

МОТИВАЦИОННАТА СИЛА НА УПРАВЛЕНИЕТО

Ивайло Пеев Старибратов

Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“, Пловдив

THE MOTIVATIONAL POWER OF MANAGEMENT

Ivaylo Peev Staribratov

Plovdiv University Paisii Hilendarski, Plovdiv

Abstract: In this study we have reviewed one side of the managerial cluster – the importance of the management for a school, its development and the motivation of the students and the teachers in it. We have analyzed in depth the necessary skills and knowledge for a good school management, considering that this specific field requires both high professionalism and competence in managing a very dynamic process and delicate HR supervision. In this study we can see that good management promotes motivation in all sides of the educational environment and also boosts the rating of the institution. This, in return attracts more students, which creates bigger competition at the admission stage and later in the classroom. In the end, this brings more resources for the school and a better financial motivation for the teachers. This cycle shows the power of a good educational management.

Keywords: school management, motivation, soft skills

За да имаме икономически просперитет и да сме значима нация, е необходимо да има образовани и възпитани хора. През последните години се стигна макар и бавно до този извод. В образователната ни система се случиха две значими събития – въвеждането на делегирани бюджети и новия закон за предучилищно и училищно образование. Но това ли е магическата пръчка, която ще подобри образованието? Определено факторите са много – ниско възнаграждение, лоша подготовка на преподавателите, ниска мотивация, липса на съвременна методическа подготовка и още други, но не на последно място е и липсата на каквато и да е култура на управление. За да се осъществи реформа в образованието, е необходимо освен увеличаване на работни заплати и нови модели на управление.

В статията се спирам именно на този на пръв поглед незначим фактор. Но едновременно с въвеждането на нововъведение в дейностите на училището са налице редица трудности и нерешени въпроси, свързани с управлението на училището. Често сме чували от преподаватели и родители „Е какво толкова управлява директора?“. Но погледнато по-задълбочено, училищата имат бюджети над два-три милиона лева, т.е. управляват сериозен финансов ресурс, за което е необходим и добър финансов мениджмънт. Управляват се материални ресурси, също за милиони левове, за които отговаря единствено и само директорът. И не на последно място се управлява един огромен и твърде динамичен човешки ресурс – ученици, учители, родители и общественост. Всичко това, поставя директора в позиция на високо образован, добре подготвен психолог, професионалист в съответната област, финансист и мениджър. В проведени стотици срещи с колеги се очерта, че един от най-сериозните нерешени проблеми, който се оказва задържащ фактор за осъществяване на реформата и модернизацията на средното образование е ниското ниво на професионализъм в ръководствата, ширещият се страх от „експертен“ контрол и създадената вътрешна автоцензура към критика на управлението. Методите и подходите при управление на училищата продължават да възпроизвеждат унаследени и грешни стереотипи от миналото, като често се възприема училището, като административна структура.

Анализирайки в какво се корени кризата в образованието – остарели методи на преподаване, лоши учебници, немотивирани ученици, невъзпитани родители достигнахме до основната нишка, която ни доведе, че Кризата в образованието е криза на неговото управление. Дори се стига до куриоза, че образованието, което подготвя управленци във всички други професии, за своите нужди такива не подготвя. Понеже здравеопазването е най-близката сфера до образованието, нека да надникнем кой може да заеме ръководна позиция, дори и на завеждащ отделение – това е лекар преминал магистратура по „Здравен мениджмънт“. Докато в образованието е достатъчно да си бил учител три години и вече ставаш за директор.

Управлението е не само наука, а и изкуство. И трансформацията от това да се администрира един процес и да се управлява е значителна.

Добре е да направим разлика и между понятията управление и мениджмънт. Много често те се отъждествяват в нашата литература, но това не е така. Управлява се определен процес или човешка дейност, която има определена конкретна цел и задачи. А мениджмънтът е универсална теория на управлението, в това число и на училищата, като целта е да се задоволяват глобални цели на обществото на базата на теоретичните постижения в социални, психологически, финансови, педагогически и поведенчески науки.

Мениджърът е двигателят за осъществяване на тези цели и е сплотяващия фактор за осъзнатото развитие на дадена организация. Като основни моменти в развитие на едно училище са: материална база, търсене и развиване на инструменти и източници за финансиране, развитие на добри отношения с родителите, личностни и професионални отношения в колектива, междуличностни отношения учител-ученик, отношения между ученици, квалификация на учителите, връзка на училището с обществено значими организации и много други. Всичко това е подопечно на директора и ръководния екип.

