



**ПЕДАГОГИЧЕСКИ
ФУНДАЦИЯ**

ТЕОРИЯ НА ВЪЗПИТАНИЕТО И ДИДАКТИКА

УЧИЛИЩНО БАЗИРАНО УПРАВЛЕНИЕ – СЪЩНОСТ, ОСОБЕНОСТИ И ПРЕДИМСТВА

Маринела Михова

Характерът на управление на образователната система детерминира своеобразието и особеностите на училищното управление. В условията на централизираните и децентрализираните управления на ниво вътрешно управление се вземат решения, които са качествено различни по значимост, автономност и съдържателна същност. Субектите на вътрешното управление – директори и училищни съвети – могат да реализират управление в двете крайности, а именно да бъдат само органи, които да създават условия за реализирането на управленските решения, идващи от по-високо ниво, или да се ползват с правата на ръководители, които да вземат автономни решения.

Унифицирането на училищата, липсата на възможности за гъвкавост и адаптивност в тяхното управление, несъобразяването с особеностите на учениците и техните потребности, незачитането на изискванията на родителите към предоставянето на образователната услуга и на възможността те да се включат в управлението на училището, игнорирането на учителите и техните конструктивни предложения, се отчитат като част от причините, които трасират очертаващата се през последните две десетилетия тенденция към реструктуриране и реформиране на управлението на образователните системи. В търсенето на пътища за подобряване на качеството на предлаганото от училищата образование и довеждането на акта по вземането на управленско решение по-близо

до тези, които са част от него, на директорите и учителските съвети започват да се предоставят все по-големи възможности за вземане на важни управленски решения. Като следствие от новата управленска реалност са процесите на деволуция, и навлизането на нови управленски модели. Те са част от съдържанието на понятието училищно самоуправление или училищно базирано управление.

Целта на статията е да направи характеристика на училищно базираното управление, като форма на децентрализация в управлението на образованието. На основата на сравнението с училищното управление, в условията на традиционното централизирано управление, и на теоретичния анализ на базисните му характеристики, се синтезират предимствата на този вид вътрешно управление.

Какво е училищно базирано управление

През 90-те години на XX век, когато в много страни по света стартират образователни реформи, в научната литература започва да се изяснява, коментира и изследва понятието училищно базирано управление. Трудността в неговото дефиниране е както терминологично, така и съдържателно. Терминологично, защото в отделните страни за едно и също управленско явление се използват различни понятия – училищно базирано управление, училищна автономия, училищно самоуправление, ефективно училище, в съдържателно, защото се определя и като процес, и като метод и като стратегия.

Понятието училищно базирано управление (УБУ) не е популярно в нашата научна литература. То не е синоним на понятието училищно управление, то е вид училищно управление, което е изцяло детерминирано от конкретното училище – неговите особености и потребности на членовете му. Аз ще използвам понятието училищно базирано управление, защото според мен то е по-общо по обем и включва и училищна автономия, и училищно самоуправление, и ефективното училище, т.е. те могат да се разглеждат като негови разновидности или да изчерпват част от неговото съдържание.

В съдържателен аспект най-обобщено определение на училищно базираното управление дава Колдуел (Caldwell, 2005), според когото то може да се разглежда като децентрализация на властта от министерско към училищно ниво.

Според Мейлън (Malen, B., Ogawa, R.T., Kranz, J., 1990) концептуално УБУ се определя като формална промяна на управленската структура, като форма на децентрализация, която определя училището като основен елемент на усъвършенстването и възприема преразпределението на управленската власт като основно средство за стимулиране и поддържане на това усъвършенстване.

Кандоли (Candoli, I. C., 1995) дефинира УБУ като начин за стимулиране на училищата да поемат отговорност за това какво се случва с децата, които са под тяхната юрисдикция и посещават тяхното училище. Това разбиране за УБУ предполага, че когато отделното училище е натоварено с пълното разработване на учебните програми, целящи да обслужват потребностите на децата, които посещават това училище, училищният персонал ще състави по-добри програми, защото познават учениците и техните потребности.

