

ДИНКО ГОСПОДИНОВ

**КОНТРОЛЪТ
В УПРАВЛЕНИЕТО
НА УЧИЛИЩЕТО**

София , 2010

Деал – Емилия Недялкова

Контролът в управлението на училището

Динко Величков Господинов, автор

2010 г.

Рецензенти: доц. д-р Илия Симеонов

доц. д-р Емилия Еничарова

Издателство: „Деал - Е. Недялкова“

Печатница: „Милена - Принт“

ISBN 978-954-92637-1-8

СЪДЪРЖАНИЕ

<u>Увод</u>	5
1. <u>Същност на контрола като управленска функция</u>	7
1.1 <u>Процесът на контрол</u>	13
1.2. <u>Определение на понятието „управленски контрол”</u>	19
1.3. <u>Функции на управленския контрол</u>	23
1.4. <u>Задачи на контрола</u>	27
2. Видове контрол	30
3. Методи и форми на контрол	43
4. Контролът в управлението на училището	52
4.1. Система на вътрешен управленски контрол в училище	58
5. Изисквания за ефективност на контрола	64
6. Съпротива срещу контрола	69
7. Контрол по индикатори	78
7.1. Контрол по национални, локални и училищни индикатори	78
7.2. Индикатори за самооценяване на училищата	107

8. Учителското портфолио в управленския контрол в училище	120
9. Вътрешно училищният одит	140
10. Контролът и информационната система на училищната организация	151
11. Планиране на контролната дейност в училище	161
12. Дисфункциите в съвременния управленски контрол в училище	164
Заклучение	168
Приложение	171
Предметен указател	183
Именен указател	188
Литература	195

УВОД

В периода след 1989 година в системата на средното образование в нашата страна настъпиха значителни промени. Те засегнаха и управлението на училището, включително и управленския контрол. Дълбочината на промените в него произтичаше не само от новата политическа и социално-икономическа среда, но и от някои унаследени обстоятелства в училищното управление. В условията на тоталитарната комунистическа държава теорията и практиката училищното управление бяха слабо разработени в научен план. Самият управленски контрол в училище бе силно деформиран вследствие на неговото политизиране и идеологизиране. Вследствие на това, твърде малко неща от теорията и практиката на управленския контрол бяха приложими в новите училищни реалности.

След демократичните промени у нас свободно навлязоха теорията и практиката на съвременния мениджмънт, включително мениджмънта на образованието. Възникнаха възможности за запознаване с практиката на управленския контрол в училище в много от най-развитите страни. Влизането на нашата страна в Европейския съюз също повлия благоприятно върху иновационните процеси в образованието и неговото управление.

В настоящата монография се прави опит за проучване, анализ и систематизиране на съвременните измерения на училищния управленски контрол. Целта на настоящето изследване е да се анализират и обобщят основните тенденции в този контрол. По-конкретно това изисква решаването на две основни задачи:

- да се изяснят съвременните теоретични измерения на училищния управленски контрол;
- да се анализират някои актуални направления в училищния управленски контрол.

Книгата е предназначена за управленските кадри в системата на средното образование и студентите изучаващи дисциплината „Мениджмънт на образованието”.

1. СЪЩНОСТ НА КОНТРОЛА КАТО УПРАВЛЕНСКА ФУНКЦИЯ

Дейността на училищните организации е насочена към постигане на поставените пред тях цели. Тяхното успешно реализиране обаче зависи от твърде много фактори. Самите цели се основават на управленска прогноза за постигането им, която има повече или по-малко вероятностен характер. Поради това възможно е да се окаже, че самите цели не са формулирани достатъчно точно и се нуждаят от коригиране. Постигането на целите зависи също така и от динамиката на външната и вътрешната среда на училищната организация. Промените предизвикани от действието на факторите в тези две среди, както и възможността от възникването на изменения в предварително планирания начин на изпълнение на дейностите за реализиране на целите могат да доведат до необходимост от корекции, както по отношение на целите, така и спрямо пътищата и средствата за тяхното постигане. Също така, в процеса на управление е важно да се осъществи т.н. обратна връзка – управленският орган, планирал целите да получи своевременно информация за това, в каква степен те се изпълняват и необходимо ли е предприемането на корекции. Именно посредством контрола се реализира обратната връзка в процеса на управление.

