

**НАЦИОНАЛНА СПОРТНА АКАДЕМИЯ „ВАСИЛ ЛЕВСКИ”**

**КАТЕДРА “МЕНИДЖМЪНТ И ИСТОРИЯ НА СПОРТА”**

**Ирена Илиева Димитрова**

**МОДЕЛ ЗА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ  
ОБРАЗОВАТЕЛНИ ИНСТИТУЦИИ, МЕСТНА ВЛАСТ И  
НЕПРАВИТЕЛСТВЕН СЕКТОР ПРИ РЕАЛИЗИРАНЕ НА  
СПОРТНИ ДЕЙНОСТИ В УСЛОВИЯТА НА  
ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**на дисертационен труд за присъждане на образователната и  
научна степен “Доктор”**

**Научен ръководител:  
доц. Иван Сандански, доктор**

**Официални рецензенти:  
проф. Бисер Цолов, ДН  
проф. Петър Банков, доктор**

**София, 2013**

Дисертационният труд съдържа 248 страници, в т.ч. 4 приложения, 15 таблици и 46 фигури. Библиографията включва 132 източници, от които 74 на кирилица и 58 на латиница.

Дисертационният труд е обсъден, апробиран и насочен за защита от катедра „Мениджмънт и история на спорта” към Националната спортна академия „Васил Левски” на 07.11.2013 г.

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на 04.03.2014 г. от 14.00 часа в зала А3 на НСА „Васил Левски” (Студентски град) на заседание на Научно жури по теория и методика на физическото възпитание и спортната тренировка (вкл. методика на лечебната физкултура).

## Въведение

Динамиката на съвременното общество е предопределена от редица визии за развитие, стратегии, практически политики и програмни документи, които поставят в центъра постигането на комплексна социална промяна и защитата на правата ни като граждани и личности. Голяма част от ролята на институциите (държавни, местни, обществени, структури на гражданското общество) се измерва като ефективност не през тяхната функционална характеристика в публичното пространство или като отчетност, а чрез възприятието за „удовлетвореност на индивидуални потребности”.

Мисията на училището, ролята на семейството, развитието на мрежата и средата в социалната общност, комуникативността и отвореността на неправителствения сектор и структурите на гражданското общество, неизменна част от която са и спортните организации, отдавна вече имат друго съдържание, функции, форми и сфери на дейност. Въпреки своята автономност и самостоятелност, общината, училището и неправителствените спортни организации са предопределени да създават модели за устойчиво развитие на общността, удовлетворяваща потребностите на отделния човек, гражданина, детето, ученика, семейството. Много често тази реална ситуация остава извън регламентите на държавни и нормативни документи, програми и механизмът за реализиране на европейски политики.

В този смисъл визиите, стратегиите и политиките за развитие на физическото възпитание и спорта по един или друг начин винаги са били свързвани със социално формирания им потенциал за осъществяване на редица здравноукрепващи, социални, политически, престижни и икономически функции.

Развитието на системата на физическото възпитание и спорта сред подрастващите декларативно и функционално се разпределя между

няколко относително самостоятелни системи, които в условията на децентрализация придобиват друго значение: училището – РИО на МОН, община – общински съвет – държавна администрация, спортни клубове – национални федерации – ММС.

Един от водещите мотиви и обосновки за актуалността на темата на дисертационния труд е необходимостта от създаване на ефективен модел за взаимодействие на институциите на местно ниво, отваряне и диалогичност на системи и политики, прилагане на нови форми и методи, с цел удовлетворяване на потребности, формиране на култура на поведение, социални компетенции на индивидуално ниво.

Проследяването на формите и методите на децентрализация, структурирането на партньорството като европейски принцип с реални измерения, управлението на институционалната промяна, формирането на комуникационна политика при реализиране на спортни дейности и програми са в основата на теоретико-приложния модел за взаимодействие на образователни институции, местна власт, неправителствен спортен сектор в условията на децентрализация и устойчиво развитие.

## ГЛАВА ПЪРВА

### І. ТЕОРЕТИЧНИ И НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ АСПЕКТИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД. ПОСТАНОВКА НА ПРОБЛЕМА

#### І.1. Децентрализация и управление на ресурсите за развитие на ФВС сред подрастващите

**Партньорството и децентрализацията** са важни процеси в динамиката на общественото развитие, в контекста от управление на промяната във функционални връзки и взаимоотношения между образователни институции, местна власт, спортни клубове и организации.

Същността на децентрализацията се отнася до мястото на вземане на решения: делегирането на компетенции за вземане на решения на по-ниско ниво на управление (от държавно – на регионално, местно, целева група). Вторият, много по-малко акцентиран компонент на управленската децентрализация, засяга участниците /актьорите/ в управлението, т.е. включването на неадминистративни структури в процеса на вземане на решения, като например включване на политически избираеми представители на местното самоуправление или привличането на структурите на гражданското общество във вземането на решения.

Най-често споменаваните причини за децентрализация са: *нарастващ размер и сложност на системи и услуги в публично-обществения сектор, хетерогенност на потребителите на тези услуги – образователни, социални; недостиг на обществени средства, проблеми с потока от информация, нуждата от по-добра връзка в междусекторните политики, други публични услуги и управление на етническото разнообразие.*

Физическото възпитание и спорта в учебните заведения е с водеща роля в съвременните спортни системи. Това се определя от широкия

обхват на занимаващите се, най-благоприятната възраст за формиращото въздействие на спорта като инструмент за формиране на навици за спортна активност като начин на живот. Сред основните фактори, от които зависи участието в извънурочни форми на спорт, специално внимание според Е. Николова и Б. Маринов (2002) заслужават комуникативността и формирането на трайни мотиви за спортуване.

Анализът на Zahariadis and Biddle (2000) посочва, че най-важното за физическото възпитание и спорта в училище е подобряване на мотивацията и отношението на младите хора към физическата активност. Това предполага, реализиране на политики за въздействие, основани на собствен опит, избор и социално учене както в групата, така и индивидуално. На основата на прилагането на социалните и пазарните измерения на маркетинга в условията на училищния спорт, И. Сандански (2009) и Н. Делева (2009) разкриват комплекса от социални, икономически, организационни, структурни и ресурсни фактори и механизми за осъществяване на извънкласните и извънучилищните спортни дейности, посредством формите на училищни спортни клубове, секции и отбори.

Оказва се, че средното образование и програмите за спорт в техните традиционни форми са неефективни и е необходимо идентифициране на потребностите на младите хора и създаване на алтернативи на традиционните методи.

Р. Чаушева (2013, с. 51-52) извежда следните причини за неефективното функциониране на спорта в училище:

- недостатъчната мотивация на учениците;
- липсата на мотивация на преподавателите поради понижен професионален, икономически и социален статус, липса на финансови стимули за инициативност и резултат от извънурочните форми, липса на гъвкаво управление;

- отношението на училищните ръководства към спортните дейности – обезцененото място на спорта в обществото определя степента на тяхната незаинтересованост и слаба степен на подкрепа;
- споделената отговорност между МОН и ММС, вкл. техните структури, което води до занижен контрол, липса на съизмеримост на резултатите, липса на отчетност за ефективността на програмите;
- липсата на механизми за привличане на други заинтересовани страни сред обществените организации и чрез публично-частни партньорства.

П. Банков (2005) и Е. Анастасиадис (2007) обосновават ролята на общината като основно място и институция за осъществяване на спорта в свободното време сред различните социално-демографски и възрастови групи от населението на териториален принцип и по местоживееене.

Необходимостта от ясен регламент, механизъм и модел за взаимовръзка между образователни институции (детски градини/училища), местна общност и специалисти/експертиза в лицето на спортните клубове все повече насочва аналитичната част към обосноваването на връзката на устойчиво участие в спортни занимания въз основа на ефективен модел за взаимодействие между институциите.

## **I.2. Устойчивост при формиране на междуинституционални взаимодействия при реализация на системни спортни дейности**

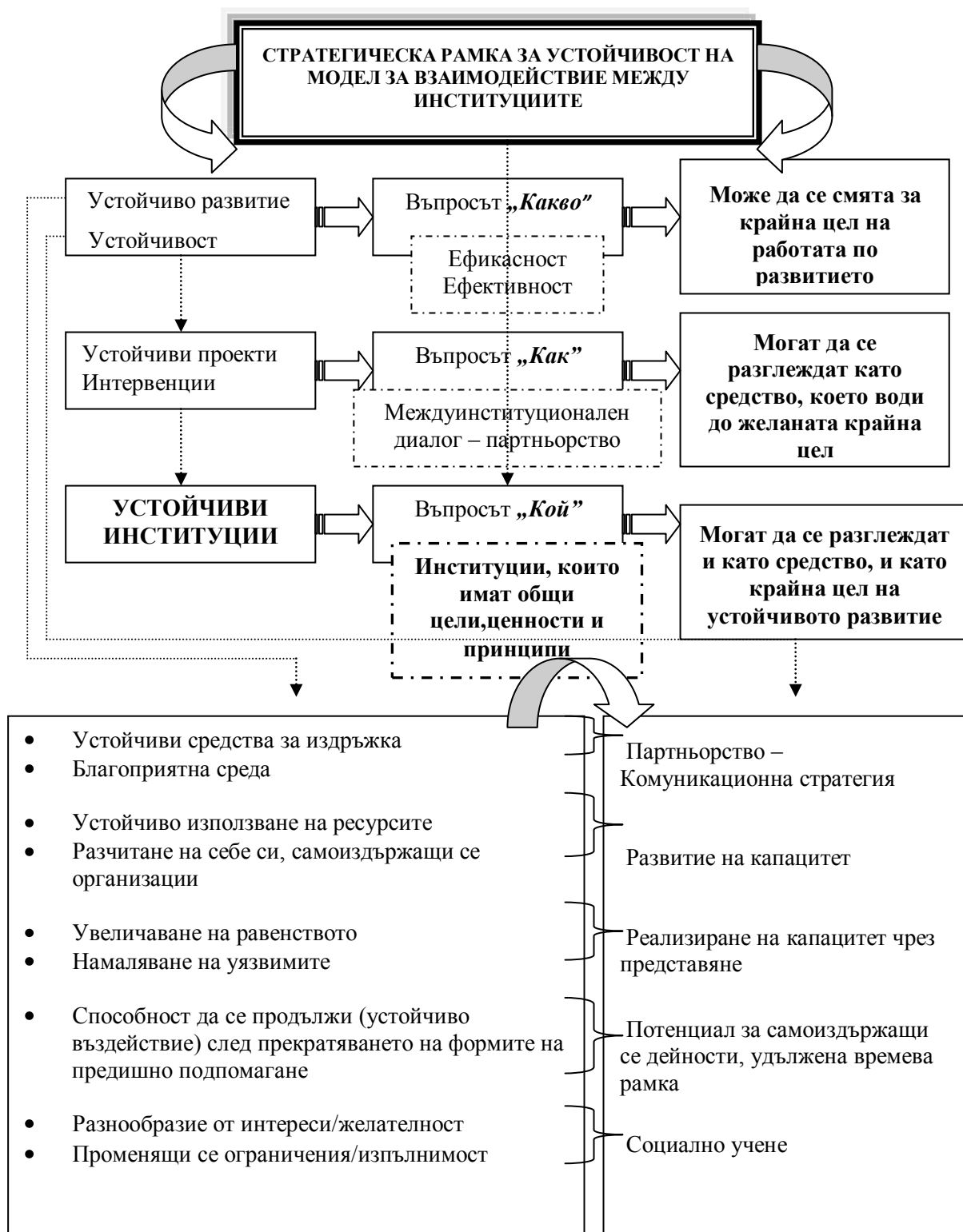
Поради аспектите, които обхваща *„устойчивото развитие“* като термин е територия на различни сфери – управление, икономика, социална област, политика, екология. Определя се и като развитие, при което

нуждите на настоящето се удовлетворяват без необходимостта да се прави компромис с възможността на бъдещето поколение да удовлетворява своите нужди.

Интерпретирано по този начин устойчивото участие в спортни дейности означава включване и „социално овластяване” на местните власти и социални групи, обект на въздействие, съпроводено с наличието на цялостна, координирана междуинституционална политика на национално ниво.

Устойчивостта в развитието на дадена общност или система от организации, (в частност – образователни институции, местна общност и спортни организации) се свързва със способността ѝ да поддържа определено поведение на системата, при взаимодействие на вътрешната и външна институционална среда. Според Бъртън (1992) устойчивостта не е резултатно състояние, а постоянен процес на вложения и крайни резултати, които трябва да се измерват постоянно, като вложените ресурси се трансформират в резултати на развитието. *Ефикасността и ефективността* трябва да се прибавят като критерии, които гарантират положителни резултати на тези постоянни структури и дейности.





**Фиг. 1.** Стратегическа рамка за устойчивост на модел за взаимодействие между институциите (адаптирано от ФРГИ, 2003)

Както става ясно от фиг. 1, структурите, участващи в модела трябва да провеждат дейностите си, като разчитат на себе си, а не на постоянен приток от външни ресурси. Така въпросът за устойчивостта се разширява

отвъд първоначалния. Ако се позовем на анализа на едни от съвременните автори на тема модели на устойчиво развитие, като Voss and Kemp (2005), то устойчивото спортно развитие не е нито състояние на спортната система, което да бъде повишено или намалено, нито статична цел, която да се изпълни. Както посочва в тази връзка Girginov (2008), спортното развитие включва в себе си процес на изграждане, разрушаване и поддържане на възможности за хората да участват и успяват в спорта и живота.

Следвайки концептуализацията на устойчивото участие в спортни дейности (занимания), за анализа и интерпретацията на емпиричните данни е резонно да приложим четири взаимосвързани процеса, развити от Girginov and Hills (2008). Те включват:

а) **социално учене и развитие на специфично познание.** Създаването, предоставянето и усвояването на ползи от спортното участие е свързано с различни траектории на социално учене за всяка от организациите от гледна точка на време, скорост и форма.

б) **създаване на партньорства** (напр. с училища, клубове, местни власти, медии, фирми, спортно ведомство, спортуващи, социални групи, младежки организации и др.). При отделните организации и институции този процес също следва различни форми. Спортните организации обикновено прилагат пазарно ориентиран подход с цел позициониране на спорта си като алтернатива за развлечение и прекарване на свободното време.

