

БЪЛГАРСКО СПИСАНИЕ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ
БРОЙ 2
2020

BULGARIAN JOURNAL OF EDUCATION
VOLUME 2
2020

МЕЖДУ ТЕОРИЯТА И ПРАКТИКАТА

Един разговор за реалностите, предизвикателствата и
необходимостите в полето на училищния мениджмънт
(Интервю с Данко Калалиш, директор на 107 ОУ „Хан Крум” в гр. София)

ЙОНКА ПЪРВАНОВА

Yonka Parvanova. BETWEEN THEORY AND PRACTICE

A conversation about the realities, challenges, and
necessities in the field of school management

(Interview with Danko Kalapish, headteacher of 107 Primary School “Han Krum”, Sofia)

За управлението на училището е писано и много, и малко. Много, тъй като и в чужбина, и у нас вече съществува значително количество качествена научна литература, която да оформи, насочи и структурира управленските модели и процеси в системата на училищното образование. И в същото време малко, тъй като въпреки множеството изследвания, въпреки неизменните стремежи теорията да опише, да структурира и да подпомогне практиката, а практиката да служи като насочващ „фар“ за теоретичните търсения, между двете реалности на училищния мениджмънт стои една неизказана публично, но ясна и категорична разделителна линия. Линия, която тънко отделя онова, което е „добро“, „съвременно“ и „ефективно“ в теоретичен план от онова, което е „работещо“, „подходящо“ и „успешно“ в практическата реалност.

Именно за тази разделителна линия и за възможностите за съчетаване на теорията и практиката на училищния мениджмънт в българските условия е

необходимо да се говори. Необходимо е да се търсят пътища за изтриване на различията, за доближаване на позициите, за съвместяване на идеите и на възможностите за тяхната реализацията.

С тази мисъл е направено и това интервю. То е по-скоро разговор между университетския преподавател и практикуващия опитен училищен директор. Между теоретика, работещ с концепции, емпирични изследвания и парадигми, и практика, работещ с хора, с процеси и с документи.

Провеждаме разговора в едно училище без ученици – поради мерките за ограничаване на Ковид-19. Ситуация, която директорът откровено признава, че не му е по сърце, но разбира нейната необходимост. И се надява това да се промени и училищният живот да се върне към „нормалното“ възможно най-скоро.

В този разговор теоретикът задава въпросите, търсейки гледната точка, оценката и възможностите за сближаване с практиката. Практикът отговаря, опитвайки се да разбере гледната точка, оценката и идеите на теоретичния ум. Това не е научен труд, нито статия или научно изследване. Това е опит да се осмисли възможната синергия на теоретичните концепции и практическите реалности в полето на училищния мениджмънт в конкретната ситуация на българската образователна реалност.

Представи се накратко. Разкажи за себе си, за опита си, за това как попадна на директорското място ?

Казвам се Данко Калапиш, на 37 години съм. Имам шестнадесет години опит като преподавател и девет години опит като директор. Първо бях директор в 52-ро Основно училище „Данко Церковски“ в кв. Бояна от 2012 до 2017 година. А от 2017 г. до този момент съм директор на 107-мо Основно училище „Хан Крум“ в кв. Лозенец.

Когато за пръв път пое директорски пост в училище – чувстваше ли се подготвен за работата, която ти предстоеше ?

Категорично не! Аз се явих „на шега“ на конкурса, защото изобщо не вярвах и не ми хрумваше, че мога да стана директор. Отидох, одобриха ме и ме въведоха в едно училище със 120 деца. Казаха ми „Оправяй се! Имаш една година, за да вдигнеш това училище на крака или ще го закрием.“ Това беше ултиматумът, който ми се постави буквално в първите ми работни дни. Няколко дни след назначаването ми, в директорския кабинет влезе „с апломб“ един родител, заемащ формална позиция в

структурите на училището и ми заяви: „Тук аз командвам! Аз съм лошият и аз командвам!“. Любезно го подканих да напусне кабинета, да почука и, ако получи разрешение от мен, да влезе и да обсъдим бъдещето на училището. От този момент нататък не го видях повече.

