

## **УЧИЛИЩЕН МЕНИДЖМЪНТ ЗА 4-УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ**

### **SCHOOL MANAGEMENT FOR 4-SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

*Иван П. Иванов*

#### **1. УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ**

Терминът „*устойчиво развитие*” се определя от 1987 г. (Комисията Brundtland) и до днес като: „развитие, което среща нуждите на настоящето, без да прави компромис с възможността бъдещите поколения да посрещнат своите нужди”: заетост, образование и обучение, здраве, достъп до здрава природна среда, положителна регионална идентичност, отговорно и споделено управление. [10]

Устойчивото развитие има за цел да осигури дългосрочна визия за обществото. Дейностите, които трябва да посрещнат настоящи нужди все още могат да имат краткосрочни хоризонти, но в добавка те трябва винаги да включват дългосрочна перспектива.

Устойчивото развитие е интегрирана концепция, включваща всички човешки дейности чак до местно ниво и: цели да повиши качеството на живота както на настоящето, така и на бъдещото поколение, докато пази възможностите на земята да поддържа живота в цялото му многообразие; е основана на демокрация, върховенство на закона и уважение на фундаменталните права, включващи свобода, равни възможности и културно многообразие; насърчава високо ниво на заетост в икономика, чиято сила се базира на наука, иновации, социално и териториално сближаване и защита на човешкото здраве и околната среда.

Многото елементи на устойчивото развитие са често организирани в три устои (измерения или стълба): околна среда, икономически и социален. Има различни подходи за това как се отнасят един към друг, дали са или не са стълбове на едно и също ниво или са три доста различни, но тясно свързани измерения на устойчивото развитие.

За целите на тази политика:

- околната среда е необходимата база за устойчиво развитие;
- икономиката е инструментът за постигане на устойчиво развитие
- добрият живот за всички (социалното измерение) е целта на устойчивото развитие. [2]

С времето, към социалните и политическите измерения на проблемите на околната среда беше включено и културното измерение.

Днес идеята за устойчиво развитие включва екологична, икономическа, социална и културна устойчивост. Според ЮНЕСКО, културата е измерение, което укрепва концепцията и е основа за взаимовръзката между трите области. [7; 18]

Четири устоя на устойчивото развитие (по: Esoh Elamé, 2004)



## 2. ОБРАЗОВАНИЕ ЗА 4-УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ

**Образование за устойчиво развитие (Education for Sustainable Development, ESD)** е динамична концепция, която обхваща една визия за образованието, която трябва да даде възможност на хора от всички възрасти и етноси да поемат отговорността за устойчиво бъдеще.

От момента на декларирането на устойчивото развитие за първи път от Генералната асамблея на ООН през 1987 г., паралелно започва и обсъждането на образователната му доктрина. [10]

Концепцията за ESD присъства частично в множество документи. Ранните обсъждания на елементи на ESD (1987-1992) могат да бъдат открити на срещите в Tallories (1990) и Halifax (1991).

Първото официално признание на ролята на образованието за устойчиво развитие е на Световната среща за Земята в Рио (1992) с включването на глава 36: насърчаване на образованието, на обществената информираност и обучение в Дневен ред 21.

Следващите срещи на върха, насочени към ESD са от 1993 и 1995. Особено значение има Световната среща на върха за устойчиво развитие в Йоханесбург (2002) и най-вече Декларацията на ООН "Десетилетие на образованието за устойчиво развитие 2005-2014 (Decade of Education for Sustainable Development, 2005).

Целта на декадата на ООН е да обедини в едно образование за устойчиво развитие многото инициативи, от политическото образование до разширяването на знанията относно околната среда, от глобалното учене до мирното възпитание. [2]

Самото понятие „Образование за устойчиво развитие” (ESD) е използвано най-често на международно ниво. На местно или национално ниво, ESD може да бъде назовано или описано по много начини, защото има езикови и културни различия. [10]

За разлика от повечето образователни движения, ESD е иницирано от хора извън образователната общност. В действителност, един голям тласък за ESD дойде от международни политически и икономически форуми. Постепенно се възприе, че образованието е ключов фактор за устойчиво развитие.

В много страни ESD все още се оформя под влиянието на среди извън образователната общност. Понятията и съдържанието на ESD са разработени от министерства, като например тези на околната среда и здравето. [15]

Тук се крият и отговорите на повечето въпроси относно слабостите и недостатъците на ESD.

И до момента обаче, в публикациите тотално доминира разбирането за ESD като за триустойно образование. Един преход към образование за **4-устойчиво развитие (терминът е мой – И.И.)** е формиращото се в момента Интеркултурно образование за устойчиво развитие (Intercultural Education for Sustainable Development, IESD). Това е нова концепция, чийто основни положения популяризирахме наскоро [1].

**Интеркултурното образование за устойчиво развитие (IESD)** има аз цел изг-

раждането на общество, насочено към партньорства и по-устойчиво бъдеще, по различни начини и с различни значения в зависимост от контекста, в който те се прилагат [1].

Образователната политика се основава на участието на цялото население: всички хора трябва да знаят за отговорността им за създаване на устойчиво бъдеще по отношение на екологията, икономиката, социалните отношения и културата.

