

:

ТЕМА:

**ПАРТНЕРСТВОТО ВО ПРОЦЕСОТ НА СТРАТЕШКОТО  
ПЛАНИРАЊЕ ВО УЧИЛИШТЕТО**

<http://www.MaturskiRadovi.Net>

<http://www.maturski.net>

<http://www.diplomski-radovi.com>

<http://www.prevodim.com>

<http://www.seminarskirad.org>

<http://www.seminarskirad.info>

## СОДРЖИНА

Вовед 3

1. Планирањето како процес 4

1.1. Видови временски планирања 6

1.1.1. Долгорочно планирање 6

1.1.2. Среднорочно планирање 8

1.1.3. Краткорочно планирање 8

2. Планирање во училиштето 9

2.1. Стратегиско планирање 9

2.1.1. SWOT анализа 10

2.1.2. Развоен план 10

3. Водство во процесот на планирање во  
училиштето 12

3.1. Улогата на директорот 12

3.2. Улогата на управниот одбор 13

4. Учество на екстерното и интерното опкружување во  
процесот на планирање во училиштето 15

5. Комуникацијата и односот во процесот на  
партиципативно планирање во училиштето 17

6. СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ 19

Заклучни согледувања 25

Користена литература 27

## Вовед

Планирањето е динамичен процес. Со него организацијата се стреми да се прилагоди на внатршните и надворешните промени. Преку планирање, а врз база на анализа од минатото и претпоставки поврзани со иднината, организацијата врши избор на целите и начините за нивното остварување по пат на планови, програми, стратегии и сл.

Планирањето е особено значајно, а истовремено и користено од институциите кои се изложени на пазарно работење, каде што конкуренцијата е битен фактор за успешноста во работењето на организацијат. Но, планирањето не значи дека е помалку важно во области каде конкурентското работење е поинакво, во конкретниов случај воспитно-образовните организации (училиштата). Во денешните новосоздадени услови за работа на воспитно-образовните организации каде голем дел од надлежностите и ингеренциите од Министерството за образование и наука преминаа на локално ниво (училишта и локална власт), училиштата сами ќе одлучуваат за својот понатамошен развој и опстанок.

Преку процесот на планирање, организацијата настојува да биде креатор на својата иднина. Во планирањето и развојот на сè вкупниот воспитно-образовен процес треба да бидат вклучени сите субјекти од интернта и екстерната средина на училиштето (учениците, родителите, наставниците, локалната самоуправа, невладините организации, државата) со цел да се постигнат врвни резултати и истовремено да бидат задоволени потребите на претходно споменатите субјекти. Директорот на училиштето како лидер ја има клучната улога во планирањето и координирањето на вработените. Тој е лицето кое доделува и делегира работни задачи кои се во релација со целите и активностите за реализација на училишните планови. И на крај, за реализација на училишните планови, неопходна е добрата комуникација, внатре во самата организација помеѓу сите субјекти, како и воспоставување добра комуникација со надворешното опкружување.

## 1. Планирањето како процес

"Планирањето претставува посветеност кон целите со кои мораме да се занимаваме, а обично тоа не го правиме, соочување со фактите кои не ни се допаѓаат и поставување прашања за кои ни недостасува храброст да ги поставиме" (Johan Gardner).

Секоја смислена акција на човекот однапред е условена со еден комплексен процес на мислење во кој се согледуваат сите релевантни фактори за идниот процес. Дел од процесот на мислење кој претходи во реализацијата на наумената акција најчесто се вика планирање.<sup>1</sup>

Планирањето претставува обид да се предвиди и обликува иднината, а за иднината секогаш се кажува дека е неизвесна, полна со ризици, опасности и неочекувани пресврти, за овие искажани факти секој кој се занимава со планирање во организациското работење треба да биде свесен. Искажаното не значи дека од процесот на планирање треба да се откажеме или да го занемариме. Напротив, тоа само значи дека треба да се придржуваме кон правилата и постапките во процесот на планирање, на тој начин ризиците и грешките би се свеле во разумни и најмали граници. Основната предност на планирањето, и покрај сите препреки, се состои во тоа што дава јасен правец по кој треба да се движиме, давајќи можност да се предвидат потребните ресурси кои ќе бидат неопходни во иднина. Во контекст на ова оди и она што го кажал познатиот американски генерал (George Patton) "Добриот план кој го имаме денес, подобар е од совршениот план кој можеби ќе го имаме утре".

