

School for Teachers
Училище за учители

СТРАТЕГИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ В БЪЛГАРСКОТО УЧИЛИЩЕ – НЕОБХОДИМОСТ И ИНСТРУМЕНТ ЗА МОДЕРНИЗАЦИЯ НА ОБРАЗОВАНИЕТО

Неджат Кехайов
СОУ „Васил Левски“ – Велинград

Резюме. За стратегическо планиране в системата на средното образование се заговори след промените в чл. 150, ал.1, т.1 от Правилника за прилагане на Закона за народната просвета, който задължава педагогическия съвет на училището, като специализиран орган за разглеждане и решаване на основни педагогически въпроси, да приеме стратегия за развитие на училището, която да актуализира всяка година. За съжаление, поправката не предизвиква коментари и полемики от страна на училищните ръководства. Малко са и публикациите в педагогическия печат на тази тема, което навежда на мисълта, че разписването на училищните стратегии се възприема като част от многото административни задължения, спуснати от върха по веригата надолу, и като резултат се затвърждава формалният подход в управлението на образованието. Доказателство за това са множеството училищни стратегии, написани в стила на манифести и пожелания, съставени по еднотипен модел и не особено полезни за самите учителски колективи.

Keywords: strategic planning, education, school management, formal approach

Темата за стратегическото планиране в образованието на ниво училище е нова и малко разработена. Тя навлиза в дневния ни ред като резултат от опитите да се взаимстват идеи от модерния мениджмънт в сферата на образованието. По думите на Питър Дракър „понятието мениджмънт е приложимо практически към всеки вид човешка дейност, в която вземат участие организирани групи от хора, притежаващи различни по обем знания, различно ниво на подготовка и квалификация. Мениджмънтът с успех може да се прилага във всички учреждения от така наречения „трети сектор“, като болници, университети...“¹⁾. Едно от новите и бързо развиващи се направления в съвременния мениджмънт е стратегическото планиране. Възниква в средата на миналия век, за да обслужва чисто корпоративни интереси на фирмите, с цел по-добрата им адаптация към променящата се икономическа среда. Днес, в епохата на глобализация и технологична революция, настъпват промени във всички сфери на живота. Съвсем закономерно нарастват и изискванията към образованието. Доколко е готово обаче образованието да отговори на предизвика-

телствата на промените, е въпрос, на който следва да се даде отговор не само от специалистите в тази област, но и от обществото, което в ролята си на възложител налага нови изисквания и образователни стандарти. Следователно училището е подложено на натиск отвън и то трябва да отговори на очакванията на бизнеса и обществото. От друга страна, училището е силно консервативна система, работеща по свои собствени, изпитани закони и правила, наложили се във времето. Няма съмнение, че образованието е изправено пред съдбоносния проблем „А сега накъде и как?“. Отговорът е ясен: нужна е визия, нужна е стратегия.

Достигайки до необходимостта от стратегически подход в образованието, възникват множество последващи проблеми, които да отговорят на въпросите за субекта, организацията, ресурсите, мотивацията на кадрите за изпълнение на стратегията, квалификация и обучение, наблюдение и контрол и още други.

Анализът на проблемите около съставянето на училищните стратегии за развитие може да се разглежда в следните няколко по-важни аспекта.

1. Мотивационен – необходимост от училищна стратегия и мотивация на колектива.

2. Институционален – проследяване на взаимовръзките между управленските нива, степента на координираност и проходимост на информационните потоци, гарантиране на единството и целостта на образователната система.

3. Методологически – апробиране и утвърждаване на успешни модели за разработване на училищните стратегии.

Мотивацията на колектива

Мотивацията на колектива е ключов фактор при разработването на стратегията за развитие на училището по простата причина, че за да бъде ефективна, стратегията трябва да се изпълнява от всички. „Ръководителят винаги трябва да помни, че даже и най-прекрасно съставените планове и най-съвършената организация нямат никакъв смисъл, ако някой не изпълнява фактическата работа в организацията“⁽²⁾. Мотивацията в съвременния мениджмънт се разглежда като специфична управленска функция. За да се постигнат целите на организацията, ръководителят трябва да умее „да накара обикновените хора да извършат необикновени дела. Нито една организация не може да разчита на гении; броят им е винаги ограничен и винаги непредвидим, но тест за всяка организация е дали ще успее да накара обикновените човешки същества да надминат себе си, дали ще събуди всичката сила, която членовете ѝ притежават, и дали ще я използва, за да ги застави да работят повече и по-добре“⁽³⁾.