Гледната точка на Мърфи (Murphy, J., 1997) аргументира УБУ като стратегия за децентрализиране процеса по вземане на управленски решения към отделните училища, което ще подпомогне включването на родители и учители. Разпределението на отговорността по вземането на решения между всички, които имат отношение към образованието на местно ниво – учители, ученици, родители, спонсори – се явява определяща характеристика на УБУ.

Обобщаването на тези определения ще даде възможност да се изгради по пълна представа за съдържанието на понятието училищно базирано управление. В случая няма да се използва технологията на концентрирания кратък изказ, т.е. да се търси ново определение, формулирано с едно изречение, а ще се представят основните характеристики на понятието, които ще изпълнят неговото съдържание.

1. УБУ е систематична децентрализация на управленската власт от национално към училищно ниво. Деволуцията е в основата на училищно базираното управление.

2. УБУ е форма на училищна автономия. Отговорността за вземането на решения се прехвърля на директорите, учителите, учениците, родителите и други обществени органи към училището.

3. УБУ включва формирането на легитимни училищни съвети и бордове, които имат право да вземат управленски решения.

4. УБУ се свързва с ясно изработена училищна политика, която да съответства на потребностите на учителите и учениците и на населе-

нието от региона. Тя трябва да бъде в съобразена с принципите на националната образователна политика.

Училищата, които се самоуправляват, не са независими училища. Те функционират в рамките на националната образователна система, която е централно детерминирана, независимо от нейния характер — централизиран или децентрализиран. Финансово те се контролират от национални, регионални и местни финансови органи и са публично отговорни за своята дейност. Училищно базираното управление е начин да се стимулират училищата да поемат отговорност за създаването на образователна среда, която, от една страна, да не противоречи на националните образователни приоритети, а от друга, да се съобрази с контекста на средата, в която функционират – образователни потребности, регионални, демографски и културни особености. В този смисъл училищно базираното управление е управление ориентирано към ученика и качеството на образованието. Основните му принципи са гъвкавост, автономност, прозрачност, отговорност и колективно вземане на решения.

Училищно базирано управление и традиционно училищно управление

За разбирането на училищно базираното управление е необходимо съпоставянето му с училищното управление в условията на традиционното централизирано управление (табл. 1). Теориите на управление и принципите, от които се ръководят двата вида вътрешно управление, са корено различни. За традиционното училищно управление е характерен външният контрол, упражняван от страна на националното ниво на управление на образователната система. При този тип управление училищата следват инструкциите на по-високото управленско ниво, което не се съобразява с техните особености и потребности.

	Училищно базирано управление	Училищно управление с външен контрол
Основни принципи относно образованието	<ul style="list-style-type: none"> Разнообразие на образователните цели; Комплексна и променяща се образователна среда; Необходимост от образователни реформи; Ориентация към ефективност и адаптивност; Преследване на качество 	<ul style="list-style-type: none"> Унифициране на образователните цели; Опростена и почти статична образователна среда; Липса на необходимост от образователни реформи; Ориентация към стандартизация и стабилност; Преследване на количество
Теории, използвани за управление на училището	<p>Принцип на многовариантността</p> <ul style="list-style-type: none"> Много пътища за постигане на целта; Набляга се на гъвкавостта <p>Принцип на децентрализацията</p> <ul style="list-style-type: none"> Неизбежните проблеми се решават в момента, в който се случват; Ориентация към ефективност и решаване на проблеми <p>Принцип на самоуправляващата система</p> <ul style="list-style-type: none"> Самоуправляваща Активна работеща Отговорна <p>Принцип на човешката инициатива</p> <ul style="list-style-type: none"> Развива вътрешните човешки ресурси Широко участие на всички, които работят и имат отношение към училището 	<p>Принцип на стандартната структура</p> <ul style="list-style-type: none"> Стандартни методи и процедури за постигане на целта; Набляга се на обобщението <p>Принцип на централизацията</p> <ul style="list-style-type: none"> Малки или големи проблеми внимателно се контролират за да се избегнат проблеми; Спазва се процедурен контрол <p>Принцип на системата изпълнител</p> <ul style="list-style-type: none"> Външно контролирана; Пасивна Не отговорна <p>Принцип на структурния контрол</p> <ul style="list-style-type: none"> Прилагане на външен надзор Разширяване на бюрократичната система

Таблица 1. УБУ срещу традиционно училищно управление
(по Y.C. Cheng, 1993)

Двата типа училищно управление се различават в целите, към които са ориентирани училищата, начинът по който функционират, образователната среда, която създават, теориите и принципите на управление, които са в основата на съответния управленски модел.

