

Modern School – Reality and Challenges
Съвременното училище – реалност и предизвикателства

УЧАСТИЕ НА ОБЩНОСТТА В УПРАВЛЕНИЕТО НА УЧИЛИЩЕТО – (НЕ)ВЪЗМОЖНОТО ПАРТНЬОРСТВО

Йонка Първанова

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Резюме. Развитието на системата на средното образование по посока училищна автономия и бъдещите тенденции за увеличаване участието на общността в управлението на училището поставят на преден план въпроса доколко професионалистите в училище и ключовите представители на общността са готови за бъдещо партньорство в тази сфера. Към момента органът, който представлява общността в училище, е училищното настоятелство, като в бъдеще се предвижда създаване на обществени съвети, които да упражняват граждански контрол върху училищния мениджмънт. Проведеното изследване на нагласите на директори, учители и родители ясно показва, че докато родителите все повече очакват училищното настоятелство да има по-сериозни управленски пълномощия, то директорите и учителите го виждат в позицията на подкрепящ и съдействащ на училището субект с ограничени права. Тези възприятия за училищното настоятелство могат да се приемат като индикация за възможни затруднения в ефективното прилагане на очакваните промени в управлението на училището и включването на представители на общността в него.

Keywords: school management, community participation in school management, school board of trustees

Ролята на общността в управлението на училището в съвременен контекст

Развитието на системата на народната просвета и въвеждането на делегираните бюджети засилват интереса на практики и изследователи към училищния мениджмънт, към неговите специфики, теоретични парадигми и практически проекции. Особена популярност придобиват въпросите, свързани с т.нар. училищнобазиран мениджмънт, като концептуален и практико-приложен подход към управлението на училищната организация и към организирането на училището по принцип, особено що се отнася до неговата управленска структура (Burns et al., 2011; Barrera-Osorio et al., 2009). Поради силно „децентрализираната природа на образователните услуги в точката на тяхното доставяне“ (Bruns, Filmer and Partinos, 2011: 15), те са взискателни по отношение наличието на управленски, технически и финансов капацитет на доставчика. В този контекст, образованието

е услуга, твърде комплексна по своя характер, за да бъде осигурявана посредством основно централизирани механизми. Именно стремежът към децентрализация на управленските правомощия (в административен, финансов и политически аспект)¹⁾ от централното правителство към местните власти и/или към училището стои в основата на идеята за училищнобазирания мениджмънт, като теоретична концепция и практическа реалност. От училищнобазирания мениджмънт се очаква да „скъси“ дългия път на отговорността посредством предоставяне право на глас и власт за вземане на решения на местни субекти, имащи отношение към образованието. Представителите на местната общност по презумпция имат по-ясна визия за местните нужди в сравнение с централното правителство. Това според подкрепящите тази концепция ще подобри образователните резултати и ще повиши удовлетвореността на потребителите на образователни услуги.

Училищнобазираният мениджмънт разполага в своята теоретико-приложна рамка понятия като автономност, участие и отговорност/отчетност като ключови елементи за постигане на по-висока ефективност на училището като организация и на училищното образование като система. Като пресечна точка между тях се очертават няколко основни въпроса:

- В какви области училището може/трябва да бъде автономно да взема самостоятелни решения?

- Кой субект/субекти следва да носят правата и пълномощията за вземане на управленски решения в училище?

- Как и с какви механизми ще се реализира отговорността/отчетността на училището за постигнатите от него резултати?

Степента на автономност и участието на различни субекти в управленската дейност в училище формират специфичен микс от организационно-функционални възможности. Когато към това „какво“ се делегира и „в каква степен“ се делегира се добави и въпросът „на кого“, особеният континуум на училищнобазирания мениджмънт се разгръща в още по-разнообразни форми и проявления. В най-синтезиран вид формите на училищнобазирания мениджмънт, в зависимост от това кой притежава управленската власт в училищната организация, могат да бъдат отграничени, както следва (Leithwood and Meinzies, 1998):

- **административен контрол:** при тази форма на училищнобазиран мениджмънт властта се делегира в ръцете на училищния директор;

- **професионален контрол:** при тази форма на училищнобазиран мениджмънт основните права за вземане на решения се прехвърлят към учителите;

- **контрол от общността:** тук властта се прехвърля към родителите и/или общността, като основната презумпция е, че това ще направи учителите и директора по-отговорни и по-чувствителни към нуждите на родителите;

- **балансиран (смесен) контрол:** при тази форма на училищнобазиран мениджмънт властта се разпределя между учителите и родителите като двете основни групи участници във всяко едно училище.