Така започна трудната работа по спасяването на едно училище, което си вървеше към закриване.

Разбирам, интересни първи дни на управленец си имал. Малко „на шега“, с особено впечатляващ „прием“. В такъв случай, връщайки се назад, можеш ли да кажеш какво със сигурност не знаеше за работата на директора, когато стана директор на училище ? Неща, които научи после, след като зае този пост ?

Първо, колкото и парадоксално да звучи, не знаех, че като директор ще взимам по-малка заплата, отколкото съм взимал до този момент като учител. Трудовото ми възнаграждение се оказа с около 100 лв. по-малко от учителската заплата, която бях взимал в голямото училище.

Със сигурност не знаех, че директорът трябва да разбира от финанси. Както и че директорът води цялата документация.

Отивайки като директор, се сблъсках с липса на информация за бюджета на училището, за това с какво разполагам. Счетоводната къща, която към този момент обслужваше финансите на училището не ми подаде тази информация до 10-ти септември, а аз съм назначен на 10-ти август. Така, че аз не знаех със сигурност с какви пари разполага училището почти един месец, в ключов за стартирането на учебната година период. Това беше един от страшните моменти в първите ми дни като директор.

Другото, което със сигурност не знаех е, как ще започна учебната година, тъй като разполагах с всичко на всичко 6 учители, а ми трябваша 17. Така че това беше най-голямото ми изпитание – да разбере как ще започна годината и дали ще мога да се справя. Обеспечаването с педагогически кадри се оказа сериозен проблем. Нямах учители за групите за целодневно обучение, както и учители по две трети от учебните предмети. Нямах и педагогически съветник. С две думи – ти си директор, но нямаш нищо. Всъщност имаш – един административен служител и две хигиенистки.

Като цяло, когато заех директорския пост – много неща не знаех и сега като се върна към тези моменти, май нищо не знаех! (*засмива се*).

Определено началото е било шоково. Преходът от учител към директор не е бил никак лек. От човек, който сам казва, че в онзи момент „нищо не е знаел“,

вече си се превърнал в ръководител с деветгодишен опит и то доста успешен. На базата на този опит, можеш ли да посочиш най-честите проблеми, с които се сблъсква един училищен директор в своята работа ?

Съвсем откровено мога да твърдя, че няма такова нещо като „честота на проблемите“. Дейността на директора е изключително разнообразна, независимо от каква гледна точка ще я разглеждаш. Ако днес си се сблъскал с това, че нямаш учители, утре може да се изправиш пред липсата на пари. На следващия ден може да се случи инцидент с дете в училището. В следващите дни се появяват кой от кой по-разнообразни проблеми – спукала се е тръба, протекъл е покривът, мазето е наводнено, защото е гръмнал котелът, след това се разболява учител и няма кой да го замести. Затова казвам, че проблемите, пред които се изправя един директор на училище трудно могат да бъдат остойностени като количество, честота и тежест. Разнообразието от задължения и въпросителни, пред които се изправяш е изключително голямо.

Преди време се опитах да направя ей така, за себе си, една хроника на работата на училищния директор. Да си отговоря на въпроса „Какво прави директорът?“. Оказа се, че няма два еднакви дни. Училището е жив организъм и като такъв създава все различни ситуации и изисква разнообразни решения.

Да разбирам, че проблемите са от типа „от всичко по малко и всеки ден различно“ ?

Точно така. Дисциплината, учителите, родителите, материалната база, изберете си. Поради това за честота трудно може да се говори. Следва да се мисли за предизвикателствата и за въпросите, които директорът трябва да решава. Защото когато всяка сутрин влизаш в училище, ти не знаеш и няма как да предполагаш този ден с какво ще те изненада, какво ще ти поднесе.

Казват, че разнообразието е солта на една връзка. В твоята връзка с училището като директор и познавайки работата на твои колеги директори, можеш ли да споделиш дали директорът на училището, в нашия български контекст, е повече стратег или повече оперативен ръководител ? Дали директорите (доколкото може да се обобща) мислят по-скоро дългосрочно или решават ежедневните проблеми, пред които се изправят ?

