

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ РЕСУРС В УЧИЛИЩЕ

Ивайло Пеев Старибратов

Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“, Пловдив

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN SCHOOL

Ivaylo Staribratov

Plovdiv University „Paisii Hilendarski“, Plovdiv

Abstract: The article discusses the main aspects of human resource management in secondary schools. Emphasis is placed on the differences between school management and business. The essential factors influencing the management of human resources in secondary schools are pointed out. The strong connection between the ability of principals to create a positive environment and attitudes for full-fledged work in school was studied. The article promotes the idea that good human resource management is important for the image of a school, not only from the point of view of the principal, but also of each teacher managing his class and communication with parents. Unfortunately, there is a lack of competence in this area, which leads to negatives in the management of schools.

Keywords: management, human resources.

Практиката убедително показва, че в училищата, в които са застъпени теоретичните и практически подходи и механизми за управление на човешките ресурси от техните ръководства, се отличават значително от другите. Това се засилва и ако тези принципи се владеят не само от ръководството, а и от всеки учител. В последните години се заговори и за мениджмънт на класната стая, а той се базира на познаването на управлението на човешките ресурси. Едва след 2016 година в квалификационните форми се забелязват частични опити за базиране на обучението в средното училище на научни принципи в тази област.

За стартиране на каквато и да е дейност, проект/бизнес се изисква много добро планиране на финансовия, материалния и човешкия ресурс. Съществено е да се дефинират дейностите, които трябва да бъдат извършени, за да се постигнат желаните резултати, определяне на тяхната последователност във времето и на логическите зависимости. Определянето на вида ресурси – хора, оборудване и финанси, както и количеството им за изпълнение на дейностите в училище е приоритет на директора. Но именно тази дейност превръща директора от администратор в мениджър.

Докато материалните и финансовите ресурси са по-лесни за планиране и грижата за тях не изисква специални умения, то човешкият ресурс представлява цялостен комплекс от функции, процедури и условия, касаещи подбора и развитието на служителите в дадена организация. А успехът на каквото и да начинание зависи както от правилно подбрения екип, добрата мотивация, така и от знанията и уменията на теоретично и практическо ниво за управление на човешките ресурси. По идентичен начин стоят нещата и в провеждането на учебния час. Доброто познаване на психологията на учениците, техните нагласи и индивидуалните им особености превръщат учителя в безспорен мениджър на класа, който трябва умело да манипулира всяка ситуация.

Докато до 80-те години се говореше за „персонал“, сега вече този термин е заменен с „човешки ресурс“. Персоналът е съвкупност от хора, които в момента работят в организацията. А човешките ресурси са: „Особена категория ресурс, различен от останалите (капитал, материални и финанси), който има специфичното предназначение да обединява останалите ресурси на организацията за постигането на нейния краен продукт и цели.“ „Включват предишни и настоящи служители и техните семейства, близки и приятели.“

За осъществяване на правилния подбор на по-добрия човешки капитал трябва да се вземат в предвид три критерия:

- Вътрешна мотивация – желание даден човек да свърши дадена работа и е удовлетворен от добре свършената работа;

- Позитивизъм – умението да се разглежда положителната страна при преживянето на неуспехи;
- Амбиция – стремеж към себеизрастване и себеусъвършенстване при постигане на поставените цели.

Симбиозата от хора с горепосочените три критерия и организация с харизматичен лидер с ясна визия, интуиция води до работен процес, изпълнен с положителни емоции и удовлетворение, което е предиктор за личностно и професионално израстване. Училище с подобен потенциал бързо става водещо, както в регионален, така и в национален мащаб.

През последните години се наблюдава засилен стремеж на МОН към търсене на начини и стратегии за подобряване на престижа и качеството на учителската професия. Необходимостта от привличане на таланти и мотивирани млади хора към учителската кариера е подчертана в различни стратегии на Образователното министерство. И все пак се отчитат недостиг на учители и трудности при набиране и подбор на нови служители в сферата на образованието, които да са висококвалифицирани и подготвени за предизвикателствата на днешното образование. Голяма част от преподаващите в училище учители са в предпензионна възраст, а като цяло се наблюдава тенденция към застаряване на действащата в момента работна ръка в училищното образование, както в национален, така и в световен мащаб [1].

