

## СТРАТЕГИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕТО НА КАЧЕСТВОТО НА ОБРАЗОВАНИЕ

**Проф. Снежанка Д. Георгиева**

*Шуменски университет „Епископ Константин Преславски“*

**Резюме.** Качеството на образование е основна цел на политиките на различните нива на управление – национално, регионално, местно и институционално. В статията, въз основа на областите на качество и техните характеристики според държавния образователен стандарт за инспектиране, са обобщени варианти на стратегии, значими за постигане на тази основна цел като визия за развитие на институциите, част от системата на предучилищното и училищното образование. Предлагат се и други конкретни стратегии според състоянието на качеството в институцията и мерките за повишаването му. Идентифицират се потребности от разработване на дългосрочни планове и се анализират практики за интегрирани подходи за постигане на качествено образование. Обръща се внимание на ролята на сътрудничеството в училищните организации, ангажираността и мотивацията на педагогическите колективи за постигане на институционалните цели. В тази връзка, се поставя акцент върху интегрираното взаимодействие между участниците в образователния процес при избора на подходяща стратегия или комплекс от стратегии в зависимост от условията на функциониране на институциите и постигнатите резултати от дейността. Обръща се внимание на ролята на проучването на удовлетвореността на учители, родители и ученици от качеството на образователната услуга и на участието на заинтересованите страни в осигуряването на качество като основа за ефективност на стратегиите за развитие на институциите.

*Ключови думи:* стратегия за развитие; качество на образованието; сътрудничество за осигуряване на качество

Стратегическото управление и осигуряването на качество на образованието се намират във взаимовръзка и единство. Отговорност на институциите от системата на предучилищното и училищното образование е да осигурят високо качество, което удовлетворява участниците в образователния процес, а това е възможно, когато качеството е поставено като основна и осъзната цел в стратегическия план за развитие на училището.

Изисквания за разработване на стратегии в училищните институции се поставят през 2003 г. с изменение на Правилника за прилагане на Закона за народната просвета (ППЗНП) (чл. 150, ал. 1, т. 1 от ППЗНП), а три години по-късно – в Националната програма за развитие на училищното образование и предучилищното възпитание и подготовка (2006 – 2015 г.), официално се приемат две основни цели на образованието – равен достъп до образование и качествено образование. Тези стъпки в реформирането на средното образование не са случайни. Те произтичат от установени основни проблеми в българското училищно образование – ориентираност на системата към запаметяване и възпроизвеждане, а не към провокиране на мислене, самостоятелност и формиране на умения, липса на система за национално външно оценяване и недостатъчно ефективна система за вътрешно оценяване качеството на образованието, голям брой необхванати и отпадащи ученици, нисък социален статус и недостатъчен авторитет на учителя, свръхцентрализация на управлението на системата, система на финансиране, която не е обвързана с осигуреното качество и не стимулира развитието, и др., отразени в Националната програма за развитие на училищното образование и предучилищното възпитание и подготовка от 2006 г. На национално ниво се предприемат редица мерки за реформи и действия за подобряване на качеството – децентрализация на управлението, предоставяне на автономия на институциите от системата на предучилищното и училищното образование, въвеждане на делегирани бюджети, планиране и организиране на национално външно оценяване, усъвършенстване на учебни програми, осигуряване на финансиране по национални програми за разрешаване на ключови проблеми, свързани с качеството и много други.

Въпреки гореизброените мерки и тенденции и продължаващия напредък в технологиите за обучение на XXI век днес, почти две десетилетия след това, все още не може да се твърди с голяма степен на увереност, че българското училище осигурява високо качество на образователните услуги. Доказателство са все още ниските резултати на учениците от международни изследвания като PISA, TIMSS, PIRLS, ICCS и др., недостатъчно развитите системи за управление на качеството на образование, липсата на нормативно изискване за самооценяване на училищните организации и т.н. Мерките на национално ниво обаче не са достатъчни, необходимо е осъзнаването и приемането на качеството като кауза в институциите, както и осъществяване на конкретни действия за осигуряването му според изследвани дефицити в тях. В тази връзка, възможност за осигуряване качество на образованието е стратегическото управление, особено след предоставянето на автономия на училищата за формулиране на собствени цели, разработване на програми и планове, избор на методи за преподаване и т.н., съобразени със специфичните им особености и потребностите и изискванията на учениците и родителите.

