

ДИРЕКТОРЪТ КАТО ПРЕДСЕДАТЕЛ НА ПЕДАГОГИЧЕСКИЯ СЪВЕТ В УЧИЛИЩЕ

Светлозар П. Вацов, Божидар Ст. Гьосhev

THE SCHOOL MANAGER AS HEAD OF THE STAFF COUNCIL

Svetlozar P. Vatsov, Bojidar St. Gyoshev

ABSTRACT: *Many of the qualities and shortcomings of the school management are addressed during official staff meetings and briefings. In a concentrated form, here occur the managerial skills and abilities of the manager. The director is by default chairman of the Staff Council and ensures the implementation of its decisions. By managing the activities of the council the manager has the ability to use and direct the capacity, goals and efforts of the staff to set and implement the priorities in the development of the school, and take coordination measures and actions on important school issues. The report cited a survey conducted by 73 directors and 71 deputy directors of schools of 6 districts in north-east Bulgaria about the relationship of the director with the Staff Council.*

KEY WORDS: *Manager, Staff briefings, Staff Council, Decision making, Internal school management.*

Изследването е финансирано по проект № РД-08-82/03.02.2017 г. от параграф на фонд „Научни изследвания“ на ШУ „Епископ Константин Преславски“.

Професията директор е със сложна вътрешна структура. Тя е образувана от подсистеми, една от които е подсистемата „директор – педагогически персонал“. Тази подсистема е централна и водеща. Тя представлява ядрото, основното в същността и протичането на директорския труд, тъй като тук е концентрирана крайната цел от труда на целия персонал – формирането на учениците. Тук се съдържа и неговият предмет (учебно-възпитателния процес) и обектът на работата му (педагогическият персонал). Преките си управленски функции като ръководител на сложна педагогическа система директорът съсредоточава предимно в тази подсистема не само поради собствените ѝ характеристики и предназначение, но и защото взаимодействията му с другите подсистеми са свързани, пречупват, та дори и зависят от цялостното функциониране на подсистемата.

Обобщени, по-значимите особености на водещата подсистема „директор – педагогически персонал в училище“ се очертават по следния начин:

- тази подсистема е прекият и най-пълен носител и изразител на директорския труд и неговия педагогически характер;
- взаимодействията вътре във водещата подсистема не бива да се различават рязко, въпреки разнородния характер на труда на участниците в нея. Обединяващото е единното им насочване към учебно-възпитателния процес и учениците;
- организаторската и координиращата работа на директора в подсистемата е детайлизирана и добре диференцирана. В същото време интегрира трудовите усилия и дейност на всички участници в подсистемата по посока на успешните крайни резултати на учебно-възпитателния процес.

Основният орган, в работата на който по право участва директорът, е Педагогическият съвет на училището.

Съгласно Закона за предучилищното и училищното образование той е специализиран орган за разглеждане и решаване на основни педагогически въпроси, които се свиква най-малко веднъж на два месеца от директора. Педагогическият съвет включва по право всички педагогически специалисти и заместник-директорите без норма на преподавателска работа., които разглеждат, анализират, разработват и решават разнородни дидактически, възпитателни

и социални проблеми на своето училище.

Педагогическият съвет в училището [Zakon za ...]:

1. приема стратегия за развитие на училището за следващите 4 години с приложени към нея план за действие и финансиране;
2. приема правилник за дейността на училището;
3. приема училищния учебен план;
4. приема формите на обучение;
5. приема годишния план за дейността на училището;
6. приема учебни планове за индивидуална форма на обучение;
7. приема мерки за повишаване качеството на образованието;
8. приема програма за превенция на ранното напускане на училище;
9. приема програма за предоставяне на равни възможности и за приобщаване на децата и учениците от уязвими групи;
10. предлага на директора разкриване на занимания по интереси;
11. прави предложения на директора за награждаване на ученици и за налагане на съответните санкции в предвидените в този закон случаи;
12. определя училищни символи и ритуали и други отличителни знаци;
13. определя ученически униформи;
14. участва със свои представители в създаването и приемането на етичен кодекс на училищната общност;
15. запознава се с бюджета на детската градина, училището и центъра за подкрепа за личностно развитие, както и с отчетите за неговото изпълнение;
16. периодично, най-малко три пъти през една учебна година, проследява и обсъжда нивото на усвояване на компетентности от учениците и предлага съвместни мерки между учителите с цел подобряване на образователните резултати;
17. упражнява други правомощия, определени с нормативен акт.