Научните основи на традиционното училищно управление могат да се открият в най-ранните публикации по управление, тези на Фредерик Тейлър за научния мениджмънт (1911), и Макс Вебер за бюрокрацията. Това са теории, които акцентират на стандарта, а не на индивидуалността, характерна за всяко едно училище, и са изцяло подходящи за училищното управление в едно индустриално общество.

С навлизането на обществото в нов стадий на развитие — информационен, тези класически теории на управлението влизат в противоречие с новите тенденции и се заменят от теории на модерния мениджмънт, разработвани от Хекмън и Ултън (Hackman, J. R., & Walton, R. E., 1986). Те се обявяват против унификацията в управлението на организациите, в частност училищата, и защитават тезата за зачитане на различното и необходимостта от гъвкавост в реализирането на целите.

Освен фундаментална, базисна съпоставка между двата вида управление, може да се навлезе и в подробности, които са свързани с много по-голяма конкретика по отношение особеностите на училищното управление. Подобно сравнение детайлизира представата за училищно базираното управление и създава един изчерпателен негов профил.

Яснотата в разбирането на училищно базираното управление предполага по-подробен анализ на областите, относно които се вземат решения, като някои от тях могат да бъдат открити и в таблицата по-горе, а именно: мисия на училището, бюджет, персонал, учебна програма и обучение, организационна структура.

Особености на училищно базираното управление

Мисия на училището

Всяко училище има разработена и приета от състава на училището мисия – какви са стремежите на училището в неговото развитие и в подготовката на учениците. Много от тях обаче използват формулировки, които са или много общи и абстрактни, или шаблони под формата на лозунг. Този формален подход е характерен за управление на училището в една централизирана система, която унифицира образователната услуга и игнорира потребностите на потребителите ѝ.

В българската образователна система, която е ориентирана към децентрализация в някои области, все още се наблюдава приоритет към общите и абстрактните формулировки в мисиите на училищата. Стига се до там, че тези формулировки са и много еднакви. Съвсем произволно тук ще посоча мисията на едно средно общообразователно училище и на една професионална гимназия по ветеринарна медицина — две училища от различен тип:

„Училището е призвано да формира личности с висока интелектуална подготовка и култура, с ярко изразено гражданско съзнание и поведение, способни за ефективна обществена реализация. Да възпитава и обучава според държавните образователни изисквания и стандартите на Европейския съюз в духа на демократичните ценности. Да осигурява условия за усвояване и формиране на общочовешки и национални ценности, за развитие на индивидуалността и стимулиране на творческите заложби.” (СОУ „Христо Ботев”, Нова Загора).

„Формиране на личности с висока интелектуална подготовка и култура с ярко изразено гражданско съзнание и поведение, способни за ефективна обществена реализация; възпитание и обучение според държавните образователни изисквания и стандарти на Европейския съюз в духа на демократичните ценности: адекватно ориентиране в динамично променящия се свят и създаване на високоотговорно поведение за участие в обществения живот; усвояване и формиране на общочовешки национални ценности; развитие на индивидуалността и стимулиране на творческите заложби” (ПГ по ветеринарна медицина „Проф. д-р Георги Павлов”, Добрич);

Безспорно е, че училищата в националната система на образование функционират на основата на нормативни документи, които са единни за всички и които задават една обща посока, детерминирана от образователната политика. Освен това най-големият брой училища, тези, които осигуряват базисната подготовка, им е заложено да имат много общо в своята дейност. Независимо от това на училищата трябва да им се предоставят права да се идентифицират като оригинални субекти. Те са разположени в региони, които се различават по интересите, потребностите и ценностите на своето население и това трябва да се отрази и във формулировката на мисията на училището. Защото именно мисията на училището очертава рамките и посоката, в които училището ще функционира.

