

CHARACTERISATION OF THE SCHOOL AS AN OBJECT OF MANAGEMENT

Svetlozar P. Vatsov

ABSTRACT: The modern vision of the school as an object of management is based on the understanding that it is, above all, a social organization. This means that the general principles of organization and management must be applied to its management, taking into account the particularities and characteristics of the school system and their organizational structures. The report examines several areas where management of educational institutions is noticeably different from that of other organizations.

KEY WORDS: Management, organization, educational institutions, characteristics of the school system.

Изследването е финансирано по вътрешноуниверситетски проект № РД-08-135/07.02.2018 г. на Шуменски университет „Епископ Константин Преславски“.

Образованието като сфера на дейност в обществото, също както и другите сфери, е свързано с дейността на множество социални организации и системи. На неговите институции са присъщи всички атрибути на социалните системи, организации и структури. Това позволява върху образованието да се разпространят всички основни подходи, принципи, методи на мениджмънта или общата теория на управлението. В тази връзка образованието и училището се явяват обект на изучаване не само от педагогиката, но и от много други гранични, интердисциплинарни науки – психология, право, икономика, социология, антропология, история, медицина, демография и др.

Едновременно с това не бива да не се вижда и много съществена специфика на образованието, неговите големи различия от сферата на бизнеса – търговия, банково дело, застраховане и др. Затова на управляващите в образованието ще се налага винаги да решават управленски задачи от друг характер в сравнение с ръководителите и мениджърите от другите сфери. Именно затова става дума не просто за механическо трансфериране на общите подходи, принципи и теории на мениджмънта в образованието, а за създаване и развитие на особена наука - "Образователен /училищен/ мениджмънт".

В рамките на тази наука не само се конкретизират общите закономерности на управление на социалните системи, но и се отразяват специфичните закономерности, които на свой ред обогатяват науката за управление, възприета от международната научна общност с универсалния термин "мениджмънт". Управлението в образованието, като млада наука, е не само способна за „внос“ от други сфери и други страни, но е и способна да създава идеи, имащи общонаучна ценност и да ги "изнася" в други области и сфери. Така например теорията за "човешките отношения" в мениджмънта може да намери своето най-добро и адекватно осмисляне, ако тя се възприема като методологическа основа на управлението в образованието.

В литературата по проблемите на управлението на училището /педагогическа или управленска/ и в масовото управленско съзнание на управленския състав в системата на образованието са разпространени и битуват две нежелателни крайности, два погрешни стереотипа на възприемане на училището като обект на управление. Тяхното непреодоляване ще продължава да създава трудности в постигането на ефективно управление на училището.

Според първия стереотип училището е толкова специфично, че въобще управлението не може да се разглежда извън педагогическата наука. Този стереотип е свързан с продължителното откъсване на училището от магистралните направления в развитието на организационната и управленската наука, което поражда преувеличаване на спецификата на училището, че то не прилича на другите организации.

Понятен и даже похвален е стремежът на педагозите да отстояват своеобразието и уникалността на училището и нежеланието им да го сродяват с други социални организации /например с болница, фирма, театър/. В течение на дълго време училището се отъждествява с осъществявания в него процес на обучение и възпитание. В резултат и управлението на училището като че ли само и единствено се свежда до управлението на образователния, учебно - възпитателен процес. При това неоправдано тясно се разбира от ръководителите на училищата съдържанието на управленската дейност или тя съзнателно изтласква в периферията на училищната дейност редица въпроси от управленски характер: проблемите на училищните общности, развитието на училището, организационната култура и организационното поведение, много дейности, които не са образователни, но създават за учебния процес в училище необходимите ресурси и условия, външни връзки на училището, системата на управление на училището, управлението на педагогическите иновации, оценяването на резултатите от дейността на училището и много други.

Опасно е, ако управлението на училището се свежда до управление на учебно-възпитателния процес и отделни учебни занятия. Това създава вредна илюзия: учени и практики започват да говорят, че за управлението на училището по принцип са напълно достатъчни педагогическите знания, а собствено управленските знания са по-малко значими или те ще се "научат" в процеса на работа на основата на "опита" или като се следва "здравия разум".