До месец март 2020 година директорът на училището, като събирателен образ, беше повече стратег. От този момент нататък, в ситуацията, в която се намираме в

момента (*пандемията от Ковид-19*) и която няма да свърши скоро, наистина е повече оперативен ръководител и мисли от днес за утре. Стратегическото планиране е буквално неприложимо, защото не знаем какво ще ни поднесе утрешния ден, какви ще са условията, в които ще се наложи да работим.

Мога да кажа, че преди всичко да се промени с навлизането на коронавируса и прилагането на мерки за неговото ограничаване, директорите на училища бяха стратегии в своето мислене. Не всички, може би, но в голямата си част. Това не е въпрос на избор даже. То се налага от спецификата на работата. Ако не мислиш стратегически, твоята функция на ръководител се губи. Друг е въпросът дали в динамиката на ежедневието ти остава достатъчно време да мислиш в дългосрочен план. За да ти се получи това, за да можеш да отделиш време и усилия за стратегическо планиране огромна роля играе ръководният екип, който си подбрал.

За да бъде директорът добър стратег, той трябва да има до себе си силни заместник-директори, които да изпълняват функциите на оперативни работници. Малко като в счетоводството. Главният счетоводител мисли, планира и работи глобално, а оперативните счетоводители осъществяват ежедневното обслужване на организацията.

Виждам, че стратегическото мислене и планиране са важни за теб. Казваш, че те са възможни при силен ръководен екип, с който директора да работи. Това предполага не само подбиране, но и мотивиране, насочване и стимулиране на хората да работят заедно за постигане на общи цели. В този смисъл, как би определил директора на училището – повече като лидер или повече като администратор ?

Категорично – и двете едновременно. Тези две роли не бива да бъдат противопоставяни и няма как да се изпълняват отделно една от друга. Ако си само лидер, ще страда административната ти дейност, която не е никак малка като обем и значение. И обратното – ако не си лидер, няма как да водиш и вдъхновяваш екип, който да подпомага твоята дейност във всички аспекти, включително администрирането. Двете роли се допълват.

Като се замисля, обаче, ако директорът не е лидер – неговото училище „не върви“. Всички знаем, че има училища, които не се развиват и такива, които се развиват. По мое мнение там, където училището не се развива директорът по-скоро не се проявява и съответно не се възприема като лидер. В този случай директорът не успява да си

мотивиращ персонал. И не успява да привлече ученици към училището. Кое ни връща към стратегическото планиране и мислене на училищния директор.

Привличането на ученици става с това, което си постигнал за една-две-три години и с начина, по който родителите и потенциалните ученици виждат, обсъждат и разбират тези постижения. А тези постижения са резултат от общата работа на всички в училище. Много малко трябва, за да се брандира, ако може така да се каже, едно училище. Това е резултат от общи политики и атмосфера на работа, която директорът формира като лидер.

Брандът, ако можем да привнесем това понятие, се оказва особено важен по твоите думи. Да го разбираме ли като очертаване на спецификата и отличаващите черти в имиджа на едно училище, в начина, по който обществото като цяло и близката общност го възприемат ?

Да, категорично. И това се случва благодарение на качествения маркетинг. Тук директорът трябва да бъде и добър мениджър, и добър лидер – да може да наложи вътрешните политики в училището. Ако си лидер и имаш за какво да се захванеш, можеш да изградиш тази специфика. Ако ли не – училището функционира, но не може да привлича, не се отличава, не създава усещане за уникалност и възможността за „потъване“ е винаги на една крачка разстояние.

Описваш директора на училището като особено „животно“ – с необходимост от широки компетенции, съвкупност от знания и умения от разнообразни области на познанието – управление, финанси, маркетинг, педагогика, психология понякога даже. Как формираш тази компетентност ? Четеш ли научна литература в областта на управлението на училището и от какви източници?

Общо взето, чета основно периодика. Поръчвам си списания както с педагогически обхват, така и с нормативни източници. Честно казано, трудно намирам време за книги. Често чета статии в интернет, общодостъпни научни и научнопопулярни публикации в областта на управлението на образованието като цяло и на училището като основен обект на моята дейност. Най-често се ориентирам към материали, в които виждам практическа приложност, които представят идеи, модели и концепции, които да ми съдействат в моята работа.