Качеството на образование е цялостна система на мислене в организациите и то може да бъде част от конкурентната стратегия на институцията, която да отличава едно училище от друго и да предоставя информация на обществото относно визията му за съществуване и развитие. Правилният избор на цели зависи от изследването и непрекъснатото проучване състоянието на организацията, дейността на служителите и ръководството и на резултатите, които определят обосноваемостта на действията, както пише Фредерик Тейлър още през 1911 г. (Taylor 1911). Стратегията е мощен инструмент, позволяващ съвременната организация да може да издържи на променящите се условия (Ansoff 2012), мобилизиращ и насочващ уменията и способностите на персонала за постигане на договорените цели, мисия и визия, а също така носещ потенциал за тяхното развитие (Georgieva 2015, 110). Стратегията е постигането на цели и решаването на задачи на организацията в един по-продължителен период чрез определянето на очакваните резултати и начина на изпълнението на задачите; разработването на подробен план за действие, като се вземат предвид вътрешните и външните фактори (Gyurova 2013, 68, 79); формулиране на мисия визия, цели и задачи; процес, при който се предвижда бъдещето на организацията и се извършват необходимите действия за неговото постигане (Doraliyski 2008); документ, който на база на установените стандарти, националните, регионалните и местните политики, постиженията до момента, ценностите на училищната организация и целите в бъдеще идентифицира ключови области за развитие на организацията и качеството на образование в нея (Gyoreva 2020, 23).

Стратегията определя приоритетите за развитие на институцията, която може да се определи както като необходимост, така и като отговорност. От училищните екипи зависи как ще бъде разработена тя, за да се осигури качество на цялостната дейност, включително и на образователните услуги. Тъй като училищата имат (или би следвало да имат) различни мисии, то и моделите за стратегии, които да осигуряват високо качество на образованието като очаквани резултати, могат да бъдат различни. Стратегиите за управление на качеството на образование включват поставяне на цели и задачи, разработване на планове за действие, прилагане на плановете и използване на системи за наблюдение и оценка. Преди да бъдат формулирани конкретните цели, задачи и дейности, е необходимо да се направи анализ на дейността на институцията и да се определят аспектите на качеството, които трябва да се подобряват.

Дефицити в дейността на една образователна институция могат да се установят с помощта на външно или вътрешно оценяване и анализ на факторите, които благоприятстват развитието на качеството или са заплаха за осигуряването му, въз основа на които могат да се разработват и прилагат различни стратегии в образователните институции. Законът за предучилищното и училищното образование (ЗПУО)<sup>3</sup> постановява разработването на една стратегия за развитие на институцията за четиригодишен период с приложени към нея план за действие и

финансиране (чл. 263, ал. 1, т. 1 от ЗПУО), но това не изключва възможността за разработване на различни стратегии, които са необходими за осигуряване на качествени образователни услуги. Безспорен е изводът, че не могат да се представят универсални за всяка организация приоритети и цели, но могат да се разгледат варианти на стратегии за управление на качеството на образование според различни гледни точки.

Ако за ориентир се приеме държавният образователен стандарт за инспектиране (Наредба № 18 от 9 септември 2021 г. за инспектирането на детските градини и училищата)<sup>4)</sup>, то в него са определени три области на качеството – образователен процес, управление и институционална среда, като са представени и основните им характеристики, които са своеобразни критерии за оценка на предоставеното качество (чл. 6 от Наредба 18, 2021). Така изведените области на качеството, които се наблюдават и оценяват, предполагат целите и задачите на институцията да са обвързани с основните им аспекти, но и да са съобразени със състоянието на качеството, оценено към момента на разработване на стратегията. Тези области на качеството би следвало да служат и като критериална база при дейности по самооценяване на училищните организации, за да се определят силните страни в дейността, както и елементите на качеството, които имат необходимост от подобрения, за да се планират конкретни цели, задачи и дейности в зависимост от анализа на осигуреното качество и влиянието на факторите на външната и вътрешната среда. В този смисъл, качеството може да се разглежда и като функция на стратегическото управление.