В контекста на училищнобазирания мениджмънт все по-голямо значение се отделя именно на участието на общността в процесите на вземане на решения в училищната организация, реализирано под различни форми и чрез разнообразни механизми (Sharma, 2008). Това участие на практика представлява една от формите на отговорност, която особено интригува изследователите в сферата на училищнобазирания мениджмънт и която според тях ще позволи доближаване на училището до потребностите и нагласите на преките потребители на образователните услуги, които то предлага (Barrera-Osorio et al., 2009; Burns et al., 2011; Arcia et al. 2010).

Към момента в системата на училищното образование у нас въпросът за участието на общността в управлението на училището предизвиква повече противоречия, отколкото общи гледни точки. Като основен орган, представител на общността в училище, Законът за народната просвета и правилникът за неговото прилагане конституират училищното настоятелство. Училищното настоятелство представлява независимо доброволно сдружение за подпомагане развитието и материалното осигуряване на училището²⁾. То е юридическо лице с нестопанска цел, което регулира дейността си според Закона за юридически лица с нестопанска цел, Закона за народната просвета и собствения си устав или учредителен акт. Настоятелството се учредява по инициатива на директора на училището или на родители, учители или общественици. В него се включват представители на родителите, както и видни общественици или личности, имащи отношение към развитието на съответното училище. Настоящата практика у нас показва, че в голямата си част училищните настоятелства се състоят основно от представители на родители на ученици в училището без особено широко представителство на местната общност или бизнеса като цяло. Настоятелството е „помощен и консултативен орган на училището, детската градина или обслужващото звено, без санкциониращи функции. Може да предлага на педагогическия съвет за утвърждаване униформено облекло, училищни символи и ритуали, да представя информация за дейността си при необходимост на регионалните инспекторати и пр.“ (Гюрова, 2013: 57).

Докладът на Световната банка „България: Преглед на реформите в образованието, свързани с училищната автономия“⁽³⁾ от 2010 г. посочва като едно от основните нерешени предизвикателства пред училищния мениджмънт „слабото участие на родителите и местната общност, с което се ограничава отчетността на училищните директори пред заинтересовани страни на местно ниво“. Успоредно с това липсват достатъчно ефективни механизми, с които ръководителите на национално и местно ниво да търсят отговорност от директорите за постигнатите от училището резултати. Като съществен проблем докладът отчита и липсата на орган на училищно ниво – например училищен съвет, който да дава възможност на общността да участва в управленската дейност. У родителите липсва активност и стимул да участват в училищните настоятелства, а директорите на учили-

щата не са задължени да се консултират с тях при вземането на управленски решения, касаещи планирането и изразходването на финансовите, материалните и човешките ресурси, нито се допитват до тях при създаването и реализирането на конкретни образователни услуги. Като препоръка в тази насока докладът посочва необходимостта да се засили участието на общността, и най-вече на родителите, в управлението на училището, като се намерят удачни и подходящи форми и механизми за овластяване на училищното настоятелство или за изграждане на друг училищен орган, който да бъде упълномощен със съответни управленски правомощия или правомощия за контрол върху училищния мениджмънт.

Макар и ограничено в своите функции, към момента училищното настоятелство реално конституира представителството на общността (основно родителската) в рамките на училищната организация. Предвид тенденциите, насочени към засилване на участието на тази общност в управлението на училището, интерес представлява въпросът каква е нагласата у професионалистите (директори и учители) и у родителите относно степента, в която училищното настоятелство би следвало да има глас във вземането на различни управленски решения, касаещи организирането и функционирането на училището като цяло. В изследване, проведено през 2012 г., мненията на специалистите, работещи в училище, и на родителите относно предоставянето на повече правомощия на родителската общност в училищния мениджмънт сериозно се разминават (Първанова, 2013: 130). Това поражда доста въпроси относно възможността за бъдещо пълноценно партньорство между училището и общността по управленските въпроси.

В Закона за предучилищното и училищното образование се предвижда създаване на Обществен съвет като орган за граждански контрол върху управлението на училището, а училищното настоятелство се очаква да запази по-скоро подкрепящите си функции. В контекста на настоящата ситуация, отношението към възможни управленски правомощия на училищното настоятелство би могло да бъде предварителен индикатор за това как училището и работещите в него ще посрещнат едно такова бъдещо участие на общността в считаната до този момента запазена за професионалистите територия – училищния мениджмънт.

