

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

ФАКУЛТЕТ ПО ПЕДАГОГИКА

Книга Педагогика

Том 109

ANNUAL OF SOFIA UNIVERSITY “ST. KLIMENT OHRIDSKI”

FACULTY OF EDUCATION

Education

Volume 109

СТРАТЕГИЧЕСКИ ФАКТОРИ В СРЕДАТА НА УЧИЛИЩНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

ДИНКО ГОСПОДИНОВ*

Резюме: Изследването е посветено на проблема за стратегическите фактори в организационната среда на училищните организации. Направен е опит за конкретизиране на тези фактори. В студията се прави кратка характеристика на различните фактори.

Ключови думи: външна и вътрешна среда на училищните организации, стратегически фактори

STRATEGIC FACTORS IN THE ENVIRONMENT OF SCHOOL ORGANIZATION

Dinko Gospodinov

Abstract: The study is devoted to the problem of strategic factors in the organizational environment of school organizations. An attempt was made to identify those factors. The study makes a brief description of the various factors.

Key words: external and internal environment of school organizations, strategic factors

Върху дейността на училищните организации въздействат множество фактори, намиращи се в тяхната външна и вътрешна среда. Оказваното от тях влияние варира в широки граници в зависимост от неговата сила, продължителност и последствия за организацията. В съвременните условия действието

Email: dkgospodinov@yahoo.com

на факторите се характеризира със силно изразена динамика – непрекъснато се появяват нови фактори, други от тях отслабват или отмират, самите фактори са в процес на непрекъсната промяна. При осъществяването на стратегическото управление в училище е необходимо да се отчита действието на различните фактори на организационната среда върху него. Стратегическият анализ обаче сериозно се затруднява както от разнообразието на факторите, които влияят върху училищните организации, така и от тяхната динамика. Не всички фактори на средата имат еднакво значение, те се различават съществено според силата на тяхното въздействие. Това налага открояването на тези от тях, които имат стратегическо значение за училищните организации.

Понятието „фактор“ се употребява широко в научната литература, включително и в теорията на мениджмънта на образованието. Под фактор обикновено се разбира причина или движеща сила, която въздейства върху обект или процес, като в резултат на това променя неговите характеристики. За целите на настоящето изследване под „фактор“ ще разбираме „комплекс от сили, които въздействат върху даден обект (явление, процес), в резултат на което в него настъпват определени промени“.

Факторите на външната и вътрешната среда на училищните организации са обект на много изследвания. Анализирани са много такива както на външната училищна среда, така и на вътрешната, но липсва отговор на въпроса кои от тях са стратегически.

Същност на стратегическите фактори в управлението на училището

Училищните организации представляват отворени системи, които си взаимодействат с външната среда, в която функционират. В процеса на своето функциониране те изпитват въздействието на различни фактори на външната среда. Влияние върху тях оказват и факторите на вътрешната организационна среда на училището. При осъществяването на стратегическото управление на училището и по-конкретно, когато се извършва стратегическият анализ на неговата външна и вътрешната среда, е необходимо да се направи оценка на актуалното състояние на факторите на средата, както и да се прогнозира тяхното евентуално развитие за в бъдеще. Впоследствие, поради динамиката на средата, в процеса на реализирането на стратегията също е необходимо да се следи състоянието и промените в основните нейни фактори. Поради това за целите на стратегическото управление на училищните организации трябва да се открият тези фактори на тяхната външна и вътрешна среда, които имат стратегическо значение. Отговорът на въпроса кои са стратегическите фактори се съдържа в отговора на въпроса кои са факторите, които оказват или в бъдеще биха могли оказват най-силно влияние върху състоянието на училищните организации. За съжаление в специализираната литература липсва отго-

вор на този въпрос. За да бъде окачествен като стратегически, даден фактор трябва да притежава някоя от следните характеристики:

- Да оказва силно въздействие, което определя най-съществени параметри в дейността на училищните организации. Това са основните характеристики, които определят тяхната същност и самото им съществуване. Например броят на училищните паралелки и свързаният с тях щат на персонала зависят от постъпващия в училището ученически контингент, който пък от своя страна зависи от демографските тенденции във външната среда на училището. Силно неблагоприятните демографски тенденции в някои случаи могат дори да доведат до закриване на училището поради липса на ученици.

- Факторът трябва да бъде относително траен за определен период от време. Краткотрайно действащите фактори не са стратегически, а ситуативни.

Видове стратегически фактори

В специализираната литература съществува голямо многообразие от възгледи относно факторите, включващи се във външната и вътрешната среда на училищните организации. Липсват общоприети класификации не само на стратегическите фактори, но и въобще на факторите в училищната среда.

Например Ф. Хелинджър посочва следните фактори на външната училищна среда: социално-икономически статус на зоната, обслужвана от училището; степен на социална отговорност на хората, попадащи в тази зона; културни различия между населението; микрообразователна политика и регулиране от страна на държавната администрация; ценности и очаквания към образованието на местната общност; към вътрешната училищна среда той включва: вида на училището; училищната култура; учителския опит и компетентности; морала на училищните служители; финансовите ресурси, формалната и трудовата организация в училището (цит. по: Branson, C., S. Gross, 2014: 190). Към тях С. Brenson и S. Gross добавят публичното партньорство и самоуправлението на училището (пак там).

Измежду факторите, които предлага Ф. Хелинджър, заслужават внимание няколко. Първо, това е социално-икономическият статус на района, който обслужва училището. Формулировката е много обща и се нуждае от конкретизиране, но става въпрос за равнището на икономическо развитие и свързаното с него равнище на материално благополучие. Образователната практика в много икономически развити страни показва, че нивото на икономическо развитие на местно равнище и материалният статус на семействата на учениците оказват силно влияние върху техните образователни постижения. В нашата страна при проведеното през 2012 г. изследване по Програма за международно оценяване на учениците (Programme for International Student Assessment (PISA) също бяха направени подобни констатации. Нещо повече, според мнението на експертите в нашата страна този фактор се проявява като силно действащ, оказващ нега-

тивно стратифициращо влияние върху постиженията на учениците (Как България може да подобри образованието си? Световна банка – България, 2014: 13).

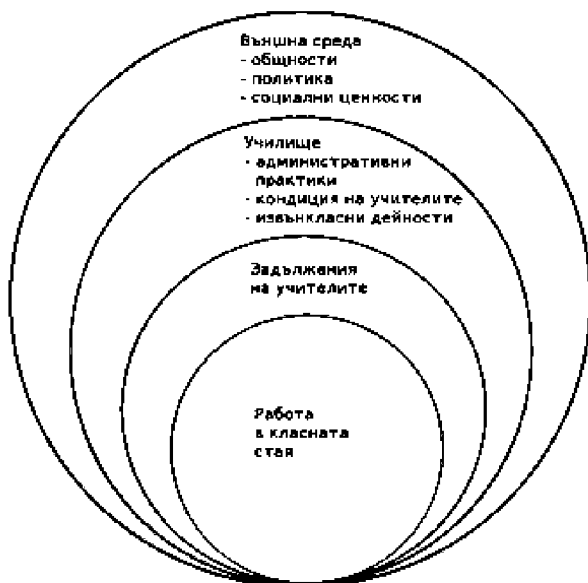
Много интересни фактори са степента на социална отговорност на общността, която живее в района на училището, както и равнището на морала на училищните служители.

