

**ИЗРАБОТВАНЕ НА СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА
ОБРАЗОВАТЕЛНАТА ИНСТИТУЦИЯ**

ВЕСЕЛИН МИХАЛЕВ

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

РЕЗЮМЕ: В публикацията се разглеждат въпроси, свързани със стратегическото планиране на училището, както и изработване и приемане на стратегия за развитието на образователната институция. Направен е анализ на същността, основните характеристики и етапи на изработване на училищна стратегия.

Ключови думи: стратегия, стратегическо планиране, училище

**DEVELOPMENT OF A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE
EDUCATIONAL INSTITUTION**

VESELIN MIHALEV, Ph.D

Varna Free University „Chernorizetz Hrabar”

ABSTRACT: The publication addresses issues related to the strategic planning of the school and the development and adoption of a strategy for the development of the educational institution. An analysis of the nature, main characteristics and stages of developing a school strategy has been made

Key words: strategy, strategic planning, school

ВЪВЕДЕНИЕ

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА УЧИЛИЩЕТО

В съвременните социални, икономически, политически реалности училището като образователна институция се развива в условията на динамична среда. За да отговори на повишените обществените очаквания за високо качеството на образование, училищната институция трябва да има точна оценка за настоящото си развитие, като си даде отговор на въпросите: „Къде се намира училището като образователна институция днес?“, „В каква посока в бъдещ период то ще се развива? и „Къде иска ръководството да отиде училището след определен период от време?“. Отговорът на тези въпроси обуславя ролята на *стратегическото планиране* за ефективното управление на училището. Чрез него се изготвя цялостната стратегия за училищното развитие, като се анализират всички фактори, които оказват влияние върху него. То се явява и база за вземане на дългосрочни решения.

„Според Уайндлинг стратегическото планиране е техника, която служи за ориентир на ръководителите и мениджърите в обстановката на едно непредвидимо и несигурно бъдеще. То е начин да се поддържа организацията на ниво чрез адаптация към промените във външния и вътрешния контекст“ (Балкански 2003, с.18). Стратегическото планиране *„...представява избор на действие и решение, предприемани от ръководството. Те водят до разработка на специфични стратегии, предназначени за достигане целите на организацията“* (Ангелов 1998, с. 126).

Стратегическото планиране може да се определи като система от решения и действия на училищното ръководство, свързани с разработване и реализиране на специфични стратегии, определящи пътя за постигане

целите на училището като организация. Това е цялостен подход към развитие на образователната институция, който акцентира върху предназначението му, неговото устройство, бъдещо и желано състояние (Питекова 2011, с.162).

Стратегическото планиране е в основата на всички управленски функции в училището - планиране, организиране, мотивиране и контрол. Въз основа на него се осъществява избор на стратегически решения и действия за постигане на неговите цели. Имайки предвид това всяко училищно ръководство разработва стратегически планове. От тук основната характеристика на стратегическото планиране е неговата дългосрочност. То е насочено преди всичко към развитието и усъвършенстването на училището като организация, отколкото към неговото функциониране.

Стратегическото планиране на училището спомага да се:

- определи, визира и контролира бъдещото желано състояние на училището като организация;
- набележат стратегическите цели и задачи и да се разработят конкретни стратегии за тяхното реализиране;
- да се вземат ключови решения за развитие на училищната организация и да се посочат най-подходящите пътища за действие;
- развият лидерските умения на директора като ръководител;
- повиши отговорността на педагогическите специалисти и на целия персонал на училището за постигане целите на училището;
- подобрят връзките и взаимоотношенията на училището с неговите социални партньори;
- повиши конкурентоспособността на училището.

Стратегическото планиране е основна управленска функция, сложен процес, който може да се определи като съвкупност от съгласувани дейности, свързани с определяне посоките на стратегическо развитие на

училището. То „представява инструмент, който подпомага вземането на управленски решения. Неговата задача е да осигури достатъчно нововъведения в организацията. В теорията са обособени четири основни вида управленска дейност в рамките на стратегическото планиране: разпределение на ресурси, адаптация към външна среда, вътрешна координация и организационно стратегическо структуриране“ (пак там).

Стратегическото планиране търси съвпадение на връзките между условията на средата, спецификата на стратегията, организационната структура, технологията на обучение и възпитание, човешките ресурси и културата на училището. Така се отговаря на стремежа за постигане на съответствие между твърдите променливи от организационен и икономически характер (hard S) и меките променливи (soft S) от социокултурен и политически характер.

