

**ТЕХНОЛОГИЧНО ОСИГУРЯВАНЕ
НА МОДЕЛА ЗА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
„УЧИЛИЩЕ – ДЪРЖАВНИ ИНСТИТУЦИИ –
СОЦИАЛНИ ПАРТНЬОРИ – НПО”**

доц. д-р Мария Ст. Алексиева
Бургаски свободен университет

**TECHNOLOGICAL SECURITY MODEL FOR INTERACTION
„SCHOOL - THE STATE - THE SOCIAL PARTNERS – NGO”**

Assoc. Prof. Mariya Aleksieva, PhD
Burgas Free University

***Abstract:** The publication includes information on basic principles in the development of program documents of the educational institution - Communication strategies, programs to work with parents, program collaboration „School - state institutions - the social partners - NGOs' Charter for cooperation.*

***Keywords:** Institutions, social partners, NGOs, local policies, networking partnership Communication Strategy, Affiliate Programs, Charter cooperation.*

Като начало на теоретичния анализ е необходимо да бъдат направени някои уточнения в използване на категориите „план за действие” и „комуникационна стратегия”.

Според нас един *план за развитие* (по нататък в текста въвеждаме понятието „Комуникационна стратегия”) трябва да съдържа изложение на принципите, общи индикатори за планирани промени за период от три до пет години и накрая – подробно описание на задачите за следващата година. Някои експерти наричат този документ „план за действие”, но ние считаме, че планът за действие съдържа подробно описание само на промените, които ще бъдат реализирани в една конкретна област.

Ето защо *Комуникационната стратегия*, чиито особености и проекции ще разгледаме по-нататък може да включва няколко плана за действие.

Планирането е важна дейност и преминава през няколко фази. Всяка от тези фази на планиране е важна както сама за себе си, така и като част от цялостното планиране.

Фаза 1 – Организация и подготовка за планиране

• Организиране на група за планиране

Членовете на класа за планиране трябва да бъдат избрани стратегически, така че да увеличат шанса за промяна на практиките в посока към изграждане на загрижена и учеща се общност.

Съставът на класа зависи от размера и характера на образователната институция. Той може да включва представители на множество малки организации, които взаимно подпомагат своето развитие. Ако такова сътрудничество не е възможно, тогава за практиките в образователната институция е важно да работят с външен човек, който може да стане техен „критичен приятел”, както е описано по-долу.

В по-големите образователни институции към класа за планиране е добре да се включи старши експерт, както и координатор на подкрепата за изграждане на общността.

Класа може да включва и представители на родителски организации, местна общност.

Класа за планиране трябва да стане модел за добра практика със своя фокус върху сътрудничеството и с внимателното вслушване в мнението на всеки, независимо от неговия пол, културна принадлежност или статус, така че да няма човек, който да доминира в обсъжданията.

Членовете на класа трябва да чувстват, че могат да си имат доверие и че са в състояние свободно и уверено да изказват мнението си. Всеки участник в класа трябва да споделя идеите си по начин, който насърчава диалога. Различията във възгледите трябва да се приветстват като ресурс, подпомагащ развитието на груповата мисъл.

• ***Преразглеждане на подхода към планирането***

Като първо действие, класа за планиране трябва да преразгледа начина, по който се прави планирането. Между образователните институции има разлики в това отношение.

В някои от тях процесът на планиране е относително систематичен и включва представителна група за планиране, която провежда консултации с широк кръг хора, както при подхода, описван тук. Други изработват подробен план, без да отделят специално внимание на степенята, в която се насърчава участието на всички ученици и възрастни. Има образователни институции, в които планът се пише заради предстояща инспекция или за да се отговори на условията за финансиране, а в неговото изработване участват много малко хора. В тези случаи плановете може да са средство за формално попълване на изискваната документация, а не част от внимателен преглед на случващото се, включващ предложения за промени. За някои образователни институции систематичното планиране се ограничава само до бюджета.

• ***Информирание на екипа***

Преди да се планира каквото и да било, е важно членовете на училищната институция да бъдат информирани.

• ***Изследване на наличното знание чрез основните понятия и рамката за планиране***

Често се случва хората, които подкрепят образователната институция или работят в нея, да имат множество идеи, за това какво трябва да се направи и как да се реализира промяната, но да нямат възможност да ги огласят. Класа може да започне работата си със споделяне на това знание.