Не трябва да пропускаме и средния мениджмънт – зам.-директори, гл. учители и лидери. Времето на едноличното ръководство безвъзвратно е отминало. В училището е важно, добре да са съгласувани и разпределени „ролите“ и йерархията. Ясната структура води до добро управление. Комбинацията между умело разпределение на задачите и делегиране на правомощия, но съчетани и с синхронизирана екипна работа води до свободата за развитие и утвърждаване на доброто име на училището.

Години наред се приема, че образованието е особена институция и при него законите на мениджмънта не важат, а в сила са само педагогическите закони. Това доведе и до подмяна на управлението от вътрешно към външно, т.е. осъществявано от структурите на образователната администрация. Тези обстоятелства обезсмислиха и същността на училищния мениджмънт, а и поставиха директора в положение на една пощенска кутия за свеждане на недотам смислени команди „отгоре“ към учители и ученици. Не може да подминем и невероятния документален поток с въвеждането на новия закон, който тотално превърна организационно вътрешен мениджмънт в административно-разпоредително външно управление. Това доведе до сериозна демотивация не само на директорите, а и на преподавателите. Участието на които бе сведено до минимум за прилагане от тях на иновационни и образователни промени.

В широк аспект новата нормативна база закон и наредби дефинират едно, но се получава друго. Времето в което на човека се гледаше, като на средство за постигане на целите с цената на всичко е отдавна отминало. Времето на командно-репресивния подход, на властването и заплахите отмина. Време е за икономически мотивационни подходи, чрез които да се стигне до мотивация у учителите. Време е да се премине от управление чрез тотален контрол, към управление на доверието. Там където документацията властва учебен процес няма.

През последните две години усилено се занимаваме с установяване факторите за мотивацията на учениците. Тази задача, която е изследвана от много учени, се оказа не лека. Установихме, че върху тази мотивация влияят не само родители, среда, учители, а и директорите, както и техният стих на управление. Това се пренася и в изграждане на имиджа на училищата, влияещо върху приема съответно и върху финансите. С други думи мотивацията е свързаност на много фактори, които в различни периоди на човешкото развитие влияят в различна степен. Образува се един мотивационен клъстер. Една важна част е директорът като мениджър на училището. Това е човека, който чрез действия трябва да мотивира учители, а те от своя страна учениците.

„Да се управлява образованието и училището означава да се предвижда тяхното бъдеще. Да се предвижда бъдещето на училището и образованието означава да се програмира това бъдеще. Да се програмира това бъдеще означава да се програмират знанията и уменията, мисленето, съзнанието и чувствата, които „залага“ в паметта на човека учителят и преподавателят“ [1]. Именно в тази връзка ролята на мениджъра на училището е от първостепенно значение. Директорът е човека, който трябва да програмира развитието на училището и с личния си пример, морални и личностни качества да вдъхва доверие и мотивация у учители, родители и ученици. С енергия и вътрешна убеденост да следва ясни цели. Целите е добре да са малки и изпълними и от учители и от ученици. Например една година, това да е дисциплината, друга да се намалят отсъствията, трета акцента да върху изнесено обучение и извънкласни форми и други подобни. Това дава цел и инициативност, която мотивира за действия. В проведени анкети с учители от първостепенно значение за избор на работно място, ако имат такъв, е колектива и управлението. И ето взаимовръзката – лошо управление, липса на мотивирани и добри учители, от там и лошо подготвени ученици. С други думи управлението на едно училище е от особена важност. То трябва да се осъществ-

вява на базата не само на примера на „по-добрите“ ръководители, а на широка теоретична и практическа подготовка. Те „постигат определен ефект по косвен начин“ [2], но е толкова силно, че влияят на целия клъстер от човешки фактори – учители, ученици, родители и общество.

Когато говорим, че директорът на училището е основния мотивационен лост в образователния процес, винаги си задаваме и въпросът как, с какви инструменти да стане това. Вече по горе споменахме, че целеполагането и личностните качества са важни инструменти. Но по скоро бих ги групирал в няколко направления:

Качества: честност – открити отношения; изграждане на отношения на доверие; грижовност към ученици и подчинени; вяра в хората; да се цени мнението на другите; оценяване и приемане на други гледни виждания.

Умения: да се самоусъвършенства; да помага за преодоляване трудности и то в екип; да не се самоизтъква, а да води екипа към крайната цел.

Знания: добро познаване на нови методики на преподаване и предизвикателствата на образователната среда; теоретичните и практически наукообразни знания по финансов мениджмънт и управление на човешки ресурси.

Действия: много е важен подхода при действията на мениджъра на добрия според литературата е: слушай, мисли, емпатия, действай. Начина на изразяване да е винаги позитивен и професионален.