Последното нещо, което чете във връзка с управлението на училището на каква тема беше ?

Беше материал, свързан с хибридното обучение. Особено ключово за мен и за всички педагози и ръководители в сегашните ни условия на съществуване и функциониране. За обучението от разстояние като начин, процес и резултат. Неизбежно е, защото това е предизвикателството, пред което сме изправени в момента. Оказа се, че ние не го познаваме. Не и в ситуацията и по начина, по който се очаква от нас да го реализираме – с част от децата в класната стая, а друга част в домовете пред компютрите.

Освен от различни източници, трупаш ли опит чрез обмяна на идеи и информация с колегите. Тече ли споделяне на добри практики в директорската гилдия и по какви канали ?

Ежедневно тече обмяна на опит. Използваме активно социалните мрежи като имаме собствена група във Фейсбук и споделяме всякаква информация. Този начин се оказва доста ефективен и полезен за ръководителите на училища. Благодарение на колегите достигаш до информация, която облекчава оперативната ти дейност.

Конкуренцията между училищата, този „философски камък“ за създаване на качество в образованието, не се ли появява в подобен тип комуникация ? Пречи ли тя по някакъв начин на споделянето на опит и на оказването на подкрепа между вас ?

Всъщност, по никакъв начин не пречи. В комуникацията между директорите в тази неформална среда конкуренцията като че ли не се проявява, по-скоро отсъства. Споделянето на опит се възприема като подкрепа на колега, който е в твоето положение, а не като издаване на някакво скрито познание. Но ми прави впечатление, че в много по-голяма степен подобен тип подкрепа оказват колегите извън София. Столичните училища по-скоро предпочитат да наблюдават отстрани. Разбира се, не всички, има особено активни колеги, които разказват как са решили един или друг проблем, споделят документация, идеи, предложения. Но в по-голямата си част столичните училища сякаш предпочитат да пазят своето „ноу-хау“. Или поне с такова впечатление оставам за момента.

Казваш, че споделянето на опит е важно. В този случай практиката се учи от практиката. А къде остава теорията в този процес ? Длъжник ли е теорията на практиката на училищния мениджмънт по някакъв начин ?

Със сигурност теорията ни е много нужна Но веднага ще кажа, че по-скоро към момента тя е сякаш отдалечена от практическите ни реалности, поне така, както аз ги виждам като директор на училище и с опита, който имам до момента. Теорията не винаги успява да опознае процесите, които се случват в практиката, за да ги използва в изграждането на своите модели и идеи.

В този смисъл – какво все още теорията на училищния мениджмънт не е успяла да даде на практиката? На наша почва, не в международен план, а в българските условия на съществуване на училището?

Всъщност теорията дава едни основни правила и идеи за действие, но модификацията на тези идеи се реализира на практика в училището. И се оказва, че така зададените от теорията постулати и идеи често не могат да се осъществят на терен, най-вече поради спецификата на конкретното училище – външната му среда, характеристиките на учениците в него, характеристиките на педагогическия екип и други такива особености.

Практиката на управление на едно училище е много разнообразна. Теорията е нужна, за да ти даде общата насоченост. Но това, което би било особено полезно в практически план е тя да слезе на ниво „организация“, да засили спецификата и да обследва конкретни институции, с конкретни проблеми, в конкретни условия. Теорията би следвало да се обърне с лице към училището и то не като общ, събирателен образ, а като конкретна структура със свои специфики и нужди. Това ще позволи теоретичните идеи, концепции и модели в управлението на училището да бъдат съвместими с конкретния „типаж“ училище.

Като прост пример – ако в центъра на София стратегическото ти планиране е насочено към една цел, то след Околовръстния път, в училище в друга част на столицата, стратегическото планиране в училището ще има съвсем други цели. И теорията следва да отразява това по някакъв начин.

