

БЪЛГАРСКО СПИСАНИЕ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ
БРОЙ 2
2015

BULGARIAN JOURNAL OF EDUCATION
VOLUME 2
2015

ЗА КОМПЕТЕНТНОСТИТЕ В ПРОФЕСИОНАЛНИЯ ПРОФИЛ НА УЧИЛИЩНИТЕ ДИРЕКТОРИ

СВЕТЛОЗАР ВАЦОВ

*Svetlozar Vatsov. ABOUT THE COMPETENCES IN THE PROFESSIONAL PROFILE
OF THE SCHOOL PRINCIPALS*

Резюме: Съгласно Закона за предучилищното и училищното образование „необходимите компетентности като съвкупност от знания, умения и отношения ... се определят в професионален профил“. В тази връзка все по-голяма важност придобива въпросът за управленските компетентности на училищните директори. Статията разглежда някои конкретни модели на компетентност на мениджърите в образованието и оценяването на професионалната компетентност на директорите като съдържателна характеристика на тяхното атестиране.

Abstract: According to the Law of pre-school and school education "necessary competences as a combination of knowledge, skills and attitudes ... are determined in a professional profile." In this connection, increasingly important issue becomes the managerial competences of the school principals. The article discusses some specific models of competence of managers in education and the assessment of the professional competence of the directors as an important part of their attestation.

Ключови думи: управленски компетентности, професионален профил, атестиране.
Key words: managerial competences, professional profile, attestation.

Приетият неотдавна Закон за предучилищното и училищното образование определя училищния директор като „орган за управление и контрол на държавните и общинските институции в системата на предучилищното и училищното образование“ [1], който осъществява държавната политика в областта на образованието и правилната организация на управлението на педагогическите кадри, учебно-възпитателния процес и цялостната административно-управленска и финансова дейност в училището. Засилващата се децентрализация на училищното управление предполага нови правомощия и отговорности за директора – той вече управлява училищния бюджет, подбира и назначава персонала, отчита се пред училищното настоятелство, общината и държавата. Директорът като орган, който осъществява непосредственото управление на училището, следва да може да провежда по-

литика, насочена към издигане на неговия престиж и утвърждаването му като институция, предоставяща модерно качествено образование. За да прави успешно това, са необходими промени в неговия статут, които, от една страна, да създадат гаранции, че той притежава необходимите като вид и качество управленски знания и умения, а от друга – да осигурят механизми за осъществяване на контрол върху неговата дейност.

Съгласно чл. 212 (1) от Закона „необходимите компетентности като съвкупност от знания, умения и отношения ... се определят в професионален профил” [1]. В тази връзка все по-голяма важност придобива въпросът за управленските компетентности на училищните директори. Това е широко използвано в практиката понятие, в което обаче всеки влага различно съдържание, понякога доста отдалечено и от „управленски”, и от „компетентности”, а често смесващо в едно разнородни и дори взаимно изключващи се елементи. Дори в документите на Министерството на образованието и науката съществува нееднозначно разбиране и различно тълкуване на мениджърската квалификация на директора. В утвърдената от Министъра длъжностна характеристика [4], са посочени следните изисквания за наличието на специални умения и компетентности за заемането на длъжността директор на училище:

- да познава и прилага законовите и подзаконовите нормативни актове в системата на народната просвета;
- способност да планира, организира и контролира дейности, свързани с изпълнение на преките задължения;
- способност да работи в екип;
- способност да анализира, синтезира и да взема решения;
- комуникативни способности и умения за решаване на нестандартни проблеми и ситуации.

В процедурните правила за провеждането на обявяваните от министерството конкурси за заемане на длъжността „директор” на общински училища е предвидено комисиите да оценяват кандидатите по следните критерии:

1. Компетентност, свързана с познаване и ползване на нормативните актове.
2. Управленска компетентност:
 - ✓ способност за формиране на цели, пътища за тяхното постигане и очаквани резултати;
 - ✓ способност за разрешаване на проблеми;
 - ✓ способност за вземане на управленски решения и за обосноваване на средства за тяхното осъществяване.
3. Организационна компетентност - способност за планиране и организиране на дейността и осигуряване на изпълнението на приоритетни задачи;

4. Комуникационна компетентност - умения да се отговаря конкретно, а не общо на въпросите; наличие на добър професионален изказ и езикова култура; умения за мотивиране и убеждаване.