Разбира се има и положителни примери в нашата образователна система при формулирането на мисия на училището. По-детайлното представяне на мисията от едно варненско основно училище е добра практика в това отношение:

● *„Усъвършенстване на обучението по чужди езици в паралелките по РЧЕО и стартиращите по нов учебен план за първокласници, второкласници и третокласници.*

● *Още по-успешно протичане на учебния процес в паралелките с разширено изучаване на музика – фолклор и разширяване на кампанията за прием в тях, издирване на талантиливи деца.*

● *Популяризиране на успехите на училището.*

● *Навлизване на информационните технологии в учебния процес”* (ОУ „Антон Страшимиров”, гр. Варна).

Формални формулировки на мисиите на училищата най-често се срещат там където управлението на училището е под строг външен контрол, или при т.нар. традиционно управление. При него училището се възприема като „средство, което прилага стандартната образователна мисия, зададена от централната власт, с добре организиран контрол върху преподаването...За членовете на училището не е необходимо да развоят, или да приемат като ангажимент мисията на училището”. В управленска среда, в която липсва ясна и убедителна организационна култура, мисията на училището не е мотивационен фактор в работата на състава на училището. Тя формално съществува в документацията на училището, но не е осъзната и осмислена от работещите и учещите в това училище.

При училищно базираното управление мисията на училището се разработва от всички, които имат отношение към училището на базата на споделени очаквания, убеждения и ценности. Тук е налице нов тип организационна култура, която има забележително влияние върху дейността на училището. Мисията на училището не е формулирана формално и има силен мотивационен ефект върху състава на училището. Членовете на училището работят усилено, не се страхуват да поемат отговорности, защото са убедени че си струва да положат усилия за постигането на тази мисия. Вследствие на тяхната активност е привличането на нови съмишленици от обществеността, които да подпомогнат реализирането на техните цели.

Мисията на училището е елемент от организационната култура, която влияе върху мотивирането и активността на работещите в учили-

щето. Те от своя страна са необходими за развитието на училището и създаването на образователна среда, която да задоволява многостранните интереси на членовете на училището.

Училищни дейности

Училищните дейности могат да бъдат или инициирани от самото училище, в резултат, на което се определят като оригинални и съобразени с членовете на училището, или неинициирани от училището, а зададени от по-висше стоящи управленски органи и съобразени изцяло с образователните стандарти.

Училищата, които са в рамките на силно централизираните образователни системи, изпълняват дейности, които са продукт на образователната политика на централната власт. Например в страни като Гърция и Турция всички решения относно учебните планове, изпитите и методите на преподаване се вземат от министерството на образованието. То, министерството, има свои органи, които контролират изпълнението на тези решения, и това прави невъзможно училищата да реализират инициативи в тази посока.

В страни като България, не можем да говорим за учебни дейности, детерминирани изцяло от централната власт. Една част, като учебните планове и програми, държавните образователни изисквания, изпитите, в рамките на външното оценяване, матурите са продукт на централизираните решения, докато технологията на преподаване, избора на учебници са изцяло решение на учителите, които се съобразяват с различни специфични фактори. Освен това училищата в България, имат право да променят учебните планове в разделите задължителноизбираема и свободноизбираема подготовка. Тези раздели трябва да се разработят изцяло, според особеностите на училището, предпочитанията на учениците и одобрението на родителите. Може да се каже, че решенията за тези две части на учебния план за всяко училище, са проява на училищно базирано управление. Тенденцията към децентрализация на българската образователна системи дава основания да се въведат понятия като училищно базирано изработване на учебния план, училищно базирано преподаване, училищно базирана квалификация на учителите, училищно базирани извънучилищни дейности и т. н.

Трябва да отбележим, че съществува практиката на формалните решения в сферата на училищните дейности, което поражда недоверие към възможността за значимо участие на ученици, учители и родители.

