

РЕЛАЦИЯТА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ – (САМО)ОЦЕНКА – АТЕСТИРАНЕ В УЧИЛИЩНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Румяна Гьорева

Югозападен университет „Неофит Рилски“

Резюме. Статията представя теоретичен анализ на три важни фактора за осигуряване качеството на образованието в детските градини и училищата – стратегическо управление, оценяване (самооценяване) и атестиране. Позовава се както на нормативната база в системата на предучилищното и училищното образование, така и на достъпни теоретични източници, касаещи изследваната проблематика. Проучва се значението на трите фактора за създаване на устойчиви системи за управление на качеството на образование в институциите от системата на предучилищното и училищното образование. Анализират се взаимовръзките между стратегическо управление, оценяване и атестиране като фактор и гарант за развитие на институциите и осигуряване на сътрудническо управление.

Ключови думи: стратегическо управление; оценка; атестация; качествено образование

Съвременното общество се характеризира с динамика, непредвидимост и глобално развитие, което неминуемо се отразява на образователната сфера и институциите от предучилищното и училищното образование, които са призвани да отговарят на съвременните потребности за формиране на активни, отговорни, знаещи и можещи млади хора, които защитават и развиват демократичните ценности и проявяват активна гражданска позиция.

В този контекст и в унисон с изпълнение на една от основните цели на образованието – осигуряване и развиване качеството на образование, институциите планират и реализират разнообразие от дейности, мерки и механизми за ефективен образователен процес и постигане на качествени резултати чрез сътрудничество в организацията и със заинтересованите страни, осигуряване на позитивна и подкрепяща личностното развитие на децата и учениците среда, непрекъснато надграждане на професионални и личностни компетентности в колективите и осигуряване на обратна връзка за оценка на постигнатото.

Тези нелеки задачи за училищната институция са особено важни в условията на децентрализация и автономия. Внимателното планиране с отчитане на силни страни във функционалната характеристика на организацията, определяне на дейности, които се нуждаят от подобрене, при взимане под внимание на специфичните особености на външната и вътрешната среда на институцията в даден момент, както и възможностите и заплахите, които съществуват за институцията, са от решаващо значение за по-нататъшното ѝ развитие. Този вид планиране се свързва с постигане на визията и мисията на организацията (стратегическо планиране). Следващите стъпки са изпълнение на стратегическите планове и осъществяване на мониторинг на постигнатото с оглед вземане на решения за бъдещи стратегически планове (включително приоритети, цели, дори промяна в мисията и визията). Същата последователност се спазва и при управлението на оперативното ниво, но целите на двата вида управление са различни. Докато стратегическото управление се грижи за постигане на визията на организацията, то оперативното управление подпомага стратегическото и фокусът на дейностите и мониторингът на изпълнението им са насочени към протичащите процеси при обучението, възпитанието и социализацията на децата и учениците и техните крайни резултати, осигуряването на подходяща среда и ресурси.

Съществена роля в развитието на организацията играят непрекъснати мониторинг на процесите, дейностите и технологиите и проследяването на постигнатите резултати, особено в автономните организации, тъй като отговорността по осигуряване на качество на образованието е на директора, като орган, който организира, координира, ръководи и контролира цялостната дейност и институцията. Предстои усъвършенстване на системата за управление на качеството, основана на анализ, планиране и изпълнение на дейности за осигуряване на качествено образование и непрекъснато проследяване и оценяване на постигнатото (самооценяване). Към настоящия момент Наредба № 16 от 8 декември 2016 г. за управлението на качеството в институциите, която регламентира държавния образователен стандарт за управлението на качеството в институциите, е отменена. Необходимо е приемането на нов държавен образователен стандарт, тъй като автономните институции би следвало освен да планират дългосрочно своето развитие, също така и да развиват системата на вътрешни одити за проследяване напредъка на оперативното ниво и непрекъснато да анализират и оценяват ефективността на протичащите процеси в училищната организация и постигнатите резултати. Въпреки че самооценяването все още не е нормативно регламентирано, това не е пречка образователните институции да развиват собствени системи за управление на качеството, да създават партньорства за обмяна на идеи за осъществяването му, да разработват и апробират модели за самооценка. От учебната 2019/2020 година обаче е въведено независимо външно експертно оценяване на осигуреното качество

на образованието в училищата и детските градини (по реда на държавния образователен стандарт за инспектиране – Наредба № 15 от 8 декември 2016 г. за инспектирането на детските градини и училищата), както и атестиране на директорите, учителите и останалите педагогически специалисти, което също е оценяване, но се осъществява вътре в организацията и цели проследяване съответствието на дейността на учителите, директорите и другите педагогически специалисти с професионалния им профил, с изискванията за изпълнение на длъжността със стратегията за развитие на институцията (по реда на Наредба № 15 от 22.07.2019 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти).