Основното предназначение на управленския контрол е създаването на възможност за своевременно отчитане на степента на постигане на предварително определените цели (параметри в дейността на организацията) и внасянето на съответни промени при необходимост. Или както отбелязва по този повод О. Симеонов „изпълнявайки своята основна функция по задържане функционирането на управляваната система и нейните подсистеми в рамките на допустимите

отклонения от зададените системни значения за тяхното поведение, контролът изпълнява и едно по-общо предназначение – да осигури **единство на набелязаната програма с нейното изпълнение**, в т.ч. и с цената на необходимите промени в *самата* програма [Симеонов, О., 1997, с.43].

А. Ангелов посочва три причини, пораждащи необходимост от контрол [Ангелов, А., 1998, с. 210-211]:

- Наличието на неопределеност във външната и вътрешната среда на организацията, което не позволява достатъчно точно да се предвиди всичко свързано с изпълнението на стратегии, планове и задачи.
- Предупреждение за възникването на кризисни ситуации – идентифицирането на проблемите позволява предприемането на коригиращи мерки и недопускане на прерастването им в криза.
- Поддържане на успеха – съпоставянето на реално достигнатите резултати с планираните дава възможност за открояване на успехите и неуспехите и съответно за насочване дейността на организацията към успешни дейности и избягване и коригиране на неуспешните.

Един от най-изтъкнатите наши специалисти в областта на управленския контрол – проф. М. Динев приема, че функцията управленски контрол включва пет елемента [Динев, М., 1999, с. 19-30]:

- ✓ *Оценка на нормата на системата.* Нормата представлява „решение за параметрите, в които ще се развива системата, нейната цел и целите за всяка подсистема, на всеки елемент на процеса” [пак там, с.20]. Към оценката на нормата контролът предявява две важни изисквания – по отношение на реалността на избраната норма и наличието в нея на количествени и качествени измерения (точните характеристики на контролираните параметри).

- ✓ *Установяване на очакваното състояние на системата.*
- ✓ *Измерване и оценка на практическото състояние на системата.*
- ✓ *Съпоставка между нормата, фактическото и очакваното състояние.*
- ✓ *Регулиране на поведението на системата в резултат на упражнен контрол.*

Класификацията на елементите на контролната функция на О. Симеонов е близка до тази на М. Динев. Той обособява следните елементи [Симеонов, О., 1997, с. 56-75]:

- *оценка на планираното състояние;*
- *измерване и оценка на очакваното състояние;*
- *установяване на стандарти;*
- *измерване на фактическото състояние;*
- *съпоставяне на фактическото и планираното състояние и оценка на отклоненията;*
- *регулиране.*

Според О. Симеонов „*оценката на планираното състояние* е едновременно подготвителен и завършващ стадий на осъществяването на управленския контрол. Именно на този стадий става преплитането на контролиращата и планиращата функция, което осигурява главните предпоставки на единството на плана-стратегия с неговото изпълнение” [пак там, с. 46]. Преплитането на тази функция обаче е характерно за контролинга, който трябва да се разграничава от контрола. Освен това, контролът и планирането представляват отделни управленски функции и етапи в управленския (организационния) цикъл, които не бива да се смесват.

Като елементи на контролната функция могат да се приемат планираните цели, нормите (стандартите) за тяхното оценяване, измерването (установяването) на постигнатия резултат, сравняването между планирания и постигнатия

резултат.

Планираните цели в дейността на училищата се определят от техните стратегии, годишни и месечни планове, програми, проекти, заповеди, указания, разпореждания на директора и помощник-директорите и др.

Нормите (стандартите) са критериите, по които се извършва оценка на равнището на постигане на планираните цели.

Установяването на постигнатите резултати се осъществява чрез съответните контролни дейности, процедури, технологии, диагностичен инструментариум. От изключително важно значение за обективността на осъществявания контрол е използваните контролни дейности да съответстват на дейностите, които се контролират.

Сравняване, анализ и оценка на планираните с постигнатите резултати. Извършва се на основата на сравняване на фактическите резултати със съответните норми. Сравняването включва и анализ върху евентуалните отклонения, причини, добри практики, неизползван капацитет на организацията и др. В случаите, когато установените резултати не съответстват на желаните се набелязват необходимите коригиращи мерки.

Първоначално контролът в сферата на управлението се е отъждествявал с надзора. Изследвайки историческото развитие на контрола Х. Балабанова цитира немски литературни източници от 1895 г., според които през XIX в. „контролът и надзорът са се възприемали като синоними. Под контрол се разбира предимно сравнението на определена дейност или процес с даден предварително план, без да се включва възможността за намеса, за интервенция, докато възможността за намеса се приема за съществен белег при надзора... Постепенно формата на контрола и надзора се разменя и се утвърждава идеята, че именно при контрола съществува възможност за намеса. При това, за да се упражни тази намеса, трябва да бъдат налице две условия: [1] наличие на правна зависимост между контролиращия и контролирания; [2]

предварително установен план, по който ще се извършва сравнението” [Балабанова, Х., 2005, с. 4].