Не са редки случаите, когато от родителите и учениците се изисква просто да одобрят взетото от директора и педагогическия съвет решение. Тези примери, естествено ще намалеят с новия начин на финансиране на училищата, които за да привлекат ученици, трябва да зачитат техните интереси и потребности.

В училищните дейности, инициирани и организирани в рамките на модела училищно базирано управление, е заложена възможността за повишаване качеството на образованието. Те са изцяло съобразени с членовете на училището, което е решаващо условие за тяхното мотивирано и активно участие в цялостния процес на образование, реализиращ се в различни форми и с различно съдържание.

Стратегии на управление

Стратегиите на управление, които се прилагат в училищно базираното управление и при управление, подложено на външен контрол, не само се различават, а са и напълно противоположни по отношение на следните показатели: представа за човешката природа, концепция за училищната организация, стил на вземане на решение, стил на управление, начин на използване на властта, управленски умения. Разкриването на съществуващите различия в съпоставителен план дава възможност да се открият особеностите на училищно базираното управление.

Представа за човешката природа. В книгата „Човешката страна на предприятието” Дъглас Макгрегър развива два възгледа за човешките същества, известни като теория Х – основно негативен и теория У – основно позитивен. Те обединяват представите на ръководителите за персонала и са в основата на управленските подходи, мотивацията и лидерските стилове. Според теория Х хората са мързеливи, те не обичат своята работа, не са амбициозни, не поемат отговорност, за да допринесат за постигането на целите на организацията и трябва да бъдат насилвани или заплашвани. Представата на ръководителите, известна като Теория У, е противоположна на предходната. При нея хората са съпричастни към работата, която вършат, не се страхуват да поемат отговорност и с желание участват във вземането на решения.

При училищно управление, подложено на външен контрол, ръководителите са ориентирани към теория Х. Управлението, което реализират се характеризира с високо равнище на авторитаризъм, и формализация на учебните дейности. На учителите не се дава почти никаква свобода за вземането на решения, а работата им се следи много стриктно, което е съпроводено и с определена степен на натиск и принуда.

Ръководителите на училищно базираното управление са ориентирани към теория У. Те позволяват на учителите и всички, които имат отношение към работата на училището, да вземат самостоятелни решения и да се самоконтролират. Убедени са, че учителите и учениците са креативни и им делегират пълномощия, с което създават условия за активното им и мотивирано включване в дейността на училището.

Концепция за училищната организация. Конструирането на организацията е обусловено от целите, които тя преследва. При традиционното училищно управление, с ясно изразен външен контрол, целите са зададени от по-високо управленско ниво и не са съобразени с конкретните потребности и интереси на членовете на училището. Работещите в училището се възприемат като инструменти, които трябва да се използват, за да се постигне целта. Според Ченг (Cheng, Y. C., 54) съвременният мениджмънт не може да приеме тази концепция за организацията. Ориентацията на XXI в. към демократичните принципи променя позицията на личността в организацията.

Визията за училищната организация при училищно базираното управление е резултат от съвременния мениджмънт. На работещите в училището не се гледа като на инструменти, с които ще се постигне външно зададената цел, а като на субекти, които са в училището, за да се развият и удовлетворяват лични и професионални интереси. Разбирането, че училището е място, където учениците се подготвят за бъдещето е много ограничено. Училището е организация, в която и ученици, и учители, и административен персонал трябва да виждат възможности за перспектива. Само при такъв дизайн на училищната организация всички членове на училището са ентузиазирани да работят ползотворно и ефективно. Разбира се, това се отразява положително и върху дейността на училището.

Стил на вземане на решение. Ръководителите на организации, включително и на училищата, ежедневно са принудени да вземат решения. Това е изключителна отговорност, защото тези решения трябва да бъдат в интерес на всички. Съществуват различни стилове на вземане на решения – демократичен, авторитарен, колективен, консенсусен. Те могат да бъдат детерминирани както от личностните особености и предпочитания на самия ръководител, така и обективно предопределени от характера на управление на системата като цяло. В случая нас ни интересува вторият вариант. Много тясно свързани със стила на вземане на решения са стилът на ръководство и прилагането на властта.