Нейните членове трябва да отговорят на следните въпроси:

- До каква степен изграждането на учеща се общност се възприема като свързано с учениците?
- Кой се сблъсква с бариери пред играта, ученето, научаването и участието?
- Как могат бариерите пред играта, ученето, научаването и участието да бъдат сведени до минимум?
- Кои дейности се считат за подкрепа?
- Какви са следствията за работата на екипа от даденото определение за „подкрепа“?
- Какви са следствията от този възглед за професионалното развитие?
- Какви са следствията от това определение за „подкрепа“ за координацията на самата подкрепа?

• **Подготовка за работа с външни партньори** – тази подготовка предполага проучване на възможностите за привличане на външни за партньори (родители, местна власт, хора от бизнес средите, представители на културни институции, родителски сдружения и НПО.

Фаза 2 – Събиране на информация за детското заведение

- **Проучване на знанията и идеите на практиците, членовете на екипа/родителските активни**
- **Определяне на приоритетите за развитие**

Избраните приоритети ще бъдат много различни по обхват и спрямо времето и ресурсите, необходими за тяхното реализиране. Трябва да се запази балансът между краткосрочни и дългосрочни приоритети.

Примерни приоритети, определени в процеса на работа:

- Въвеждане на ритуали за приветстване на нови ученици и практики и за отбелязване на тяхното напускане.
- Организиране на обучения за професионално развитие, насочени към съобразяването на дейностите с различните интереси и опит на учениците и младите хора.
- Изясняване на управленския механизъм и на възможностите за професионално развитие на педагозите.
- Насърчаване на положително отношение към етническото многообразие чрез дейности и експозиции.
- Интегриране на всички форми на подкрепа.
- Организиране на съвместни обучения за специалисти от областта на здравеопазването, социалните услуги и образованието.
- Осъществяване на съвместни дейности за учениците и техните родители.
- Разработване на стратегия срещу агресията.
- Усъвършенстване на начина, по който новите ученици се въвеждат и получават подкрепа в детското заведение.
- Стимулиране на въвлечането на учениците в избора на ресурси и дейности.
- Подобряване на общуването между екипа, който се грижи за учениците в Училището ясла и родителите.
- Подобряване на репутацията на сред хората от местната общност.

Формулиране на Визия

Визията определя насоките по които трябва да се работи. Към нея се отнася твърдението: **Ако днес правим нещата по-добре от вчера, какво ще правим утре, за да сме по-добри от днес?**

Визията трябва да представя „реалистична, краткосрочна и дългосрочна картина на настоящото и близко бъдеще” (Bennis W&Nanus B. Leaders and strategies for taking charge, NY, 1995.105)

Визията описва организацията, която трябва да се създаде, за да се създадат предпоставки за успех. Тя е следствие на добрите цели и по този начин генерира идеи и стимули за активно включване на всеки участник от общността.

Визията трябва да отразява устойчивост на процесите, приемайки промяната с всички възможни гледни точки на участниците, насочени преди всичко към – **Какво трябва да се прави тук и сега, днес и утре?**

В тази връзка е необходимо всички заинтересовани страни заедно да търсят и намерят отговор на няколко групи уточняващи въпроси:

Първата група въпроси е разработена от P. Senge, който очертава *смисъла на процеса* отразен във Визията.

- Как да работим със заобикалящата ни общност?
- Какво изпитваме един спрямо друг по време на общата работа?
- Как ще направим Училищата ясла място за учениците, които живеят в него?
- Как ще измерваме прогреса и резултатите? (адаптирано по Senge P. *Leading learning organization*, San Francisco 1997, 337-338)

Втората група въпроси е разработена от L. Smith и очертават *насоките как да се развива самия процес*:

- В какво училище искам да работя и в какъв екип?
- Каква репутация искам да има и как да помогна в реализирането ѝ?
- Какви идеали и философия споделя , в които работя?
- Какъв ще бъде моят принос в подготовката на поверените ми ученици и спрямо останалата общност? ”(адаптирано по Smith L. *Anatomy of educational innovation – organizational analysis of an elementary school*, USA, NY 1994, 208)

Третата група въпроси е дефинирана от Roland Barth. Те са ориентирани на база определен опит.