СЪЩНОСТ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА РАЗВИТИЕ НА УЧИЛИЩЕТО

Резултатът от стратегическото планиране намира израз в стратегията за развитие на училището, която може да се разглежда като програма, определяща посоката на цялостното му развитие за определен период от време и установяване на неговите бъдещи позиции в образователното пространство. Стратегията съдържа основните цели за развитие на училището, пътищата за тяхното постигане и посоката на ориентация. Тя придава на училището индивидуалност и определя неговото специфично поведение в определен бъдещ период по отношение както на средата, така и на себе си. Като управленски инструмент стратегията дава възможност да се открие идентичността на училището като организация, да се очертае и направлява неговото развитие в определена посока, да се стабилизира

неговата позиция в общественото пространство, да се координират и обединят усилията на цялата педагогическа общност.

Всяко училище разработва различни стратегии, които могат да бъдат класифицирани по различни признаци. Основните класификации са:

- *в зависимост от обхвата стратегиите биват:*

- ✓ национални - обхващат цялата система на образованието;
- ✓ организационни - стратегия за развитие на отделно училище;
- ✓ общинска-стратегия за развитие на общинската образователна система;

- ✓ интернационални - стратегия за участие на отделна образователна институция в международни проекти;

- *в зависимост от обекта на стратегическото планиране:*

- ✓ образователни - свързани с проблеми и възможности за промяна в образователно-възпитателния процес на училището;

- ✓ икономически - свързани с промени в ресурсната обезпеченост на училището;

- ✓ социални-свързани с промени в развитието на социалните отношения в училището;

- ✓ организационни-свързани с промяна в организацията на дейностите в училището;

- *в зависимост от състоянието, в което се намира училището:*

- ✓ стратегия за динамично развитие - такава алтернативна стратегия избират директори на училища, които притежават предприемачески стил на управление, насочен към провеждане на иновации в училището и преобразуване на дейността му;

- ✓ стратегия на ограничен ръст - училището се придържа към такава стратегическа алтернатива, когато не среща трудности и ръководството не

предпочита промяна. База за формулиране целите на училището е постигнатото равнище през предходния период;

✓ стратегия на оцеляване и съкращаване дейността на училището - училището се придържа към такава стратегическа алтернатива, когато се изправя пред проблеми, водещи до неблагоприятни тенденции в неговото развитие (намаляване броя на учениците, недостиг на финансови средства), които принуждават ръководството да преследва цели, чието равнище е по-ниско от постигнатите резултати;

✓ стратегия, съчетаваща характеристиките на горните три. Тя се ползва от големи училищни организации и от частните образователни институции;

• *в зависимост от личностните качества на директора като ръководител на училището:*

✓ пасивна стратегия - директорът като ръководител се подчинява на разпоредбите на министерството на образованието и общината, без да се опитва да анализира, преосмисля и защитава интересите на училището;

✓ защитна стратегия - директорът като ръководител отделя внимание на второстепенни проблеми, като не пренебрегва важните и значими въпроси в развитието на училището;

✓ настъпателна стратегия - директорът проявява предприемачески стил на управление, умения да установява бъдещи позиции на развитие на училището (Питекова 2011, с.164-165).

Като други видове стратегии на организациите могат да се посочат:

1. Моделът на факторите за създаване на стратегията за бизнеса на М. Портър по **петте основни сили**. Г. Цоков предлага нейното адаптиране за училищата по следния начин: отчитане на съперничество, заплахата от заместители на конкретното училище, покупателна и филтърна способност

на потребителите, особености на доставчиците, бариери за влизане в образователния пазар.

2. Стратегия на Синия океан (Blue Ocean Strategy) - иновативна стратегия, която пледира за създаване на нови пазарни пространства, вместо конкуренция. Базира се на шест принципа на отслабване на рисковете: възстановяване на пазарните граници, съсредоточаване върху главното и цялото, поглед отвъд съществуващото търсене, стратегическа последователност, преодоляване на ключови организационни пречки, градеж по изпълнение на стратегията.

3. Стратегия, базирана на ресурсите (Recourse-Based Theory). Създаването на стратегията се разбира като интегриране на реални възможности. Тази стратегия се счита за динамична и най-модерна.

4. Стратегическа карта (Strategy Map). Тя представлява визуално представяне на стратегията на училището, което илюстрира, как организацията планира своята мисия, визия, ценности, цели и действия по изпълнението им. На картата се изобразяват четири равнища: учене и растеж, вътрешни процеси, финанси - потребители (Цоков 2012).