IESD обхваща формалното и неформално образование, гражданското общество, медиите, работната сила. То е свързано с тенденциите за интернационализация, регионализация и локализация в рамките на глобализацията и това са изисквания и възможности за интеркултурен диалог и обучение. [7]

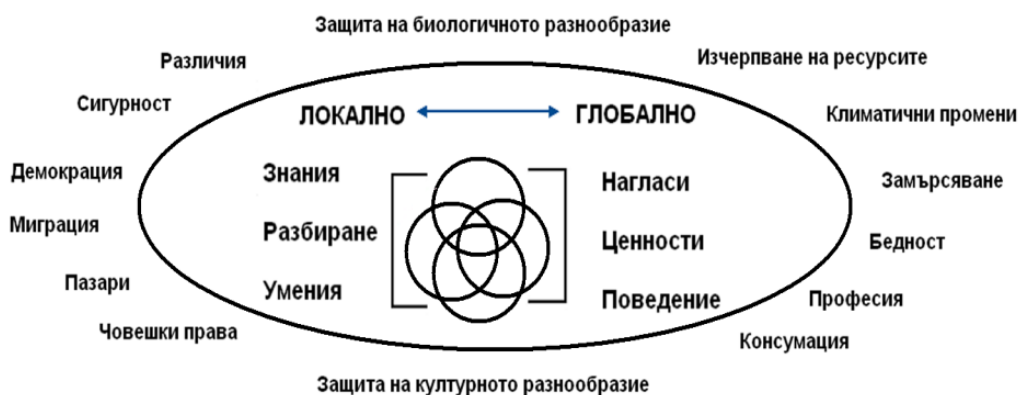
IESD съчетава класическите измерения на устойчивото развитие с Четвъртия устойчив (културата).

IESD носи със себе си идеята за прилагане на програми, които съответстват на местната културна специфика, местните екологични, икономически и социални условия. В резултат на това ESD приема различни форми в света. [10]

IESD следва да засяга четири нива: лично, семейно; местно и регионално; национално и глобално.

То е изграждане на нов образователен модел, основан на принципите на устойчивост; разбиране на връзката на екологични процеси, социални, икономически и културни права; разбиране на симбиозата на местни и глобални социално-екологични проблеми (*глокално*); обучение за анализ на социално-екологични конфликти, обсъждане на алтернативи и вземане на индивидуални и колективни решения; насърчаване на разширяването на "добри, устойчиви практики" в различни контексти и култури. [18]

Съдържателно-тематичен модел на IESD:



Както вече беше посочено, необходим е преход от екологично образование, което цели основно създаването на екологичен менталитет и повишаване на съзнателността спрямо околната среда, към образование за устойчивост, което цели да подобри качеството на живота на хората и на местата, където те си взаимодействат и общуват.

Образованието за устойчивост не е само важно за насърчаване на начина на живот и поведение, които да подобряват качеството на човешките взаимоотношения и околната среда, но и е възможност децата и младите хора да растат и да се учат да бъдат самостоятелни, да имат повече сила и да бъдат активни граждани.

Образованието за устойчивост не може да се отдели от образованието за активно гражданство, а по този начин и активизирането на съвместни местни дейности вътре и извън училището. [14]

### 3. МЕНИДЖМЪНТ ЗА 4-УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ (M4-SD)

В тази публикация е отразен опитът на 3 ЕМІ - Експеримент за интеркултурен и екологичен мениджмънт в образователните институции, проект на Европейската Комисия по програмата за Обучение през целия живот, иницииран от университета Cà Foscari от Венеция и прилаган едновременно в Италия, България, Малта, Полша, Румъния, Португалия, Турция.

#### 3.1. УЧИЛИЩЕН ДНЕВЕН РЕД 21 – ОСНОВА НА МЕНИДЖМЪНТА ЗА 4-УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ В УЧИЛИЩАТА

През 1992 г. по време на Срещата на Земята, в Рио де Жанейро се приема „Декларация Рио за околната среда и развитието” и *Дневен ред 21 (Agenda 21)*, който е програма от дейности, които да се предприемат за постигането на устойчивото развитие през XXI век. Такива дейности трябва да бъдат изпълнени от различните действащи лица по един съвместен и споделен начин, според специфичната ситуация, възможности и приоритети.

Дневен ред 21 се състои от 40 глави в 4 основни направления: социално и икономическо направление; опазване и управление на ресурсите; заздравяването на ролята на основните групи, сред които са жените, децата и младежите, местните общности и различните заинтересовани лица и средствата за осъществяване.

През 2002 г., ООН преразглежда прогреса постигнат от плановете и ангажиментите през 10 години от подписването на Дневен ред 21 по време на Световната среща в Йоханесбург. Един от резултатите е изискването от националните правителства да предприемат незабавни стъпки за постигане на прогрес при формулирането и разработването на национални стратегии за устойчиво развитие на национално ниво и да започнат тяхното прилагане – Национален дневен ред 21.

През следващите години следва приемане на национални доктрини. Разработват се и градски и общински *Местен дневен ред 21 (Local Agenda 21, LA 21)*. [8]

От 80-те години на XX век, инициативите за подобряване на качеството на живота в градовете нарастват непрекъснато. Такива инициативи, които могат да се смятат за отправна точка при въвеждането на *4-устойчив мениджмънт в училище* са:

*Здравословни градове* (Отава, 1986) - чрез дейности насочени към менталното, социалното и физическото добруване на населението.

*Устойчиви градове* (Алнорг, 1994, Лисабон, 1996, Хановер, 2000) - достъпно и здравословно място, което генерира чувство на принадлежност и социална интеграция, насърчава активното гражданство и е способно да предложи на децата и младите хора място и време, където да се движат свободно, да играят, да имат културни възможности и такива за себеизразяване, които да благоприятстват за тяхното развитие и независимост.

*Образоващи градове* - градското планиране, културата, образованието, спорта, околната среда и общественото здраве, икономическите и финансови дейности, свързани с мобилността и устойчивостта, безопасността и услугите включват и различни форми на образование за гражданите.

Училището е фундаментален елемент от обществото и играе важна роля във всяка общност. В почти всеки град и селище има училище, което представлява не само конкретно място, в което има ученици, учители, и персонал, но също така и техните семейс-

тва и всички останали, които имат някакво отношение към него. [8]

Училищата имат икономическо, социално, екологично и културно измерения и са част от средата на общността. Основната и фундаментална роля, която изпълняват училищата е образоването на младите хора, в чиито ръце са бъдещите решения и възможните промени в пътеките на развитието. [8]

В екологичен план, училището е сграда където голям брой хора от различни възрасти прекарват по-голяма част от времето си. То е място на консумация на енергия, вода, където има много отпадъци; то е свързано с транспорт на много хора. Всичко това води до проблеми, които не са само училищни, а и на цялата общност.