Можем ли в такъв случай да кажем, че теорията на училищния мениджмънт у нас е „длъжник“ на практиката от гледна точка на това, че тя към момента не е

по-сериозно ориентирана към разработване на специфични модели и концепции, приложими „на българска почва“ ?

Точно така. Модели, които училищата могат да ползват. Човекът, който заеме длъжността „директор“, като си опознае училището да си каже: „Това съм го учил. Я да погледна какво е приложимо в ситуацията, в която се намира моето училище в момента.“ В този аспект като че ли в други държави такива модели съществуват в доста по-голяма степен. И ми се иска теорията у нас да се насочи към запълване на тази ниша, да навлезе повече в дълбочината на спецификите на конкретните училища или типове училища.

Ако мога директно да кажа, теорията, чрез нейните създатели, изследователи, преподаватели и учени, трябва да излезе от университета и да влезе в училище. Необходимо е да се докоснат до реалността, да я усетят, за да могат по-пълноценно да разберат нейните нужди.

В този контекст, кои са „болните точки“ в управлението на училището, към които теорията трябва да се насочи ? Кои са онези въпроси и проблеми, които изследователите трябва да търсят на терен, за да могат да градят своите идеи и концепции ?

Първата болна точка в управлението на училището е т.нар. „децентрализация“. В тази децентрализация ти, като директор на училище, се предполага да си относително автономен в своята дейност. Но същевременно се отчиташ на 2-3 институции. А понякога и доста повече – чрез справки, отчети, доклади. Ето тази двойна, тройна съподчиненост е нещо, за което теорията сякаш не ни подготвя въобще.

От една страна е Регионалното управление на образованието като представител на Министерството на образованието. То регулира образователния процес. От другата страна е общината като първостепенен разпоредител с бюджета и твой принципал. В същото време ние подготвяме отчети и за редица други институции, на които, под една или друга форма, им е вменено да контролират различни аспекти от нашата дейност. Например, в последните две-три години се отчитаме и на ДАНС – за даренията с цел превенция на прането на пари, за обучението по антитероризъм и редица други въпроси. Всичко това поставя училището в условия на множествена съподчиненост, а се предполага, че системата е децентрализирана и училището работи автономно.

Друга болна точка са финансите и финансовото планиране. Теорията разглежда този въпрос, но май по-скоро от обща перспектива. Практическите умения и разбиране

на процесите в този аспект от управленската дейност все още са слабо място на директорите, а въпросът за парите в образованието май се разглежда повече от икономистите, отколкото от изследователите в полето на училищния мениджмънт. От което страда цялата система.

В продължение на това, ако трябва да посъветваш изследователите, работещи в управлението на образованието и училищния мениджмънт, какво би им казал ?

Да излязат от университета, да влязат в практиката и на тази основа да се кове съвременната наука на училищния мениджмънт. Нещата в практиката са различни и разнообразни. Изследователят може да създава теоретични концепции, но трябва да влезе и в училището, да ги тества, да проучи и разбере практическата реалност на нашата работа. Това ще му позволи да очертае съвременните научни идеи, които ще имат и практико-приложна стойност. Иначе, честно казано, моделите остават на хартия и понякога добри идеи не достигат до нас, практиците, тъй като не могат да преминат през нашето сито за „приложимост“.

Казваш, че е необходимо теорията да дойде при практиката. В този смисъл, какво могат да направят изследователите, учените, за да привлекат директорите и учителите да участват в този процес на изследване и развиване на полето на училищния мениджмънт ? Защото, честно казано, понякога е доста трудно да се привлекат хората от училищата в подобни изследвания и дейности с по-скоро теоретичен характер. Сякаш не се вижда ползата от тях. Как можем да променим това ?

Първо – да се случват дискусии, форуми, кръгли маси. Да се създават пространства, в които да седнем на една маса, както се казва и заедно да споделяме опит. Подобно нещо се случи на 9-ти декември на форума, организиран от катедра „История на педагогиката и управление на образованието“, в рамките на който директори, преподаватели в университети, включително и студенти, споделихме опита си, очертахме общите проблеми в управлението на училището в условията на кризата Ковид-19. Там чухме и теорията, и практиката и това беше много полезно. Това ще ни позволи ние да си кажем –имаме ето такъв проблем и нека заедно да търсим неговото научно-обосновано решение, което е практически приложимо.