Стратегията за развитие на училищната институция по своята същност е общ и недетайлизиран план за действие (модел на поведение на хора и организации със собствено автономно пространство и възможни варианти за избор), предназначен за постигане на някои по-далечни цели. Според М. Ансоф, тя е изкуство на ръководство, координиране и разпределение на дейности и ресурси за постигане на тези цели. *„Стратегията на организацията е съвкупност от правила за вземане на решения, съобразно които всяка организация ръководи своята дейност“* (Ансоф, 1989).

Henry Mintzberg сочи, че стратегията има следните форми, изразени чрез петте P:

- Plan (план);
- Ploy (тактика, маневра);
- Pattern (модел, шаблон);
- Position (позиция);
- Perspective (бъдеще) (Mintzberg 1991)

Някои от по-важните характеристики на стратегията за развитие на училището се свеждат до това, че тя е:

- форма на мислене в перспектива;
- път на движение към по-далечни цели;
- перспективна ориентация на организацията в средата;
- изборът на стратегията зависи от ресурсите, особеностите на средата;
- ориентацията на училището към конкурентноспособност или към иновации;
- не е в противоречие с националната стратегия за образованието.

Стратегията за развитие на училището не трябва да бъде интуитивна, статична, безлична, обща, неясна, хаотична, непредсказуема, субективно-лидерска или прекалено радикална

ОСНОВНИ ФАЗИ В ПРОЦЕСА НА ИЗРАБОТВАНЕ И ПРИЕМАНЕ НА СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА УЧИЛИЩЕТО

Процесът на стратегическото планиране се осъществява в осем фази.

Първата фаза на процеса на стратегическия мениджмънт е **анализ и диагностика на външната среда**. При анализът се отчитат и извеждат *фактори и тенденции*: икономически, политически, социални, демографски и конкурентни, както и евентуални *възможности и заплахи* за училището.

Методите, които могат да се използват при анализа на външната среда са:

- **PEST Analysis** - чрез него се извеждат следните групи фактори - Political factors (политически фактори), Economic factors (икономически фактори), Sociocultural factors (социокултурни фактори), Technological factors (технологични фактори);

- **PESTLE Analysis**-Political factors, Economic factors, Sociocultural factors, Technological factors, Legal (ефектът на национално и световно законодателство), Environmental (проблеми, свързани с националната и световна среда);

- **CATWOE Analysis** – чрез него се извеждат шестте елемента: **Customers** - клиенти - Кои са бенефициентите на образователните продукти?, **Actors** актьори - Кой е включен в ситуацията и в изпълнението на решенията?, **World View** - преглед на средата - Каква е най-представителната картина и кои са факторите с по-широко въздействие на проблема?, **Owner**-собственик, Кой е собственик и кой владее процесите?, **Environmental Constraints** - екологични ограничения - Какви са пречките и ограниченията, които ще се отразят на изследванията и техния успех?.

Външната среда на училището, наричана още контекстуална среда, е съвкупност от сили, фактори и условия, от които училището зависи и върху които то не може да повлияе, но трябва да се съобразява с тях и да отчита тяхното въздействие при разработването на стратегията за развитие. Това са фактори и условия от по-широк социален план с демографски, икономически, природен, научно-технологически и икономически характер. Те формират социума на училището. Анализът им разкрива *възможностите и заплахите* за развитие на училището като организация. Това са настоящи или бъдещи условия на обкръжаващата среда на училището, които са важна

предпоставка за реализиране на неговите стратегически цели, като повишаване на относителния дял на средствата от вътрешния брутен продукт за образование, усъвършенстване на нормативно правната уредба в образованието, развитие на науката, технологиите и тяхното приложение в образованието, демократизиране управлението на училището и разширяването на неговата автономия и др. При анализа на възможностите на средата е необходимо да се използват изследвания за нуждите на учащите за период от 5 години напред.

Необходимо е да се отчита наличието на *сегашните възможности на външната среда*, някои от които според Г. Цоков могат да бъдат: стабилна политическа среда, положителна позиция на правителството по отношение на образованието, състоянието на правните актове, влиянието на Европейския съюз към политиката на страната, ниското ниво на инфлация, дългосрочна перспектива на икономиката, демографски тенденции, влияние на чуждите езици, нагласи към образование и кариера, влияние на ИКТ в образованието, равен старт в обучението на подрастващите, качества на живота, развитие на човешкия капитал (Цоков 2012).