В този контекст, три фактора имат определящо значение за развитие и ефективност на организацията – стратегическо управление, самооценяване и осъществяване на външна независима оценка, както и атестирането на педагогическите специалисти. Те са взаимосвързани и чрез своите вътрешни връзки, зависимости и причинно-следствени връзки подпомагат бъдещото развитие на институциите, предоставянето на качествени образователни услуги и резултати, свързани с постигане на национални, регионални, местни и институционални цели.

Регламентирани изисквания за разработване и изпълнение на стратегии в училищните организации се пораждат през 2003 г. с изменение на Правилника за прилагане на Закона за народната просвета (ДВ. бр. 33 от 11 април 2003 г.). Правилникът задължава Педагогическия съвет на училището да приема стратегия за развитие на училището, която се актуализира всяка година (чл. 150, ал. 1, т. 1 от Правилника за прилагане на Закона за народната просвета). Според новите нормативни изисквания училищните организации също трябва да имат стратегия за развитие за период от четири години, с приложени към нея план за действие и финансиране, която се приема от Педагогическия съвет (чл. 263, ал. 1, т. 1 от Закона за предучилищното и училищното образование).

Стратегическото планиране и управление по своята същност представляват вид предприемаческа и творческа дейност, която цели иновирание и развитие на институцията в различни аспекти на дейността ѝ, консолидиране на основни стратегически цели и политики и поставянето им във взаимна връзка. Ако се разгледа качеството на образование като съвкупност от различни аспекти и процеси на дейността на организацията (преподаване и учене, учебна среда, мениджмънт на организацията, квалификация и професионално развитие на директорите, учителите и другите педагогически специалисти, вътрешни и външни партньорски отношения и др.), то стратегическото планиране и по-нататъшното управление чрез общи (приети от колектива) и универсални за всяка институция визия, мисия и цели са пряко зависими от тези компоненти.

Хенри Минцберг определя стратегическото планиране като част от стратегическото управление, при което се формулира стратегия (представляваща

връзката между анализ на организацията и средата, в която функционира и която дава посоката ѝ на развитие), вземане на решения относно използване на ресурсите за изпълнението на целите в стратегията и разработване на механизми за контрол (Mintzberg, 1996). Стратегията, както пише Игор Ансоф, е сложен и потенциално мощен инструмент, с който съвременната организация може да издържи на променящите се условия. Мненията на авторите по проблемите на стратегическото управление – Доралийски (2008), Георгиева (2015), Иванов (2014), Христов (2003), Ансоф (1989), Taylor (1911), Harrison (2003), Smith et al. (1991), Digman (1990) и много други, съдържат близки съдържателни характеристики за същността му и могат да се обобщят в няколко основни аспекта:

- процес на предвиждане на бъдещето и поставяне на стратегически цели;
- приспособяване на организацията към измененията на външната среда;
- комплексно управление за усъвършенстване на дейността и организационната култура с поглед към бъдещето (вкл. формулиране на мисия и визия);
- процес на анализ и осигуряване на ресурсно и дейностно конкурентно предимство.

Иновативните промени в образователната сфера и значителната степен на автономия на институциите определят необходимостта от разработването и прилагането на стратегия, която едновременно е инструмент за управление (важен и необходим за определяне на посоката за развитие на организацията), оценка на възможно най-добрия потенциал за успех, възможните действия за оптимално разпределение на ресурсите, за създаване на уникалност на организацията и на подходящ имидж в обществото. В унисон с демократичните ценности и участието на всички заинтересовани страни в управлението на училището или детската градина нормативната база регламентира участниците в разработването, одобрението и приемането на стратегии, което още веднъж подчертава тяхната значимост за развитието на организацията. Стратегията за развитие на детската градина или училището се разработва в училищния колектив (правото на лицата, заемащи длъжности „учител“ и „учител в група за целодневна организация на учебния ден“, както и на педагогическите специалисти с присъдени втора или първа степен на професионална квалификация за участие в разработването на стратегията, е регламентирано в държавния образователен стандарт за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти), а Общественият съвет (орган, който се сформира във всяка детска градина и всяко училище за подпомагане на развитието им и за граждански контрол на управлението им – чл. 265 и чл. 269, ал. 1, т. 1 от Закона за предучилищното и училищното образование) одобрява стратегията и приема ежегоден отчет на директора за изпълнението ѝ. Педагогическият съвет, като специализиран орган за разглеждане и решаване на основни педагогически въпроси в институциите от системата на предучилищното и училищ-

