

*School for Teachers
Училище за учители*

ПРОФЕСИОНАЛИЗМЪТ В УПРАВЛЕНИЕТО НА УЧИЛИЩЕТО В МАЛКИТЕ НАСЕЛЕНИ МЕСТА

*Споделен опит на ръководството
на СОУ „Св. Паисий Хилендарски“, с. Абланица*

Мехмед Имамов, Калинка Гайтанинчева
СОУ „Св. Паисий Хилендарски“

Резюме. Авторите представят стратегията си за развитие на СОУ „Св. Паисий Хилендарски“ с. Абланица, съобразена с модерните образователни изисквания и работата в мултиетническа среда. Сред особеностите на училището в малките населени места е, че поставя различни въпроси, които трябва да бъдат разрешени чрез правилна образователна стратегия, която се основава на европейски и национални документи в областта на образованието и съвременните научни разработки за стратегическо планиране в училищата. Определени са целите и задачите пред ръководството, както и приоритетите на училището. Оценени са възможностите за партньорство с родителите.

Keywords: educational strategy, vocational education, strategic goals, teaching opportunities

Целта на Европейския съюз е да се популяризират творчески и новаторски подходи в различни области на човешката дейност, както и да се подобри готовността на Съюза да посрещне бъдещите предизвикателства на глобализация свят.

Европейската комисия подсилва значението на творчеството и иновациите за личното, социалното и икономическото развитие. Много институции на Европейския съюз участват в разпространението на добри практики, насърчаването на образование и изследвания и популяризирането на дебати и развитие.

Целта на образованието е да се популяризира способността за творчество и иновации като основни умения за всички – от ръководство до помощен персонал, т.е. трансформиране на образователния мениджмънт и администрация в професионална човешка дейност.

Тя е в съответствие със съобщението на Комисията, в което се казва, че „без образованието като ключова политика иновацията ще остане без опора.

Талантът и творчеството трябва да се насърчават от ранна възраст“ В този смисъл, Програмата за обучение през целия живот е важен инструмент в подкрепа на тази инициатива. Световите на творчеството и иновацията – този на образованието, от една страна, и този на технологиите и бизнеса, от друга, често нямат здрави връзки помежду си.

Част от съществения принос на Европейската стратегия ще бъде изграждането на мостове между тези два свята, като с конкретни примери се покаже ползата от неделимото разглеждане на понятията за творчество и иновация в редица области, например в управлението на училищата, университетите, частните и публичните организации. Затова българската образователна система е изправена пред разрешаването на един основен проблем – професионално управление на училищата.

Имайки предвид различните региони на страната – етнокултурните особености, социални и национални фактори, предлагаме на вниманието на педагогическите ръководства опитът на ръководството на СОУ „Св. Паисий Хилендарски“ - с. Абланица, и нашите виждания за успешно управление на училището в малки населени места

Особености за населеното място и региона. Училището е едно цяло: педагогически специалисти, помощен персонал и администрация се занимават със селскостопанска дейност в свободното време (тютюнопроизводство и други селскостопански култури); учениците се включват в тези дейности в помощ на родителите; традициите и празниците са различни от националните; специфични религиозни празници; целодневна ангажираност на родителите в работа; отсъствие на единия родител или двамата – временна работа в чужбина; близки и родствени отношения между членовете на училищната общност.

Гледище на администратора директор. Дефинираме следните фактори за ефективност в управлението: целенасочено лидерство на директора спрямо персонала; съучастие на помощник-директорите; въвличане на учителите – възлагане на отговорности; съвместимост на учителите; структурирани и фокусирани педагогически съвети; интелектуално стимулиращо обучение; фокусирана върху работа среда; максимална комуникация между учители и ученици; родителска причастност; положителен климат.

В друг вариант:

- Насочено към училището професионално развитие и култура на персонала;
- Образователно лидерство, центрирано на ученическите постижения;
- Сътрудничество между ръководители, учители, родители, ученици и социални партньори;
- Интеграция на съвременни информационни технологии в обучението;

- Ученическо съучастие;
- Родителска съпричастност, въвличане на семействата в училищния живот;
- Партньорство с външни социални организации;
- Непрекъсната съдържателна оценка на учениците и поощряване на успехите на всеки ученик.

