

ДИРЕКТОРЪТ – МОТИВАЦИОНИЯТ ДВИГАТЕЛ В УЧИЛИЩЕ

Ивайло Пеев Старибратов
Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“

THE PRINCIPAL – THE MAIN MOTIVATION POWER AT SCHOOL

Ivaylo Staribratov
Provdiv University „Paisii Hilendarski“

Abstract: In the article we look for the qualities and characteristics which form an exemplary headmaster of a Bulgarian school. The survey was held among school headmasters. The main conclusion is that the development of the school depends mainly on the manager. A good headmaster takes not only the function of a teacher but also stimulates the innovations and works as a mediator between the key figures in the education.

Keywords: manager, headmaster, motivation, characteristics of a headmaster

След делегирането на директорите на училищата в България да управляват финансите, функциите им се промениха коренно. От водещи преподаватели в училищата си те станаха мениджъри. Дейностите, с които се ангажират са много всеобхватни. От строително-ремонтни работи, междуличностни взаимоотношения в колектива, решаване на спорове между учители и родители, контрол на качеството на учебния процес, до внедряване на нови технологии в администрацията и образователния процес. И не на последно място финансово и стратегическо планиране. Докато в една фирма тези дейности се изпълняват от няколко души, то в училищата това става единствено и само от директора. Цялата отговорност е изцяло негова за всяко действие. Именно това насочи вниманието към изследване на качествата, които са необходими на една такава личност. С кратка анкета бе взето мнението на 23 директори за най-важните приоритети на личностните качества и компетентности, необходими на новите мениджъри в средното образование в България.

Различното от повечето други страни по света, е че в България за заемане на този пост не е необходимо специално обучение или образование. Негатив, който вече показва своите недостатъци. Не може да не се отбележи, че за разлика от скандинавските страни и някои европейски страни, в България директорът трябва да е учител. Във Франция, Германия, Финландия и др. страни, инвестициите в управленски умения са значителни и предпочитани за заемане на тези длъжности са добре обучени икономисти и дори юристи, и по изключение преподаватели. В ползрението на тези обучения са и млади преподаватели с възможности и високо мотивирани. Те заемат по скоро зам.-директорски позиции, които в голяма степен са равни по отговорност с тези на директорите.

Първото поколение от директорите след стартиране на делегираните бюджети в България, се учеха в движение, и на принципа проба-грешка. Запознаха се със финансовите документи, с управление на човешките ресурси, с планиране и оптимизиране. Това поколение изнесе най-тежката задача, да промени вътрешния облик и структура на персонала, особено непедагогическия. Ръководителят на училище се разглеждаше, като „инертен инструмент, изпълняващ точно определени задачи, а неговата индивидуалност и мотивация не са важни“ [1]. Спокойно може да се каже, че днес над половината от директорите са добре самообучени и са професионалисти в управлението.

Ето някои характеристики, произтекли от анкетата „Кои са най-важните умения, необходими за заемане на длъжност Директор на училище“

1. Директорите са хора, напълно наясно с организацията в училище.
2. Те са личности, умеещи да вземат правилни и бързи решения.
3. Умеят да планират в краткосрочен и дългосрочен план.

4. Изпълняват бързо и качествено, дори неадекватни задачи, произтичащи от РУО и МОН.
5. Умело водят екипите си към постигане на поставени цели.
6. Умеят да дават добре формулирани задачи на зам.-директори, гл. учители и другите административни длъжности.
7. Разпознаваеми са в социалния си кръг като мъдри хора, на които може да се има доверие.

Успешните директори не просто работят и изпълняват дейностите по заеманата длъжност, те живеят с работата си и за работата си. Отдадени на училището и екипа, за тях няма работно време.

Директорът планира дългосрочно целите, финансите и материалната база, но остава незабелязан факторът „култура на образование“, а основата, на която се градят визията и целите на едно училище се корени именно в това [2].

Ето какъв е режимът, според анкетата, на един директор: денят започва с алармата и докато си пие кафето в къщи проверява личния и служебен е-маил. През целият ден комуникацията е интензивна – на живо, по телефон, мейл, чат и др. социални мрежи. Вечер, след като семейството си е легнало, довършва някоя от работите и планира следващия ден, седмица, а дори и месец. Най-често неделя следобед е времето за оправяне на някой проект и планиране на седмичната заетост. А междувременно и подготвя уроци, тестове и/или проверява такива. Именно това при някои от тях създава проблем в семействата им. Няма директор, който да е на мнение, че директорът е администратор, който престожава в училище от 08:00 до 17:00.

Успехът на страхотните мениджъри в училище, рядко е резултат от свръхамбиция за кариерно израстване, защото то такава няма. Обикновено постиженията им идват естествено от умението им да вземат правилното решение в правилния момент, да общуват балансирано с колеги, ученици и родители. Свръхамбициозните могат да се издигнат до ниво експерти в РУО или Община, но според колегите, това са преди всичко хора, които не са се справили с управлението. Мнението е, че това не е издигане, а точно обратното падане в йерархията.