в) **създаване на организационни структури и модели на управление** (процес, който включва развитието на нужни за участието в спортни дейности социални мрежи, знания и умения).

г) **развитие на капацитет за създаване, апробиране и поддържане на възможности за участие в спортни дейности.** Устойчивото участие в

спортни дейности зависи от капацитета на ангажираните институции да създават и поддържат възможности за спортуване.

Adams (2008) посочва, че в основата на структурата и мениджмънта на спортните организации би трябвало да бъде необходимостта от проучване, познаване на политическата ситуация, на институционалната система с цел операционализиране на структурата и диалог с потенциални партньори – вътре и извън спортната структура.

Изправена пред нови отговорности местната власт, образователните институции и спортните клубове, като фундамент на спортната система, са принудени да инициират самостоятелен подход при реализиране на общинска политика в областта на спорта и образованието.

### **I.3. Същност и характеристики междуинституционална мрежа за взаимодействие при реализацията на спортните дейности – теоретични принципи на модел за партньорство**

Концепцията за работа в партньорство, според Rhodes (1996), всъщност е показателна за съществуването на нова форма на управление, вид самоорганизираща се институционална мрежа, възникваща в резултат на и допълнително допринасяща за спадащия капацитет на традиционните бюрократично организирани държавни институции да решават значими социални проблеми.

Внимание заслужава типологията на партньорства в областта на физическото възпитание и спорта на местно ниво, разработена от Lindsey (2006) и доразвита от Houlihan and Lindsey (2008) /табл. 1/.

Табл. 1. Видове партньорства, изведени от практиката (адаптирана от Houlihan and Lindsey, 2008)

Местна общност	Широка мрежа / стабилно ядро	Междуорганизационна мрежа
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Малка група членове, главно от общинската администрация, отговарящи за образованието и ФВ и спорта в училище и спорта в свободното време.</li> <li>• Членовете на партньорската мрежа имат съществен предходен опит в работа помежду си.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Широка мрежа от представители на различни заинтересовани организации с конкретен експертен опит.</li> <li>• Ограничена група от ключови субекти на местно общинско ниво с опит от предходни проекти (мрежово ядро).</li> <li>• Силна интеграция между членовете на експертното ядро.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Широка мрежа от различни представени институционални субекти.</li> <li>• Различно равнище на предходни взаимодействия между членовете на мрежата.</li> <li>• Равномерно разпределение на отговорности между субектите.</li> </ul>

В ядрото на междуйнституционалните мрежи, както твърдят Kenis and Schneider (1991, с. 26), “е децентрализираната концепция за социална организация и управление”. Следователно, властта за вземане на решения и контрола в определен сектор на политика не трябва да бъде разглеждана като намираща се изключително в една отделна организация, а по-скоро като разпределена между множество институции.

#### **I.4. Формулиране на научно-практическия проблем**

Националните програми за развитие на училищното образование и подготовка и развитие на физическото възпитание и спорта поставят акцент върху автономността на структурите, реализиращи образователна и спортна дейност в образователните институции, с цел извеждане на преден план развитието на спорта сред подрастващите.

На този етап въведените инструменти като регулаторен механизъм разглеждат процесите на децентрализация като финансово делегиране на отговорности, но нямат пряко отношение към качеството на предоставените дейности и програми за подрастващите за устойчиво включване и участие в спортни занимания. Липсват механизмите за постигане на баланс, стимулиращи децентрализацията на мрежата, демократизацията на спортното участие, като ефективно управление на средствата, повишаване качеството на услугите, подобряване на социалното включване на различни целеви групи и т.н.

Остават неразрешени и естествените неравенства, предопределени от демографски, структурни, социално-икономически и други фактори в други региони на страната, извън представените примери на столично ниво.

Липсва механизъм, който да позволява планиране и дългосрочно стратегическо инвестиране в сферата на спорта и на образованието. Така разглеждан за мащабите на София този проблем е изключително важен, тъй като разрастването на столичния град, разработването на устройствен план за неговото развитие предвижда оптимизиране на процесите и училищната мрежа в посока на: *достъп до образование, достъп до качествени спортни дейности и услуги, инфраструктура и планиране на програма за развитие на столичното образование и спорта въз основа на демографските и социално-икономическите параметри за развитие на града, но и с участието на всички заинтересовани страни в този процес.*

## ГЛАВА ВТОРА

### II. МЕТОДОЛОГИЧНИ АСПЕКТИ И ХАРАКТЕРИСТИКА НА НАУЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

#### II.1. Работна хипотеза.

В основата на дисертационния труд е необходимостта от разработване на специфичен модел и функционална връзка между образователните институции, местната власт и спортните организации, с оглед динамиката на процесите на макро и микро равнище, относителната самостоятелност и автономност на структурите, както и нарастващата делегирана отговорност за осъществяване на дейности за развитие на физическото възпитание и спорта сред подрастващите.

Практиката предлага различни модели за взаимодействие, финансиране и управление на дейности в сферата на образованието и спорта – от принципа на споделени отговорности до принципа на субсидиарността. *Според нас* работването на модел за междуинституционално взаимодействие би трябвало да е съобразен не само с държавната политика, но изисква и цялостна програма, технология и механизми за въвеждането му на всички нива.

*Считаме, че* възможностите местната власт да определя и да делегира бюджети за спортни дейности трябва да е съпроводено от изграден капацитет и разработени стандарти, компетентно участие и възможности, а не да е централизирано предопределено и императивно наложено с финансови инструменти.

*Предполагаме, че* на основата на направения анализ за устойчиво участие в спортни занимания, на анализ на емпиричен опит за създаване на партньорства е възможно да се проектира цялостен модел и механизми за

взаимодействие между образователни институции, местна власт и спортни структури в контекста на национални и европейски програми и стратегии, в съответствие с местната специфика и потребности на участващите в този процес. Проектирането на модела ще включва елементите и взаимовръзките между участващите институции, което *ще подпомогне* етапите на организация и планиране на съвместна дейност, както и ще допринесе за измерване ефективността на програми и конкретни проекти.

## **II.2. ЦЕЛ, ЗАДАЧИ, ОБЛАСТ, ПРЕДМЕТ И ОБЕКТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО**

### **II.2.1. Цел и задачи.**

*Главната цел на дисертационния труд е да се проектира, обоснове и анализира модел и механизми за създаване на ефективна среда и условия за осъществяване на спортни дейности и програми сред подрастващите в условията на децентрализация на публично-обществения сектор и в контекста на европейски принципи и политики за устойчиво местно развитие.*

Съгласно формулираната цел се обособиха и следните основни *задачи*:

1. Да се идентифицират основните приоритети при правно-нормативното осигуряване и да се анализират функционалните връзки и взаимоотношенията между институциите при реализиране на програми за социално включване и устойчиво участие в спортни дейности.
2. Да се осъществи изследване и анализ на ефективността на системата за планиране, реализация и мониторинг на спортни програми на ниво местна власт и образователни институции, в партньорство с неправителствени спортни организации.

3. Да се изследва мотивацията, нагласите и отношението на учениците, формите и механизмите за тяхното включване и участие в спортни дейности, както и ефективността от приложените мерки и програми, реализирани в партньорство с училище, местна власт, спортен клуб.
4. Да се проектира ефективен модел и механизми за взаимодействие между образователни институции, местна власт и спортни структури при реализиране на програми за развитие на физическото възпитание и спорта сред подрастващите.
5. Да се създаде технология, комуникационна стратегия и условия за правно-нормативно осигуряване на процеса на планиране, реализиране и проследяване ефектите от спортни дейности и програми в контекста на децентрализация и устойчиво териториално развитие.

*В тази връзка формулирахме:*

**Област на изследването:**

- мениджмънт на физическото възпитание и спорта в контекста на европейска и национална политика за устойчиво развитие в условията на децентрализация.

**Предмет на изследването:**

- ролята на образователните институции и местната власт при реализиране на спортни дейности и програми;
- функционални връзки и взаимоотношения;
- ефективността от реализираните програми на ниво местна власт и образователни институции, в партньорство със спортни структури и организации;
- въвеждането на съвременни и иновативни подходи за реализиране на ефективни модели за взаимодействие между образователни институции, местна власт и неправителствен



спортен сектор с цел постигане на устойчивост във включването и участието на подрастващите в спортни занимания.

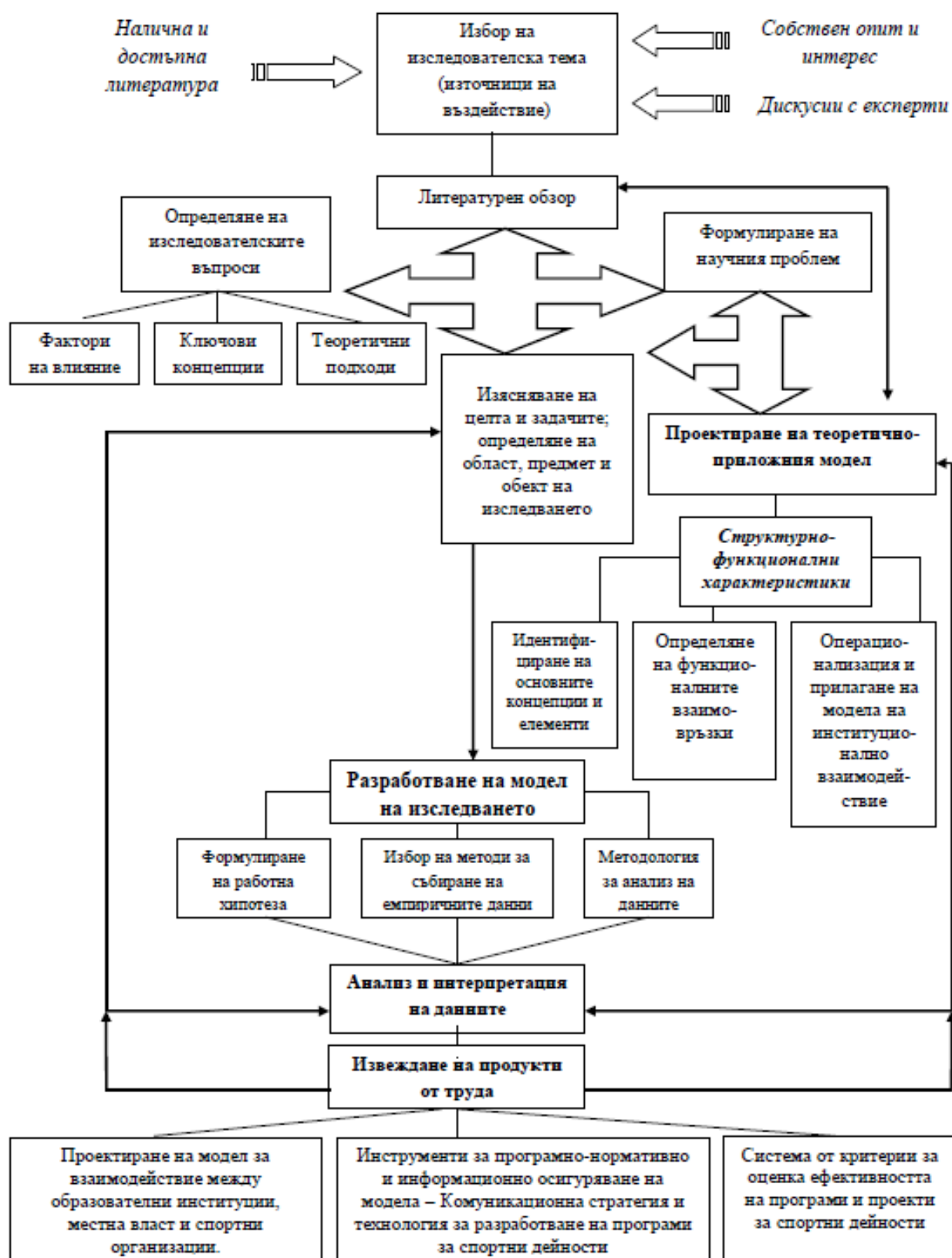
**Обект на изследването:**

- мотивация и отношение на учениците от различни възрастови групи за включване и участие в спортни дейности;
- капацитет на административни ръководства и педагогически екипи при инициране и реализиране на училищни програми за физическо възпитание и спорт в партньорство със спортни структури;
- правно-нормативно и информационно-технологично обезпечаване на общинска политика при реализиране на спортна програма за извънкласни и извънучилищни дейности.

## **II.3. МЕТОДИКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО**

### **II.3.1. Модел на изследването.**

Проведеното научнопрактическо изследване има за цел да очертае, съпостави и изследва необходимостта от създаване на партньорска мрежа, промяна в управлението и спецификата на спортното включване на участниците, отваряне, приемственост и диалог на три относително автономни системи – образователни институции, община, спортни организации.



Фиг. 7. Концептуален модел на изследователския процес

На фиг. 2 е показан цялостния концептуален модел на осъществения изследователски процес по труда.

В съответствие с планираните дейности в етапите на подготовка на дисертационния труд се разработи методология за провеждане на научнопрактическото изследване, въз основа на която е конструиран инструментариум от релевантни подходи и методи за анализ и събиране на данни. Използвани са два основни методологически подхода – системен и социологически.

**Системният подход** служи като матрица за анализ на структурно-функционалните параметри на модела за междуинституционално партньорство, ресурсите и политиките за управление на системата от физическо възпитание и спорт на общинско ниво. Поставя се акцент върху идентифицирането динамиката на връзките и взаимодействията, извеждането на факторните влияния и тенденциите в техните проявления, дава информация за ефективността и устойчивостта на предлагания модел, очертава разнородна мрежова структура при реализиране на политика по отношение на физическото възпитание и спорта.

**Вторият подход (социологическият)** гарантира получаването на представителна информация и позволява извършването на процедурите интерполация и генерализация на получените резултати върху изследваните генерални съвкупности. Създаването на методологически условия за осигуряването на представителност (репрезентативност) на набираната чрез този тип проучвания емпирична информация може да послужи направените констатации и изводи да не се отнасят само до изследваните единици, а и до генералната съвкупност като цяло. Поради това е необходимата методологическа гаранция, че получените резултати могат да служат за извличането на общи изводи и констатации, разпростиращи се върху генералните съвкупности като цяло (граждани и жители на София, учащи се от общински училища и други).