Джефри Гленц разглежда като външни фактори социалните сили, историческите фактори, икономическите условия и политическите реалности. Към вътрешните фактори той причислява училищния климат, визията и мисията на училището, вземането на решения, училищната култура, управлението на училището и целите на училището (Glanz, J., 2006: 68–70).

На основата на литературен анализ Н. Баскиа от Центъра за изследване на образованието към университета в Торонто, Канада, отбелязва наличието на голямо разнообразие от фактори на училищната среда, посочени от различни автори, измежду които са прираст в обучението на учениците, задължения на учителите, учителска ефективност, професионално обучение на учителите, микрополитики и служебни отношения в училище, училищно лидерство, училищни реформи и промяна и др. (Bascia, N., 2014: 2).

Тя самата приема като фактори на средата лидерството на ръководителя на училището, човешките ресурси на училището, неговите материалните ресурси, практиката на работа в клас, професионалната кондиция на учителите, учителските задължения (пак там, р. 3).

В своята публикация тя представя модела на училищната среда на Talbert & McLaughlin (пак там, 6–14). Моделът включва две групи от фактори – на външната среда на училището и на неговата вътрешна среда, представени на фиг. 1.



Фигура 1

Като фактори на външната среда са посочени социалните общности, политики и социални ценности. Акцентът обаче е поставен върху факторите на вътрешната среда, които са три на брой – работа в класната стая, учителски задължения и училище. Тези три фактора са конкретизирани чрез набор от индикатори по следния начин:

Работа в класната стая

- обучението е свързано с живота на учениците;
- използване на разнообразни методи и техники за обучение;
- прилагат се различни стилове на учене;
- високи очаквания към всички ученици;
- системно се използва формиращо оценяване;
- учителите имат ясни цели, наблюдават прогреса на учениците и им подават обратна връзка;
- на учениците се предоставя възможност за инициатива при работата в класната стая;
- разнообразието и индивидуалните различия се уважават;
- социалния и емоционалния живот са ценени;
- съществуват позитивни отношения ученик–учител и ученик–ученик;
- учителските стратегии за мениджмънт на класа са системни;
- дисциплиниращите стратегии са последователни и не принудителни.

Учителски задължения

- учителите участват в задължително професионално обучение;
- отношенията учител–учител са позитивни и колегиални;
- учителите имат време за съвместно учебно планиране;
- учителите носят индивидуална и колективна отговорност за обучението на учениците;
- професионалното развитие на учителите е системно и продължаващо;
- учителите имат данни за подкрепа на вземаните от тях образователни решения.

Училище

- училищните принципи осъществяват обучаващо лидерство; ✓ зачита се и се уважава професионализмът на учителите; ✓ включват учителите при вземането на решения; ✓ артикулират ясна и завладяваща визия за развитие на училището, която включва постигане на уважение и грижа; ✓ моделират и поддържат непрекъснато професионалното обучение на учителите и тяхното експериментиране в работата;
- училищните политики и норми акцентират върху високи постижения на всички ученици;
- правилата са ясни, доведени са до знанието на всички и нарушенията се санкционират последователно;

- учениците и служителите чувстват физическа безопасност;
- учениците и служителите чувстват социална и емоционална безопасност;
- извънкласните дейности са достъпни и всички ученици се окуряват да участват в тях;
- материалната база е чиста и добре поддържана;
- наличните в училището ресурси са подходящи.

Интересен поглед към факторите на училищната среда дават и критериите за стратегически анализ на училището на Службата по стандартите в образованието в Англия (OFSTED). Те се базират върху рамката за самооценяване на училищата и включват следните области на анализ (OFSTED Criteria of the Strategic Analysis for School, 2011: 1–17):

Постижения на учениците в училище:

- ✓ прогрес на учениците в обучението.

Поведение и сигурност в училище:

- ✓ посещаване на учебните занятия;
- ✓ управление на поведението на учениците.

Качество на преподаване:

- ✓ качество на преподаване;
- ✓ осигуряване на ресурси и среда в подкрепа на обучението, оценяването като част от урока, диагностика и ясни цели на учителя в урока;
- ✓ осигуряване с учебни програми.

Лидерство и мениджмънт:

- ✓ ръководство;
- ✓ планиране;
- ✓ изпълнение на препоръките от предишното инспектиране на училището;
- ✓ отчетност;
- ✓ персонал.

Отношения и общност

- ✓ възприемане дейността на училището от стейкхолдърите (заинтересованите страни);
- ✓ работа с жалби;
- ✓ капацитет да се дава и получава подкрепа
- ✓ реакция към промените в средата на училището;
- ✓ реакция към промените в признанието за дейността на училището.

В Наръчника по образователна политика на ЮНЕСКО са набелязани следните фактори, влияещи върху образованието (UNESCO Handbook of Education Policy Analysis and Programming, 2013: 6):

Географски и демографски фактор – географско разположение, пътища, отдалечени райони, климатични зони, пирамида на човешката популация, пол, възрастови групи, етнически групи, градско и селско население, миграция.

Социален и културен контекст – социална структура, регионални общности, родители (семейства), благосъстояние, социално изключване, мобилност, социална промяна, качество на живота, етноси, езици, религии, обичаи, културни практики, събития и др.

Икономически фактор – икономически растеж, производителност на труда, сектор на услугите, промени в структурата на икономиката, заплащане, стандарт на живот, бедност.

Политически фактор – политическа система, политически процеси, политически промени, идеология, правителство, законодателство, децентрализация.

Други фактори – външни влияния, природни бедствия, информационни технологии и др.

Посочените по-горе примери потвърждават многообразието на факторите във външната и вътрешната среда на училищните организации. Същевременно това показва, че е трудно обхващането на толкова голям набор от фактори при училищното управление. Повечето от тях са твърде конкретни и са свързани със специфични училищни проблеми.

В литературата е общоприето, че факторите, които въздействат върху организациите, включително училищните, могат да се диференцират на две големи групи – фактори на външната училищна среда и фактори на вътрешната среда на училището. Също така в литературата по стратегически мениджмънт най-често се приема, че факторите на външната организационна среда включват четири основни групи – политически, икономически, социални и технологични фактори. Външната среда обаче също се подразделя на два вида – среда на непряко въздействие и среда на пряко въздействие. Средата на непряко въздействие най-общо представлява съвкупност от фактори, които са в процес на непрекъсната динамика, на взаимодействие помежду си и които оказват косвено влияние върху дейността на училищните организации. Например демографският фактор в цялата страна се проявява под формата на негативна тенденция. В различните региони на страната отрицателният демографски прираст има различни стойности, но като цяло той влияе върху всички училищни организации чрез своите икономически последици – намаляване на икономически активната част от населението, недостиг на млада и квалифицирана работна сила и необходимостта в държавния бюджет да се отделят все повече средства за социални разходи – пенсии, социално подпомагане и социални услуги, здравеопазване за все по-нарастващия относителен дял възрастно население. Средата на косвено въздействие обхваща цялата територия на страната плюс факторите, свързани с нашето членство в Европейския съюз.

В този тип среда като стратегически за училищните организации могат да се посочат следните фактори:

- политически фактори – образователна политика на изпълнителната власт;

- икономически фактори – икономическа политика на изпълнителната власт;

- социални фактори – демографски фактор.

Външната среда на пряко въздействие – това е непосредствената среда, в която се намира училището – средата на населеното място, района, квартала. За разлика от средата на косвено въздействие тази среда влияе пряко върху дейността на училищните организации. Факторите в тази среда могат да се групират по следния начин:

- политически фактори – дейност на органите за самоуправление на местно равнище;

- икономически фактори – заетост, средна работна заплата, пазар на труда;

- социални фактори – демографски фактор, етнически фактор, родители на учениците.