Директорите и учителите биха се включили в екипи в изследователски проекти. Потенциалът ни в това отношение не се разгръща в училище, тъй като нашата функция и роля тук е различна. Но при подадена ръка от университетите и научните звена, при възможност за участие в съвместна дейност, включително изследователска, и директорите, и учителите могат да бъдат особено полезни. Това ще позволи да се създават теоретико-приложни модели и концепции за управлението на училището спрямо конкретната ситуация и изискванията на времето, в което живеем.

Като продължение на възможността за съвместна работа, да обърнем поглед към основната функция на университетите. Успяваме ли, като образователни структури, да подготвяме пълноценно кадри за ръководните длъжности в системата на училищното образование? И по-специално – успяваме ли да подготвяме пълноценно бъдещи, а и настоящи директори на училища ?

По-скоро не. По две основни причини. На първо място – няма широко търсене на подобен тип подготовка. Моите наблюдения са, че директорите се учат в практиката, чрез опита, след назначаването си на съответната длъжност. Повечето колеги записват подобна магистърска специалност или следдипломна квалификация след като вече са станали директори. Както за да научат нещо, така и за да стабилизируют позицията си чрез формално признаване на вече придобити умения.

За да се получи добра подготовка би следвало управлението на образованието да е по-широко застъпено в базовото педагогическо образование на учителите. Управленските проблеми не са нещо, което е откъснато от основната функция на учителя, както в момента сякаш се разбира. Учителят е част от педагогическия екип, той би следвало да разбира дейността на директора, за да не се чувства ошетен от неговите решения и да участва в този процес съобразно възможностите, които нормативната уредба предоставя, например – чрез дейността на педагогическия съвет.

Знам, че ще ме попиташ трябва ли директорът да има магистърска степен в областта на управлението на образованието. Към момента – май по-скоро не. Не и като ключово изискване за заемане на длъжността „директор“, фиксирано в нормативната уредба. Личното ми мнение е, че опитът като заместник-директор е по-важно условие за заемане на позицията директор, тъй като дава практическите измерения на работата. Наличието на магистърска степен по образователен мениджмънт или управление на образованието е допълваща екстра. Несъмнено полезна. Понякога даже е необходимо директорът да е поработил известно време, да си е задал определени въпроси, за да

търси отговорите им в специализирана магистърска програма. Наличието на завършено образование не е достатъчно. Опитът е основата, върху която формалното образование трябва да гради.

Необходимо е подготовката, обучението в полето на училищният мениджмънт да се доближи до практиката. Да са налице повече практически занятия, посещение на терен в училище. Дори включване на действащи директори като гост-преподаватели или хонорувани преподаватели. Това значително ще подобри подготовката на ръководните кадри. Ще допълни теорията и ще ѝ придаде практически измерения, практическа приложност.

Като заговорихме за това, какво би следвало да се промени в подготовката на бъдещите директори и ръководни кадри в системата на училищното образование, какви дисциплини или области на познанието би предложил да са част от едно такова обучение в университета ?

Маркетинг, категорично! Там много ни куца дейността. А в условията, в които работим, това е ключов момент. Маркетинг, реклама, ПР.

Другото е финансите и обща теория на икономиката. Ние добре знаем, че към момента училището си е един икономически субект, макар и на бюджетна издръжка. Ние също гледаме приходи и разходи и трябва да разбираме основните процеси в икономиката като цяло и в сферата на училищното образование. Лично на мен това много ми помага.

Стратегическото планиране със сигурност трябва да присъства в обучението. Въобще – планирането като процес в нашата система, на всички нива и във всички аспекти от ръководната дейност в едно училище.