Според втория стереотип спецификата на училището е измислено твърдение. През последните години, когато думата "мениджмънт" стана извънредно популярна и даже модна в нашата страна, се появи и започна да се разпространява друг, противоположен на предходния, възглед за училището като обект на управление. Неговите изразители поставят пълен акцент на универсалността, на всеобщата приложимост на идеите на мениджмънта и управлението на организациите, но без всякакво отчитане на спецификата на управляемия обект. Срещат се изявления, че е все едно какво се управлява: училище, кораб, завод – за това са достатъчни знанията от общото образование. Безспорно зад такива твърдения се крие определена управленска дилетантщина и непрофесионализъм. Практическа реализация на подобни възгледи рекламират "експерименти" или "иновирание на управлението", в резултат на което към управлението на училището и образованието започват да се присъединяват хора, които нямат особена представа от училище и образование.

В какво е принципиалната грешка на тези въпроси? Според нас, в неправилното разбиране на общността на тези най-общи принципи на управление. Тя не означава отказ от отчитане на спецификата на обекта на управление в различните области, а напротив - задължително предполага такова отчитане. Науката за управление на организациите не вярва във възможността за успешно управление, неосновано на познанието за обекта. Това е един от най-важните управленски принципи – управление съобразно спецификата на обекта за управление.

Съвременното виждане разглежда училището като обект на управление, като отхвърля нежелателните крайности. Анализът на изследванията у нас в областта на управлението на училището показват, че в теорията на организацията и управлението на образованието съществува синкретизъм с българската педагогическа мисъл, но това не е особено плодотворно. Можем да отбележим, че с течение на годините теорията на организацията и управлението на образованието вече се оформи като значима интердисциплинарна теория. Докато преди две десетилетия беше трудно защитима „тезата, че у нас е разработена и формирана теория на организацията и управлението на образованието"[2, с. 27–28], сега това вече е самостоятелна научна област.

За крайностите в тази област пише и Илия Симеонов: "В последните години в българския език вместо термина "организационно управление" доста често се промъква английската дума "мениджмънт" /management/. Причините за това са както формални, така и същностни. От една страна, извършващите се у нас обществено - икономически промени засилиха влиянието на западната наука и практика и това доведе до механично пренасяне на опит и термини. Стана модерно дори без необходимост да се възприемат чужди наименования. По такъв начин и непромененото досегашния си характер управление стана мениджмънт, а изпълняващият

старите си функции директор – мениджър"[3, с. 7].

От друга страна обаче използването на този термин подсказва настъпилите съществени изменения /или потребността от такива изменения/ в характера на управлението, което трябва да се осъществява в една страна, въвеждаща във всички сфери на обществения живот пазарните взаимоотношения. Господствалата доскоро система на управление и свързаният с нея централизиран командно - разпоредителен стил налагаха предимно транслиращи функции на управляващите. Не може да се отрече, че макар и бавно, настъпиха изменения в структурата и съдържанието на управленските функции. Освен чисто административните си задължения, директорът на една организация /включително и този на училището/ е принуден в работата си да се занимава с трайно осъществявани дейности от рода на правните, стопанско-финансовите, маркетинговите и други подобни, които са типични за работата на мениджъра.

Ако трябва да се обобщи казаното по-горе, следва да подчертаем, че съвременното виждане за училището като обект на управление не се основава на противопоставянето и абсолютизирането на двете крайни позиции. За изследователите на управлението училището се явява преди всичко социална организация. А това означава, че в неговото управление е необходимо да се използват всички известни постижения на интердисциплинарните науки за организацията /теорията на организациите/ и управлението /мениджмънт/. Но в същото време училището е особена социална организация. Това означава, че при неговото управление трябва да се прилагат общите принципи за организациите и управлението, като се отчитат особеностите и спецификите на образователната и училищната система и техните организационни структури.

Науката за управление на училището е призвана да изучи процесите на решаването на управленски задачи и да получи знания за това при какви условия тези задачи могат да се решат по най-добрия начин. Но изведнъж възникват въпроси: "Какви задачи трябва да се решат при управлението на училището?", "Какви фактори могат да влияят за успешното решаване на едни или други задачи?" Готови отговори на тези въпроси не съществуват и за да се открият, е нужно отначало да се изгради някаква изходна представа за това какво е управлението на училището.

Има няколко области според Т. Буш [1], в които управлението на образователните институции се различава забележимо от управлението на другите организации.