- Когато напусна аз искам да го запомня като?
- , в което искам да работя е ...? (адаптирано по Barth R. *Improving schools*, San Francisco, 1990, 148)

Тези групи въпроси изясняват цялостния смисъл на Визията, която институцията е необходимо да използва. Тя трябва да отговаря още и на следните изисквания:

- Екипност в работата;
- Мотивация;
- Поглед в бъдещето;
- Дългосрочност на планирането;
- Яснота на посланията;
- Гъвкавост и адаптивност;
- Обвързаност с държавните изисквания;
- Удовлетвореност на всички заинтересовани страни.

Фаза 3 – Изработване на Комуникативна стратегия, Програма за работа с родителите и Харта за сътрудничество

• Преглед на приоритетите през призмата на рамката за планиране

Всеки приоритет трябва да се анализира внимателно, като се обсъди срокът за неговото реализиране, необходимите ресурси и значението му за професионалното развитие. По някои от приоритетите може да се постигне напредък в рамките на няколко седмици или няколко месеца. Заедно с това други от тях, включващи реконструкции или мащабни промени в културата или начина на работа, може да отнемат повече време. Формулирането на краткосрочни, средносрочни и дългосрочни цели ще подпомогне проследяването на работата върху по-амбициозните приоритети. Повечето от дейностите изискват човешки и/ или материални ресурси,

които може да са налични, но може и да не са. Комуникационната стратегия трябва да включва метод за оценка на напредъка. Необходимо е да се уточнят и критерии за напредък.

- **Включване на приоритетите в Комуникативната стратегия**
- **Изработване на Програма за работа с родителите**
- **Изработване на Харта за сътрудничество**

Фаза 4 – Оказване на подкрепа за реализацията

- Практическо реализиране на приоритетите
- Оказване на текуща подкрепа

Фаза 5 – Преглед на постигнатото

- Преглед и документиране на напредъка

Цикъл на стратегическото управление

Съществуват множество фактори, които определят средата, в която системата е работеща и допринася за прилагането на ефективната политика. Това са:

- ангажираността на местната власт.
- поетите ангажменти от местната власт по национални закони и европейски регламенти.
- националната правна рамка.
- развитото гражданско общество.

Въз основа на Цикъл на стратегическо управление се обсъждат възможностите за създаването на устойчива институционална рамка, която да включва:

1. Създаване на условия за регионална специфика на социално образователен модел с цел „отваряне” на Училищната институция към „външния” свят.

- 1.1. Приемственост между отделните етапи на обучение в училище
 - методика и анализ на данни;
 - създаване на условия за приемственост на учениците от различните етапи на обучение в училище.
- 1.2. Организация на приобщаваща среда в УЧИЛИЩЕ:
 - създаване/адаптиране/ориентиране на социално педагогическата среда към индивидуалните потребности, интереси и нужди на учениците, които се отглеждат и възпитават в Училищата;
 - изграждане на информационна мрежа, по чиито канали „тече” информация „навън” (Кои сме ние? Какво предлагаме? Какви проблеми имаме? Как можем да работим съвместно в името на учениците?)
- 1.3. Подобряване на условията за социализация и подкрепяща среда
 - прилагане на социално педагогически практики, които подпомагат адаптирането на учениците към средата на училището и формирането на социални и емоционални умения и умения за учене;
 - подкрепяща среда – ресурсно и щатно осигуряване на специалисти, от които Училищата имат нужда.
- 1.4. Механизъм за въвеждане на добрите практики в партньорство с неправителствени организации:
 - кабинети и центрове за дейности с различни целеви групи;
 - центрове за квалификация на кадрите.

2. Преодоляване на дисбаланса във взаимодействието на участниците в образователния процес в училище.

1. Педагози
2. Ученици
3. Медицински работници
4. Помощен и обслужващ персонал

Всеки от представените компоненти в модела има своите елементи, които са свързани с практическата му реализация (схема 1):

Изграждане на визия

Формулирането на мисия и визия е свързано с:

- определяне на институционалната рамка на и намиране на заинтересовани страни (партньори);
- анализ на местната среда.