Например областта *образователен процес* включва прилагането на компетентностния подход в процеса на обучението, възпитанието и социализацията, ефективното управление на класа, оказването на подкрепа за личностно развитие, резултатите от обучението и начините за оценяването им, както и екипната работа и осигуряването на взаимодействие между педагогическите специалисти като необходимо условие за качествен образователен процес (чл. 6, ал. 2 от Наредба 18, 2021). Възможните стратегии в този случай и свързаните с тях цели и дейности могат да бъдат няколко.

– *Стратегия за осигуряване на качество на преподаването и ученето* – ефективно прилагане на компетентностния подход (в т.ч. изграждане на ключови компетентности у учениците, използване на иновации в преподаването и ученето и на разнообразни дидактически и електронни ресурси, формиране на практически умения и развиване на творческо и критично мислене у учениците, създаване на умения за самостоятелно учене чрез подходящи стратегии за учене и за самооценка, формиране на умения за екипно взаимодействие, разрешаване на проблеми и вземане на решения и т.н.); ефективен мениджмънт на класа (в т.ч. създаване на подходяща физическа и психологическа среда в класа, прилагане на техники за осигуряване на позитивна и демократична дисциплина, формиране на отговорност и ангажираност с целите на обучението у учениците, създаване на символна

среда в класната стая и др.); оказване на подкрепа на личностното развитие на учениците (в т.ч. прилагане на индивидуален и диференциран подход, определяне на индивидуални потребности и възможности на учениците, екипно планиране на обучението и проследяване на резултатите според оценените потребности и възможности, подкрепа на ученици със специални образователни потребности или други проблеми в развитието, развиване на извънкласните форми в подкрепа на качеството на обучение и т.н.).

– *Стратегия за постигане на оптимални резултати от обучението*, вкл. на текущи, срочни и годишни оценки, от национални външни оценявания и от международни проучвания – осигуряване прозрачност на оценяването чрез определяне на критерии и проследяване на изпълнението им; изследване напредъка на учениците и разработване на мерки за подобрене в случай на необходимост; използване на формиращо оценяване и т.н.

– *Стратегия за екипност на действията за осигуряване качеството на образователния процес* – интегрирано междупредметно взаимодействие и съвместно договаряне на образователни, възпитателни социализиращи и развиващи цели, провеждане на интегрирани уроци и уроци извън класната стая и мн. др.

Следващата област на качеството според разглеждания стандарт е *управлението*. То включва управление на човешките ресурси, на финансовите, информационните и технологичните ресурси, на партньорствата за развитие на детската градина или училището и ефективно лидерство в този процес (чл. 6, ал. 3 от Наредба 18, 2021). Възможните стратегии тук са три.

– *Стратегия за управление на човешките ресурси*, която е може би една от най-важните, наред със стратегията за качество на преподаването и ученето, тъй като е свързана с осигуряването на ефективни, иновативни и компетентни педагогически специалисти в образователния процес. Основните дейности в тази стратегия са подборът, задържането, мотивирането и развитието на компетентностите на учителите, в т.ч. разработването на правила за подходящ подбор и квалификация, на критерии за проследяване прилагането на придобити и усъвършенствани умения в образователния процес, стимулиране и мотивиране на учителите за използване на интерактивни форми на преподаване и тяхното комуникиране в екипи за проследяване на ефективността им в специфичните условия на училището, развитие на уменията за използване на дигиталната среда и др.

– *Стратегия за управление на финансовите и материалните ресурси*, която включва целесъобразно и законосъобразно планиране и разходване на финансовите средства, подбор на програми и проекти, които могат да подпомогнат качеството на образование според потребностите на институцията, открито управление на бюджета на училището, привличане на заинтересовани страни в набавянето на необходимите материали и ресурси за осигуряване на качество, вкл. технологии и техника.

– *Стратегия за развитие на лидерството в институцията* – създаване на сътрудническа и лидерска общност сред учителите и учениците.