Методология и обхват на изследването

Основната изследователска цел е да се очертаят нагласите към участие на общността, в лицето на училищното настоятелство, в управлението на училището през погледа на три основни ключови субекта:

- директори на държавни и общински училища;
- учители в държавни и общински училища;
- родители на ученици в държавни и общински училища.

Изборът на тези три респондентски групи е обусловен от самия характер на връзката „училищно настоятелство – училищно управление“ и от необходимостта

тя да бъде разбрана през погледа както на професионалистите, които управляват училището, така и през погледа на учителите и през погледа на родителите, като важна част от училищната общност. От друга страна, наличието на противоречивите мнения, съществуващи в тези групи, по отношение ролята и мястото на общността (в лицето на училищното настоятелство) в различни аспекти от дейността на училището като цяло и липсата на опит у нас в овластяването на общността по отношение на училищния мениджмънт, поставя сериозни предизвикателства пред бъдещата реализация на това овластяване.

За постигането на така поставената цел са определени и следните **изследователски задачи**:

- да се проучи нагласата към възможна степен на участие на училищното настоятелство в управлението на училището сред директори, учители и родители в отделни сфери от управлението на училището;
- да се отграничат пресечните точки и различията в мненията на трите изследвани групи.

Основната изследователска хипотеза е, **че трите изследвани групи лица (директори, учители, родители) имат различна нагласа и очаквания към степента, в която общността (в лицето на училищното настоятелство) би трябвало да участва в управлението на училището** (по-конкретно – в процесите на взимане на решение) в специфични за училището области на управление.

За да се получи адекватна и пълноценна картина на нагласите към степента на участие на училищното настоятелство в управлението на училището, е разработен **описателен въпросник**. Той включва **осем специфични за училището области, в които се вземат ключови управленски решения**, като на изследваните лица беше предоставена възможност да добавят други мнения, гледни точки или мотиви за посочените отговори. Областите на управление на училището, заложили във въпросника, са:

- планиране и изразходване на бюджета на училището;
- подбор, назначаване, освобождаване на учители, административен персонал, директор;
- управление на учебното съдържание, което се усвоява от учениците (съставяне и изпълнение на учебни планове и учебни програми);
- организация на учебния процес (решения, свързани с разписа на часовете, натовареността на учителите, броя на учениците в паралелка и др.);
- управление на материалните ресурси на училището (решения, свързани с подобряване, развиване на материалната база и материалните ресурси на училището);
- управление на план-приема на училището (брой новоприети ученици, критерии и процедури за прием на ученици);
- оценяване на персонала на училището (учители, административен и помощен персонал, директор) и определяне на санкции и поощрения;

– набиране и изразходване на допълнителни средства (дарения, стопанска дейност в полза на училището, публично-частни партньорства с бизнеса и др.).

Респондентите бяха помолени да посочат **в каква степен училищното настоятелство (или друг орган, представляващ общността) трябва да има право да участва във вземането на решения в съответните области на управление на училището**. Оценъчната скала се състои от **три условни степени**, описани подробно с цел получаване на по-ясни и еднозначни оценки от изследваните лица:

– **ниска степен**: няма право на участие, има право да получи информация за решението и за резултатите от него;

– **средна степен**: може участва в обсъжданията с право на съвещателен глас или право на одобрение;

– **висока степен**: участва във вземането на решения наравно с директора или друг ръководен орган.

Изследването на нагласите към степента на участие на училищното настоятелство в управлението на училището беше проведено в контекста на по-всеобхватно изследване по въпросите за училищната автономност и училищната ефективност, реализирано през 2013 г. В изследването взеха участие 112 директори, 115 родители и 125 учители. От тях на случаен принцип бяха определени извадки от по 100 респонденти от всяка група. Демографските данни за респондентите са представени в Приложение 1.

Резултати от изследването

Основният изследователски интерес е насочен към това да се очертае в кои от посочените осем области на управление всяка от трите респондентски групи вижда по-засилена или по-отслабена роля на училищното настоятелство и дали съществуват значими различия в техните мнения. Честотните разпределения по очакваните степени на участие на училищното настоятелство в отделните области на управление, обособени в инструментариума, са представени в таблица 1.

Първоначалният визуален анализ на данните показва, че докато при директорите и учителите в по-голяма част от управленските области училищното настоятелство би следвало да има по-скоро ниска и рядко – средна степен на участие във вземането на управленските решения, то при родителите много по-отчетливо се наблюдава очакването настоятелството да е с висока или поне средна степен на правомощия в значителна част от дейностите в училище.