Приоритетни условия за ефективно училище. Това са характеристики на училищния климат и критерии, по които може да се съди за качеството на образованието, средства и условия за високи нива на ученически постижения от всички ученици в училището: ясна училищна мисия; високи очаквания към ученици, учители и администратори; образователно лидерство от страна на администратори и учители; непрекъснат контрол върху ученическия ръст; пълноценно използване на учебното време; безопасна и организирана учебна среда; добри отношения „дом–училище“.

Ефективност и усъвършенстване. Белези на ефективното училище.

1. База и поддръжка

1.1. Адекватна материална база. Достатъчно финансиране; достатъчно материално обезпечаване на обучението.

1.2. Ръководство на училището. Административно ръководство, което подпомага учителите и създава условия за тяхната работа; внедряване на прогресивни иновации; учеща се организация – училище, базирано на обучение и кадрово развитие.

1.3. Личност и способности на директора. Постоянно да присъства в живота на училището; да създава възможности и сигурност за персонала; да е аналитичен, креативен, изобретателен; да е компетентен и реалистичен; да е инициативен; да е толерантен към различията; да е центриран върху проблемите; демократично-съучастващ стил; умение за управление на времето; умение за ефективно разпределение на ресурсите.

1.4. Персонал на училището. Комплектоване с обслужващ персонал; стабилност, постоянство на учителския състав; въвличане на учителите в управлението на училището; структурирани и фокусирани педагогически съвети; стимулиране на прогресивното нарастване на компетентността на училищния персонал; ефективна квалификация на цялата учителска колегия; насочено към нуждите на училището професионално развитие и култура на персонала.

Таблица 1. Квалификация на педагогическия състав за периода 2002 – 2012 година

учебна година	бр. педагог. специалисти с висше образование	бр. педагог. специалисти с проф. бакалавър	професионално квалификационна степен / ПКС	други квалификации	краткосрочни квалификационни курсове/ сертификати
2002-2003	40	9	0	0	1
2003-2004	40	9	0	1 пед. спец. - следдипломна квалификация, учител по английски език в начален етап	3
2004-2005	40	9	0	0	2
2005-2006	40	9	0	2 пед. спец. - следдипломна квалификация – учител по ИТ в начален етап	4
2006-2007	40	9	0	0	2
2007-2008	39	9	0	0	4
2008-2009	36	6	15 педагог. специалисти - V ПКС	0	5
2009-2010	37	7	15 педагог. специалист – V ПКС	1 пед. спец.– магистър-експерт, предучилищна и начална училищна педагогика и учител по ИТ I-IV клас	44

2010-2011	38	6	17 педагог. спец. – V ПКС; 2 педагог. спец.- IV ПКС;	0	40
2011-2012	39	6	17 педагог. спец. – V ПКС; 1 педагог. спец. - IV ПКС; 2 педагог. спец. – III ПКС.	0	11

1.5. Партньорство и сътрудничество с родителите. Родителите разбират и поддържат основната мисия на училището и имат възможност да играят важна роля в помощ на училището, за да се реализира тази мисия; родителите имат яснота относно училищните цели и учебни стандарти чрез непрекъснатата комуникация. Използват се множество средства за връзка с родителите – ръководства, информационни бюлетини, телефон, родителско-учителски срещи, домашни визити и т.н.; включване на родителите в управлението на училището, училищния живот; по-голямо ангажиране на родителите с възпитателна дейност, оказване на помощ; родителите получават информация за това как да работят с децата си вкъщи; родителите получават обратна връзка – пълна информация за индивидуалното развитие (прогреса) на техните деца и за това, в каква степен са достигнали стандартите.

1.6. Поддръжка на училището. Поддръжка на училището от местните власти; материална и морална подкрепа от страна на висшестоящите органи; поддръжка от местната общност (квартала, района); партньорство с външни социални организации.

2. Условия и възможности

2.1. Образователно лидерство. Професионално ръководство на учителската колегия от страна на директора и помощник-директорите на училището; силно образователно лидерство, центрирано на ученическите постижения; поддръжка за усъвършенстване на училищната култура на обучение и възпитание; сътрудничество между ръководители, учители, родители, ученици и социални партньори; директорът е образователен лидер и със своите действия ефективно и постоянно управлява колегията, родителите и учениците; директорът и целият персонал подчертават, че целта на училището е обучението; директорът и учителите са активни и въввлечени във

всички аспекти на училищния живот. Те са находчиви, смели, благосклонни и посветени на училищната мисия; директорът и учителите предават високите си очаквания на учениците и персонала; директорът и учителите си сътрудничат, за да засилят ефекта на специалните програми и контрола над ученическия ръст.