Работа в мрежа

- организиране на информационна кампания за информиране и привличане на институциите, бизнеса, НПО в дейността на образователната институция;
- постигане на договореност между всички заинтересовани страни по мисията, визията, стратегическите и специфичните цели на развитие.

Промяна в културата на сътрудничество

- постигане на съгласие по принципите за съвместна дейност.
- обсъждане и определяне на възможностите за сътрудничество.



Схема 1. Компоненти на модела за цикъл на стратегическо планиране в образователна институция

Организационна промяна

- Разработване на проекти;
- Изпълнение на проекти.

Оценка

- Измерване на постигането на стратегическите цели чрез предварително определени индикатори;
- Изготвяне на оценка.

3. Отворена гъвкава система на управление

1. Вътрешен мониторинг и система за поддържане на качеството на предоставянето на социални услуги
2. Ресурсно осигуряване на оптимизираната структура, съпътствано от необходимата предварителна подготовка, нормативна база и обучение;
3. Обществена ангажираност и включване на различни партньори в комуникационна стратегия
4. Особени акценти върху:
 - принципите и подходите за приобщаване;
 - организацията на приобщаваща среда;
 - изграждане на връзки с институции, социални партньори и НПО
 - информационна мрежа
 - индивидуалното развитие на учениците в училище.

Мерки за реализиране на ефективен механизъм**А. Работна група за разработване на мотивирани предложения за мисия, визия, стратегически цели и дейности които:**

1. Да дават възможност за включване на родителите, институции, социални партньори и НПО в материалното и ресурсното осигуряване на Училището
2. Да съответстват на закони и нормативни актове, които регламентират работата на Училището.
3. Да допринасят за изграждане в училищата на Консултативен център по проблемите на детското развитие

Б. Приложими индикатори за ефективност на училището, които включват качеството на образователните услуги, оценка на материалната база, управление и финанси, комуникация с външна среда, работа с родителски организации и местната общност и стратегическо планиране съобразено с приоритетите (на района, общината, региона, държавата, ЕС) и др.

В. Изграждане на капацитет в училището за работа с:

- аналитични инструменти и методи;
- програмни инструменти;
- комуникационни и PR инструменти;
- институционални партньори (национални и международни).

Г. Надеждно и постоянно осигуряване с актуална информация за:

- детското и юношеското развитие;
- демографското и социално-икономическо развитие;
- образователната политика на държавите – членки на ЕС и на Европейския съвет за образование;
- анализи и проучвания, които засягат съществуването и ситуирането на училището и могат да оптимизират процеса на вземане на решение.

Д. Осигуряване на подкрепяща среда за:

- привличане на обществена подкрепа
- привличане на финансиране
- привличане и организация на партньорство
- методическа подкрепа за качеството на образователния процес

Е. Оценка на материалната база на училището, съобразно функциите и (енергийната ефективност, достъп на ученици със СОП, ефективност на възпитателния процес).

Ж. Програма за оптимизация на работата в училище, съобразена с:

- план за развитие на общината
- национални документи
- програми на ЕС за оптимизация и развитие

З. Комуникационна стратегия за оптимизация на мрежа, предназначена за получаване на гражданска подкрепа.

И. Програма за работа с родителите**Й. Харта за сътрудничество – „училище - местна власт - НПО”****Разработване на Комуникационна стратегия на образователна институция**

Динамиката на процесите в областта на приобщаващото образование определят необходимостта от реализирането на ефективни комуникационни дейности.

Разработването на Комуникационна стратегия при провеждането на ефективна образователна политика има за цел да повиши информираността на гражданското общество и да създаде подкрепяща среда за реализирането на тази политика.

За стратегии в сферата на образованието се заговори след възникването на необходимостта от качествено нови образователни стандарти, удовлетворяващи изискванията на променящата се обществена, икономическа и социална среда. В епохата на глобализация и тотално настъпление на информационно комуникационните технологии отношението към образованието на подрастващите придобива нови измерения. Ако досега училището подготвяше знаещи и малко можещи кадри, на базата на критерии от миналия век, днес пред образованието на подрастващите се поставят изисквания не само за знания, но и за развити умения и способности за самообучение, самореализация и саморазвитие, т.е. кадри, мотивирани да се развиват в условията на бързо променяща се среда.