В централизираните образователни системи обективно е заложено преобладаването на авторитарния стил на вземане на решения, т. е. директорите или по-горните нива на управление вземат всички решения, а учителите само изпълняват възложените задачи. Участието им в търсенето и намирането на решения е незначително или се смята за ненужно. Такъв стил на вземане на решения прави системата тровава и ориентирана към задачите, които трябва да се изпълняват, а не към учениците и работещите в училището.

Управлението, базирано на училището се характеризира с демократичен, колективен стил на вземане на решения. Управленската власт се споделя от всички, които учат и работят в училището, както и от местни обществени организации. Създадената управленска среда е ориентирана към конкретните проблеми на училището и потребностите и интересите на учениците и учителите. Създадени са условия за поемането на отговорност от повече хора и съответно за доброволно участие в изпълнението на решенията.

Стил на ръководство. Стилът на ръководство е начин или подход да се провежда определена линия в дейността на организацията, да се осъществяват плановете и да се мотивират хората да реализират тези плановете.

Управленски умения. Уменията да се управлява се учат. Те не са сбор от константни дадености, а една много динамична система. Обусловени са както от развитието на психологията, в областта на човешкото поведение, така и от науките за управлението. Необходимите на ръководителя управленски умения се определят от вида на организацията и характера на управление на системата, част от която е съответната организация. При централизираните системи на управление на образованието училищните директори са единствено гарант за изпълнението на взетите от по-високо ниво решения. Тази им основна управленска роля характеризира и сравнително по-елементарните умения, които са им необходими.

Училищно базираното управление е много по-комплицирано, разнообразно и трудно. Директорите са ръководители в нов, качествено различен тип управленска среда, която изисква нови по-сложни управленски умения. Това налага и съответното обучение.

Например в нашата страна се създаде Национален институт за обучение на директори в гр. Баня. Неговото откриване беше естествено след въвеждането на делегираните бюджети, разширените правомощия

на директорите и необходимостта от притежаването на нови управленски умения.

Изразходване на финансовите ресурси. Механизмът на финансиране на училищата и изразходването на средствата от тях обикновено зависи от характера на управление на образователната система. Исторически обособилият се подход е централизирано финансиране на училищата. Той е продиктуван от факта, че образованието е публична услуга и правителството (държавата) е задължено да гарантира високо и равно по качество средно образование във всяко училище. Това предполага и стриктния контрол от министерството на образованието върху всички финансови разходи, направени от училището. Такава система на финансиране не стимулира инициативността и развитието на потребностите на учениците и учителите.

Училищно базираното управление е съпроводено с финансова автономия на училищата и осигуряване на възможност за привличане на допълнителни финансови ресурси. Предполага се, че даването на възможност за самофинансиране на училищата им гарантира възможността гъвкаво да оперират с бюджета си, съобразно специфичните им проблеми и цели.

Тенденцията към децентрализация в управлението на образователните системи, очертала се в края на миналия век, естествено е съпроводена и с финансова децентрализация. Тя може да има много разновидности. Например през 80-те години на миналия век страни с традиционно децентрализирано управление на образователните си системи – САЩ, Великобритания, Канада, Австралия – инициират различни програми за училищно самофинансиране (Cheng. Y. C., 55).

Друг подход се реализира в страните с централизирано управление на образованието. Пример в това отношение е и България. Образователната реформа, стартирала 2006/2007, предвижда прехвърляне на правомощия, свързани със съставянето и изпълнението на бюджет от страна на училищата (делегирани бюджети). Въведената система на делегираните бюджети в училищата и детските градини в България не може да се оцени като форма на училищно самофинансиране, но със сигурност дава повече възможности на директорите за конкретно планиране и гъвкаво изразходване на финансовите средства.

Роли на различните субекти

Субектите, които имат отношение към дейността на училището са административни ръководители, учители, ученици, родители, учи-

лични съвети (настоятелства), където има, обществени организации. В зависимост от характера на управление на образованието, и в частност на училището, те имат различна отговорност и възможности за влияние върху разнородната дейност на училището.