Заплахите на училището от *външната среда* са настоящи или бъдещи условия, рискове и опасности, които въздействат или ще въздействат върху дейността на училището и на резултатите от нея, като: намаляване броя на учащите в ученическа възраст, нисък относителен дял на средствата от бюджета за образование, появата на друго училище като силен конкурент и др. Факторите на външната среда на училището си взаимодействат като изменението на един влияе върху въздействието на другите. Заплахите от външната среда могат да бъдат: лоша конюнктура и условия на криза, недостиг във финансиране на образователната институция, силна конкуренция, нормативни актове и решения на централно и местно

равнище, недоволство на външни потребители, безработица, ниска раждаемост, миграция, обедняване на населението (пак там). Предназначението на анализа на външната среда е да се установят евентуалните възможности и шансове за развитие на училищната организация, да се определят потенциалните заплахи и опасности за развитие на училището. Анализът включва следните дейности:

- идентифициране на основните фактори, оказващи съществено влияние върху развитието на училището като организация;
- диагностика на силата на въздействие на всеки фактор;
- определяне на групата от фактори, които пораждаат заплаха или представляват възможност за развитие на училището.

В изготвената от автора стратегия за развитие на образователната институция - ОУ „Добри Чинтулов” - Варна са посочени като заплаха за училището следните фактори: отлив от учителската професия и нейното феминизиране, наличие на ученици (макар и малък брой) с неприемливо поведение и недостатъчно позитивни нагласи за учене, недостатъчна съпричастност към училищния живот.

Втората фаза представлява **стратегически анализ на вътрешното състояние на училището** (вътрешната среда). Анализът започва с оценка на актуалното състояние на училището, т. е. Къде сме сега и как сме го постигнали?. По своята същност той представлява цялостна оценка на постигнатите резултати, посочват се неефективните страни от дейността на училищната организация, както и някои перспективи за промяна.

Анализът на *силните и слаби страни* представлява диагностика на факторите и условията, които са формирали реалните резултати от дейността на училището:

- ✓ *силните страни* на училището са позитивни вътрешни фактори и условия, по които то има предимство пред конкурентите: персонал с високо

образование, добра квалификация и мотивация за труд, мотивирани за знания ученици, добър имидж на училището в обществото, въведени иновации в учебните програми и технологии на обучение, добри взаимоотношения в педагогическата общност. В този ред на изложение могат да се посочат още примери за позитивни фактори: училището е признат лидер общината или региона, адаптивност, устойчиво развитие, стабилно финансиране, привлекателност и др.

По отношение на обучението и възпитанието могат да се посочат и други силни страни: високо качество на процеса на обучение и образователните продукти, прилагане на съвременни форми на обучение и оценяване на постиженията на учениците. Не на последно място по отношение на кадровото обезпечаване на персонала може да се изведат факторите: квалификационната характеристика на персонала, брой магистри и бакалаври и учители с придобита професионално-квалификационна степен.

✓ *слабите страни* на училището по същество са негативни вътрешни особености, слабости и недостатъци, които затрудняват неговата дейност и намаляват неговата конкурентна способност. Такива могат да бъдат: недостиг на финансови средства, остаряла материална база, устойчиво намаляване броя на учениците, немотивиран персонал с лоши междуличностни отношения. Тези фактори са компоненти на вътрешната среда на училището, в която „...възникват стратегически проблеми, които изискват съответните стратегически решения и налагат извършването на стратегически промени“ (Христов 2000, с.84).

Стратегическият анализ на факторите на вътрешната среда на училището е насочен към установяване на позитивните страни в дейността на училището като организация и определяне на негативните страни в работата на училищната организация.

Някои от основните *методи за анализ на вътрешната среда* на училището могат да се сведат до:

- **MOST Analysis**-Missions-мисия, Objectives - основните цели, които ще помогнат за постигане на мисията, Strategies-стратегии (възможности за предвиждане напред) и Tactics-тактики;

- **SWOT Analysis**-Strengths (силни страни) - Какви са предимствата? Какво е направено в момента?; Weaknesses (слаби страни) - Какво би могло да се подобри?, Какво е направено лошо?, Opportunities (възможности) - Какви са добрите възможности на организацията?, Threats (заплахи) - Какви трудности среща организацията?.

- **VPEC-T Analysis**, който обхваща техника при която се определят:
 - ценности, представляващи цели, вярвания и тревогите на всички, които участват в организацията. Те могат да бъдат финансови, социални, материални и нематериални;
 - политика на училището;
 - събития, които стимулират дейността в училище;
 - съдържание на значим дял от документи, разговори и съобщения, които се произвеждат в образователната дейност;
 - доверие - отношенията между всички страни, ангажирани в ценностната система.

В публикацията е приведен пример за използване на SWOT Analysis в ОУ „Добри Чинтулов“ - Варна, който позволява да се направи оценка на *вътрешната среда* с цел да се избере подходящият вид стратегия.