Най-общо целта на надзираването през този период е била да се следи непосредственото поведение на работниците на работните им места и чрез оказване на въздействие от страна на надзирателите те да се подтикват към изпълнение на трудовите им задължения.

В началото на ХХ в. контролът в управлението се проявява все още предимно като надзор, насочен към оказване на дисциплиниращо и мотивиращо въздействие посредством откриване и санкциониране на пропуски и отклонения в работата. Този тип контрол се стреми да въздейства върху трудовото поведение на контролираните основно чрез страх от санкции. Както отбелязва по този повод О. Симеонов, „столетия наред страхът е главната мотивация за контролирани и контролиращи” [Симеонов, О., 1997, с. 7]. Прекомерното акцентирание върху санкцията дава основание на някои изследователи да обозначават този тип контрол като „контрол проверка – санкция”. Санкцията, или по-точно страхът от нея не могат да бъдат водещ фактор за мотивирането на хората, напротив те водят до противоположен ефект. С навлизането в управленската практика на идеите на научното управление този тип контрол постепенно отпада. На негово място се утвърждава класическия или както още се обозначава – бюрократичния контрол.

А. Файол обособява контрола като една от функциите на управлението и го дефинира по следния начин: „В едно предприятие контролът се състои в проверка дали всяко нещо става в съответствие с приетия план, дадените инструкции и утвърдените принципи. Той има за задача да покаже слабостите и грешките за да бъдат коригирани и за да се избегне повторението им. Той се занимава с всичко – с материални неща, хора и дейности” [цит. по Станчева, А., 2006, с. 312].

Файол също така разграничава следните функции на контрола [пак там, табл. 11.1]:

Функции	Предназначение	Методи
Определяне на нормативи	Да се определи какво се очаква от работата, да се определят критерии за измерване на резултатите.	Определяне на показатели, чрез които ще се измерват резултатите. Определяне на срокове за реализиране на целите и задачите.
Надзор	Ръководството да се увери, че се изпълняват подходящи дейности.	Наблюдение. Съветване.
Сравняване	Определяне на степента и съответствието между действителните и желаните резултати.	Набиране на данни. Измерване. Оценка. Разпространяване на информацията. Съставяне на отчетни документи.
Коригиране на отклоненията	Отстраняват се (намаляват се) отклоненията от желаните резултати.	Преки разпоредби. Нищо да не предприема. Да се отстранят отклоненията. Да се намалят отклоненията. Да се преразгледат нормативите. Да се преразгледат целите.
Влияние върху бъдещите решения	Обратна връзка към ръководството – да се преценят следващите цели.	Доклади. Определяне на следващите цели.

Правото за упражняване на контрол в организацията произтича от властовите правомощия на нейните ръководители. Компетентностите, предоставени на съответните органи за управление определят основните характеристики на упражнявания от тях контрол. Притежаването на служебната власт в организацията дава възможност за осъществяване на контрол върху подчинените. Този контрол се изгражда на

основата на отношенията ръководител – подчинен, при което подчиненият приема правото на ръководителя да му възлага трудови задължения и да контролира тяхното изпълнение. Както посочва по този повод Хр. Балабанова, ако разпорежданията на ръководителя загубят властническия си характер, те губят характера си на разпореждания, а с това и контрола върху тях губи предназначението си [Балабанова, Х., 2005, с. 16].

1.1. Процесът на контрол

Процесът на контрол включва няколко етапа, които протичат в определена последователност. Чрез тях се установява каква е степента на съответствие на предварително планираните резултати с реално постигнатите и в случай на констатиране на отклонения, надхвърлящи допустимите се набелязва предприемането на коригиращи мерки.

Анализът на проучените литературни източници показва, че липсват съществени различия между отделните автори по отношение на етапите на процеса на управленски контрол [Господинов, Д., 2007, с. 165-167]. Например в някои по-стари литературни източници се приема съществуването на следните стъпки в управленския контрол [Armstrong, G., 1983, p. 186-188]:

- установяване на стандарти;
- измерване на резултатите по отношение на стандартите;
- коригиране на отклоненията.