За да се открият възможни разлики между мненията на трите групи респонденти е проведен тест на Ман-Уитни⁴⁾ (таблица 2). При сравнение на резултатите между директори и родители ясно се очертава налична статистически значима разлика в техните нагласи към възможното участие на училищното настоятелство в шест от осемте възможни области на управление (при $\alpha < 0,05$). Тези области са управлението на бюджета на училището, управлението на човешките ресурси,

Таблица 1. Желана степен на участие на училищното настоятелство в управлението на училището в отделните управленски сфери по групи изследвани лица

	Директори			Учители			Родители		
	ниска	средна	висока	ниска	средна	висока	ниска	средна	висока
Области на управление на училището / Степен на участие									
Планиране и изразходване на бюджета на училището	46,0%	45,0%	9,0%	33,0%	47,0%	20,0%	18,0%	51,0%	31,0%
Подбор, назначаване, освобождаване на учители, административен персонал, директор	58,0%	36,0%	6,0%	61,0%	29,0%	10,0%	38,0%	42,0%	20,0%
Управление на учебното съдържание (учебни планове и програми)	59,0%	34,0%	7,0%	71,0%	26,0%	3,0%	41,0%	39,0%	20,0%
Организация на учебния процес	56,0%	36,0%	8,0%	62,0%	33,0%	5,0%	36,0%	44,0%	20,0%
Управление на материалните ресурси на училището	16,0%	50,0%	34,0%	14,0%	43,0%	43,0%	7,0%	45,0%	48,0%
Управление на план-приема на училището	50,0%	45,0%	5,0%	49,0%	40,0%	11,0%	48,0%	35,0%	17,0%
Оценяване на персонала на училището и определяне на санкции и поощрения	46,0%	49,0%	5,0%	54,0%	30,0%	16,0%	25,0%	32,0%	43,0%
Набиране и изразходване на допълнителни средства	7,0%	22,0%	71,0%	6,0%	25,0%	69,0%	3,0%	18,0%	79,0%

управлението на учебното съдържание, организацията на учебния процес, управлението на материалните ресурси и оценяването на персонала.

Таблица 2. Тест на Ман-Уитни за сравнение на индекса на очаквана степен на участие на училищното настоятелство в отделните области от управлението на училището между трите групи респонденти

Области на управление на училището	Директори/родители			Учители/родители		
	Ман-Уитни стойност	Z-стойност	Значимост	Ман-Уитни стойност	Z-стойност	Значимост
Планиране и изразходване на бюджета на училището	3132,00	-4,96	0,00	4031,50	-2,57	0,01
Подбор, назначаване, освобождаване на учители, административен персонал, директор	3766,00	-3,31	0,00	3770,00	-3,30	0,00
Управление на учебното съдържание, което се усвоява от учениците	3896,50	-2,97	0,00	3298,50	-4,68	0,00
Организация на учебния процес	3816,00	-3,16	0,00	3480,00	-4,09	0,00
Управление на материалните ресурси на училището	4115,00	-2,38	0,02	4585,50	-1,12	0,26
Управление на план-приема на училището	4605,00	-1,07	0,29	4802,50	-0,53	0,60
Оценяване на персонала на училището и определяне на санкции и поощрения	2976,50	-5,29	0,00	3161,00	-4,78	0,00
Набиране и изразходване на допълнителни средства	4570,00	-1,39	0,16	4483,50	-1,65	0,10

В мненията на учители и родители различия има също в пет от осемте области, като единствено по отношение участие на настоятелството в управление на материалните ресурси на училището учителите се доближават като мнение до родителите и очакват по-висока степен на правомощия в тази област. По въпросите на план-приема на училището и набирането на допълнителни средства разликите в мненията между директори и родители, от една страна, и учители и родители, от друга, не са статистически значими. Единомислието по отношение набирането на допълнителни средства може би се дължи на факта, че и в настоящия момент училищното настоятелство функционира активно именно в тази област, като пряко отговаря, разпределя и контролира изразходването на средства, набрани от дарения, различни видове дейност или събрани в благотворителни инициативи.

Що се отнася до съществени елементи от управлението на училищната организация, като управление на финансовите ресурси на училището, подбора, назначаването и освобождаването на педагогическия, административен и управленски състав, управлението на учебните планове и програми и цялостната организация на учебно-възпитателния процес, директорите и учителите не считат, че училищното настоятелство може да има пряко участие във вземането на управленски решения. Не така стои въпросът при родителите – значителна част от тях искат по-висока степен на управленски правомощия на настоятелството, особено по отношение на управлението на финансовите и материалните ресурси, оценяването на персонала на училището, както и управление на учебните планове и програми.