Преку процесот на планирање дознаваме: Каде сакаме да одиме?; Зошто сакаме таму да стигнеме?; Како да стигнеме до таму? и Како ќе знаеме дека се движиме по вистинскиот пат кој не води до целта?

Во нашиов конкретен случај планирањето се однесува на можни идни состојби во кои училиштето може да се најде, како и превземање соодветни активности преку кои ќе ја дочекаме спремни иднината.

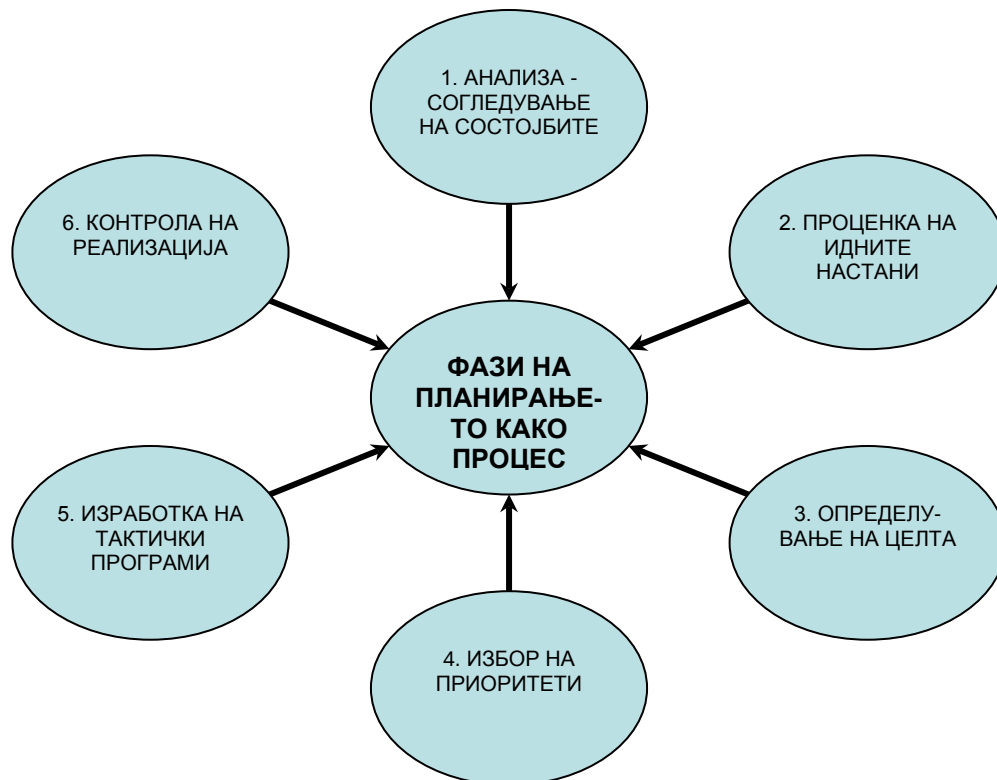
---

<sup>1</sup> Тодор Кралев (Трето издание – 2001) – „Основи на менаџментот“ Центар за интернационален менаџмент – ЦИМ, Скопје

Кога се изработува план треба да се појде од фактот дека тој е флексибилен, подложен на промени кои ги диктира опкружувањето и истите треба да бидат вградени во него, а со цел да се постигнат идните резултати кои сме ги зацртале и ги очекуваме.