В литературата съществуват множество определения и концепции за компетентността. Без да навлизаме в подробности, можем да отбележим, че в литературата под „компетенция” обикновено се разбира поведенческа характеристика, описваща определени знания, умения и навици, а под „компетентност” – сбора от равнищата на тези компетенции, позволяващи ефективно да се изпълнява управленската дейност [8]. В този смисъл компетенцията характеризира потенциалното състояние на личността, а компетентността - реалното и проявление в управленската практика. Една от най-разпространените дефиниции определя компетентността като „стандартизирани изисквания, на които трябва да отговаря един човек, за да изпълнява по подходящ начин определена работа. Компетентността включва комбинация от знания, умения и поведение, които се използват, за да се постигат добри резултати в работата”[2]. Най-общо казано, компетентността е степента, в която човек е адекватно квалифициран и притежава способността да изпълнява определени задачи. Тя е интегрална характеристика, определяща способността да се решават проблеми и типични задачи, възникващи в реални житейски и професионални ситуации с използване на знанията, уменията, жизнения опит, ценностите и наклонностите на личността. Компетентността (в частност и управленската) е хармонично цяло от три елемента: придобити знания, натрупан опит и развити умения. И опита и знанието не бива да се натрупват самоцелно. Те трябва да съответстват на професионалните цели, които човек си поставя и да подпомагат постигането на конкретни резултати в пътя към целта.

За успешното изпълнение на основните си задължения и за реализиране на правата си директорът се нуждае от специфична подготовка, тъй като дейностите, които ръководи, наблюдава, контролира и оценява, са твърде разнопосочни. За да се изгради като истински съвременен образователен мениджър, той трябва да познава различни управленски методологии, стратегии и подходи и да владее технологии и техники за управление на образователната институция, която оглавява:

- прогнозиране на бъдещето в момент, в който никой не се наема да дава прогнози;
- определяне на стратегическите посоки за развитие на училището в условията на динамични промени в традиционните нагласи;
- осъществяване на съществени организационни промени и преодоляване на натрупвана с години рутина;
- управление на сложни нововъзникнали организационни функции като управление на информацията и знанието;

- управление на взискателни и информирани служители, работещи квалифициран умствен труд;
- балансиране между днешното оцеляване на училището и бъдещето му развитие;
- осигуряване на баланс между интересите на всички заинтересовани страни – ученици, родители, педагози, потребители и партньори, държавни институции и регулативни органи, общности и социални организации.

Несъмнен интерес представлява изучаването на конкретните модели на компетентност на ръководителите на различни организации и естествено преди всичко на мениджърите в образованието. Обзор на подобни модели е проведен в изследването на Д. Есп [6]. Така американската асоциация на мениджърите определя четири клъстера, включващи конкретни компоненти на компетентности на ръководителя:

- целева и управленска дейност;
- отношения на субординация;
- управление на човешки ресурси;
- ръководство.

Моделът, който се използва в Бритиш Петролиум, също има четири клъстера, обединяващи съставни компетентности на мениджъра:

- ✓ ориентация към резултат (напоритост, организаторска способност, целенасоченост, комуникативност);
- ✓ ориентация към хората (осведоменост за обкръжаващите, способност да работи в екип и убедителност);
- ✓ умение да мисли (способност към анализ, стратегическо мислене, разсъдливост);
- ✓ ситуативна гъвкавост (адаптивна ориентация).

Националната Уестминстърска банка използва модел, описващ компетентността в дейностни термини. Този модел съдържа обобщени характеристики на компетентността, някои от които нямат български еквивалент: изучаване на информация, формиране на концепции, концептуална гъвкавост, изучаване на хората, управленско взаимодействие, ориентация към развитие, влияние, увереност в себе си, умение да предава информация, проективна ориентация, ориентация към резултат.

Ще отбележим, че във всички тези модели, описващи компетентността на мениджъра от различни позиции, в един или друг вид присъстват елементи, свързани с формулиране и осигуряване на реализацията на управленски цели, а също и с получаването, преработването и предаването на информация.