Интерес представлява и фактът, че мненията на директори и учители, като цяло, се припокриват. Изключение прави отношението към степента на участие на настоятелството в първата посочена област – планиране и изразходване на училищния бюджет, където учителите очакват по-висока степен на правомощия за училищното настоятелство от директорите ($Z = -2,372$, $p = 0,018$). Може да се каже, че учителите виждат в настоятелството орган, който би могъл в по-висока степен да участва в управлението на училищните финанси, отколкото директорите.

Представените тук данни ясно показват, че е налице ясно очертан „общ фронт“ от директори и учители по отношение овластяването на настоятелството с управленски пълномощия в рамките на училищния мениджмънт. Това се подкрепя и от някои мнения, изказани от респондентите в полето „друго“, поставено под изброените осем управленски области. В основната си част и директори, и учители считат, че родителите нямат „компетентност“ в сферата на образованието и че „в никакъв случай не трябва да се месят в учебно-възпитателния процес“. Често се отбелязва и натиск от страна на родителите на „по-слаби ученици“, който се осъществява чрез училищното настоятелство, както и наличие на „лични интереси“ у представители на настоятелството, които влизат в конфликт с интересите на училището. Като проблем се поставя и етническият състав на учениците и съответно – техните родители, като се посочва, че при наличие на по-висок процент родители от етнически малцинства се наблюдава липса на качествена комуникация между тях и училището, което според директори и учители прави невъзможно участието на родителите в управленските процеси.

Резултатите от емпиричното изследване до този момент **потвърждават частично поставената изследователска хипотеза**, а именно – че е налице значима разлика в перцепциите на учители и родители, от една страна, и на директори и родители, от друга, по отношение участието на общността в лицето на училищното настоятелство в управлението на училището. Ясно се очертава фактът, че и директори, и учители, имат приблизително еднакви, по-скоро ограничаващи, визии за необходимите функции и области на действие на училищното настоятелство. Те виждат неговото участие в управлението

предимно като орган, който трябва да бъде информиран, но не и да има увеличени пълномощия в управленската дейност.

Изводи и препоръки

На основата на така представените емпирични данни биха могли да се очертаят няколко основни извода.

На първо място: съществуващите различия в нагласите на професионалистите и на родителите към участието на общността (в лицето на училищното настоятелство) в училищния мениджмънт биха могли да са сигнал за бъдещи затруднения при изграждането на пълноценно партньорство между училището и общността в тази сфера. Предвиденото в Закона за предучилищното и училищното образование⁵ въвеждане на обществени съвети, които да служат като граждански контрол върху управленските процеси, решава единствено законово-нормативната страна на въпроса. Липсата на обща нагласа у професионалистите и родителите към съвместно балансирано управление на училището с участие както на професионални управленски субекти, така и на представителство на общността, може да се превърне в сериозно препятствие за прилагането в практиката на записаното в закона. Такава липса допълнително би могла да доведе до увеличаване на необходимите ресурси за изграждане и/или подобряване на партньорството между тези субекти или за изграждане на ефективни механизми на сътрудничество в нелеката управленска дейност в сферата на образованието.

На второ място: съществуващите различия в нагласите на професионалистите и на родителите към участието на общността в управлението на образователните услуги и продукти повдига въпроса за готовността на училището да възприеме общността и родителите като субекти, имащи отношение към организацията, реализацията и резултатите от образователната услуга. Наличните страхове у учители и директори за липса на способност у настоятелството (или друг обществен орган) да разбира спецификите на образователната дейност и на училището не могат да бъдат изцяло отхвърлени. Комплексният характер на обучението и възпитанието, характеристиките на институцията „училище“ и множеството и разнообразни аспекти на нейното управление изискват определена компетентност, която е присъща на професионалистите, работещи в системата. Същевременно родителите, като пряко заинтересовани субекти и специфични потребители на образователните услуги, имат интерес образователната услуга да е на високо ниво и притежават определена воля, която не бива да бъде пренебрегвана, когато става въпрос за обучението и възпитанието на техните деца. Интересите на местната общност по отношение състоянието и ефективността на училището също не бива да бъдат отхвърляни, тъй като пълноценното сътрудничество между тях може съществено да подобри имиджа на училището и същевременно да подсили духа на сътрудничество в самата общност. В контекста на съществуващите пазарни механизми в училищната система училището все повече ще трябва да се ориентира към изграждане на позитивно взаимодействие както с родителите,

така и с местната общност, ако иска да изгради пълноценен и позитивен имидж, да привлича достатъчно ученици и да увеличи мотивацията на учениците (и на техните родители) за ефективно участие в училищния живот, като цяло, и в учебно-възпитателния процес, в частност (Първанова, 2015).