Като следваща стъпка, в съответствие с възприетите общи методологически подходи, бе направена предварителна оценка на

познавателните и инструменталните характеристики на методите за набиране на емпирична информация. Изборът на методи бе в съответствие с изискването за релевантност по отношение на следните основни аспекти:

а) изследваната проблематика;

б) изследваните целеви групи (генерални съвкупности) – особености, ниво на информираност и достъп до информация, степен на включеност и съпричастност към развитието на система за физическо възпитание и спорт;

в) общия теоретичен модел, в т.ч. формулираната хипотеза и очаквания на основните параметри на изследваните политики и процеси;

г) релевантност по отношение на система от индикатори, с помощта на която е представен модел за децентрализация и взаимодействие между институциите при реализиране на ефективна общинска политика за спортни дейности.

Резултатите от изследването ще обосноват и подпомогнат процеса на подготовка на по-ефикасни и ефективни действия на всички нива на проучване в областите на образованието, на местното самоуправление, на планиране и организация на спортни дейности, с цел устойчиво участие и повишаване културата и потребностите от системни занимания с различни видове спорт.

### **II.3.2. Методи на изследване.**

Изследователският проект на дисертационния труд се реализира чрез комбинация от количествени и качествени методи, което дава възможност да бъдат обхванати мненията и оценките на различните целеви групи, да се регистрират и оценят количествените параметри на явлениято, да се навлезе и в по-голяма дълбочина и разбиране на проблема.

**Качествените методи**, които бяха използвани:

- Литературен обзор на теоретични и научноприложни източници (публикации, книги, изследвания).
- Контент анализ на стратегии, програми, планове, харти, концепции, отчетни доклади.
- Дълбочинни (полуструктурирани) интервюта сред представители на държавна администрация (ММС – 1, МОН – 1); местна администрация на общинско ниво (3); представители на спортни организации; директори на общински училища (35) и на детски градини (5), относно организация и управление на спортни дейности сред подрастващите. Проучвания по метода на изследване на случаи (кейс стъди) – опит и добри практики на територията на Столична община.

**Количествените методи,** които бяха приложени в хода на изследването:

- Представително анкетно проучване по проект „Децата на София” сред 3033 ученици от 128 училища, от различни районни администрации на София – начален (573 /18.9%/), прогимназиален (813 /26.8%/) и гимназиален (1647 /54.3%/) етап на обучение. Включените в извадката лица са на принципа на случайния подбор. Проучването обхваща аспекти като: идентифициране на проблеми; отношение към училището; отношение към личното здраве; социални нагласи и предпочитания; мотивация, отношение и нагласи към форми и методи за социално включване и участие; структура и начини на прекарване на свободното време.
- Анкетно проучване сред 2130 родители на деца от 117 столични училища по проект „Децата на София”, относно оценка на социалните взаимоотношения с подрастващите в условия на

семейната, приятелската и училищната среда; идентифициране на проблеми; начините на прекарване на свободното време на децата; поведенчески фактори. Включените в извадката лица са на принципа на случайния подбор.

- Анкетно проучване сред 175 ученици от гимназиален етап, участвали в Ученическите игри през учебната 2011/2012 г. (7-9 клас, възрастова група 14-16 год.) от 15 столични училища, относно социално включване, участие и системно практикуване на спортни дейности. Включените в извадката лица са на принципа на случайния подбор.
- Анализ на статистически данни на участвали ученици в спортни дейности и проекти през период от две календарни години – профил на участващите, възраст, пол, региони на столицата.
- Анализ на финансови потоци и инвестиции в спортни програми, дейности и инфраструктура за период от две години – анализ на ефективността на средата и влиянието на други фактори върху мотивацията на спортното участие.
- Математико-статистически методи. Извършен бе дескриптивен анализ на средни стойности и ранжиране, посредством програмния продукт SPSS.

## ГЛАВА ТРЕТА

### АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

#### **III.1. Анализ на технологията в управлението на спортните дейности и реализацията на политики в контекста на местното самоуправление (по примера на Столична община)**

Спецификата на образователната институция и спортните клубове, тяхното взаимодействие и общи интереси, цели и задачи може да бъде проследена чрез представяне на конкретни данни за междуинституционален диалог и партньорство с местната власт през опита на Столична община. Съгласно действащата нормативна уредба и законодателни правомощия, Столична община реализира дейности и политики в областта на образованието, спортни и младежки дейности.

С решение № 7/12.01.2012 г. на СОС е приета новата Стратегия за развитие на физическото възпитание и спорта за периода 2011 – 2020 г.

Стратегията се състои от три части – *анализ на състоянието, мерки за реализиране на общински програми в образователните институции, взаимодействие с външни структури, спортна инфраструктура и квалификация на кадрите*. Сред приоритетите в новата Стратегия се открояват:

- увеличаване обхвата и повишаване на мотивацията за практикуване на физически упражнения и спортни занимания сред различните социално-възрастови групи;
- достъпност и информираност на гражданите за възможност за практикуване на физически упражнения, спорт и отдих;
- обвързване на инвестиционната политика в областта на спорта с конкретни потребности и нужди на жителите, както и с реализиране на дейности;

- създаване на условия за ефективно и законосъобразно управление на училищната спортна база в рамките на учебната година и ваканционните периоди.

За изпълнение на Стратегията е разработена общинска Програма и въведен програмен подход при финансиране на дейности на спортни клубове и сдружения, училища и училищни настоятелства, младежки организации и други неправителствени структури, реализиращи дейности в областта на физическото възпитание, спортни, детски и младежки дейности.

Приоритетно средствата се насочват към спортни дейности в образователните институции – училища и детски градини; подпомагане на дейности и инициативи на спортни клубове и организации; осъществяване на Ученическите игри; реализиране на спортен календар, включващ различни възрастови групи и видове спорт; подпомагане и съфинансиране на международни спортни събития на територията на Столична община; реиновиране на училищната и общинската спортна база.

През 2011 и 2012 г. акцентът в политиката на Столична община е върху по-добра организация и взаимодействие с образователните институции:

а) въведените нови практики и инициативи са по посока обхващане на деца и ученици от общинските детски градини и училища в спортни дейности и устойчиво участие в извънкласни форми;

б) въз основа на финансови показатели и участие на учащи в определени събития е отчетен факта, че инициирането на събития от спортни организации позволява разнообразяване на дейностите и намаляване на финансовите ресурси от страна на дирекцията;

в) финансовото осигуряване на спортни прояви с дълготраен времеви обхват (баскетбол, волейбол, лека атлетика, шах, плуване, зимни спортове) изисква участие на съдийско и техническо обезпечаване, което отнема



голяма част от финансовите ресурси на дирекцията – издръжката на 1 участник е над 8 лева;

г) обхванати са различни целеви групи от ученици и са разнообразени формите на участие и социално включване;

д) поставен е акцент в голяма част от събитията върху подготовка и обучение на специалисти и ученици – програмният елемент при иниципирането на дейности преминава през различни етапи на организация – обучения, извънкласни дейности и събитие на турнирна основа със състезателен характер, което да финализира конкретната програма;

е) администрацията на общината отчита, че е необходимо е да се потърсят и други ресурси при организация на спортни програми и събития, които да подпомогнат с експертиза и финансови ресурси съдийското и техническо обезпечаване на проявите.

Въз основа на приетата Стратегия, като инструмент за реализацията ѝ в частта спортни дейности сред подрастващите, е разработена Програма „Спортни, младежки и детски дейности”, която включва приоритетни области, конкретни мерки, проследяващи индикатори за ефективността на вложените средства и ресурси.

### **III.2. Правно-нормативни, инфраструктурни и финансови механизми за провеждане на политика в сферата на средното образование при реализиране на спортни дейности.**

През последните години физическото възпитание и спорта в образователните институции се утвърди като една от сферите с най-ниска управленска ангажираност. Все повече се налага мнението за необходимостта от предефиниране на формите на организация на физическото възпитание и спорт в детските градини и училищата с оглед новите предизвикателства на динамичната глобална социална и икономическа среда.

Съществуващите проблеми с развитието на физическото възпитание и спорта в училищата неизменно са свързани с финансирането на отделните политики, дейности и програми.

Един от съвременните подходи при анализ на общинската политика за развитие на физическо възпитание и спорт е системния подход, въз основа на който се разглежда държавната и общинската политика като система от компоненти, включваща правно- нормативно разработване на програма, ресурсното осигуряване, междуинституционалният диалог и комуникационна инфраструктура, както и анализ на идентифицирани потребности. Основните проблеми в тази област са свързани с липсата на анализ на актуалното състояние на физическото възпитание и спорта в средното училище и в различните етапи на обучение. Те засягат наличието и ползването на материална база, информация за професионалните качества и специалности на учителите по ФВС, ефективност на часовете, модулно обучение, организационна структура и активност на училищните спортни клубове, секции и др.

За осигуряване на дейностите, свързани с развитието на физическото възпитание и спорта в училище и утвърждаването му като средство за здравословен начин на живот на децата и младите хора на общинско ниво е необходимо да се предприемат координирани действия по:

- изработване на финансово осигурена програма „Спорт в училище”, към която пряк достъп да имат образователните институции и местните общности;
- увеличаване средствата за спорт от бюджета на общините и търсене на възможности за допълнителни източници за финансиране на физическото възпитание и спорт в училищата;
- провеждане на общинска политика за привличане на бизнеса за финансиране на спорта в училищата;

- съфинансиране от общинските бюджети на проекти в областта на спорта;
- създаване на училищни спортни клубове съгласно методическите указания на МОН, изискванията на ЗФВС и Правилника за приложението му и увеличаване броя на учениците, участващи в Ученическите игри и други спортни състезания;
- подобряване на информационното, методическото и финансовото осигуряване на училищните спортни клубове;
- подобряване координация между общинските органи и спортни организации за осигуряване на свободен достъп до спортни обекти за организирано спортуване на учениците през свободното им време;
- разширяване на възможностите на училищните ръководства за избиране на видовете спорт, изучавани от учениците, съобразно техния интерес, квалификация на кадрите и наличната материална база;
- разработване и прилагане на механизми за мониторинг, анализ и оценка на физическата дееспособност на учащите се;
- подпомагане спортното развитие на талантливите деца и юноши;
- изработване на система от критерии и механизми за финансово и материално стимулиране на учители по физическо възпитание и спорт;
- партньорство с частния сектор, неправителствени организации, училищни настоятелства за осигуряване на инвестиции в областта на спорта, подпомагане и спонсориране на междуучилищни спортни прояви и други дейности.

По отношение на извънкласните и извънучилищните дейности, в това число и програми за развитие на ученическия спорт е поставен акцент

върху програмното финансиране. Кандидатстването за средства по Национални програми към МОН поставя директорите на образователните институции да приоритизират дейност, която може да бъде финансирана. В много редки случаи са осигурени програмни средства за спортни дейности.

Установено бе, че приобщаването на родителите към функционирането на образователните институции е важен фактор за реализиране на успешна политика в областта на физическото възпитание и спорта, но само 35% от директорите посочват, че предоставят информация за резултати в различни етапи, сравнителни показатели с други училища или проследяващо развитие на резултатите на учениците.

По отношение на проекти и инициативи със спортна насоченост се наблюдават следните по-значими тенденции:

- при реализирането на спортни дейности с подрастващи общината е водеща институция;
- при инициране на спортни дейности на училищно ниво, водещи са спортните клубове, които търсят образователните институции за партньорство при кандидатстване по проекти;
- само 7% от директорите посочват, че имат възможност да иницират и самостоятелно да реализират спортни дейности, поради добър мениджмънт на разполагаемите средства от делегирания бюджет и с подкрепа на училищното настоятелство;
- при 6% от образователните институции (основно езиковите гимназии), голяма част от инициативите със спортен характер се осъществяват от учениците и структури на ученическото самоуправление – Ученически парламент/съвет.

Програмният подход е зависим от капацитета на образователната институция при разработване на проектно предложение, както и от визията на ръководството за избор на приоритет, за който се получават финансови ресурси. Много често изборът, който правят образователните институции,

е насочен към дейности, подпомагащи резултати от учебен процес и обзавеждане на материална база. Сред най-често посочваните от директорите на образователни институции затруднения и дефицити при реализиране на спортни дейности и програми се посочва неизградената и/или с проблематично качество спортна инфраструктура в образователните институции и в градска среда (49%), както и недостиг на квалифицирани педагози (51%).

На базата на изразените становища могат да се изведат следните основни проблеми в рационалното използване на спортната база в училищата:

- ограничителните действия на делегираните бюджети в училища;
- неефективно и често нерегламентирано управление и използване на училищна спортна база;
- трудности с опазването и стопанисването на новоизградените и/или реиновираните площадки и салони;
- изпреварващи инвестиции пред концепция за дейност и програми за развитие на спортната дейност;
- необходимост от планиране на целеви средства за поддържане на училищната спортна база.

### **III.3. Анализ на резултати от проведено изследване с ученици от столични училища, участвали в Ученическите игри.**

Образованието и възпитанието на младите хора е в сърцевината на обучението в училище. В този контекст педагози, специалисти и политици разглеждат физическото възпитание, вкл. специализираното спортно образование, предоставено като вид ресурсна услуга под формата на извънкласни и извънучилищни дейности, като едно от най-ефективните

средства за решаване на различните по своя род, комплексност, насоченост и проявления съвременни социални проблеми.

По подобие и на други страни членки на Европейския съюз, моделът на изграждане и функциониране на училищното физическо възпитание в България може да се интерпретира като нормативна по своя характер система. Водещите характеристики са нейния императивен характер, ниска степен на изборност и възможности за участие, изпълнява различни по смисъл и насоченост социални и политически цели (подобряване на физ. дееспособност, формиране на знания и навици за здравословен начин; изграждане на двигателни умения и навици; нагласи за спортуване, социализация, равнопоставеност, взаимно уважение, спазване на правила и др.), и по този начин формира индивидуални и групови идентичности.

В този смисъл съвременните модели за устойчиво развитие и постигане на социална развитие извеждат на преден план сходни характеристики като: изграждане на хармоничен баланс във физическото и менталното развитие, постигане на социални цели и формиране на социални умения, изграждане на специфична ценностна система от знания, умения и навици за двигателна култура през целия живот, инструмент за социализация.