Създаването и реализирането на комуникационна стратегия се базира на анализ на състоянието на процесите, който посочва позицията, влиянието и значението на заинтересованите страни по отношение на прилаганата политика.

Комуникационната стратегията се фокусира върху стратегическия подход и е релевантна на общите цели, структура и отговорности на различните идентифицирани нива на комуникация.

Предпоставки за разработване на Комуникационна стратегия са:

- необходимост от реформиране на системи и модели за управление;
- необходимост от достъпност/ публичност на информацията;
- законност и прозрачност на процедури;
- спазване на принципа на субсидираност;
- необходимост от повишаване на качество и ефективност на дейности, проекти, програми, услуги;

- необходимост от социално включване на целеви групи
- необходимост от ефективен между институционален диалог;
- благоприятна и диалогична информационна среда

Като примерен модел за разработване и прилагане на Комуникационна стратегия могат да бъдат изведени следните стъпки:

Стъпка 1 – Определяне цел на Стратегията

Един от най-важните аргументи при разработване на Комуникационна стратегия е разглеждането ѝ като инструмент за провеждане на политика, която подпомага дейностите на институцията/ структура, която я реализира. Определянето на целта на Стратегията би следвало да гарантира, че всички заинтересовани страни/ участници са задълбочено проучени и тяхното включване ще допринесе за постигане целта на съответната политика/ идея/ реформа.

Стъпка 2 – Определяне цели на комуникацията:

- повишаване чувствителността към определена тема – създаване на нагласа за позитивна промяна или необходимост от развитие;
- повишаване информираността за конкретни резултати/ рискове от реализирането на промяната;
- информиране за механизми/етапи/действия при реализиране на промяната;
- възможност за социално включване и изграждане на устойчива информационна среда, в която да се реализира промяна/политика/реформа.

Стъпка 3 – Определяне на общ стратегически подход

Включването на партньори за реализиране цели на образователна политика изисква и създаването на условия за реализиране на ефективен механизъм и диалог между участниците. Определянето на общи стратегически подход включва:

- взаимоотношения, базиращи се на взаимно доверие;
- споделени интереси;
- участие в процеса на вземане на решение;
- подкрепа от държавни институции чрез предоставяне на информация, методологическа помощ или други ресурси;
- ясно дефиниране на участието и разпределението на задачите и отговорностите

Стъпка 4 – Идентифицирани заинтересовани страни и аудитории

С оглед тяхната важност и влияние заинтересованите страни могат да се разделят на различни групи, например – с ниско влияние и отношение към образователната политика, т.е. планираните дейности могат да бъдат насочени само към информиране и консултиране или с висока степен на влияние и значение, което налага да бъдат планирани дейности за информиране, консултиране, включване в процеса на сътрудничество и упълномощаване.

1.Разделение на комуникационните задачи. Изготвяне на комуникационен план за действие.

Разделянето на задачите и отговорностите при приложението на образователна политика отразява и разделянето на задачите и отговорностите в комуникационните дейности. В най-общ план могат да бъдат изведени няколко примерни задачи:

- предоставяне на информация относно образователната стратегия;
- създаване на мрежа от организации, структури, които да участват в комуникационните дейности;

- предоставяне на методологическа, информационна или финансова помощ за изграждането на комуникационна мрежа;
- събиране и анализиране на информация за постигнатите резултати, добри практики, но също и проблеми;
- наблюдение на постигнатия напредък, целящо възможност за коригиране на политиката на комуникационната стратегия.

2. Основни послания

Основното послание към обществеността и всички заинтересовани страни би следвало да се основава на цели и средства, които са в основата на реализирането на образователна политика.

Основните послания подпомагат програмните документи и управленски решения да бъдат разпознаваеми, разбираеми и да ангажират по-широк кръг аудитории с лична позиция и изява на гражданско поведение.

