

*School for Teachers
Училище за учители*

УЧИЛИЩНИЯТ ДИРЕКТОР – ЛИДЕР, АДМИНИСТРАТОР ИЛИ МЕНИДЖЪР

Румена Милова

Професионална гимназия по икономика „Тодор Генчов Влайков“ – гр. Клисурса

Резюме. Статията представя какви са отговорностите на един директор на професионално училище в XXI век. Чрез използване на класификация и примери са демонстрирани предимствата и недостатъците на всеки стил училищно управление.

Keywords: school headmaster, vocational education, management, leadership

„Измерваме големината на това, което сме осъществили, с препятствията, които сме преодолели, за да постигнем целите си!“

Буукър Вашингтон

Този цитат показва как съвременният училищен директор трябва да съчетава у себе си качества като иновативност, инициативност, предприемчивост, находчивост, креативност, умения за работа в екип, отговорност, самоусъвършенстване и непрекъсната квалификация, за да ръководи успешно училището. Това са едни от най-важните промени във функциите и визията на директора на училищната институция.

Според *официалната длъжностна характеристика* директорът е лице, което планира, организира, ръководи и отговаря за осъществяването на държавната политика в областта на образованието и цялостната административно-управленска и финансова дейност в училището.

Понятието **„мениджмънт“** се използва като глагол – управлявам, и като съществително – човек, изпълняващ ръководни и координиращи функции, като управленски екип.

Понятието **„администрация“** има латински произход и означава „спомагане, помощ, управление, водене“.

Под понятието **стил на управление** следва да разбираме специфичния начин на изпълнение на управленските функции, осъществяван в конкретно време и конкретни условия.

Промените в образователната система са ориентирани към утвърждаване на училището като автономна педагогическа и юридическа институция. Като нейно лице, училищният директор е изправен пред трудности при определянето на баланса между приоритетните и рутинните задачи. Балансирането между тях е в основата на успешното и ефективно реализиране на управленската функция на директора. От важно значение за тяхното реализиране е *стилът* на управление. В литературата са известни много класификации на управленски стилове. Днес повечето от авторите ги разделят на два типа – ориентиран към междуличностните взаимоотношения и насочен към задачите, които решава училището.

Стилът на управление се определя като:

- съвкупност от методи и похвати за решаване на задачите на управлението;
- форми на взаимодействие с другите – подчинени, високостоящи или равни;
- маниер на работа.

Трите основни стила на управление са диференцирани от К. Левин:

- авторитарен;
- демократичен;
- либерален.

Доминиращият стил на управление в образованието зависи от личностни и външни фактори. Към личностните фактори спадат: характерологични качества, обща култура, образование, темперамент, възпитание, емоционалност, воля. Външните фактори са: целите, ресурсите, нормативната база, моделите за подражание и др.

Директорът с **авторитарен стил** на управление точно се придържа към правилата и всички нормативни уредби до най-малка подробност. Той стриктно ги налага като необходими и задължителни. Строго контролира всичко и не допуска отклонения от своите планове, мотивирайки се със стремеж към високи постижения винаги и на всяка цена. И в много случаи има добри резултати по отношение на учебния план. Академичните успехи в този случай, за съжаление, имат твърде висока цена за сметка на атмосферата и творчеството на целия колектив. Директорът говори рязко и назидателно, повишава тон, малко се усмихва, погледът му е строг и санкциониращ. Стопира всяка инициатива, признава само и единствено собственото си мнение. Той разпределя задачите, дава нареждания и държи на точното им изпълнение. Не допуска експериментирание на интересни, нови или нетрадиционни идеи. Строгий контрол обикновено се поддържа заради опасения да не загуби авторитета и водещата си роля в управлението. В основата стои недоверие, надменност, подозрение и опасение за домогвания до професионалната му позиция. Личностното развитие и създаване на приятелски отношения не са реални.