Социалното развитие на училищата е тясно свързано с добруването на учениците, учителите и другия персонал, и като цяло на общността.

Икономическото измерение е основата на всичко - всяко училище има бюджет и съответно всички процеси свързани с LA 21 трябва да се съобразяват с него и да се потърсят и външни спонсори.

Училището е и едно поле на контакт и конфликт на различни култури.

Основен механизъм за устойчиво развитие с ангажиране на всички заинтересовани страни в училище е *Училищния дневен ред 21 (School Agenda 21, SA 21)*.

От една страна процесите на Дневен ред 21 в училищата е начин за постигане на устойчивото развитие на дадена общност, а от друга страна е начин за образование на младежите и за тяхното осъзнаване на проблемите на устойчивото развитие, за тяхното ангажиране и приобщаване към процесите на участие. [8]

SA 21 е приложението на устойчивото развитие в училищна среда. Основава се на прилагането на програма от училищни дейности за устойчиво развитие, която покрива социалните, културните, икономическите и екологичните нужди на училището. [6]

Това е процес, който включва всички заинтересовани лица в училището, които разработват заедно програма за действие, която съдържа принципи, стратегии, цели и конкретни дейности има за цел интегрирането на най-добрите практики за устойчивост в училищата. [6]

Основната цел е изграждането на консенсус между всички заинтересовани страни за събиране на нужната информация за разработване и прилагане на най-добрите стратегии и възможни предложения за превръщането на училището в място, където устойчивото развитие се насърчава в образователно-възпитателната програма и в мениджмънта на администрацията и сградата.

SA 21 е иновативен инструмент, който позволява систематичното интегриране на устойчивостта във всички аспекти на училищния живот. Той разпространява критичното мислене, етика и отговорно поведение в сферите на околната среда, интеркултурността, социалността и икономиката. [6]

SA 21 е непрекъснато развиващ се процес, последователност от оперативни решения, ефективните от които се превръщат в най-добри устойчиви практики. Той е и Училищен продукт – създават се конкретен план за действие за постигане на устойчивост в училище и води до конкретни действия и видими резултати.

SA 21 може да е *вътрешен и външен*, в зависимост от инициатора на процесите – дали е започнат от самото училище или от външни организации - общини, неправителствени организации. [6]

*Училищен дневен ред 21 второ поколение* е иновативен модел за прилагане на устойчивостта в училище. За разлика от SA 21 първо поколение, той цели прилагане на устойчивото развитие към образованието на *всеки субект*, към управлението на административните, инфраструктурите и човешките ресурси на училището. Включва разработване на проекти по устойчивото развитие *съвместно с местните власти* и развитие на сътрудничеството и *побратимяване* на училищата в името на устойчиво развитие.

[6]

SA 21 второ поколение е инструмент за учебни и възпитателни нововъведения; за административно, счетоводно и материално управление; за постигане на по-добър контакт с територията; за превръщането на училището в интернационална институция.

В прилагането на SA 21 има четири **етапа**:

През първият, още наричан и *предварителен* става идентифициране на нуждите на училището. Това включва следните дейности:

*Одобряване на Декларацията за устойчивост на училището от училищния съвет* - официален документ, в който училището се ангажира да работи за прилагането на устойчивото развитие с одобрението и участието на всички заинтересовани страни.

*Одит на устойчивостта* - анализ на състоянието на училищната среда от социална, културна, икономическа и екологична гледна точка на базата на събиране на данни и анкета за мненията на всички заинтересовани страни за училището.

*Оценка на устойчивостта в училищната документация.*

През вторият етап работи *Форум на устойчивостта* - инструмент на участие, включващ всички организации и легитимни заинтересовани страни, с еднакво значение и равни възможности да изразят мнението си.

През третия етап се разработва *План за действие* от ученическия, училищния и родителските форуми, който се предлага на общия форум и се гласува. То включва различни дейности: краткосрочни – за знания, мнения, настроения, мотивация; средносрочни - по поведението, навиците, решенията; дългосрочни - по политиката, околната среда.

Изпълнението на SA 21 подлежи на Мониторинг от Училищния съвет. [6]

*Действащите лица* в процеса на вземане на решения са всички тези, които имат лични цели свързани с определен проблем (предимства, които да се спечелят и недостатъци, които да се избягват) и имат на разположение подходящите ресурси, за да повлияят на резултата от дейността си.

От основно значение за SA 21 е изграждането на *мрежи от заинтересовани страни от институции и граждани*. Това са тези групи, без чиято подкрепа организацията ще престане да съществува. Могат да са първични и вторични; вътрешни и външни. [13] В училище това са: ученици, учители и училищен персонал, семейства, както и граждани, местни власти и други местни институции и организации. Условие е създаването на възможности за комуникация, сътрудничество и преговори между тях. Те осъществяват съвместното планиране (съвместното местно действие). Успешността на проекта се осигурява от фокусирането върху цялата околна среда, а не само върху задачите или резултатите; ако развива целите по споделен начин и според контекста; ако избира действащите лица както вътре, така и извън училището; ако споделя мениджмънта си, като признава професионализма и отговорностите на другите; ако предлага съвместни процеси за вземане на решения, споделени от всички действащи лица.