В друг такъв източник Р. Грифин обособява четири етапа в процеса на контрол, а именно [Griffin, R., 1990,

р. 604]:

1. Установяване на стандарти.
2. Измерване на представянето.
3. Сравняване на представянето със стандарта.
4. Оценяване на представянето и предприемането на действия в следните три направления:
 - запазване на статуквото;
 - коригиране на отклоненията;
 - смяна на стандартите.

Д. Димитров също предлага обособяването на четири етапа в процеса на контрол [Димитров, Д., 2003, с. 138-140]:

1. Определяне на стандартите.
2. Отчитане на резултатите.
3. Сравняване на действителните резултати със стандартите.
4. Корективна дейност.

В някои случаи се търси по-голяма диференциация в етапите на процеса на контрол, като например [8, с. 365]:

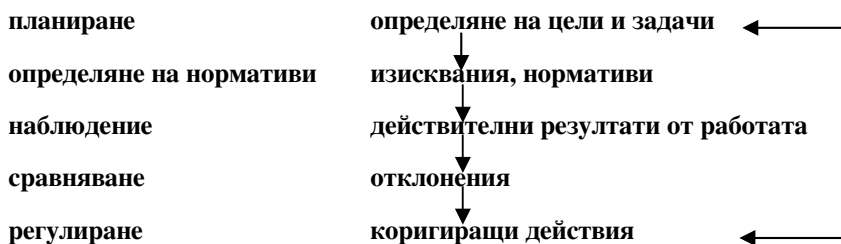
- а) Разработване и установяване на норми.
- б) Измерване на фактически достигнатото състояние.
- в) Сравняване на фактическото състояние с установените стандарти.
- г) Определяне на настъпилите отклонения.
- д) Анализ и оценка на факторите, които са довели до тези отклонения.

Д. Серафимова също възприема наличието на четири етапа в процеса на контрол [Серафимова, Д., 2007, с. 315-318]:

- определяне на стандарти и методи за измерване на изпълнението;
- отчитане и измерване на фактическите постигнатите резултати;

- сравняване на действително постигнатите резултати със зададените в стандартите;
- при наличието на отклонения – действия за тяхното коригиране.

Според А. Станчева класическият цикъл на контрола включва [Станчева, А., 2006, с. 312, фиг. 11.2]:



По подобен начин разграничава фазите в процеса на контрол и П. Ганчев [Ганчев, П., 2006, с. 173]:

- ✓ определяне на стандарти;
- ✓ получаване на резултати;
- ✓ сравняване на резултатите със стандарта;
- ✓ възможни действия: бездействие, въздействие, промяна на стандарта.

А. Доралийски обособява три етапа [Доралийски, А., 2004, с. 109-111]:

- определяне и установяване на стандарти;
- измерване на дейността и постигнатите резултати и сравняването им с установените стандарти;
- анализ на отклоненията и тяхното коригиране.

Етапите в процеса на контрол според Джон Шермерхорн са четири, а именно [Schermerhorn, J., 2007, p. 456-458]:

- ✓ Установяване на обекти на контрол и стандарти на представяне.

- ✓ Измерване на актуалните постижения.
- ✓ Сравняване на актуалните постижения с целите и стандартите.
- ✓ Предприемане на необходимите действия.

П. Монтана също приема съществуването на 4 етапа на процеса на контрол:

- 1) Установяване на стандарти за постижения.
- 2) Измерване на постиженията.
- 3) Оценяване на постиженията.
- 4) Ефективно използване на обратната връзка и прилагане на коригиращи дейности при необходимост [Montana, P., 2000, p. 277-285].

Hellriegel, D., S. Jackson, J. Slocum предлагат един диференциран вариант на отделните фази в процеса на контрол, включващ шест стъпки, както те ги обозначават:

- Дефиниране на системата от поднива на контрол (на индивида, на департамента, на процеса).
- Определяне на основните характеристики, които ще се измерват.
- Установяване на стандарти.
- Събиране на информация.
- Правене на сравнения .
- Диагностициране на проблемите и тяхното коригиране [Hellriegel, D., S. Jackson, J. Slocum, 1999, p. 651].

Един от най-известните наши специалисти по управление на образованието през последната четвърт на миналия век – доц. Нено Ненов също обособява четири етапа в процеса на контрол:

- 1) първи етап – проектиране и планиране на контролни дейности: цели, средства, периодичност, обекти, методика, техника;

- 2) втори етап – реализиране на контролната дейност чрез използване на различни средства и методи за установяване на реалното състояние на процесите;
- 3) трети етап – анализ на получените резултати, изготвяне на обобщения и изводи;
- 4) четвърти етап – разработване на изисквания и препоръки за регулиране на процеса, за оптимизиране на качествените и количествени характеристики на дейността [Ненов, Н., 1992, с. 270].