2.2. Безопасна и организирана учебна среда. Учебна среда, която не само поощрява познанието, но е приятна, съхраняваща здравето; безопасна и дружелюбна среда, свободна от заплахата за физическа и психическа вреда; учебна среда, която стимулира учениците да учат, като подчертава значението на ученето; увереност у учениците, че това, което учат, е важно и ценно; атмосфера, основана на ред, целенасоченост и радост от ученето; заздравяване на позитивното; удобство, достъпност на елементите на средата; фокусирана върху работна среда.

2.3. Контекстуални фактори. Интернационални, глобални, културни; политически; икономически.

2.4. Ученически характеристики (потенциал на всяко дете)

Процесуални характеристики на училището

3. Училищен климат

3.1. Целесъобразна философия на образование. Училищен климат, който е непрекъснат и способства за обучение; морално чиста, целеустремена, делова атмосфера; при изпълнение на служебните си задължения училищният персонал не забравя, че работи в училище; положителен климат за учениците: добро поведение, постижения, усилия и възнаграждения за демонстрираните от тях постижения; взаимно благосклонни отношения между родители и училищен персонал; положително настроени учители (персонал): признание, любезност, надеждност, доверие, разбиране, комуникация, жив отклик; училищният персонал вярва и с поведението си демонстрира, че съвместимостта му е ключова за положителния климат.

3.2. Отношения учители–ученици. Ученическо участие и възможност за изразяване на мнение, сътрудничество с персонала при вземане на решения относно техните проблеми; защита на ученическите права и задължения – самоуправление, отговорност, самоконтрол; учениците могат да влияят (контролират и управляват) обучението си; максимална комуникация между учители и ученици; стимулиране на чувството за лична връзка на учители и ученици чрез адекватна училищна организация; фасилитативен подход – подпомагане на учениците от учителите; широко участие на учениците в организацията на учебната и извънучилищната работа; стимулиране на ученическите права и отговорност.

3.3. Високи очаквания към ученици, учители и администратори. Учителската колегия очаква (вярва и демонстрира), че всички ученици могат да

достигнат високо ниво на учебни знания и умения и че колегията е в състояние да помогне на всеки в частност за това; учителите вярват, че всички ученици могат да се учат успешно и очакват от тях съответните постижения и със своето поведение демонстрират тази увереност на учениците; вниманието на учителя е разпределено еднакво между учениците с различни възможности; учениците знаят какво се очаква от тях и учителите им осигуряват възможности за успех; учителите създават възможности за ученическа отговорност и лидерство; високи очаквания за академично поведение и за успех – учителите вярват, че учениците могат да достигнат ниво на майсторство в обучението; ясен фокус върху работата и високи очаквания; високи очаквания към постиженията на учениците.

3.4. Принадлежност и идентификация с училището. Изявен училищен дух; формулиране на ясни цели и високи очаквания, които се приемат от всички учители и ученици; единство във визията и целите на училището; ясно формулирана визия за училището от страна на администрацията; чувство и увереност у учениците, че училището като социална общност има голямо значение за тях и може да бъде повлияно от тях самите; съхранение на имиджа на училището в обществото.

3.5. Ясна и фокусирана училищна мисия. Ясно формулирана мисия, която изразява общото разбиране за учебни цели, приоритети, процедури на оценка и отговорности; училищният персонал познава и разбира мисията на училището; обучението е най-важният критерий, прилаган при вземане на решения; държавните стандарти са основата на учебното разписание; ясна и конкретна училищна мисия; съзнание за образователна философия и мисия; ясно дефинирани цели и свързан с тях учебен план.

3.6. Взаимоотношения между учителите. Включване на учителите в даването на съвети и мнения по отношение на цялостната училищна политика; участие на цялата учителска колегия при планиране на обучението; съвместно планиране на работата на учителите, преподаващи в едни и същи класове; ефективна координация между планиране, активност и участие на целия персонал на училището в тяхното изпълнение; колегиални взаимоотношения между учителите; положителен климат в учителската колегия; единство и взаимодействие между учителите. Съвместимост на учителите; висок трудов морал на учителите; приемане на особеностите на стила на директора.

