

БЪЛГАРСКО СПИСАНИЕ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ
БРОЙ 2
2014

BULGARIAN JOURNAL OF EDUCATION
VOLUME 2
2014

СТРАТЕГИЧЕСКИ МЕНИДЖМЪНТ В ОБРАЗОВАНИЕТО

ИВАН Г. ИВАНОВ

Ivan G. Ivanov. STRATEGIC MANAGEMENT IN EDUCATION

През настоящата година се навършиха 10 години от смъртта на известния наш образователен деец доц. д-р Иван Георгиев Иванов.

Той бе един от най-изявените радатели за модернизация на българското образование. Като заместник-директор на Националния институт по образованието той вложи много сили и енергия за осъвременяване на нашата образователна система. Той бе инициатор през 90-те години за прилагането на идеите на Жак Делор за четирите стълба на образованието, за промени в структурата, функциите и нормативната база на средното образование. Бе един от инициаторите и авторите на Закона за степента на образование, общообразователния минимум и учебния план. Има значим личен принос за въвеждането на външното оценяване в средното образование, за компютризацията на образованието, за разширяването на училищната автономия.

Иван Иванов бе един от нашите специалисти, най-добре запознати със съвременните измерения на образованието, който не щадеше сили и време за въвеждане на новостите в световното и европейското образование у нас. Имаше значителен принос за създаването на българо-холандската междууниверситетска магистърска програма по образователен мениджмънт.

Неколкократно е предлаган за министър и заместник-министър на образованието от страна на политически партии, граждански сдружения и синдикати.

По повод на годишнината предлагаме на читателите настоящата статия, публикувана в „Христоматия по стратегически мениджмънт в образованието“, София-Амстердам, 2003, Интераула.

доц. д-р Динко Господинов

1. Въведение в стратегическия мениджмънт

В началото на третото хилядолетие се осъществява безпрецедентна трансформация на съвременните общества. През последните 20-30 години се открие „*постетапът*” на настъпилия и задълбочаващ се *уникален и мащабен преход*: от индустриално към постиндустриално, информационно и посткапиталистическо общество; от модерно към постмодерно, от социалистическо към постсоциалистическо общество; от икономическо към постикономическо; от национално към глобално общество. Новата постситуация задава *нови въпроси*: Какви са перспективите? Има ли, и такава ли е логиката на развитие на съвременните общества, и в частност на нашето общество? Кой е адекватният му път? Какви са и какви следва да бъдат взаимоотношенията между обществото и образованието при бързо и коренно изменящите се условия?

Образованието в Европа и в нашата страна се трансформира чрез все по-тесни взаимоотношения с обществото и с променящия се свят. Особено ясно тези взаимоотношения днес се проявяват във *взаимодействието на училището и средата*, в която то функционира. За разлика от наложилите се дълги години централизиран и почти инвариантен подход на изпълнение на еднотипни указания, училището започва да анализира характера на промените около него и успехът му зависи от възможностите и способностите да *идентифицира и решава новите проблеми*. Съществени проблеми настъпват в концепциите за училищната организация, вижданията за мисията и културата на училището. Променят се начините на управление в системата на образованието.

Резултатите от новите изследвания в управлението, свързани с разработването на стратегии и тяхното осъществяване, доведоха до редица промени в теорията и практиката на мениджмънта. Стратегическите изследвания бързо и неочаквано измениха подходите и методите в управлението. През 60-те години на XX век се появиха организационните теории, а през 70-те години – стратегическото планиране. През 80-те години нече се очертаха основните на концепцията за стратегическия мениджмънт (*T. Hannagan, 2002; A. Томпсон, A. Стрикленд, 1998; С. Христов, 2000*). Утвърди се *нова област* – стратегически мениджмънт (стратегическо управление), като наука и с конкретни практически измерения за определяне на стратегическата насоченост и развитие на организациите.

Стратегическият мениджмънт е дейност, която е свързана с формулиране на цели и задачи на организацията в контекста на поддържане на определени взаимоотношения със заобикалящата среда, които благоприятстват постигането на целите и съответстват на вътрешните и възможности. Стратегическото управление се съсредоточава върху *три* основни и взаимосвързани

компонента, които пронизват главните му аспекти – *социума* (обществото в най-широкия смисъл), *основните цели* и *дългосрочното планиране*. За разлика от оперативното управление, стратегическият мениджмънт обхваща въпроси с *дългосрочен характер* и *постигане на основни цели на организацията*. Стратегическият мениджмънт в образованието е *нова теория, методология и практика* в променящата се действителност днес. Той отразява основните положения на теорията и практиката на стратегическото управление и успешно прилага методите и средствата му за определяне на стратегически цели, анализиране на силните и слабите страни, възможностите и рисковете, избиране и реализиране на стратегии в образователните организации. Техният ефект се обуславя от способността на управленския персонал да усвои, разбере и приложи общата философия на стратегическия мениджмънт в образованието, която формира необходимата култура и насоченост на мисленето в развитието на образователната система на различните и равнища.

Променя се *концепцията за училищната организация*. В контекста на външната среда тя придобива своя индивидуалност, различна от другите образователни организации. Определянето на нейната насоченост и главни задачи ще бъдат резултат от адекватните отговори на въпросите, които са присъщи на всяка конкретно взета организация: *Защо съществува образователната организация? За кого съществува тя? Кои са истинските и цели? Има ли необходимост от собствена стратегия за развитие и каква да бъде тя?*

Формира се *ново виждане за мисията и културата на училището*, свързано с *новата концепция за човешкия фактор и потенциал, и неговата определяща (лимитираща) роля за развитието като фундаментален всеобхватен процес*. Ориентирането на образованието към *развитието на социума и в съответствие със социума* се превръща в основа за стратегическото управление. Училищната организация се обръща „с лице“ към заобикалящата среда, придобивайки *нови измерения и дефиниции*. С присъщите си условия, фактори, сили и субекти външната среда влияе по определен начин върху ситуацията на училището отвън. Тя може успешно да подпомага училищната организация, но може да бъде сериозно и трудно преодолимо предизвикателство. Образованието и средата все повече взаимодействат като *едно цяло*, а не откъснато. В този контекст стратегическият мениджмънт в образованието може да се сведе до решаването на *пет главни и взаимосвързани задачи*:

1. Дефиниране вида на дейностите (на всички нива в образователната система) и определяне на стратегическите направления в тяхното развитие (необходимо е да се формулират стратегическите цели и

- дългосрочните перспективи в развитието на образованието и съответните образователни организации.
2. Разработване на конкретни стратегически планове за преминаване на образователната организация от моментното към желаното състояние съобразно с дефинираните цели.
 3. Стратегически избор (на подходящата стратегия).
 4. Въвеждане (реализация) на избраната стратегия в практическата дейност на организацията.
 5. Анализ и оценка на стратегията, непрекъснато насочване и корекции в съответствие с перспективните цели на стратегията.