С особена важност бих препоръчал да се обърне сериозно внимание върху обучение от психолози как да действа директора при криза в училището. Напоследък сме свидетели на кризи, които ние не умеем да управляваме и с които не умеем да се справяме – както като директори, така и като лидери. Но това е нещо, което все по-често се налага всеки един от нас да прави, даже е задължително. Без значение от кризата – училищна, национална, световна, тя трябва да бъде овладяна и управлявана на ниво „институция“. За съжаление, не сме подготвени в това отношение и е редно да се обърне сериозно внимание на този аспект. Дори ние да не можем да овладеем кризата, да знаем към кого да се обърнем за помощ и съдействие.

Необходимо е да се обърне внимание и на подготовката за работа по европейски и национални проекти. Честно казано, това е едно доста сериозно предизвикателство пред директорите. Те не се възползват от подобни възможности, тъй като нямат времето да четат и да развиват самостоятелно умения да напишат, както се казва, един проект, да го обосноват, да планират дейностите в него и очакваните резултати и ползи.

В този смисъл, практиката може да бъде особено полезна. Богатият практически опит на някои училища в работата по национални и европейски проекти може ли да се използва, според теб ?

Да, някои директори вече имат богат опит в работата на проектен принцип. До момента нашето училище, например, е работило по 13 европейски проекти и участва в множество национални програми ежегодно. Този опит може и трябва да бъде споделян не само на някакви наши междуучилищни форуми, а да бъде описан, синтезиран и представен и в рамките на обучението за придобиване на управленски компетенции, което университетите могат да предложат. Търсенето на партньори, ползите от проектите, добавената стойност от работата по европейски и национални проекти са значими аспекти от работата по проект, които директорите с опит могат да предадат. Това ще отвори определени хоризонти пред бъдещите, а и пред настоящите ръководители и ще ги подпомогне в създаването на среда в училището, която стимулира учителите и учениците да се развиват и да постигат разнообразни цели.

От всичко, което сподели до тук, става ясно, че теорията и практиката на училищният мениджмънт взаимодействат, но има още какво да се желае. Как би определил това взаимодействие от твоята лична перспектива и опит ?

Като че ли бих определил това взаимодействие като „по-скоро неефективно“. Може доста повече да се постигне с общи усилия. Включително и по отношение на първоначалната подготовка и продължаващата квалификация на ръководните кадри в системата на училищното образование. Колегите директори, специално в София, търсят възможности за обучение за повишаване на управленския си капацитет. Университетите участват в този процес, но поединично. Някои се позиционират много добре, но ролята им трябва да се засили. Да се предлагат различни курсове, допълващи квалификации, да се взаимодейства с работодателските организации в системата на образование. Подобен тип сътрудничество може да бъде особено полезно.

Честно мога да кажа, че ръководните кадри, директорите на училищата като цяло, се подмладиха с множеството конкурси за ръководни места, които се обявиха в последните години. Навлязоха нови, млади хора и това доведе до ситуация, в която някои училища, които бяха в сериозни затруднения, започнаха да се развиват. В този смисъл новите кадри, които идват в момента, следва да получат най-доброто както от практиката, от опита на вече успешни директори, така и от теорията, от възможностите, които тя може да им даде – и като публикации, и като възможности за обучение.

За финал на нашия разговор, довърши двете изречения.

Управлението на училището е...**изкуство.**

Директорът на училището е...**творец и пенкилер.** В добрия смисъл на думата. Защото сам по себе си пенкилерът е творец – той умее да извлече най-доброто от това, с което разполага, за да реши въпросите, които стоят пред него.

Интервюто завършва с разходка из училището и споделяне на бъдещи планове за неговото развитие и облагородяване. Сред кътовете за четене, местенцата за индивидуална работа, окачените по стените снимки и плакати от обмените по проекти и площадката по безопасност на движението в училищния двор теорията разбира и усеща нуждите на ежедневната практика на училищния мениджмънт. А практиката разказва и задава въпроси, търсейки онази теория, която ще я изслуша и онова парченце идеен конструкт, което ще я подпомогне да стане по-добра, по-пълноценна и по-ефективна.

Доц. д-р Йонка Първанова

*Катедра „История на педагогиката и
управление на образованието“*

Факултет по педагогика

СУ „Св. Климент Охридски

у.parvanova@fp.uni-sofia.bg