално ниво спаѓаат во делот на силните страни (професионален административен кадар, стру-

чен и едуциран наставен кадар и сл.) и во делот на можностите (постојно потреба за стручен кадар на пазарот на трудот и сл.). Ова се предусловите околу кои треба да се концентрираат приоритетите, мерките и иницијативите кои треба да обезбедат уште поголемо унапредување на капацитетите на администрацијата. Таквата администрација ќе обезбеди квалитет на образованието кое излегува во пресрет на локалните потреби. Тоа може да биде постигнато со стратегии кои треба да обезбедат интеракција меѓу Општината, граѓаните и учениците, да создадат услови во училиштата за доусовршување и развивање на способностите кај учениците, како и да осигурат интеракција меѓу образованието, бизнисот и граѓанскиот сектор преку вклучување на локалната заедница во дефинирањето на Општинските образовни потреби и планови.



## ИЗБАЛАНСИРАНА КАРТА НА ПОКАЗАТЕЛИ НА ОПШТИНА СТРУМИЦА ЗА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО

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

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

Избалансираната карта на показатели е дадена подолу.

# Избалансирана карта на показатели на Општина Струмица за развој на образованието

## ИЗБАЛАНСИРАНА КАРТА НА ПОКАЗАТЕЛИ НА ОПШТИНА СТРУМИЦА ЗА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО 2015-2020

### ВИЗИЈА:

„ ОБРАЗОВАНИЕТО Е ТЕМЕЛ ЗА СЛОБОДАТА И ИНТЕГРИТЕТОТ НА ГРАЃАНИТЕ.“

Приоритети	Показатели	Целни вредности	Мерки / Иницијативи
<b>ЗАДОВОЛНИ ГРАЃАНИ (21,5%)</b>			
<b>ЗГ1:</b> Развој на знаењата, вештините и интегритетот на учениците низ воспитно-образовните процеси (10,6%)	<b>1.1</b> Број на обуки за зајакнување на вештините на учениците	2 годишно	<b>1.1</b> Поттикнување на креативноста на учениците <b>1.2</b> Доусовршување и развивање на способностите на учениците низ воннаставни форми на настава <b>1.3</b> Зајакнување на капацитетите на учениците за лична одговорност и критичко мислење <b>1.4</b> Јакнење на свеста кај учениците за општествените вредносни норми и за општествената одговорност <b>2.1</b> Подобрување/реконструкција на застарената училишна мрежа и набавка на опрема и помагала <b>2.2</b> Подобрување на енергетската ефикасност на училишната мрежа <b>2.3</b> Унапредување на просторните и материјалните услови за воннаставни активности <b>3.1</b> Усогласување на образованието според локалниот пазар на трудот <b>3.2</b> Зајакнување на институциите за неформално образование и образование на возрастни заради обука на кадри според потребите на локалниот пазар на трудот <b>3.3</b> Вклучување на локалната заедница во дефинирањето на Општинските образовни потреби и планови <b>3.4</b> Користење на кариерно советување за насочување на учениците кон правилен избор на професија
	<b>1.2</b> Број на нововедени и реализирани воннаставни активности	5 годишно	
	<b>2.1</b> Бројки за реконструира на училишна мрежа (м <sup>2</sup> )	3.000.000 денари на годишно ниво	
<b>ЗГ2:</b> Вос-поставување современи услови и практики во образовниот систем на Општината (11,4%)	<b>2.2</b> Бројки за набавена опрема и помагала	600.000 денари на годишно ниво	
	<b>2.2</b> Бројки за набавена опрема и помагала	2 годишно	
<b>ЗГ3:</b> Интегрирање на локалните потреби за образование во воспитно-образовниот систем (9,5%)	<b>3.1</b> Број на заеднички развиени иницијативи/проекти со локалната заедница, бизнис- секторот и ГС	50 лица годишно	
	<b>3.2</b> Број на преквалификувани/доквалификувани лица		