Решаването на всяка задача се характеризира с конкретно разработване на отделните компоненти на стратегическия мениджмънт: *визия* и *мисия* на организацията, *цели* (стратегически, финансови, дългосрочни, краткосрочни), *стратегии*, *формулиране на стратегии* и *стратегически избор*, *стратегическо съответствие*, *стратегически анализ*, *мониторинг на стратегията*.

Съществуват различни *подходи* в стратегическия мениджмънт, които се основават върху определени особености:

- Подход, ориентиран главно към процеса на формиране на стратегията (процес на концептуализация)..
- Планиращ подход, насочен основно към определени дейности на стратегическо планиране (процес на формализация).
- Аналитичен подход, насочен към определяне мястото на организацията (позициониране).
- Предприемачески подход (процес на насоченост и определяне визията на организацията).
- Когнитивен подход за формиране на стратегията (като умствено-познавателен (ментален) процес).
- Учещ подход (организацията се стреми непрекъснато да се учи и задоволява потребностите си (често се нарича спешен подход).
- Силов подход (процес на преговаряне).
- Културален подход (процес на ангажираност и съпричастност на целия колектив).
- Подход отчитащ влиянието на заобикалящата среда – реактивен подход (процес на реагиране на организацията към средата).
- Конфигуративен подход (като процес на трансформация на организацията).

Посочените подходи служат за решаването на *специфични* проблеми в управлението на всяка организация. Първите три подхода са подходящи главно за формулиране на стратегии и почти не са пригодни за разработване

на стратегии. Следващите подходи са ориентирани не толкова към процеса за формулиране на стратегии, а в една или друга степен те служат за конкретизиране съдържанието на стратегията, определяне на резултатите и последствията от прилагането и. Например имайки предвид, че на този етап нашето училище се намира в продължителен *процес на трансформация*, за целите на стратегическото управление би бил подходящ конфигуративният подход. Този подход ще позволи да се разкрият два основни аспекта на работата на училището:

- 1) да се анализират по определени критерии училищната организация и контекстът на заобикалящата среда (да се очертае „конфигурацията” им);
- 2) да се избере подходяща стратегия, която е необходима на училището за осъществяване на желаната трансформация и преход.

По-нататък би било уместно да се използват други подходи за „уравновесяване” на организацията, докато не настъпи отново момент за следващата промяна. В съвременния свят, където ускорението е главната му характеристика, промяната се превръща в *естественото състояние* на процесите. Стратегическият мениджмънт служи за осъществяване на адекватни промени и избягване на съпътстващи и драматични събития с непредвидими последствия.

2. Дефиниции и място на стратегическия мениджмънт

Стратегическият мениджмънт в широк аспект включва стратегически решения и стратегически действия, които се прилагат за *формулиране и въвеждане* на стратегии, осигуряващи съгласуваност между организацията и заобикалящата я среда и позволяващи *да се постигнат перспективни организационни цели*. Същевременно, стратегическият мениджмънт е процес на управление, необходим на организацията да премине от състоянието, в което се намира в друго желано състояние, т.е. тя осъществява движение към бъдещето (Т. Hannagan, 2002). Определянето на насочеността на организацията е една от най-сложните задачи, която ръководният екип трябва да реши, защото:

- стратегическата посока се основава на неизвестното бъдеще;
- пред ръководния екип съществуват множество от възможности за избор;
- организациите функционират в динамична и съревноваваща се заобикаляща среда;
- стратегическия мениджмънт включва хора – мениджърите и всички други, които работят в организацията.

Стратегическият мениджмънт не бива да се осъществява със стратегическото планиране, въпреки, че може да го включва. Стратегическото планиране се свързва с дейност, която е близка, но отделна от линията на стратегическия мениджмънт. То се обновява периодично и включва средно големи срокове. В същото време стратегическият мениджмънт се съсредоточава в осъществяване на непрекъснати решения в дългосрочна перспектива. Той включва дейности, свързани с определянето на визия, мисия, цели, задачи на организацията и тяхното постигане, поддържайки определени взаимоотношения между организацията и нейната среда.

Стратегическият мениджмънт е свързан с всички области на управлението, но той идва на помощ тогава, когато организацията е изправена пред сериозен проблем за оцеляването и развитието си. Той се отличава от традиционното управление, което се занимава с казуси, отнасящи се до запазване целостта на организацията. При този подход мениджърът взема решения, но те са рутинни и предимно тактически, т.е. винаги са в едно и също измерение. Единственият проблем е да се намери най-икономичната адаптация, както посочва П. Дракър (*цит. по А. Станчева, 2000*). Решенията, които са с решаващо значение са стратегически, включващи анализ или промяна на ситуацията и други специфични дейности. Най-доброто функциониране на организацията във времето не се основава на късмета, а зависи от избора, който правят ръководителите.

В съвременните концепции се акцентира на самостоятелни стратегически действия, изискващи адекватен анализ на възможните насоки за развитие на училищната организация. *Ориентирането на училището към социума и търсенето на предимства чрез взаимодействие с външната среда се очертава като най-важният компонент на стратегическото управление.* Училищата, които прилагат стратегически мениджмънт, все по-добре разбират какво трябва да бъде съвременното образование и какви да бъдат и самите те. Защото стратегическият мениджмънт най-напред се свързва с *чувството за посока и цел.* Заедно с него са необходими конкретни способности за планиране, „позициониране”, постигане на стратегическо съответствие, реализиране на стратегии.

3. Още за стратегическия мениджмънт

Военният термин *strategos* е гръцката дума за генерал – стратегът, който планира действията на армия. По-нисшите офицери прилагат подходяща тактика за успешно осъществяване на дадена военна кампания. Стратегическият мениджмънт може да се илюстрира като процес на изграждане на „чувство за цел” в една организация и съставяне на „карта” за бъдещите по-

соки, които трябва да бъдат определени и осъществяване на подходяща политика и действия за постигане на дефинирани цели (Т. Hannagan).