На Глобалния форум по управленско образование, проведен в Банкок през 2002 година бяха представени 27 основни професионални компетенции, разделени в четири основни категории, характеризиращи

управленската компетентност [5]. Те са посочени в таблица 1.

Таблица 1. Професионални компетенции на ръководителите

<i>Категория</i>	<i>Компетенции</i>
Концептуални	Използване на информацията Творчески подход Дефиниране на проблемите Избор на най-съществената информация Познаване на технологичните възможности Познаване на организационните възможности
Комуникационни	Трансформиране на идеите в действие Наличие на доверие у колегите и подчинените Умение да се слуша и да се задават въпроси Навици за устно представяне Навици за графично представяне
Организационни	Определяне на мисията и целите Ориентация към потребителя Паралелна работа над много задачи Навици за водене на преговори Управление на проекти Способност за анализ Формиране и поддържане на стандарти в работата на подчинените Формиране и поддържане на стандарти за собствената работа Определяне на приоритети Управление на времето
Междупersonни	Наставничество Навици за работа с различни хора и култури Сътрудничество в организацията Сътрудничество извън организацията Работа в екип Отговорност

Ще посочим също така разработения от Джирасинг и Лайонс [7] модел на компетентност на директора на училището. Те определят пет области, съдържащи различни елементи на компетентност (таблица 2). При това авторите дават описание на всяка съставляваща компетентност от гледна точка на изявата ѝ в професионалната дейност.

Таблица 2. Модел на компетентност на училищния директор.

ОБЛАСТИ НА КОМПЕТЕНТНОСТ	ЕЛЕМЕНТИ НА КОМПЕТЕНТНОСТ
<i>Планиране и административна дейност</i>	<i>Умение да анализира Умение да планира Направляващо ръководство</i>
<i>Взаимодействие с хора</i>	<i>Чувствителност Умение да мотивира и мобилизира</i>
<i>Управление на политическото обкръжение</i>	<i>Умение да оценява Политически способности Умение да убеждава и договаря</i>
<i>Професионални и технически знания</i>	<i>Професионални знания Технически знания</i>
<i>Лични качества</i>	<i>Обвързаност и привързаност към моралните ценности Умение да разсъждава и прави изводи Способност към самопознание и само-развитие Умение да създава благоприятно впечатление и умение да общува</i>

И накрая ще пристъпим към обсъждането на английския национален стандарт за директорите на училищата. Без да правим ретроспективен анализ, ще посочим само, че ако първите варианти се наричат именно стандарти за компетентността, то в последните варианти в явен вид терминът “компетентност” отсъства. Работата е видимо в това, че самата конструкция на модела е ориентирана към оценка на дейности като такива, а не извън нейните условия.

В крайния вариант присъстват:

- ✓ основни цели в дейността на директора;
- ✓ главни направления в работата и задачи на ръководителя;
- ✓ необходимите знания и разбирания;
- ✓ умения и способности.

В първия раздел в кратка форма, според нас много точно е формулирано основното предназначение на ръководителя. Тук се говори за това, че директорът се явява водещ професионалист в училище, че той, в частност, отговаря за формулирането на цели и осигуряване на тяхното постигане, за разработване на политиката и ефективно използване на ресурсите за реализация на целите и задачите. Посочените формулировки идеално описват логико-културния модел за дейност на училищния ръководител. В този раздел се дават и някои представи за самите управленски цели: непрекъснато повишаване на качеството на образованието, предоставяне на всички на равни възможности и т.н.

Двадесет и три задачи на ръководителя са обединени в пет блока, наречени основни направления в работата на директора на училището:

- ✓ стратегическо управление и развитие на училището;

- ✓ образователен процес;
- ✓ хора и взаимоотношения;
- ✓ развитие и разгръщане на хората и ресурсите;
- ✓ отговорност.

Анализът на всички представени в стандарта задачи на ръководителя на училището разкрива казаното по-горе за основната логика на неговата дейност, а също така дава представа за нейния информационен характер. Значителна част от задачите разглеждат оценяването и анализа, т.е. събирането и преработката на информация. По такъв начин кръгът се затваря: ръководителите на училищата в процеса на своята дейност събират (контрол), преработват (анализ), поставят цели, планират и предават на организацията информация.