Ако внимателно се вгледаме в горепосочените направления, се вижда че при изборът на директорите не се взема предвид нито едно от тези, а се набляга на познаване на нормативната база и лоялност към партия или началник. Което поставя под сериозно съмнение процедурите по провеждане на конкурси за заемане на тези места.

Изследвания правени върху училищната ефективност и напредъка, каквито редовно се провеждат в почти всички европейски страни, се подчертава значението за изграждане на капацитет и организация за квалификация на училищно ниво. „Учителите, които работят съвместно за постигане на споделени цели“ [3] са много по мотивирани и повишават както личната, така и мотивацията у учениците. „Лидерството от страна на директорът в предлагане на разнообразни модели на обучение с възможността за достъп до всички средства и промяна на среда и планове дава най-добра възможност за развитие на учителския капацитет“. [4]

Не може да подминем факта, че след десетилетия най-после на национално равнище се легитимира образованието, като приоритет за правителство и общество. Това все още е само на ниво фискална политика, но бе принципно много важно за мотивацията на учителите и престижа на професията. Именно тази политика веднага рефлектира и на общинско ниво – взаимодействието на училищата с общините се разви през последните две-три години и това започва да дава реални и добри резултати. Включително и разработване на регионални политики в сферата на предучилищната и професионална подготовка. Тези дейности стимулират мотивацията на учители и ръководители, а дават възможност на директорите да са активна и иновативна страна при подготовка на дейности и политики на местно ниво.

За съжаление ролята на най-масовия потребител на образователната услуга – родителя, не е все още в позиция на мотивиращ и подпомагащ училището фактор. Активните и отговорни родители са поставени пред дилемата да са критици на системата или да са странични наблюдатели. Не се оценява възможността да са градивни и влагат усилие за издигане престижа на учителите чрез своите действия. Да участват активно в образователния процес, като лектори и като специалисти да дават професионална ориентация и възпитание на децата.

В анкетата на 117 учители от цялата страна, за това какво ги мотивира да работят в избраното от тях училище, те посочват на първо място колектива и ръководството. Проведената анкета няма претенции за представителност и целта бе насочена към влиянието на мотивацията на учителя към мотивацията на учениците. Но показва, че един от признаците за тяхната мотивация е именно умелото управление на училището.

„От особена важност е училищният мениджмънт да се ориентира към управление на промяната и развитието на училището.“ [5] Това да се стъпи на традициите, но се развива винаги и иновативна идея, дава разнообразието и мотивацията на учителите за действия.

Проблемът за реформи в образованието не беше да се смени закона и то „другото“ ще се случи от само себе си, а се изисква сериозна институционална реформа. Реформа „отгоре“ и иновативност „отдолу“. Все още всичко се решава с заповеди и наредби, които най-често с нищо не подобряват учебния процес. Живеем в динамично време в което дигитализацията изисква много бързи промени и в образованието.

За да се отговори на тази динамика е необходима свобода. Свобода да се вземат бързи и прецизни решения от директорите. Свобода на учителите да осъществяват разнообразни методи и подходи на преподаване. Свобода на учениците за алтернативни начини на учене. За това индивидуалната и групово инициативност, личната отговорност и силна вътрешна мотивация, както и способност за иновативни действия излиза на преден план. Като всеки действия на мениджъра и на преподавателите трябва да са насочени към отговора на въпросите „Какво ще подобря с това си действие в часа?“, „Как ще мотивирам учениците за учене?“.

References:

1. Bakalski P., Profesionalizatsia na upravlenskata deynost na uchilishtnite rakovoditeli – uslovie za effektivno upravlenie na uchilishteto, Mezhdunarodna konferentsia „Razvitie na obrazovaniето chrez transformatsia na profesionalizatsiyata na upravlenieto“, Sofia, 25-26.11.2004.
2. Hallinger P., Heck R., Exploring the principal's contribution to school effectiveness, School Effectiveness and School Improvement':1980-1995, 1998.
3. Teddlie C., Reynolds D., International Handbook of School Effectiveness Research, London, Falmer press, 2000.
4. Newmann F., King B., Youngs P., Professional development that addresses school capacity. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, 2000.
5. Atanasov K., Obrazovaniето po uchilishten menidzhmant – osnova na pedagogicheskata deynost pri podgotovkata, kvalifikatsiyata i kariernoto rsvitie na pedagogicheskите kadri, Mezhdunarodna konferentsia „Razvitie na obrazovaniето chrez transformatsia na profesionalizatsiyata na upravlenieto“, Sofia, 25-26.11.2004.