„Корпоративната стратегия има за предмет главните цели, потребности или задачи и основната политика или планове за постигане на тези цели, насочени към това, което организацията иска да бъде” (P. Drucker).

За да отговори по подходящ начин на промените, организацията изпитва остра необходимост от стратегия. Ръководителите искат да знаят какво ще донесе бъдещето за техните организации и към какво бъдеще да се стремят.

Една утвърдена организация продължително време е осъществявала ефективна дейност. Ролята на мениджърите е била свързана с наблюдение и контрол. Бъдещето изглеждало сигурно и стратегическият мениджмънт не е бил необходима част от стратегическото мислене на организацията, докато тя не започнала да изпитва сериозни трудности.

Стратегическият мениджмънт е нова парадигма, основаваща се на ситуационния подход и на концепцията за стратегическо управление. По същество той е отказ от управленския рационализъм, характерен за индустриалното (модерното, рационалното) общество. Корените на рационализма са именно в парадигмата на модерното общество. В управлението той се съсредоточава върху вътрешната структура и ресурси на организацията, разглеждайки я като „затворена” система с неизменни цели за продължителен период. Работещите, в съответствие с разделението на труда изпълняват точно определени дейности, които стават обект на строга дисциплина и контрол. При тези обстоятелства и без ясно очертани насоки и стратегия организацията изпълнява своите задачи. В съвременните бързо променящи се условия обаче идва момент, когато организацията независимо, че извършва голям обем работа, постига твърде малко и може да се окаже, че просто се движи в затворен кръг, изпълнявайки нарежданията на по-висшестоящите. Новата управленска парадигма свързва успеха на организацията със съчетаването на вътрешните и външните фактори и взаимодействия като „отворена система”. Невинаги обаче е възможно развитие, независимо, че се прилага стратегия и не се пренебрегват определящите фактори. След Втората световна война, в търсене на обяснение на този парадокс, се достига до *откритието на остатъка* (Д. Лендис, 1991). То се крие в появилия се *нов лимитиращ фактор* за развитието. Развитието, което беше познато досега се свързваше с лимитиращото значение на земята (в аграрното общество), на труда и капитала в следващото (индустриалното общество). Тези фактори имаха определящо

значение главно в количествен аспект. Новият лимитиращ фактор – „остатък“, който обуславя над 50 % от растежа е свързан качествени измерения, отдавайки *първостепенно значение на човешкия потенциал и новите начини на управление*. В началото на третото хилядолетие с основание се задава въпросът: Какво се променя? Работата, хората или управлението? Хората ли стават истинската цел на организацията или ръководството? Вниманието се фокусира върху ключови области, които ще окажат определящо влияние на организацията на XXI век, а именно: всеобхващащото и непрекъснато образование, своевременно и адекватно реагиране на външните промени, пряко взаимодействие и влияние с потребителите и взаимни трансформации. Новите организации ще използват *ROT (return on talents – рентабилност на талантите)* (С. Чоундхари, 2002). Този коефициент отразява възвращаемостта на инвестициите в хората и може да се изчисли по следния начин:

ROT = генерирани знания/инвестиции в таланти.

Днес училищата от един и същ вид, да не говорим за различните видове в зависимост от техните специфични условия и заобикаляща среда се различават едно от друго и постоянно им се налага да решават стратегически проблеми в отговор на конкретните промени, свързани с външната и вътрешната среда. Промените следва да се анализират от педагогическия екип и да се определят посоките за бъдещето, което училището избира.

Стратегическите казуси и насоки извеждат на преден план такива въпроси като „Какви са нашите ученици?“, „Какви промени и изисквания ще настъпят в района, заобикалящата среда – близка и по-далечна?“, „Какво образование и подготовка училището трябва да предложи?“ Тези въпроси очертават накъде да се насочи мениджърското внимание, което да подпомогне училищната организация да отговори по подходящ начин. Стратегическите решения засягат дългосрочното развитие на училището и обикновено са насочени към постигане на предимство сред образователни организации или в партньорство в тях да привличат ученици, които предпочитат именно тях. *Стратегическите решения могат да бъдат насочени към търсене на най-ефективната и благоприятната за училището позиция. Определящи за тази позиция са неговата стратегическа мисия и стратегически избор, които ще му осигурят определено предимство.* След като постигне необходимото „позициониране“, училището може да се съсредоточи към търсене на подходящи тактически решения и практически дейности.

4. Измерения на стратегията

Стратегията, предвид на нейните многозначни аспекти се проявява в различни измерения. Х. Мицбърг откроява *пет* аспекта на стратегията на организацията (*цит. по А. Станчева, 2000*). Те включват план за действие, ход (маневра), модел на поведение, средство за постигане и задържане на

конкурентната позиция и определена гледна точка към света. Впоследствие се добави още един аспект, че стратегията е средство за дефиниране на ползите за заинтересуваните от дейността и (стейкхолдърите) (*А. Станчева, 2000*).

Реалните стратегически проблеми очертават *три* измерения на стратегията – като *процес, съдържание и контекст* (*Т. Hannagan*). *Процесът* е начинът по който се осъществява стратегията и отговаря на няколко въпроса: *Как* е формулирана, въведена и контролирана стратегията ? *Кой* е включен в този процес ? *Кога* се осъществяват необходимите дейности ? *Съдържанието* е продуктът на стратегическия процес, което може да се търси на трите равнища – *функционално, бизнес и корпоративно*. *Контекстът* е съчетанието от обстоятелства, в които са обусловени и се развиват стратегическият процес и стратегическото съдържание, т.е. *къде* се осъществява стратегията. Въпреки, че е възможно разграничаването на трите измерения на стратегията, те не обуславят отделни и различни части на стратегическия мениджмънт. *Всеки проблем, който възниква в стратегическия мениджмънт е три-измерим, съчетаващ характеристиките на процес (как), съдържание (какво) и контекст (къде)*. Всеки проблем, който мениджърът трябва да реши, се свежда до отговорите на трите въпроса: 1) *как* да се разработи стратегията ?; 2) *каква* да бъде стратегията ?; 3) *къде и при какви* обстоятелства следва да се осъществи стратегията ? Тези три измерения са в непосредствено взаимодействие и влияние. Процесът може да повлияе на съдържанието и съдържанието може да повлияе на бъдещите стратегически процеси. Очертаването на тези три измерения прави много по-ясен подхода за осъществяване на стратегическия мениджмънт. В процеса на *анализа* стратегическите мениджъри идентифицират проблемите, силните страни, заплахите и слабостите, произтичащи от външната среда, определят силните и слабите страни на организацията. На етапа на *формулиране на стратегията*, мениджърите решават какви стратегически възможности (опции) са в състояние да приложат, как могат да ги оценят и да направят избор.