ното образование, приема стратегията за развитие на училището за следващите 4 години с приложени към нея план за действие и финансиране (чл. 262, ал. 1 и чл. 263, ал. 1, т. 1 от Закона за предучилищното и училищното образование). Общественият съвет има правомощия да не одобри стратегията за развитие на институцията (или ежегодния отчет за изпълнението ѝ) и да ги върне за преразглеждане и повторно гласуване от Педагогическия съвет (чл. 269, ал. 2 от Закона за предучилищното и училищното образование). Следващата стъпка е повторно разглеждане на стратегията от Педагогическия съвет, но при повторното ѝ разглеждане Педагогическият съвет се произнася по мотивите и взема окончателно решение.

Стратегическото управление е в пряка връзка с оценката на осигуреното качество на образованието – подход, който е присъщ на демократичните общности, децентрализацията на управлението и предоставяне на автономия на институциите. Очакванията към тях са да се самооценяват и анализират качеството на предоставените образователни услуги. Нормативната база предвижда и външна оценка, която се осъществява от Националния инспекторат по образование – независим орган към Министерския съвет за инспектиране на детските градини и училищата и изготвяне на цялостна независима експертна оценка на качеството на предоставяното от детската градина или училището образование в определен момент от дейността им и определяне на насоките за подобряване (глава петнадесета. Управление на качеството от Закона за предучилищното и училищното образование, Правилник за устройството и функциите на Националния инспекторат по образованието, и Наредба № 15 от 8 декември 2016 г. за инспектирането на детските градини и училищата).

Външното оценяване и самооценяването на училищните институции са нови аспекти в цялостната организация на образователния и управленския процес, които съставляват системата за управление на качеството, дефинирана като непрекъснат процес на организационно развитие, основан на анализиране, планиране, изпълнение на дейностите, оценяване и внасяне на подобрения в работата на детските градини и училищата (чл. 271 от Закона за предучилищното и училищното образование). В условията на автономия всяко училище би следвало да познава процеса на самооценяване и да го прилага, за да може да се промотира по-добре на пазара на труда, да бъде конкурентоспособно, да отговаря на потребностите на заинтересованите страни. Сравнителните предимства на вътрешната оценка са свързани с това, че педагогическите специалисти най-добре познават целите в организацията, доколко те са постигнати за осигуряване на качествено образование и разполагат с достатъчен времеви ресурс за изследването му. Осъществяването на вътрешни одити и оценки не трябва да носи напрежение в колектива, а да предоставя бърза и лесна обратна връзка, да активизира наличните вътрешни знания и спомага за усъвършенстването им. Те биха били ефективни, ако критериите

и показателите са приети от всички в колектива (напр. на общо събрание). Вътрешният мониторинг създава прозрачност в управлението на процесите в организацията. Позволява по-ефективно събиране, обобщаване и анализ на потока от информация и концентриране върху проблемите. Съдейства за подобряване на екипната работа в колектива и въвлечането му като сътрудник в изпълнението на училищните политики. Вътрешният мониторинг е съвременен инструмент на учещото се училище, вид иновация за оценяване на процесите и резултатите и споделяне на опит. Чрез външния мониторинг и оценка се засилват независимостта, обективността и прозрачността на процеса. Неговите сравнителни предимства се състоят в това, че в някои случаи добрите политики и практики в училище се приемат като даденост, а не се документират и споделят с колеги или представители на други контактни групи; обикновено училищата изключват от самооценката аспектите, които им носят негативи, не виждат дефицитите или не желаят да ги покажат открито, тъй като се намират в конкуренция с други училища и се страхуват за „клиентите“ си; обществото (и в частност родителите) имат право да получат обективна информация колко добре или не толкова добре работи конкретното училище, а не да се позовават на традиционния имидж, което то е създадо за себе си. Протича под форма на инспектиране, а времевият ресурс е ограничен, което може да се определи като недостатък.

Вид апробация на инспектирането описват Йонка Първанова и Росица Симеонова, което е вид иновативен модел в практиката на училищното инспектиране. Моделът е осъществен в три фази: самооценяване, взаимно оценяване и инспектиране и е наречен „Полицентрично инспектиране на мрежа от училища“. Полицентричността авторите виждат в различните социални системи, които имат много „центрове“ на вземане на решения, които са относително независими един от друг (Parvanova & Simeonova, 2017). Независимо от вида на оценката (самооценяване, взаимно оценяване, инспектиране или друго), всички те, в своята взаимовръзка, са предназначени да създадат и утвърдят устойчива система за управление на качеството на образование в сътрудничество (включително с родителите и с останалите заинтересовани страни) и постигане на дългосрочни крайни резултати и да развият процесите на децентрализация и автономия в образователните институции.