Директорът е по право председател на Педагогическия съвет и осигурява изпълнението на взетите от него решения. С ръководенето на дейността на ПС директорът има възможност да използва и насочи капацитета, стремежите и усилията на колегията за определяне и реализиране на приоритетите в развитието на училището, както и да предприеме координационни мерки и въздействия по важни училищни въпроси. Като такъв той:

- свиква заседания на съвета;
- предлага на началника на РУО спиране или прекратяване изпълнението на решения на съвета, които преценява за неправилни;
- кани за участие в заседанията външни лица;
- утвърждава документите, приети от Педагогическия съвет и осигурява изпълнение на взетите от него решения.

Директорът като ръководител на Педагогическия съвет има задължения:

- 1) да координира и интегрира усилията на всички учители и се грижи за поддържане на атмосфера на разбирателство и доброжелателност;
- 2) да поставя основните проблеми и въпроси за развитието на детската градина за изработване на единно становище и решаване със съгласието на всички;
- 3) да предоставя на колегията цялата достъпна информация, отнасяща се до педагогическата им работа;
- 4) да дава пояснения по обсъжданите в педагогическия съвет въпроси;
- 5) да дава становище на образователните власти по обсъжданите проблеми;
- б) да представя на педагогическия съвет отчети, справки, информации за извършеното по взети решения

Директорът, в качеството си на председател на Педагогическия съвет, кани писмено представителите на Обществения съвет и на Настоятелството на заседанията на

Педагогическият съвет, като им предоставя възможно най-пълна информация по въпросите, които предстои да бъдат обсъждани.

Важни акценти при организацията на дейността на Педагогическият съвет са:

- съобразяване с планираните теми и график на заседанията на Педагогическият съвет.
- проверка на кворума и отразяване в протокола.
- представяне на дневния ред и гласуване.
- отчет за изпълнението на решенията от предходни Педагогическият съвет.
- разисквания по точките от дневния ред след докладването им.
- гласуване на всяко решение, определяне на срок и отговорник за изпълнението му.

Заседанията са част от работата на Педагогическият съвет. Отличителен белег на заседанията е, че в тях участват лица, които са избрани в състава на този орган или по някакъв друг начин са оправомощени със съответните пълномощия. Като последица от този статут на участниците, начинът на провеждане на заседанието е въпрос, който те самите имат право да определят.

В заседанията се фокусират много от качествата и недостатъците на управлението на училището. В концентриран вид тук се проявяват управленските умения и способности на ръководителя и характерните черти на социално-психологическия климат в колектива.

Заседанията са част от управленската дейност, при която ръководител и ръководени колективно работят по обмена на информацията и вземането на решения. Според своя характер те биват:

а) информационни;

В училището често възникват случаи, при които е необходимо ръководството да информира всички или поне голям брой от работещите в него по важен въпрос, понякога пряко засягащ положението и материалната заинтересованост на колектива. Удобството в случая е възможността да се осигури необходимото в определени случаи едновременно присъствие на голям брой хора.

б) координационни;

При тях се обменя оперативна информация и се вземат рутинни решения. В текущия ход е необходимо да се реагира на нововъзникващ проблем или разкриващи се нови възможности, необходим е контрол върху хода на работата, преразпределение на човешки и материални ресурси. Координационните заседания имат възможност да решават бързо голям брой оперативни решения, но те не са подготвени да решават задълбочено сложен проблем.

в) проблемни.

Участващите най-често ги завършват с по-богата и различна представа за проблема, отколкото с тази, с която са започнали. Необходимо е да се дава възможност на всеки да се изказва, да задава въпроси, да вмества допълнителни съображения, когато е необходимо. Ограниченията правят нещата формални и обезсмислят заседанието.

Съдържателната подготовка и внимателният подбор на участниците са решаващи фактори за успеха на едно заседание. Целите на едно информационно заседание могат да се търсят в две основни насоки: първо, навреме и по еднакъв начин кадрите да бъдат информирани за съществуващата ситуация и за взетите решения; второ, да се внуши важността на даденото действие и да се осигури мотивация за осъществяването му.