5. Синергетика и стратегически мениджмънт

През последните години *синергетиката* предлага много интересни и неочаквани възможности, особено такива, свързани с *теорията на хаоса*. Според тази теория организираният свят е турбулентен, хаотичен и недетерминиран. Невъзможността да се предвиди какво и кога ще се случи би могла да направи стратегическият мениджмънт малко приложим. Работната ситуация не попада в категория, която може точно да се определи. Тогава как мениджърите биха могли да осъществяват стратегическо планиране, след като няма да могат да предвидят какво и кога ще се случи. Очевидно такива

разсъждения не са лишени от логика, ако се основават на класическата и в някои отношения на некласическата наука. Тази наука прониква дълбоко в закономерностите на детерминираността, където за определяне на бъдещето поведение (и управление) на системата е необходимо да се знаят началните и условия. Постнекласическата наука вникна във *фундаменталната роля* на флукуациите, неустойчивостта, нелинейността, необратимостта при които много от познатите закони придобиват *нов* смисъл. Те вече отразяват *тенденции, възможности а не определености*. Новата наука очертава възможна еволюция, свързана с ентропията и синтеза на ред и хаос (*И. Иванов, 2001*). Мениджърът на XXI век ще се занимава именно с идентифициране и избор на възможности и потвърждаването им, в което се изразява новото виждане за конструктивната роля на хаоса, обуславяща различни равнища на организация и самоорганизация на процесите и системите. Човечеството навлезе в „организационната ера” в сферата на управлението. В близките години ще сме свидетели на много сходни организации и всяка от тях ще търси предимство пред другите. *Как ще се постигне предимството ?* Отговорът ще се търси в постоянното изобретяване и творческата роля на човека, а в интегриран план – в *културните ценности на организацията*. Успехът ще се крие в способността на организацията постоянно да участва в процеса на творческо разрушение (*т.е. хаос*), превръщайки в остарели всяка своя услуга или продукт, за да създава и предлага само нови (*т.е. ред*). За тази цел идва ред на *новата компетентност – емоционалната*. Тя ще разгръща творчеството и ще обуславя предимството на организацията върху основата на емоциите, мечтите и тяхното претворяване. Визията и мисията придобиват морални измерения, определящи неповторимостта на хората. Тези организации ще изискват *нов тип мениджмънт* – сенсуален, създавайки ред в непрекъснатите промени. Мениджърите ще насочват хората към нови промени. Досегашните представи отреждат на мениджъра главната роля за създаване и поддържане на реда в организацията. В началото на XXI век ролята на мениджъра все повече се трансформира – от създаване на ред към създаване на хаос, за да се постигне нов ред. Главната роля на новия мениджър ще се свързва с изкуството да съчетава хаоса с реда и да стимулира останалите да променят досегашните си начини на поведение, изграждайки нови. Бъдещият мениджър в еднаква степен създава хаос и ще инициира ред (работейки на границата на хаоса). В този контекст новата организация става едновременно и хомогенна и хетерогенна. Същевременно тя не е нито хомогенна, нито хетерогенна, защото стратегическият мениджър умело нарушава нейното равновесие към бъдещето, осъществявайки адекватен стратегически избор. Исторически изградената представа за организацията преди всичко като определена структура, вече отдава предимство на „програмната” част. Стра-

тегическият мениджмънт насочва усилията си от *управлението на структурата (неизменната част) към структурирането като процес, т.е. към процеса на развитие*. Новата синергетична парадигма се основава предимно на „внедряването“ на хаос, отколкото в установяването на постоянен ред.

6. Равнища на стратегия

От гледна точка на управлението могат да се очертаят няколко равнища на стратегии. Обикновено се открояват *корпоративна (организационна) стратегия, бизнес (делови) стратегии и функционални стратегии (Т. Hannagan, 2002; А. Станчева, 2000)*. По отношение на оперативната съгласуваност ще открием и *оперативна стратегия*. Съвременните трансформации на организациите, обусловени от глобализацията, дават основание да се открият още две равнища на стратегии – *глобална и интернационална (С. Христов)*.

Корпоративната стратегия формулира общите за цялата образователна организация въпроси и изпълнява интегративни функции. Вътрешно, според общата теория и практика на управлението могат да се открият *фундаментални, базови, портфейлни* и други стратегии. *Фундаменталните стратегии* се прилагат за постигане на определено състояние на организацията, като развитие, стабилизиране, оцеляване. *Базовите стратегии* се свързват с начина на постигане на стратегическите цели на организацията, например, за съсредоточаване на дейността върху определена услуга или продукт, за тяхното разширяване или ограничаване и т.н. Подобно разнообразие от стратегии е особено подходящо за големи организации, включващи много отделни единици.

Бизнес (деловите) стратегии отделят главно внимание на идентифицирането на всяка дейност, услуга или продукт за постигане на най-добро позициониране на образователната организация.

Функционалните стратегии се отнасят към плана за управление на текущата и основната дейност, свързани с отделни специфични области и функции на училищната организация като финанси, маркетинг, продукти, услуги, контрол на качеството, информационни системи, грижа за клиента.

Оперативните стратегии се отнасят за още по-конкретни стратегически инициативи и подходи в управлението на отделни оперативни действия или направления в училищната организация при решаването на ежедневни оперативни задачи със стратегическа важност (нови образователни услуги или технологии и предварителни информационни дейности за тях, ориентирани към разширяване на контингента от ученици по демографски и други признаци т.н.). Тези стратегии, въпреки, че са с по-малък мащаб в сравнение с другите стратегии, които са на по-високите равнища, се съчетават и допълват стратегическия план на училището. За тях директорът упълномощава

компетентни учители, отговарящи за съответното направление в училището. Оперативните стратегии поддържат стратегиите от по-високите равнища и спомагат за цялостната реализация на училищната стратегия.

Стратегиите на интернационално равнище включват определени подходи за осигуряване на участие на образователната организация в международни дейности от различен мащаб. В голяма степен те са свързани с конкретни предимства, които могат да произтичат от националните особености, географското разположение и т.н.

Глобалните стратегии в най-голям мащаб биха осигурили участие на организацията в световни процеси на интеграция, либерализация, глобализация и съгласуване на общи правила за съвместни дейности.

