

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЕНИТЕ

Диана Димитрова

Основно училище „Стою Шишков“ – с. Търън, община Смолян

Резюме. Текстът съдържа описание на научното управление на промяната в образователната институция, вследствие на която училището от институция със затихващи функции се превръща в модерно образователно средище.

Keywords: change management; educational institution; modern center

Съвременните организации са подложени на разнородни по вид промени в своето развитие в резултат на множество фактори, които комплексно влияят върху структурните изменения, човешките ресурси, материално-техническата база и финансовото състояние на дадената институция. Промените в организацията са съвкупност от целенасочени действия, обединени в процес на развитие, чиито функции търпят положителна промяна, когато промените са планирани и осъществени стратегически правилно, или отрицателна промяна (регрес), когато промените са реактивни, непланирани, неправилно насочени.

Факторите, които влияят върху качеството на промените, най-общо могат да се разглеждат като меки и твърди: меките фактори са културните политики, възгледите, комуникацията; а твърдите са стратегията на организацията, финансовите стимули, правилата и системите за награждаване и наказание. От друга страна, се намесват и фактори, свързани с реакцията на човешките ресурси, когато се осъществява дадена промяна. Реакциите могат да бъдат положителни (подкрепящи промяната) и отрицателни (блокиращи промяната). При предприемане на действия за промяна ръководството на институцията е длъжно да анализира и предвиди ефекта от тези две поведения и в зависимост от това да избере стратегията на промяната.

Спрямо видовете промени (реактивни или планирани) ръководството избира различна стратегия, която може да бъде: рационална, силова и еволюционна. Рационалната стратегия е логически изготвен документ, който се следва от персонала в организацията, изготвен е от експерти и дава решения с широк обхват. Тя обаче има своите недостатъци: липсва вътрешна зрялост и готовност за промените, наложени отвън; съпротивата е голяма; не се държи сметка за йерархията на длъжностите.

Силовата стратегия е най-бързият начин за промяна – решенията са радикални, посоката е ясно очертана и не подлежи на обсъждане. Но при този вид стратегии съпротивата е голяма, налице е неразбиране от страна на персонала, което поражда засилване на мерките за санкции и контрол. Оптималната стратегия за промяна се оказва еволюционната, особено в организации с висок интелектуален капацитет на служителите. При тази стратегия промените се движат от долу нагоре, служителите участват активно в дейностите по промяната, имат позиция, която е взимана под внимание, генерират идеи. И тази стратегия обаче има своите недостатъци – вечни експерименти, не всеки от които е успешен, липса на предварително очертана посока, нееднозначно разчетени сигнали за риск и оттам – неправилни решения.

Оптималната стратегия за промяна съдържа елементи от трите вида стратегии в различни съотношения и комбинации в зависимост от целите на организацията, обхвата на промяната и очаквания резултат. Външните експерти могат да дадат предложение, което да се обсъжда и тества в организацията, след което служителите генерират идеи, които ръководството тества и накрая налага избраната от него промяна. Така се случи промяната в едно основно училище, което от изостанало селско училище се превърна във водещо училище в България.

Начално състояние на системата

Основно училище „Стою Шишков“ – село Търън, община Смолян, до 2000 г. е училище със затихващи функции, в което ежегодно учениците намаляват с около двадесет. Успехът на учениците е нисък, приемът в елитни учебни заведения след седми клас е сведен до минимум. Мотивацията за учене на учениците е ниска поради множество обективни и субективни фактори. В далечното минало е имало родители, които са спирали децата си от училище, когато навършат възраст, в която могат да работят земеделска работа. Практикувало се е заплащане на рушвети, за да се отпише дете, подлежащо на задължително обучение, от училище.

Персоналът в училището се състои от педагогически специалисти със средна възраст 48 години. 80% от тях са магистри по дисциплините, които преподават, а 20% са бакалаври. Няма нередовни учители или учители с пониско образование. Липсата на финансов ресурс пречи за изграждането на съвременна образователна среда. През 2000 г. в училището няма дипломиран компютърен специалист, има един учител по чужд език, изучава се един чужд език. Учебният план е по Наредба №6 без възможност за добавяне на нови и интересни за децата учебни часове.