3.7. Ред и дисциплина. Наличие на ясно определени правила в дейността и поведението, които се изпълняват последователно, честно и решително; наличие на добър климат, атмосфера в училище, стимулиране на самоконтрола и почти пълно изключване на наказанията; дисциплина и ред в условията на стимулираща атмосфера; позитивно възпитание – ясна и справедлива дисциплина, обратна връзка.

4. Организация на учебния процес

4.1. Оптимално преподаване и учене. Разработени са програми, насочени към специфични ученически потребности и очаквания; последователно, а не паралелно изпълняване на отделни образователни програми; ясни учебни цели, акцент на усвояването на базовите знания и умения; добре структуриран и ясен дневен режим; ефективни учебни материали; наличие и използване на учебно-технически средства. Интеграция на образователни технологии, осигуряващи достъп на всички ученици до информация, обмен на творчески идеи; ясно и добре структурирано преподаване, гъвкава тактика; интелектуално стимулиращо обучение, методи на обучение, поощряващи независимото мислене; ефективно използване на учебното време; добра координация между учебните програми, обучението и тестовите по отношение на целите, планирането на дейността и повишаването на квалификацията на учителите; контрол на обучението – обратна връзка; концентрация върху обучението – академичен акцент, фокусиране върху постиженията; възможности за допълнителни ученически дейности; поддържащи услуги; адекватна помощ.

4.2. Пълноценно използване на учебното време. Достатъчно учебно време се изразходва за обучение и развитие на съдържателни знания и умения; висок процент от времето на учениците е заето с планирани учебни дейности; рационално разпределение на учебното време. Точно определяне и планиране; максимизиране на времето за учене и преподаване; учебна ефективност – достатъчно „чисто“ учебно време; учителите се стремят да намалят непроизводителното време; учителите ясно дефинират целите на всеки урок.

4.3. Индивидуализация на обучението. Фокус върху индивидуалните потребности на учениците; възможности за развитие на способностите и дарбите на учениците; признание на индивидуалните академични успехи на учениците; персонализирана учебна среда, съобразена със стиловете на учене и познание на всеки ученик, семейството, възможностите, стремежите и потребностите; особено внимание към учениците с по-ниски възможности и специални образователни потребности.

4.4. Учебни постижения и прогрес на учениците. Ясно определена, надеждна, валидна и ефективна система за непрекъснат контрол и оценяване на напредъка в постиженията на учениците; непрекъсната съдържателна оценка на учениците, даваща обратна информация за близостта до стандартите и удовлетворяването на техните потребности; разработване и редовно водене на подробни отчети за развитието на учениците от страна на учителите; измерване на ученическото академично израстване. Разнообразие от процедури за оценка; прилагат се обективни нормативни тестове за оценка на степента на ученическото развитие; резултатите от оценяването се използват за усъвършенстване на индивидуалната ученическа дейност; резултатите от изследванията на учениците се използват за изменения в учебните програми и

училищните процедури; резултатите от оценяването се анализират от гледна точка на пол, етнос, социоикономически статус, за да се регистрира каквато и да е проява на дискриминация и несправедливост; резултатите от изследванията се изнасят пред целия персонал и обществеността. Те са основа за изводи относно състоянието на училището и бъдещото му развитие; подчертаване на постиженията и възнаграждаване на отделни ученици за особено висок успех; признаване на учебните постижения на учениците извън училището; нормата за ученически успех при достигане на стандартите е 80–85 %, за да се подсигури качеството на образованието.

5. Ученически резултати. Ученическо съучастие в дейността на училището; академични постижения; социални умения; икономически ефект.

В съвременното училищно възпитание е необходим нов подход на работа – европейският подход – изпълнен с много внимание и обич към децата и даването им на пълна свобода за изява на техните способности. Документите на МОН, които ни ръководят, ни правят отговорни, дисциплинирани, последователни и задължаващи да сме професионалисти в ръководенето на училището като институция за възпитание и обучение.