Вътрешната среда на училището също включва значителен брой фактори. Измежду тях като стратегически могат да се посочат следните: резултати на училището в подготовката на учениците, ученически контингент, материална база, финансиране на училището, организационна култура, управление на училището и човешки ресурси.

Характеристика на стратегическите фактори

Фактори на средата на непряко въздействие

Образователна политика. Образователната политика представлява една от публичните политики в държавното управление. В нашата страна съобразно чл. 251 от новоприетия Закон за предучилищното и училищното образование държавната образователна политика се осъществява от Министерския съвет, а министърът на образованието и науката ръководи нейното разработване и координира провеждането ѝ. Като публична политика тя оказва съществено влияние върху цялата социално-икономическа система на страната и, разбира се, в най-голяма степен върху тази обществена подсистема, за която тя е специално предназначена – системата на средното образование.

Следва да се отбележи, че в специализираната литература липсва общоприето определение на понятието „образователна политика“. Например Luk и Hogan разглеждат образователната политика като създаване на перспектива за регулиране на човешките и финансови ресурси в образователната система (Rizvi, F., B. Lingard, 2010: 7). Стивън Бел счита, че тя представлява „ансамбъл от свързани политики“, чрез който се упражнява властта (пак там).

Според едно от определенията в литературата образователната политика представлява „съвкупност от теоретични принципи и практически мерки, разработвани и реализирани от държавата в сферата на образованието“ (Глосарий современного образования, 2014: 12).

Съобразно друго определение „образователната политика е публична политика в сферата на образованието. От тази гледна точка тя е една от най-важните секторни политики в конкретната страна и е дейност, насочена към формулиране на общите образователни цели и усъвършенстване на образователната система... Образователната политика е процес, който е насочен към бъдещето... Тя е свързана с разработването на стратегии и програми, конкретни промени и реформи на образователната система“ (цит. по: Еничарова, Е., 2015: 19).

Осъществяваната от държавата образователна политика оказва силно влияние върху функционирането на образователната система и отделните училища. Поради това тя трябва да бъде внимателно обмислена, планирана и реализирана от страна на съответните органи на държавната власт.

Като публична политика образователната политика се изгражда върху определени ценности и принципи. Например Wirt и Kirst посочват като основни ценности на образователната политика постигането на качество на образованието, на образователна ефективност, справедливост и на право на избор за всеки, който ползва услугите на образователната система (Delaney, J., 2015: 19).

Съответно според една от класификациите на принципите на образователната политика (на Galledher) те включват:

- техническа осъществимост на образователната политика;
- икономическа и финансова възможност за нейното осъществяване;
- жизнеспособност на образователната политика;
- административна оперативност (пак там).

В зависимост от нейните характеристики образователната политика може да бъде от различен тип. В литературата са разработени различни типологии на тази политика, например делегирана, формална, дистрибутивна, символна, материална, процедурна, рестриктивна, рационална, регулаторна и др. Примерно в миналото доста често у нас се е осъществявала формална образователна политика, през по-голямата част от прехода образователната политика се е изграждала на рестриктивна финансова основа, а за определени периоди можем да говорим и за хаотична образователна политика.

В литературата липсва яснота относно елементите на образователната политика. Според някои изследователи тя включва три основни елемента (Zajda, J., M. Geo-Jaja, 2010: 99):

- рационално разглеждане на проблемите, към които е адресирана;
- цел, която образователната система може да постигне;
- теория или мрежа от хипотези, която обяснява как тази цел ще бъде постигната.

Може да се приеме, че както всички публични политики, така и образователната политика се състои от взаимосвързани секторни политики. Секторните политики – това са политиките в отделните образователни степени – предучилищна, основна и средна, в професионалното образование, в об-

ластта на учебните планове, учебните програми и образователните ресурси, финансирането на средното образование, човешките ресурси (подготовка на учители, обучение и развитие, оценяване, заплащане и пр.), нормативна база на образованието и др.

Например в инициативата SABER (Systems Approach for Better Education Results) на Световната банка в областта на секторната политика към учителите са обособени следните области (Bulgaria Teachers. SABER Country Report, 2013: 2):

1. Изисквания за влизане в учителската професия и за оставане в нея.
2. Първоначално учителско образование.
3. Подбор на учители.
4. Учителски хорариум и автономия.
5. Професионално развитие на учителите.
6. Възнаграждения.
7. Правила за пенсиониране и бонуси.
8. Мониторинг и оценяване на учителското качество.
9. Отговорности на учителите и право на мнение.
10. Училищно лидерство.

Към тези области би следвало да се включи и кариерното развитие на учителите, а десетата област се нуждае от по-точно формулиране.

По отношение на анализа на политиката към учителите той включва следните цели (пак там, с. 3):

1. Ясна рамка на очакванията към учителите.
2. Привличане на най-добрите в професията.
3. Подготовка на учители с добро образование и опит.
4. Съчетаване на учителските умения с потребностите на учениците.
5. Водещите учители притежават твърди принципи.
6. Мониторинг върху преподаването и ученето.
7. Подкрепа на учителите за подобряване на обучението.
8. Мотивиране на учителите за постижения.

Образователната политика представлява стратегически фактор за училищните организации, защото:

- Тя определя приоритетите в развитието на образователната система. Съответно тези приоритети насочват дейността на училищата за съответния период от време, а самите училищни организации представляват средство, инструмент за тяхното реализиране.

- Образователната политика определя начина, по който се разпределят ресурсите в образователната система. Както всички организации, за да могат да функционират, училищата се нуждаят от съответните ресурси. Начинът на осигуряване на необходимите ресурси се определя съобразно осъществяваната образователна политика.

- Образователната политика намира израз и в разработването и прилагането на нормативната уредба на средното образование. Тя представлява нормативната рамка, която задава основните параметрите в дейността на училищните организации.

С оглед установяването на конкретното влияние на този фактор е необходимо извършването на анализ на образователната политика, чрез който да се установят измеренията на оказваното въздействие в момента, или да се прогнозира очакваното такова за в бъдеще.

Икономическа политика на изпълнителната власт. Осъществяваната на национално равнище икономическа политика насочва развитието на икономиката на страната, а тя влияе изключително силно върху останалите обществени подсистеми, включително образованието. Икономиката създава средствата, необходими за издръжката на бюджетните организации, или, казано по друг начин, колкото по-добре работи тя, толкова повече средства биха могли да се отделят за тази сфера. Освен това икономиката създава заетост и осигурява поминък, отсъствието на които води до миграция на населението.

От своя страна образователната система също спомага за развитието на икономиката – чрез подготовката на необходимите за отделните отрасли кадри и посредством развитието на науките и технологиите.

Развитието на икономиката се измерва с различни показатели, но няколко от тях са най-значими. Първият и най-значим показател е брутният вътрешен продукт (БВП) на страната. Най-общо той показва стойността на всички произведени стоки и услуги в страната (или в отделна административно-териториална единица) за определен период от време, най-често една календарна година. Тенденцията в стойностите на БВП отразява развитието на икономиката. Нарастването на БВП е свързано с по-голямото производство на стоки и услуги, което от своя страна води до по-високи нива на трудова заетост, до по-добро заплащане, до повишаване на технологичното равнище на производството и услугите и до повече данъчни постъпления, което се отразява благоприятно върху публичните разходи. С други думи нарастването на БВП създава условия за постъпването на повече средства в държавния бюджет, а оттам и за увеличаване на средствата в него, отделяни за образованието. Това обаче не се извършва автоматично, а зависи от политиката на централната държавна администрация, както показва таблица 1.