За **демократичния** директор контролът също е много важен, но средствата за контрол са различни в сравнение с авторитарния. Тук има взаимодействие чрез механизми на сътрудничество и съвместна дейност. Учителите заедно с директора избират учебници, изработват планове, заедно следят за изпълнение на задачите. Директорът запазва ръководната си роля, но скъсява в разумни граници дистанцията с учителите, така че те да се чувстват свободни да предлагат идеи, да обсъждат спонтанно възникнали въпроси, да търсят директора в качеството му на съветник, експерт, ръководител. Контролът се реализира чрез осъзнаване на взаимната отговорност на целия педагогически и непдагогически колектив за качеството на обучението и постепенно се формират механизми на самоуправление. Принудата и казармената дисциплина са заместени с поемането на отговорност за собственото поведение и успехи при познаване и осъзнаване на правата и задълженията на всеки от участващите в екипа.

При **либералния** стил на управление директорът като че се дистанцира от учебния процес, отхвърляйки от себе си отговорността за всичко, което се случва в училище или в детската градина. За да бъде добре приет от колегите и да изгради безконфликтни отношения, той скъсява максимално дистанцията, не държи особено на спазването на правила и норми, няма ясно оповестени изисквания и при това положение постигането на добри резултати не е реално. Отказът от контрол върху процеса нерядко създава хаос и твърде изменчиви стандарти. Този стил на управление се характеризира с най-ниска степен на удовлетвореност и най-ниско качество на резултатите от съвместната дейност.

За разлика от авторитарния стил, който допринася за по-голяма производителност, удовлетворението от труда е най-високо в групите с демократичен стил на ръководство. Ниско е удовлетворението в групите с авторитарно и либерално управление. Подходящо е съчетаването на елементи от авторитарния и демократичния стил. Освен постигане на високи резултати от образователния процес успешният ръководител на образователна организация следва да създава условия за добри междуличностни отношения, атмосфера на взаимопомощ и сътрудничество с цел разгръщане в най-голяма степен на потенциала на обучавани и обучаващи.

В Професионална гимназия по икономика „Тодор Влайков“ – гр. Клисуря, обикновено стилът на управление е демократичен. Демократичният стил води до интензивна двупосочна комуникация между директор и учители и между учителите, при което се стимулира активността на участниците и всички работят с желание в екип. Водеща е позитивната нагласа. Демократичният директор има отворени жестове, предразполагащ глас, оживен лицеизраз, усмивка и насърчаващ поглед. Той не само постига добри резултати в обучението, но успява да сплоти колектива и да създаде чувство на принадлежност.

Ефективната работа на училищния ръководител е невъзможна без делегиране на права и отговорности. Много важно е във всяко училище да се диференцират точно управленските функции на директора, което ще му даде възможност да насочи усилията си главно към създаването на организация за провеждане на резултатна учебно-възпитателна работа, ефективна дейност на педагогическия съвет, качествена квалификационна работа в училище. Необходимо е училищният директор да фокусира вниманието си върху главните въпроси, да умее да организира и разпредели времето си в интерес на работата, да създаде условия за целесъобразно използване на потенциала на училищния колегиум в зависимост от интересите и способностите им, да осигури дългогодишна перспектива в дейността на учителския колектив. За да ръководи ефективно училището, е необходимо директорът да отчита своята работа, да усъвършенства структурата на работното си време. Самият процес на анализиране на изразходваното време през деня и седмицата е важно организиращо начало. Именно самонаблюдението разкрива нерационалните моменти в дейността на ръководителя на училището и предизвиква то да се използва икономично, да се работи по-резултатно. По този начин директорът може да увеличи времето за онези дейности, които са свързани с главните му функции – ръководство на изпълнението на Държавните образователни изисквания, прилагане на нормативните документи в областта на образованието, създаване на условия и стимулиране на творческите изяви на учителите и учениците и контрол на административно-стопанската дейност. Разпределението на отделните дейности трябва да съответства на тяхната значимост. Всичко това допринася за създаване на организационна култура в управленския му труд.