На трето място: наличието на нагласи у родителите за засилено участие на училищното настоятелство в управлението на училището, особено в области като оценяване на персонала, управление на финансовите и материалните ресурси на училището и управлението на учебните планове и програми, е ясен индикатор за засилващ се интерес и мотивация за по-пълноценно включване в училищния живот и в управлението на училището. Дали и в каква степен тази мотивация се основава на желание за подобряване на дейността на училището по посока удовлетворяване потребностите на децата от качествено образование, не може да бъде преценено в контекста на настоящото изследване. Успоредно с желанието за участие в училищното управление общността и родителите би следвало да отчитат и отговорността, която това участие носи. Несъмнено обаче, за да бъде реализирана такава нагласа в практиката, първото условие е наличие на обща визия между родителите и работещите в системата, което към момента е по-скоро в полето на пожелателното. Съществуването на съпротива у директори и учители за създаване на пълноценно партньорство с общността (и с родителите в частност) в управлението на училището, дори и само под формата на предварителни нагласи към една хипотетична ситуация, може да превърне мотивацията на родителите за участие в училищния живот в мотивация за „борба за власт“, което ще доведе повече до противопоставяне и влошаване на отношенията, отколкото до подобряване на сътрудничеството и извличане на ползи за училището и за учениците като цяло.

Училищното образование у нас се намира във фаза на сериозни трансформации, някои от които ще засегнат или вече засягат най-базисни и традиционни концепции и представи за начина, по който то би следвало да се организира и реализира, а също така и за това какво представлява училището и как би следвало да се управлява. Капсулирането на работещите в системата зад границите на „професионализма“ не би могло да бъде реалистичен сценарий в контекста на тенденциите в международен план към отваряне на училището за различни групи и общности и към създаване на възможности и механизми за тяхното участие в неговото управление. Същевременно включването на общността в управлението на училището без предварителна подготовка и ясни механизми, приети от всички заинтересовани лица, би могло повече да навреди, отколкото да подобри работата на училището и на училищната система, като цяло. В този контекст, като основни предпоставки за изграждане и подобряване на участието на общността в управлението на училището, N. Sharma предлага няколко ключови стъпки (Sharma, 2008: 83 – 84), които могат да бъдат обобщени в две основни области:

– *формиране на готовност у общността да поеме отговорността, която съпътства участието в училищния мениджмънт.* Това предполага осигуряването на достатъчно време и механизми за подкрепа, чрез които общността да бъде подготвена за тази отговорност, особено по отношение управление на училищните ресурси и процеси. Необходимо е у общността да е налице достатъчно добро разбиране за спецификата на училищния мениджмънт и за ролите и функциите, които училищният директор изпълнява (Кривирадева, 2013), а също така и осъзнаване на нуждата от участие в управлението на училището и ползите, които това ще донесе за училището и за училищното образование като цяло.

– *формиране на готовност у директорите и учителите да работят за развитието на партньорството с общността в училищното управление.* Необходимо е у професионалистите да се създаде както адекватна нагласа, така и увереност, че това партньорство няма да ограничи тяхната свобода и компетентност като професионалисти. Това предполага наличието на адекватни структури, системи и механизми за участие на общността, които са приемливи за работещите в училището и в които те виждат не заплаха, а възможност за подобряване на неговата дейност като цяло.

Така представените резултати и констатации от емпиричното изследване несъмнено поставят пред законодателната и изпълнителната власт множество предизвикателства. Те са свързани не само и не толкова с осигуряването на законовата рамка за участие на общността в училищния мениджмънт, колкото с развитието и с прилагането на адекватни механизми за предварителна подготовка както на работещите в училищата, така и на родителите и други представители на общността за създаването на пълноценно партньорство при осигуряване на интересите на двете групи и за търсене на пресечните точки по посока оптимизиране дейността на училището. Макар и невъзможно на пръв поглед, партньорството между тези субекти би могло да се развие и да допринесе за подобряване качеството на образованието, по-ефективно управление на училищните ресурси и за създаване на позитивен климат в училищната организация като цяло.