За илюстрация на стратегическата връзка между часовете по физическо възпитание и извънкласните и извънучилищни свободно-избираеми форми на социална активност с цел формиране на умения и навици за двигателна активност, здравословен начин на живот и устойчиво участие в спортни занимания ще си послужим с част от резултатите от изследване, направено на територията на Столична община. Проучването е приведено сред 175 ученици (7-9 клас, възрастова група 14-16 год.) от 15 столични училища, участвали в Ученическите игри през 2011/2012 г., относно участие и системно практикуване на спортни дейности.

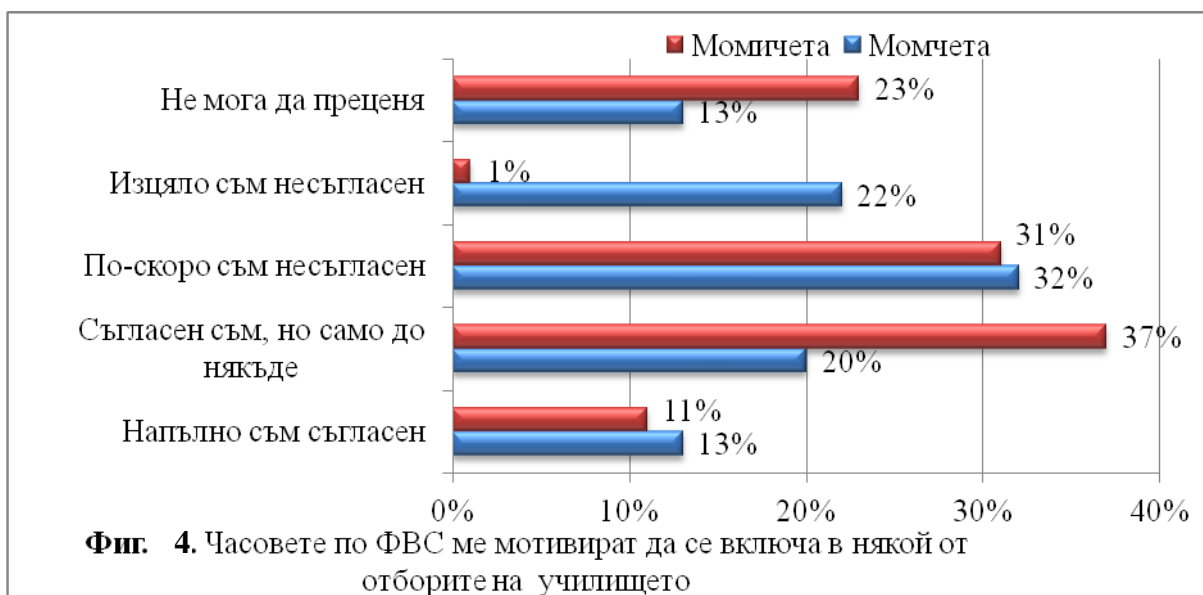
Представените данни се отнасят до следните характеристики:

**1. Резултати, свързани с качеството на учебния процес и връзка с удовлетворение от часовете по физическо възпитание и спорт, в т.ч. интерес, провокиран от учителя по ФВС.**

В основата на реализирането на последователна и с устойчиви резултати система за развитие на ФВС сред подрастващите са базисните знания за ползите от практикуване на спорт, формирането на култура на поведение и потребност от спортни занимания и мотивиращото отношение въз основа на участие в учебен процес. На фиг. 3 са представени резултати за удовлетвореността от начините, по които се реализират часовете по ФВС. Под 40% от учениците споделят проявен интерес към часовете. По-силно изразен е интересът от страна на момчетата. Тревожен е факта, че близо 50% определят тези часове като „безинтересни и скучни”.



Това предопределя и мотивацията за включване в извънкласни и извънучилищни спортни дейности сред анкетираните ученици (фиг.4). В основата за развитие и мотивация за спортни дейности определено стои ролята на педагога и възможностите, които предоставят часовете по ФВС.



Възможностите за изява на училищно ниво определено имат значение за трайно включване в спортни занимания. От резултатите може да се заключи, че връзката между качеството на учебния процес и личният избор за включване и участие в спортни дейности е показателен за необходимостта от промени и реформиране на политиките в тази област. Очакванията на обществото и формулирането на политики от страна държавните институции не биха били реални, ако липсва училищна политика и формиране на знания, умения и навици от ранна училищна и предучилищна възраст.

Емпирично обоснована е и ролята на ФВС за социалното развитие на общности, в т.ч. формиране на социален капитал, чрез предоставяне на възможности за социално участие в свързани със спорта доброволчески дейности (табл. 2). Процентите на отговорите надхвърля 100, тъй като респондентите са посочили повече от един отговор.

Табл. 2. Форми на социално включване и участие в доброволчески спортни дейности

Форми на социално включване	Момчета	Момичета
Състезател в някои от училищните отбори	45%	8%
Помощник на учителя по физическо възпитание в	12%	



тренировките на училищния отбор		
Помощник на учителя по физическо възпитание в организацията на състезания в училище	25%	12%
В поддръжката на местата за спортуване в училище (например боядисване, почистване)		5%
Да направя и поддържам интернет страница за отборите и спорта в училището ми	8%	12%
Като съдия по време на състезания в училище	60%	2%
Заедно с други съученици самостоятелно да организирам състезания за хора от квартала в почивните дни и извънучебно време	35%	
Да привличам и други мои съученици, родители и учители в подпомагане на спортната дейност в училище		23%
Да подпомогна осигуряването на средства и екипировка за училищните отбори, и контакта с медии, за популяризиране на успехите		8%

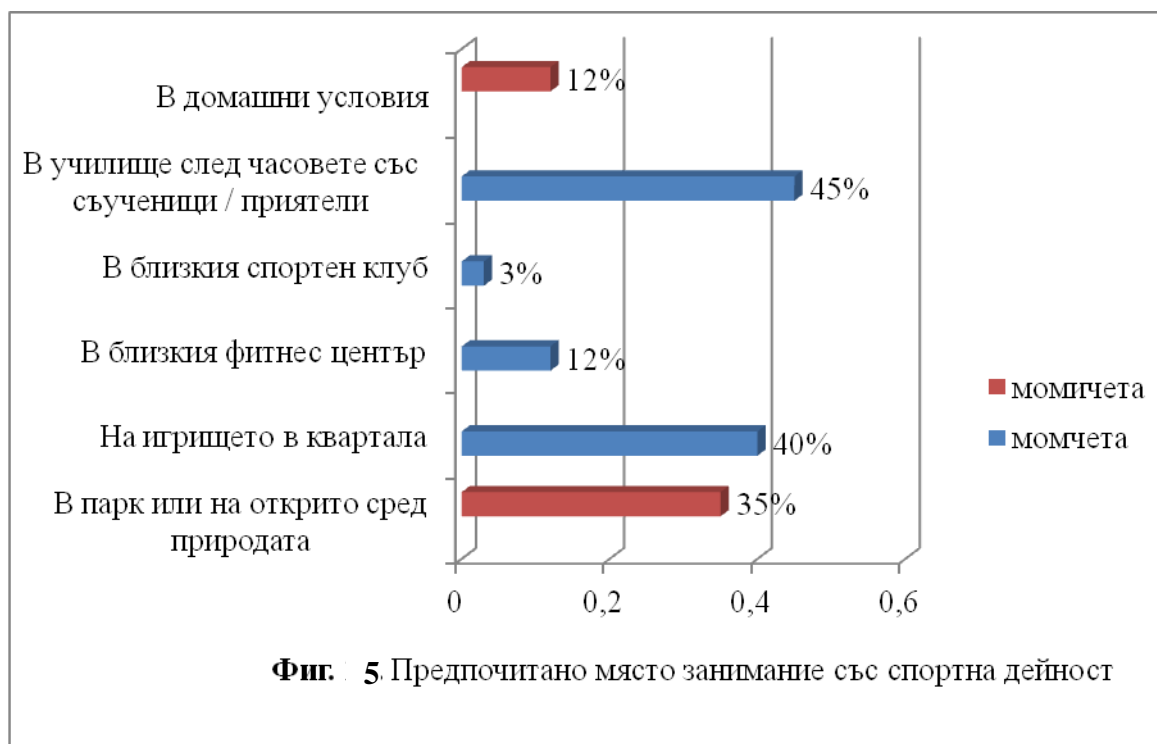
Много висок процент от момчетата посочват, че част от предпочитанието им през свободното време е свързано с общуване с приятели (след часовете) и не случайно спортните дейности са един от водещите фактори. Разнообразни са и формите за изява сред практикуващите спорт ученици за включване в дейности, подпомагащи спортни програми и събития. Не случайно сред тази възрастова група съществуват добри практики за инициране на спортни програми от учениците.

## ***2. Резултати, свързани с проучване на фактори от обкръжаващата среда.***

Много често сред затрудненията и дефицитите за реализиране на спортни дейности и програми се посочва спортната инфраструктура в образователните институции или в градска среда

Европейската практика показва, че съществуват неоползотворени резерви именно в училищната спортна база. Предпочитанията за упражняване на спорт в близост до района на местоживеене се изразява най-вече сред момчетата, а момичетата споделят избор сред природа, парк,

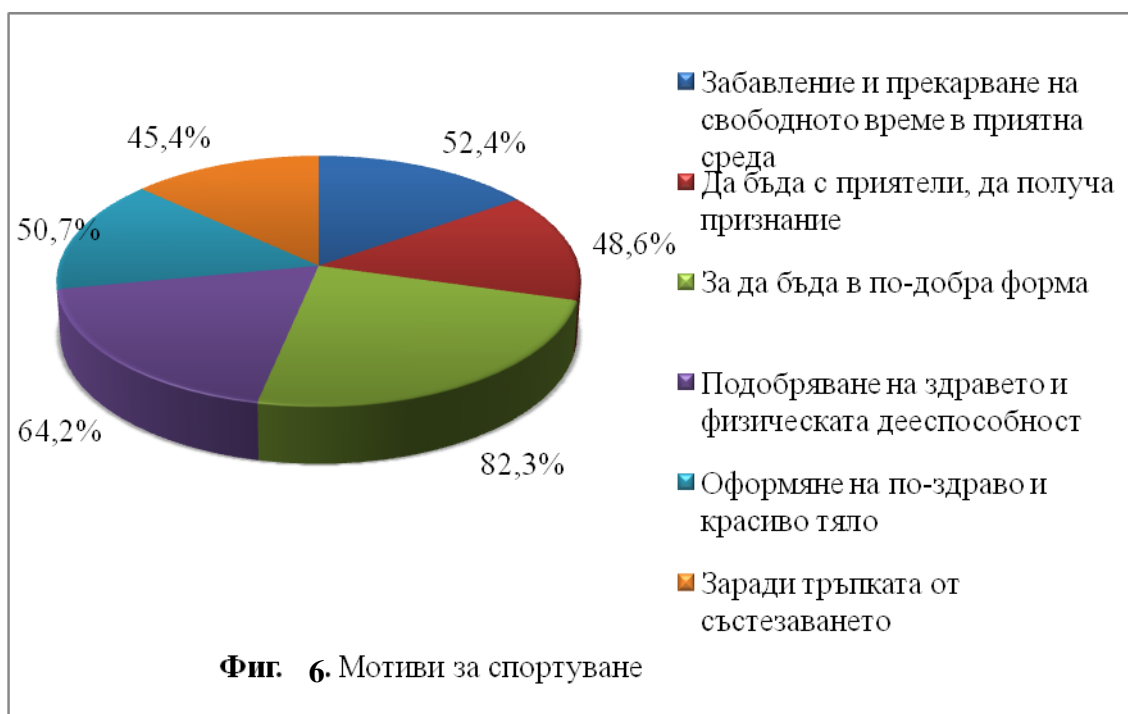
планина и т.н. (фиг. 5). Момичетата изразяват предимно по-неформални предпочитания (35% сред природата и 12% в домашна обстановка), докато момчетата избират по традиционни форми и места. Сред тях преобладават: в училище (45%); на кварталното игрище (40%) и във фитнес център (12%).



### ***3. Резултати, свързани със социално-психологически фактори, влияещи върху спортното участие на подрастващите.***

Измеримостта за ефективността на реализираните спортни дейности и програми е във взаимовръзка с постигането на устойчива промяна на поведението, отношението и мотивацията за самостоятелен избор за практикуване на спорт – потребност от двигателна култура и поведение. Един от решаващите фактори, влияещи върху спортното участие на подрастващите, е динамиката на интереси и потребности на съвременните млади хора, усещането за удовлетворение от конкретни дейности, тяхното виждане за професионално, личностно и кариерно развитие.

Интерес представлява проучването на мотивите за спортуване, представени на фиг. 6. Процентите на отговорите надхвърля 100, тъй като респондентите са посочили повече от един отговор. От данните може да се обобщи, че като много силна се очертава връзката между спортната активност и ползите, от една страна, за задоволяване на потребности, за поддържане и подобряване на здравния статус и цялостното психо-физическо състояние, а от друга – възможностите за социализация и получаването на различни по своя характер социални ползи.



Мотиви като „подобнена физическа дееспособност”, „добър външен вид”, „хармонично оформено тяло” все повече се допълват от „екшън” и „забавление”. В това отношение много от предлаганите програми и дейности не успяват да отговорят на тези нови потребности и желания, поради прекомерната си избирателна селективност и обвързаност с тренировка и състезателност.

#### **III.4. Анализ на резултати от проведено изследване с ученици от столични училища по проект „Децата на София”.**

Устойчивото участие в спортни дейности се явява социален конструкт поради обстоятелството, че е продукт от взаимодействието между създаването на личен интерес у учениците (субективна и интерпретивна компонента) и специфична културна среда (обективна и институционализирана компонента), оформена в голяма степен от участващите в процеса специалисти, педагози, родители, образователни власти, неправителствен сектор, държава и местна власт.

За разкриване на някои основни характеристики на този комплексен процес представяме релевантни резултати от проведеното представително анкетно проучване сред 3033 ученици в начален, прогимназиален и гимназиален етап на обучение от 128 училища, намиращи се в различни районни администрации на София. Проучването обхваща аспекти като: идентифициране на проблеми; отношение към училището; отношение към личното здраве; социални нагласи и предпочитания; структура и начини на прекарване на свободното време; мотивация, отношение и нагласи към форми и методи за социално включване и участие (вкл. в спортни дейности).