Основните процеси и етапи по управление на човешкия ресурс в училищата са:

- планиране на кадрите – преценка относно необходимостта от служител, който да поеме определен обем от работа. След като се планира какво би било работното натоварване за даден потенциален кадър, следва профилиране – определяне на длъжностната характеристика и личностните качества на потенциалния кандидат, които ще бъдат нужни да оптималното внедряване в колектива;
- набиране – етап на привличане на кандидатите за определената позиция. Набирането на кандидати може да се осъществи в самата институция, т.е. вътрешно, а може да се търсят кандидати и извън самата институция, т.е. чрез официален конкурс. Но и в двата случая на този етап се прави обзор и оценка на кандидатите;
- подбор – добре разработената система и критерии, чрез които да се направи подробен анализ от документите, проведените събеседвания, тестиране и оценка на кандидатите. На този етап се прави предложение за наемане на служител, търсене на препоръки и изготвяне на трудов договор;
- назначаване и въвеждане в работната среда и училищната култура – запознаване на избрания кандидат с колектива и училищната култура и традиции. Този процес е доста пренебрегван, но от него зависи първоначалното впечатление на новоназначения служител от колектива и училищната среда, което е предпоставка и за вътрешна мотивация при стартиране на работата на новото работно място;
- обучение – квалификация и споделен опит. Най-важна е вътрешната квалификация, в нея се влията и опит на всеки от колектива и училищна култура;
- оценяване на труда – атестиране, посещения от гл. учител, зам.-директор, експерт и директор, като безспорно взаимните колегиални посещения са с най-висок приоритет. Това са дейности които е необходимо да носят задължително „принадена стойност“, както за учителя, така и за училището. Често се осъществяват твърде формално и безцелно;
- кариерно израстване – по скалата на ПКС и по длъжности, но от съществена важност е и в вътрешно йерархична структура, такава че учителят да се чувства, като част от колектива, а не като субект, който трябва да изпълни дадена дейност;
- заплащане – стимули, бонуси и финансови възнаграждения;
- мотивиране – съвкупност от стимули, които определят поведението на членовете от колектива. Това може да бъде комплекс от мероприятия, насочени към вътрешните ценности и потребности на училищния колектив, които стимулират не само работата, но и усърдието, инициативността и желанието за работа. Мотивирането може да стане с компенсиращи стимули – заплащане, бонуси, награди; и некомпенсиращи стимули – подобряване на душевното състояние и настроение, сплотяване и поощрение на колектива чрез обучения, тимбилдинги, предложения за израстване в училищната йерархия;
- комуникацията на ниво училище – в училището могат да съществуват така нар. „канални за връзка“ на ръководството на училището с педагозите, възпитаниците на училището и техните родители. Такива могат да бъдат: Денят на „отворените врати“, анализа на общественото мнение (мнението на колегите, възпитаниците, родителите и обществеността) [2];
- работна и административна среда – става въпрос за ролята и значението на т.нар. „човешки фак-

тор“, който обръща внимание на човека от страна на администрацията в училище.

Някои изследвания показват, че един от най-важните мотиви при избора на работа в една фирма пред друга в голяма степен е сплотеността на колектива. Добрите взаимоотношения и приятелска среда са сред основните предиктори за пълноценна работа. Психолози също потвърждават, че средата може да бъде източник на стрес. А учителската професия се нарежда сред професиите с най-високи нива на стрес.

Наблюдения и опит в областта на мениджмънт на човешките ресурси в училище (на примера на МГ „Акад. Кирил Попов“, Пловдив).