СИЛНИ СТРАНИ	ВЪЗМОЖНОСТИ
Високи образователни резултати в НВО и прием на ученици в профилирани и професионални училища.	Промяна в стила и методите на работа на педагогическите специалисти и удовлетворяване на желанията на ученици и родители.
Висококвалифициран екип от педагогически специалисти.	Увеличаване на броя на приетите ученици в училището.
Изградена ефективна система за повишаване квалификацията на педагогическите специалисти.	Издигане рейтинга на училището и кариерно развитие на учителите.
Утвърдени традиции в чуждоезиковото обучение в училището.	Участия на учениците в състезания и изяви на национални и международни форуми.
Възможности за усвояване на средства по национални и европейски проекти и програми.	Разширяване на обхвата на извънкласните дейности и тези извън територията на училището с цел привличане на ученици.
Поддържане на много добра материална база - специализирани кабинети, компютърни зали, библиотека, открита и закрыта спортна база, лекционна, актова зала и др.	Обогатяване и поддържане на съвременна МТБ, продължаване на процесите на иновации и прилагане на интерактивни методи на преподаване.
Въведени иновации - информационни програмни продукти, електронен сайт на училището, работа в различни платформи. Сформирани групи ЦДО в първи клас. Високи спортни постижения на училищните отбори по волейбол, футбол и плуване. Разработени високоефективни програми за работа с деца със СОП. Ритуализация на училищния живот – знаме, лого, девиз. Квалифициран ръководен екип. Ефективно управление на финансовите средства. Функциониращи синдикални организации, училищно настоятелство и обществен съвет.	Разширяване на дейностите в различни направления, повишаване на рейтинга на училището и избирането му като желана образователна институция от родителите. Въведени униформи за всички ученици. Включване на родителите в училищни инициативи и осъществяване на съвместни проектни дейности.

СЛАБИ СТРАНИ	ЗАПЛАХИ
<p>Липса на млади специалисти. Ограничен брой педагогически специалисти-мъже. Недостатъчен брой класни стаи, за да се осигури целодневно обучение в начален и прогимназиален етап. Агресивна политика на училищата от района и от централните училища по приема на ученици след завършен начален етап на образованието. Недостатъчни резултати от използваните форми и методи на гражданско образование. Завишаване активността на училищния съвет и дейности, свързани с ученическото самоуправление</p>	<p>Отлив от учителската професия. Феминизиране на учителската професия. Намаляване броя на учениците и редуциране на броя на учениците. Намаляване на отличните ученици като потенциал за постигане на високи резултати в учебната и извънкласната работа. Наличие на ученици с неприемливо поведение и недостатъчно позитивни нагласи за учене. Недостатъчна съпричастност към училищния живот и прилагане на принципите на демократичното общество.</p>

СТЕП/PEST АНАЛИЗ НА ВЪНШНАТА СРЕДА

	СОЦИАЛНИ КОНТАКТИ		ПОСЛЕДСТВИЯ
1.	Динамика на движението, честа смяна на местоживеенето, поради смяна на месторабота на родителите и заминаване в чужбина.	1.	Трудности в адаптацията на учениците към училищната среда.
2.	Слабо негативно влияние на обкръжаващата среда върху ОВП.	2.	Занижаване на нагласите и мотивите за учене.
3.	Ниска заинтересованост на родителите към цялостната дейност на образователната институция.	3.	Негативно отношение / подценяване на ролята на образованието.

4.	Повишаване на заплащането на труда на учителите.	4.	Повишаване на интереса към учителската професия.
----	--	----	--

	ТЕХНОЛОГИЧНИ ТЕНДЕНЦИИ		ПОСЛЕДСТВИЯ
1.	Подобряване на технологичното обезпечаване на образователно-възпитателния процес.	1.	Ефективно използване на наличната технологична база за осъществяване на качествено образование.
2.	Въвеждане на учебния предмет „Компютърно моделиране“.	2.	Повишаване на качеството на образование в съответствие със съвременните тенденции.
3.	Промени във формите на обучение, според чл.115а от ЗПУО - обучение от разстояние в електронна среда.	3.	Качеството на работата в ОРЕС е свързана с обогатяване на материалната база с компютри.

	ИКОНОМИЧЕСКИ ТЕНДЕНЦИИ		ПОСЛЕДСТВИЯ
1.	Прилагане на делегиран бюджет в образователната институция.	1.	Съобразяване и актуализиране на бюджета на училището с реалната ситуация.
2.	Ниски доходи на част от семействата, безработица на родителите, като следствие от КОВИД - 19.	2.	Ограничени възможности за участие на всички в организираните извънкласни и извънучилищни дейности.