Областта на качеството *институционална среда* включва физическата среда и информационното и библиотечното осигуряване на училищата и детските градини, развитие на организационната култура на детската градина или училището, развитие на среда за подкрепа и ефективно взаимодействие между всички участници в образователния процес и с всички заинтересовани страни, както и удовлетвореност на участниците в образователния процес (чл. 6, ал. 4 от Наредба 18, 2021). Стратегиите, свързани с тези подаспекти на областите на качеството, на институционално равнище, могат да бъдат следните.

– *Стратегия за осигуряване на подкрепяща, модерна и ергономична физическа среда* – осигуряване на достъпна архитектурна среда, подобряване на материалната база и създаване на зони за спорт, отдих, ресурсно подпомагане на учениците, за четене и използване на технологиите и др.; създаване на позитивна и подкрепяща активността и инициативността среда; създаване на възможности за адаптация на учениците към живот на училището; създаване на доверие и оптимални възможности за интегриране на учениците.

– *Стратегия за развиване на ефективна комуникация и загриженост за резултатите на учениците от страна на всички участници в образователния процес.*

– *Стратегия за осигуряване на удовлетвореност на участниците в образователния процес* – проучване на потребности, предприемане на действия за удовлетворяването им, осигуряване на обратна връзка и предприемане на коригиращи действия.

Равнищата за определяне на стратегически цели според Пламен Радев са образователният пазар, образователните технологии и свързаните с тях социални, финансови и управленски цели (Radev 2008, 155 – 156). В контекста на осигуряване качество на образованието могат да бъдат предложени следните стратегии.

– *Стратегия за позициониране на институциите в конкурентната среда от образователни услуги, предлагани от други институции* – в т.ч. предвиждане на цели и дейности за осигуряване на публичност, PR стратегия и осигуряване на реклама на уникалността на предлаганите образователни услуги, както и стратегии, които налагат промяна на вида на услугите и разработване на нови или разширяване и усъвършенстване на съществуващите.

– *Стратегия за внедряване на иновации в образователния процес и в управлението на училището.*

– *Стратегия за ефективно управление на човешките ресурси* – мотивиране, квалификация и кариерно развитие на педагогическите специалисти; стимулиране на инициативността им; привличането им в разработване и реализиране на проекти; стимулиране на ръководството на извънкласни дейности и др.

– *Финансова стратегия* – за привличане на допълнителни финансови ресурси, осигуряване на собствени средства, ефективно използване на бюджетните и осигурени средства според приоритетите на институцията за занимания по интереси, спортни дейности, участие на талантиливи ученици в олимпиади и състезания, подкрепа на деца и ученици със специални образователни потребности, в риск или от социално уязвими групи, подкрепа на учителите за участие в различни форуми и мултиплициране на добри педагогически практики, финансиране на програми за ученици или родители или стратегия за финансово оздравяване.

Ваня Георгиева разглежда видовете стратегии съгласно следните признаци: според нивото на разработване и управление на стратегията (национални, регионални, местни, институционални, за отделни проекти и разрешаване на конкретни проблеми); според предлагания образователен продукт; според отношението към външната среда (за адаптация или за промяна); според насоката на развитие (за оцеляване, растеж или поддържане на статуквото); според жизнения цикъл на конкретна дейност (за разработване на иновации, за внедряване на промени, за разпространение на добри резултати и практики); според направлението на мениджмънта – функционални стратегии (маркетингова стратегия, за развитие на човешките или финансовите ресурси, за внедряване на технологии и др.) (Georgieva 2015, 115 – 117). Тези признаци и класификационни парадигми могат да бъдат друг ориентир в разработването на стратегии за управлението на качеството, които в по-голямата си част преповтарят вече посочените (според други ориентир) и включват подобни приоритети. Изключение правят стратегии, които се прилагат за оцеляване на организацията и маркетинговата стратегия. В случаите, в които се наблюдава рязък спад на учениците в училището; проблеми, свързани с организационната структура (липса на учители и невъзможност да се обезпечи образователният процес с човешки ресурси); проблеми със сградния фонд, които не позволяват провеждане на учебни часове и осъществяване на основните дейности в училището; ниска удовлетвореност на потребителите на образователни услуги и др., които водят до криза, се налага разработването на стратегия за оцеляване на институцията. Тя има за основна цел да се преодолеят установените проблеми или да се намалят или ограничат негативните явления с приемането на определени мерки. Маркетинговите стратегии не са много разпространени в образователната сфера, но имат своето място, тъй като са свързани с елементите на маркетинговия микс – продукт, цена, дистрибуция и промоция (Pitekova 2007). В образователната институция се предоставят образователни услуги и не е без значение какви ресурси са осигурени за тях, разходват ли се ефикасно, как се промотират, търсени и желани ли са от участниците в образователния процес, какви са възможностите за усъвършенстване и развитие на образователните услуги и т.н.