1. Целите на образователните институции са често много по-трудни за определяне от целите на организациите, ръководени от търговски мотиви. Няма ясни образователни еквиваленти на такива главни за частния сектор цели като постигане на най-голяма възможна печалба, постигане на максимално количество произведена продукция или максимално разнообразие на произвежданата продукция. От училищата се очаква да развият личностните способности на индивидите, да ги накарат да възприемат съществуващите ценности и общоприетите схващания, ежедневно, за определен период от време да полагат грижи за децата и младежите, да подготвят учениците за следващия етап на образование, за реализиране на пазара на труда или напоследък все по-често се пише за ситуация на безработица. Това са амбициозни цели, които често са в конфликт помежду си. От учителя се очаква да бъде социален работник, опекун и почти родител, както и да развие способността на учениците да усвояват нови знания и умения. Определянето на приоритетите в рамките на тази сложна система от цели е изключително трудно.

2. Изключително трудно е да се измери дали целите на образованието са били постигнати. В икономическите организации е възможно успехът да се отчита във финансови термини – продажбите са нараснали, печалбата се е увеличила, дивидентите са по-високи. Има обаче няколко фактора, които активно пречат на подобни преки оценки на дейността на училищата. Всяко оценяване трябва да е дългосрочно, за да се отчете дължината на самия образователен процес – поне години за всеки гражданин и няколко години повече за едно твърде важно малцинство. Дори и в този случай известни аспекти не могат да бъдат адекватно измерени. Как би могла да бъде оценена адекватността на интегрирането в обществото или степента на индивидуалното развитие? Възможно е да се измерват резултатите от различни изпити и да се оценява езиковата и числена грамотност. Съществува обаче опасност образователните институции да бъдат оценявани само в това отношение, докато други, неподдаващи се на количествено измерване критерии, могат да бъдат подценени или

пропуснати. Липсата на приемливи основи за оценка създава сериозни управленчески трудности.

3. Друг източник на безсмислие е присъствието на деца и младежи във фокуса на образователните институции. Учениците могат да се разглеждат като клиенти и продукт на училищата. Като клиенти те имат специфични характеристики. Като участници в образователния процес младите хора се различават забележимо от суровините на индустрията и търговията. Децата не могат да се преработват, програмират или манипулират. Процесът на обучение се строи върху личностни взаимоотношения с цялата идиосинкретичност и непредвидимост, която следва от това. Човешкото непостоянство и разнообразие подсилва обсъдените по-рано проблеми, свързани с измерването.

4. Управленският персонал и учителите в училищата са произлезли от една и съща професионална среда и притежават общи ценности, образование и опит. Като професионалисти, учителите претендират за известна степен на автономия в преподавателския и учебен процес. Естеството на отношенията с класа или групата не се поддава на строгата дефиниция за контрола. Това подсказва също, че учителите би трябвало да могат да вземат участие във вземането на решения в училище, защото тяхната ангажираност към изпълнението на тези решения е жизнено важна, при условие че процесът на вземането на решение е нещо повече от празен ритуал. Връзката между учителя и ученика, разглеждан като клиент се различава в няколко отношения от другите връзки "професионалист – клиент". Учителите имат редовни и продължителни контакти с учениците; често по няколко срещи в седмица за период от години. Освен това учениците имат малка възможност да подбират учителите си. От децата се изисква да прекарат поне години в образователните институции и да приемат факта, че изборът на учителите им не ще зависи от тях. Това е друг уникален аспект на образователните институции, който със сигурност влияе върху тяхното управление:

5. Налице е фрагментирана организационна и управленска структура както вътре в управленските институции, така и във факторите, които ѝ влияят отвън. Климатът при вземането на решения в училищата се влияе силно от най-различни външни фактори и групи. В тях се включват политици, администратори, инспектори на национално и местно равнище, както и родители и неформално образувани групи за оказване на натиск в една или друга посока. Вътре в институциите има изключително много "точки" за вземане на решение, засягащи управлението на училището и неговите звена. Тази фрагментация прави трудна задачата за разпределение на отговорността в процеса на вземането на решение в училищата.

6. Мнозина от управленския персонал в училищата разполагат с ограничено време, което да посветят на управленските аспекти от работата си. В основните училища целият или почти целият персонал се състои от учители, които трябва да водят пълноценни занятия в клас. В този случай само директорът има възможности да се заеме с управленска дейност, но дори и той има пълна или частична преподавателска натовареност в случая на по-малко училище. В средните училища като правило директорът е с минимална преподавателска дейност, а заместниците му са натоварени с намален преподавателски норматив. Останалата част от персонала е с твърде ограничено "свободно" време. Това ограничение във времето води до сериозни последствия за естеството на управлението на образователните институции, като често пъти в процеса на вземане на решение педагозите участват само при участие в заседанията на педагогическия съвет.