## Избалансирана карта на показатели на Општина Струмица за развој на образованието

41

ИЗБАЛАНСИРАНА КАРТА НА ПОКАЗАТЕЛИ НА ОПШТИНА СТРУМИЦА ЗА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО 2015-2020			
Приоритети	Показатели	Целни вредности	Мерки / Иницијативи
<b>ОБЕЗБЕДУВАЊЕ УСЛУГИ (26,4%)</b>			
<p><b>ОУ1:</b> Зајакнување на функционалноста на Секторот за образование (8,5%)</p>	<p><b>1.1</b> Соодветна систематизација на работните места</p> <p><b>1.2</b> Број на обуки</p> <p><b>1.3</b> Број на донесени процедури</p> <p><b>1.4</b> Воспоставен мериторен систем</p>	<p>Нов правилник за систематизација</p> <p>2 на годишно ниво</p> <p>100% до 2020</p> <p>100% до 2020</p>	<p><b>1.1</b> Измена и дополнување на систематизацијата</p> <p><b>1.2</b> Градење капацитети за меѓуинституционална соработка</p> <p><b>1.3</b> Унапредување на капацитетите на вработените во Секторот за спроведување на надлежноста</p> <p><b>1.4</b> Зајакнување на процедурите за управување, контрола и следење</p> <p><b>1.5</b> Воспоставување мериторен систем за следење на работата на кадарот во образованието</p> <p><b>1.6</b> Градење систем за мотивација на вработените во воспитно-образовниот процес</p>
<p><b>ОУ2:</b> Зголемување на соработката меѓу факторите во воспитно-образовниот процес (9,6%)</p>	<p><b>2.1</b> Функционална на Општинска веб-страница</p> <p><b>2.2</b> Број на воспоставени партнерства</p>	<p><a href="http://www.strunica.gov.mk">www.strunica.gov.mk</a></p> <p>поголем од 3 до 2020</p>	<p><b>2.1</b> Зајакнување на системот за информирање на граѓаните (подобрување и редовно ажурирање на веб-страницата, користење на социјалните мрежи, простор за активности на форуми за областа образование)</p> <p><b>2.2</b> Зголемување на интеракцијата меѓу образованието, бизнисот и граѓанскиот сектор</p> <p><b>2.3</b> Воспоставување партнерства со единици на локалната самоуправа, образовни институции и меѓународни организации, на национално и меѓународно ниво</p>
<p><b>ОУ3:</b> Зголемување на атрактивноста на средните стручни училишта (8,3%)</p>	<p><b>3.1</b> Број на подготвени програми за воведување нови образовни профили</p> <p><b>3.2</b> Број на новоотворени насоки во средното стручно образование</p> <p><b>3.3</b> Број на стимулативни мерки во уписната политика за средните стручни училишта</p> <p><b>3.4</b> Број на стипендирани средношколци во средните стручни училишта</p>	<p>5 нови програми до 2020</p> <p>3 новоотворени насоки до 2020 год.</p> <p>3 до 2017 год.</p> <p>10 на годишно ниво</p>	<p><b>3.1</b> Вклучување на бизнис-заедницата во дефинирањето на Општинските образовни потреби и планови</p> <p><b>3.2</b> Воведување стимулативни мерки во уписната политика за средните стручни училишта согласно постоечката законска рамка</p> <p><b>3.3</b> Дефинирање на Општинската политика за поддршка на средношколците во средните стручни училишта (стипендии, кредити...)</p> <p><b>3.4</b> Иновирање и/или изготвување на наставните програми и планови во согласност со потребите за образовни профили на пазарот на трудот и законската регулатива</p> <p><b>3.5</b> Соработка со јавниот и приватниот сектор за зголемување на можностите за практична работа на средношколците</p>