## **3.2. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ЕКОЛОГИЧЕН МЕНИДЖМЪНТ НА УЧИЛИЩЕТО**

### **3.2.1. ДОКЛАД ЗА УСТОЙЧИВОСТТА (УСТОЙЧИВ БАЛАНС)**

Разработването на *Доклад за устойчивостта* е една от възможностите за прилагане на идеята за КСО и е практика за измерване, разкриване и отчитане пред заинтересованите страни на информацията относно стремежа към устойчивото развитие. [11]

Изготвянето на *училищен доклад за устойчивостта* означава да се приеме конкретен стратегически и управленчески подход и да се ангажират заинтересованите страни, като се интегрират синергетично икономическото, социалното и екологичното нап-

равление, като се възприемат социално отговорни поведения. [11]

Докладът за устойчивостта е доброволен документ – изготвянето му не е задължително. Той има свободна форма, съдържание, формат и структура и визира количествени и качествени аспекти на училищния живот. Докладът е периодично издаван обществен и достоверен документ, резултат от системен процес, чрез който независими и компетентни професионалисти (или екип) събират обективна и проверяема информация и оценяват нейната надеждност. [11]

Докладът се разработва на базата на следните **принципи**: (1). Материалност на информацията. (2). Включване на заинтересованите страни. (3). Контекст на устойчиво развитие. (4). Пълнота. (5). Баланс на положителните и отрицателни аспекти от представянето на организацията. (6). Съпоставимост. (7). Точност. (8). Навременност. (9). Яснота. (10). Надеждност. [11]

Според *Рамката за стандартно отчитане*, докладът **съдържа пет раздела**: (1). Стратегия и анализ (2). Профил на организацията (3). Параметри на доклада (4). Управление, ангажименти и обвързаност (5). Управленски подход и показатели за представяне. Последният раздел съдържа 3 части: икономическо измерение; екологично измерение; социално измерение: показатели, свързани с учениците; показатели, свързани с персонала; обществени показатели. [11]

**Етапите на работа по доклада са девет**: (1). Дефиниране на целите на проекта. (2). Ангажиране на вътрешни изпълнители. (3). Идентифициране и ангажиране на заинтересовани страни. (4). Съставяне на информационен поток. (5). Събиране на информация. (6). Организиране на икономически и финансови данни. (7). Изработване на доклада. (8). Споделяне на доклада. (9). Разпространение извън училището. [11]

### 3.2.2. КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ

*Корпоративната социална отговорност (КСО)* е концепция, според която фирмите интегрират доброволно дейността си по опазване на околната среда и социалните си инициативи в своите бизнес дейности във взаимодействие с всички заинтересовани страни (Зелената книга на Европейската комисия, 2001). Темата за КСО е актуална в академичните, бизнес и административните среди повече от 50 години. [13]

Ако КСО се прилага правилно в училищата, икономическото измерение в стратегически план може да се интегрира синергетично със социалното и екологичното измерение. Тя дава възможност за по-ефективно управление на социалните влияния, произтичащи директно от ролята на институцията, които се анализират от по-общата гледна точка на устойчивото развитие. [13]

Приемането и прилагането на принципите на КСО в училищната реалност е отпавна точка за едно още по-задълбочено преосмисляне на ролята и отговорностите на училището, което кара различни категории от заинтересовани лица да поемат съвместна отговорност с цел, преди всичко, ефективно достигане на институционалните цели - образование и влияние върху индивидуалното развитие на всеки индивид като част от една по-широка социална отговорност. [13]

**КСО има няколко специфични методи**: *Дефиниране на мисия и политика на социална отговорност*; *Стандарти за сертифициране* - доброволното прилагане на даден стандарт (Социална отчетност 8000, SA8000) с инспекция от трето акредитирано звено; *Устойчив баланс* - едно от най-популярните средства за деклариране на ангажиментите във връзка с устойчивостта, като се демонстрират приетите политики, поставените цели, започнатите инициативи и получените резултати (ефекти); *Кодекс за поведение* - доброволен „социален пакт” между фирмата и нейните заинтересовани лица. [13]

Приложението на КСО е свързано със **социално отговорен корпоративен мени-**

**джъмът в училище.** Той има вътрешни и външни измерения.

**Дейности, насочени навътре към училището:** управление на човешките ресурси (професионално образование и опреснителни курсове за служителите, подобряване на процеса на комуникация и информираност); възлагане на повече отговорности и ангажиране на служителите, баланс между работа, семейство и свободно време; подпомагане на равенството между половете – равни възможности за заемане на отговорни длъжности и за заплащане; здраве и безопасност по време на работа (анализ и оценка на риска, дефиниране на политиката за здраве и безопасност, предотвратяване на инциденти, здравето и безопасността като критерии при закупуването на стоки и услуги); управление на екологичното влияние и природните ресурси: намаляване на консумацията на енергия и използване на възобновяеми енергии и материали; закупуване (избор на доставчици) на екосъвместими материали и ресурси; управление на отпадъците (напр. рециклиране); получаване на социални и екологични сертификати; разработване на устойчив баланс; разработване на Кодекс за поведение.

**Дейности, насочени навън от училището:** подкрепа на културни, спортни и инициативи за социална помощ; партньорства с местни субекти по проекти специфични за КСО - местни общности, бизнес партньори, доставчици и консуматори; права на човека; глобални екологични проблеми. [13]

### 3.2.3. ЕКОЛОГИЧНА ОТГОВОРНОСТ

#### 3.2.3.1. ЗЕЛЕНИ ОБЩЕСТВЕНИ ПОРЪЧКИ

**„Екологичните (зелени) обществени поръчки”(GP)** е система, която в момента на закупуването взема под внимание екологичните аспекти през целия жизнен цикъл на продукта или услугата.