Во оваа прилика треба да се истакне и тоа дека планирањето во себе вклучува и песимистичка и оптимистичка компонента. Песимистичката произлегува од таму што постои верување дека доколку не се преземе ништо, веројатно дека посакуваната идна состојба нема да се случи. Оптимистичката изразува сваќање дека мора нешто да се превземе, односно направи за да се зголемат шансите посакуваните работи да се случат во иднина.

Планирачкиот процес содржи повеќе фази кои се групираат на следниов начин<sup>2</sup>:



Слика бр. 1 Фази во процесот на планирање

<sup>2</sup> Трајан Гоцевски (1997) - „Образовен менаџмент“. Македонска ризница. Куманово

## 1.1. Видови временски планирања

Според времето на планирање разликуваме три вида планови и тоа: *долгорочни* кои имаат стратегиски карактер и се прават за рок од 10 години, *среднорочни* се прават за рок до 5 години и *краткорочни* кои обично се засноваат врз буџетот на организацијата и се со рок од една година, три месеци или месец.

### 1.1.1. Долгорочно планирање

Овој вид планови се носат за десет и повеќе години и со нив се утврдуваат долгорочните цели и правци за развој на организацијата, во нашиов случај воспитно-образовната организација. Задачата на долгорочните планови е со нив да се утврди динамиката за пораст и правците на развој на организацијата.

Овие планови се однесуваат на подолг период за иднината и се засноваат на предвидување на многубројни параметри, долгорочните планови содржат елементи на неизвесност кои ги носи иднината.

Ако се има во предвид големината на претпријатието и должината на периодот, долгорочните планови се повеќе насочени кон дефинирање на активностите кои се однесуваат на опкружувањето, а помалку на активностите со кои претпријатието се прилагодува на опкружувањето.

Долгорочните планови во воспитно-образовниот процес обично ги носи Владата на една земја, поточно Министерството за образование и наука (како што е случај кај нас) и сите други државни институции кои работат во негов склоп (Биро за развој на образованието, Државен просветен инспекторат, Државен испитен центар, Педагошка служба и тн.). Таков е на пример случајот со "Националната програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 со придружни програмски документи".<sup>3</sup> Кога се изработува долгорочно планирање

<sup>3</sup> [http://www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/mak-strategija-mk.pdf](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/mak-strategija-mk.pdf) „Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 со придружни програмски документи“, (електронско издание)

истото треба да се заснова на познавање на тенденцијата за развој на науката, техниката, технологијата, долгорочните прогнози за развој на околината, економските и еколошките прилики, демографските и други фактори.

Визионирањето е основа на долгорочното планирање и истото претставува гледање во иднината. Може да се каже дека во почетокот е замаглено, односно се гледаат некои контури на нејасна слика, која со текот на времето се разјаснува. Вака разбран терминот визионирање асоцира на некое што има натприродни способности да ја прогнозира иднината. Меѓутоа, критичната компонента на визионирањето не е измислување на одговори за идните потреби на организацијата. Кажано со други зборови, тоа е процес на креирање на иднината со преземање на соодветни активности во сегашноста. Секоја човечка активност започнува со идеја и надеж дека ќе се постигне саканата визија. Без јасна визија човекот бесцелно лута во животот, во нашиов случај без разлика дали е тоа родител, вработен или директор на училиште.

Конкретно кога станува збор за визијата, таа може да се дефинира како ментална слика на една можна и посакувана состојба во една организација .

Мисија, односно стратегиска мисија се дефинира како широк функционален исказ на организацијата по кој таа се разликува од другите видови дејности во своето опкружување. Со неа подробно се објаснува каква намера има организацијата во периодот кој следува со цел да ги оствари зададените цели. Стратегиската мисија мора да ги исполни следните цели: да биде афментична, да биде создадена од тим менаџери а не од еден човек, да се однесува најмалку на период од 3 години, да ги дефинира јасно сите задачи со кои организацијата се занимава и со кои ќе се занимава, да ги уважува сите заинтересирани страни од внатрешното и надворешното опкружување, таа мора да биде предизвикувачка, да нуди нови перспективи и да биде реална и остварлива.