В управлението на училището мотивацията на кадрите има своята специфика поради силно изразената диференциация на труда, обусловена от предметните области, в които учителите преподават. Задачата на директора в този случай е да търси по-обща методи и стимули за мотивация, които да обединят разнородните интереси на учителите. Едно от решенията е „работа в екип“, при

това може да става въпрос не само за един, а за няколко екипа, обединени от общи цели. При разработването на стратегията на СОУ „В. Левски“ се формира фокус група от 12 учители. В самата група се създадоха подгрупи, които работеха по точно определена задача за всеки от етапите на изработването на стратегията. След постигането на целите и задачите на групите на следващите етапи се формират нови подгрупи. Ролята на ръководителя в този процес е да организира, да стимулира, да поставя индикатори за оценка и самооценка и разбира се – да провежда кратки конференции върху работата на всяка от групите в края на заданието. Препоръчително и добра практика е да се диагностицират мотивационните нагласи на участниците в групата в началото, по средата и в края на периода от разработването на стратегията. Резултатите са наистина поразителни. Наблюдава се как се повишава емоционалният градус, как се усилва партиципацията (съпричастността) към решаваните проблеми. Участието на учителите в разработването на стратегията има и други благоприятни съпътстващи ефекти. Първият от тях е, че учителите стават по-отговорни и афинитетни към решаването на проблеми, възникнали в етапа на изпълнение на стратегията. На много от заседанията на педагогическия съвет учителите се позовават на стратегията и правят предложения за усъвършенстване на мерките и дейностите по нея. Вторият ефект е, че учителите придобиват управленска култура, което подпомага ежедневната им урочна и методическа работа. Третият ефект се изразява в превръщането на учителите в „агенти на промяната“. Участниците в разработването на стратегията споделят идеите си пред останалите членове на колектива и с тези си действия ги подбуждат към промяна.

Вторият аспект на мотивацията на колектива е свързан с отговора на въпроса „Защо училището трябва да има стратегия за развитие?“⁴. Полемики по този проблем все още не са водени. Една от причините е, че директорите на училищата не са достатъчно убедени в ползите от разработването на стратегии, отнасящи се до малки колективи, каквито са учителските, при всеобщото схващане, че дейността на училището е в отношение на йерархична подчиненост спрямо по-високите звена на управление и цялата дейност на училището е зависима и повлияна от въздействието на регионалните инспекторати по образование, общините, министерствата и най-вече МОН. При това положение, когато цялостната дейност на училището се намира в зависимост от гореизброените външни фактори, то е безпомощно да реагира на външните влияния – например на заплахата за оцеляване. От друга страна, законовата и нормативната уредба изцяло уреждат функционирането и живота на училищата и в този смисъл те са капсулирани в рамките на изпълнение на своите задължения като образователни институции. При тези ограничения е трудно да се мисли за стратегия на училището.

Въпреки че нормите до голяма степен предопределят образователната политика и развитието на училищата, съществува и друга отправна точка, която заслужава внимание. Става въпрос за определяне на мястото и ролята на училището в реги-

она, в който се намира, за формиране на собствен облик, който би различил едно училище от друго, за създаване на конкурентност и по-висок имидж и не на последно място – за оцеляване или развитие. Следователно съдбата на училището е в ръцете на самия учителски колектив.

Стратегическото планиране в рамките на училището е инструмент за изграждане на политики и мерки от действия, целящи не само оцеляването на училището, но и развитието му като институция. Стратегията трябва да даде отговор на следните въпроси:

- Анализ на статута и мястото на училището в региона, в който се намира.
- Какви са тенденциите в развитието на училището през последните години.
- Кое вътре в организацията на училищния живот пречи и кое помага.
- Какъв е вътрешният потенциал и достатъчно ли се използва.
- Кои са външните фактори, които влияят, как да се възползваме от благоприятните и как да ограничим вредните.
- Да се определят визия и приоритети.
- Да се формулират цели и индикатори за измерване.
- Да се планират подходящите мерки и задачи.
- Периодично да се наблюдава и да се отчита напредъкът.

В най-общ план стратегията трябва да даде отговор на въпросите: Къде се намираме, къде искаме да стигнем, как да разберем, че сме пристигнали?

Веднъж разписана като документ, стратегията може да изиграе огромна роля за развитието на училището, при условие че зад нейното изпълнение застане по-голямата част от колектива (защо не и целият колектив?). Мотивацията на кадрите за постигането на целите и задачите е ключът към успеха. Ето защо моделът за разработване на стратегия следва да залага на съпричастността на учителите и тяхното участие в управлението на училището.

Ролята на институциите при разработването на стратегията на училището

Както се отбеляза, училището е в йерархична връзка с другите звена и институции в управлението на образованието и неговата мисия изцяло се предопределя от тях. Съвсем логично възниква въпросът за хармонизиране на образователните политики от върха на управленската пирамида към нейната основа. Централният орган в лицето на Образователното министерство трябва да разработи национална стратегия за развитие на средното образование, която да определя визията, приоритетите, мерките и произтичащите от тях задачи. Националната стратегия трябва да даде ясен отговор за посоката, в която да се развива средното образование, да дефинира визията, приоритетите, целите и задачите.

За съжаление, вече няколко години след приемането на поправката в чл.150 от ППЗНП, след като училищата разработиха свои стратегии за развитие, Образователното министерство не е публикувало национална стратегия. Възниква въпросът доколко училищните стратегии са съобразени с националните приоритети, има ли фрустрации по тази тема и кой би трябвало да поеме отговорност?