Прилагане на GP означава: купуване, само на това, което е задължително; отчитането на целия жизнен цикъл на продукта/услугата; стимулиране на екологично съвместими иновации в продуктите и услугите; приемане на отговорни практики на закупуване и даване на пример за подражание на гражданите. [12]

Ефективното прилагане на системата за GP в училището се основава на определени фактори, сред които е управлението на национално ниво, обучение и информация както вътре, така и извън училището, както и обмена на добри практики и общуването в мрежа с други училища, като по този начин системата постоянно се подобрява. [12]

Разработени са редица инструменти, които позволяват на купувача да оцени **степента на екологична предпочитаност на даден продукт или услуга**. Тези инструменти не служат само на отделните граждани, но също така и на фирмите (училищата) когато избират какво е най-доброто за купуване. Сред тях са **Екологични етикети или екоетикети (или марки) и Сертифицирани системи за екологичен мениджмънт (EMS)**. Това са инструменти, които помагат на фирмите съзнателно и продължително да спазват екологичните стандарти, с цел развитието на инструменти за самопроверка, които да намалят нивото на замърсяване на околната среда, а по този начин и екологичното влияние на техните дейности. [12]

Сред различните категории продукти и услуги, които са нужни на училището за да провежда дейността си, има някои специфични случаи, за които прилагането на GP е много характерно, като: фотокопирна хартия; електрическо и електронно оборудване; мебели; лавки/хранителни услуги. [12]

**Има два подхода:**

1. **Частичен подход** - GP само в определени случаи и за конкретни продукти и ус-



луги. В такъв случай, целта е да се заменят някои продукти и услуги с други, които имат същата функция, но генерират по-слаб вреден за екологията ефект. Това става, като се дефинират екологичните изисквания, които трябва да бъдат покрити от продуктите (услугата), за да се смятат за такива с нисък екологичен ефект и с включване на екологичните критерии в обявите за търгове или (ако е нужно) в договора за доставка.

*2.Глобален подход* - GP се разглеждат като стратегическо средство за постигане на устойчивост. Мерките са всеобхватни и по-структурирани: набелязване на продуктите (услугите), които трябва да бъдат закупени; идентифициране на екологичното влияние на всеки от тях; избор на продукти (услуги) за GP; информативни и обучителни инициативи вътре и извън училището.[12]

### 3.2.3.2. СЪВМЕСТНО БЮДЖЕТИРАНЕ

*Съвместното бюджетиране* (участието на гражданите при изготвянето на бюджета) е процес на вземане на решения, при който институциите са отворени към директно и действително участие на населението при вземането на решение относно целите и разпределянето на обществените инвестиции. [16]

**Етапите на съвместно разработване на бюджета са четири.**

1. Начален етап: взема се решението за започване на съвместно бюджетиране.
2. Етап на вътрешни дискусии: дефинират се бюджетните квоти (фондове), които да се разпределят по проекти и дейности, които ще се избират посредством обществено участие; определят се темите и/или проектите, които да бъдат обсъдени, установяват се методите за участие и месното ниво, на която ще се състоят дискусиите; избират се наблюдатели за процеса на съвместно сформирание на бюджета от името на изпълнителните звена; анализира се опита - еталона за ниво за участие на гражданите.
3. Подготвяне на координираща група за подкрепа на съвместния процес, която се състои от субекти (координатори, фасилитатори и др.) и мениджъри за дискутираните сектори (услуги) - транспорт, градско планиране, социални услуги, екология и др.
4. Обсъждане на проекта за съвместно бюджетиране с мениджърите и служителите на звеното. [16]

### 3.2.3.3 СИСТЕМА ЗА ЕКОЛОГИЧЕН МЕНИДЖМЪНТ

*Системите за екологичен мениджмънт* (Environmental Management Systems, EMS) подлежат на разработване, оценка и стандартизиране от международния стандарт UNI EN ISO 14001:2004 и от Резолюция на Европейската общност (ЕС) 761/2001, позната също като Резолюция EMAS (Eco-Management and Audit Scheme - Схема за Екоуправление и одит). [5]

*„Екологичното изявление” на EMAS* има за основна цел да декларира пред общността желанието на училището да се регистрира, за да може да предостави пълна информация за екологичните аспекти и ефектите свързани с провежданата дейност и съответната програма за подобрене, която е приета.

„Екологичното изявление” е форма на комуникация, която задоволява нуждите на заинтересованите страни. Затова, при изработването му организациите трябва вече да имат ясна идея за неговото съдържание и кои са адресатите. [5]

*Подходът на създаване на EMS*, на който се основават стандартите е т.нар. Цикъл на Деминг: процес, който се прилага при подобряване на качеството (в този случай на екологичното качество) в дългосрочен план. Той дефинира мисията на компанията спрямо околната среда и официалния ангажимент, направен от нея за постигане на пос-

тоянно подобрения и по-общо, на функционирането на системата за екологичен мениджмънт. [5]

Този модел се състои от четири **циклични стъпки**, целящи постоянно подобрение и оптимално използване на ресурсите. [5]

1. **Планиране на системата за екологичен мениджмънт (plan)**. Включва първичен екологичен преглед на училището - идентифициране и оценяване на екологичните аспекти и установяване как дейностите, процесите и продуктите могат да променят околната среда. Дефинират се критериите за съответствие с действащите законови изисквания и се разработва училищната екологична политика.

2. **Приложение на системата за екологичен мениджмънт (do)**. Прилагат се процеси, които имат за цел подобряване на екологичните аспекти на училището, дефинирани в политиката, целите, екологичните програми, ресурсите, ролите, отговорностите и правомощията дадени на EMS. Процедури за обучение и подобряване на компетенциите и съзнателността на хората, които работят в училището в тези дейности, които имат значими екологични ефекти. Прилагане и поддръжка на деловата комуникация (документи) вътре и извън училището и управление на спешните ситуации. Оперативен контрол на EMS - регулиране на значими дейности и операции, свързани с екологичните аспекти.

3. **Наблюдение и измерване (check)**. Провеждат се одити на процесите, свързани с екологичната политика. Отстраняват се откритите несъответствия и се предприемат корективни и превантивни дейности за справяне със ситуацията, в които изискванията не са спазени, за да се предотвратят причините и да се минимизират негативните ефекти. Оценка на съответствията с изискванията на закона.