### **1.1.2. Среднорочно планирање**

Овој вид на планови се донесуваат за период до пет години. Инаку тие претставуваат основни планови за развој на организацијата. Среднорочните планови во суштина помагаат долгорочните планови да се преточат во поконкретни активности. Во овој дел на планирање потполна одговорност имаат избраните лица од страна на Владата или локалната заедница, а тоа се директорите на воспитно образовните организации. Во нив се се предвидува перспективата на раст и развој на организацијата во период до пет години и на тој начин се дефинира и насочува реализацијата на развој на одредена организација за тоа време. Овие планови се многу подетални и попрецизни од долгорочните планови.

### **1.1.3. Краткорочно планирање**

Во суштина годишниот план служи за краткорочна изработка на една етапа од среднорочниот план. Што значи годишниот план има за задача да обезбеди реализација на среднорочниот план за таа работна година. Краткорочниот план е конкретен, прецизен и многу детален план кој е ориентиран на користење на постојните можности на организацијата и условите на опкружувањето во планската година. Во овој дел на планирање, односно спроведување, во нашиов случај, кога станува збор за воспитно-образовна организација, главната улога ја имаат оние кои се директно вклучени во воспитно-образовниот процес и се во секојдневен контакт со учениците, тоа се наставниците и стручните служби во училиштата.

## **2. Планирање во училиштето**

Преку планирањето се дава правецот на она што ќе следи во иднина и при тоа се внимава да се избегнат непотребни акции и намалување на можностите од неуспех од опкружувањето, како и стихијно неорганизирано однесување на организацијата.

Доколку сметаме дека одредени работи ќе се реализираат онака како што сме замислиле, а во врска со тоа да не преземаме никаква акција, тогаш потребата од планирање не е неопходна. Треба да се истакне дека планирањето не вклучува носење одлуки за иднина, туку тоа се однесува на носење тековни одлуки за реализација на своите идни цели односно развој.

Планирањето во училиштето се однесува на можни идни состојби во кои може тоа да се најде, како и превземање соодветни активности преку кои училиштето ќе биде spremно да ги дочека сите предизвици кои ги носи иднината.

### **2.1 Стратегиско планирање**

Развојното планирање во училиштата претставува стратешки план за развој на воспитно-образовните организации во кои се дефинираат, унапредуваат и развиваат приоритетите во рамки на воспитно-образовниот процес. Кадарот и поддршката за реализација на развојното планирање во воспитно-образовните организации се од големо значење. Секоја организација егзистира во дадени услови на околината која го опкружува. Истите имаат важно влијание при изборот на стратегијата која ќе се примени. Оттука дијагнозата на околината има за цел да ги утврди клучните фактори на влијание на сегашниот и идниот развој на организацијата, а со тоа и изборот на неговата стратегија. Може да се констатира дека развојното планирање се реализира во две фази и тоа:

- Процес на самоевалуација и
- Процес на изработка на развоен план

### **2.1.1. SWOT анализа**

SWOT анализата во голема мерка може да помогне во откривањето потенцијалните јаки и слаби страни на воспитно-образовната организација кои произлегуваат од внатре, од самата организација и приликите и заканите кои произлегуваат од опкружувањето на организацијата.

Она што ја прави SWOT анализата посебна е тоа што преку неа може да се дојде до податоци за тоа кои се шансите кои се поклопуваат со предностите, а преку разбирање на слабостите на организациското работење може да се елиминираат заканите кои во друга ситуација би можеле да ве дочекаат неспремни.

Дијагнозата на состојбата во воспитно-образовната организација може да отпочне со изработка на рамка за самоевалуација. Таа содржи прашања поврзани за воспитно-образовната организација во согласност со седум однапред определени категории, а секоја категорија е поделена во повеќе подкатегории, односно теми:

- Курикулум
- Постигнувања на учениците
- Учење и настава
- Поддршка за учениците
- Училишна клима (етос)
- Ресурси
- Лидерство

Прашањата во секоја рамка се базирани на меѓународни искуства на самоевалуација на училиштата, приспособени на училиштата кои егзистираат во Македонија. Преку нив училиштето добива еден поширок увид во своето работење и тоа во сите клучни области.