Що се отнася до останалите институции, с които училищата общуват и ги включват като партньори в своите стратегии, определено може да се каже, че са намерени сполучливи форми на интеграция. На първо място, трябва да се отбележи ролята на общините, които подпомагат и координират дейности най-вече по изпълнение на проекти по оперативните програми. Могат също да се посочат успешни форми на интеграция с висши учебни заведения, фондации, НПО, музеи, читалища.

Опитът на СОУ „Васил Левски“, Велинград – успешен модел за разработване на стратегия за развитие

В края на 2008 и началото на 2009 година по решение на ръководството на училището на доброволен принцип се сформира своеобразна група от учители, която имаше за цел да разработи стратегия за развитие на училището за период от пет години. Работата на групата, която по-натъък нарекохме фокус група, беше планирана предварително и се проведе под формата на сесии, общо 11 на брой. Сесиите се провеждаха два пъти в месеца, като времето между тях се използваше за изпълнението на конкретни задачи, възложени от ръководителя на групата. Самите сесии протичаха под формата на дискусия, като се изслушваха докладите на подгрупите и се водеше протокол на изказванията и предложенията. Резултатите се обобщаваха и отново се поднасяха за одобряване след консенсус.

Тематиката на сесиите следваше естествения ход на разработване на стратегията: въстъпителна лекция за стратегическото планиране, анализ на вътрешната среда, анализ на външната среда, SWOT анализ, определяне на вида на стратегията, определяне на визия и мисия, формулиране на приоритетите и целите, избор на индикатори, декомпозиране на целите, разработване на мерки и съставяне на списък от дейности, окончателен преглед на стратегията, разписване и обявяване пред педагогическия съвет.

Методиката за изготвяне на стратегията изисква работата на групата да се ръководи и организира от едно лице – фасилитатор. Задачата на фасилитатора е да създава оптимални условия за творчество и генериране на идеи. Целта е да не се дават готови решения и идеи, а участниците в групата сами да достигат до верните отговори. Ето и някои от правилата на фасилитатора:

- Не изказвайте мнението си, докато групата дискутира. Запазете правото си на мнение накрая.
- Не оценявайте личността на участника, оценявайте неговите идеи.
- Провеждайте беседата с уважение към колегите.
- Насочвайте и концентрирайте беседата около конкретни и прагматични решения и изводи, избягвайте разводненията и словесното разточителство.
- Поощрявайте всеки успех на участниците.
- Не се опитвайте да решите проблема на участниците в дискусията, вашата мисия е да ги водите към търсене на решение.
- Използвайте по-често думата „благодаря“.

По време на сесиите ръководителят води протокол, в който отразява оригиналните идеи. След приключването на сесията задължително се изказва благодарност и подкрепа към участниците. Резултатите от работната група се обобщават в резюме.

За всяка от сесиите предварително се разпределят и поставят задачи, формират се подгрупите – обикновено двама-трима учители работят по един от проблемите, за да докладват на следващата сесия. След приключването на всеки етап от компонентите на стратегията ръководителят изготвя проектен документ, който задължително се споделя с участниците. Същите имат правото да критикуват, да предлагат и да правят поправки в проекта. Редактираният проект се приема с консенсус. За повечето от сесиите ръководителят предварително подготвя материали: бланки, схеми, модели. В началото, по средата и в края на работата групата участници се анкетират с цел да се получи по-добра оценка за напредъка на групата. Да не забравяме още, че всеки успех на групата трябва да се отбележи и отпразнува, дори и символично.

БЕЛЕЖКИ

1. Дракър П. 2004г. „Енциклопедия мениджмента“ Москва-Санкт-Петербург-Киев. Гл.1, стр.9.
2. Дракър Питър. „Практика на мениджмънта“, Класика и стил – ООД. София 2001 г., стр.120 – 121.
3. Мескон М., Алберт М., Хедоури Фр. „Основы мениджмента“. Москва, 1994, стр. 44.

STRATEGIC PLANNING IN THE BULGARIAN SCHOOL – A NECESSARY TOOL FOR MODERNIZATION OF EDUCATION

Abstract. The discussions about strategic planning in secondary education started after the changes in the Rules for Implementation of the Education Act. They oblige the pedagogical council of the school, as a specialized body for addressing basic pedagogical issues, to adopt a strategy for the development of the school and to update it annually. Unfortunately, the amendment did not cause comments and controversy from school managements. There are just few publications on this topic which says that preparing school strategies is seen just as part of many other administrative obligations - dropped from the top down. This results in hardening the formal approach towards education management. The proof is the big quantity of school strategies written in the style of manifestos and wishes, drawn in a uniform model and not particularly useful for the teachers themselves.

✉ **Mr. Nedjat Kehayov, Deputy Principal**
Vasil Levski High School
Velingrad, Bulgaria
E-mail: souvl@mail.bg