7. Специфичните характеристики на образователните институции изискват предпазливост при приложението на модели за управление или практика, извлечени от необразователна ситуация. Разбира се, че всички организации имат общи черти, но отличителните качества на училищата ограничават валидността на подходите, заимствани от промишлени и търговски организации. Както препоръчват много специалисти, изисква се внимателна оценка и адаптация на подобни модели, преди те да бъдат приложени с увереност към образователните организации.

8. Освен това персоналът на училищата е съставен предимно от професионалисти. Това има последствия за естеството на управлението в образователните институции, защото професионалистите търсят някакъв начин за измерим контрол на тяхното работно обкръжение.

На практика обаче учителите са обикновено твърде заети със своята педагогическа работа, за да са в състояние да отделят много от времето си за управление. Много от техните

главни отговорности се упражняват от тяхно име, най-често от директора, заместник-директорите или училищната администрация. Това може да се приема от учителите, доколкото тези управленци са произлезли от тяхната собствена професионална среда. В резултат почти всички директори са бил изявени учители, които са признати в собствената си професия и ценят собствения си практически опит.

Съществуват значителни трудности в поддържането на някои аспекти на професионализма, когато учителският състав се състои от наети служители, работещи в рамките на училището. Главната връзка с потребителите се опосредства от организационни променливи и не е на индивидуална основа за разлика от много случаи на отношението "професионалист - клиент". От друга страна учителите притежават специфични умения и общи ценности, придобити в процеса на подготовката им. Те също разполагат с висока степен на автономност при работата си в клас и, най-важното, са ангажирани с техните ученици, което е главната характеристика на тяхната професия.

9. Ръководството на професионалисти не може да почива само върху бюрократична структура, а трябва да признае наличието на специфични професионални качества на преподавателите като отделни личности или като група в рамките на персонала, обслужващ институцията. Източник на обединяващата сила между потребностите на институцията и очакванията на учителите е директорът, който често пъти е поставен в неудобното положение на "сърцевината на сандвич" между конфликтующите страни на бюрокрацията и професионализма.

10. Управлението на образователните институции в последно време е пълно с проблеми. Спадането на раждаемостта и засилващата се имиграция доведоха до остро спадане на посещаемостта на редица училища и затварянето на някои от тях. Училищата се сблъскват и с по-ниска степен на финансиране, което по необходимост засяга стандарта и качеството на предлаганите от тях услуги. Учителите носят отговорността за образованието на младите хора във времена на сериозни икономически трудности. Светът на заетостта е непостижим за много от възпитаниците на училищата. Тези промени се преживяват от учителите във вид на ограничаване възможностите за издигане в кариерата и понижено самочувствие. Поради всички тези причини в наше време ръководството на образователна институция е сериозно изпитание за управленска компетентност.

Както няма общоприето понятие за управление въобще, така няма и общоприето понятие за училищно управление. Това понятие постоянно се обогатява според степента на развитие на научните знания. Управлението на училището е призвано да осигури целенасоченост и организираност на процесите в управляемия обект. Това свое предназначение управлението реализира посредством решаването на специфични управленски задачи, такива като: формиране на образа на това, което трябва да бъде /цели и планове за тяхното постигане/, разпределение на задълженията и пълномощията на изпълнителите /изграждане и поддържане на формална структура/, създаване на условия за осигуряване на заинтересованост на изпълнителите при осъществяването на работата /ръководство и мотивация/, формиране на общи ценности и благоприятни отношения в училище /изграждане и поддържане на неформални структури/, контрол на процеса на работата и т.н.

Изхождайки от това, управлението на училището може да се определи като особена дейност, в която нейният субект, посредством решаването на управленски задачи, осигурява организираност на съвместната дейност на ученици, педагози, родители и обслужващ персонал и неговата насоченост за постигането на образователните цели и целите за развитие на училището.

References:

1. Vich, T. (1986) Theories of educational management, PCP Education series, Paul Chapman Publiching Ltd.
2. Genev, K. u.a. (1992) *Organizacija i upravljenie na obrazovaniето* (Organization and management of education) S.
3. Simeonov, I. (1996) *Osnovi na organizacijata i upravljenieto na uchilisteto v prehoda kam pazarna ikonomika*, (Fundamentals of the organization and management of the school during the transition to a market economy), S..

*Svetlozar Vatsov
Professor., PhD
at Konstantin Preslavsky – University of Shumen
e-mail: sv.vacov@abv.bg*