Атестирането е вид оценяване, при което се анализира, съпоставя и оценява дейността на учителите, директорите и другите педагогически специалисти и съответствието ѝ с изискванията в професионалния профил на съответната длъжност и изпълнението на стратегията на институцията. Моделът на атестиране на педагогическите специалисти е вид стандарт за осигуряване качеството на преподаване и създаване на добавена стойност за учениците. Той не е нов за повечето страни в Европа, намиращи се в условията на реформа, но за българската образователна система предстои да се приложи.

Целта на атестирането е установяване на постигнатите от педагогическите специалисти резултати, мотивирането им за професионално усъвършенстване, установяване на потребности и дефицити и необходимост от методическа и организационна подкрепа. То е в пряка връзка както със стратегията за развитие на институцията, така и с осигуряването на качество на образованието и неговото управление. Важно за бъдещото развитие на организацията е проследяването на ефекта от предстоящото атестиране – доколко то ще е от полза за промяна в работата на педагогическите специалисти или как резултатите от атестирането ще подпомогнат развитието на нови компетентности у учителите, които са необходими в съвременната образователна среда.

Трите аспекта от дейността на институцията – стратегическо управление, самооценяване и атестиране, и инспектирането, като дейност, която се осъществява от външна независима организация, се намират в релация. Те са призвани да осигуряват, оценяват и гарантират качеството на образование в институциите от системата на предучилищното и училищното образование (фигура 1).



Фигура 1. Релацията стратегическо управление – оценяване – атестиране

Всеки от аспектите има своя принос в този процес. Стратегическото управление задава посоката за бъдещото развитие на организацията и постигане на устойчивост в качеството на образование, както и осигуряване на по-високо качество. Самооценяването е общо усилие на всички заинтересовани от учебния процес страни за оценка на постигнатите стандарти, целите на училището, напредъка на учениците, силните и слабите страни на учебния процес, ефективността от взети управленски решения и др. В условията на децентрализация особено важна е отговорността на училищните екипи и съвети за събиране и анализиране на необходимата информация вътре в училището, т.е. провеждане на обективна самооценка. Концепцията на модела за вътрешна оценка се основава на събирането, обобщаването и анализа на информация за процесите, които протичат в образователните институции, връзките между тях и управлението им, оценка на постигнати спрямо планирани цели с отчитане на удовлетвореността на служителите в организацията и потребителите на образователните услуги с оглед внасяне на подобрения. Важен външен, обективен и експертен поглед към осигуреното качество на образованието дава независимата оценка на Националния инспекторат по образование. Външната оценка позволява освен проследяване на постигнати резултати във връзка с осигуреното качество на образование на ниво институция и поставяне на оценка, също така оценяване и анализ на различни нива в образователната сфера, групи училища, процеси, резултати или други разрези и анализи. Вид допълнение към процесите на оценяване и самооценяване е атестирането – още един анализ и оценка – на компетентностите на човешкия ресурс като на най-важен ресурс в училищата и детските градини и тяхната дейност за осигуряване на качествено образование и изпълнение на стратегическите задачи в институцията.

Заключение

Целите и ползите от стратегическото управление, (само)оценката и атестирането на педагогическите специалисти се припокриват в редица аспекти, които допринасят за развитие на училищните организации, основни от които са:

- осигуряват системно наблюдение и оценка на основни направления и процеси от дейността на училищните институции и предоставяното качество на образование във връзка с европейски, национални, регионални (местни) и институционални стратегически цели;

- служат за изготвяне на анализи за степента на осигуреното качество на образованието във връзка със стратегическите приоритети и дейности, които трябва да се подобрят (включително и по отношение на компетентности на педагогическите специалисти);

- стимулират сътрудническите форми на управление и развитие и утвърждаването на процесите на децентрализация и автономия;
- приобщават и мотивират членовете на училищния екип за ефективна работа и ангажирано и отговорно участие в училищните дейности и управление;
- предоставят възможност за вземане на информирани управленски решения, основани на обективни данни и резултати и в консенсус с родителите и други партньори като страни в образователния процес.