Приложение

Демографска статистика

Възраст	Директори (N=100)	Учители (N=100)	Родители (N=100)
18 – 25 години	0%	4%	0%
26 – 30 години	1%	5%	0%
31 – 40 години	8%	10%	61%
41 – 50 години	36%	46%	36%

51 – 60 години	52%	33%	3%
Над 60 години	3%	2%	0%
Пол	Директори (N=100)	Учители (N=100)	Родители (N=100)
мъж	15%	8%	14%
жена	85%	92%	86%
Образование	Директори (N=100)	Учители (N=100)	Родители (N=100)
докторат	4%	1%	9%
висше образование (професионален бакалавър, бакалавър, магистър	96%	98%	85%
средно образование	0%	1%	7%

БЕЛЕЖКИ

1. Актуализирана стратегия за децентрализация 2006 – 2015, приета с Решение № 454 на Министерски съвет от 02.07.2010 г.
2. Закон за народната просвета, ДВ, бр. 86/18.10.1991, последно изменение ДВ, бр. 99/16.12.2011, чл. 46а, ал. 1.
3. България: Преглед на реформите в образованието, свързани с училищната автономия, Доклад № 54890-БГ на Световната банка, регион „Европа и Централна Азия“, сектор „Човешко развитие“, с. 47.
4. Емпиричните данни са непараметрични (K-S test = 4,8~2,4; $\alpha = 0,00$).
5. Проектозакон за предучилищното и училищното образование, 43. Народно събрание, Комисия по образованието и науката, <http://parliament.bg/bills/43/454-01-51.pdf>.

ЛИТЕРАТУРА

- Балкански, П. (2010). *Училищен мениджмънт*, част. 1 и 2, София.
- Вълчев, Р. (2004). *Училищното настоятелство – демократична гражданска организация. Книга за училищния настоятел*. София: Център за отворено образование.
- Гюрова, В. (2013). Образователната система в България – структура, управление и тенденции на промяна. В: *Управление на съвременното училище – предизвикателства и перспективи*. Габрово: Експрес.
- Гюрова, В., В. Георгиева, Божилова, В., Кривирадева, Б. (2009). *Въпроси на образователния мениджмънт*. Габрово.

- Кривирадева, Б. (2013). Директорът на училището – ефективен мениджър и/или лидер в училищната организация. В: *Управление на съвременното училище – предизвикателства и перспективи*. Габрово: Екс-прес.
- Маджирова, К., Мирчева, В., Питекова, Р., Новев, З. (2000). *Автономия на училището. Измерения и алтернативи, Национален институт по образованието*. София.
- Първанова, Й. (2013). Предизвикателства и перспективи пред управлението на съвременното училище (мнения на педагози и родители). В: *ГСУ, Факултет по педагогика, Книга педагогика, том 106*.
- Първанова, Й. (2015). *Съвременното училище между децентрализацията, конкуренцията и автономията. В търсене на управленския баланс*. София.
- Adnett, N. & Davies, P. (2002). *Markets for Schooling: An Economic Analysis*. London.
- Arcia, G., Patrinos, H.A, Porta, E, Macdonald, K. (2010). *School Autonomy and Accountability in Context: Application of Benchmarking Indicators in Selected European Countries. System assessment and benchmarking for education results*. World Bank.
- Arcia, G., Macdonald, K., Patrinos, H.A., Porta, E. (2011). *School autonomy and accountability (Background paper), System assessment and benchmarking for education results*. World Bank.
- Barrera-Osorio, F., Fasih, T., Patrinos, H. A. and Santibanez, L. (2009). *Decentralized decision-making in schools. The theory and evidence behind school-based management*. World Bank.
- Bruns, B., D. Filmer, H. A. Patrinos. (2011). *Making schools work. New evidence on accountability reform*. The International Bank for Reconstruction and Development /World Bank.
- Caldwell, B. J. School-Based Management. (2005). *Education Policy Series*. Paris: UNESCO/International Institute for Educational Planning and International Academy of Education
- Campbell, C., H. Proctor, and G. Sherington. (2009). *School Choice: How Parents Negotiate the New School Market in Australia*. Crows Nest, N.S.W.: Allen & Unwin.
- Hanushek, E. A., Dean T. Jamison, E. A. Jamison, L. Woessmann. (2008). *Education and Economic Growth: It's Not Just Going to School, but Learning Something While There That Matters*. Education. Next 8, no. 2.
- Hanushek, E., L. Woessmann, (2010). Education and Economic Growth. *In: Economics of Education*.
- Leithwood, K., and T. Menzies. (1998). Forms and Effects of School-Based Management: A Review. *In: Educational Policy, 12*.

Sharma, T. N. (2008). Structures and mechanisms of community participation in school management. *Journal of education and research*, 1(1), pp 72 – 85.