### 2.1.2. Развоен план<sup>4</sup>

Развојниот план претставува документ кој се однесува за период од 3 до 5 години. Во неговото создавање и реализација треба да бидат вклучени сите оние кои посредно и непосредно се вклучени во непреченото функционирање на воспитно-образовната организација: наставниците, другите вработени во училиштето, учениците, нивните родители, претставници од локалната управа. Со цел да се издвојат приоритетите за унапредување на воспитно-образовната работа, треба да се тргне од анализата на училишните резултати. Резултатите од анализата во училиштето може да дадат слика за тоа како функционира училиштето, заедно со неговите силни и слаби страни, постоечките ресурси од различни агли во сите области, стручно усовршување на наставниот кадар, организирање на работата, раководење, комуницирање, соработка со локалната заедница. Врз основа на добиените резултати се дефинира мисијата и визијата на училиштето со сите нивни специфичности за развоен период кој ќе трае од 3 до 5 години. Она што се сака да се постигне, а имајќи ги во предвид добиените резултати, на заеднички состанок, училишниот тим за развојно планирање, наставничкиот совет, училишниот одбор и претставниците од училишната заедница, ги дефинираат подрачјата каде ќе има промени и подрачјата кои треба да имаат приоритетен развој. Резултатите од состанокот во вид на приоритети се дефинираат низ развојни цели кои одговараат на прашањето што е тоа што се унапредува? Понатаму, целите се конкретизираат низ задачи на кои им се дава конкретен правец какви промени се воведуваат, а активностите секоја задача поконкретно ги разработува.

---

<sup>4</sup> <http://www.pedagog.org.rs/samovrednovanje.php> М-р Јелена Стаматовиќ, *Самовредновање и развојно планирање у школама*.

### **3. Водството во процесот на планирање во училиштето**

Водството претставува однесување или поведение кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели<sup>5</sup>.

Органите кои управуваат и раководат со воспитно-образовната организација, училишниот одбор и директорот, мора да носат одлуки. Тие одлуките не можат да ги планираат и носат сами, во целиот тој процес на одредено ниво треба да бидат вклучени и останатите субјекти, а пред сè тука се мисли на учениците и нивните родители и наставниците.

#### **3.1 Улогата на директорот**

Раководен орган на основното училиште е директорот. Директорот го именува и разрешува градоначалникот на општината, по предлог на училишниот одбор.<sup>6</sup> Училишниот одбор и претставник од Бирото за развој на образованието вршат интервју со кандидатите кои ги исполнуваат условите за директор. Училишниот одбор, во рок од седум дена, на градоначалникот на општината му предлага еден кандидат за избор на директор.

Директорот е раководен орган на основното училиште и е одговорен за законитоста во работата и за материјално-финансиското работење на училиштето. Неговиот мандат трае 4 години. Директорот, покрај другото, може да биде разрешен и доколку по негова вина е нанесена штета на учениците, на нивните родители (старатели) или на општествената заедница.

Практиката покажува дека поуспешни се училиштата во кои директорот делегира овластувања и одговорности на другите вработени во организацијата на работата на училиштето и во донесувањето одлуки.

---

<sup>5</sup>. Константин Петковски (1998) - „Менаџмент во училиште“, НИРО Просветен работник, Скопје. Во наведениот литературен извор, дефиницијата е преземена од Patrisk Whitaker “Managing change in schools”, Open University Press, 1995.p.72

<sup>6</sup> „Закон за основно образование“, (19.08.2008) - Службен весник на Р.М.бр.103/2008

Училиштата со добра организација на работата се предуслов за добра клима и соодветна култура. Директорот на училиштето е носител во планирањето и координирањето на вработените во врска со нивната вклученост во планот за развојот на училиштето. Воопшто улогата на директорот е да определува задачи кои се во релација со целите и активностите на планот за развој на училиштето. За да се задоволат критериумите потребно е директорот да преферира тимска работа во процесот на изработка и имплементација во развојниот план во училиштето.