4. **Действие (act)**: оценка на адекватността и ефективността на системата за екологично управление, за да покрие поставените изисквания; решения за дейности, които имат за цел постоянно подобряване на системата за екологичен мениджмънт. [5]

### 3.2.3. ОЦЕНКА НА ЕКОЛОГИЧНОТО КАЧЕСТВО

Училищните сгради са идеалното място за приложение на политики, които целят да ограничат енергийните нужди чрез енергоспестяване и рационално използване. Проблемът с **енергийното и екологично качество** на сградите се признава официално на европейско ниво с Директива 2002/91/ЕС (2003). Директивата също акцентира върху факта, че училищните сгради конкретно стимулират енергоспестяването и могат да бъдат считани за пример и стимул за частния сектор, който да постъпи като тях. [4]

**Енергийният одит в училищата** има за цел да набележи потенциала за енергоспестяване в училището и да предостави конкретна информация за намаляване на консумацията.

Оценката на енергийната ефективност и последващото дефиниране на техническите намеси, които трябва да бъдат реализирани за подобряването ѝ трябва задължително да се основават на предварително проучване относно настоящото ниво на ефективност. По този начин може да се направи сравнение и след това, могат да се установят нивата на консумация и ефективност.

Тази работа се основава на оценка на енергийната ефективност на структурите и системите от гледна точка на: оценка на електрическата ефективност на училищните сгради; оценка на термоэффективността на училищните сгради; енергийно сертифициране на училища; действия за спестяване на енергия в училищата

### 3.2.4. УСТОЙЧИВА МОБИЛНОСТ

Училищната **устойчива мобилност** се състои в преразглеждане на пътуванията

между училище и дома с цел да се използват по-малко лични автомобили с полза на алтернативите, които замърсяват по-малко, консумират по-малко енергия и изпускат по-малко парникови газове: ходенето пеш (пешеходни училищни автобуси), с велосипед (VELO-автобус), с обществен транспорт, споделяне на автомобил; по-продължително време за прием на учениците за по-добър трафик и др. [9]

За да се насърчи нова култура на мобилност в градовете, особено по курса дом-училище се дава повече социална отговорност на ангажираните институции; разпространяват се практиките за устойчиви поведения относно качеството на въздуха и околната среда; да се засили съзнателността, особено на младите хора, че дори индивидуалните избори и поведения могат да подобрят околната среда и да спомогнат за здравето; да се създаде важна и иновативна връзка между училищата и общините; да се популяризира знанието за територията и връзките между отделните поколения; и да се популяризира обмяната на опит (най-добри практики) между отделните общини, асоциации и местни власти и да информира и помага на гражданите.

### **3.3. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ИНТЕРКУЛТУРЕН МЕНИДЖМЪНТ НА УЧИЛИЩЕТО**

#### **3.3.1. ПЛАН ЗА ИНТЕРКУЛТУРЕН МЕНИДЖМЪНТ**

*Интеркултурният мениджмънт в училище* се изразява в разработването на стратегии и тактики за мениджмънт на различията.

*Първичните измерения на различията* могат да бъдат само частично и бавно променяни (а някои – не): възраст, пол, етнос, умствени и физически способности, раса, сексуалност.

*Вторичните измерения* могат да се променят по-лесно в живота: образование, семеен статус, географско положение, религиозни убеждения, класа, професионален опит.

*Третичните различия* са свързани с роля в организацията и работата: ниво в йерархията, работно старшинство, работно място, участие в групи и управленчески статус.

Това е опит стратегически да се управляват културните, религиозни и социални различия и да насърчават креативна интеркултурност. [17]

Интеркултурният мениджмънт се реализира чрез някои **основни инструменти**:

- Управление на персонала, което се стреми да поправи дискриминиращите ситуации и практики, задоволяване на специални нужди, привличане на различни таланти и установяване на места и организиране на събития за диалог и сътрудничество сред хората и общностите в училището.
- Маркетинг който има за цел създаването на продукти, услуги и пространства, където много хора могат да се чувстват „нормални” и да се посрещат, разглеждат и споделят опит и чувства.
- Връзки с обществеността които се стремят към ангажиране и диалог с общностите.
- Докладване на постиженията, включващи коментари, политика и резултати, свързани със защитаването и подкрепянето на идентичностите в социални и устойчиви доклади, както и в общите бизнес баланси и презентационни материали. [17]

Интеркултурният мениджмънт в училище има няколко **етапа**:

*1. Етап на интеркултурно познание*: сблъсък с различията; оценка на рисковете и възможностите; вътрешно и външно картографиране (очертаване) на общностите, мре-

жите, и групите свързани с организацията.

2. *Етап на интеркултурен експеримент*: преразглеждане на методите за общуване в училището; изпробване и стартиране на различни продукти и услуги; включване на малцинствени култури, религии или етноси.

3. *Етап на интеркултурна устойчивост*: спазване на всички стандарти за недискриминация; управление на различията; разрешаване на интеркултурни конфликти; разкриване пред заинтересованите страни за ангажиране с ясни интеркултурни ценности, политики и цели; насърчаване на напредъка на идентичностите сред сътрудниците, клиентите и доставчиците; диалог и сътрудничество между културите; проектиране и произвеждане на интеркултурни услуги, медии и места с вътрешните и външните общности.

4. *Етап на интеркултурно ангажиране*.