Таблица 1. Тенденции в БВП на страната и в бюджета за образование за периода 2005–2014 г.

	Години									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Прираст на БВП	7,2%	6,8%	7,7%	5,7%	-4,2%	0,1%	1,6%	1,2%	1,3%	1,6%
Бюджет за образование (прямо БВП)	3,9%	3,7%	3,5%	3,9%	4,0%	3,7%	3,4%	3,5%	3,8%	3,98%

Данните в таблицата показват относителния дял на средствата, отделяни за образование в държавния бюджет спрямо БВП на страната. За съжаление тези средства са значително по-малко в сравнение с останалите страни от ЕС. Например за периода 2010–2014 г. относителният дял на тези разходи спрямо БВП е под 3,7%, докато за страните от ЕС той е средно 5,3%. За 2012 г. този показател за Румъния е 3%, за Гърция 7,7%, за Италия 8,2%, за Естония 16,2% и за Литва и Латвия – 15,5%. Поради недостига на бюджетни средства през значителна част от времето през т.нар. преходен период към образованието у нас се прилагаше „остатъчно финансиране“. В резултат на това определено може да се каже, че една част от проблемите в системата на средното образование са резултат именно от това перманентно недофинансиране.

Икономическата политика влияе силно върху равнището на трудовата заетост на национално ниво, върху пазара на труда, върху технологичното равнище на организациите в сферата на производството и услугите, а всички те, макар и по различен начин, са свързани с образователната система.

Демографски фактор. В периода след 1990 г. нашата страна се намира в демографска криза. Населението непрекъснато намалява, като същевременно се променя и неговата възрастова структура в посока към непрекъснато застаряване. Негативната демографска тенденция доведе до сериозно намаляване на популацията от население в детска и младежка възраст. На национално равнище този фактор оказва косвено влияние върху училищните организации чрез:

- Намаляване на относителния дял на населението в трудоспособна възраст. По-ниският дял на икономически активното население се отразява неблагоприятно върху трудовите ресурси на страната и затруднява икономическия растеж.

- Застаряването на населението изисква отделянето на повече средства от държавния бюджет за компенсиране на дефицита в пенсионния фонд, за здравеопазване, за социално подпомагане и за социални услуги.

Фактори в средата на пряко въздействие

Както вече бе отбелязано по-горе, средата на пряко въздействие – това е непосредствената среда на училищните организации. В зависимост от техния

вид – това е средата на населеното място при малките населени места, на квартала и района в големите населени места, на общината и дори на областта при гимназиите и професионалните гимназии. За разлика от средата на косвено въздействие факторите в тази среда влияят директно върху училищата.

Политически фактори. Основният политически фактор тук е дейността на органите за управление на местно равнище. Съобразно Закона за местното самоуправление и местната администрация органите за местно самоуправление са Общинския съвет и кметът на общината. Те притежават определени правомощия в областта на образованието, които, въпреки че обикновено се обозначават като обслужващи функции, никак не са малки. Чрез тях те могат да оказват сериозно въздействие върху дейността на училищата.

Най-широки са общинските правомощия в областта на предучилищното образование, където общинските съвети могат да откриват, преобразуват и закриват общинските детски градини, а кметовете на общини назначават техните директори след провеждането на обявен конкурс.

Като изключим ограничения брой държавни училища, всички останали са общински. Законът за предучилищното и училищното образование (ЗПУО) предоставя на общините редица функции, с които е свързано нормалното функциониране на училищата. Съобразно чл. 256 от закона общините осигуряват строителството на нова училищна материална база и ремонта на съществуващата, информационното и библиотечното осигуряване на дейността на училищата, условията за целодневно обучение, охраната на училищата, здравното обслужване на учениците, тяхното хранене, отдих и спорт, безплатен транспорт за пътуващите ученици и др. Освен това общинските администрации участват и при определянето на план-приема на училищата и при определянето на професиите, които ще се изучават в професионалните училища. Също така ЗПУО предоставя правомощия на кметовете на общини за осъществяване на контрол върху начина на изразходване на финансовите средства предоставени на училищата.

Представител на местната власт следва да участва и в Обществените съвети към училищата, които предстои да бъдат изградени. Чл. 269 от ЗПУО предоставя на тези съвети отговорни функции:

- ✓ одобряване на стратегията за развитие на училището и приемане ежегодно отчета на директора за нейното изпълнение;
- ✓ предлагане на политики и мерки за подобряване качеството на образователния процес в училище;
- ✓ даване на становище по разпределението на средствата в проектобюджета на училището и по отчета на директора за изпълнението на бюджета;
- ✓ съгласуване на училищния учебен план;
- ✓ участие в комисията по атестиране на директора на училището;
- ✓ даване становище по план-приема на училището.

Извън законово регламентираните дейности органите на местното самоуправление могат да извършват допълнително много такива – например осигуряване на допълнителни средства за отопление на училищата, подпомагане обучението и развитието на човешките ресурси в училище, както и поддържането на инфраструктурата в района на училището, на транспорта до него и др.

Като цяло органите за местно самоуправление имат твърде много възможности, чрез които да оказват въздействие върху работата на училищата.

Икономически фактори. За съжаление в практиката на училищното управление на общообразователните училища на този фактор не се обръща необходимото внимание, а той е един от определящите в средата на пряко въздействие. Неговото въздействие може да се анализира в няколко аспекта. Както при икономиката на национално равнище, така и при икономиката на местно равнище един от най-важните индикатори за нейното състояние е стойността на създадения БВП на човек от населението. Този показател отразява основните икономически тенденции в местната икономика. От нейното състояние зависят равнището на трудовата заетост и на средната работна заплата на местно равнище.

Равнището на трудова заетост засяга родителите на учениците, а чрез тях самите ученици и училищата, в които учат. Липсата на заетост принуждава някои родители да мигрират временно или постоянно в търсене на работа, а това се отразява негативно върху техните деца. Мигрирането на единия или на двамата родители в търсенето на работа поставя учениците в ситуация на понижен или на напълно липсващ родителски контрол.

Липсата на заетост се отразява върху доходите на семействата на учениците, включително и върху самите ученици. Родителите, които са останали без работа, обяснимо пренасочват своето внимание към материалното осигуряване на своите семейства, като нерядко това става за сметка на полагащите грижи за образованието и възпитанието на децата. Същевременно безработицата на единия или двамата родители се отразява неблагоприятно върху психическото състояние на учениците и те често изпадат в състояния на стрес, апатия, изолиране от връстниците и др. Съществуващите регионални различия в равнището на средната работна заплата съответно се отразяват върху учебните постижения на учениците.

Данните в таблица 2 също показват наличието на известна връзка между икономическите фактори, образователната структура на населението и някои показатели в дейността на училищата (в случая отпадането на учениците от училище, оценките на матурата по български език и литература и относителния дял на учениците получили слаби оценки на същата матура).