Стратегии за управление на качеството могат да се разработват и според регламентираните в нормативната уредба държавни образователни стандарти, чието постигане е свързано с осигуряването на качество на образованието.

В литературата са представени модели, основани на политиката за прилагане на иновации, на информационните технологии, на политиката за приобщаващо образование, за развиване компетентностите на педагогически специалисти, на политиката за развитие и утвърждаване на гражданското, здравното, екологичното и интеркултурното образование, както и комплексен модел за стратегическо управление, които са образци за прилагане на стандартите, както и на други приоритети и преодоляване на проблемни области в управлението на качеството на образователния процес и на управлението на институциите (Gyoreva 2020, 123 – 170).

Изводите, които следват, са, че стратегията (или стратегиите) са комплекс от възможности за подобряване на отделни аспекти на качеството на образование. Приоритет на политиките в конкретното училище са тези, които отговарят на спецификата на институцията, външната и вътрешната среда, интересите на учениците и родителите или други специфични условия. Те са свързани и със задачите на училището в зависимост от профила му – неспециализирани (начални, основни, обединени, средни), специализирани (спортни, по културата, по изкуствата, духовни училища), както и с определената визия за развитието и мисията на образователната институция. Както в училищната институция едни от направленията са по-приоритетни от други в даден момент, така и целите могат да се подреждат/йерархизират по приоритети. В този смисъл е възможно да има една основна цел и конкретни подцели и задачи (Gyurova 2013, 77). Независимо каква е същината на дейността на училището, конкретните приоритети на стратегическото управление трябва да осигуряват адекватност на политиките и оптимизиране на управлението в перспектива и с основна цел гарантиране на устойчивото повишаване качеството на образованието. На съвременния етап училищни институции, които включват качеството в стратегическото планиране и реализират конкретни дейности за повишаването му, си осигуряват конкурентно предимство пред други подобни институции. В този смисъл е възможно да се прилагат конкретни стратегии, които са специфични и отговарящи на потребностите на образователната институция, свързани са с дадената ѝ автономия и пазарно ориентирания модел на управление – стратегии за оцеляване, за осигуряване на конкурентно предимство, за разширяване на образователните услуги, за цифровизация на обучението, за социална насоченост на обучението и възпитанието, за финансиране, маркетингови и т.н. Тези стратегии са пряко свързани с визията, мисията и целите на институцията и отговарят на организационните ценности, споделени от всички участници в образователния процес.

В тази връзка, развитието на училищната общност и на организационната култура в организацията имат съществено значение за повишаването на качеството във връзка със стратегическото планиране и изпълнение на стратегията. Създаването и приемането на ценности в организацията е предпоставка за формиране на общност, която активно и целенасочено работи за постигане на институционал-

ните цели. Съвременните представи за управление предполагат политиките в тази насока да се разработват и прилагат в условията на сътрудничество, ефективна комуникация и загриженост за резултатите от страна на всички участници в образователния процес. Полезно би било изследване на удовлетвореността на участниците в образователния процес (педагогически специалисти, родители и ученици) от качеството на образователната услуга. По този начин ще се осигури мотивацията им за активно и ангажирано участие в училищните дейности, а също и в стратегическото планиране и изпълнение на дейностите по стратегическите цели.

Разработването на дългосрочни планове има важна роля за определяне мястото на организацията в околната среда, а комуникирането на намеренията сред родители и общественост предоставя възможност да се разберат по-добре мисията и визията на институцията, да се обсъдят важни аспекти от развитието ѝ, да се анализират доказани ефективни практики, като така, чрез прилагането на интегрирани подходи, се създадат условия за постигане високо качество на образованието и осигуряване на устойчивостта му.