Роля на училището. Ролята на училището в условията на строг външен контрол може да се определи като пасивна и рецепторна, т.е. основната задача е то да съблюдава изпълнението на възложените от по-високите нива задачи и да създава условия, които да предотвратяват възможността за допускането на грешки. Такъв тип училища не се съобразяват с учениците и учителите. При училищно базираното управление ролята на училището е корено противоположна. Тя може да се определи като роля, в основата, на която е иницирането на дейности, произтичащи от спецификата на училището, които имат за цел развитието на ученици и учители. Тези училища вземат отговорни, конкретни решения и проучват всички възможности за подпомагане ефективното преподаване и учене (Cheng, Y. C., 56).

Роля на министерството. При традиционното централизирано управление министерството на образованието има административно-разпоредителни функции и упражнява стриктен контрол върху всички дейности на училищата.

Ролята на министерството при училищно базираното управление е на помощник и съветник за постигането на високо качество на образование и увеличаване ресурсите на училището.

Роля на административното ръководство. Ролята на административното ръководство се определя от това кой определя целите на училището и неговата мисия. Ако те са зададени от по-високите управленски нива, тогава административното ръководство има символични управленски функции, защото то само съблюдава изпълнението на заповедите и наредбите на централното ръководство.

При училищно базираното управление административното ръководство има изключително разнообразни управленски задължения — формулирането на целта на училището, съставянето на училищния бюджет и координиране намирането на финансови ресурси, упражняването на управленска власт, т.е. вземането на решения за развитието на училището и образователната среда и управление на персонала.

Роля на учителите. В зависимост от характера на управление ролята на учителите е много различна. Те са чиновници, които получават заповеди и трябва да ги изпълняват, или са партньори във вземането на

решения и споделянето на отговорности, но и активни участници в изпълнението на тези решения. Второто е типично за училищно базираното управление.

Роля на родителите. Образователната услуга, която училището предлага, е за учениците, но и за техните родители, които са отговорни за развитието на своите деца. Поради тази причина родителите трябва да са заинтересовани от дейността на училището. Видът на управление на образователната система определя характера на получаваната услуга – количествена или качествена, което се отразява и на ролята на родителите. При традиционното централизирано управление те получават количествена услуга, в смисъл на стандартна продължителност на учебния час, на учебната година, на учебна програма. Нямаат право да вземат участие в учебния процес или да афишират своите очаквания. Напротив при училищно базираното управление получаваната услуга е с характеристиките на качествена, което означава че тя е съобразена с потребностите на учениците. При такъв управленски модел родителите са съпричастни и допринасят за повишаване ефективността в дейността на училището – участват в процеса на обучение, съдействат за повишаване финансовите средства на училището, подпомагат и защитават училището в моменти на затруднения и криза. (Cheng, Y. C., 56).

При анализа на ролите се откроява една обща особеност – при централизирано управление на училищата ролите на административното ръководство, учителите и родителите се характеризират като пасивни, и обратно, при училищно базираното управление те са активни и имат пряко отношение към създаването на качествена образователно-възпитателна среда.

Човешки взаимоотношения

Взаимоотношенията в училище между административно ръководство и учители, между учители и ученици, между самите учители са част от училищния климат. За управлението на училището е важен т.нар. училищен организационен климат, който се разглежда като комбинация от два континуума поведение: на директора (Поддържащо, Напътстващо, Ограничително) и на учителите (Колегиално, Интимно, Неангажирано) (Иванов Ив.).

Ченг определя четири типа училищен климат: ангажиращ стил, безлидерски стил, свободен, неангажиращ стил, стил на контрол. Според него при училищно базираното управление училищният климат е с

характеристики на ангажиращ стил, т.е. взаимоотношенията между членовете на училището са открити и отзивчиви, всички се чувстват като част от екип, който има общи ангажменти(Cheng. Y. C., 57).