С нашия доклад си поставяме за цел да ви разкажем за опита на средно общообразователно училище „Св. Паисий Хилендарски“ – село Абланица, в областта на управлението на учебното заведение за постигане на успешен старт на учениците в живота и тяхната социализация. Управленската същност в дейността на директора на учебното заведение се определя от факта, че той е фигурата, която ръководи, организира и координира всички видове действия и взаимодействия за цялостното функциониране на училището.

Управленските функции на директора – това са видовете дейности, свързани с реализацията на управлението на учебното заведение. Сред тях са: планиране, организиране, контрол, управление, допълвам и творческа нагласа за работа.

Ако ги разгледаме специфично за дейността на ръководството на СОУ „Св. Паисий Хилендарски“:

I. Планирането може да се дефинира като система от целенасочени дейности за реализиране целите на системата в определен срок и с определени изпълнители. Планът е управленско решение, което определя функционирането и развитието на училищната система.

Планирането осъществяваме чрез една отворена система с постоянно допълване вече 15 години. Започнахме с утвърждаване на профилирана паралелка с профилиращи предмети – информационни технологии (иновация в обучението), математика (традиция в нашето училище) и английски език (интерес сред чуждите езици при учениците). Преди няколко години открийхме и професионална паралелка – специалност „Оператор в обущното производ-

ство“ – необходимост за професионална реализация на нашите ученици, които не продължават своето образование във висшите учебни заведения.

Относно сигурността в живота на децата акцентираме върху:

– Обучение на децата по безопасност на движението, като много от колегите се квалифицираха в тази област;

– Обучение на децата в предпазване от изгаряния, опазване живота на децата при бедствия и аварии. В тази посока засилихме практическите занятия и отработването на ситуации при пожар и земетресение с подкрепата и участието на служители от Противопожарна охрана – гр. Гоце Делчев и Бърза помощ при районна болница – град Гоце Делчев.

– Гражданско образование в училище. В училището бе назначен педагогически съветник, който разработва свой план за работа и извършва дейности, свързани с гражданското образование, съвместно с ученическите съвети по класове и родителските активи.

Беше учредено и регистрирано Училищно настоятелство, което е постоянен партньор във всички мероприятия, учебни и извънкласни дейности в училище.

Екологично възпитание се практикува успешно с функциониращите свободно избираеми предмети и извънкласни дейности по проект УСПЕХ. Обучението по екология също спомага за сигурността на децата, защото, ако светът около нас не е чист, природата запазена, водата годна за живот, това ще означава, че ние не сме направили нищо за сигурността на живота на децата. Интересни са формите на работа с ученици, които провеждаме освен традиционните минути по екология. Традиция стана да честваме Ден на Земята, Ден на водата, Седмица на гората, Зелена седмица. Походите до различни природни забележителности в района ще останат незабравим спомен и децата винаги ще помнят „Що е Българско?“. Символите Родина и Природа са дълбоко свързани. Ние няма да възпитаваме патриоти, ако не ги запознаем с историята на България. А ако те искат да е вечна България, трябва да опазят нейната природа.

От пет години в нашето училище е заложено в учебните програми за начален етап изучаването на информационни технологии като задължителноизбираема дисциплина. Това се реализира успешно, тъй като в началната степен имаме двама учители, получили такова образование чрез квалификационни курсове към ЮЗУ „Неофит Рилски“ – Благоевград. Сега вече имаме трима учители и това позволява задоволяване на 100% от желанията и интересите на учениците към този предмет. По същия начин стои въпросът и с чуждоезиковото обучение в началните класове. То започва от 1 клас като задължителноизбираем предмет и продължава в следващите класове като предмет от задължителната подготовка – училището е обезпечено с кадри по чуждоезиково обучение на 100% за всички класове от I до XII клас.

Училището разполага и с квалифициран логопед, който следи за говорните и комуникативните нарушения при децата още от I клас. В училището работи и доброволец от Корпуса на мира – защитен проект по програма „Младежко развитие“, който успешно участва в реализирането на извънкласни дейности в класовете, провежда занимания по интереси с учениците и е част от училищния живот. Той провежда и срещи с родителската общност, училищното настоятелство и работещите в читалището и детската градина – партньори в проекта.