## Избалансирана карта на показатели на Општина Струмица за развој на образованието

ИЗБАЛАНСИРАНА КАРТА НА ПОКАЗАТЕЛИ НА ОПШТИНА СТРУМИЦА ЗА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО 2015-2020			
Приоритети	Показатели	Целни вредности	Мерки / Иницијативи
<b>РАЗВОЈ НА КАПАЦИТЕТИТЕ (25,7%)</b>			
<b>РК1:</b> Градење на капацитетите на локалната администрација за мултисекторско планирање (8,7)	<b>1.1</b> Број на обуки/ семинари и состаноци	2 годишно	<b>1.1</b> Унапредување на способностите на Секторот и на локалната администрација за мултисекторско и меѓусекторско планирање  <b>1.2</b> Развој на процедури за меѓусекторска соработка во планирањето на образованието, особено со Секторот за финансии  <b>1.3</b> Размена на искуства меѓу Општинскиот и воспитно-образовниот кадар на национално и меѓународно ниво
	<b>1.2</b> Воспоставени нови процедури	100% до 2020 год.	
<b>РК2:</b> Градење на капацитетите на локалната администрација и на воспитно-образовниот кадар за вклучување на образованието во активностите во локалната заедница (8,0%)	<b>2.1</b> Број на средби и состаноци со субјекти од локалната заедница	6 годишно	<b>2.1</b> Креирање можности за едукативни активности и активности во заедницата во соработка со бизнис-секторот и граѓанскиот сектор  <b>2.2</b> Воспоставување редовен Општински повик за реализација на воннаставни проекти и проектни активности со здруженијата на граѓани и бизнис-секторот  <b>2.3</b> Соработка со бизнис-секторот и локалната заедница за реализација на хуманитарни и филантропски активности  <b>2.4</b> Соработка на училиштата со локалните заедници, со цел реализација на активности поврзани со развојот на заедниците заради подобрување на условите за живот и работа во нив
	<b>2.2</b> Број на реализирани активности во локалната заедница	3 годишно	
<b>РК3:</b> Едукација и стручно усовршување на воспитно-образовниот кадар (9,0%)	<b>3.1</b> Број на обуки/ семинари и состаноци	6 годишно	<b>3.1</b> Системска поддршка за едукација и стручно доусовршување на воспитно-образовниот кадар  <b>3.2</b> Поттикнување на научноистражувачката работа на наставниот кадар  <b>3.3</b> Поддршка во воспоставувањето иновативни воннаставни активности  <b>3.4</b> Обука и доусовршување за управувачкиот кадар и стручните служби  <b>3.5</b> Промоција на добри училишни практики
	<b>3.2</b> Број на реализирани проекти од воннаставни активности		

## Избалансирана карта на показатели на Општина Струмица за развој на образованието

43

ИЗБАЛАНСИРАНА КАРТА НА ПОКАЗАТЕЛИ НА ОПШТИНА СТРУМИЦА ЗА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО 2015-2020			
Приоритети	Показатели	Целни вредности	Мерки / Иницијативи
<b>УПРАВУВАЊЕ СО БУЏЕТОТ (26,4%)</b>			
<b>УБ1:</b> Зголемување на уделот на Општинскиот буџет наменет за образованието (7,1%)	<b>1.1</b> Висина на ставката за образование во Општинскиот буџет	10 % од Општинскиот буџет годишно	<b>1.1</b> Покачување на буџетските ставки за воспитно-образовниот систем <b>1.2</b> Планирање во тесна координација и соработка со Секторот за финансии
<b>УБ2:</b> Зголемување на надворешните извори на средства за образованието (10,9%)	<b>2.1</b> Висина на дотациите	% на дотации	<b>2.1</b> Воспоставување дијалог со Владата за покачување на средствата за образование <b>2.2</b> Покачување на средствата од небуџетските фондови <b>2.3</b> Аплицирање на јавни повици за грантови
	<b>2.2</b> Зголемени донации	% на донации	
<b>УБ3:</b> Зголемување на инвестициските вложувања во образованието преку интеракција со бизнис-секторот за потребите на пазарот на трудот (8,4%)	<b>3.1</b> Висина на инвестициските вложувања во образованието од страна на бизнис-секторот	% на инвестиции	<b>3.1</b> Интензивирање на соработката со бизнис-секторот за зголемување на инвестициските вложувања <b>3.2</b> Дефинирање нова даночна политика за стимулации при инвестирањето во образованието
	<b>3.2</b> Број на ЈПП со бизнис субјекти	3 до 2020 год.	
<b>ВРЕДНОСТИ:</b> СОЖИВОТ, ОДРЖЛИВОСТ И ТРАЈНИ ВРЕДНОСТИ, ИНТЕГРИРАНОСТ, МОТИВИРАНОСТ, ЗАКОНИТОСТ, ТРАНСПАРЕНТНОСТ, ПРОФЕСИОНАЛНОСТ И ТОЧНОСТ, ЕДНАКВОСТ, ПАРТИЦИПАТИВНОСТ, КОНТИНУИРАНОСТ, ОТВОРЕНОСТ И ОРИЕНТИРАНОСТ, УНАПРЕДУВАЊЕ НА ЗДРАВЈЕТО, ПАРТИЦИПАТИВНОСТ, ПОСВЕТЕНОСТ, КОМПЕТИТИВНОСТ			

## МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА

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

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

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

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

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

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

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

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