5. *Етап на интеркултурно крайно докладване*: проучване на данни и сравняване на постигнатите благодарение на интеркултурния мениджмънт резултати с поставените цели; обсъждане на постигнатите резултати с представители на основните външни и вътрешни общности; докладване на резултатите на общността; стратегия за постигане на трайно подобрене. [17]

#### **Планът за интеркултурен мениджмънт в училище включва:**

1. Анализ на училищната популация, нуждите на учениците и очертаване на идентичностите (референтна рамка);
2. Определяне на отговорностите, координирането, прилагането и контролирането на плана.
3. Финансови, времеви и технически ресурси.
4. Определяне на приоритетните проблемни сфери на намеса.
5. Средносрочни стратегически цели и техните индикатори.
6. Годишни резултати и техните индикатори.
7. Интервенции в структурата и организацията.
8. Работа в мрежа, определяне на критерии и съвместно планиране с други училища и обществени и частни звена.
9. Участие във външни за училището мрежи и общности. Поддържане на отношенията и сътрудничеството с външните заинтересовани страни (родители, социални и културни организации).
10. Обучения за учители, персонал и администратори.
11. Намеси на външни експерти и посредници.
12. Дейности и инструменти на вътрешна и външна комуникация.
13. Дейности в областта на интеркултурното образование.
14. Културни и забавни събития, отворени за външните общности.
15. Дейности, практики и процедури при приемане, включване, подкрепяне и оценка на ученици, които се нуждаят от персонализирани дейности.
16. Постоянен мониторинг, контрол и измерване в края на учебната година.
17. Обсъждане и докладване на постигнатите резултати. [17]

### **3.3.2. ИНТЕРКУЛТУРНА КОМУНИКАЦИЯ**

*Интеркултурната комуникация* е динамичен и конструктивен начин за изживяване на културното разнообразие. Тя гарантира интеркултурността, която от своя страна, е една от основите на устойчивостта.

Интеркултурната комуникация се случва, когато субектите, които участват могат да се запознаят със системите на общуване на други култури и могат правилно да тълкуват поведението на другите (Хол, 1976). Тя е динамична акултурационна концепция,

която изразява тези усет и разбиране, които дават живот на интеркултурните отношения.

Ако интеркултурната комуникация (в смисъл на интеракция, взаимодействие) не се използва правилно, рискуваме да живеем в мултикултурни контексти без да достигнем допирните точки и разбирането на активните култури (в този контекст обикновено се използва и терминът *кроскултурна комуникация*). [3]

**Идентичността**, която интегрира различни променливи, може да бъде дефинирана като вътрешно изграждане и притежание на ценностни системи, начини на общуване, разбирания за света, отношения и поведения определени от контекста, в който живеят хората и установени от динамиката на усвояването на активните културни матрици.

Индивидуалната идентичност – ядрото на нашите представи, опит и впечатления, се определя от мрежа от контексти: микро- и макро- контексти (реалност, обекти, хора, референции), мезо- и екзо- контексти (отношения, взаимодействия, динамика) и хроно-контексти (еволюция, време). [3]

Целта на управлението на различията е да се знае, уважава, подпомага, повишава съзнателността и да достигне сътрудничество между всички идентичности. Училището да се превърне в място където всички идентичности са добре приети, уважавани, подпомогнати и са по-отговорни; място за широко и споделено обсъждане и планиране; където идентичностите са в динамичен баланс.

Предаването на информация при осъществяване на интеркултурната комуникация и изграждането на оперативни системи за създаване на „декодиращи ключове“ за поведението на другите става чрез **матрица (референтна рамка) за интеркултурна комуникация**. Тя обикновено съдържа два вида индикатори – (А) *Индикатори за разбиране на кодовете на живи (в смисъл на реално съществуващи в конкретния контекст) култури*: модели на рационално мислене и връзка с познанието; връзка с време и пространство; връзка със сила и йерархия; връзка с група и ценности; екзистенциални и космологични концепции; връзка с джендъра. (Б) – *Индикатори на контекста за разбиране на стиловете на общуване на живи култури*: семантично богати контексти (контексти с високо ниво) и семантично бедни контексти (контексти с ниско ниво); индивидуални и колективни контексти.

**Планът за интеркултурна комуникация в училище** дефинира това, което училищата могат да направят, за да предоставят интеркултурни практики, по пътя към устойчивостта. Той е разработен на основа на матрицата на интеркултурната комуникация е ефективен инструмент, когато му се придаде конкретно измерение и се превърне в предложение за действие в училище, което цели постигането на ефективна интеркултурна комуникация. Планът трябва да е основният инструмент за интеркултурно образование в културното разнообразни контексти.

Планът съдържа: развита референтна рамка и интеркултурно измерение (разбиране на кодове и контексти); цели; метод на приложение; сфери на интервенция; метод за мониторинг и оценка; заключения и бъдещи възможности.

Планът трябва да бъде: динамичен и процедурен – да дефинира условията и начините за интервенция; теоретично обоснован; оперативен - основан на интеркултурна практика; схема от ясно дефинирани функционални (стратегически) сфери: на повишаване на съзнателността и мотивацията; на организационен мениджмънт и лидерство; на курикулум, преподаване и обучение; на мениджмънт на отношения, общуване, взаимодействия. [3]

Планът има за **цел** прилагане на парадигмата на интеркултурната комуникация в училище и обикновено има следните **задачи**:

- Разработване на механизми и стратегии, които да помогнат за разбирането и

приемането на различията посредством общуване.

- Създаване на критична съзнателност за недоразуменията, които възникват при общуване на различни култури и опит да се намери начин за поправянето им.
- Прилагане на интеркултурни инициативи в училищата и превръщането им в интеркултурни практики.
- Включване на образователната общност в културно разнообразни групи.

Планирането е на базата на следните **ресурси**: човешки - ученици (мнозинство и малцинства), учители, администратори, експерти, служители, представители на местната общност; финансови - училище, партньори; родители; работно време.

При планирането се следват следните **стъпки**: създаване на референтна рамка, разработване на инициативи за повишаване на съзнателността; стратегии (дейности) за интервенции във всяка сфера; мониторинг; оценка; обратна връзка (корекции). [3]

Планирането е на основата на референтната рамка за интеркултурна комуникация и учебния план на училището.