От две години в училището функционира творческо-игрови и художествен център „Детелина“ – стая за занимания по интереси на учениците от I до IV клас, направена по защитен проект „Подпомагане на целодневната организация на обучение за учениците от I - IV клас“ към МОН. Това е прекрасно място за творчество, игри и отдых на най-малките ученици на нашето училище. Вече е готов и учебния център на открито за провеждане на часове по домашна техника и икономика, занимания по интереси, изобразително изкуство и часове по всички предмети с подходящи теми за работа на въздух и при различна среда за обучение и труд. За учебната 2010/ 2011 година беше открита и залата за презентации и интерактивни уроци в сградата на гимназията. В нея всеки преподавател и екип от преподаватели може да проведе урок с най-новите техники на преподаване и учене.

Така оформилата се отворена система постоянно се развива, допълва, преобразува и по този начин се осъществява развитието на детската личност.

Здравословният начин на живот обхваща:

– Добра материална база – презентация от учениците с тяхно становище за условията, при които се обучават, развиват, творят и се трудят.

– Целодневно медицинско обслужване – в училището работи медицинско лице, което следи за здравословните изисквания за работа в училище и е постоянно ангажиран във всички дейности, заложили в годишния учебен план и стратегията на училището.

– Балансирано хранене – целодневната организация на обучение изисква реализиране на обедно хранене, което вече трета година успешно се налага в нашето училище. Училището участва и в програмата „Училищен плод“ и „Безплатни закуски“ за учениците от I – IV клас. Тук ще отбележим, че изхранването на децата става под непрекъснатия контрол на комисия от преподаватели в начален етап, медицинско лице и родители, която следи за стриктното спазване на наредбите за здравословно хранене на децата. Непрекъснато се провеждат беседи и лекции в часа на класа за здравословния начин на живот, което прави работата в тази посока ефективна и полезна.

– Туризъм – в нашето училище от 10 години се изучава като допълнителен час по физическо възпитание и спорт модул „туризъм“, където децата практикуват туризма като начин за закаляване и здравословен начин на

учене и живот. Вече отвори врати и физкултурен салон, в който часовете по физическо възпитание и спорт се реализират ефективно и качествено.

Организация. За осъществяването на Годишния план се изисква много добра организация на работа. Новите условия на пазарна икономика налагат от директорът да овладее и ролята на мениджър. Това е свързано с усъвършенстването на управленската му подготовка за формиране на умения на предприемач, умения да води резултатни преговори, умения да разпределя рационално ресурсите. Ефективността в работата на директора на учебното заведение се определя от това, доколко се съставят и прилагат гъвкаво тези професионални роли, за да се осъществи ролевата подвижност и ситуационната специфичност като краен резултат. За успешното реализиране на социалните си роли директорът на учебното заведение е необходимо да притежава три групи личностни черти – умения за общуване, баланс между властност и подчиняемост и подчертан стремеж към успеха.

Според нас три са формите, които директорът трябва да прилага в ръководната си дейност: делегиране, децентрализация и самоуправление.

Делегирането на права е една от най-сложните задачи на ръководителя. Когато делегираме права, трябва много добре да познаваме индивидуалните особености на човека и да сме сигурни, че ще изпълни поставените задължения. Още в делегирането на права започва работата в екип – едно от основните демократични изисквания. Когато делегираме права, правим го гласно – всички да знаят за повишаване на отговорността на лицето, което ще изпълнява дадени задачи, невлизайки в неговите служебни задължения. Делегираме права при изготвянето на годишния план и в ежедневните задължения, също и по време на педагогически контрол.

Административните служители също разполагат с компютърна система. Цялото имущество, ежедневните листа, месечният отчет и всички документи за счетоводна отчетност на училището са вкарани в системата и това облекчава и повишава качеството на труда на счетоводителя, домакина и завеждащ административната служба. Това води до делегиране на права и отговорности към тях и облекчава труда на директора. При структуриране на отговорностите на персонала използваме линейната структура на организация на отговорностите.

Децентрализацията е предоставяне на права в съответните нормативни документи. Всяка година определяме със заповед отговорник за противопожарната охрана, предпазване от бедствия и аварии, безопасни условия на труд. Отговорниците се справят отлично, като следят актуализацията, срокове и отговорности.