Анализът върху литературните източници показва, че най-често в процеса на контрола се обособяват четири етапа. Различието с вариантите, при които се диференцират три етапа се получава от обединяването на дейностите измерване и сравняване. Разграничаването на тези дейности е целесъобразно, защото първите са в сферата на диагностицирането и измерването, а вторите имат аналитично-оценъчен характер. Във връзка с това е по-приемливо възприемането на вариант с четири етапа на процеса на контрол, а именно:

1. Определяне на норми (станданти за оценяване) на постигнатите резултати.

Установяването на степента на изпълнение на планираните резултати на равнището на училищната организация, отделни нейни звена или отделни служители изисква наличието на еталони за сравняване на желаното с действително постигнатото. Основното затруднение, което се среща при училищните организации, е че поради твърде релативния характер на педагогическата дейност е трудно да се разработят критерии за нейното оценяване.

При определянето на стандартите е необходимо да се има предвид, че „доколкото рисковете за достигане на някои параметри обикновено са по-големи и очакваните отклонения в една или в друга степен са неизбежни, то става актуално да се предвиди този размер на отклоненията, който няма да попречи

решаващо на крайните цели на плана“ [Симеонов, О., 1997, с. 57].

2. Установяване на реалните постигнати резултати.

Констатирането на постигнатите резултати изисква определяне на обектите за измерване и съответно на техните индикатори, посредством които би могло то да се извърши. Установяването на постигнатите резултати трябва да отговаря от една страна на изискванията за ефикасност, а от друга – за икономичност.

3. Сравняване, оценка и анализ на постигнатите резултати с нормите (стандартите, критериите).

Самото сравняване между постигнатите резултати и нормите не дава необходимата за управлението качествена информация и не води до съответното управленско въздействие. За това е необходимо сравняването да бъде съчетано с управленски анализ. Например, ако реалните резултати са по-ниски от заложените в нормите следва да се извърши анализ с цел разкриване на причините за това и съответно набелязване на необходимите мерки за корекции.

При оценяването на постигнатите резултати нормите обикновено включват и толеранс на допустимото отклонение, при което постигнатият по-нисък резултат не се възприема като изрично изискващ коригиращи мерки.

При констатирането на по-висок положителен резултат, надхвърлящ изискванията на нормата също е целесъобразно да се извърши анализ на причините за това, с цел проучване на възможностите за неговото задържане и евентуалното постигането на още по-добър резултат, както и за извършването на вътрешен бенчмаркинг.

4. Предприемане на коригиращи действия.

В случай че получените резултати се различават от нормите, необходимо е да се предприемат коригиращи действия, основаващи се на установените причини за това. Ако

след констатирането на съществени отклонения от нормите не последват необходимите корекции, се създават предпоставки за констативен, недействен контрол и разрастване на неблагоприятните последици за организацията.

1.2 Определение на понятието „управленски контрол”

В литературата в областта на теорията на мени-джъмнта се счита, че в периода след 1960 г. дефинирането на понятието „управленски контрол (management control)” е силно повлияно от идеите на видния специалист в тази област Роберт Антъни. С т.н. първа или обозначаваща още в специализираната литература като класическа дефиниция на контрола от 1965 г., той определя управленския контрол като „процес, чрез който мениджърите се уверяват, че ресурсите са придобити и се използват ефективно и ефикасно за да се постигнат целите на организацията” [цит. по Отли, Д., Д. Броубент, А. Бъри, 2004, с. 186]. Понастоящем се счита, че идеите на Р. Антъни през този период са повлияли на теорията и практиката на управленския контрол в насока към прекомерно акцен-тиране върху значението на финансовия ресурс за органи-защите и оттук за известно отъждествяване на целия управленски контрол с финансовия контрол.

Твърде често в литературата се цитира и т.н. второ определение на Р. Антъни от 1988 г., според което „контролът в управлението е процес, чрез който мениджърите влияят на други членове на организацията за да осъществят нейната стратегия” [Anthony, R., J. Dearden, V. Govindrajana, 1991, p. 10].