Обикновено се планира създаването на културно разнообразни групи с конкретни задължения по различните стадии на плана. За тези групи се определя референтна рамка. Групите се обучават в интеркултурни практики. Специално се организира обучение на учителите по интеркултурна педагогика и на други участници в практиките на интеркултурността.

На базата на опита от работата в училището се организират работни групи със съдействието на образователните и местните общности, в които се прилагат интервенции.

За реклама на плана (проекта) се разработва и издава брошура (сайт). Специално за оценка на процеса и на неговите резултати се разработват инструменти за мониторинг.

Основните **сфери на интервенция** са три:

- *Мениджмънт на курикулума* - интервенции в процеса на преподаване и учене.
- *Мениджмънт на организацията* - стратегическа визия за приоритетите, които насърчават и обогатяват устойчивите практики; съвместно лидерството, насърчаващо промените; постоянно споделяне на отговорностите и взаимодействията; избягване на дискриминиране и стереотипи.
- *Мениджмънт на отношенията* - различията трябва да се посрещат по доброжелателен, гъвкав, равноправен, безпристрастен и неегоцентричен начин, за да бъдат преодолен предразсъдъците и стереотипите. [3]

### 3.3.3. ИНТЕРКУЛТУРНО ПОСРЕДНИЧЕСТВО ПРИ КОНФЛИКТИ

Глобализацията и напредъкът на плуралистичните общества добавят нови елементи към конфликтните ситуации: най-вече несигурността и непредвидимостта. Според много граждани конфликтите са негативни ситуации, рисковани, поради което трябва да бъдат избягвани и да се управляват по най-конструктивния начин както от гледна точка на индивида, така и на общността. Интеркултурната педагогика и **интеркултурното посредничество** при конфликти допринасят съществено за постигането на тази цел. [17]

Посредничеството е един от най-ефективните методи за разрешаване на конфликти.

**Посредничеството е от различен вид**: *трансформативно* - ролята на посредника за решаването на конфликта е да подкрепя страните без директно да взема участие в дебата; *оценително* - намеса на посредника, който трябва, да оцени дебата и да предвиди резултата; *подпомагащо* - посредниците подкрепят страните по време на преговори без да се намесват със свои мнения или съвет, като поддържат неутралност и безприст-

растност. Последното се счита за най-подходящо за образователния сектор. [17]

В училищата може да се приложат всички видове посредничество. В случая с **интеркултурното образователно посредничество**, акцентът е върху думата „интер“, разбирана като взаимодействие, диалог и обмен.

Посредниците подпомогнат интегрирането на деца в училище, те са полезни на комуникацията училище-семејство и се намесва при възникването на конфликти и недоразумения.

Интеркултурното посредничество може да бъде изключително полезно за училищната администрация. Целият персонал на училището трябва да има адекватно познание за посредническия сектор, както и за интеркултурната педагогика.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Иванов, И.* Интеркултурно образование за устойчиво развитие. // Иновации в образованието. – Ш., Изд. Фабер 2010, 42-57.
2. *Международен образователен сървър на UNESCO D@dalos* <<http://www.dadalos-iizdv.org>>
3. *Aço, M. R.* La Comunicazione Interculturale in contesto scolastico <[www.3emi.eu](http://www.3emi.eu)>
4. *Vano, L.* L'approccio di alta qualità ambientale (HQE) e la sua applicazione al contesto scolastico <[www.3emi.eu](http://www.3emi.eu)>
5. *Chiellino, G.* Il concetto di eco-responsabilità e la sua applicazione al contesto scolastico attraverso i "sistemi di gestione ambientale" <[www.3emi.eu](http://www.3emi.eu)>
6. *Elame, E.* Promuovere un approccio interculturale e di sviluppo sostenibile nel management della scuola attraverso l'Agenda 21 scolastico <[www.3emi.eu](http://www.3emi.eu)>
7. *Lasonen, J.* Intercultural Education: Promoting Sustainability in Education and Training <[www.3emi.eu](http://www.3emi.eu)>
8. *Mannino, I.* La declinazione dello svilupposostenibile nelle politiche nazionali, locali e nel management scolastico <[www.3emi.eu](http://www.3emi.eu)>
9. *Maxime, J.* La mobilità sostenibile e la sua applicazione al contesto scolastico <[www.3emi.eu](http://www.3emi.eu)>
10. *McKeown, R.* Education for Sustainable Development Toolkit. Version 2 July 2002. <<http://www.esdtoolkit.org>>
11. *Mio, C., B. Borgato.* Il concetto di eco-responsabilità e la sua applicazione al contesto scolastico attraverso il "bilancio di sostenibilità" <[www.3emi.eu](http://www.3emi.eu)>
12. *Mio, C., B. Borgato.* Il concetto di eco-responsabilità e la sua applicazione al contesto scolastico attraverso gli acquisti verdi <[www.3emi.eu](http://www.3emi.eu)>
13. *Mio, C., B. Borgato.* Responsabilità sociale delle imprese, applicata alla gestione delle scuole
14. *Mulato, R.* Reti di attori tra istituzioni e cittadinanza per migliorare la qualità della vita nella scuola e nella città. <[www.3emi.eu](http://www.3emi.eu)>
15. *Napolitano, E.* Il management interculturale applicato alla governance della scuola <[www.3emi.eu](http://www.3emi.eu)>
16. *Poggipollini, P.* Il concetto di eco-responsabilità e la sua applicazione al contesto scolastico attraverso il bilancio partecipativo <[www.3emi.eu](http://www.3emi.eu)>
17. *Portera, A.* La Mediazione interculturale a scuola <[www.3emi.eu](http://www.3emi.eu)>
18. *Vega, P., M. Freitas, P. Álvarez, R. Fleuri.* Educación Ambiental e Intercultural para la sostenibilidad: fundamentos y praxis. Utopía y Praxis Latinoamericana v.14 n. 44 Maracaibo mar. 2009 <<http://www.scielo.org.ve>>