Повечето се определят, като екстроверти. Поддържат активна мрежа от контакти, не само с колеги и родители, а и с много широк кръг от личности и организации. Участват активно в организиране на събития в населеното място, в което е училището. Поддържат широк кръг от формални и неформални връзки, и не само с хора от образователната сфера. Черпят енергия именно от тези си контакти. Директорите на средни училища може да се каже, че са екстроверти по неволя. Голяма част от тях нямат избор за това. Дори по характер да са интроверти, социалната проактивност ги формира да поддържат поведение на екстроверти. Средата, в която израстват като мениджъри, обуславя техните лични качества в много по-голяма степен. Тези които се нуждаят от свръхусилие да постигнат това обикновено се класифицират от преподавателите като слаби мениджъри.

Има не голяма, но интересна група от директори. Те са успели да се издигнат благодарение на комбинацията от ум, образование, вглъбеност, последователност и находчивост. Без много шум, ден след ден, година след година, те постигат своите цели и се превръщат в пример за подражание. Те изграждат солидни екипи, в които доверието е основния капитал. Тези директори са наистина мениджъри. Те излъчват спокойствие и увереност. Преподавателите ги следват с удоволствие. С тях се работи много пълноценно с голяма удовлетвореност. Умеят да държат екипите на постоянни изпитания, но в рамките на възможностите им.

Нещо, отличаващо директорите в България спрямо тези в чужбина е, че те дружат с повечето от колегите си. Канени са на семейни събития на подчинените си. Може да ги видите да разговарят с помощния персонал, да съдействат за уреждане на проблеми на персонала. В същото време управляват иновативни идеи и по правило са „една крачка напред“¹

Мнението на близките и роднините: те не разбират какво точно прави толкова един директор на училище. Това е причината синдикатите, да са против това те да получават възнаграждения, пропорционално отговарящи на отговорностите им. Повечето истински мениджъри полагат някакви усилия най-често в началото на кариерата си да обяснят ангажиментите, но не винаги тези усилия са успешни.

- Хранене: 99% имат двуразово хранене – сутрин и вечер. Като повечето от колегите заявяват, че вечерните хранения са над половината от тях и делови.
- Почивка: Зимна ваканция и няколко дълги уикенда през лятото. Предпочитанията са за бутикови места на балкан в спа дестинации, и по рядко на море. Всички отчитат че най-натоварените периоди са началото и края на учебната година.
- Хоби: Повечето казват, че имат хоби. То най-често е такава, което не отнема много време. Четене

на книги, пътуване са предпочитаните, но има и колекционери на дребни предмети, магнити или домашни любимци.

- Спортуване: най-често време не остава, но някои успяват да си организират периодично в училище с колеги.

Поради законови несъвършенства се отчита, че сериозен проблем е невъзможността да има млади директори.

Извод: „От всяка дърво свирка не става.“ Не всеки директор е успешен мениджър. И естествения въпрос „Трябва ли?“. Да, когато се разгледат проблемите с приема в първи клас и след това в осми. Основния проблем се корени именно в това, че в едни училища директорите са истински мениджъри, а в други са просто директори. Създадената атмосфера в едните училища е творческа, спокойна, градивна, иновативна и с висока степен на уважение към ученици и родители, а в други е нервна и с липса на всякаква организация. В едни училища е създаден ясен и естествен модел, а в други всичко се случва на парче. В едните се работи в екип, а в други всеки за себе си и срещу другия и себе си. Именно това превърна едни от училищата в предпочитани, а други дори бяха закрити. Това е и основния проблем – ефективния и качествен мениджмънт.

Директорът е двигателя в едно училище и дали то ще е успешно или не зависи преди всичко от неговите умения и създадената градивна атмосфера в колектива.

Мениджърите са истинските обучаващи на преподавателите. Външните организации само могат да следват тези тенденции и в повечето случаи, ако предложат нещо несъответстващо на културата в организацията се възприемат като натрапници взели едни пари и не свършили никаква работа. Добрите директори изграждат корпоративна култура, която да насърчава към иновативни подходи при преподаване и комуникация между учител – ученик. Те създават отношение, в което директорът влиза в роля на учител, а учителите в ролята на ученици и се настройва според конкретната личност, предмет и аудиторията от ученици. Този тип директори дава възможност за по-добра комуникация между колегите и стимулират създаването не толкова на личностни връзки, а на междупредметни такива. Ценят таланта и иновативността, и креативността. Мразят рамките и рутинността.

Добрите директори имат общи черти, но и се различават от останалите. Обичат да се съревновават, сравняват се с другите и непрекъснато търсят тази малка иновация, която ще ги изведе на крачка пред другите. Те не се страхуват, да са против управляващи системата, защото преценяват некомпетентността и безумните решения и изисквания.

References:

1. Balkanski P., Uchilishten menidzhmant, kn.1, izd. „Laska“, 2001.
2. Popkochev T., Uchilishteto – ucheshta (se) institutsia: sashtnost i barieri. Sp. Pedagogika, Br.13/2007

Notes:

1. <http://paper.standartnews.com/bg/article.php?d=2007-04-21&article=186461> Вахрам Х., Директор прави училище на бъдещето