### **3.2 Улогата на управниот одбор**

Орган на управување во училиштето е управниот одбор. Во малите училишта (до 24 паралелки) училишниот одбор е составен од 7 члена, и тоа: двајца претставници од наставниците, стручните соработници и воспитувачите (ги именува и разрешува наставничкиот совет, двајца претставници на родителите, односно старателите на учениците (ги именува и разрешува советот на родителите), еден претставник од Министерството за образование и наука (го именува и разрешува Министерот за образование и наука) и двајца претставници од основачот (ги именува и разрешува советот на општината). Училишниот одбор во големите училишта (со повеќе од 24 паралелки) е составен од 9 члена и тоа: тројца претставници од наставниците, стручните соработници и воспитувачите, тројца претставници од родителите, односно старателите на учениците, еден претставник од Министерството за образование и наука и двајца претставници од основачот (општината).<sup>7</sup> Претставниците од родителите, односно старателите на учениците, од основачот и од Министерството за образование и наука не можат да бидат именувани од редот на вработените во училиштето. Членовите на одборот, освен претставниците на родителите, односно старателите на учениците се

---

<sup>7</sup> „Закон за основно образование“, (19.08.2008) - Службен весник на Р.М.бр.103/2008

именуваат за период од четири години со можност за повторен избор. Претставниците од родителите, односно старателите на учениците во училишниот одбор се именуваат за период до завршување на основното образование на нивното дете.

Одлуките на седниците на училишниот одбор се донесуваат со мнозинство гласови од вкупниот број на членови на одборот. Училишниот одбор, покрај другото, одлучува по жалби на учениците, родителите, односно старателите на учениците.

Училишниот одбор како управен орган е претставник на училиштето и краен филтер кој ги прифаќа односно одобрува документите потребни во процесот на изработка на развоен план. Истиот има задача да го следи процесот во однос на застапеноста, транспарентноста и реалниот приказ на содржината на развојниот план.

#### **4. Учество на екстерното и интерното опкружување во процесот на планирање во училиштето**

Околината во воспитно-образовниот процес има битна улога. Од неа зависи во какви услови ќе функционираат воспитно-образовните организации и дали под тие услови ќе може да ги постигнат зацртаните организациски цели. Не постои училиште кое може да опстојува надвор од неговото опкружување. Училиштето со своето работење е под влијание, а исто така и влијае врз опкружувањето, односно околината.

Воспитно-образовните организации во своето работење секојдневно доаѓаат во судир со екстерното опкружување кое денес, во 21 век, е сè покомплексно и подинамично. Доколку сака училиштето да успее во постигнувањето на зацртаните организациски цели, покрај другото, тоа треба да го усогласи своето работење и со екстерното опкружување. Екстерното опкружување е составено од субјекти кои се наоѓаат надвор од училиштето, а кои имаат битно влијание врз целокупното негово функционирање. Тука спаѓаат разни: општествени, демографски, културни, економски, технолошки, социјални, правни, конкурентски фактори кои делуваат во работењето на училиштето. Како што рековме, екстерното опкружување го сочинуваат фактори кои се надвор од училиштето и кои директно, односно индиректно делуваат на неговото функционирање. Од тие причини училиштето секогаш треба да биде спремно и да знае зошто, кога, како и каде одредени случувања и настани ќе имаат влијание врз неговото работење. Исто така, училиштето постојано треба да биде во чекор со сите нови трендови, иновации и случувања во сферата на воспитно-образовниот процес на светско ниво. Во врска со екстерното опкружување многу е важна и анализата, затоа што преку неа училиштето може да предвидува, набљудува, скенира и проценува состојби и фактори кои за училиштето создаваат ограничувања, односно нудат дадени можности.