Преди време известен психолог започна да работи с колегите от повереното ми училище. След няколко дни констатира интересни неща, които се оказват значими за мениджмънта. Те може да се обобщят в две направления: директорът трябва да познава всеки член на колектива с неговите проблеми, възможности и индивидуални способности и второто особената комуникация между персонала. Определено след пет години сериозна работа на този екип от психолози се преодоляха някои недостатъци в управлението. Въведе се система за анализ и проследяване на развитието на всеки учител, както и създаване на подходяща предразполагаща комуникационна среда.

Характеристики и особености в управлението на човешките ресурси в училище

Комуникация и изграждане на критерии. Един от основните индикатори за управлението на човешките ресурси в училище е комуникацията. За разлика от частния бизнес или големите индустриални структури, където на хората им се налага постоянно да си взаимодействат помежду си и да обменят идеи и размисли, то комуникацията в училище има специфичен характер – ежедневните контакти между учителите са сведени до минимум или липсват такива. Понякога е налице комуникативна капсулация и изолация. Общуването е само „поискано“ от тях, а не наложително. Това може да бъде препятствие за изграждането на единни критерии, подходи и изисквания спрямо учениците. По този начин се възпрепятства и изграждането на училищна организационна култура и традиции. Например, ако един учител има либерален подход в час по география, то учениците се чувстват по-свободно, но ако следващият час имат математика при строг и взискателен учител, те ще изпитат трудности в адаптацията към такъв подход и бързата нагласа, който им предоставя 10-минутното междучасие, няма да бъде достатъчна, а това на свой ред може да породви преживяване на дисонанс между очаквано и реалност и конфликти. В редица страни този проблем се решава, като се създават педагогически учебни общности /ПУО/ от учители, които преподават на една паралелка и те уеднаквяват помежду си максимално критериите и методите на преподаване. Създават се междупредметни връзки, които осмислят преподаването на даден материал. Учениците виждат колектив от учители, които с тази функция възпитават у тях също колектив. По този начин поднасяйки определена информация по определен начин, се създава и модел на живот.

Авторитет и личностни/интелектуални характеристики на учителите.

Всеки учител формира облика на колектива със своя авторитет и личностни характеристики, които формират стила на дейност и поведение. Професионалните и личностни качества на учителя се отразяват в поведението и дейността му и могат да повлияят положително или отрицателно върху психологическия климат в колектива. Индивидуалността и личността на учителя е образец за ученици, родители и учители и успешната комуникация между трите субекта е от съществено значение за предотвратяване и отстраняване на възникнали конфликти. Основата за разбиране на индивидуалните различия произтича от идеята на Курт Левин, че поведението е функция на човека и средата. Левин изразява тази идея с уравнението $P = f(C, S)$, където P = поведение, C = човек и S = среда [3]. Уважението и доверието към всички членове на колектива и оптимистично поведение спрямо училищното ръководство са други необходими предпоставки за ефективен учебно-възпитателен и комуникационен процес.

Освен колективния дух в едно училище е определящо и професионалното и интелектуално ниво на всеки преподавател. Много умения и способности са свързани с резултата от работата. Общата умствена способност е добър предиктор на изпълнението на работата в редица професионални занятия, включително и учителската професия. „Тя е свързана с икономическото, физическото и субективно благополучие“ [3]. Демографските тенденции също представляват значим индикатор по отношение на бъдещите потребности от персонал в училище. Отрицателните демографски тенденции, произтичащото от тях непрекъснато намаляване на броя на паралелките в училищата на почти цялата територия на страната и съкращаването на работни места в тях, създава у някои учители и особено в по-младите чувство за несигур-

ност и професионална безперспективност, вследствие на което те се насочват към други професии. Няма как да се подмине, че и преподаване в малките населени места на маломерни паралелки е сериозен демотивираш фактор не само върху учителите, а у учениците, които нямат конкурентна среда.