Повечето координационни заседания се повтарят в строго определена периодичност. Поважно при тях е да се подложи на преценка дали всички оперативни въпроси трябва да се поставят и решават именно на това периодично повтарящо се заседание. Директорът си запазва правото да присъства, но може да предаде отговорността за воденето им на своите помощници. Това е път както за пестене на своето време, така и за повишаване на тяхната активност и отговорност. При този вид заседания е не само възможно, но понякога и необходимо да се поддържа един малко по-либерален режим на персонално участие.

Ограничено е участието в проблемните заседания. Ръководителят трябва да реши предварително кои точно могат да дадат принос в обсъждането и вземането на решения.

Основен критерий е личната компетентност. Могат да се поканят и външни специалисти. Съдържателна подготовка на участниците в информационните и координационните заседания няма нужда да се прави. Съдържанието на заседанието е тяхното ежедневие и често те са инициатори в по-голяма част от въпросите. При проблемните заседания е важно подготовката да се извърши от специалист. В противен случай заседанието може да се превърне в безсъдържателна дискусия и отстояване на мнения.

Направеното от нас изследване на проблемите на организацията на труда на управленските кадри в училище (чрез провеждане на анкета със 73 директори и 71 заместник директори на училища от 6 области в Североизточна България) дава интересни резултати относно използването на такъв важен управленски инструмент като взаимоотношенията на директора с Педагогическия съвет.

За успешното функциониране на Педагогическия съвет е от особено важно значение кой подготвя материалите за неговите заседания и кой предлага решенията, които се вземат на тях. Разпределението на задълженията по подготовката на заседанията в изследваните от нас учебни заведения е посочено в таблица 1.

Таблица 1. Участие в подготовката на заседанията на Педагогическия съвет

Длъжностни лица	Подготовка на материалите	Подготовка на решенията
Директор	34,96	39,09
Заместник директор	23,17	16,41
Комисия	22,37	16,57
Отделни учители	16,05	26,86
Външни експерти	3,45	1,07
ОБЩО:	100,00	100,00

Както се вижда, с подготовката на заседанията са ангажирани основно ръководителите на училището. Това се обяснява с отговорностите, които те имат за неговото успешно управление. Може да се препоръча да се използва по-широко делегирането на пълномощия и включването (особено при подготовката на материалите) на един по-широк кръг специалисти по отделни въпроси, каквито безспорно има в колегията. Много полезно би могло да бъде и привличането на повече външни експерти, както от гледна точка на тяхната по-висока компетентност, така и за осигуряване на един страничен, по-непредубеден поглед към разглежданите въпроси.

Вземането на решения от Педагогическия съвет е важен показател за качеството на неговата работа. Разпределението на начините на вземане на решенията на заседанията в изследваните от нас учебни заведения е посочено в таблица 2.

Таблица 2. Вземане на решения на заседанията на Педагогическия съвет

Отговор	Директор	Зам. директор
Директорът взема решението, а ПС го приема формално	6,85	8,45
Директорът предлага решението, а ПС го обсъжда и	19,18	21,12

приема		
Директорът предлага варианти на решението, а ПС ги обсъжда и приема	30,14	38,03
Директорът формулира проблема, а ПС предлага варианти на решение и ги обсъжда и приема	26,03	25,35
ПС обсъжда варианти на решение, предложени от комисия или от външни експерти	17,80	7,05
ОБЩО:	100,00	100,00

Преобладава мнението, че Педагогическият съвет е действително орган за колективно обсъждане и приемане на важните за училището документи и решения. По-малко от една десета от анкетиранияте посочват, че при тях той съществува и действа формално, узаконявайки едноличните решения на директора. Недостатъчно, според нас, обаче е участието на специалисти (независимо дали от вътрешни или от външни експерти) в подготовката на решенията, което е предпоставка за намаляване на тяхната ефективност.. Прави впечатление, че заместник-директорите са по-критични (или може би по-откровени) в тази преценка от своите преки ръководители.

На съвременния етап директорът все повече става организатор на процеса на изработването на варианти за решение, тъй като и най-ерудираният ръководител в съвременните условия не може да бъде компетентен по всички въпроси. Затова все по-често разработването на варианти за решение следва да се извършва от колектив под ръководството на директора. Това дава възможност да се обединят знанията, уменията и усилията на най-подходящите специалисти по съответния въпрос. За да мобилизира силата за разработването на най-ефективни варианти за решение, пред директора стои задачата за умел подбор на участниците в колектива съобразно с тяхната специалност, квалификация, възраст и индивидуални характеристики и за рационално организиране на работата на колектива за работата над разработването на варианти за решения.