В литературата се срещат значителен брой определения на понятието „управленски контрол”. Те отразяват развитието на идеите за неговата същност в управленската теория и практика през съответния период. Нека разгледаме някои от срещаните в литературата определения:

- „Контролът е процес, с който се цели да се осигури изпълнението на дейностите, постигането на желаните резултати и реализация на поставените цели” [Доралийски, А., 2004, с. 107].
- „Контролът може да се дефинира като процес на проследяване на дейностите за да се разбере дали те се развиват според плановете и за да може да се коригират откритите отклонения” [Харизанова, М., М.Мирчев, Н. Миронова, 2006, с. 198].
- „Част от процеса на управление, при което се съпоставят целите и плановете от една страна и действителното състояние от друга страна” [Станчева, А., 2006, с. 14].
- „Контролът – това е процес на осигуряване на достигането на целите на организацията” [Ангелов, А., 2002, с. 202].
- „Съотнасяне на получените резултати с очакваните по набелязаните критерии и оценка за степента на съвпадение и удовлетвореност” [Джонев, С., 2004, с. 83].
- „Трайно осъществявана управленска дейност по разкриване на съответствието между предварително набелязаното и постигнатото в училищната организация с оглед коригиране на появилите се отклонения” [Симеонов, И., 1995, с. 133].
- „Система от аналитични и оценъчни действия, чрез които се установяват резултатите и се определят алтернативите за промяна на управленското въздействие. Контролът е функция на всяка система за управление, призвана да дава навременна и обективна информация за изпълнението на взетите управленски решения. Чрез него се реализира и обратната връзка на управляващата подсистема с управляваната” [Радков, Й., 2002, с. 271].

- „Организационна система за търсене и набиране на информация, за отчетност и обратна връзка, създадена да установи, че предприятието се адаптира към промените в средата и че трудовото поведение на кадрите се измерва по критерии, свързани с оперативни подцели, така, че различието между тях да може да бъде отстранено или коригирано” [Лауди, Е., цит. по Отли, Д., Д. Броубент, А. Бъри, 2004, с. 186].
- „Контролът е система от аналитични и оценъчни дейности, чрез които се установяват резултатите от реализирането на целите и се създават условия при необходимост да се внесат изменения в режима на дейности” [Ненов, Н., 1992, с. 268].
- „контролът най-общо се определя като система от мерки за наблюдение, съпоставка на зададеното с установеното положение, оценка и набелязване на мерки на въздействие” [Балабанова, Хр., 2004, с. 33].

Едно от определенията на понятието „контрол”, използвано от Института на вътрешните одитори в САЩ гласи: „Контрол представлява всяко действие, предприето от ръководството, което е насочено към увеличаване на вероятността заложените цели да бъдат постигнати. Контролът може да бъде превантивен (да се попречи на възникването на нежелано събитие), разкриващ (да разкрие и коригира нежелани събития, които вече са възникнали) и направляващ (да причини, или да подпомогне възникването на желано събитие)” [цит. по Глейм, Т., 2006, с. 145].

Анализът на срещашите се в литературата определения на понятието „управленски контрол” [Господинов, Д., 2007, с. 164-165] дава възможност те да бъдат групирани по следния начин:

- сравняване между планираните и действително получените резултати в дейността на организацията;
- поддържане дейността на организацията в рамките на

допустимите отклонения;

- въздействие върху поведението на актьорите в организацията с оглед на изпълнението на стратегическите цели на организацията;
- процес на обезпечаване на ефективното използване на организационните ресурси за реализиране на целите на организацията;
- процес на осигуряване изпълнението на целите на организацията.

Сравняването между *планираните* и *реално постигнатите резултати* е само част, етап, фаза в процеса на управленския контрол, която не изчерпва изцяло неговото съдържание. Сравняването между целта (нормата) и постигнатото няма особена управленска стойност ако в резултат на това сравняване не последва внасянето на съответните коригиращи действия, там където това е необходимо. В противен случай самият контрол се превръща в констативен и безполезен.

Осъществявайки обратната връзка в управлението контролът подпомага в изключително голяма степен поддържането на дейността на организацията в рамките на предвидените параметри. Той обаче не е единствената управленска функция, посредством която може да се осъществи това поддържане. Същото това смесване на функцията се получава и по отношение на въздействието върху поведението на актьорите с оглед изпълнението на стратегическите организационни цели и при отъждествяването на контролния процес с осигуряване изпълнението на целите на организацията. Точно в тази връзка С. Мутафчиев изказва своето възражение, че смесването на функциите при дефинирането на понятието, „управленски контрол води до липсата на понятийна точност при неговото дефиниране” [Мутафчиев, 2001, с. 261].

Понятието „управленски контрол” би могло да се определи и по следния начин: „контролът представлява

информационно-аналитичен управленски процес, насочен към установяване степента на постигане на планираните резултати в дейността на организацията, на неизползван организационен потенциал, към постигане на информационна прозрачност и подготвяне на коригиращи действия, в случай на необходимост”.