Освен интелектуалните особености от значение и вътрешната мотивация на учителите. Именно вътрешната мотивация у учителя е предпоставка за вътрешна мотивация у учениците по съответния учебен предмет. Но поради различни индивидуални особености и специфики на учениците не винаги учителят може да очаква еднакви резултати и учебни постижения от тях. В този смисъл преподаването е кауза – учителят демонстрира умения и подходи за преподаване едновременно на талантиливи и надарени деца и такива със специални образователни. Мениджмънтът в класната стая е изкуство и балансирано овладяване на емоции, нагласи и размисли. Конструктивния диалог между ученици и учител е предпоставка за създаване на дълготрайни и сплотени колективи от мотивирани учители и ученици.

Авторитет и личностни характеристики на директора/ръководителя. Едни от най-важните и предопределящи доброто управление на човешките ресурси качествата на ръководителя са проакивното мислене в дългосрочна перспектива, иновативно поддържащо мислене, осигуряване на качествени ресурси за обучението, умение за делегиране на задачи, създаване на климат на разбирателство. Личният пример на думи и дела. От друга гледна точка директорът трябва да може да въздейства и мотивира колектива, да притежава способността да слуша внимателно и наблюдава, да дава свобода на хората, които имат ясни цели и могат да поемат тежестта на отговорностите си, да подпомага тези на които им липсва увереност – това е харизматичният лидер „като фар в тъмнината за своя екип“. За да може добрият ръководител да се справи с тези предизвикателства по управление на човешкия материал то е необходимо добре да познава личностните особености на всеки от работещите, неговите възможности, ресурси и проблеми. „Това може да стане чрез периодично провеждане на SWOT анализ на подчинените си, планиране на обучения и т.н. Тези неща помагат съществено да се намали текучеството и да се изгради отдаденост към организацията, в която работи“ учителя [3].

Флексибилността към различните и новите ситуации е друга важна характеристика, която притежава харизматичния тип ръководител в училищното образование. Адаптивността към новите ситуации е важна за предотвратяване на спорове и конфликти с подчинените и това често кара директорите да се съобразяват с различните типове личностни характеристики на учителите и да проявяват гъвкави стилове за интеракция и взаимодействие с тях. Напр. в едно училище има както млади хора от поколение Z, така и по-улегнали, мъдри и недостатъчно мотивирани хора, които предпочитат управление тип-X.

Нелсън и Куик [3] подчертават, че междуличностната комуникация е важна за качеството на трудовете и професионални взаимоотношения. Училищните директори, които са чувствителни и откликват на всеки опит на служителите да се свържат с тях, подкрепят развитието на изпълнени с доверие лоялни взаимоотношения. Усъвършенстване на трудовите отношения са „гръбнакът“ на добре изградена и балансирана система за управление на човешките ресурси. Всяка една система трябва да има за цел нарастване на полезността на служителите, нарастване на ценността на служителите, което в последствие води до нарастване на стойността на служителите, но само и единствено когато има балансираност между ангажиментите на мениджмънта към хората и ангажимента на хората към организацията.

Според Питър Дракър във всяка една структура има някакъв относителен дял на т. нар. качествена част на персонала. Качествената част, това са хората на умствения труд, хората които независимо от заеманата от тях длъжност, полагат ментален труд [4]. А това е най-голямата част от персонала в сферата на образованието в България.

Добрият мениджър осигурява повишаване на тенденцията на нарастване на тази качествена част, като повишава ефективността – продуктивността им с осигуряване на хармонизирана работна среда и следва готовността им за постижения. Но най-съществена си остава „сливането на действия и знания“ [5].

Не можем да подминем и езика на общуване на ръководителя, както сме свикнали това е основния инструмент на комуникация. Да се обясни как е възникнал и защо е езикът един от най-възхитителните умствени атрибути е трудно, но не е важно само какво се казва и как се казва [6]. За един директор е от особена важност това. Защото многословието заличава ясната цел. Защото липсата на емоция може да се разтълкува, като безразличие.