Меѓу другото, интерното опкружување на едно училиште го сочинуваат сите вработени: директор, наставници, стручна служба, техничко-помошен кадар и учениците. Интерното опкружување е она кое ги утврдува интерните стратегиски фактори на училиштето, односно ги анализира кои се слабостите и предностите во неговото работење, а кои фактори ќе учествуваат во формулирањето на училишната стратегија. Доколку се направи успешна анализа на интерното опкружување, тоа ќе биде битен услов за изготвување успешна стратегија. Сето ова ќе се оствари преку идентификување на клучните интерни фактори: вработени, ресурси, технологија, наставен процес, конкурентност во дејноста, анализа, заклучоци и давање оценка на интерните стратегиски фактори преку кои треба да се одредат слабостите и предностите на училиштето во однос на другите училишта од опкружувањето. Едно училиште во своето работење највеќе треба да се потпира на своите ресурси. Во прв ред тука спаѓаат човечките ресурси, а тоа подразбира раководен и наставен кадар кој е високо образован, кадар кој ги следи сите трендови и новитети што се случуваат во светот во сферата на воспитно-образовната дејност. Раководен и наставен кадар кој е спремен постојано да учи и да се надоградува со знаење, а преку кое знаење учениците ќе добиваат, стекнуваат нови знаења и вештини со што спремно ќе може да одговорат на сите нови предизвици кои ги носи 21-век. Како предност во своето работење за едно училиште може да биде и кадарот (учениците) кој произлегол од тоа училиште, а кој денес е на важни позиции во градот, земјата, регионот, на светско ниво. Училиштето во своето работење како конкурентска предност во маркетиншки цели може да го издвои, искористи овој момент. Кога станува збор за интерното опкружување треба секогаш да се знае дека предноста и слабата произлегуваат од внатре, од училиштето.

## **5. Комуникацијата и односот во процесот на партиципативно планирање во училиштето**

Наведената организациска структура и организација на работата во процесот на развојно планирање предвидуваат и два вида комуникација во училиштата и тоа:

- внатрешна и надворешна

Внатрешната комуникација се однесува на комуникацијата помеѓу наставниците како и онаа што се одвива помеѓу сите вработени во училиштето без разлика на нивното место во организациската хиерархија. Директорот и членовите на работните групи ја делат одговорноста за прогресот во работата во достигнување на целите. Клучни принципи во квалитетното водство вклучуваат:

- да се верува во групата дека може самата да донесе добри одлуки
- да се осигура учество убедувајќи ги луѓето како природен водич
- да се користат ефективни процеси
- да се работи заедно во доверба
- да се оди напред кон целта
- да се учи од искуството

Исполнувањето на претходното е возможно единствено преку негување на дијалогот во рамките на работните тимови, работната група и севкупно низ хоризонталната и вертикалната инфраструктура на училиштето.

Надворешната комуникација ја вклучува интеракцијата на училиштето со сите фактори кои влијаат на него. Самата поставеност на процесот на воведување и имплементацијата на развојното планирање во училиштата бара наставниците да ја имаат клучната улога во целиот процес, работејќи во работни групи кои вклучуваат учество од страна на родители и ученици. Од самиот почеток на состаноците на работните групи учесниците мора да знаат што ќе се случува, да чувствуваат дека се во сигурна средина и да им веруваат на другите за целосно да земат учество во состанокот. Тие мора да

ја прифатат новата поставеност на односите и да се согласни на правилата дека ќе се негува дијалогот со рамноправно учество на родителите, учениците и преостанатите учесници како претставници на локалната заедница. Всушност тоа значи дека улогата на вработените е да бидат олеснувачи во комуникацијата со надворешните субјекти.

Може да се резимира дека училиштето е комплексен организациски систем кој бара големи залагања и посветеност на сите вработени во него, без да се занемари и значењето во процесот на носење одлуки и од страна на сите други субјекти, што е главен услов за квалитетен процес на развојно планирање како основа за намалување на заканите и оптимално искористување на можностите.