1.3. Функции на управленския контрол

Хр. Балабанова посочва три функции на контрола : установителна, оценъчна и регулативна [Балабанова, Хр., 2004, с. 30].

О. Рой съответно обособява четири функции на управленския контрол:

- ✓ диагностична функция – непрекъснато отчитане на основата на текущата информация за хода на реализирането на стратегическите цели на организацията;
- ✓ ориентираща функция – привличане вниманието на изпълнителите към актуалните въпроси, произтичащи от целите и задачите на организацията;
- ✓ стимулираща функция – основава се на мотивиращите възможности на контрола;
- ✓ коригираща функция [Рой, О., 2008, с. 125].

Един от първите, който разглежда въпроса за функциите на контрола в училищното управление у нас е К. Генов. Той обособява три функции на педагогическия контрол в училище [Генов, К., 1989, с. 30]:

- информационно-диагностична функция – нейното предназначение е да набере необходимата информация;
- аналитично-прогностична функция – анализ на целта и резултатите от дейността, изготвяне на методически и организационни препоръки за извършване на необходимите промени;

- помощно-стимулативна функция – разкриване на пътищата за усъвършенстване на работата.

Функциите на управленския контрол биха могли да се представят и по следния начин:

Диагностично-информационна функция. Управлението на всяка една организация изисква своевременното набиране, обработване и предаване на необходимата информация за състоянието и към органите за нейното управление. Без подаването на такава информация организацията не би могло да функционира нормално. Посредством тази функция на управленския контрол се реализира обратната връзка в управлението – подаването на информация за степента на постигане на предварително определените параметри в дейността на организацията. Изключително важното значение, което има информацията за управлението на съвременните организации води до висока степен на интегриране между контролната и информационната система на организацията.

Набираната при контрола информация трябва да осигурява възможност за постигането на информационна прозрачност в организацията, изграждане на достатъчно пълна и конкретна диагностична картина на нейното реално състояние като цяло и на отделните и подсистеми. Необходимо е набираната информация да достига своевременно до своите получатели. При необходимост тя следва да се съхранява в удобен за последваща употреба вид.

Чрез диагностицирането се създава възможност за правилно определяне на причините за възникналите отклонения в работата на организацията. Поради това то трябва да има каузална насоченост. Също така, посредством диагностицирането се установяват и предотвратяват възможни бъдещи отклонения, възникващи проблеми, неизползван потенциал в организацията.

Анализираща функция. Това е може би най-важната функция на контрола. Набраната при различните контролни

дейности информация се използва за оценка на текущото състояние на дейността на организацията, на отделните и подсистеми, на взаимодействието и със средата. Тази оценка е много важна, защото тя не само дава отговор на въпроса в каква степен организацията изпълнява своите цели, но защото дава възможност за установяване причините за неуспехите и съответно за вътрешен трансфер на добрите практики.

Анализът позволява също така да се конкретизират факторите, влияещи върху организацията и да се прогнозираят евентуалните им бъдещи промени.

Не винаги в процеса на планирането и реализирането на определени дейности предварително се планира най-добрият начин за тяхното извършване. При установяването на затруднения анализът върху тях би могъл да подпомогне намирането и прилагането на по-резултатни и ефективни решения.

Анализът също така създава предпоставки за търсене на възможности за усъвършенстване и развитие на дейността на организацията.

Оценъчна функция. Тя обикновено се свързва с поведенческия контрол. В процеса на контрола се натрупва много информация за изпълнението на трудовите задължения и трудовите задачи на членовете на персонала. Тази информация впоследствие се използва за целите на текущото и атестационно оценяване. Всъщност този подход води към стесняване обхвата на оценъчната функция. Оценъчната функция би трябвало да обхваща не само дейността на персонала, но и на цялата училищна организация, на отделни нейни звена, на цели, приоритети, планове, процеси и др.

Санкционираща функция. В случаите, когато при осъществяването на контролната дейност се констатира определени отклонения от нормите за изпълнение на трудовите задължения е възможно налагането на санкции на виновните. В миналото на санкцията се е гледало като на значим регулатор на трудовото поведение, вследствие на което самият контрол

започва да се отъждествява с откриването на пропуски и слабости в работата. В съвременните условия по-важно значение има не констатирането на отклоненията и тяхното санкциониране, а предотвратяването им.