В сегашните условия на засилваща се диверсификация на образованието все по-определено място ще заемат различни видове стратегии, които успешно ще се прилагат на различните равнища в управлението на системата на образование.

7. Ролята на мениджъра в стратегическото управление

Ролята на мениджъра се обуславя от основните задачи и техните главни аспекти в осъществяването на стратегическия мениджмънт (*табл. 1*).

Стратегическия мениджмънт включва изграждането на *общ поглед* върху училищната организация, планирането, организирането, ръководенето, контролирането и оценяването на стратегическите дейности.

Таблица 1. Ключови ориентири за ролята на мениджъра

<i>Основни задачи</i>	<i>Главни аспекти</i>
Изграждане на визия и мисия	Мотивиране на персонала за нови дейности
Дефиниране на стратегически цели	Очертаване на стратегически позиции
Формулиране на стратегии	Открояване на стратегически насоки
Избор на стратегии	Анализ на стратегически алтернативи
Въвеждане на стратегията	Организиране на стратегически действия
Контролиране на стратегията	Постигане на стратегическо развитие
Оценяване на стратегията	Усъвършенстване и стратегически промени

Визията е отправният момент. *Визията и мисията* са тясно свързани, но не се припокриват напълно. Обикновено се говори за визия на мениджъра (директора) и мисия на организацията (*А. Станчева, 2000*). Мениджърът

изпълнява „навигиращата” роля, когато организацията трябва да поеме по нов път. Той първо си изгражда представа за желаното състояние, което трябва да постигне организацията и го внушава на другите като висша цел за продължителен срок (*T. Hannagan, 20002*). Определяща след това става ролята му за *дефиниране на целите* и *най-вече за избор на най-подходящите*, които реално съответстват на училището. *Стратегическото планиране* следва да осигури възможност за адекватен избор на цели и задачи, както и на конкретни стратегии за постигането им. В съответствие с него мениджърът фокусира вниманието си върху *стратегическото организиране* на човешките, финансовите, материалните, информационните и други ресурси. *Стратегическото контролиране* е свързано с наблюдения върху процесите по време на въвеждане на стратегията и предприемане на необходимите корекции. Мениджърите отговарят за *„процесите на планиране, организиране, ръководене и контролиране на членовете на организацията, използвайки всички организационни ресурси за постигане на формулираните организационни задачи”* (*Mescon, Albert and Khedouri, цит. по Hannagan, 2002*). Същевременно все повече се цени умението на мениджърите да осъществяват *ефикасно интегриране и съчетаване* на способностите на хората и усилията им с ресурсите за формиране на умения за самоуправление и най-добра реализация на техните потенциални възможности. Мениджърът по този начин спомага за изграждане на определени управленски умения у останалите за самонаблюдение, самоконтрол и самоорганизация.

Сравнявайки оперативното и стратегическото управление се вижда, че оперативното управление е свързано главно с наблюдение и контрол на организацията, а стратегическото управление – с *чувството за цел*. Всички училищни организации имат цели, които ги насочват за постигане на определени резултати. Оперативното управление е важно и всяка организация има нужда от такова управление. То обаче следва да бъде в съответствие със стратегическото развитие и стратегическото управление на училището, защото става въпрос за преследване на стратегически (дългосрочни) цели и прилагане на стратегически умения по най-подходящия начин.

Стратегическият мениджмънт се основава на *ключови решения*. Затова той може да се представи като *процес* на вземане на стратегически решения. *Разработването на стратегия* е мащабна и комплексна дейност, изискваща многофакторен анализ. *Този процес включва комплексното анализиране на ситуацията в проблемен за организацията момент и решаване не на рутинни, а на специфични проблеми с широк спектър, които ще окажат въздействие за продължителен период*. Решенията и оценките следва да бъдат резултат от *концептуализиране* на възникналите проблеми и ситуации, които са в момент на неопределеност. Определящо е решението за избор на

стратегия. То се обуславя от анализа и оценката на външната и вътрешната среда на организацията. Например, концептуализирането може да бъде относно стратегическото съответствие в критичен период за осмисляне на околната среда, влияещите фактори за действията на организацията и адаптиране на ресурсите за постигане на организационно предимство. Стратегическият мениджмънт в образованието в много голяма степен се обуславя от *образователния пазар* и неговото сериозно проучване. Досега почти не се отделяше необходимото внимание на тази ситуация. Изграждането на визия и мисия на училището най-напред започва от потребителите – днешните и утрешните. Проучването ще даде възможност да се открият гледните точки на различните потребители, да се чуе мнението за училището на различни групи сегашни и утрешни ученици и техните родители. Ще се идентифицират различни потребности, които изискват диференциран подход за конкретното им удовлетворяване и насочване на училището. Същевременно училището ще трябва постоянно да проучва т.нар. феномен за „смяна на поколенията”. Едни групи потребители постоянно се сменят с други. За едни генерации училището може да изглежда привлекателен образователен център, а за други – не. Необходимо е също така да се отчита „сегментацията” на образователния пазар – за малък, определен „сегмент” потребители или за разширяване на пазара на училището чрез изучаване на различните видове сегменти. Различните сегменти ще изискват различни видове стратегии. Новата училищна организация все повече ще се кustomизира, т.е. ще бъде изцяло свързана с потребителите си, за да ги намира и разширява, изучавайки вкусовете и потребностите им (да се служи на потребителите).

Стратегическият мениджмънт изисква анализ на възможните положителни и отрицателни фактори на вътрешната и външната среда. Необходимо е да се минимализират опасностите и да се максимализират предимствата на училището. Сериозно внимание заслужават критичните фактори за успеха (КФУ) (*Critical Success Factors Analysis*, цит. по С. Христов, 2000). Те са основните движещи сили, позволяващи да се разкрият главните (конкурентните) предимства на организацията. Понякога ги наричат „моменти на истината” (С. Шишов, В. Кальней, 1999). Те показват какво може да постигне училището, когато преследва задачата за удовлетворяване потребностите на потребителите. Тези фактори се определят от училището като ключови за успеха. Те включват външни и вътрешни показатели. Към външните най-голямо внимание се обръща на удовлетворяване потребностите на учениците, значението на училището за района и пр. Вътрешните показатели се свързват със съответствието на образованието и подготовката (професионалната – за професионалните училища) на съвременните изисквания. Ключовите думи при определянето на критичните фактори са „критичен” и „успех”.