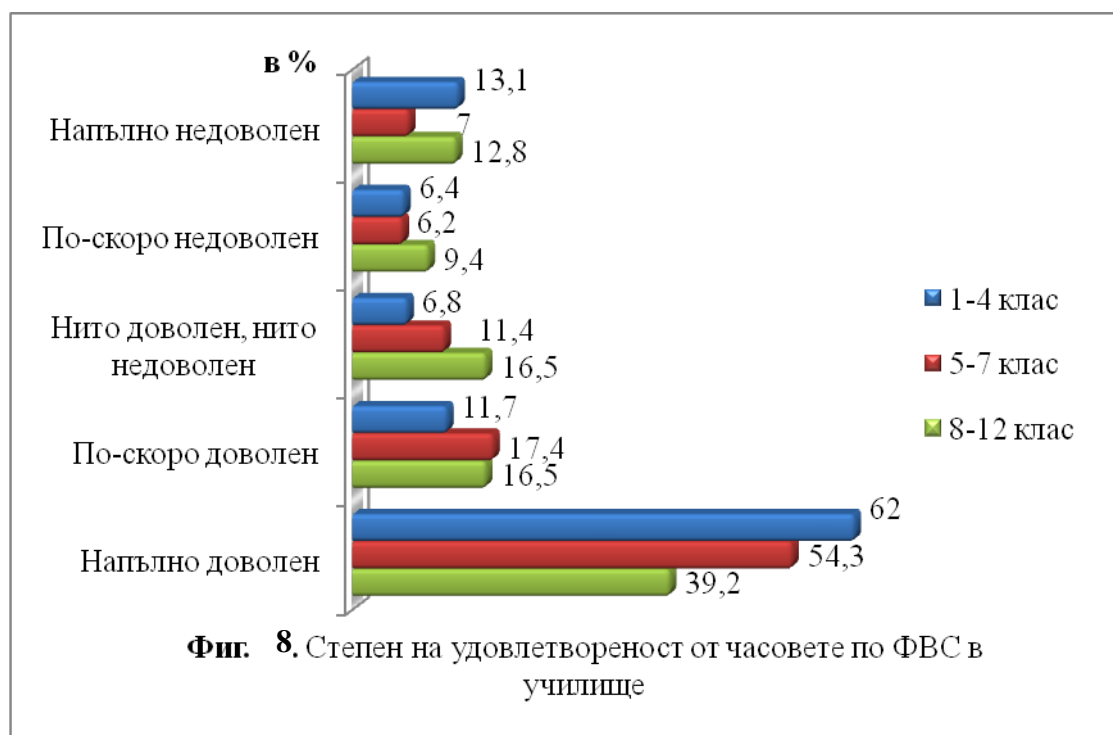
Фиг. 7 представя обобщение на най-популярните формални и неформални структурни звена, които предлагат възможности за институционализация на прекарване на свободното време на включените в изследването лица. Както може да се види, за учениците от 5-7 клас традиционните спортни субекти (клубове, отбори) са водещи алтернативи за участие в извънучилищни дейности през свободното време.



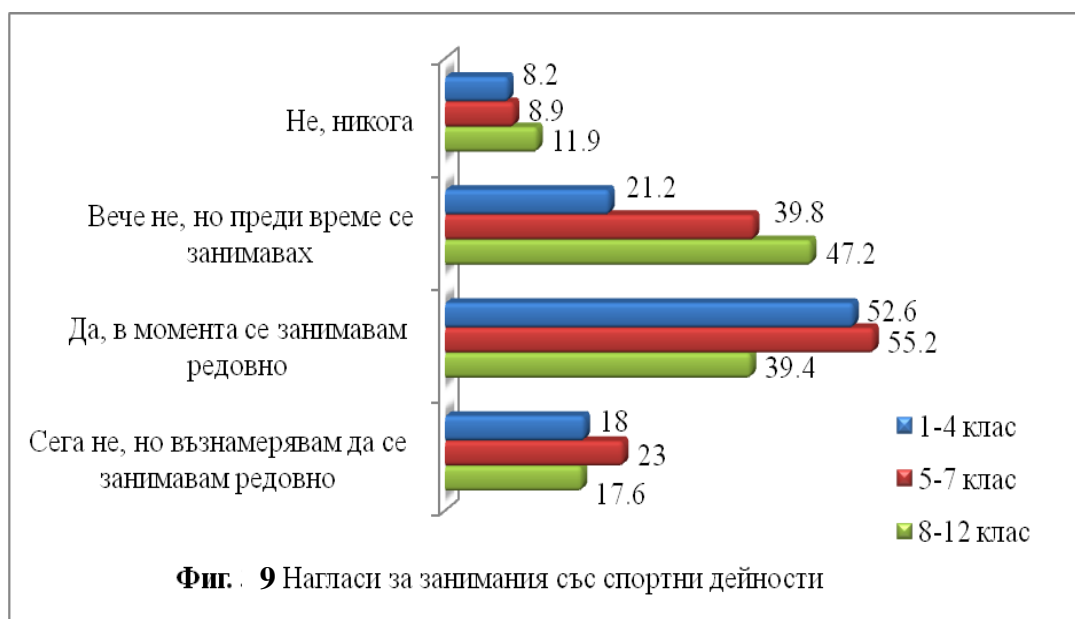
Оказва се, че учениците от трите образователни етапа са наясно с възможността да участват в училищни спортни дейности, но на практика не го правят. Такава е ситуацията при 43.7% от учениците в 1-4 клас, 37.4% за 5-7 клас и 53.5% от 8-12 клас. Същевременно 18% от най-малките, 22.8% от следващата категория и 18.9% от третата група респонденти са активни участници в извънкласни спортни дейности на територията на училището, институционализирайки това посредством присъединяването си към някой от училищните отбори.

От генерирания в това комплексно изследване богат емпиричен материал представяме специфични данни, които позволяват да се проследи степента на удовлетвореност от часовете по физическо възпитание и спорт в училище (фиг. 8). Съобразно получените резултати

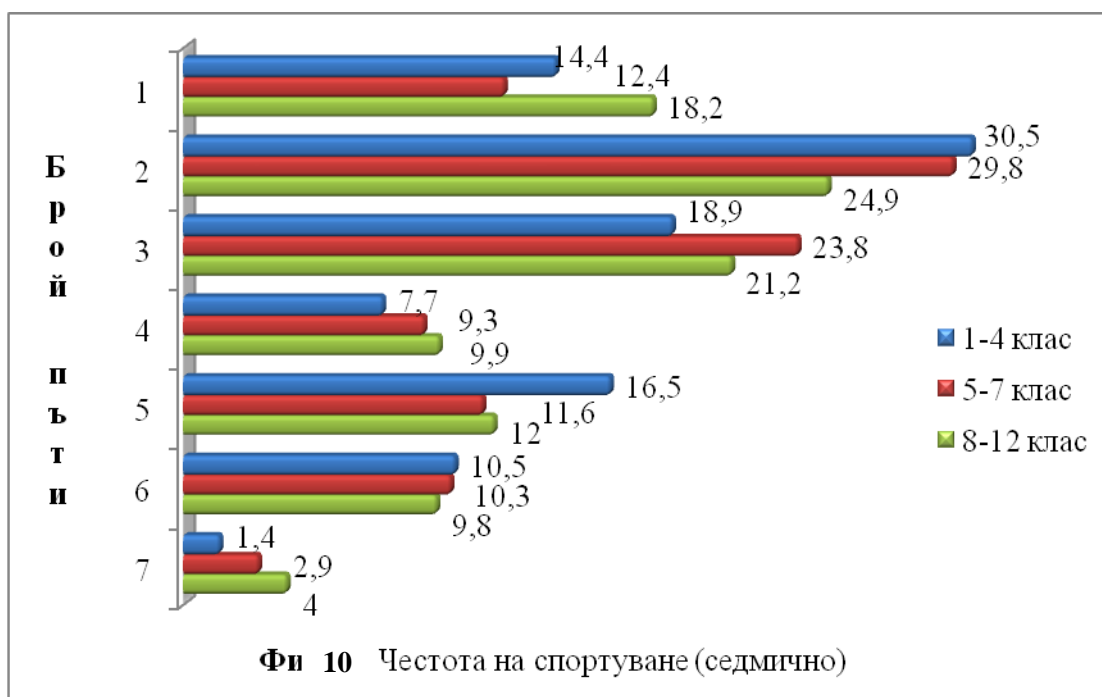
може да се заключи, че респондентите демонстрират относително висока степен на задоволство от качеството на провеждане на тези часове. Особено отчетливо това се забелязва при 1-4 клас, където 62% посочват, че са напълно доволни. Едно от обясненията би могло да бъде, че в този етап на обучението в училище подрастващите разполагат с повече време за двигателни дейности, вкл. свободна игра, в един „по-неструктуриран” контекст. Същевременно, данните относно капацитета на часовете по ФВС да мотивират за последващо устойчиво спортно участие в определена степен контрастират с тези от проучването с участниците в Ученическите игри. Причината е, че учениците, които са част от представителни училищни отбори, имат по-големи очаквания съответно повече изисквания към качеството на часовете по ФВС. Групите изследвани лица в двете проучвания се различават по отношение на мотивация, очаквания и нагласи към занимания с физически упражнения и спортни дейности.



В този смисъл фиг. 9 разкрива нагласите за практикуване на спортни дейности. Редовно спортуват 52.6% от учениците от 1-4 клас, 55.2% от 5-7 клас и 39.4% от 8-12 клас. Най-сериозен отлив се забелязва при учениците от 8-12 клас, 47.2% от които са преустановили да участват редовно в спортни дейности. От тази категория са и тези, които никога не са спортували (11.9%).



Измерител за устойчивостта на заниманията е честотата на седмично практикуване на някакъв вид спортни дейности. Както става ясно от фиг. 10, преобладават тези, които спортуват поне два пъти седмично – 30.5% от учениците от 1-4 клас, 29.8% от 5-7 клас и 24.9% от 8-12 клас. На второ място е групата на спортуващи три пъти седмично. Тук попадат респективно 18.9, 23.8 и 21.2% от началния, основния и средния етап на обучение. Почти двоен спад в честотата на спортните занимания идентично се наблюдава при всички групи ученици, като най-отчетлив е в ситуацията на 7 пъти седмично.

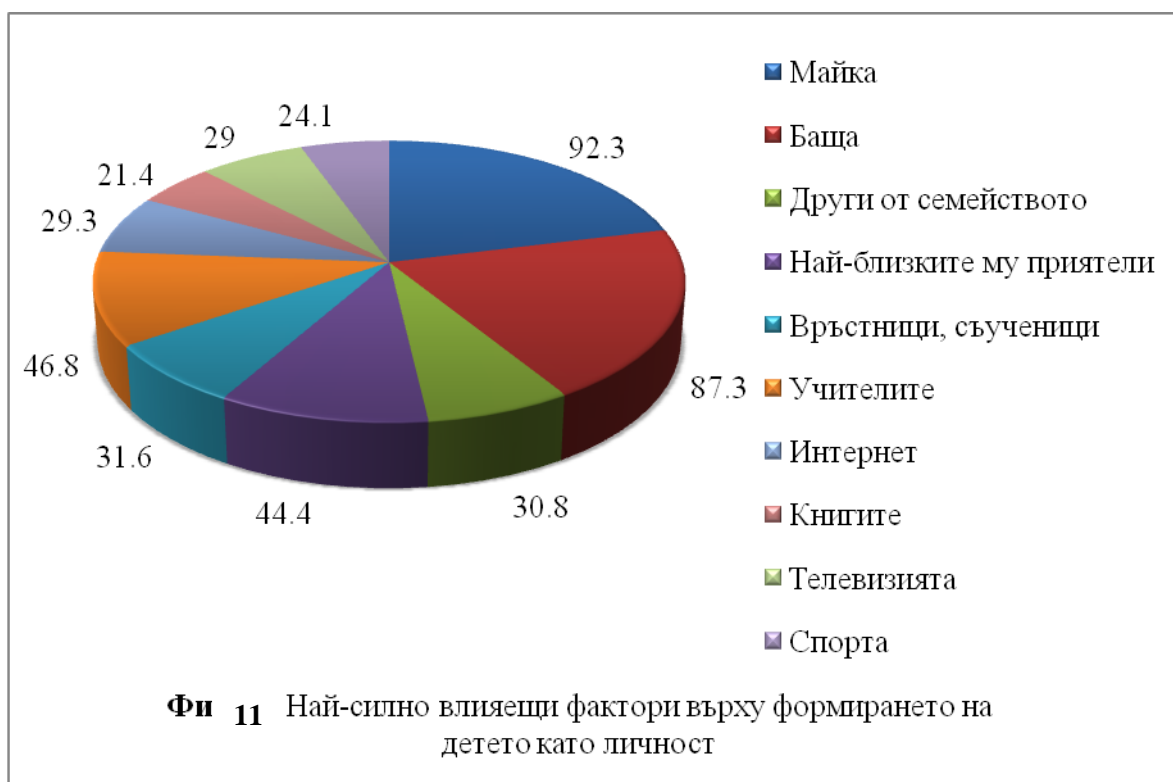


### III.5. Анализ на резултати от проведено изследване с родители по проект „Деца на София”.

Съществува отдавна обоснована и емпирично доказана взаимовръзка между влиянието на семейството и в частност ролята на родителите като фактор за формиране на ранни нагласи, мотивация и навици за двигателна активност и практикуване на спортни дейности от децата.

Резултатите на фиг. 11 потвърждават корелационната връзка за ролята на семейството и в частност родителите, като модератор на специфична социална среда, която има първостепенно значение за личностното изграждане на детето.