3. Дейности, насочени към различни целеви групи и аудитории

Дейностите би следвало да се основават на следната рамка:

- целева група
- основни послания
- налични комуникационни канали
- комуникационни средства, които следва да бъдат изготвени
- индикатори за резултатите
- партньори и комуникатори/ аудитории

Като примерни дейности могат да бъдат посочени:

- популяризиране на философията, целите и задачите на образователната политика/реформа/стратегия;
- стимулиране на открит публичен дебат;
- вътрешно институционален и междуинституционален диалог;
- дни на отворените врати;
- регулярно наблюдение на напредъка при реализацията на образователна политика;
- популяризиране на добри практики.

4. Мониторинг и оценка на Комуникационната стратегия

Посочените примерни дейности, включват и индикатори за резултатите.

За да се съблюдава успешността на комуникационните дейности могат да се използват следните инструменти:

Печатни материали

- данни за разпространението им;
- обратна връзка – мнения на представители от целевите групи.

Интернет

- брой посетители в интернет страница;
- посетени вътрешни страници, продължителност на посещението.

Средства за масово осведомяване:

- доклад – анализ на медиите;
- брой визуални материали;
- брой публикации;

Аудио-визуални материали:

- данни от разпространението;
- обратна връзка от целевите групи.

Междудличностна комуникация

- публични прояви и участия във форуми на ръководители или длъжностни лица, работещи по реализирането на образователната политика;
- отчети и присъствени списъци;
- формуляри за обратна връзка от участниците.

План за работа с родителите

За да бъде ефективна работата на училищната институция, тя трябва да има ясно изработена комуникационна стратегия. Като част от нея е програмата за работата със семейството. Веднага си поставяме въпроса: „Как да включим родителите във образователната дейност и как да се оптимизира дейността с тях?“.

Сътрудничеството със семейството е планова дейност, която се разработва за по-продължителен период от време. В плана за съвместна работа се предвиждат различни по организация дейности – индивидуални, групови, със семействата на класа и общи за цялото училище дейности и събития.

В практиката се ползват доброволци, които подпомагат усилията на училищните екипи в процеса на възпитание и обучение.

Те могат успешно да се включат в организирана лятна програма с цел адаптиране на учениците в условията на училищно образование. В програмата могат да участват и родители на учениците, за може преходът от домашна обстановка и отглеждане да е по-плавен и детето да е по-малко изложено на стрес.

Органи на взаимодействие между училището и семействата могат да бъдат:

☞ **Родителски активни** – обществен доброволен орган за непосредствено осъществяване на връзката между екипа на и родителите на равнище ученически клас.

Основни функции на родителския комитет са:

1. Участва в обсъждането и решаването на конкретните проблеми на класа.
2. Съдейства за организиране на педагогическото обучение на родителите.
3. Организира проучването на условията, при които се обучават учениците.
4. Участва в организирането на различни форми на съвместната дейност на родители, учители и ученици.

☞ **Групи за самопомощ** – обществен доброволен орган, състоящ се от представители на семейства по квартали, жилищни блокове, селища, отделни детски ясли. Основните задачи на тези групи са да оказват съдействие на социалните служби за откриване и осъществяване на възпитателна и учебна работа с ученици в риск.

☞ **План за разпределение на дейностите**, които екипът на планира, обсъжда и приема съвместно с родителите, чиито ученици възпитават и обучават.

Изискванията, свързани с разработването на плана са следните:

- ☞ Да е конкретен и точен;
- ☞ Да е реалистичен и изпълним;
- ☞ Да не е претоварващ;
- ☞ Да е интересен и разнообразен;
- ☞ Да е мотивиращ.

При структурирането на работния план се използват т. нар. подход на шестте въпроса.

Отговорът на въпроса „**Защо?**” е свързан с целите, които учителите си поставят при планиране работата с родителската общност.

Отговорът на въпроса „**Какво?**” означава конкретните дейности, които ще се провеждат съвместно с родителите.

Въпросът „**Как?**” изисква описание на начините на работа с родителите.

С въпроса „**Кога?**” се планира времето (срока) за съответната дейност.

Отговорът на въпроса „**Къде?**” указва мястото на провеждане на дейността.

Въпросът „**Кой?**” дава отговор за изпълнителите.

Важно условие за успешното реализиране на една такава програма е да се постигне съпричастност при реализиране на основните дейности.

Харта за сътрудничество

Създаването ясни правила при партньорството, технологичното обслужване на дейностите и сътрудничеството са в основата на ефективния модел за партньорство.