Материално-техническата база през 2000 г. е в задоволително състояние. През 2001 г. РЗИ издава заповед за затваряне сградата на училището поради липса на санитарен възел в нея. Документите се изготвят на пишеща машина „Марица“. Няма компютър и никой от персонала не умее на работи на такъв.

Области от дейността на училището, които се нуждаят от промяна

Човешки ресурси. В училището е необходим специалист по информационни технологии. Нужен е още един учител по чужд език. Останалите служители се нуждаят от преквалификация и подсилване на мотивацията за работа. Помощният персонал също се нуждае от подобряване на мотивацията и от обучение за правилно общуване с учениците на книжовен български език. Учениците имат необходимост от изцяло обновен образователно-възпитателен процес с интерактивни уроци и модулно обучение съобразено с интересите им. Наложително е включването им в проекти, които да ги запознаят с различни възможности за реализация и избор на професии.

Материално-техническа база. МТБ в училището трябва да се обнови основно. Сградата се нуждае от основен ремонт. Необходимо е изграждането на вътрешен санитарен възел. Оборудването трябва да бъде подменено. Кабинетите е необходимо да се заредят с нови учебни помагала и пособия. Необходимо е връзка с интернет, както и компютърни кабинети.

Финансиране. През 2000 г. училището е на ръба на оцеляването. Сградата се отоплява с дарение на община Смолян. Нужни са финансови средства за закупуване на топливо, компютри, материали. Необходимо е финансирането на столовото хранене на учениците, тъй като безплатният обяд е важно топло ядене.

Стратегия за промяна в ОУ „Стою Шишков“

На 08.02.2001 г. училището има ново ръководство, което решава да даде нова посока на развитие на учебното заведение. Започва се по еволюционния начин с разговори със служителите, като се включват въпроси за състоянието на учебното звено, причините за това състояние и се дава възможност за предложения за изход. Така стартира от долу нагоре идеята за промяна. Събрани са мненията на педагозите и техните виждания за бъдещето на училището, но общата картина, която се очертава след анализа на данните, е, че персоналът, като цяло, не е готов за радикална промяна в методите на работа и в отношението към учениците. Откроява се един важен обединяващ стремеж на всички учители – по-добро финансиране, по-високи заплати, по-голям процент СБКО.

Ръководството на училището изхожда от обединяващия финансов елемент на желаната промяна и набелязва няколко оперативни краткосрочни цели: увеличаване броя на учениците и оттук – увеличаване бюджета на училището; участие в проекти и оттук – повишаване заплащането на педагозите; регистриране на училищно настоятелство за събиране на дарения, които ще подпомогнат ремонтването на сградата и кабинетите, за да работят учителите в по-приятелска среда.

Като начало, промяната се завърта около личността на учителя, защото тя е адресат на промяната и неин генератор, от нея в най-висока степен зависи

ще се случи ли нещо полезно за развитието на училището. Докато текат мероприятията по набиране на ученици и създаване на училищно настоятелство, ръководството подготвя серия от семинари, тренинги и обучения на теми от методическата подготовка на учителя, статистика за състоянието на образованието в други страни и защо е така, нови революционни постижения в педагогическата мисъл, формиращо оценяване на учениците, умения за общуване с родители, структура на учебния час и др., които постепенно във времето въоръжават педагозите с необходимите им образователни технологии и подхранват творческата им енергия.

Изградени са комисии за писане и управление на проекти, създадена е комисия по даренията, която започва привличането на финансов ресурс. Със спечелването на първите проекти учителите усещат две неща: първо се променя финансовото им състояние и второ – постигат учебни успехи с учениците си. Идват първите награди от общински, регионални и национални състезания. Учениците започват да демонстрират по-обвързващо отношение към образователно-възпитателния процес, успехът им се подобрява, неизвинените отсъствия спадат рязко.

Така, движейки се от материалното благополучие към творческата активност, педагогическият екип осъществява неусетно прехода от безразличие в учебната работа към лична ангажираност в дейностите по спасяване на училището.

Даренията се натрупват и става възможно изграждането на вътрешен санитарен възел, но парите стигат само за материали и учителите решават сами да построят тоалетните. Това е първата индикация, че групата на педагозите се превръща в екип от сътрудници, мотивирани да успеят в общата цел да превърнат училището в желана територия за децата. Възелът е построен с учителски и родителски труд, като остават средства за обзавеждане с компютри.