REFERENCES

- Balkanski, P. (2010). *Uchilishten menidzhmant. chast. 1 i 2*, Sofiya.
- Valchev, R. (2004). *Uchilishtnoto nastoyatelstvo – demokratichna grazhdanska organizatsiya. Kniga za uchilishtniya nastoyatel*. Sofiya: Tsentar za otvoreno obrazovanie.
- Gyurova, V. (2013). Obrazovatelnata sistema v Balgariya – struktura, upravlenie i tendentsii na promyana. V: *Upravlenie na savremennoto uchilishte – predizvikatelstva i perspektivi*. Gabrovo: Eks-pres.
- Gyurova, V., V. Georgieva, Bozhilova, V., Kriviradeva, B. (2009). *Vaprosi na obrazovatelniya menidzhmant*. Gabrovo
- Kriviradeva, B. (2013). Direktorat na uchilishteto – efektiven menidzhar i/ili lider v uchilishtnata organizatsiya. V: *Upravlenie na savremennoto uchilishte – predizvikatelstva i perspektivi*. Gabrovo: Eks-pres.
- Madzhirova, K., Mircheva, V., Pitekova, R., Novev, Z. (2000). *Avtonomiya na uchilishteto. Izmereniya i alternativi, Natsionalen institut po obrazovaniето*. Sofiya
- Parvanova, Y. (2013). Predizvikatelstva i perspektivi pred upravlението na savremennoto uchilishte (mnениya na pedagozi i roditeli). V: *GSU, Fakultet po Pedagogika, Kniga pedagogika*, tom 106.
- Parvanova, Y. (2015). *Savremennoto uchilishte mezhdu detsentralizatsiyata, konkurentsiyata i avtonomiyata. V tarsene na upravlenskiya balans*. Sofiya.
- Adnett, N. & Davies, P. (2002). *Markets for Schooling: An Economic Analysis*. London.
- Arcia, G., Patrinos, H.A, Porta, E, Macdonald, K. (2010). *School Autonomy and Accountability in Context: Application of Benchmarking Indicators in Selected European Countries. System assessment and benchmarking for education results*, World Bank.
- Arcia, G., Macdonald, K., Patrinos, H.A., Porta, E. (2011). *School autonomy and accountability (Background paper), System assessment and benchmarking for education results*, World Bank.
- Barrera-Osorio, F., Fasih, T., Patrinos, H. A. and Santibanez, L. (2009). *Decentralized decision-making in schools. The theory and evidence behind school-based management*. World Bank.
- Bruns, B., D. Filmer, H. A. Patrinos. (2011). *Making schools work. New evidence on accountability reform*. The International Bank for Reconstruction and Development /World Bank.

- Caldwell, B. J. School-Based Management. (2005). *Education Policy Series*. Paris: UNESCO/International Institute for Educational Planning and International Academy of Education
- Campbell, C., H. Proctor, and G. Sherington. (2009). *School Choice: How Parents Negotiate the New School Market in Australia*. Crows Nest, N.S.W.: Allen & Unwin.
- Hanushek, E. A., Dean T. Jamison, E. A. Jamison, L. Woessmann. (2008). Education and Economic Growth: It's Not Just Going to School, but Learning Something While There That Matters. *Education*. Next 8, no. 2.
- Hanushek, E., L. Woessmann, (2010). Education and Economic Growth. In: *Economics of Education*.
- Leithwood, K., and T. Menzies. (1998). Forms and Effects of School-Based Management: A Review. In: *Educational Policy*, 12.
- Sharma, T. N. (2008). Structures and mechanisms of community participation in school management. *Journal of education and research*, 1(1), pp 72 – 85.

COMMUNITY PARTICIPATION IN SCHOOL MANAGEMENT – THE (IM)POSSIBLE PARTNERSHIP

Abstract. The development of high school education system towards school autonomy and future tendencies for increasing the public participation in school management raise the question to what extend school professionals and key community representatives are ready for a future partnership in this area. The public representative body in school today is the School Board of Trustees, the creation of public boards, which to act as a public audit to the School Management, is planned. A research among school principals, teachers and parents, described in this paper, clearly shows that while parents see the Board of Trustees with broader management authority, school principals and teachers still see it as a supportive body with limited functions. Such controversial perception indicates possible troubles for the effective implementations of future changes in school management and involving public representatives in it.

✉ **Dr. Yonka Parvanova, Assist. Prof.**
Faculty of Education
Sofia University
E-mail: yonkapg@gmail.com