Таблица 2. Икономически и образователни показатели за някои области на страната*

Области	БВП на човек от населението в лв.	Средна го- дишна запла- та в лв.	Население с висше обра- зование	Население със средно образова- ние	Население с основно и по- ниско образо- вание	Отпада- щи уче- ници	Среден ус- пех матури БЕЛ	Слаби оцен- ки матури БЕЛ
София	24 680	12 851	45,8 %	50,9 %	3,3 %	2,4 %	4,62	1,8 %
Ст. Загора	12 235	9 414	19,5 %	65,0 %	15,5 %	2,5 %	4,19	5,8 %
Варна	11 233	8 922	31,4 %	49,9 %	18,6 %	2,7 %	4,40	5,2 %
София – област	10 978	9 252	14,4 %	67,2 %	18,4 %		4,09	10 %
Бургас	9 806	8 212	20,2 %	51,9 %	28,0 %	2,0 %	4,22	7,1 %
Пловдив	9 394	7 922	23,4 %	57,3 %	19,3 %	2,8 %	4,31	7 %
Монтана	6769	6995	18,4 %	66,0 %	15,6 %	3,3 %	4,04	10,7 %
Плевен	6639	7046	22,9 %	60,6 %	16,6 %		4,04	над 10 %
Кюстендил	6195	6 880	22,5 %	67,8 %	9,7 %		4,07	10 %
Видин	5876	6663	17,1 %	73,3 %	12,0 %	3,0 %	4,21	3,7 %
Сливен	5654	7265	15,9 %	49,4 %	30,2 %	4,6 %	4,20	5,9 %
Силистра	5582	7215	15,1 %	52,5 %	32,4 %	3,0 %	3,90	9 %

* В таблицата са включени данните за първите 6 и последните 6 области в страната по показателя БВП на човек от населението.

Данните в таблицата за БВП на човек от населението и за образователната структура на населението са от НСИ, а за отпадащите ученици от училище и оценките от матурите са от изследването на ИПИ „Регионални профили 2015“ (Регионални профили – показатели за развитие 2015 г. Институт за пазарна икономика, 2015 г. – www.ime.bg – посетен на 14.01.2016 г.)

Подобни данни, които показват връзката между икономиката и социално-икономическите фактори, са посочени и в изследването на ИПИ България 2020. Данните за ранно напусналите образование и обучение на възраст 18–24 години за периода 2005–2013 г. показват наличието на връзка между равнището на икономическо развитие на отделните райони на планиране и отпадането на младежите. Например за 2013 г. най-висок е относителният дял на отпадналите в Северозападния район за планиране, който включва някои от икономически най-изостаналите области в страната (Видин, Монтана, Плевен и др.) – 18,2%, докато за икономически най-развития регион на страната – Югозападния, който включва областите София–град, София–област, Перник, Благоевград и Кюстендил, той е 4,8%, а средно за страната – 12,5% (България 2020. Институт за пазарна икономика, 2015: 4).

Социални фактори

Демографски фактор. Негативната демографска тенденция е характерна за цялата страна. В резултат на по-малката детска популация непрекъснато намалява броят на учениците, училищата и учителите работещи в тях, което е отразено в таблица 3.

Таблица 3. Общообразователни училища, ученици и учители

	Учебни години				
	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Ученици	615 554	608 825	604 713	606 627	604 481
Училища	2 096	2 069	2 040	2 026	2 019
Учители	47 230	46 245	45 072	45 093	45 204

Демографският фактор в тази среда въздейства върху училищата посредством ученическия контингент, който постъпва в тях. Намаляването на броя на учениците се отразява върху броя на паралелките в училището, щата на персонала и финансирането на училището. Поради това между училищата съществува остра конкуренция за набирането на ученици, което в повечето случаи за съжаление не е свързано с предлагането на по-високо качество на образованието.

Миграция. Вследствие на социално-икономическата криза през преходния период рязко се ускори миграционните процеси. Основната причина за миграцията е икономическа.

Миграцията бива вътрешна и външна.

Оценките за размера на външната миграция варират в доста широки граници. По различни оценки се приема, че броят на хората, напуснали страната през периода 1989–2015 г. е от 300 000 до 1 милион. За съжаление една значителна част от тях са млади хора с висше образование и висока професионална квалификация. Сред напусналите страната не е малък броят на семействата с деца в училищна възраст.

Вътрешната миграция е насочена почти изцяло към големите градове и селищата по черноморското крайбрежие. Например през 2014 г. с най-голям прираст в населението са градовете София – 8482 нови жители, Бургас – 1028, Варна – 1000, с по-малък прираст са градовете Стара Загора, Хасково, градове по черноморското крайбрежие като Несебър, Поморие, Приморско, Созопол и др. Най-силно засегната от миграцията е Северозападната част на страната, планинските и селските райони, малките градове и селата. В сравнение с 1990 г. населението на някои области (например Враца) е намаляло с повече от 30%.

Таблица 4. Ученици в училищата в някои селски общини 2005/06–2014/15 учебни години

Общини	2005/06 учебна година		2014/15 учебна година		Разлика ученици %
	Училища	Ученици	Училища	Ученици	
Бойница, обл. Видин	2	80	2	99	23,7%
Грамада, обл. Видин	1	111	1	63	–43,2%
Макреш, обл. Видин	2	98	1	47	–52,0%
Ружинци, обл. Видин	3	363	3	375	3,3%
Чупрене, обл. Видин	2	124	2	137	10,4%
Борован, обл. Враца	3	533	3	512	–3,93%
Хайредин, обл. Враца	4	434	2	241	–44,4%
Брусарци, обл. Монтана	4	397	3	307	–22,6%
Ценово, обл. Русе	4	398	4	298	–25,1%
Кайнарджа, обл. Силистра	4	522	3	594	13,8%
Ветрино, обл. Варна	5	353	1	212	–39,9%

Данните от статистиката показват, че най-бързо намалява селското население на страната. Протичащите там демографски процеси обаче не са еднопосочни. Както показват данните в таблица 4 за броя на учениците в училищата в някои от селските общини за периода 2005–2014 г. тенденциите са различни. В някои от училищата броят на учениците намалява, а в други се увеличава. Ученическият контингент, който постъпва в селските училища, обхваща две големи групи – ученици, които са учили преди в училището, напуснали са го и сега отново се завръщат в него. Това са ученици, които се завръщат (най-често заедно с родителите си) от вътрешна или външна миграция. Втората група основно са ученици от ромски произход, които се заселват заедно с родителите си в селата. Миграцията на ромите от градовете в селата също има икономически причини – в опразнените и полуизоставени села могат да се намерят дворни места на достъпни цени. Вследствие на това обаче се променя етническият състав на селските училища и в тях непрекъснато нараства относителният дял на учениците от ромски произход. Например по данни на Световната банка през 2012 г. учениците от езиковите малцинства, живеещи

в селски райони, са 44,9 % от учениците в тях (Как България може да подобри образованието си? Световна банка – България, 2014: 19). Нарастването на относителния дял на учениците от ромски произход в тези училища изисква завишено внимание към тях.

По различни причини образователните резултати на училищата в селските райони са значително по-слаби от тези на училищата в градските райони. Например според резултатите от PISA 2012 г. различията в постиженията на учениците в селските и градските райони на нашата страна са твърде големи – 89 точки по български език и 65 точки по математика (пак там, с. 18), което се оценява като твърде голяма разлика. Това е една от причините за съществуването на т.нар. образователна миграция. Родители, които желаят децата им да получат по-добро образование, ги записват в градски училища или семейството мигрира в града.