Училищна организационна култура. Училищната култура е концепция, която е ситуирана в организационната културата, но се отнася до училищата. Организационната култура представлява ядро от общоприети ценности и нагласи и свързаните с тях предположения и очаквания в организацията. Училищната култура се отнася до начина, по който хората възприемат, мислят и чувстват за всичко, свързано с учи-

лице [7].

Съществуващите теоретични и емпирични изследвания показват, че ангажираността на учителите и учениците, както и техните родители има директни последици върху тях и като цяло влияние върху училището. Съществуват доказателства, че по-силната организационна ангажираност е свързана с по-висока продуктивност, повече готовност за поемане на по-големи отговорности и доверие; по-слабата организационна ангажираност често е причина за по-ниската продуктивност, липсата на доверие и като следствие – текучество, отсъствия и лошо преподаване и дисциплина [8, 7]. Това е предпоставка да се твърди: „Добрите работни взаимоотношения са тези, които поддържат организационната цялост на екипа от учители и ученици в училище, в чиято основа стоят лоялността и доверието“.

Всеки ръководител изгражда стратегия за развитие, краткосрочно или дългосрочно на училището си, но много често се пропуска да се обърне внимание на съхранението, но и изграждане на училищната култура. Според Питър Дракър „Културата /фирмената/ изяжда стратегията на закуска“ [4]. Организационната ангажираност е тясно свързана с училищната култура. Колективната организационна ангажираност също отразява нивата на ангажираност на членовете на училището към училище. Основната ангажираност на учителите е насочена към грижа за учениците. Създаване на условия за изява на учениците и техния растеж духовен, физически и интелектуален. „Няма значение, колко правилна и добра е стратегията, с иновативен подход към бъдещето, ако липсва липсва здрава и разбираема, смислена и динамична училищна култура, опираща се на традициите и иновациите, то няма да се да се чувства училището като втори дом“ [7].

Емоциите също оказват влияние върху организационната култура. Когато събитията на работното място са положителни и целите се постигат, служителите изпитват положителни емоции. Емоциите влияят на нагласите и поведението на учителите в училище. Събитията, които възпрепятстват постигането на целите, предизвикват преживяване на отрицателни емоции, които на свой ред влияят негативно върху удовлетворението от работния процес и отдадеността към училището [3]. С емоциите е свързан и друг феномен, влияещ върху организационната култура – емоционалното заразяване, което е динамичен процес на прехвърляне на емоции от един човек към друг. Ето защо емоциите са важен фактор при разглеждането и анализа на благополучието в училищната система и споделяната култура сред членовете на училището помагат да се създаде солидарност и смисъл и вдъхновява ангажираността и продуктивността на учителите. Организационната ангажираност на учителите и благополучието на учителите се разглеждат като резултати от училищната култура. Тук важна функция на директора е да следи за „здравето на училищната култура“, като това най-добре рефлектира върху емоциите на всеки член на колектива. Най-добрият показател е когато хората използват „ние“ вместо аз и „те“ вместо „тях“. Но има и други индикатори, които са специфични за всеки колектив.

Трета линия на училищната култура е образователните иновации. Това предполага готовност у педагозите да експериментират и рискуват с различни методи на преподаване. А учениците първо да приемат тези иновации и помагат в пълноценното им реализиране, но и да са инициатори на различни ученически инициативи внасящи разнообразие. „Интересно е колко често думите „умен“ и „просто“ описват най-добрите иновации“ [9]. Въвеждането на смислена иновация трябва да следва принципа „всички да са по-добре“, и се предполага, че се поражда предимно от млади хора с подкрепата на директора. Директорите, осигурявайки подкрепяща среда, дават възможност да се доразвият иновативните идеи, които в следствие да бъдат вкарани в действие. Този тип управление на персонала не винаги преминава безпрепятствено, но осъществяването му дава възможност за константен оптимален растеж и постигане на целите при управлението на човешките ресурси в училище. Този тип управление на свой ред поражда нови цели и стимули за комуникация и удовлетворяващи действия.