Санкциониращата роля на контрола се изразява в това, че част от нормите регулиращи трудовото поведение на хората в дадена организация предвиждат санкции при тяхното нарушаване. В случаите, когато се констатира нарушаване на такава норма се сезира съответния управленски орган, който контролира нейното спазване, което задейства организационната процедура за разглеждане на нарушението. Тя би могла да завърши и със налагане на предвидените за нарушаването на нормата санкции.

Мотивираща функция. В миналото мотивиращата функция на контрола се е свързвала основно с оценката и санкцията. В съвременната теория и практика на управлението на човешките ресурси контролът не се разглежда като определящ мотивационен фактор. Въпреки това, не се отрича, че добре осъществяваният контрол в организацията ограничава нарушенията на трудовата дисциплина и благоприятства положителния трудов климат. Информацията от контрола може да се използва за мотивиране посредством т.н. „обратна връзка на 360 градуса”.

Свързаното с контрола оценяване на трудовото поведение на персонала има също положителен мотивиращ ефект. Коригирането на неправилни цели, норми, възложени трудови задачи също влияе положително върху мотивацията за труд в организацията. Срещането на различни по характер затруднения при изпълняването на трудовите задачи не е рядкост. Тяхното диагностициране при контрола, установяването на причините и оказването на подкрепа за преодоляването им също влияе положително върху трудовата мотивация.

1.4. Задачи на контрола

Съществуващите многобройни възгледи за контрола се отразяват и върху разбиранията за неговите задачи. В специализираната литература задачите на управленския контрол се представят по следния начин:

- 1) осигуряване спазването на законността в дейността на организацията, пресичане нарушенията на реда и дисциплината;
 - 2) осигуряване своевременност и качество в изпълнението на управленските решения;
 - 3) оказване практическа помощ на проверяваните звена и отделни служители за отстраняване на установени недостатъци;
 - 4) изучаване на положителен опит и внедряването му в практиката;
 - 5) оказване на съдействие за правилния подбор, разпределение и пренасочване на кадрите;
 - 6) повишаване равнището на организаторската работа на ръководния състав и създаване на подходящ за работа микроклимат в колектива [Илиев, И., 2005, с. 164].
- откриване и отстраняване на бъдещи или настъпили проблемни ситуации;
 - откриване на негативни резултати и отклонения;
 - откриване на позитивни явления и нови възможности [Ганчев, П., 2006, с. 168].
- ✓ следене съответствието на реалното функциониране с поставените цели и ограничения на средата;
 - ✓ превантивно регулиране за намаляване на риска от възникване на резки отклонения;
 - ✓ определяне на причините и разположението (във времето и пространството) на отклоненията;
 - ✓ набиране на информация за поведението на

- управлявания обект и за вземане на управленски решения;
- ✓ създаване на стабилност, устойчивост и плановост във функционирането и развитието с постоянна готовност за преодоляване на „екстремните ситуации“;
 - ✓ формиране на нормативи, стандарти и изисквания за изпълнение на определени дейности, както и за измерване и отчитане на дейностите;
 - ✓ сравняване на измерванията с нормите и стандартите;
 - ✓ оценка, анализ определение на причините, породили грешките и отклоненията [Радков, Й., 2002, с. 272-273].

Задачите, изпълнявани от управленския контрол биха могли да формулират и по следния начин:

1. Установяване на реалното състояние на дейността на организацията, на нейните подсистеми, на изпълнение на трудови задължения, разпореждания и т.н. Управлението на организацията изисква своевременното получаване на необходимата за тази цел информация. Без осъществяването на обратна връзка ръководителят не би могъл да установи в каква степен се изпълняват плановете, трудови задачи, негови разпореждания и би се получило т.н. „управление на сляпо“, което е крайно рисковано.
2. Постигането на информационна прозрачност в организацията изисква набирането и своевременното предоставяне на органите за нейното управление на достатъчно пълна, точна и навременна информация за моментното и състояние. Тази информация би следвало да се осигурява с възможно най-ниските разходи.
3. Установяване на отклоненията в дейността на организацията, изясняване на причините за това и на-белязване на мерки за предприемане на необходимите

коригиращи действия.

4. Установяване на успешни дейности, които биха могли да бъдат обект на вътрешен бенчмаркинг, предлагане на мерки за запазване и разширяване на успеха, установяване на недостатъчно използвани възможности в организационния потенциал и взаимоотношенията със средата.
5. Превенция на възможни отклонения в дейността на организацията – разработване и предлагане на мерки за изпреварващи управленски действия с цел предотвратяване или минимизиране на възможни негативни организационни последици.

Останалата част от книгата не е визуализирана.