В новия Закон за предучилищното и училищното образование е записано, че „атестирането е процес на оценяване на съответствието на дейността на учителите, директорите и другите педагогически специалисти с професионалния им профил, с изискванията за изпълнение на длъжността, както и със стратегията за развитие на детската градина, училището или центъра за подкрепа за личностно развитие, а за директорите – и на управленската им компетентност. Атестирането на учителите, директорите и другите педагогически специалисти се извършва на всеки 4 години от атестационна комисия, определена от работодателя, съгласувано с педагогическия съвет, като в нейния състав задължително се включват представители на работодателя, на финансиращия орган в случаите, когато той е различен от работодателя, на педагогическия съвет, на регионалното управление на образованието, както и родител от общественния съвет – при атестиране на директорите.” [1]

Целта на всяка атестация трябва да бъде определянето на професионалната компетентност на съответния атестиран, в нашия случай – на училищния директор. Като се основава на компетентностния подход, тя следва да даде възможност да се извърши анализ на необходимите качества на ръководителя посредством измерването на равнището на определени компетенции. Едно виждане за елементите на управленската компетентност на училищния директор е показано в таблица 3.

Таблица 3. Елементи на управленската компетентност на училищния директор

Вид компетентност	Съставни компетенции
Ключова	Комуникативна Информационна Социално-правна

	Културно-ценностна За самоусъвършенстване
Базова	Общопедагогическа Актуално-педагогическа
Специална	Мениджмънт Икономика на образованието Образователна юриспруденция

У нас болшинството директори не са изучавали управленски технологии. Като правило това са педагози, които са учили как да учат другите. Световният опит обаче показва, че директорът трябва да бъде по-скоро управленец, отколкото педагог. Така например в САЩ, Великобритания и другите англоезични страни основната функция на училищния директор е разработването на стратегия за развитието на училището, координацията на нейното изпълнение и взаимодействието с родителите и различните институции. Конкретната учебна дейност е оставена на неговите заместници (каквито у нас кой знае защо няма) и на главните учители. Тъй като нашата образователна система следва този модел на управление, училищният директор ще се превръща все повече в училищен мениджър. С други думи казано, компетентният училищен ръководител трябва едновременно:

1. Да притежава определени професионални компетенции.
2. Да успее да ги реализира в своята професионална работа.

В хода на атестацията според нас е необходимо да се извърши анализ на наличието у бъдещите и действащите ръководители на необходимия комплекс от компетенции, съвкупността от които определя тяхната управленска компетентност.

Оценяването на професионалната компетентност на директорите би следвало да става на два пъти:

I. При заемане на длъжността.

На този етап трябва да се извърши анализ на личностните качества на бъдещия ръководител, неговите индивидуални особености и способности за управленска дейност. Към тях спадат:

- умения да се решават проблеми;
- креативност;
- познаване на съвременните управленски подходи;
- способност за ръководене;
- умение да се обучават и мотивират подчинените;
- умения за работа в екип.

Очевидно, че на този етап бъдещият ръководител не може да притежава в пълна степен необходимите му компетенции. Затова атестирането, освен за целите на директорския конкурс, може и трябва да се използва за планиране на професионалното развитие на новоназначения директор. Във

времето до първото атестиране той трябва да повиши своята квалификация в областта на компетенциите, които първоначалното атестиране е оценило по-ниско.

Повишаването на управленската компетентност преминава през четири етапа:

1. Изясняване на целта.

Той изисква да се отговори на въпросите: Защо искате да бъдете директор? Познавате ли изискванията и характера на работата на мениджъра? Какви резултати очаквате да постигате като ръководител?

2. Изясняване на несъответствието между настоящото ниво на компетентност и необходимото ниво.

При тази стъпка от изключителна помощ са стандартите за професионална компетентност. Съществуващите във Великобритания стандарти за мениджърска компетентност и изискванията в тях (разработени спрямо различните управленски нива) могат да дадат доста обхватна представа до какво ниво на знания и умения трябва да се развие всеки директор.

Необходимо е да се направи реалистична оценка какво е нивото на настоящата компетентност спрямо изискванията, които са установени. За тази цел може да се използва професионална организация, която да направи това или ръководителят да се вгледа по-внимателно и по-критично в себе си.