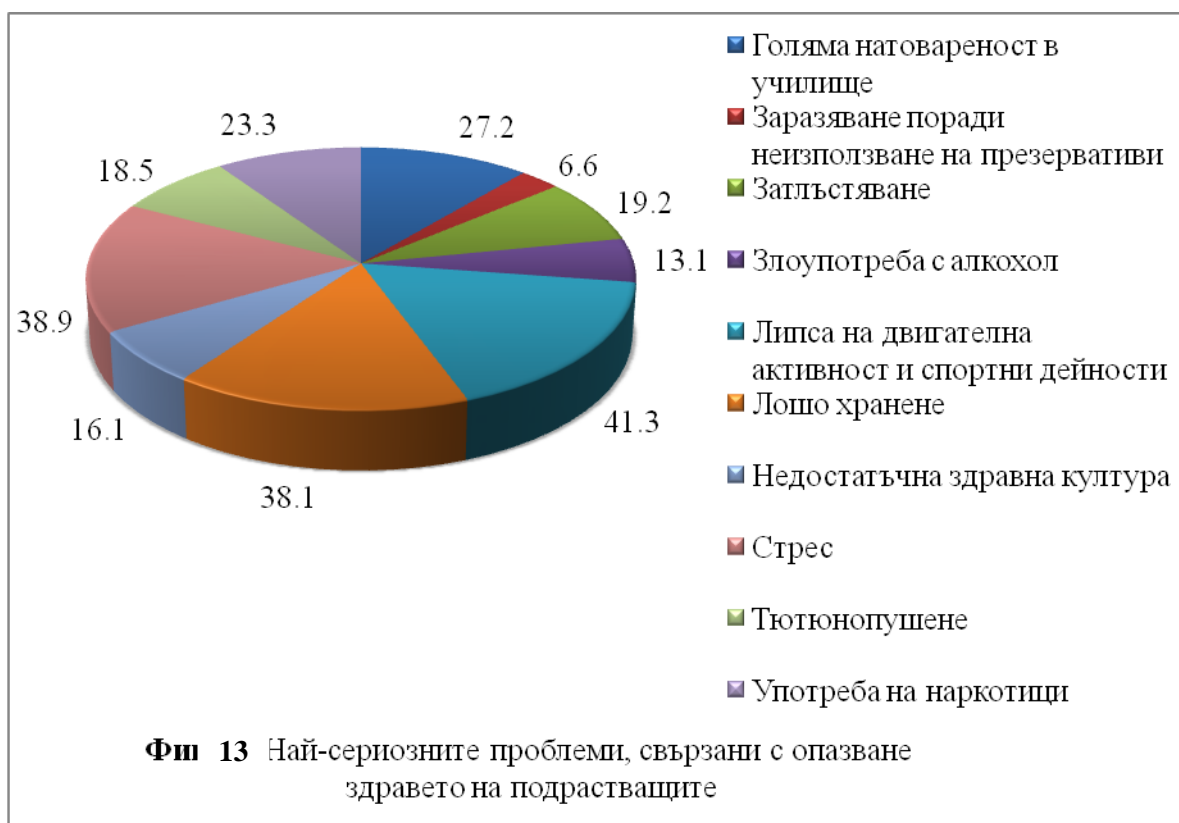




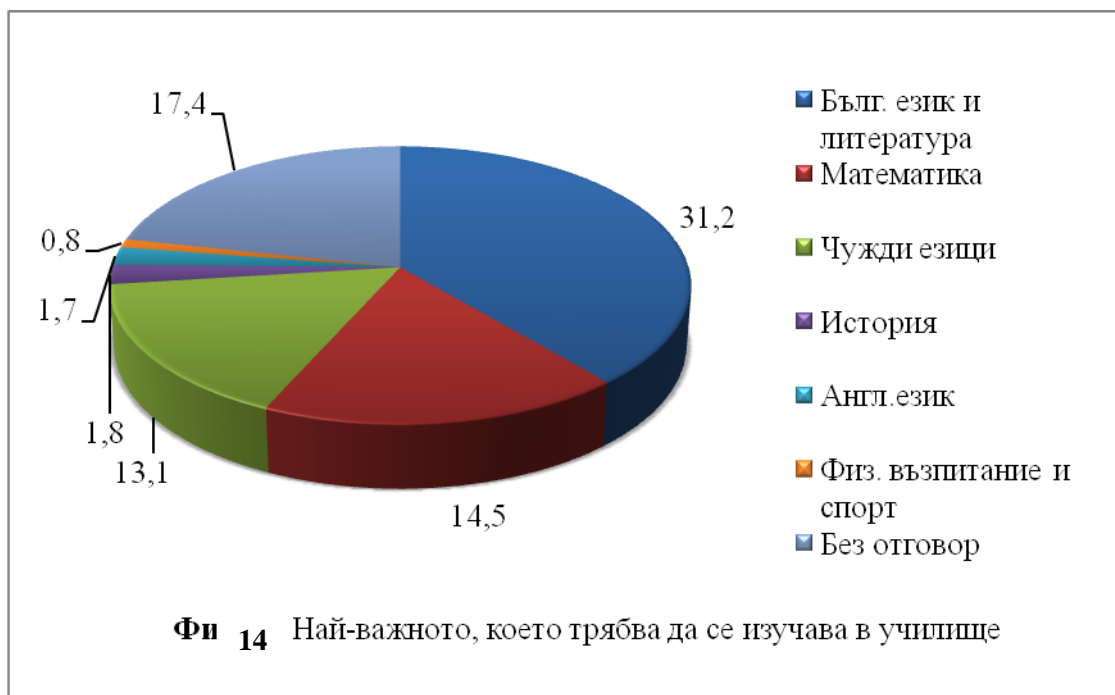
Като най-съществени проблемни ситуации и рискове за софийските деца, участвалите в изследването родители посочват разпространението на наркотици (76.2%), тютюнопушенето (75%), агресията и насилието и лошата дисциплина в училище (по 71%). Съществена важност се придава на ниската двигателна активност и недостатъчните възможности за спортуване – съответно 61.1 и 51.9% (фиг. 12). Тези резултати значително контрастират с изводите от няколко проведени у нас национални изследвания, които потвърждават тенденцията, че нарасналите възможности за достъп до спортни съоръжения, спортни услуги и възможности е повлияло относително слабо участието в спортни занимания.



Интерес представлява мнението на родителите относно най-сериозните проблеми, имащи отношение към здравето на подрастващите. Според данните на фиг. 13 недостатъчната двигателна активност и занимания със спортни дейности се очертава като водещ проблем (41.3%). Следват стреса и лошото хранене (с по 38%) и прекомерната натовареност в училище (27.2%). Като цяло се очертава ниско равнище на здравна култура, което включва комплекс от фактори.



С оглед проучване отношението на родителите към изучаваните в училище предмети и значението, което те им придават, става ясно, че традиционно часовете по български език и литература заемат водеща позиция (31.2% са го посочили като основен отговор). Математиката е най-важен предмет за 14.5%, а чуждите езици с 13.1% заемат третото място. Само 0.8% от родителите са посочили физическото възпитание и спорта като най-важен предмет, 1.7% като втори отговор, а 4.2% като трети отговор (фиг. 14).



### **III.6. Устойчиво развитие и социална промяна чрез извънкласни и извънучилищни спортни дейности.**

Устойчивостта в развитието на една система се свързва със способността ѝ да поддържа определено поведение при взаимодействие на вътрешната и външната среда. Устойчивостта не е резултатно състояние, а постоянен процес от вложени ресурси и очаквани крайни резултати, които трябва да се измерват постоянно, като вложените ресурси се трансформират в резултати от развитието.

Именно в тази посока трябва бъдат представяни и извънкласните и извънучилищните дейности, вкл. спортни:

- като индикатор от ефективността на вложените ресурси в рамките на учебния процес;
- като възможност за развитие на личностен и творчески потенциал;
- като модел за формиране на потребност от учене през целия живот – устойчиво, развиващо, променящо, надграждащо;

- като инструмент за формиране на специфична култура и потребност за водене на активен и здравословен начин, чрез устойчиви занимания с физически упражнения и спортни дейности.

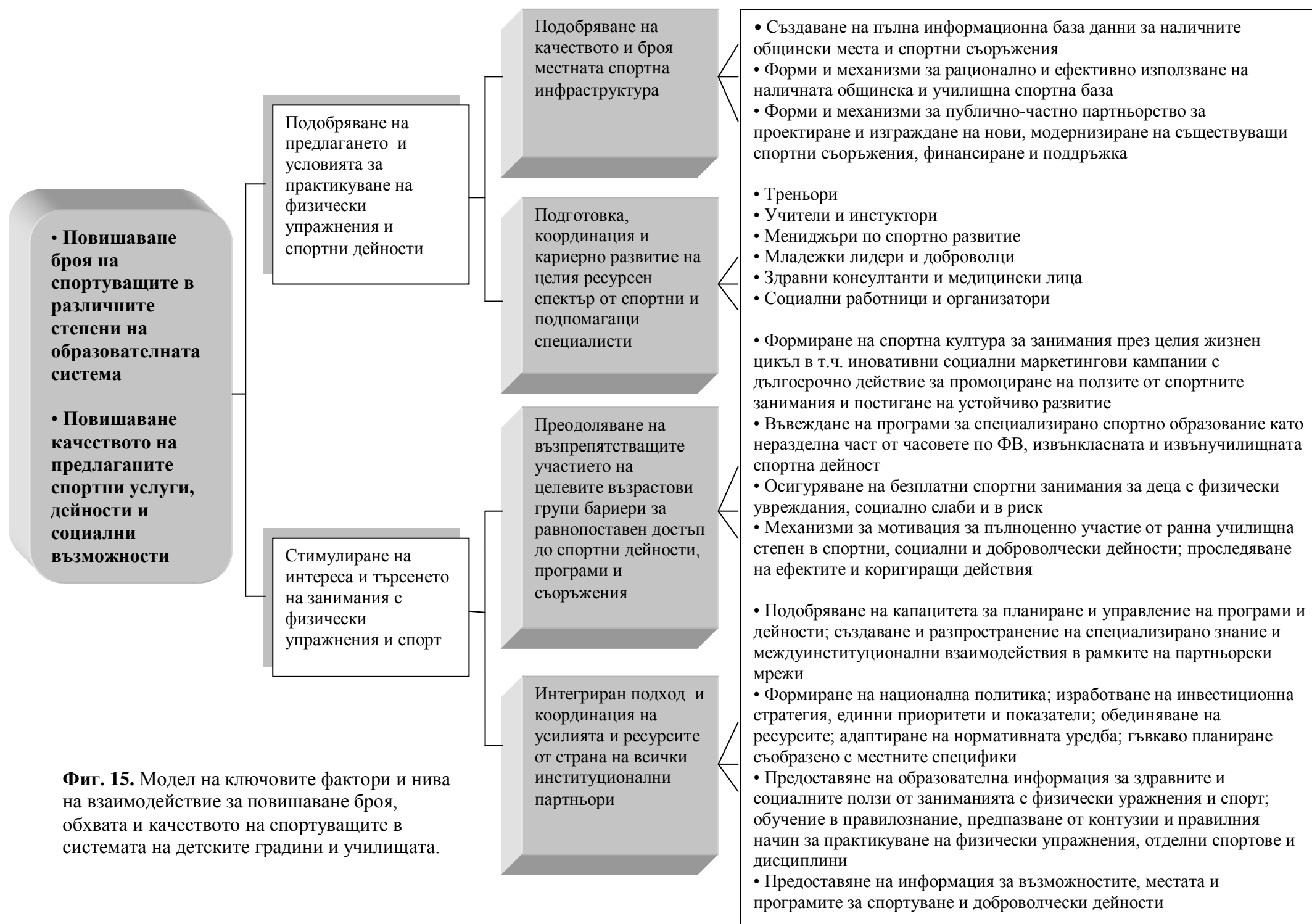
Въпреки потенциала си, извънкласните и извънучилищните спортни дейности често остават извън обсега и територията на училището. Зависят от програмно финансиране и проектни дейности, които нямат императивен характер и при осъществяване не винаги са в компетентността на административното ръководство. Междуетноститионално се прехвърлят като ангажимент и отговорност от структури на МОН до местна власт, община, външни структури – неправителствени организации или спортни клубове. Едно от новите предизвикателства към образователната система е формирането на ключови компетенции. Това изисква в бъдеще време формите, методите и средствата да поставят акцент върху развитието на познавателните способности на обучаващите се.

Като цяло може да се каже, че ефективността на извънкласните и извънучилищните спортни дейности се обуславя от взаимодействието между създаването на личен интерес у учениците и специфична културна среда, оформена в голяма степен от ангажираните в процеса специалисти, педагози, родители, образователни власти, неправителствен сектор и местна власт. Интерпретирано по този начин мултипликацията на социалните ефекти означава създаване на мрежа от загрижени общности, активно включване и „социално овластяване” на учениците.

Фиг. 15 представя технологичен модел на ключовите фактори и нива на взаимодействие за повишаване броя, обхвата и качеството на спортуващите в системата на детските градини и училищата. Формирането на културата на поведение сред подрастващите за системни спортни занимания, както и възможността за включване в спортни дейности и програми се предопределят от няколко ключови фактори, които могат да

бъдат „припознати” като ангажимент и отговорност не само на една институция.

Неизменно стимулирането и мотивацията за спортно включване и участие на подрастващите е в пряка зависимост от условията за спортуване и организацията на средата. Но комплексността от факторите, които имат отношение към по-пълно обхващане на децата и учениците в спортни дейности, намират отражение и в ролята и капацитета, експертизата, информираността на педагози, експерти и специалисти от различни институции. Представеният технологичен модел проследява релевантността на факторите, които предопределят спортната активност на подрастващите, може да бъде формулирана като мисия на образователната институция, спортната структура или местната власт.



**Фиг. 15.** Модел на ключовите фактори и нива на взаимодействие за повишаване броя, обхвата и качеството на спортуващите в системата на детските градини и училищата.

### **III.7. МОДЕЛ И МЕХАНИЗЪМ ЗА МЕЖДУИНСТИТУЦИОНАЛНО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПРИ РЕАЛИЗИРАНЕ НА СПОРТНИ ПРОГРАМИ И ДЕЙНОСТИ**

#### **III.7.1. Проектиране на модел и механизъм за междуинституционално взаимодействие – етапи, сфери на устойчивост, ресурсно осигуряване**

Динамичната макро- и микро сфера на управление на спортни дейности в публично-обществения сектор в условията на децентрализация изисква създаване на специфични механизми и модели в междусекторни политики. Принципите на автономност на институциите, социално включване и субсидиарността предопределят институционалната и функционална взаимовръзка, с цел създаване на устойчив модел за включване и участие на подрастващите в спортни дейности.

Въз основа на технологията за моделиране на една социална система могат да бъдат проектирани основните елементи на модел за взаимодействие между образователни институции, местна власт и спортни организации, при реализиране на спортни програми и дейности, който е в основата на дисертационния труд. Обосновката и основанията за разработване на ефективен модел за взаимодействие, в условията на институционална автономност на субектите и процесите на децентрализация на системата, е в проследяването на следните параметри в осъществените от нас научноприложни изследвания:

1. Обща политика и планиране на дейностите.
2. Ресурсно и информационно-технологично осигуряване.
3. Резултати по отношение на постигнатите цели.