	ПОЛИТИЧЕСКИ ТЕНДЕНЦИИ		ПОСЛЕДСТВИЯ
1.	Влизане в действие на ЗПУО и подзаконовни нормативни актове.	1.	Нова организация на образователната институция.

2.	Различно отношение към учител и ученик - реален приоритет на образованието.	2.	Издигане рейтинга на училището, адекватно оценяване и заплащане на труда на учителите, доброволно ангажиране в извънкласни дейности.
----	---	----	--

Третата фаза е **избор на вида стратегия**. Г. Цоков представя различни типове образователни институции, които могат да се типизират по признака на приетата стратегическа школа, на която се опират:

- дизайн училище - училище на проектирането с баланс между вътрешни и външни възможности на базата на SWOT analysis;
- планиращо училище;
- позиционирано училище въз основа на възгледите на Майкъл Портър.
- предприемаческо училище;
- когнитивно училище - стратегия въз основа на възприемане и обработка на постъпващата информация;
- учещо се училище – учеща се организация за справяне със ситуациите;
- училище на организационната култура;
- училище за нуждите и влиянията на околната среда;
- училище на трансформирането - характеризира се със стабилност, прекъсвана с драматични скокове (Цоков 2012).

Възможни са различни алтернативни стратегии за развитие на училището, всяка от които притежава определени преимущества или недостатъци. Училищните организации „...в определени етапи от своето развитие са изправени пред решаването на сложна дилема: да следват възприетата стратегия или да преминават към нова стратегия“ (Христов 2000, с.134). В първия случай е необходимо да се оценят отделни

стратегически варианти на развитие, а във втория - е нужно да се разгледат възможните алтернативи на стратегии. „*Формулирането на стратегия е сложна и отговорна задача, от правилното решаване на която в значителна степен зависи бъдещето на организацията. Затова е необходима обобщена оценка на евентуалните последици и на предполагаемата ползност на всяка алтернатива*“ (пак там, с.139).

Оценката на всяка алтернатива се осъществява на базата на съпоставянето на външните опасности или възможности за развитие на училището с вътрешните силни и слаби страни. Изборът на стратегия за развитие на училището може да бъде индивидуален, от директора, който се основава върху личните негови предпочитания като ръководител и се прилага главно в малките училища и колективен избор, който се базира върху предпочитанията на цялото ръководство и на цялата училищна общност.

Днес е особено необходимо да се отчитат възможностите на аспектите на всички видове стратегии за развитие на училището. Г. Цоков споделя че концентрирането само в една стратегия води до известно безсилие в стратегическия мениджмънт.

Направените анализи на факторите на външната среда, както и SWOT анализ, разглеждат четири елемента, които идентифицират споменатата вече училищна организация като относително балансирана между две сумарни въздействия (позитивно и негативно) с преобладаващо положително влияние. Използваните инструменти на анализа позволяват групиране на ресурсите в TOWS матрица, където принципно са заложиени основанията за съдържанието на стратегията.

TOWS матрица	Възможности 9	Заплахи 6
Силни страни 16	Офанзивна стратегия Използване на силните страни за максимизиране на възможностите	Стратегия на адаптацията Използване на силните страни за минимизиране на заплахите
Слаби страни 6	Отбранителна стратегия Използване на възможностите за минимизиране на слабите страни	Стратегия на оцеляване Стремеж за минимизиране на слабите страни и избягване на заплахите

Четвъртата фаза е дефиниране на мисията, ценностите и стратегическите цели.

Мисията на училището трябва да бъде описана по начин по който представя предназначението на училището, неговата насоченост и специфика, възможности и приоритети, отношение към потребителите и образователните продукти, съкратена концепция за качеството и самооценка, сведения за персонала. Мисията може да се определи като уникална всеобхватна цел, която прави училището различно от другите и е основна причина за неговото съществуване. Тя е ориентир в развитието му през дълъг период от време, определя основните приоритети в дейността му и изтъква неговите конкурентни предимства. Мисията изразява образователната и организационна философия на училището в образователното пространство и е необходимо тя „...да съдейства за създаването на благоприятна атмосфера за дейност и за активизиране на нейния персонал. Тя предизвиква позитивни чувства и емоции, които да мотивират хората за действие“ (пак там, с.53).