Етнически фактор. Основните етнически групи в нашата страна имат различни социално-икономически характеристики, което се отразява и върху образованието на децата от тези групи. Например при икономическите активните лица на възраст 15–64 г. заетите от българския етнос са 87,7 %, от турския етнос – 74,3% и 50,2% при ромите (Национална стратегия на Република България за интегриране на ромите 2012–2020 г., с. 6). Б. Захариев и И. Йорданов посочват, че относителният дял на регистрираните в бюрата по труда безработни лица от ромски произход е почти два пъти повече в сравнение с регистрираните лица от българския етнос (Захариев, Б., И. Йорданов, 2014: 5).

Различните социално-икономически характеристики са свързани и с типа на населените места, които обитават различните етноси. Данните от преброяването на населението през 2011 г., представени в таблица 5, показват следното (Преброяване на населението 2011 година. Окончателни резултати, с. 25):

Таблица 5. Структура на населението в България според етноса и типа населено място (Преброяване 2011 г.)

Тип населено място	Етноси		
	Български	Турски	Ромски
Град	77,5%	37,6%	55,4%
Село	22,5%	62,4%	44, %

Обстоятелството, че голяма част от турския и ромския етнос живее в селата, се отразява върху социално-икономическия статус на семействата и съответно върху образованието на децата.

По отношение на равнището на завършеното образование съществуват големи различия между различните етнически групи. Данните от преброяването на населението през 2011 г. са представени в таблица 6.

Таблица 6. Образователна структура на основните етнически групи от населението според преброяването през 2011 г. (пак там, с. 7)

Завършено образование	Етноси		
	Български	Турски	Ромски
Висше образование	25,6%	4,9%	0,5%
Средно образование	52,3%	29,7%	9,0%
Основно образование	18,0%	44,5%	40,8%
Начално образование	3,4%	13,4%	27,9%
Незавършено начално образование и неграмотни	0,9%	7,5%	21,8%

Данните от преброяването показват, че равнището на завършено образование при населението от ромския етнос продължава да е много ниско, което се отразява силно неблагоприятно и върху децата. Например според данните от преброяването децата на възраст 7–15 години, които не учат, от българския етнос са 5,6%, от турския – 11,9 % и от ромския – 23,3%, което представлява най-висок относителен дял (пак там, с. 33).

Родители. Безспорно родителите на учениците са най-важният фактор, който влияе върху училищата. Родителите избират училищата, в които да учат децата им при постъпване в училище, оказват силно влияние при избора на училище след завършването на VII клас, поставят образователни цели пред децата си и подкрепят тяхното постигане, чрез семейните отношения въздействат върху възпитанието на децата, проявяват определено отношение към училищната институция, което се отразява върху поведението на децата, и др.

В чуждоезиковата научна литература в областта на образованието се отделя сериозно внимание на изследване влиянието на родителите върху училището. С течение на времето са се променяли акцентите на изследователския интерес – от добре познатите характеристики като структура на семейството, семейни отношения, етнос на родителите, брой деца в семейството, образование на родителите, техния социален статус и т.н., се преминава към други характеристики като ценности на родителите, очаквания към образованието на децата, отговорност към децата и към обществото и др. Анализът на влиянието на родителите върху дейността на училището винаги е отразявал съществуващите теории за отношенията между училището и родителите. В периода след 60-те години на миналия век това са теориите за партньорството между училището и родителите, за сътрудничеството между тях, за отговорността на родителите като граждани и стигнем до широко разпространената понастоящем теория за включването на родителите в образованието (*parents involvement theory*).

Включването на родителите в образованието съдържа разнообразни дейности, с които те подпомагат дейността на училището, като грижа за базовите потребности на децата, дисциплиниране на децата, подготовката на децата за училище, подкрепа на ученето в училище, ангажиране с домашните работи

на децата, участие в училищни дейности, участие като доброволец в класната стая, тютори за домашни работи, участие при вземането на училищни решения и др. (Eulina, M., P. de Carvalho, 2014: 7). Към посоченото могат да се добавят и осигуряване присъствието на децата на учебните занятия, ангажиране на родителите в училищни дейности, участие в училищни проекти, участие в сътрудничество и диалог между училището и местните социални общности.

Широко приложение при оценка влиянието на родителите върху учебните постижения на децата намира и т.нар. социално-икономически статус на родителите. Той включва различни променливи, отразяващи социалния, материалния и културен статус на родителите. По отношение на променливите са се оформили два подхода – при единия се приема, че те следва да бъдат строго определени и да не се допуска тяхната промяна, вторият подход приема, че променливите могат да варират съобразно целите на изследването.

Например при изследването PISA 2012 този показател включва три групи индекси – за професионален статус на родителите, за образование на родителите и семейно имущество, при който се отчитат и образователните ресурси като компютри, книги, учебници (Как България може да подобри образованието си? Световна банка – България, 2014: 13).

Подобен подход е и този, свързан с определяне благополучието на децата или семействата (well-being). Например показателят за детско благополучие на УНИЦЕФ включва елементи като (Шведовская, А., Т. Загвоздина, 2013: 75): материално благополучие (детска бедност, депривация, безработица), образование (образователни постижения, посещаемост на училище, планове, свързани с работа и образование), междуличностни отношения на детето (структура на семейството, семейни отношения, отношения с връстниците) и др.

А. Азнар и Д. Кастана включват в показателя благополучие следните сфери – семейни отношения, родителство, взаимоотношения с местната общност, услуги, оказвани на семейството във връзка с трудности (например инвалидност), емоционално, физическо, материално и финансово благополучие, наличие и съдържание на семейни ценности, избор на професия, здраве, отдах (пак там, с. 76).

За разлика от образователните системи на други страни нормативната уредба на системата на нашето средно образование все още запазва егалитарния подход към родителите на учениците. При него, като изключим децата със СОП, почти не се допуска диференциран подход на училището съобразно спецификата на образователно-културното въздействие на родителите върху децата. Нещо повече, нормативната уредба ограничава възможностите за участие на родителите в училищни дейности само до избор на училище, участие в училищното настоятелство или Обществения съвет към училището. Индивидуалният подход остава само за индивидуалната работа с родителите. Повече от очевидно е, че това изолиране на родителите не би могло да доведе до нищо друго освен тяхното дезангажиране и отчуждение от училището.

При родителите биха могли да се открият твърде много характеристики, оказващи влияние върху поведението на децата в училище и съответно и върху самите училищни организации. Като по-значими сред тях могат да се посочат: структура на семейството, социално-икономически статус на семейството (професионален, образователен и материален статус, включително притежаваните образователни ресурси), етнос на родителите, ангажираност на родителите към децата, образователни очаквания на родителите спрямо децата, отношение на родителите към училището.

Фактори на вътрешната среда на училището

Постижения на учениците. Дейността на всяко едно училище е насочена към постигането на определени резултати. От една страна, тези резултати трябва да удовлетворяват официалните изисквания, за да се оправдае влагането на съответните обществени ресурси, необходими за функционирането на училището, а от друга страна, да отговарят и на индивидуалните потребности на учениците и техните родители, за да продължат и в бъдеще да ползват образователните услуги на училището.

Установяването на образователните постижения на учениците може да стане по пътя на вътрешното и на външното оценяване и чрез степента, в която се удовлетворяват потребностите на потребителите на кадри, подготвяни от училището. Широко прилаганото в училищата вътрешно оценяване е твърде субективно и не дава достатъчно ясна представа за реалните учебни постижения на учениците. Същевременно за разлика от други страни у нас външното оценяване е слабо застъпено и се използва почти изцяло при завършването на VII клас и при матурите. Това е твърде недостатъчно и за в бъдеще външното оценяване трябва да се разширява.