Една от най-важните роли на директора е тази на координатор. Смята се, че организацията на работата по групи остава най-ефективното средство за постигане на поставените цели. За да се получат нещата, трябва точно да се определени работата, която е възложена, да се прецизира делът на отговорност за изпълнителя, като се търси винаги как да се стимулира той при успешното ѝ извършване. Все повече училищни организации осъществяват реализацията на посочени идеи с преминаване към хоризонтална структура за разпределяне на правомощия и отговорности между членовете на училищната общност на основата на екипната организация на работа. При добър координатор, ръководещ и следящ за действията на подчинените си, екипният модел на работа е предпоставка за изграждане на ефективни механизми за своевременен обмен на текуща информация, улесняване на процеса на вземане на решения, скъсяване на срока за изпълнение на задачите, подобряване на качеството на извършената работа и повишаване на конкурентоспособността на организацията като цяло. При този вид координиране на дейностите и работата в екип е възможно да възникне проблем на основата на неузрялото възприятие на

обществото каква всъщност е функцията и какви са точно определените задължения на директора, основано на заливането на образователната система с многобройни изисквания, пречупени през собствената призма на всеки член на колектива.

По мое мнение училищният мениджмънт е изключителна отговорност. Ръководителят се намира в пресечната точка между нуждата на училището и нуждата на учители и ученици. Успешният и модерен управленец интегрира усилията на сътрудниците си и притежава множество качества – освен чисто човешки и такива на мениджър-лидер – достъпен е, делегира правомощия, търси не вината у някого, а причината за така стеклите се обстоятелства. Съвременният директор на училището е нужно да бъде толерантен, развиващ възможностите за екипна работа, генериращ добър психологически климат в екипа, отворен за нови идеи, знаещ кога, как и по какъв начин да мотивира колектива. Той е стратег, умее постоянно да развива професионалните и личните си качества, притежава увереност в правилността на заеманата позиция и способността да я защитава, координатор и ефективен комуникатор, прилага високи вътрешни стандарти за работа, способност за преодоляване на стереотипите и намиране на нетрадиционни начини и пътища за решаване на проблеми и задачи, като създава и използва иновационни управленски технологии.

В теорията на мениджмънта понятието „фирмена корпоративна култура“ се свързва със стратегията на точно определената фирма. Тази култура е индивидуална и неповторима и изграждането ѝ е дълъг процес на усвояване на уникалните норми, ценности, представи и начин на мислене от страна на сътрудниците във фирмата, респективно – в училището. Изменението и усъвършенстването ѝ е продължителен процес и приоритет на ръководителя. Има някои специфични черти от тази култура, които са приложими в управлението на образованието/училището – липса на анонимност при осъществяване на промени в управлението и особеностите при подбора на персонала – не най-образования, с най-много стаж, а подбирането на най-подходящия за длъжността учител, който се доближава до начина на мислене и до училищната управленска култура.

Практиката показва, че революцията в управлението, каквато Джек Уелч прави, има няколко елемента и една философия на блестящото управление: „Както се отнасяш към работниците, по същия начин те ще се отнасят към клиентите, а от това зависят доходите“, респективно – плодотворите от приложението обучение и възпитание, „Лидерът е като градинар – постоянно се грижи за хубавите цветя с лейка и тор в едната ръка, а с другата скубе плевелите“, „Бъди щедър на награди не само за душата, но и за портфейла“²⁾.

Всяка от тези елементарни на пръв поглед мисли е мощен двигател за успешния стратегически мениджмънт и е на първо място свързана с изгражда-

нето на уникална управленска училищна култура.