Днес училищната организация (с нейното обкръжение) вече се очертава като базовата единица в системата на образованието и която съставлява „образователното общество” със своите компоненти и отговорности – ученици, класове, директор, управляващи (публични, местни власти), политическа реалност, икономика, култура и пр.

Стратегическият мениджмънт се променя и адаптира съобразно особеностите на решавания проблем. Например, въвеждането на нови държавно-образователни изисквания, промяната (или избор на профил на училището), ориентирането към специфични групи ученици и т.н обуславят адекватни подходи на управление.

Разглеждайки формалната същност на процеса на формулиране и разработване на стратегия, могат да се разграничат няколко етапа:

- анализ на *социума* (заобикалящата среда на училището);
- налага на *стратегическия профил* (с дългосрочно действие) на училището;
- проучване на *алтернативи* (възможни стратегии);
- *избор и въвеждане* на стратегия;
- *анализ и оценка* на стратегията.

8. Стратегически модели

Една от възловите задачи в стратегическия мениджмънт е осъществяването на избор, който обикновено се прави в сложни ситуации. Мениджърите са изправени пред множество възможности и голямо количество информация, идваща от различни посоки и оказваща влияние на цялата организация. Ето един казус:

Помощник-директорът по учебната част на основно училище трябва да подготви доклад за току що приключилото записване на ученици в тяхното училище. След запознаване с цялата информация той сравнява получените данни с тези за последните няколко години. Установява, че има определени тенденции, които не са благоприятни за училището. Броят на учениците, които желаят и остават да учат в това училище намалява с всяка година. Успехът на учениците също бележи понижение. През настоящата година броят на паралелките ще се намали с три. Трябва да бъдат съкратени учители, финансовите средства на училището ще отбележат по-голям спад.

Директорът на училището как следва да подходи за изясняване на влошаващата се ситуация и какви действия трябва да предприеме? Необходимо ли е училището да прави рекламна кампания? Училището да продължава ли по същия начин да осъществява обучението и да работи по утвърде-

ната вече с години организация, която се оценява положително от по-висшите инстанции? Какви други въпроси могат да се поставят при тази ситуация?

Решенията в стратегическия мениджмънт относно *посоката* на организацията по принцип се вземат в идеален смисъл и вид, т.е. създадена е организация и необходимата атмосфера за работа, получена е достатъчно информация за предприетите досега (успешни) дейности за ефективността на образованието, училището е убедено в правилността на своите действия, изпълнявайки стриктно нормативната уредба, официалните правителствени и местни решения и указания и пр. При вземането на стратегически решения за посоката на дейност на организацията следва да се систематизира цялата информация и да се състави ясен модел. *Моделите служат за опростяване на реалността и включват само тези елементи, които са необходими за дадената ситуация и дават ясна представа за разглежданите обекти и процеси.* Например много от разпространените карти за маршрути на автобуси или влакове включват само основните елементи и са прекалено опростени. Линиите в тях често пъти са изобразени като прави, но съдържат голяма информация и дават ясна представа за всеки маршрут. В тях липсват допълнителни подробности за местата, завоите и т.н. Подобни карти представляват *описателни модели*, отразяващи връзките между отделните спирки, но не показват системата, чрез което се управлява всяко транспортно средство и маршрут. *Научните модели* обаче трябва да бъдат оперативни, защото ситуацията, в която се развиват процесите следва да предполага възможности за контрол и придвиждане. Моделите в стратегическия мениджмънт трябва да бъдат достатъчно опростени и да представят само принципните елементи, които характеризират и обуславят ситуацията. За тези цели се съставят *стратегически планове*. В тях се включват ключовите елементи и равнища, даващи ясна представа за придвижване от главните елементи и равнища към други елементи и равнища в плана за дейност. Те са основата за въвеждане на стратегията и „карта“ с времеви и пространствени параметри за посоката по която организацията иска да се движи и как и кога придвижда да осъществява „движението“.

На практика стратегията трябва да се формулира като част от настъпните промени във външната или вътрешната среда и като резултат от вкусовете и настроенията на потребителите, които могат да се променят по всяко време. Окрояват се *две взаимодопълващи се характеристики* на дейностите за вземане на стратегически решения, изразяващи *съдържанието и процеса*, които са илюстрирани на фиг. 1 (Т. Hannagan, 2002). Вземането на решения протича последователно през етапа на дефиниране на ситуацията или проблема и преминаване през един определен процес на формулиране на решения.

Последователността от дейности, които започват с дефиниране на проблема и завършват с практическото му въвеждане е включена и се осъществява в *процеса*, където се определят задачите и критериите, на които трябва да се основават, анализират се алтернативите, пресмятат се рисковете и се прави цялостен преглед на ситуацията и съответствието на решенията.

Фиг. 1 Модел на вземане на решения

I. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДЕЙНОСТИТЕ

1. Дефинирай проблем
2. Дефинирай процес
3. Времева скала
4. Събира не информация
5. Алтернативи
6. Въвеждане, внедряване

II. ПРОЦЕС НА ФОРМУЛИРАНЕ НА ОТДЕЛНИ РЕШЕНИЯ

Осъществяване на цялостен преглед	Дефиниране на целите и задачите
Наблюдение	Приети критерии
Действие	Преценена алтернатива
Пресметнат риск	

Последователността от дейности, които започват с дефиниране на проблема и завършват с практическото му въвеждане е включена и се осъществява в *процеса*, където се определят задачите и критериите, на които трябва да се основават, анализират се алтернативите, пресмятат се рисковете и се прави цялостен преглед на ситуацията и съответствието на решенията.

9. Стратегически избор

Когато настъпи моментът за търсене на стратегически възможности, училището следва да потърси отговор на няколко стратегически въпроса:

- Къде се намира в момента училището ?
- Къде желае да бъде ?
- Къде реално би се придвижило ?