Един от най-добрите показатели за качеството на подготовката на учениците от професионалните училища е оценката от страна на потребителите на техните кадри.

Ученически контингент. Характеристиките на дейността на училището зависят от особеностите на учениците, които се обучават в тях. Първият и най-важен показател в това отношение е обемът на ученическия контингент, който постъпва в училището. За да може да съществува, училището трябва да си осигурява в конкуренция с другите училища необходимите му ученици. От броя на учениците, обучаващи се в училището, зависи броят на паралелките в училището и съответно щата на училищния персонал. Ако се съпостави броят на учениците в училище спрямо демографските тенденции в района, може да се определи равнището на неговата конкурентоспособност.

Други съществени характеристики на ученическия контингент са възраст, пол, етнос, успех на учениците, постъпващи в училището, учебни постижения от външното оценяване, мотивация за учене, образователни цели,

равнище на дисциплината, социално-икономически статус на родителите. Измежду тези характеристики може би най-важната е учебната мотивация на учениците. Учебните постижения на учениците зависят в много голяма степен именно от тяхната мотивация за учене. Различията в резултатите, постигнати от качествените училища в сравнение с останалите, се дължат в голяма степен именно на по-високата мотивация на техните ученици. Съответно тук трябва да се отбележи и връзката на мотивацията на учениците за учене с трудовата мотивация на учителите. С ученици с по-висока мотивация се работи по-лесно, защото те са по-активни в ученето, проявяват по-високо равнище на отговорност, по-добра дисциплина по време на учебните занятия и с тях се изграждат по-благоприятни отношения учител–ученик.

Образователните цели на учениците се формират под силното влияние на родителите. Те насочват поведението на учениците съобразно установените цели – учебни постижения, желан успех, постъпване във висше училище, усвояване на професия, формално присъствие в училище, докато се завърши, напускане на училището и др. В зависимост от тези цели у учениците се изгражда определено отношение към учителите и към училищната институция.

Материална база на училището. Нормалното функциониране на училището изисква наличието на съответната материална база. Тя би могла да благоприятства или затруднява дейността на училището. Материалната база следва да отговаря на хигиенните и противопожарни изисквания, на изискванията за здравословни и безопасни условия на труд. Тя е стратегически фактор, защото без материална база, отговаряща на съответните изисквания, училището не може да функционира нормално. Дейността на училището зависи от състоянието на материалната база и от нейното поддържане. Осигуряването на средства за ремонт на материалната база пък се е превърнало в перманентен проблем за училищните ръководители поради недоброто финансово състояние на повечето от общините в страната.

Към материалната база на училищата се причисляват и училищните ресурси – кабинети, обзавеждане за кабинетите, компютри, училищни библиотеки. Данните от изследването на PISA 2012 потвърждават, че образователните ресурси оказват силно влияние върху учебните постижения на учениците. „Анализът на подобрените резултати по математика и четене между 2006 и 2012 г. показва, че двете основни движещи сили са били положителното развитие на социално-икономическия статус на учениците и повишеното качество на образователните ресурси. Качеството на образователните ресурси има особено осезаемо отражение върху учениците с ниски постижения. Тази констатация подсказва един лесен и бърз начин за повишаване качеството и справедливостта на образователната система. Мерките в тази насока включват по-добро обезпечаване с лабораторно оборудване, компютри и софтуер, библиотечни материали, учебни материали и/или обновяване на сградите и

прилежащите територии“ (Как България може да подобри образованието си? Световна банка – България, 2014: 40).

Финансиране на училището. Осъществяването на различни училищни дейности, на политики и стратегии зависи от финансовото състояние на училището. С въвеждането на системата на делегираните бюджети училищата получиха висока степен на финансова автономия. Директорът на училището съставя неговия бюджет и ръководи изпълнението му. С въвеждането на ЗПУО се предвижда становище по планирания бюджет да дава Обществения съвет на училището (чл. 269/1/ т. 4 от ЗПУО). Размерът на бюджета зависи основно от броя на учениците в училището, като за всеки един от тях училището получава средства съобразно Единния разходен стандарт за съответната категория училище. Разбира се, училището може да получава и допълнителни средства от спонсори, собствени дейности, участие в проекти и др. Идеята, върху която се основава системата на делегираните бюджети е, че училищата ще се конкурират за привличането на повече ученици и съответно за набирането на повече средства чрез по-високо качество на предлагания от тях образователен продукт. Това обаче не е отразено в нормативната база чрез създаването на съответния регулативен механизъм и по същество остава само едно добро пожелание. При това положение не е чудно, че по-голямата част от училищата се насочиха към привличането на ученици не чрез предлагането на по-високо качество на образованието, а чрез занижаване на изискванията към учениците. С приемането на ЗПУО и разработването на новите държавни образователни стандарти очакванията са за постепенното въвеждане на финансов механизъм, който да отчита в по-голяма степен качествените параметри в дейността на училищата.

Вторият голям проблем в системата на делегираните бюджети е, че училищата с по-малък брой ученици, които преобладават в нашата образователна система, формират по-малки бюджети в сравнение с големите училища, което се отразява върху техните разходи, включително и трудовите възнаграждения. Това създава напрежение в учителските колегии, защото дори и да предлага качествен образователен продукт, едно училище, намиращо се в малко населено място с негативна демографска тенденция и миграция на населението, не би могло да набере голям ученически контингент, а при еднакъв труд учителите получават различни трудови възнаграждения.

Управление на училището. Управлението на училището представлява стратегически фактор, защото от него зависят резултатите, постигнати в дейността на училището, а в много случаи и самото му съществуване. Факторът управление на училището съдържа много елементи, които влияят върху постиганите резултати. Измежду тях могат да се посочат някои като по-основни:

Резултати в дейността на училището. Съществуването на всяко едно училище като публична институция е свързано с постигането на определени обществено приемливи параметри в неговата дейност. Най-важните от тях са набирането на необходимия ученически контингент, посещаемостта на учебните занятия, учебните постижения, състоянието на човешките ресурси на училището, материалната база и финансирането, училищния климат, работата с родителите и социалните общности в района на училището.

Стратегическо управление на училището. В съвременните условия прилагането на стратегическо управление е наложително поради силната динамика на средата и необходимостта училищните организации да се адаптират и развиват в нея. Нормативната уредба изисква всяко училище да има разработена и приета стратегия за период от 4 години. Тази стратегия би могла да се оцени от гледна точка на качеството на нейното разработване – стратегически анализ, избор на стратегически приоритети, мисия и визия на училищната организация, резултати в изпълнението на стратегията.

Стил на лидерство. От него също зависят в значителна степен резултатите в дейността на училището. В зависимост от конкретните условия възприетият лидерски стил може да бъде с различна степен на ефективност. От особена важност е стилът да стимулира професионалната инициатива на учителите, да подпомага създаването на делова и иновативна атмосфера в училището, да стимулира трудовата мотивация и установяването на отношения на уважение и доверие в трудовата общност

Професионална компетентност на директора на училището. За да може успешно да се справя с предизвикателствата на управлението, директорът на училището трябва да притежава редица компетентности – комуникативни, за работа с нормативни документи, организаторски, професионално-педагогически и др.

Човешки ресурси. Те са определящ фактор на вътрешната среда на училището или както се казва в една максима, „каквито са учителите, такова е и училището“. Човешките ресурси притежават много характеристики. Няколко от тях обаче биха могли да се открият като най-важни.