Препоръките, които могат да се дадат във връзка с разработването на стратегия за управление на качеството, са свързани с няколко основни фокуса.

– Провеждане на целенасочен и основан на критерии анализ на състоянието на качеството на образователния процес и определяне на аспектите, които имат необходимост от подобряване.

– Приемане на политика за непрекъснато подобряване качеството на образование, а не за установяване на стабилни норми и приемане на статуквото чрез осигуряване на активното участие на учители, родители, ученици и заинтересовани страни, проследяване степента на осигуреното качество и предприемане на мерки за подобрене.

– Проследяване на потребностите от образователни услуги и на удовлетвореността на учениците и родителите от осигуреното качество на образователната услуга.

– Проследяване на развитието на качеството на предлаганите образователни услуги от конкурентните институции с оглед усъвършенстване, изменение или предлагане на нови услуги в институцията и осигуряване на тяхното качество.

Последните две препоръки са особено важни, защото осигуряват информация какво искат клиентите и какво правят конкурентите. Информация, която предоставя актуални и нови гледни точки на ръководството при планирането на дейности по управление на качеството. Училищата могат да разработват една стратегия (според изискванията на нормативната уредба) или няколко, които обхващат ключови приоритети за развитие на институцията и на осигуреното качество в нея. Когато стратегията е една, тя трябва да обхваща всички основни аспекти на качеството на образование, а планираните дейности да са съобразени с предварително проучените и анализирани дефицити.

### **Заклучение**

Интегрирането на качеството на образование в стратегическото управление на образователната институция е необходима промяна в мисленето на работещите в организацията, води до създаване на ценности, на нагласи към осигуряване на високо качество на образованието.

Процесът не е бърз и търпи развитие. Той може да се ускори и да има успех при висока ангажираност и мотивираност на педагогическите специалисти и останалите служители с непрекъснато повишаване на качеството, с организирането на квалификационни форми, при които се усъвършенстват компетентностите на учителите в тази посока. От съществено значение е осигуряването на сътрудничество между участниците в образователния процес и със заинтересовани страни, правилното разпределение на финансовите ресурси и осигуряването на допълнителни в резултат на сътрудничеството и осигуряването на тези ресурси, които организацията е установила, че са критични за качеството на образование и неговото подобряване.

### **ЛИТЕРАТУРА**

- АНСОФФ, И., 2012. *Стратегическо управление*, ISSN 2310-1792. Available at: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155> (Достъп: 10.10.2021 г.).
- ГЕОРГИЕВА, В., 2015. Стратегически и иновационен мениджмънт. В: *Образователен мениджмънт. Дистанционно обучение. Първа част*. Благоевград: Неофит Рилски.
- Закон за предучилищното и училищното образование, Обн. ДВ. бр. 79 от 13 Октомври 2015 г., посл. изм. и доп. ДВ. бр. 82 от 18 Септември 2020 г. – <https://www.lex.bg/bg/laws/ldoc/2136641509> (Достъп: 15.10.2021 г.).
- ГЪОРЕВА, Р., 2020. *Модел за стратегическо управление на институциите от системата на предучилищното и училищното образование*. Габрово: Екс-прес.
- ГЮРОВА, В., 2013. *Образователен мениджмънт*. Габрово: Екс-прес.
- ДОРАЛИЙСКИ, А. 2008. *Стратегически мениджмънт*. София: Нов български университет.
- Наредба № 18 от 9 септември 2021 г. за инспектирането на детските градини и училищата, Обн. ДВ. бр. 77 от 16 Септември 2021 г. Available at: <https://www.lex.bg/bg/laws/ldoc/2137214541> (Достъп: 22.10.2021 г.).
- Национална програма за развитие на училищното образование и предучилищното възпитание и подготовка (2006 – 2015). Available at: [https://www.mon.bg/upload/6621/programa\\_obrazovanie.pdf](https://www.mon.bg/upload/6621/programa_obrazovanie.pdf) (Достъп: 12.10.2021 г.).