При формулиране мисията на училището като организация могат да се използват различни методи, „...при нейното възникване най-често се

използва методът на мозъчната атака, а в процеса на развитие контент анализът. Методът на мозъчната атака се прилага за колективна генерация на идеи в рамките на едно обсъждане. В него вземат участие експерти - генератори, чиято задача е прилагането на различни идеи, експерти - анализатори, които оценяват и избират водещите идеи и водещ медиатор, който осъществява общото ръководство“ (пак там, с.55). При формулирането следва да се отчитат характерът и особеностите на образователната услуга, която училището предлага на образователния пазар, изискванията на пазара и използваната технология на обучение, влиянието на факторите на външната среда и силата на тяхното въздействие, организационната култура на училището, ценностите и целите на ръководството на училището в лицето на директора. Изборът на мисията на училището се определя от характеристиките на клиентите на училището (учащите се) и от техните образователни потребности и интереси, които трябва да бъдат удовлетворени.

Визията на училището представлява концептуално виждане за желаното бъдещо състояние на училището като организация. Тя посочва основната посока за развитие на училището в дългосрочен план. Изгражда се върху вижданията на директора за идеалния образ на училището като организация и е свързана с формирането на правилна представа в обществото за основния характерна дейността му и за очакваните резултати от нея. Тя може да се определи като „представа“, „картина“, „идея за училището“, „репрезентация“ и „имидж“. Визията на училището може да се разглежда като негово бъдещо и желано състояние. Добрата и правилна визия е мощен фактор за установяване, поддържане и развитие на отношенията с потребителите на образователни продукти и услуги. Визията на училището има редица атрибути, по важни от които са: относителна

цялост и завършеност, реалистичност, истинност, привлекателност, разбраност, внушаемост, разграниченост.

Определяне стратегическите цели на развитие на училището дават представа за главните бъдещи позиции, към които се стреми училището като организация при реализиране на неговата мисия в образователното пространство. Те очертават главните посоки в развитието на училището и осъзнатата необходимост от промяна за усъвършенстване на дейностите му и изразяват желанието и възможностите на ръководството за действие. Целите съдействат за ефективното разпределение на ресурсите на училището, за обединяване усилията и действията на цялата училищна общност и служат като общи стандарти при изпълнението на взетите управленски решения.

Училището е многоцелева организация и стратегическите му цели се отличават със сложност и йерархичност, където главната цел на училището се декомпозира на последователност от цели и задачи. Те се конкретизират в отделни структурни нива, като целите на всяко ниво произтичат от тези на по-високото ниво. Най-общо на първо ниво стоят общите цели на училищно образование. На второ ниво стои мисията на училището като организация. На трето ниво са стратегическите цели на училището по отделни функционални дейности: обучение, възпитание, човешки ресурси, финанси, материална база, връзки с обществеността и др.

Основните изисквания при формулиране на стратегическите цели са точно, правилно и кратко формулиране, съобразно държавната образователна политика (национални, регионални и общински стратегии и приоритети в образованието), формулиране на целите на базата на реално възникнали предизвикателства и възможности за развитие на училище; разглеждане на отделната цел като необходимо и възможно бъдещо състояние на училище то като организация, като желан краен резултат от

развитието му, декомпозиране на целите в зависимост от значението им за постигането на желан резултат.

В стратегията на ОУ „Добри Чинтулов“ - Варна са определени следните стратегически цели:

- повишаване качеството на образованието и предотвратяване на ранното отпадане на учениците от училище;
- издигане и утвърждаване престижа на образователната институция;
- осигуряване на условия за интелектуално, нравствено, социално и физическо развитие на учениците;
- повишаване на професионалната квалификация на педагогическите специалисти;
- изграждане на образовани личности с възможности за успешна бъдеща реализация.

Водещи принципи при изпълнение на стратегията за развитие на училището са целенасоченост, реалистичност, мотивираност, прозрачност, ангажираност, хармонизираност, лоялност и партньорство.

Петата фаза е **разработване на стратегически план**. В него се посочват стратегическа цел, оперативна цел, дейности, срок за изпълнение, очаквани резултати, като се визират отговорностите на всички равнища, т. е. процес на конкретизация на конкретното училище. Целесъобразно е планът да бъде разработен в следния табличен вид:

Стратегическа цел	Оперативна цел	Дейности	Срок/ Отговаря	Очаквани резултати
----------------------	-------------------	----------	-------------------	-----------------------

Шестата фаза е **съставяне на план за поддръжка или промяна на стратегията (обратна връзка)**. Обратната връзка, която може да бъде

положителна или отрицателна се търси от ръководството на училището или от екипа по стратегическо развитие чрез различни инструменти от ученици, персонал, родители, потребите, ръководни институции. Инструменти за обратна връзка могат да бъдат анкети, беседи, дискусии, запитвания, въпросници, резултати от оценяване на учениците, резултати от вътрешен и външен одит, форми на контрол по постигане на стратегическите цели.