Назрява момент за трудно решение, тъй като е необходимо да се ограмоти компютърно педагогическият екип. Ръководството отново избира меката сила за въздействие – предлага курс за компютърна грамотност, който да се води в училището от външен специалист, и организира поредица от демонстрации преди започване на курса, за да се убедят учителите в огромните възможности, които компютърът предоставя за атрактивно провеждане на учебния час. Резултатите са отлични – 100% от педагозите са компютърно грамотни в края на 2002 година. До 2008 г. училището има компютърни кабинети и интернет връзка. Съпротивата срещу въвеждане на новите технологии е минимална, тъй като промяната не се осъществява силово и винаги е обвързана с различни видове поощряване на служителите.

През целия този период съгласно стратегическата рамка на организацията се провеждат външни обучения на персонала, съчетани с екскурзии и различни форуми, тече и вътрешноквалификационна дейност, която става все по-бо-

гата и с натрупването на данни педагогическият екип получава възможността да издаде диск с педагогически практики, статии и уроци, които да се ползват от други учебни заведения. По проект е финансирано издаването на детска книга „Приказка за Европа“, която популяризира името на училището като просветно средище от нов тип – отворено за учениците и новите световни тенденции в педагогиката. Периодът на промяната в ОУ „Стою Шишков“ е дълъг, но самата промяна е ефикасна и осъществена без сътресения за персонала.

Благодарение на правилната комбинация от стратегии за промяна и творческото взаимодействие между педагозите ОУ „Стою Шишков“ – село Търън, днес е средищно и защитено учебно заведение, което приема ученици от шест населени места; училище с увеличаващ се брой ученици и модерна материално-техническа база.

В училището работят двама информатици и четирима учители по чужд език. Изучават се два чужди езика, информационни технологии. Учениците преминаха обучение в две академии като извънкласни дейности, финансирани по проекти. Функционират два клуба, единият от които ежегодно печели общински и регионални награди. Учениците участват с удоволствие в олимпиади, а един възпитаник на учебното заведение през 2013 година получи наградата на Президента на Р България.

Педагогическият персонал също има своите постижения, за които в училището се получиха седем награди „Учител на годината“ на община Смолян, четири почетни отличия „Неофит Рилски“ и едно отличие „Свети Иван Рилски“ на МОН. Педагогическият екип понастоящем е кандидат-член на Академията за гражданско общество в България.

За учебната 2013/2014 училището е удостоено с почетно отличие от МОН за цялостна политика в осъществяването на извънкласни и извънучилищни дейности. През 2015 година учебното заведение става Глобално училище на България, а през 2016 година – Училище на бъдещето, което му позволява да участва в програмата на фондация „Америка за България“ за училищни лидери в образователните технологии.

Създаден е първият в Родопите училищен център за проектно базирано обучение с възможност за качествено различна организация на образователно-възпитателния процес.

Това е признание, че промяната може да бъде пълна, трайна и успешна във времето. Единственото изискване за това е да се диагностицира правилно проблемът и да се избере подходящата стратегия за възможно най-безболезнен преход от състояние на застой или спад към състояние на възход. Залог за успех е и съобразяването с груповото мнение, което е сила, движеща или спираща промяната. Ръководител, който пренебрегва груповото мнение, е обречен на провал. Ако груповото мнение не отговаря на заложените в страте-

гията за промяна цели, ръководителят е длъжен да набележи серия от мерки, които ще приближат общите нагласи към новата визия на организацията. Успехът, постигнат с общи усилия и осмислен като общ резултат от служителите в организацията, е удовлетворяващ, траен и предразполага екипа към нови търсения, за да не спира възходът на промяната. Този непрекъснат процес е изключително необходим в глобалния бързо променящ се свят.

MANAGEMENT OF CHANGE

Abstract. The text contains a description of the scientific management of the change in an educational institution. As a result the school turns - from an institution with fading functions, to a modern educational centre.

✉ **Ms. Diana Dimitrova**

Principal

Primary school "Stoyu Shishkov"

Village of Taran, Smolyan Municipality, Bulgaria

E-mail: dianadimitrova66@abv.bg