- ПИТЕКОВА, Р., 2007. *Основи на финансовото управление в средното образование*. Габрово: Екс-прес.
- Правилник за прилагане на Закона за народната просвета. Available at: <https://www.lex.bg/laws/ldoc/-12809727> (Достъп: 02.10.2021 г.).
- РАДЕВ, П., 2008. *Основи на вътрешния училищен мениджмънт*. Пловдив: Паисий Хилендарски.
- TAYLOR, F., 1911. *The Principles of Scientific Management*. Available at: [http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf) (Достъп: 15.10.2021 г.).

## REFERENCES

- ANSOFF, I., 2012. *Strategicheskoe upravlenie*. ISSN 2310-1792. Available at: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155> (10.10.2021).
- DORALIYSKI, A. 2008. *Strategicheski menidzhmant*. Sofia: Nov balgarski universitet.
- GEORGIEVA, V., 2015. Strategicheski i inovatsionen menidzhmant. In: *Образователен мениджмънт. Дистанционно обучение*. Parva chast. Blagoevgrad: Neofit Rilski.
- GYOREVA, R., 2020. *Modeli za strategicheskoto upravlenie na institutsiite ot sistemata na preduchilishnoto i uchilishnoto obrazovanie*. Gabrovo: Eks-pres.
- GYUROVA, V., 2013. *Образователен мениджмънт*. Gabrovo: Eks-pres.
- Naredba № 18 ot 9 septemvri 2021 g. za inspektiraneto na detskite gradini i uchilishtata, Obn. DV. br. 77 ot 16 Septemvri 2021 g. Available at: <https://www.lex.bg/bg/laws/ldoc/2137214541> (Dostap: 22.10.2021 g.).
- Natsionalna programa za razvitie na uchilishnoto obrazovanie i preduchilishnoto vazpitanie i podgotovka (2006 – 2015)*. Available at: [https://www.mon.bg/upload/6621/programa\\_obrazovanie.pdf](https://www.mon.bg/upload/6621/programa_obrazovanie.pdf) (Dostap: 12.10.2021 g.).
- ПИТЕКОВА, Р., 2007. *Основи на финансовото управление в средното образование*. Габрово: Екс-прес.
- Правилник за прилагане на Закона за народната просвета. Available at: <https://www.lex.bg/laws/ldoc/-12809727> (Dostap: 02.10.2021 г.).
- РАДЕВ, П., 2008. *Основи на вътрешния училищен мениджмънт*. Пловдив: Паисий Хилендарски.
- TAYLOR, F., 1911. *The Principles of Scientific Management*. Available at: [http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf) (15.10.2021).

*Zakon za preduchilishtното i uchilishtното образование, Obn. DV. br. 79 ot 13 Oktomvri 2015 g., posl. izm. i dop. DV. br. 82 ot 18 Septemvri 2020. Available at: <https://www.lex.bg/bg/laws/ldoc/2136641509> (Dostap: 15.10.2021 g.).*

## **STRATEGIES FOR EDUCATION QUALITY MANAGEMENT**

**Abstract.** The quality of education is the main objective of the policies of the different levels of government – national, regional, local and institutional. In the article, based on the areas of quality and their characteristics according to the state educational inspection standard, variants of strategies relevant to achieving this main goal are summarized as a vision for the development of institutions, part of the system of preschool and school education. Other specific strategies are also offered, according to the state of quality in the institution and the measures to increase it. Needs for developing long-term plans are identified and practices for integrated approaches to achieving quality education are analyzed. Attention is paid to the role of cooperation in school organizations, the commitment and motivation of pedagogical teams to achieve institutional goals. In this regard, emphasis is placed on the integrated interaction between the participants in the educational process when choosing an appropriate strategy or a set of strategies depending on the conditions of the institutions' functioning and the achieved results of the activity. Attention is paid to the role of the survey of the satisfaction of teachers, parents and students with the quality of the educational service and the participation of interested parties in quality assurance as a basis for the effectiveness of the development strategies of the institutions.

*Keywords:* development strategy; quality of education; cooperation for quality assurance

✉ **Prof. Snezhanka D. Georgieva**  
ORCID iD: 0000-0002-1054-1754  
Web of Science Researcher ID: AAY-3723-2020  
University of Shumen „Bishop K. Preslavski“  
115, Universitetska St.  
9700 Shumen, Bulgaria  
E-mail: s.dobрева@shu.bg