Климатът на централизирано управляваните училища се определя от обективно зададените йерархични взаимоотношения и ориентирането на училището към изпълнението на заповеди и наредби. Взаимоотношенията са близки, но организационният климат може да бъде различен: Ако директорът не е ангажиран с дейността на училището, то климатът се определя като безлидерски, ако учителите са индиферентни към работата си, директорът не им помага, тогава климатът ще има неангажиращ стил, ако директорът упражнява авторитарно ръководство и е безразличен към реакциите на учителите, климатът притежава контролен стил. Трите стила на училищния климат са вредни за училището и не подпомагат неговата дейност.

Качества на ръководителя

Двата модела на управление функционират в различна управленска среда и изискват притежаването на различни компетенции от страна на ръководителя. При централизираното управление управленската среда се характеризира със стриктно прилагане на законите, наредбите и другите нормативни актове. От ръководителя се изисква да изпълнява това, което идва по йерархията от горе и да предотвратява допускането на грешки. При този вид управление образователната система се променя много бавно, което не изисква непрекъснато обучение и професионално развитие от страна на директора на училището.

При училищно базираното управление училището е автономно и постигането на ефективност в неговата работа изисква от ръководителя умения да се изправя пред проблемите, да ги анализира и намира решение. Управленската среда е много динамична и разнообразна и предопределя необходимостта от непрекъснато обучение на директорите с цел за повишаване на компетенциите им в областта на училищния мениджмънт.

Заключение

Училищно базираното управление е форма на управление, която ще се оцени като ефективен вариант за оптимизиране процеса на управление на училищните системи. Въвеждането на подобен тип управление създава условия за прехвърляне на отговорност отгоре – надолу, което

се определя като осигуряване на възможност училищната система да се съобрази с контекста на средата, в която функционира – образователни потребности, регионални, демографски и културни особености

Основните му принципи – гъвкавост, автономност, прозрачност, отговорност и колективно вземане на решения — са предпоставка за повишаване качеството на образователната услуга и мотивиране на учители, ученици и родители за активно реализиране на училищните дейности.

Училищата, които се самоуправляват не са независими училища. Те функционират в рамките на националната образователна система, финансово се контролират и са публично отговорни за своята дейност.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Caldwell B & Spinks J.* Leading the self-managing school. London: Falmer, 1992.

2. *Malen, B., Ogawa, R. T., Kranz, J.* “What do we know about school-based management? A case study of the literature – a call for research”. – In. **Clune, W. H., Witte, J. F.** (Eds). Choice and Control in American Education, Volume 2: The Practice of Choice, Decentralization and School Restructuring, Falmer Press. New York, NY, 1990, pp. 289–342

3. *Candoli, I. C.* Site-based management in education. Lancaster, PA: Technomic, 1995.

4. **Murphy, J.** Restructuring through school-based management: Insights for improving tomorrow’s schools. In T. Townsend (Ed.), Restructuring and Quality: issues for tomorrow’s schools (pp. p. 35–60). London: Routledge, 1997.

5. *Cheng. Y. C.* School Effectiveness and School-based Management. Falmer Press, 1996.

6. *Hackman, J. R., & Walton, R. E.* Leading groups in organizations. – In.: P. S. Goodman (Ed.), Designing effective work groups (pp. 72–119). San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

7. *Katz D & Kahn R L.* The social psychology of organizations. New York: Wiley, 1966.

8. *Иванов, И.* Типологии на училищните култури

<http://ivanpivanov.awardspace.com/admun/js/spaw2/uploads/files/Tipologii%20na%20uchilishtnrite%20culturi.pdf>.

УЧИЛИЩНО БАЗИРАНО УПРАВЛЕНИЕ – СЪЩНОСТ,
ОСОБЕНОСТИ И ПРЕДИМСТВА

МАРИНЕЛА МИХОВА

Резюме

Статията представя училищно базираното управление като форма на училищната децентрализация. На основата на сравнението с традиционно централизираното училищно управление и теоретичния анализ на основните му характеристики, авторът синтезира неговите предимства.

SCHOOL BASED MANAGEMENT – NATURE,
CHARACTERISTICS AND ADVANTAGES

MARINELLA MIHOVA

Summary

The article presents school based management, as a form of school decentralization. On the base of comparison with the traditional centralized school management and doing theoretical analyze of its main characteristics the author synthesizes its advantages.