Като примерен модел на споразумение за партньорство или харта за сътрудничество може да бъде представен документ, който включва следните елементи:

- партньорите и техните роли;
- продължителността / период на партньорството;
- визия, резултати, общи и специфични цели;
- подробно описание на сфери/ области на взаимоотношения, форми и методи
- подробно описание на необходимите ресурси, обезпечавачи дейността на сътрудничеството;
- информирание/ докладване на процедурите;
- правила за участие и общи ценности;
- стратегии за излизане от партньорството;
- методи и критерии за приемане на нови партньори.

Анализирайки необходимостта от разработването на стратегии в системата на средното образование, следва да се отбележат следните по-важни ползи от стратегическото планиране.

Първо, осъзнаване на мястото и ролята на училището като базисен елемент в структурата на социалната, икономическата и политическата среда. Разработването на стратегията позволява да се анализират взаимодействията на училището с външната среда, като по този начин се извършва анализ на съществуващите стандарти и ценности, откриват се слабите звена, идентифицират се дефицити и потребности.

Втората полза от разработването на стратегия е ясно очертаване на насоките за развитие на училището. Целите придават смисъл на работата на всяка образователна институция, те са психологическият инструмент, който мобилизира енергията на хората и ги превръща в ефективна сила.

Третата полза от стратегическото планиране е свързана с мотивирането на учителския екип. Без мотивация изпълнението на всяка интелектуална дейност е губене на време. Днес пред образованието стои неотложната задача за смяна на парадигмата на учене. Това налага педагогическите екипи като основна движеща сила на реформата да са в активна позиция. В този смисъл проблемът за мотивирането на педагозите придобива особена актуалност. И на теория, и на практика е ясно, че мотивацията не подлежи на администриране и че не съществува директен пусков ме-

ханизъм, който автоматично да настрои образователната система до желаното състояние. Един от известните в теорията на мениджмънта управленски подходи за мотивиране е „японският модел”, според който най-добри резултати се получават, когато екипът или част от него се привлича в управлението, като сътрудниците се ангажират в планирането, вземането на управленски решения, провеждането на контрола.

Изложените аргументи в подкрепа на ползите от стратегическо планиране в образователните институции доказват необходимостта от разработването на конкретни стратегии за всяко училище, защото процесът на дългосрочно планиране, осъществен с по-широкото участие на педагогическите екипи способства за по-ефективно осмисляне на новите образователни тенденции.

Използвана и цитирана литература:

- [1]. **Алексиева, М.** Родителите в променената образователна действителност на България, Годишник БСУ, т. 19, 2008
- [2]. **Алексиева, М.** Използване потенциала на приобщаващото образование за промяна на политиките, практиките и културата в социални институции за ученици, лишени от родителски грижи, Годишник БСУ, т. 23, 2010
- [3]. **Аргайл, М., М. Хендерсън,** Анатомия на човешките отношения, С., 1989
- [4]. **Баргън, Л.** Приобщаващото образование и обучението на учители – основаване за надежда или поредната илюзия, С. 2005
- [5]. **Бузов, Е.** Ефективното училище, С. 2004
- [6]. **Бузов, Е.** Четирите стени на „Екип плюс», С., 2007
- [7]. **Георгиева В.** Образователен мениджмънт: Организация и управление на образователни дейности, институции и проекти, изд. Аскони, Благоевград, 2001
- [8]. **Bennis W&Nanus B.** Leaders and strategies for taking charge, NY, 1995
- [9]. **Senge P.** Leading learning organization, San Francisco 1997
- [10]. **Smith L.** Anatomy of educational innovation – organizational analysis of an elementary school, USA, NY 1994,208
- [11]. **Barth R.** Improving schools, San Francisco, 1990, 148
- [12]. **Bennett, J. A.** Developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity, 1986
- [13]. **Freire, P.** Pedagogy of the Oppressed, 1994
- [14]. **Freire, P.** Pedagogy of the Heart, 2000
- [15]. **Weissglass, J.** Ripples of Hope: Building Relationships for Educational Change, 1997
- [16]. **Weissglass, J.** Constructivist Listening for Empowerment and Change, 2000