Демократичният стил на управление включва използването на груповото решение – работа в екип или т.нар. самоуправление. Това довежда често до дискусии, в които директорът трябва да взема отношение като дискуссионен

лидер. Трябва да внимаваме всеки да се изкаже и да му се зачете мнението. Практическата реализация на управленската форма изисква много висока дисциплина. Демократизацията на управлението в училищната система може да се развива само ако се спазва дисциплината. Без да спазваме реда, законите и моралните принципи, училищната система не може нормално да функционира. Това е основният принцип на работа в нашето училище – а именно дисциплината.

Добрата работа на директора като организатор чрез функцията на организиране най-вече дава отражение в работата на педагогическия съвет. Това е един орган, ръководещ учебното заведение – това е неговото сърце и ние сме длъжни да го пазим, за да функционира нормално. Не превръщаме педагогическия съвет в говорилня, а във висока трибуна за вземане на отговорни решения, решаване на ученически казуси и орган за издигане имиджа на училището. Контролът за изпълнение на решенията е последният етап от работата на педагогическия съвет. На всеки педагогически съвет като начало се разглежда изпълнението на решенията, взети на предходния педагогически съвет. Не помалка е ролята и на общото събрание, на което се прави отчет на средствата за всяко тримесечие и се взимат важни решения за училището като общност от различни интереси (родители, учители, ученици, непедagogически персонал) с една обща цел.

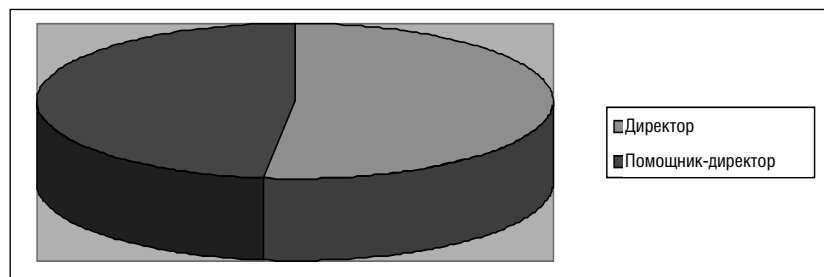
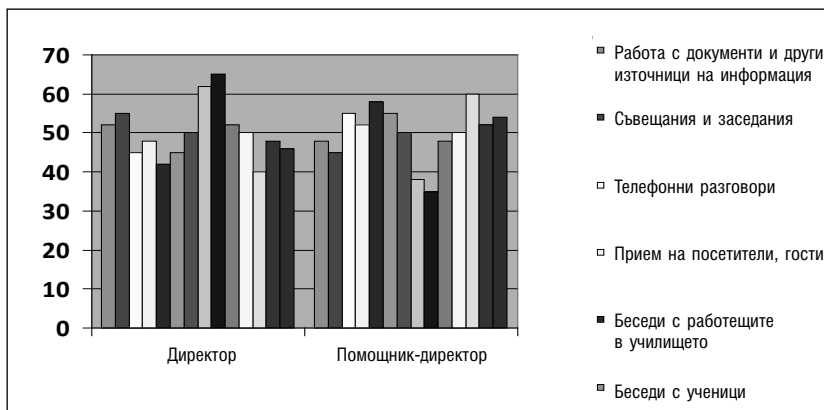
Контролът е една от основните управленски функции, с помощта на която се изпълняват поставените цели. Чрез контрола се откриват и недостатъците – причини за неизпълнение на цели.

Управленската същност на дейността на директора се определя от факта, че той е фигурата, която насочва дейността на училищния колектив към постигане на конкретните цели и задачи на учебното заведение. Той е ръководител, организатор и координатор на всички видове дейност и взаимодействие, които осигуряват цялостното функциониране на училището като организация. Осъществявайки процесът на управление, директорът изпълнява голямо количество различни по съдържание дейности. Всички характерни за работата му дейности, чрез които се осъществява процеса на управление, може да се обединят в четиринадесет основни дейности: работа с документи и други източници на информация, съвещания и заседания, телефонни разговори, прием на посетители, беседи с работещите в училището, беседи с ученици, беседи с родители, командировки, представителни функции, обществени задължения, повишаване на квалификацията, учебни занятия, работа извън училището и други (всички дейности, извършвани от директорите, които не попадат в нито една от посочените основни дейности).

При разработването на настоящия доклад екипът констатира следното съотношение на поемане на дейности и организацията на труда по отношение ръководенето на учебното заведение в проценти.