Моделът се състои от три основни блока, чиито компонентни структурно-функционални характеристики са представени на фиг. 16



Първият блок включва **елементите и взаимовръзките** между участниците (институциите и организациите партньори) относно процеса на формиране и реализация на интегрирани политики, взаимодействия на усилия и ресурси, анализ и планиране на общи действия, чрез изграждане на специфичен междуинституционален капацитет за управление на партньорската мрежа от хетерогенни субекти.

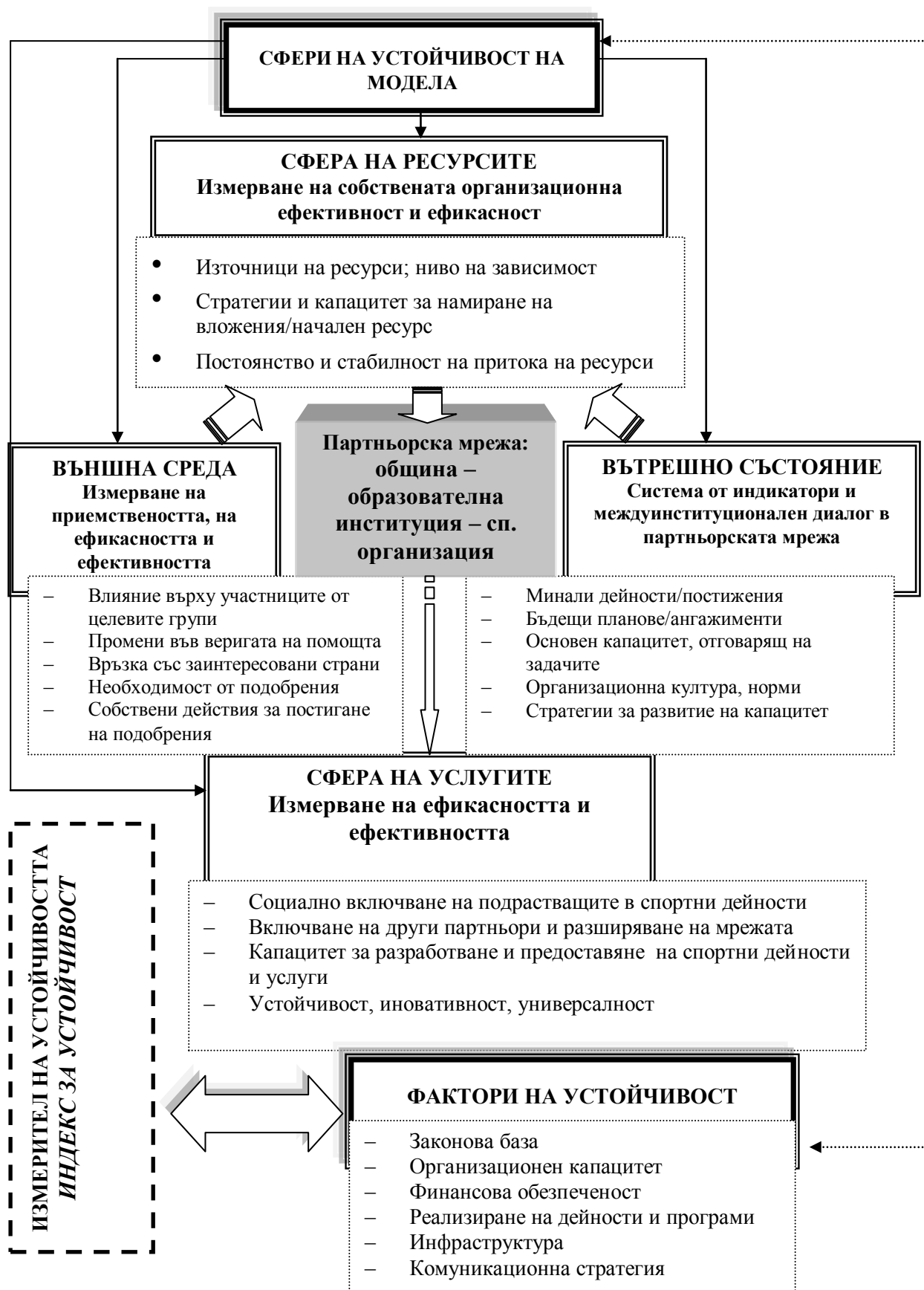
Вторият блок представя **механизма и структурата** и включва четири стъпки: *идентифициране на партньори; изграждане на партньорска структура; нива на взаимодействие; приложение и реализация на модела.*

Третият блок обхваща необходимите ресурси за правно-нормативно и информационно осигуряване на реализацията на модела (под формата на крайни продукти) – *аналитична база данни за идентифициране на потребности, нужди, ресурси, експертиза; технология за разработване на програми и дейности за развитие на физическото възпитание и спорта в образователните институции; Комуникационна стратегия като механизъм за взаимодействие между институциите при реализиране на спортни програми и дейности.*

### **III.7.2. Сфери на устойчивост на модела.**

Фиг. 17 илюстрира областите на устойчивост на изградената партньорска мрежа от институционални субекти (в контекста на нейната вътрешна и външна среда) от местната власт, образователната система и спорта при реализацията на спортни политики, програми и дейности в условията на автономност и децентрализация. Идентифицирани са две основни сфери на устойчивост – на ресурсите и на услугите, измерени през призмата на тяхната ефективност и ефикасност и параметрите на влияние.





Фиг. 17. Сфери на устойчивост на модела за междунституционално взаимодействие

Представените на табл. 3 подходи за реализиране на ефективна политика по отношение на участващите институции дефинират сфери на позиции, роли и отношение при изпълнение на спортна политика в условия на децентрализация и автономност на институциите.

**Табл. 3.** Подходи за реализация на доброто управление

<b>Характеристика на подхода</b>	
<i>Осигурява нормативната, политическата и институционалната рамка, както и патньорските мрежи, които са в основата на успешното управление</i>	<i>Осигурява постигане на стратегически цели, ефективно използване на ресурси, качествено предоставяне на услуги, както и прилагане на съответните норми и правила</i>
<b>Държавна и местна власт</b>	<b>Спортни клубове и образователни институции</b>
- ясно определя отговорностите на всяко управленско равнище	- разработва планове, гарантиращи постигането на визията, целите и стратегиите
- осигурява необходимите правомощия за изпълнение на делегираните отговорности	- обективно разглежда възможностите и алтернативите за развитие, предимствата и недостатъците
- насърчава спортните клубове и други субекти да участват в развитието и управлението	- ефективно управлява ресурсите за постигането на измерими резултати
- отчетност на резултати и прозрачност на процедурите	- наблюдава и контролира на всички участници в процеса
- разработва програми и стратегии, т.е. определя съвместно със заинтересуваните страни дългосрочната посока за развитие на физическото възпитание и спорта – проследява релевантността и изпълнението им	- поема отговорност за изпълнението - проследява, инициира, съдейства за изпълнението
- формира политика, създава рамка на управление	- приспособява/адаптира стратегията към промените в средата
- развива ефективни междуетровствени взаимоотношения и осигурява справедливо и равноправно разпределение на средствата между управленските равнища	- информираност и публичност при изпълнение на дейности и етапи - проследяващо действие по отношение на целите
- насърчава иновативното управление, което допринася за постигането на резултати	- предлага ефективни решения за оптимизация на дейностите
- осигурява публичност и достъпност на информация	- предоставя обратна връзка за реализиране на дейности, поддържа и проследява база данни

Ресурсното осигуряване на модела (финансово, информационно и технологично) следва да има съответните характеристики:

- да е ориентирано към целите и резултатите;
- да обхваща всички институционални и заинтересовани страни, имащи отношение към постигане на целите;
- да има проследяващ ефект по отношение средствата и разходите;
- да включва индикатори за изпълнение, ориентирани към всички отговорни участващи институции;
- да подпомага методически изпълнението на дейностите.

**Програмата** в случая се интерпретика като всяка подходящо и с определен замисъл интегрирана група от сходни дейности и проекти в отговорностите на конкретен институционален мениджър, по която се разходват ресурси за постигането на стратегическа цел на политиката. Програмата изисква допустимост при участие в проектни предложения на всички институции, органи, структури, имащи отношение към целевата група.

**Бюджетът по програми** е необходимо да:

- фокусира вниманието върху областите на конкретна политика;
- включва за допустимо партньорство и кандидатстване с проектни предложения всички заинтересовани страни – местна власт, образователни институции, спортни клубове и организации;
- заявява целите (ползите) от изпълнението на програмите;
- акцентира върху ефективността и ефикасността, а не само върху контрола за законосъобразност и целесъобразност;
- налага финансова дисциплина и ефективно разпределение на ресурсите;
- показва дали разпределението на ресурсите е съобразено с приоритетите;

- позволява анализи на ресурсите на „входа” и на целите (продукти, услуги, ползи), както и на цената на единица услуга по метода анализ на „разходи – ползи”;
- позволява да се планира предоставянето на услугите / продуктите и да се идентифицират възможности за иновативни подходи.

### **III.8. Програмно осигуряване на модела.**

#### ***III.8.1. Комуникационна стратегия (КС) – механизъм за взаимодействие между институциите при реализиране на спортни програми и дейности.***

Разработването на Комуникационна стратегия, като основен програмен документ, е в основата на управленския модел и е релевантен на правно-нормативното осигуряване на процеса. В същото време тя може да се разглежда като инструмент за политика, която подпомага дейностите на реализиращата я институция/структура, за промяна на средата и ефективността при реализиране на цели, мерки и дейности.

В основата на необходимостта от разработване и прилагане на КС стоят следните ***принципи и мотиви***:

- необходимост от реформиране на участващите системи и модели за управление;
- необходимост от достъпност/ публичност на информацията;
- спазване принципите на законност, прозрачност и субсидиарност;
- необходимост от повишаване на качество и ефективност на дейности, проекти, програми, услуги;
- необходимост от социално включване на целеви групи;
- необходимост от ефективен междуинституционален диалог;
- благоприятна и диалогична информационна среда.

Разработването на програмния документ се базира на следната **мисия и визия**:

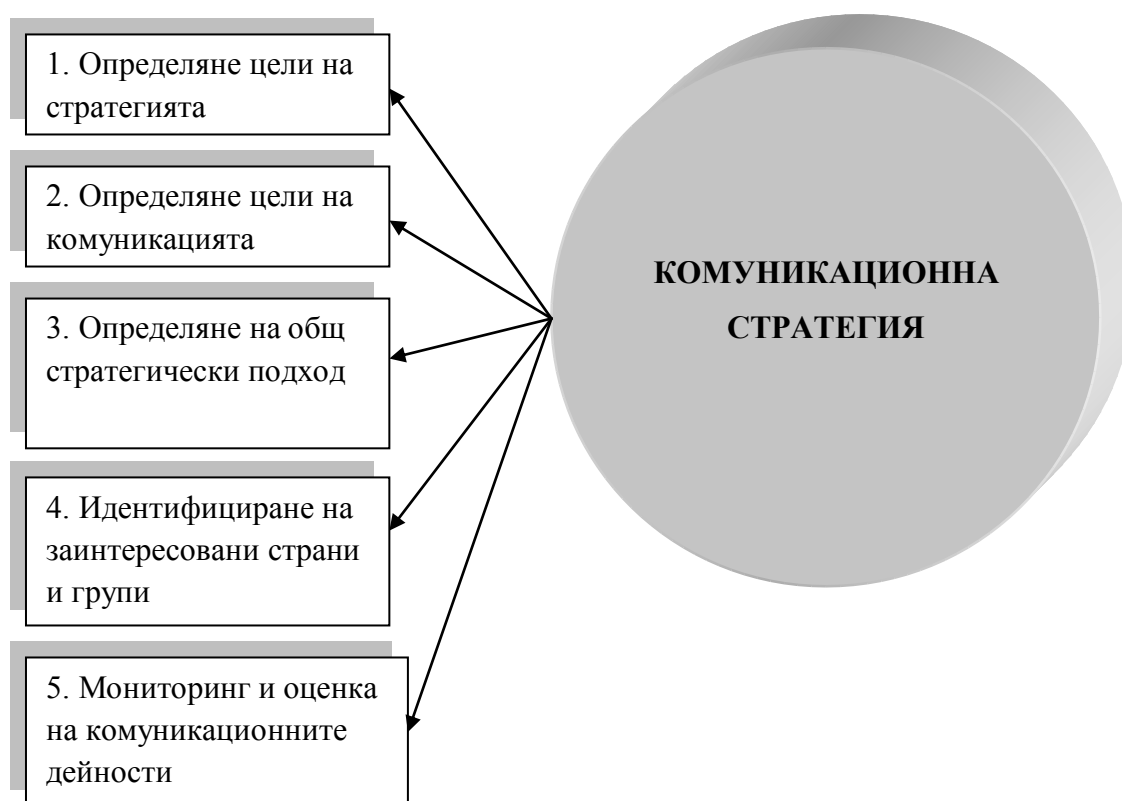
1. Да разпредели и осигури условия за планираните и предприетите действия.
2. Да се привлече вниманието върху конкретен социално значим проблем, имащ отношение към развитието на физическото възпитание и спорта.
3. Да мотивира и ориентира заинтересовани групи и институционални субекти към социално включване и гражданска активност.
4. Да създаде условия за преодоляване на бариери и предразсъдъци, стереотипи – нагласа към промените.
5. Да генерира нови идеи и направления за улесняване и достъп до информация – иновативен подход, популяризиране на добри практики, възможност за преодоляване на дефицити.

В процеса на проектиране и реализация на Комуникационната стратегия за взаимодействие между институциите, могат да се формулират следните **специфични цели и очаквани резултати**:

1. Повишаване на нивото и качеството на участие на подрастващите /деца и ученици/ в спортни дейности и физически занимания.
2. Подобряване на здравния статус и физическата дееспособност на целевата група.
3. Разширяване на обхвата и формите за социално включване на отделни целеви групи подрастващи.
4. Редуциране на броя и риска от прояви на нежелано антисоциално поведение – гражданско и здравно образование, социални умения.