3. Разработване на план за саморазвитие.

След като се знаете къде сте в момента и къде искате да отидете и защо искате да го направите, задачата на този етап е да се избере чрез какви дейности ще се постигне желаното ниво на компетентност. Трябва да се има предвид, че и целта и планът е добре да бъдат написани, за да може, когато се наложи да се прави избор, свързан с повишаването на компетентност, да се връща отново към фокуса, заложен в тях.

В плана за повишаване на мениджърската компетентност не е достатъчно да се включат само обучения. Освен знания трябва да се придобива опит и да се развиват умения. Необходимо е да се поставят реални задачи с ясно формулирани резултати, чрез които да се тренират и развиват конкретни умения. Може също така да се потърси ментор, човек с опит, който да предава тънкостите „на занаята” от първа ръка. Много подходящо е също да се работи по проекти, чрез които да се натрупва подходящ опит и да се развиват уменията.

4. Наблюдаване на развитието и коригиране (при необходимост) на действията.

От предвидените действия в плана, някои ще бъдат по-ефективни от други и по-бързо ще придвижват към целта. Ако се прави периодичен преглед до къде се е стигнало и какви резултати са получени, ще могат да се оптимизират следващите стъпки.

Отношението на училищните директори към повишаването на тяхна-

та управленска компетентност се формира на основата на професионалното им самоопределяне, планирането на професионалната им кариера, като зависи и от тяхната самооценка на професионалните им постижения и управленските им способности. То се определя от:

- наличието на потребност от обучение по мениджмънт, обусловена от самооценката за недостатъчност на управленските знания и умения за решаване на конкретни професионални задачи и оценката за вероятност на постигане на значими резултати след обучението;
- възможностите за обучение в различни форми, определяни от степента на информираност, оценката на тяхната ефективност и съответствието им на потребностите;
- оценката на личните ограничения за разход на време и усилия за усвояване на нови знания и умения.

Осъзнаването на пропуските в тяхната управленска компетентност може да се превърне за училищните директори във важен фактор за формирането на потребност от обучение по мениджмънт. Това е особено важно в настоящия момент, доколкото с него е свързано оцеляването на училището в сложните условия на демографска криза и недостатъчно финансиране. Не трябва да се забравя и че в едно съвсем не далечно бъдеще се предвижда „да се разработи система от критерии и показатели за периодична оценка на работата и професионалните качества на директора. Задължителната атестация би имала стимулираща и дисциплинираща роля върху директорите.” [3].

II. При периодичното (на всеки 4 години) атестиране.

На този етап атестацията трябва да бъде насочена към анализ и оценка на практическата работа на ръководителя. В тази връзка атестирането трябва да е свързано с решаване на практически ориентирани задачи чрез анализ и решаване на конкретни управленски казуси, предполагащи различни варианти на управленски решения. Методът „кейс стъди” (анализ на случай) използва натрупания предишен опит като отправна точка и позволява да се учи от действителни ситуации в миналото и от реално настъпили последствия. Чрез приложението му се цели запознаване на участниците с кръг от реални мениджърски ситуации, които изискват неотложни решения и действия. Един примерен подход на включване на различни кейсове, казуси, ролеви игри и др. за извършване на това атестиране е посочен в таблица 4.

Таблица 4. Способи за оценка на професионалните компетенции

Компетенция	Способи за оценка
Използване на информацията	След събеседването интервюиращият задава