За да работи достатъчно ефективно, Педагогическият съвет трябва да бъде орган, членовете на който да разполагат с необходимите знания и компетенции за обсъждане и решаване на различни педагогически и управленски въпроси. Интерес представляват отговорите на въпроса „Достатъчни ли са, според Вас, компетентностите на Педагогическия съвет?“, характеризиращи подготовката на членовете му да изпълняват възложените им отговорности. Разпределението им е посочено в таблица 3.

Таблица 3. Компетентност на Педагогическия съвет

Отговор	Директор	Зам. директор
Да, напълно достатъчни	36,99	23,94
По-скоро достатъчни	41,10	49,30
По-скоро недостатъчни	10,96	16,90
Недостатъчни	6,85	5,63
Не мога да преценя	4,10	4,23
ОБЩО:	100,00	100,00

Мнозинството от анкетираните ги преценяват като напълно или по-скоро достатъчни. Дали това е действително така или е по-скоро израз на естествено очаквания от тях отговор, можем само да предполагаме. Не е ясно и доколко самите анкетираните са наясно с това какво и доколко трябва да знаят и могат членовете на педагогическия колектив, за да могат да участват пълноценно в обсъждането на множеството от разнообразни и разнопосочни вътрешноучилищни проблеми. По-важното е обаче, че една пета от директорите и една четвърт от заместник-директорите смятат, че те са недостатъчни. Очевидна е необходимостта от повишаване квалификацията на педагогическите специалисти в областите на управление, делегиране на колективния орган.

На анкетираните беше зададен въпросът „Как, според Вас, е по-целесъобразно да се осъществява вътрешноучилищното управление?“, който да определи предпочитания стил на ръководство и степента на взаимодействие между директора и Педагогическия съвет. Разпределението на отговорите им е посочено в таблица 4.

Таблица 4. Осъществяване на вътрешноучилищното управление

Отговор	Директор	Зам. директор
Еднолично, от директора и неговите заместници	6,85	0,00
Колективно, само от Педагогическия съвет	6,85	18,31
Колективно, от директора с активното участие на Педагогическия съвет	78,08	74,65
Трудно ми е да преценя	5,48	5,63
Неотговорили	2,74	1,41
ОБЩО:	100,00	100,00

Както може да се очаква, преобладават отговорите, предпочитащи колективния стил на управление, при който директорът и Педагогическият съвет си сътрудничат за постигането на важните цели, стоящи пред училището. Директорите са наясно с това, че колективният орган може и трябва да бъде ангажиран с решаването на вътрешноучилищните проблеми, че не могат да се справят сами с нарастващите лавинообразно задължения и трябва да включат в изпълнението им целия колектив. В същото време е важно да се отбележи, че една четвърт от анкетираните заместник-директори дават различен отговор и това трябва да се възприеме като естествена реакция на наблюденията от тях едноличен стил на управление в някои училища.

Важното е да се разбере, че за съвременното училище работата на ръководството на училището и учителите в екип е необходимост. Да се събере група професионалисти и да работят ефективно не е лесна работа. Всеки член на този екип трябва да полага усилия, за да бъде съвместната работа продуктивна. В управленската дейност все повече се налага необходимостта ръководството и учителите да умеят да работят съвместно и заедно да постигнат общата за училището и за всички тях цел – успеваемостта на учениците

References:

1. *Zakon-za-preduchilishtnoto i uchilishtno obrazovanie*, tshl. 262, al. 1.

Prof. PhD Svetlozar Vatsov
Department of Pedagogy and Management of Education

SOCIOBRAINS

INTERNATIONAL SCIENTIFIC REFEREED ONLINE JOURNAL WITH IMPACT FACTOR

ISSN 2367-5721

JOURNAL HOMEPAGE: WWW.SOCIOBRAINS.COM

PUBLISHER: VESELINA ILIEVA

ISSUE 34, JUNE 2017

*At Konstantin Preslavsky – University of Shumen
sv.vacov@abv.bg*

*Prof. PhD Bozhidar Gyoshev
International Business School
bgyoshev@abv.bg*

SOCIOBRAINS