В тази връзка директорът, като мениджър на училището, има правомощията да мотивира и стимулира морално и материално колегите си, които работят ефективно, които привличат ученици в гимназията, които използват умело интерактивни методи на преподаване. Това е възможно чрез прилагане на диференциран подход при определяне на допълнителното трудово възнаграждение на педагогическия персонал чрез еднократни материални награди и еднократно допълнително трудово възнаграждение за постигнати високи резултати в учебно-възпитателната дейност. По този начин се създава позитивна конкурентна среда, в която всеки иска да се докаже, да изяви най-добрите си страни, да вдъхнови и мотивира своите ученици за постигане на по-високи резултати, за участие в олимпиади и състезания. Особено важна е и моралната награда – да се похвали и поощри този учител, който е заслужил, който е работил повече, който е постигнал по-високи резултати, който е създал добър микроклимат в класа си.

Управлението в образованието се подчинява на общите управленски принципи, посочени в теорията по мениджмънт. И тук, както във всяка организация, успешното управление е свързано с постигане на висока ефективност, която се изразява в оптимално използване на наличните ресурси (делегиран бюджет), за максимално добри резултати – в случая качество на образователната услуга. Постигането на качество в образованието води до редица положителни ефекти за образователната организация – по-голям брой желаещи да се обучават в нея, по-добро финансиране и по-голям размер на бюджета, възможност за по-добро заплащане на обучаващите и ползване на висококвалифицирани преподаватели. Успешното управление в образованието, както и във всяка друга област, е в пряка зависимост от управленските качества на ръководителя, който следва да притежава не само формална власт (по силата на длъжността, която заема), а също и личностни лидерски качества и авторитет, с които да мотивира обучаващи и обучавани към усъвършенстване.

Ефективното управление на училището е това, чрез което се постига възможно най-висока степен на реализация на своите цели в сравнение с други подобни училища, а учениците показват високи резултати в тестовете и другите форми и методи за измерване и оценяване на постиженията в областта на основните знания, умения и компетентности. 6)

Като директор на малко училище в малко населено място, мога да споделя, че длъжността директор я приемам като мисия и кауза за осъществяване на училището, за реализиране на приема на ученици, в тази връзка за осигуряване на бюджета на училището, което е в пряка зависимост от броя на учениците. Директорът е този, който трябва да мисли стратегически, да мотивира персонала, да създаде условия за по-ефективен учебно-възпитателен процес, да подобри материално-техническата база в училището, да работи по проекти, които ще подпомогнат

финансово делегирания бюджет на училището и ще привлекат ученици, а също така ще мотивират и учителите за по-ефективна работа.

През последните три години ПГ по икономика „Тодор Влайков“ – гр. Клисура, успешно развива проектна дейност за привличане на финансови ресурси в училището по различни национални програми на Министерството на образованието и науката, както и по Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“, съфинансирана от Европейския социален фонд. Всеки проект допринася за успешна работа в екип на целия персонал, осмисляне на свободното време на подрастващите, възможност за изява на таланти и способности, подобряване на материалната база, за да стане наистина училището ни желана територия за учениците. Не на последно място е фактът, че работата по проекти подпомага финансово училищата, особено малките, а също така е допълнителен финансов стимул за работата на педагогическия персонал. Професионална гимназия по икономика „Т. Влайков“ – гр. Клисура, се стреми да развива положителни промени, свързани с изпълнение на инвестиционни проекти, ремонти, участие в национални програми и оперативни програми, олимпиади и състезания. 85% от учениците участват в извънкласните дейности по проект „Да направим училището привлекателно за младите хора“ – УСПЕХ – Училище за себеутвърждаване и подготовка към европейски хоризонти“. Над 24 000 лв. сме усвоили по този проект за закупуване на оборудване и обзавеждане, за материали, с които работят групите по проекта, за външни услуги – екскурзии, отпечатване на брошури и дипляни, снимки и посещения на музеи, както и за възнаграждения на учителите и служителите по проекта. От друга страна, се дава възможност всяко дете да изяви себе си, да прояви таланта си, да стане по-общително, да преодолее проблеми в комуникацията между учител и ученик, да покаже на какво е способно. Групите по проекта са в различни културно-образователни области – хуманитарни науки, предприемачество, гражданско образование и културни компетентности: „Вести от училищния двор“, „Млад приложник“, „Български обреден календар“, „Паметни места в България и в света“, „Озеленяване и цветарство“.