Седмата фаза е внедряване, изпълнение или доразвиване на стратегията. В тази фаза се свързва с конкретизиране на задачите и насочване на действията, активизиране на различните видове ресурси, координиране и мотивиране усилията на персонала, създаване на подходяща вътрешна среда, повишаване на ефективността на ръководството и лидерския стил, осигуряване на необходимата комуникация и обратна връзка.

Осмата фаза е контрол и оценяване на стратегията. Контролът, който се осъществява може да бъде общ и специализиран. Общият контрол идентифицира и осъществява качествени промени, наблюдение на вътрешната и външната среда, изпълнението по отделните цели, оценяване на ефективността на ръководството, изпълнението на взетите решения. Специализираният контрол има за цел наблюдения и намеса в специфични фактори: време, разходи, ресурси. Този контрол е входящ, текущ и събирателен. При специализираният контрол се акцентира върху управленската отчетност и анализи. Оценяването на стратегията включва: отчитане на резултатите от настъпилите промени в училището като организация; оценяване на действията; съпоставяне на изпълнението и определяне на отклоненията на постигнатите резултати от целите. Реализацията на възприетата стратегия е провеждането в действие на образователната и организационна философия на училището и превръщане на стратегическите намерения в стратегически действия. Тя включва:

- ✓ изграждане на оптимална организационна структура на училище то, която да съответства на избраната стратегия;
- ✓ стратегическо операционализиране, изразяващо се в уточняване на организационните проблеми и конкретизиране на задачите по реализиране на стратегията;
- ✓ правилно разпределение на организационните ресурси на училище – материални, човешки, финансови, информационни и др.;
- ✓ обединяване и ангажиране усилията на цялата училищна общност, изграждане на организационна култура, която да съответства на стратегията.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическото планиране е основна концепция за управление в образованието. То е ориентиране към бъдещото развитие на училището, като позволява да се разкрият стратегически проблеми, да се определят техните приоритети и да се разработят и използват подходящи стратегии за промяна в съответствие с динамичните промени на средата. Стратегическото планиране се свързва с вземането на важни стратегически решения, които определят посоката на развитие на училището, имат продължително действие, изискват промени и реструктуриране на дейностите. Стратегическите решения в голяма степен предопределят успеха или неуспеха на промените в училището. Стратегическото планиране като процес свързва мисията на училището, възплетена в неговата визия с предприемаческите способности на ръководството за промяна и практическите дейности по координиране и концентриране усилията на цялата общност за реализиране стратегията на училището.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Ангелов, А.** Основи на мениджмънта. С., 1998.
2. **Ансоф, М.** Стратегическо управление, М. 1989.

3. **Балкански, П.** Училищен мениджмънт. Книга I, книга II. С., 2001.
4. **Гюрова, В., Георгиева, В., Божилова, В., Кривирадева, Б.** Въпроси на образователния мениджмънт. София, 2009.
5. **Джонев, С.** Социална организация. С., 2001.
6. **Дракър, П.** Ефективният ръководител. София, 2003.
7. **Донъли, Дж.** Основи на мениджмънта. С., 1990.
8. **Дракър, П.** Мениджмънт на бъдещето. В., 1997.
9. **Иванов, И.** Нова култура на управление. В: Стратегии на образователната и научната политика, 2001, 2.
10. **Иванов, И.** Стратегически мениджмънт в образованието. В: Българско списание за образование, 2, 2014.
11. **Питекова, Р.** Стратегическо планиране на училището. В: Годишник на СУ „Св. Климент Охридски“. С., 2011, Т. 103, с.161-192.
12. **Радев, Пл.** Основи на вътрешния училищен мениджмънт. Пловдив, 2008.
13. **Станчева, А.** Основи на управлението. Варна, 2000.
14. **Христов, Ст.** Стратегически мениджмънт. С., 2000.
15. Христоматия по стратегически мениджмънт в образованието. Съст. и научна редакция проф. д-р П. Балкански и проф. д.п. Карстание. София /Амстердам, 2003.
16. Стратегия за развитие на ОУ „Добри Чинтулов“. Варна, 2021.
17. **Христова, К.** Стратегия за развитие. Институт по качество в образованието, 2016. <http://setmodels.net/polezno/strategiya-za-razvitiie-2016>.
18. **Цоков, Г., Радев, Пл.** Изработване на стратегия за развитие на образователната институция. В: http://galintzokov.blogspot.com/2012/09/blog-post_4.html, 2012.