Отговорът на първия въпрос в голяма степен го притежават учителите и ръководството, макар, че той изисква допълнителен критичен анализ и цялостен поглед. Вторият въпрос крие много варианти за рационални разсъждения, желаниа и мечти. Той обаче ще послужи за *стратегически ориентир* и ще позволи да се набележат общите насоки (посоката) на организацията. Най-напред следва да се набележат *бъдещите резултати* (цели) и след това

да се потърсят средствата за постигането им, т.е *стратегииите*. Необходимо е обаче *съответствие* между йерархията на целите и йерархията на стратегииите. Затова съсредоточаването върху третия въпрос ще позволи да се анализират вътрешните и външните фактори и промени, да се открият съществуващите възможности и трудности, какви опции (нови възможности и ресурси) да се осигурят за действително постигане на набелязаните резултати. Ако се предполага само една възможност (стратегия), това не е стратегически мениджмънт. *Необходими са минимум две възможности (алтернативи)*, които трябва да се проучат и тогава да се направи стратегически избор на тази от тях, която би осигурила *постигането на най-добри резултати с най-малко ресурси*. Съществува и казус, когато училището, въпреки, че не среща особени трудности в развитието си, да се изправи пред *сложна дилема*: да следва досегашната или да приеме нова стратегия. Подобни казуси могат да възникнат при смяна на ръководството, при желание за друг профил и т.н. При първия случай няма необходимост от стратегически алтернативи, но те са задължителни при втория случай. Формулирането на възможни варианти е свързано с генериране, анализиране и структуриране на *алтернативни стратегии на поведение*, които се обуславят от културата на училището и са свързани с изградените *мисловни (умствени, ментални) модели* на отделните членове на колектива, а в обобщен вид и на целия персонал на училището.

Всяка стратегическа алтернатива притежава определени *силни страни и предимства*, както и съответните недостатъци. За избора на стратегия се използват различни *подходи*, известни като формален, квазиформален и неформален (С. Христов, 2000).

Формалният подход предлага формални процедури, които могат да се използват за определяне на най-добрата стратегия.

Квазиформалният подход изисква прилагането на специфични процедури за постигане на съгласие между ръководството, членовете на екипа и различните партньори.

Неформалният подход съдържа неформални процедури и включва провеждането на дискусии в различен мащаб, където значително влияние оказват емоциите, интуицията опитът.

Стратегическият избор зависи от вида на стратегията, както и от вида на училищната организация. Изборът може да бъде *индивидуален* или *колективен*. Първият се основава на индивидуалните предпочитания на ръководителя и обикновено се прилага в малки организации. Широко се използва колективният избор, който отчита общите предпочитания и на ръководството и на персонала. Този избор се осъществява с подкрепата на мнозинството или чрез консенсус. По-нататък при стратегическия анализ се разглеждат различни *начини за проучване на алтернативи*.

Избраната стратегия следва да отговаря най-добре на ситуацията на училището, да му осигурява съществени предимства в заобикалящата среда и да води до усъвършенстване на неговата работа. Затова в процеса на стратегическия избор за ориентири могат да служат *три главни критерия* (Т. Hannagan, 2000). *Първият* се отнася до степента на стратегическо съответствие („пасване“). Желаната стратегия е тази, която съответства на ситуацията в училището, отчита вътрешните и външните фактори и собствените възможности и стремежи на училищната организация. *Вторият критерий* отчита предимствата, които стратегията осигурява пред други училища и за учениците, родителите, правителствени и неправителствени организации и т.н. *Третият критерий* свързан с интензивността на работата в училището. Стратегията следва да води до по-висока интензивност и по-висока ефективност, до нови възможности за привличане на ученици и партньори. Посочените критерии могат да се използват и след въвеждане на избраната стратегия, за да се прецени доколко добре работи тя и доколко е печеливша. Съществуват и *допълнителни критерии* – вътрешна съгласуваност, ясност, съвременност, степен на риск, гъвкавост.

10. Стратегическо съответствие

Определянето на стратегическата посока е решаваща и много сложна организационна дейност. Един от критериите за стратегическия избор, който се посочи е степента на стратегическо съответствие. *Стратегическото съответствие се основава на сравнението между визията, задачите и ресурсите на организацията и външната среда.* Главният въпрос на който следва да се даде отговор е: *приложима ли е* стратегията, която се избира в определените срокове, ресурси и култура на дадената организация. Същевременно стратегията следва да се оцени дали *съответства* на потребителите, финансовите организации, висшестоящите институции и като цяло – на външната среда.

Всяка нова стратегия най-напред се преценява доколко тя съответства на стратегическите ресурси на образователната организация. Ако се изискват нови и различни ресурси, тогава организацията попада в нова ситуация, която ще я постави в по-голяма зависимост и изисквания от външната среда. Същевременно, новата стратегическа посока свързана с визията, мисията и целите трябва да „пасне“, да се включи органически наред с другите дейности в организацията. Стратегическото съответствие следва да се разглежда в *два основни аспекта*:

а) дали училището приема новата стратегия за приемлива като ценност и съответстваща с другите дейности;

б) ще отреди ли тя по-добри позиции на училището в заобикалящата среда.

Тези, които разработват стратегическите алтернативи поемат голяма отговорност, защото те трябва да предложат такава стратегия която не би била в дисонанс с *организационната култура* на училището. И същевременно, когато се направи стратегически избор, следва да се създава такава атмосфера, която ще благоприятства *развитието на организационната култура в съответствие с избраната стратегия*, както и да се *поддържа* културата на училището в процеса на въвеждането на стратегията. Постигането на съответствие между културата и стратегията е една от най-сложните задачи. Решаването и започва с изясняване на тези аспекти на формираната в училище култура, които *поддържат* или не *поддържат* стратегическия избор. Обсъжданията, индивидуалните разговори и конкретните анализи биха улеснили създаването на нова и в голяма степен съответстваща на избраната стратегия култура. Често и с най-голям ефект за формиране на нова организационна култура се прибегва до смяна на ръководители и администратори, които поддържат традиционните стереотипи с нови, които отговарят на новите ценности. Същевременно следва да се изясни дали са необходими *структурни промени*, тъй като без постигането на съответствие с организационната структура новата стратегия ще се окаже неприложима. Колкото е по-голяма организацията, толкова повече време ще е необходимо за промяна на организационната култура и обикновено този период трае от три до пет години.

Една гимназия в общински център предложи в своя учебен план езиково обучение и да приеме ученици след 7-ми клас в две езикови паралелки. Новата образователна дейност изисква нови учители, материално осигуряване и друга подкрепа. Каква стратегия трябва да избере училището? Необходимо ли е да се намалява броят на сегашните паралелки? Как ще се посрещне новата оферта от общината, която финансира училището, от ученици и родители, от инспектората по образованието и министерството, от други училища и организации в заобикалящата среда.