Над 70% от учениците участваха в проект „Ученически практики“, като работиха на реални работни места като счетоводители, финансисти, продавач-консултанти, деловодители и секретари. Това мотивира учениците при избора на бъдещата си професия да вложат повече упоритост и енергия, за да постигнат целите си, да продължат образованието си, да повишат резултатите си на външните оценявания. Гимназията ни поддържа професионални отношения с фирмите партньори за провеждането на ученическите и производствените практики. Голяма част от завършилите ученици остават на работа във фирмите, в които са били на практика. Връзката между училището и бизнеса се утвърждава с всяка изминала година. В училището ни има създадени и функ-

циониращи учебно-тренировъчни фирми, в които се извършват дейности като в реално предприятие.

Общият извод е, че особено малките училища с малък брой ученици в дневна форма на обучение се нуждаят от финансово подпомагане чрез работа по проекти, като проектните дейности са основният инструмент за привличане на допълнителни финансови средства в училището. Тук ролята на директора като лидер, като мениджър, като управляващ, който мисли и действа стратегически, е особено важна. Одобрението по проектите е в резултат на добре свършена работа от страна на директора – предварително подготвени документи, с които се кандидатства в определения срок, спазване на изисквания, процедури, нормативни документи и своевременно отчитане на средствата по проекти, по Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ и др. Пример за добра проектна дейност на директора е фактът, че при годишен бюджет на гимназията 120 000 лв. имаме финансови средства по проекти на стойност над 360 000 лв., което е три пъти над годишния ни бюджет.

Това води до създаване на благоприятни условия за работа, до подобряване на материално-техническата база, до повишаване на авторитета на училището, а от там и до повече ученици, до мотивиране и вдъхновяване за работа на учители и ученици. Личният пример е от особено значение и това се доказва през последните години в училището ни!

ЛИТЕРАТУРА

- Бъкингам, М., Кофман, К (2001). *Нарушете всички правила*. Класика и стил; С., с.281.
- Ангелов, Ал., Джак, У. (1999). Мениджърът на XXI век, *Лидер*, с.14. Информационен бюлетин. *Управление на средното образование* ; 2 (2004 г.), 3 – 4 (2006 г.).
- Закон за народната просвета, Правилник за прилагане на Закона за народната просвета.*
- Рамкова длъжностна характеристика за длъжността „Директор“ на държавно училище; Утвърдена на 01.07.2010 г.*
- Радев, Пл. (2014). *Наръчник за училищни директори*, УИ „П. Хилендарски“.

REFERENCES

- Bakingam, M., Kofman, K (2001). *Narushete vsichki pravila*. Klasika i stil; S., s.281.
- Angelov, Al., Dzhak, U. (1999). Menidzharat na XXI vek, *Lider*, s.14. Informationsen byuletin. *Upravlenie na srednoto obrazovanie* ; 2 (2004 g.), 3 – 4 (2006 g.).

Zakon za narodnata prosveta, Pravilnik za prilagane na Zakona za narodnata prosveta.

Ramkova dlazhnostna karakteristika za dlazhnostta "Direktor" na darzhavno uchilishte; Utvardena na 01.07.2010 g.

Radev, Pl. (2014). *Narachnik za uchilishtni direktori*, UI "P.Hilendarski".

SCHOOL HEADMASTER – A LEADER, ADMINISTRATOR OR MANAGER

Abstract. The paper presents the responsibilities of a vocational school' headmaster in the twenty-first century. With the use of classification and examples, the advantages and disadvantages of each style school management are demonstrated.

✉ **Mrs. Rumena Milova**

Vocational School of Economics "Todor Vlaykov"

Klisura, Bulgaria

E-mail: pgi_klisura@abv.bg