5. Разширяване на възможностите за проявление на спортния талант и развитие по време и след завършване на училищното образование.
6. Подобряване на социалната, образователната и спортната инфраструктура и образователните възможности; създаване на социални умения чрез спорта и последващ трансфер в други сфери на живота (работа в група, самоорганизиране, инициативност).
7. Подобряване на условията и възможностите за свободен избор и достъп до спортни услуги, дейности, програми и съоръжения.

Теоретичният модел за разработване и прилагане на Комуникационната стратегия включва четири концептуални етапа, представени на фиг. 18.



**Фиг. 18.** Основни етапи при разработване и приложение на Комуникационна стратегия за междуинституционално взаимодействие при реализиране на програми за двигателна активност и спортни дейности



## **1 ЕТАП – ОПРЕДЕЛЯНЕ ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА**

Като стратегическа цели и приоритети при създаването на КС могат да бъдат обосновани:

- промяна на културата за занимания с физически упражнения и спортни дейности;
- повишаване броя, качеството и обхвата на спортуващите социално-възрастови групи подрастващи;
- включване на всички заинтересовани страни в процеса (институции, организации и структури) за постигане целта на образователната политика/реформа в областта на физическото възпитание и спорта.
- повишаване общото разбиране, че програмите за двигателна активност в детските градини и системните спортни занимания в училище (в рамките на учебния процес и извън него) допринасят за здравословния статус на всяко дете/ученик;
- създаване на ефективен механизъм за междуинституционален диалог при реализиране на общинска програма за оптимизация;
- подкрепа за изграждане на устойчива комуникационна инфраструктура, която създава условия за ефективен процес на управление на спортни програми и дейности.

## **2 ЕТАП – ОПРЕДЕЛЯНЕ ЦЕЛИ НА КОМУНИКАЦИЯТА**

*Основна цел на комуникацията* в стратегията е създаването на ефективен механизъм за утвърждаване на физическото възпитание и спорта като средство за здравословен начин на живот и разширяване обхвата на деца и ученици, системно практикуващи физически упражнения и спорт, благоприятна информационна среда и капацитет на институциите при реализиране на спортни програми – прозрачност на процедури, услуги, дейности, структури.

Включва следните дейности:

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

### **3 ЕТАП – ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ОБЩ СТРАТЕГИЧЕСКИ ПОДХОД НА ПРИНЦИПА НА ПАРТНЬОРСТВО И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ**

Включва следните дейности:

- взаимоотношения, базиращи се на взаимно доверие;
- споделени интереси;
- участие в процеса на вземане на решение;
- подкрепа от държавни институции чрез предоставяне на информация, методическа подкрепа или други ресурси;
- съгласуваност с държавни и общински публични институции;
- правно-нормативно осигуряване на процеса – легитимност на участниците;
- ясно дефиниране на участието и разпределението на задачите и отговорностите.

## 4 ЕТАП – ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СУБЕКТИ

Включва следните видове групи субекти (табл. 4):

а) с ниско влияние и отношение към спортни програми и дейности, образователна политика и здравословен начин на живот, т.е. планираните дейности могат да бъдат насочени само към информирание и консултиране;

б) с висока степен на влияние и значение, което налага да бъдат планирани дейности за информирание, консултиране, включване в процеса на сътрудничество и упълномощаване.

Табл. 4. Заинтересовани субекти

Видове заинтересовани групи	Субекти	Дейности
<i>С ниска степен на влияние</i>	Медии, бизнес, културни центрове, социални центрове, университети.	Информирание и консултиране.
<i>С висока степен на влияние</i>	Публични институции, имащи отношение към образованието, физическото възпитание и спорта; родители и училищни настоятелства; ученици; учители; административни ръководства на училища и детски градини; спортни клубове и организации; синдикати и браншови организации; социални партньори; НПО, които имат отношение към образование и деца.	Информирание, консултиране, включване в процеса на сътрудничество и упълномощаване.

## 5 ЕТАП – МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА НА КОМУНИКАЦИОННИТЕ ДЕЙНОСТИ

Функционирането на Комуникационната стратегия се определя от:

- добре формулирани цели;
- подходящо декомпозиране на задачите;
- създадената за тяхното постигане програма и ресурси за реализация;
- качеството на конкретния план за действие.

## **ГЛАВА IV**

### **ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ**

На основата на анализа на резултатите от проведените в съответствие с целта и задачите на дисертационния труд теоретични и социологически изследвания могат да се обособят следните основни изводи и препоръки:

#### **IV.1. Изводи към задача 1:**

1. Установява се концептуално разминаване между делегирани отговорности и политики при реализиране на програми за физическо възпитание и спорт сред учащите от страна на публичните институции.
2. Наблюдава се тенденция на фрагментарно и компенсаторно действие на институциите при финансиране на политики и програми без координиран баланс с изградена инфраструктура и ефективност на преките участници.
3. Равнището на изградения административен капацитет, квалификацията на човешките ресурси и формирания социален капитал на всички нива в системата се явяват решаващи фактори относно планирането, реализирането и мониторирането на политиките.
4. Съществуват дефицити при информираността и публичността на политиките, липса на разработена система от индикатори, проследяващи ефективността на вложените ресурси, както и проводимост на информация между секторните политики.

#### **IV.1. Изводи към задача 2:**

5. Системата за планиране, реализация и мониторинг на действащите програми от страна на институциите са обвързани с компетентност на административните кадри, наличие на спортна инфраструктура, а

не с потребности, интереси и възможности на учащите се (социалните потребители).

6. Голяма част от дейностите в областта на физическото възпитание и спорта в образователните институции се финансират въз основа на проектни предложения (програмно финансиране), липсва държавен стандарт и регламентирано включване на деца, родители и др.
7. Съществува разминаване между планирани програмни дейности и съществуваща спортна инфраструктура, както и липса на съгласуваност между държавни и общински политики за планиране на градска среда при реализиране на спортни програми сред учащите, което се дължи на автономността на институциите от държавната и местната власт.
8. Оформя се силно изразена регионална специфика по отношение на възможности, условия и ресурси, необходими за реализиране на спортни дейности, което оказва пряко въздействие върху формиране на култура на поведение по отношение на двигателната и спортната активност.

#### **IV.1. Изводи към задача 3:**

9. Очертава се пряка зависимост между качеството на учебния процес по физическо възпитание и спорт, квалификацията на спортните педагози и изборът на извънкласни и извънучилищни спортни дейности.
10. Ключовите фактори, с които е свързана мотивацията и отношението на учениците за социално включване и участие в спортни дейности, са: изградена спортна инфраструктура, осигурени хигиенно-епидемиологични условия, транспорт, достъпност – социална и пазарна цена на услугата, култура на поведение, социален статус и пол.

11. Участието в спортни занимания и интереси е продиктувано най-вече от желание за социален контакт и пълноценно общуване с групата на връстниците, което очертава силно изразената социализираща роля на спорта като социален фактор, имащ отношение към формиране на личностни и психологически качества.
12. Наблюдава се ясно изразено доверие към образователната институция при възможности за практикуване на вид спорт – като територия и като експертност на учител/педагог, при което учениците отхвърлят императивни, конвенционални модели и форми за практикуване на спортни дейности.
13. Потвърждава се необходимостта от позитивни послания и кампании, които да приобщават подрастващите и формират устойчива мотивация за участие в спортни дейности, както и включване на родителите като основен фактор при избора и начално въвеждащо обучение по вид спорт, и формирането на система от знания, символични значения, потребности и интереси за устойчиво спортно участие.
14. Спортните мениджъри, общинската администрация и образователните институции, следователно, трябва да създадат подходяща среда (комплекс от социално-психологически, познавателни, организационни, ресурсни, комуникативни, нормативни и физически условия), която да позволява да се случи процесът на социално учене при практикуване на спортни дейности.

#### **IV.1. Изводи към задача 4:**

15. Проектираният модел и механизми за взаимодействие между образователни институции, местна власт и спортни структури е ключова предпоставка за ефективно реализиране на съвместни политики, планиране и проследяване ефектите от спортни дейности и програми за развитие на физическото възпитание и спорта сред

подрастващите в контекста на децентрализация и устойчиво териториално развитие.

16. Действащата правно-нормативна система не съответства на идентифицираните условия за субсидиарност, демократичност и достъп до качествени спортни и образователни услуги, подпомагащи развитието на физическото възпитание и спорта.
17. Липсва обоснована връзка между политиките и програмите на МОН за интеграция, социално включване, превенция на рисково поведение, превенция на отпадането от училище, здравно и гражданско образование с програмите на ММС за развитие на физическото възпитание и спорта сред учащите се.
18. Експерти и специалисти, работещи в системата на образованието, не познават в достатъчна степен възможностите за програмно осигуряване на спортните дейности, както и недостатъчно компетенции, умения и практическа информираност от страна на спортните специалисти относно съвременни тенденции в развитието на образователните дейности, за работа с деца и ученици от различни възрастови, специфични и рискови групи.

#### **IV.1. Изводи към задача 5:**

19. В програмното осигуряване на всички нива липсват проследяващи критерии и индикатори от информационно-технологично проследяване на процеси и дейности, както и изградена система за институционална отговорност през всички етапи на планиране, реализация, мониторинг и управление.
20. При въвеждането на нови програмни и институционални промени не се осъществява достатъчно информираност и гъвкав механизъм за административен капацитет и подготовка на човешките ресурси – липсва анализ при планиране, обратна връзка и оценка на риска при

управление на спортни дейности в условия на децентрализация и променени правомощия и отговорности на институциите.

#### **IV.2. Препоръки**

Предложените по-долу препоръки са адресирани към съответните образователни и общински институции (детски градини, училища, местна власт, МОН, ММС) относно подобряването процеса и ефективността на формирането и реализацията както на самостоятелни, така и интегрирани междуинституционални политики.

1. Разработване на програми за двигателна и спортна активност, в т.ч. на учебни часове (образователни модули) по здравословен начин на живот, вкл. за ученици, освободени по здравословни причини от часове по физическо възпитание и спорт в предучилищните и училищните образователни институции.
2. Осигуряване на ресурси за издръжка на училищна спортна база, чрез нова формула, разработена на местно ниво за финансиране на общински образователни институции (за определяне на делегиран бюджет).
3. Общините да разработват програма за насърчаване на деца с изяви дарби в областта на спорта и да предлагат мерки за насърчаване на техните семейства.
4. Създаване на механизъм за взаимодействие между местна власт, спортни организации и образователни институции за реализиране на програми сред подрастващите – спорт в свободното време, извънкласни и извънучилищни дейности, ваканционни програми и др.
5. Създаване на условия и система за обучение, поддържаща квалификация и мотивация на специалисти на всички нива – държавни институции, местна власт, образователни структури,



спортни субекти (педагози, треньори, спортни доброволци) – за реализиране на дейности и програми, съобразно динамиката на социално-икономическите промени и потребностите на практиката.

6. Създаване на мултидисциплинарни екипи при планиране и реализация на спортни програми и дейности в образователните институции, както и интегрирането им с политики и програми за превенция на отпадането, за интеграция и социално включване, здравно и гражданско образование и др.
7. Създаване на система за информираност и публичност, обратна връзка и оценка на риска, чрез ефективно действаща и прилагана комуникационна стратегия, като част от програмното осигуряване на процесите за развитие на физическото възпитание и спорта.
8. Създаване на условия за програмно и информационно-технологично осигуряване на спортните дейности, в която водеща да не е ролята на институциите и техния административен капацитет, а нуждите и потребностите на прекия бенефициент – детето и ученикът.

### **Приноси на дисертационния труд**

1. Проследени, анализирани и формулирани са основните недостатъци и несъответствия в програмното осигуряване при реализиране на спортни дейности и програми в образователните институции, на формите и методите на децентрализация и прилагането на европейските принципи за управление в публично-обществения сектор – субсидиарност, социално включване и равнопоставеност, демократизация на участието и др.
2. Проектиран и научно обоснован е теоретико-приложен модел за взаимодействие между образователни институции, местна власт,

държавни институции и спортни субекти при реализиране на програми за спортни дейности сред деца и младежи на основата на принципа на субсидиарност в условията на децентрализация.

3. Разработена е Комуникационна стратегия за подпомагане процеса на реализиране и управление на спортни програми в образователните институции, включваща всички етапи на процеса, структурни и институционални нива на взаимодействие.
4. Разработена е технология и методически насоки при създаване и реализация на училищни програми за здравословен начин на живот, училищни кампании за двигателна активност, дейности в областта на физическото възпитание и спорта.
5. Разработен е модел за устойчив механизъм и система от правила за ефективно управление на ресурсите, съгласно институционални правомощия, обхват на отговорностите на участващите структури и потребности на преките бенефициенти, отговарящ на съвременните процеси и промени в социалното развитие.
6. Създаден е реално приложим междуинституционален механизъм за партньорство в междусекторни политики, устойчиво развитие и социална промяна при реализиране на програми за физическо възпитание и спорт сред учащите се.
7. Формулирани са индикатори за оценка на риска, влиянието на фактори от вътрешна и външна среда и устойчивостта на системата за реализиране на програми за спортни дейности сред подрастващите.
8. Обоснована е необходимостта от прилагане на европейските принципи за управление в публично-обществения сектор и приложението им в технологичен модел за ресурсно, програмно и комуникационно обезпечаване на спортни програми и дейности в образователните институции.

### Публикации по темата на дисертационния труд

1. Сандански, И., **И. Димитрова**. Механизъм за институционално взаимодействие при реализиране на спортни дейности, сп. Спорт и наука, бр. 4, 2012, с. 95-103.
2. **Димитрова, И.** Съвременни акценти в управлението на спортните дейности в контекста на местното самоуправление (по примера на Столична община), сп. Спорт и наука, бр. 6, 2012, с. 132-143.
3. **Димитрова, И.** Устойчиво развитие и социална промяна чрез извънкласни и извънучилищни дейности. Сборник на международна научна конференция „Хуманизъм и прагматизъм в образованието на XXI век”, ноември 2012 г., Варна, 151-157.
4. **Димитрова, И.** Комуникационна стратегия – механизъм за взаимодействие между институциите при реализиране на програми за двигателна активност и спортни дейности. Сборник доклади на XVIII научна конференция „Личност, мотивация, спорт”, том 18, НСА Прес, 2012, с. 350-359.