## **ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА**

Планирањето е разумно соединување на она што се сака со она што ќе се случи. Планирањето е процес со чија помош системот ги приспособува своите ресурси спрема промените во надворешните и во внатрешните услови. Планирањето е мисловен процес и свесна дејност, заснована врз научна основа, дејност за барање и избор на сакани и остварливи идни цели како и на начин (мерки, средства и акции) со кои може да се обезбеди постигнувањето на целите. Планирањето е оптимално усогласување и насочување на вложените ресурси за зголемување на учинокот од дотогашното функционирање на организацијата. Планот е однапред одреден правец на активностите, а целите всушност, се план изразен на резултатот кој треба да се постигне.

Планирањето мора да биде својствено на секој субјект пред да отпочне со каква и да е свесна акција. Планирањето е процес кој меѓу другото бара интелект, бара свесно да се одредат тековите на дејствување, на тој начин ги базираме нашите одлуки на цели, знаења и размислени проценки. Секој план и сите негови помошни планови треба да придонесуваат кон исполнување на намерата и целите на организацијата.

Училиштето во услови на општествено-економска трансформација мора многу внимателно да го следи воспоставувањето на новите односи меѓу него и неговите интересенти кои директно или индиректно влијаат на работата на училиштето. Тоа произлегува од новите односи во општеството кои го наметнуваат фактот дека училиштето постои заради средината или поконкретно заради учениците како негови клиенти.

Согледувајќи ја актуелната состојба во поставеноста на стратешкото планирање во училиштето се изведува заклучок дека со процесот првенствено се применуваат стратегии за одржување на стабилност со комбинација и примена на стратегии на раст. Генерално со процесот се тежнее кон воведување стратегија за одржлив развој на училиштето. Таквиот пристап укажува дека процесот е сеопфатен и ги содржи сите аспекти на организациското работење во училиштето, тука вклучувајќи го подобрувањето на инфраструктурните услови, подобрување на опременоста со наставни средства и помагала, унапредување на професионалните компетенции на наставниците и унапредување на односите со средината со посебен акцент на унапредување на воспитно образовната дејност и подигање на образовните резултати на учениците. Ваквата поставеност овозможува реално планирање на идните состојби согласно актуелниот процес на децентрализација на образовниот систем и овозможува зајакнување на капацитетите на училиштата во услови на децентрализиран образовен систем со постојани променливи барања од страна на средината.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Трајан Гоцевски (1997) - „Образовен менаџмент“. Македонска ризница. Куманово
2. Тодор Кралев (Трето издание – 2001) – „Основи на менаџментот“ Центар за интернационален менаџмент – ЦИМ, Скопје
3. Константин Н. Петковски и Мирјана А. Алексова (2004) - „Водење на динамично училиште“. Министерство за образование и наука - Биро за развој на образованието, Скопје
4. Константин Петковски (1998) - „Менаџмент во училиште“, НИРО Просветен работник, Скопје
5. Драган Јанкоски (1998) – „Транзиција менаџмент образование“, НИРО Просветен работник. Скопје
6. Слободанка Ристевска и Голубина Горѓиевска (2004) – „Прирачник за родители на ученици од основното образование“, Граѓанско образование – Пат кон граѓанско општество, Скопје,
7. „Закон за основно образование“, (19.08.2008) - Службен весник на Р.М.бр.103/2008
8. [http://www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/mak-strategija-mk.pdf](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/mak-strategija-mk.pdf) „Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 со придружни програмски документи“, (електронско издание)
9. <http://www.pedagog.org.rs/samovrednovanje.php> М-р Јелена Стаматовиќ, Самовредновање и развојно планирање у школама.
10. Fred R. David. *Strategic management*. Pearson Prentice Hall.
11. Прирачник. Грантови за развој на училиштата ( 2006), Скопје.

<http://www.MaturskiRadovi.Net>

<http://www.maturski.net>

<http://www.diplomski-radovi.com>

<http://www.prevodim.com>

<http://www.seminarskirad.org>

<http://www.seminarskirad.info>