Този тип култура в дългосрочна перспектива в училището поставя акцент на придобиване и развитие на нови образователни подходи, технологии и методики. Един от аспектите на училищния успех се състои в разработването на нови методически продукти, предоставяне на нови образователни услуги на учащите се. Училището се стреми да бъде идеен генератор, да насърчава индивидуалната инициатива и свобода на учителите и учениците. Това дава възможност училището да се възприема от субектите, работещи и учещи там като динамично и изпълнено с дух на новаторство място даващо свобода и възможности. Иновацията в училищата работи най-добре, когато е непрекъснат процес, който се основава на участието на персонала на всички нива в институцията. В рамките на средното образование това може да бъде прилагането на нов подход към преподаването и ученето, използването на нов дигитален инструмент или нов материал, но и чрез създаване на различни мероприятия от и за учителите, както от и за учени-

ците. Целият този комплекс от дейности и ангажименти поражда позитивно възпитаване, социализация и създаване на общности с общи интереси и ценностни системи.

Според Нелсън и Куик [3] процесът на лидерството включва: задаване на посока за организацията, подравняване на хората с тази посока чрез комуникация и мотивиране на хората за действие, чрез овладяване и чрез задоволяване на основни потребности. Ефективните лидери не само контролират и планират бъдещето на организацията, но и действат като фактори задвижващи промяната. Основният модел при умелото управление на човешките ресурси, който трябва да спазва всеки ръководител, е СЛУШАЙ, МИСЛИ, ПОСТАВИ СЕ НА МЯСТОТО НА ДРУГИЯ, ДЕЙСТВАЙ, като продължаваш да мислиш за предходните и приоритетно за учениците.

След като бяха разгледани основните аспекти на управлението на човешките ресурси в средните училища и различията с тези в частния сектор и бизнеса, могат да се открият и аспектите, в които те се припокриват: създаването на позитивна среда и нагласите за пълноценна работа, които са ключови за спокойствието и минимализирането на стреса и предвидимостта при изпълняване на задълженията. За съжаление, в малко училища се създават такива условия и се базират на ясни практически и теоретични основи управлението на човешките ресурси. Не се провеждат и достатъчно задълбочени изследвания и анализи за това как тези действия влияят на имиджа на едно училище. Като това, не е само ангажимент на директора, а и на всеки учител във всеки час, управляващ своя клас и комуникацията с родителите. Дори ръководителите в сферата на образованието през последните години констатираха, че в повечето училища липсва компетентност в тази сфера, което и води до негативи при управлението им. Ето защо една добре изградена стратегия за управление на човешките ресурси в училище, може да подпомогне висшия мениджмънт /директор, зам.-директори и гл. учители/ в работата си с хората и да бъде основа за създаването на ефективна и оптимална среда за работа и учене.

References:

1. Babakova, L. Motivatsiyata na studentite pri izbora na uchitelskata profesia, V sp. „Strategii na obrazovatelната i nauchna politika“, br.27, №5, 2019.
2. Plahova, T., Upravlencheskiy dnevnik zamestitelya direktora po uchebno-vospitatelnoy rabote, izd „Uchitely“, Volgograd, 2014.
3. Nelsan D., Dzh. Kuik, Organizatsionno povedenie, izd. „Iztok-Zapad“, Sofia, 2017.
4. Druker, P., People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management, Harper & Row, Publishers, Inc., New York, 1977.
5. Chiksentmihay, M., Kreativnost, izd. Hermes, Plovdiv, 2019.
6. Ramachandran, V., Mozakat razkriva, izd. Hemes, Plovdiv, 2018.
7. Staribratov I., Babakova L., Organizatsionna kultura v uchilishte, sp. „Strategii na obrazovatelната i nauchna politika, br.25, №5, Sofia, 2017.
8. Zhu, C., G. Devos, Y. Li, Teacher perceptions of school culture and their organizational commitment and well-being in a Chinese school. Asia Pacific Education Review 12, 2011.
9. Branson R., The Vigin way, AMG Publishing, 2014