Анализираната релация стратегическо управление – оценяване – атестиране може да бъде използвана в управленската практика на мениджърите на образователни институции за комплексно управление и създаване на устойчиви системи за управление качеството на образование. Стратегията е основен документ за реализиране на национални и институционални политики и цели. Тя е общото виждане на училищния екип за бъдещето. Оценяването, разбирано и като самооценка на цялостната дейност, и като атестиране на педагогическите специалисти, дава информация за степента на изпълнение на постигнатите цели и политики, ефективността на ресурсите (включително на човешките като най-важен ресурс в образователната институция), необходимостта от усъвършенстване на дейности или ресурси. В този смисъл, оценяването може да се разглежда като етап в процеса на стратегическо планиране, осигуряване на информация за степента, в която са изпълнени политиките и стандартите, рамка за непрекъснато подобряване на политики, процедури и практики. Интегрирането на трите елемента и цикличният процес на планиране и оценка ще осигури изпълнение на визията, ще предоставят възможност за непрекъснато подобряване качеството на образование (включително за осигуряване на екипност в образователния процес, мотивация и развиване на ключови компетентности).

Стратегическото управление, съчетано с оценяване (външна оценка, самооценка, атестиране на педагогическите специалисти), в голяма степен гарантира ефективността на дейностите, процесите, ресурсите и резултатите в образователните институции и формирането на социално активни и отговорни бъдещи граждани.

ЛИТЕРАТУРА

- Ансофф, И. (1989). *Стратегическое управление*. Москва: Гуманитарные технологии.
- Digman, L. (1990). *Strategic management: concepts, decisions, cases*. San Francisco: BPI-Irwin.
- Доралийски, А. (2008). *Стратегически мениджмънт*. София: Нов български университет.

- Георгиева, В. (2015). Стратегически мениджмънт в образованието (сс. 109 – 132). В: *Образователен мениджмънт: дистанционно обучение*. Благоевград: Неофит Рилски.
- Mintzberg, H. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Nyu Dzarsi: Prentice Hall.
- Първанова, Й. & Симеонова, Р. (2017). *Иновативен модел за полицентрично инспектиране на мрежа от училища в България*. София: Св. Климент Охридски.
- Smith, G., Arnold, D. & Bizzell, B. (1991). *Business strategy and policy*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Taylor, Fr. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
- Harrison, J. (2003). *Strategic Management: Of Resources and Relationships (Concepts and Cases)*. New Jersey: Wiley Publishing.
- Христов, Ст. (2003). *Стратегическо управление на бизнеса*. София: МТ & М колеж.

REFERENCES

- Ansoff, I. (1989). *Strategicheskoe upravlenie*. Москва: Humanitarni tehnologii.
- Digman, L. (1990). *Strategic management: concepts, decisions, cases*. San Francisco: BPI-Irwin.
- Doraliyski, A. (2008). *Strategicheski menidzhmant*. Sofia: Nov balgarski universitet.
- Georgieva, V. (2015). Strategicheski menidzhmant v obrazovaniето (pp. 109 – 132). V: *Obrazovatelyen menidzhmant: distantsionno obuchenie. Parva chast*. Blagoevgrad: Neofit Rilski.
- Harrison, J. (2003). *Strategic Management: Of Resources and Relationships (Concepts and Cases)*. New Jersey: Wiley Publishing.
- Hristov, St. (2003). *Strategicheskoe upravlenie na biznesa*. Sofia: MT & M Kolezh.
- Mintzberg, H. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Nyu Dzarsi: Prentice Hall.
- Parvanova, Y. & Simeonova, R. (2017). *Inovativen model za politsentrichno inspektirane na mreza ot uchilishta v Bulgaria*. Sofia: Sv. Kliment Ohridski.
- Smith, G., Arnold, D. & Bizzell, B. (1991). *Business strategy and policy*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Taylor, Fr. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.

STRATEGIC MANAGEMENT RELATION – (SELF) EVALUATION – ATTESTATION AT SCHOOL ORGANIZATION

Abstract. The paper presents a theoretical analysis of three important factors to ensure the quality of education in kindergartens and schools - strategic management, evaluation (self-evaluation) and attestation. It refers to both the regulatory framework in the system of pre-school and school education, and affordable theoretical sources concerning studied problems. The article examines the importance of the three factors for creating sustainable systems for quality management education institutions in the system of preschool and school education. Analyzed relationships between strategic management, evaluation and attestation as a factor and guarantor of institutional development and provision of collaborative management.

Keywords: strategic management; assessment; attestation; quality education

✉ **Dr. Romyana Gyoreva, Assist. Prof.**

ORCID ID: 0000-0002-4577-8751

South-West University “Neofit Rilski”

Blagoevgrad, Bulgaria

E-mail: r.gyoreva@mon.bg