Трябва ли директорът на гимназията да включи в предварителната подготовка осъществяването на анализ и оценка на възможностите на училището и на външната среда? Трябва ли да се консултира за възможностите, които предлагат редица специфични методи (например SWOT, PEST и други анализи за оценка на възможностите на училището и средата, свързани с вътрешните и външните силни и слаби страни, съпротивителните сили срещу иновацията, трудностите и възможностите за преодоляването им).

Обсъждането на подобен казус изправя директорът, който изпълнява ролята на главен стратегически мениджър в този момент пред цял комплекс от последователни и взаимосвързани въпроси относно какво от досегашната стратегия да остане и какво да отпадне и да предложи нова стратегия, съобразявайки се с подкрепящите фактори в училището и извън него. Всичко това ще зависи от степента на съответствие на новата стратегия на организационната култура, способностите на персонала, учениците, родителите, финансиращите институции, правителствени и неправителствени организации и цялата заобикаляща среда и ще предопредели устойчивостта и продължителността на стратегията.

11. Устойчивост на стратегията

Стратегическият мениджър трябва да се стреми към постигане на *устойчиво* (продължително) прилагане на стратегията и *предимство* пред други организации във външната среда. Това ще зависи от продължителността на образователните дейности и услуги на училището и доколко те *оправдават (възвръщат)* вложените енергия и ресурси за новата стратегия. Устойчивостта е свързана и с имиджа (репутацията), който училището ще съумее да изгради в публичното пространство. *Основните фактори*, които могат да влияят върху устойчивостта са два:

- а) други образователни организации, които ще се стремят да правят (имитират) същата дейност, за да изместят или изпреварят училището;
- б) социални и други промени, които могат да прекратят времето на прилагане на стратегията.

Ако е изграден висок имидж, училището може да удължи този процес.

Поддържането на конкурентно предимство ще се обуславя от възможностите на други образователни организации да имитират, или да се доближат до стратегията на училището. Колкото по-оригинална е новата стратегия, толкова по трудно би могла да бъде имитирана и въведена от друга организация.

Предимството и устойчивостта се свързват с *трайното „позициониране“* на училището на образователния пазар и осъществяване на перспективна политика на партньорство и сътрудничество с образователни и други организации. Важно условие е училището да постигне и *финансови стимули* за поддържаното предимство и устойчивост.

12. Вместо заключение

През последните 20-30 години наблюдаваме много изключителни и съпътстващи промени, голяма част от които бяха непредсказуеми. Чувството на повечето хора беше свързано със сигурността и силните институции - прави-

телствени, законодателни, образователни, религиозни. Сега тези институции търпят неочаквани трансформации. Усещането вече необратимо се премества от институциите към групата, индивида.

Могат да се посочат много причини за наблюдаваните неуспехи и провали в управлението на различни равнища. Най-главната причина, която често се повтаря е свързана с ограниченията на управленското мислене. На историческата сцена се появи нов източник на развитие и създаване на ценности. Успяващите, новите организации отдавна *се ориентираха към нова парадигма* и тя зае мястото на парадигмата на индустриалното и модерното общество. Безспорно и доминиращо остава мястото на всеобхващащото образование. То ще се превръща в мощна стратегия, която включва непрекъснато обучение и обхваща всички – от мениджъра до всеки работещ без изключение (*grass-fool education*, буквално „от тревата до корените” (С. Чоудхари, 2002)). Всяка образователна програма се осъществява чрез стратегически план, а мениджърите управляват този процес. Стратегическите лидери се превръщат и в лидери на обучението и образованието на всички равнища на организацията.

Скоростта и фундаменталността на промените днес непрекъснато генерират възможности едновременно и за успех и за неуспех, за сигурност и несигурност. Възможностите, които в един случай се идентифицират като предимства, в друг случай могат да се превърнат в заплаха или риск. Ключът към решаване на проблемите (а в синергетичен контекст и за създаване на проблеми, за да се постига ново значение) е в човешкия потенциал и участието на много хора в управлението и развитието на културата на организацията. Стратегическото управление не е дейност, която трябва да се осъществява отгоре надолу. В една постоянно развиваща се организация *всички* хора имат усещане за *обща мисия* и *цел*, както и *общи ценности*. Същевременно, организацията на XXI век започва да придобива *нови измерения* – от обща структура и програма към мрежа, работа в екип и индивидуално творчество, от работа на едно определено място – към различни места едновременно. В процеса на непрекъснати трансформации на организацията и на характера на труда вече се говори за „трансформиращ ръководител” (Р. Денхарт, 2000). Във всеки определен момент стратегическият мениджър следва да се ръководи от ценностите и стремежите и да анализира пътищата за насочване на организацията към бъдещето.

Стратегическият мениджмънт не би следвало да се изразява в инвариантен алгоритъм за организиране на процеса на формулиране, разработване и приемане на дадена стратегия и практическото и въвеждане. Има смисъл и противоположният подход. Може да настъпи такъв момент, когато приетата и въведена стратегия (в случая в училището) поставя организацията в гу-

беци позиции. Тогава ще бъде необходимо *реконструиране* на действащата стратегия. Най-важното е да се разкрият закономерностите, като се използват адекватни методи на стратегическия мениджмънт за анализиране на основните събития и факти, довели до новата ситуация.

Стратегическият мениджмънт се характеризира със *своя философия*, но същевременно той развива и обогатява философията на управлението изобщо. Защото стратегическото управление, съчетано с лидерството и мениджмънта винаги се опитва да решава едни от най-сложните проблеми пред „зоркия” поглед на съвременното развитие.

ЛИТЕРАТУРА

1. Балкански, П. Училищен мениджмънт. С.,2001, ИК „Ласка”, кн. I и II.
2. Денхарт, Р. Търсене на значението. С.,2000. Лик.
3. Иванов, И. Нова култура на управление. –Стратегии на образователната и научната политика, 2001, 2.
4. Лендис, Д. Преосмисляне на развитието. –Спектър, 1991, № 73.
5. Станчева, А. Основи на управлението. Варна, 2000. ИК „Стено”.
6. Томпсон, А., А. Стрикленд. Стратегически мениджмънт. Москва, 1998. Юнити.
7. Христов, С. Стратегически мениджмънт. С.,2000. УИ „Стопанство”.
8. Шишов, С. В. Кальней. Мониторинг качества образования в школе. Москва,1998. Роспедагентство.
9. Чоундхари, С. Организация XXI века. –В: Менеджмент XXI века. Москва, 2002. Инфра-М.
10. Hannagan, T. Mastering Strategic Management. New York, 2002. Palgrave.