Попълване на щата. Като публична институция училището има щатно разписание на персонала, което се определя от директора на училището съобразно броя на паралелките в училището. Нормалното функциониране на училището изисква всички позиции в щатното разписание да бъдат попълнени. За съжаление поради ниското заплащане това невинаги се случва и много училища работят с непопълнен състав на персонала поради липсата на кандидати за работа. Например в училищата от години съществува дефицит от учители по чужди езици и информатика.

Много важен показател за това доколко училището е привлекателно като място за работа, е броят на кандидатите за работа в него. Училищата, които

предлагат по-добри възможности за работа, се ползват с конкурентни предимства, което им позволява да привличат и задържат по-качествени учители и служители, а последното от своя страна е предпоставка за постигане на по-високи трудови резултати.

При анализа на попълването на щата следва да се отчита ситуацията, която съществува на местния пазар на труда – какво е търсенето и предлагането на съответните кадри, както и текучеството сред персонала в училището.

Професионални компетентности на човешките ресурси. Равнището на изпълнение на трудовите задължения на човешките ресурси в училище зависи от притежаваните от тях професионални компетентности, а това се отразява и върху резултатите, постигнати в дейността на училището.

Трудова мотивация. Професионалната компетентност и трудовата мотивация са двата най-важни фактора, от които зависят трудовите постижения на човешките ресурси. Поради това създаването и поддържането на висока трудова мотивация е една от ключовите задачи по управление на човешките ресурси в училище.

Обучение и развитие на човешките ресурси. В условията на непрекъснатото образование обучението и развитието на човешките ресурси в училище е необходимо, за да могат училищните организации да се адаптират към непрекъснатите промени и същевременно да се развиват. Основен показател за ефикасността на обучението е как то се отразява върху равнището на индивидуалните трудови постижения, води ли до тяхното усъвършенстване и по този начин до подобряване на резултатите от дейността на училището. В стратегически план е важно и доколко развиващото обучение е насочено към придобиването на знания и компетентности, необходими за бъдещата дейност на училището в нови условия, за иновирането на неговата дейност и за придобиването на конкурентни преимущества.

Организационна култура на училището. Много изследователи разглеждат културата на организацията като фокус, в който се отразяват различни аспекти на нейната дейност. Утвърдилата се в организацията култура може да се разглежда и като нейна интегрална характеристика. Важен показател е типът на училищната организационна култура, достатъчно е в това отношение да отбележим някои от най-популярните типологии, например на подкрепящата и токсичната култура, културата на сътрудничеството, псевдоколегиалната и фрагментираната култура и др. В това отношение например една от практически приложимите класификации на училищната организационна култура е на В. Cletus, F. Lunenburg и L. Potter. Тя се базира върху постиженията в дейността на училищата (Cletus, B., F. Lunenburg, L. Potter, 2011: 3):

✓ култура на ненамеса в работата на другите (характерна е за изоставашите училища, 2–5% от всички);

- ✓ традиционна култура (характерна е за нискоефективните училища, 60–75%);
- ✓ култура на училищата, които са над средното равнище (10–15%);
- ✓ култура на училищата с високи постижения (2–5%).

Училищен климат. Това е един от най-често посочваните в специализираната чуждоезична литература фактори на училищната среда. Съдържанието, което се влага в това понятие, е доста вариращо (вж. Господинов, Д., 2009: 174–183). Училищният климат се разглежда като характеристика на живота в училище, отношения между учители, ученици и администрация, психологическа атмосфера в училище и др. Той показва два много важни аспекта на отношенията в училище – отношенията между учениците и отношенията учители–ученици. Тези отношения оказват силно влияние върху живота на училищната общност и върху нейните постижения, те са условие за нормалното функциониране на училището и същевременно резултат от неговата цялостна дейност.

Много често в съдържанието на училищния климат се включва една много важна дименсия – състоянието на дисциплината в училището. Понякога тя се обозначава и като сигурност на учениците или ученически нарушения. Тази дименсия е много важна, защото показва състоянието на реда в училището – нормалното протичане на учебните занятия изисква съответната организация на работа, а тя – поддържането на функционален ред при управлението на дейностите в класната стая.

Поради значимостта на училищния климат в образователната практика на много страни той се диагностицира емпирично с цел установяване на неговото състояние, като се използва специално разработен диагностичен инструментариум. Най-често това са въпросници от типа на Comprehensive School Climate Inventory, School Climate Inventory-Revised, School Climate Assessment Inventory (Handbook of Resilience in Children, 2013: 415–416), School Climate Assessment Instruments (Handbook of Prosocial Education, 2011: 235-237) и др.

Литература

- България 2020. Институт за пазарна икономика, 2015. – www.ime.bg – посетен на 11.01.2016.
- Глосарий съвременного образования. Харьков, 2014. НУА.
- Господинов, Д. Организационният контекст и управлението на човешките ресурси в училище. – ГСУ „Св. Климент Охридски“, Факултет по педагогика, Книга Педагогика, т. 102, 2009.
- Еничарова, Е. Образователна политика и законодателство. С., 2015.

Закон за предучилищното и училищното образование.

Захариев, Б., И. Йорданов. Оценка на включването на ромите на пазара на труда чрез общи и специфични за целевата група мерки и програми за заетост, финансирани от ЕС. Институт „Отворено общество“, 2014. – www.osf.bg – посетен на 12.01.2016.

Как България може да подобри образованието си? Световна банка – България, 2014 – посетен на 12.01.2016.

Национална стратегия на Република България за интегриране на ромите 2012–2020 г. Преброяване на населението 2011 година. Окончателни резултати. Национален статистически институт. – www.nsi.bg – посетен на 10.01.2016.

Регионални профили – показатели за развитие 2015 г. Институт за пазарна икономика, 2015 г. – www.ime.bg – посетен на 14.01.2016.

Шведовская, А., Т. Загвоздина. Социально-экономический статус семьи и психическое развитие ребенка: зарубежный опыт. – *Психологическая наука и образование*, 2013, 1. – http://psyjournals.ru/psyedu/2013/n1/58600_full.shtml – посетен на 15.01.2016.

Bascia, N. The School Context Model: How School Environment Shape Students Opportunities to Learn. University of Toronto, 2014.

Branson, C., S. Gross. Handbook of Ethical Educational Leadership. New York, 2014. Routledge.

Bulgaria Teachers. SABER Country Report, 2013. – www.worldbank.org

Cletus, B., F. Lunenburg, L. Potter. Creating for High-Performing Schools. New York, 2011, Rowman & Littlefield Education.

Delaney, J. Educational Policy Studies. Brush Education, 2015.

Eulina, M., P. de Carvalho. Rethinking Family – School Relations. New York, 2014, Psychology Press.

Glanz, J. Cultural Leadership. Corwin Press, 2006.

Handbook of Resilience in Children. Springer, 2013.

Handbook of Prosocial Education. 2011 Rowman & Littlefield Education

OFSTED Criteria of the Strategic Analysis for School, 2011. – www.boltonlea.org.uk

Rizvi, F., B. Lingard. Globalizing Educational Policy. New York, 2010, Routledge.

UNESCO Handbook of Education Policy Analysis and Programming. Vol. 2. UNESCO, 2013.

Zajda, J., M. Geo-Jaja. The Politics of Education Reforms. Springer, 2010.

Постъпила февруари 2016 г.

Рецензент: доц. д-р Росица Симеонова