Таблица 2. Организация на труда и поемане на дейности – съотношение в проценти на директора и помощник-директорите по учебната дейност – към 100%

№	Организация на труда – дейности	Директор	Помощник-директори
1	Работа с документи и други източници на информация	52	48
2	Съвещания и заседания	55	45
3	Телефонни разговори	45	55
4	Прием на посетители, гости	48	52
5	Беседи с работещите в училището	42	58
6	Беседи с ученици	45	55
7	Беседи с родители	50	50
8	Командировки	62	38
9	Представителни функции	65	35
10	Обществени задължения	52	48
11	Повишаване на квалификацията	50	50
12	Учебни занятия	40	60
13	Работа извън училището	48	52
14	Други	46	54



№	Организация на труда – дейности	Директор	Помощник-директор	Главен учител	Педагогически съветник	Ръководител компютърни кабинети	Председатели на пост. училищни комисии	Председатели на методически обединения	Ученически съвет	Общо % разпределени функции (ред 5-10)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Работа с документи и други източници на информация	52	48	12	3	3	6	5	1	30
2	Съвещания и заседания	55	45	2	2	1	6	5	1	17
3	Телефонни разговори	45	55	5	5	2	1	1	1	15
4	Прием на посетители	48	52	5	5	1	1	3	3	18
5	Беседи с работещите в училище	42	58	5	7	2	3	6	1	24
6	Беседи с ученици	45	55	6	12	3	4	2	5	32
7	Беседи с родители	50	50	5	10	2	3	3	4	27
8	Командировки	62	38	3	3	5	1	1	-	13
9	Представителни функции	65	35	5	5	1	1	2	1	15
10	Обществени задължения	52	48	5	10	3	8	6	2	34
11	Повишаване на квалификацията	50	50	5	5	5	6	6	-	27
12	Учебни занятия	40	60	10	5	5	6	6	1	33
13	Работа извън училище	48	52	7	5	5	4	3	5	29
14	Други	46	54	5	5	6	2	2	1	21

Резултатите в % от таблицата са доказателство за добра работа в екип и почти равностойно разпределяне на задълженията на директора и помощник-директорите. Това определя добра организация и поемане на отговорности от всички за важните дейности на управленската професия в училище. Същите дейности, разпределени и на главния учител, педагогическия съветник, ръководител компютърни кабинети, председателите на постоянните училищни комисии, председателите на методическите обединения и ученическият съвет в училище, изглеждат по следния начин: От таблицата е видно, че дейности се разпределят съобразно специфичните функции на останалите участници в организацията на работата. Директорът и помощник-директорите разпределят своите задължения и функции на останалите участници в организацията и управлението на училището.

Осъществяващите се в обществото, в икономиката, в бизнес практиката динамични промени в последното десетилетие поставят нови високи изисквания към училището, което подготвя кадровия потенциал на това общество в началото на новия век. За да отговори на тези изисквания и да осигурява необходимата съвременна модерна подготовка на учениците, училището трябва умело да съчетава демократичните си традиции с постиженията в науката, техниката, технологиите, културата, с новите пазарни механизми, иновациите в педагогиката и управленската практика. Иновациите са основа на промените, те са лост за оптимизиране и модернизиране на обучението.

Професионализъмът в управлението на училището засяга както дейността на училищното ръководство, така и работата на педагогическия екип, на цялата училищна общност. Той осигурява подобряване на работата, създава нов имидж на училището, превръща го в по-привлекателно средище с интересна и ползотворна дейност.

PROFESSIONALISM IN THE SCHOOL MANAGEMENT IN SMALL POPULATED PLACES – EDUCATIONAL EXPERIENCE SHARED BY SECONDARY SCHOOL “ ST. PAISII HILENDARSKI”, ABLANITSA VILLAGE

Abstract. The paper discusses the development strategy of Secondary School “St. Paisii Hilendarski”, village of Ablanitsa, which is consistent with modern educational requirements and pedagogical work in multicultural environment. Among the features of the school in small populated areas is the fact that they are unique in the area. The strategy, presented in this article, is based on European and national documents on education and modern scientific developments for strategic planning in schools.

Mr. Mehmed Imamov, Mrs. Kalinka Gaytanincheva
Secondary School “St. Paisii Hilendarski”
Ablanitsa, Bulgaria
E-mail: sou_ablanica@abv.bg