	въпрос: „Какво можете да разкажете за мене като специалист/човек?“
Творчески подход	Да се опише без думи определен предмет
Дефиниране на проблемите	Професионален кейс: за определено време да се открият проблемите и предложат решения
Избор на най-съществената информация	Да се предаде най-съществената информация за събеседника след 5 минутен диалог
Познаване на технологичните възможности	Да се напише всичко, което знае за обучението от гледна точка на пазара на труда
Познаване на организационните възможности	Изброяване на потребностите и на възможностите за повишаване квалификацията на преподавателите
Трансформиране на идеите в действие	Професионален кейс „Том Сойер“
Наличие на доверие у колегите и подчинените	- Визуална субективна оценка от няколко човека - Оценка на способността самият кандидат да прояви доверие и да сподели нещо лично за себе си
Умение да се слуша и да се задават въпроси	След събеседването кандидатът да оцени неговия ход или да разкаже какво е запомнил от него
Навици за устно представяне	Преразказ на текст от училищния живот
Навици за графично представяне	Същото, но в писмен вид
Определяне на мисията и целите	Да се дефинира мисията и целите на училището
Ориентация към потребителя	Казус „Мързеливият ученик“
Паралелна работа над много задачи	Ролева игра „Тендер“
Навици за водене на преговори	„Докажете, че ... (някакъв факт или твърдение)“ „А сега докажете обратното“
Управление на проекти	Разработване на минипроект от училищния живот
Способност за анализ	Решаване на логически задачи
Формиране и поддържане на стандарти в работата на подчинените	Да се разграничат конкретните функции на главен и старши учител
Формиране и поддържане на стандарти за собствената работа	Да се опишат собствените права и задължения и тези, които могат да бъдат делегирани на колегите
Определяне на приоритети	Да се изготви примерен контролен списък с приоритетите на училището
Управление на времето	Кейс „Вечно нямам време“
Наставничество	Психологически тест за колегиалност
Навици за работа с различни хора и	Ролеви кейс ”Медиатор“

култури	
Сътрудничество в организацията	Задача: Да се организира дейността на група от няколко човека за 5 минути, като всеки участник изработи своя елемент (своята част) и накрая се сглоби цялото
Сътрудничество извън организацията	Казус „Журналистическо разследване”
Работа в екип	Ролева игра „Необитаем остров”
Отговорност	Психологически тест „Индикатор на типове-те на Майерс – Бригс”

Разбира се, тези способности са само примерни. В изготвянето им трябва да се включи широк кръг от специалисти – мениджъри, психолози, педагози и др. от различни професионални области.

За нуждите на атестацията, както и за повишаване на квалификацията и преквалификацията на управленските кадри в образованието, е необходимо да се промени съдържанието на учебната програма на висшите училища, респективно на оторизираната от МОН съгласно Закона обучаваща институция. Предлаганите от тях в момента курсове и магистърски програми са ориентирани по-скоро към получаване на общоуправленски знания, отколкото на конкретни управленски компетенции. Знанията сами по себе си обаче са само едно необходимо, но не и достатъчно условие за ефективната работа на директора. Затова е необходимо да се разработят специфични методики за обучение, разрешаващи да се вземат компетентни и квалифицирани управленски решения. Подобни методики ще позволят да се обективизира процеса на атестиране и могат да послужат за основа за изготвяне на професионален стандарт за училищния ръководител. Националната програма за развитие на училищното образование и предучилищното възпитание и подготовка предвижда „разработване на модели за атестация на директора (необходимо е да се разработи система от критерии и показатели за периодична оценка на работата и професионалните качества на директора, която би имала стимулираща и дисциплинираща роля върху директорите)” [3]. Според нас е целесъобразно да се препоръча и участието на университетски преподаватели в процеса на атестирането, още повече, че атестационната комисия, на която това то е възложено от Закона, в общия случай едва ли ще има необходимата компетентност за това.

ЛИТЕРАТУРА

1. Закон за предучилищното и училищното образование, <http://dv.parliament.bg>
2. Ключови компетентности. Европейска референтна рамка, Комуникационна стратегия за присъединяване на Република България към Европейския съюз, С., 2007.
3. Национална програма за развитие на училищното образование и предучилищното

- възпитание и подготовка (2006–2015 г.) <http://www.mon.bg/>
4. Рамкова длъжностна характеристика за длъжността „директор на общинско училище”, <http://www.rio-dobrich.dobrich.net/>
 5. Breaking Traditional Boundaries: Implications to Management, Global Forum on Management Education, Bangkok, 2002.
 6. Esp. D., Competence`s for School Managment, 1993, p. 36.
 7. Jirasinghe D., Lyons G., The Competent Head: A. Job Analysis of Heasd` taksis and Personality Factors, 1996, p. 37.
 8. Woodcock M., Francis D., The Unblocked Manager: A Practical Guide to Self-development, Gower, Aldershot, 1982.