

НЕОБХОДИМОСТ ОТ СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В УЧИЛИЩНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Ина В. Дикова

NECESSITY FOR STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SCHOOL ORGANIZATIONS

Ina V. Dikova

ABSTRACT: The reality in many school organizations, and perhaps in most of them, is that the functions associated with Strategic human resource management are not being applied in the most efficient way. That is why the purpose of this report is to point out the main reasons defining the necessity of its use in schools and also to note the main elements of Strategic human resource management applied in the system of Bulgarian school education.

KEYWORDS: strategic human resource management, school organizations

1. Необходимост от стратегическо управление на човешките ресурси в училищните организации

Концепцията за стратегическото управление на човешките ресурси (СУЧР) възниква в САЩ скоро след развитието на концепцията за управлението на човешките ресурси (УЧР) през 80-те години на миналия век. Оттогава тя придобива широко международно признание и привлича вниманието на изследователи от целия свят. След 90-те години на XX-ти век СУЧР започва да се развива интензивно и се превръща в едно от най-важните направления на УЧР, което чрез практиките си улеснява прилагането на ефективни политики в областта на човешките ресурси, за да отговори на изискванията на служителите, като същевременно допринася за постигането на организационните цели.

СУЧР в съвременното училище като специфична социална институция с идеална цел и като особен обект на управление, придобива все по-голямо значение в условията на непрекъснато развиващото се общество, основано на знанията и в резултат на процеси като глобализация, иновации, технологичен напредък, автономност, децентрализация, конкуренция на пазара на образователни услуги. Ето защо необходимостта от прилагане на Стратегическото управление на човешките ресурси в училищните организации се признава все повече през последните години. И това е така, тъй като СУЧР притежава сериозен потенциал за увеличаване на образователните резултати на учениците чрез засиленото участие, мотивация на учителите, а оттам и за ефективното постигане на стратегическите училищни цели.

Няколко са основните причини, поради които училищата следва да прилагат СУЧР. Първата от тях е свързана със **съвременната външна среда на функциониране на училищата**, която става все по-сложна, динамична, турболентна и трудна за прогнозиране. Някоя организация, в т.ч и училищната, не съществува във вакуум, а развива дейността си в среда, в която съществува и се конкурира. Адаптирането на всяка организация към външните промени изисква време за изпълнение, което само креативното стратегическо планиране с всеобхватна външна ориентация може да осигури.

В тази връзка от ключово значение за успеха на всяка организация, включително и училищната е способността ѝ да реагира адекватно, ефективно и навременно на промените във външната ѝ среда, което не може да се осъществи чрез използването на традиционните методи за управление. Традиционният авторитарен, ориентиран към контрола стил на управление,

прилаган в несигурна среда (каквато е днешната), може да доведе до неадекватно поведение спрямо промените и тяхното закъсняло адаптиране. Както посочва Петър Балкански „в практически план административно-командният стил на управление на училището нанася вреда на развитието на училището, деформира съзнанието, убива инициативата“ (Балкански, П., 2005, с. 9). Въпреки това „начинът на управление на не малка част от училищата продължава да възпроизвежда наследени от миналото традиционни административно-бюрократични практики, стереотипи и манталитети, които са в остро противоречие с изискванията за качество, ефективност и професионализъм в управленската дейност“ (пак там, с. 5).

За да може училището да се превърне в гъвкава, адаптивна и учеща организация, способна да отговаря адекватно на промените в социално-икономическите условия, в които съществува, то трябва да прилага системен подход към стратегическото управление на човешките си ресурси.

Прилагането на СУЧР може да помогне на директорите в развитието на нови умения (като например креативност и иновативност при управлението на организационните промени) и разработването на стратегии за управление на училището като сложна и адаптивна система в непредсказуема и несигурна външна среда.

Типичен пример за това как промените във външната среда оказват влияние върху развитието на училището, е пандемията COVID – 19, която засегна учебната 2019/2020г. Усилията за намаляване на разпространението ѝ чрез социално дистанциране и самоизолация доведоха до пълното затваряне на всички училища в страната. В резултат на това учениците преминаха от традиционна към онлайн форма на обучение. Ключов фактор за успешния и бърз преход е способността на училищата да реагират навременно и да се адаптират към променящите се обстоятелства – готовност да управляват новите реалности и да се възползват от възможностите, което се постига чрез ефективно прилагане на СУЧР.

На второ място е признаването на факта, че **учителите играят основна роля в постиженията на учениците**, следователно успехът на училищата в посрещането на непрекъснато нарастващите очаквания относно постиженията на учениците, зависят главно от компетентността и усилията на техните учители. Както посочва Д. Господинов „качеството на образователния продукт, създаван от системата на средното образование, не може да надхвърля качеството на учителите, ангажирани в процеса на обучение“ (Господинов, Д.,2015, с.50). В този случай СУЧР може да се разглежда като средство за усъвършенстване дейността на учителите в постигането на училищните цели.

Въпреки че учителите оказват най-голямо влияние върху резултатите на учениците, дейностите по човешките ресурси често са действията, които правят това обучение възможно. Например чрез СУЧР могат да бъдат наети ефективни учители, подходящо компенсирани, задържани и развивани за по-нататъшно увеличаване на резултатите на учениците. Очевидно е, че ефективните училища са тези, които се развиват като продукт на ясно планирани процеси под формата на стратегическо управление.

Следващата причина е свързана с **качеството на образование**. Една от съществените причини, свързана с различията в качеството на образованието между училищата, е качеството на прилаганите управленски практики.

Доказателство за това са резултатите от последното участие на България в Програмата за международно оценяване на ученците (PISA) през 2018г., които отбелязват спад спрямо тези от 2012 г. и 2015 г. и в трите изследвани области – четене, математика и природни науки. Средният резултат по отношение на четивната грамотност на българските ученици е 420 точки, който е значително по-нисък от средния за ОИСР – 487. Това поставя България на 54-то място от общо 79 държави, участвали в PISA, 2018 г. Тревожен е фактът, че делът на учениците с резултати под второ равнище (определя се като критичен праг в постиженията на учениците) е 47,1 % (22,7 % за ОИСР) и само 2, 4 % (8,7% за ОИСР) са с резултати на пето и шесто равнище (най-високите равнища). Подобен е резултатът и по математика – 436 точки спрямо средният резултат на учениците в държавите членки на ОИСР - 489. По този показател България е на 49- то място. Данните също така показват, че учениците под второ равнище са 44, 9% (28,7% за ОИСР), а с резултати на пето и шесто равнище – 4, 2% (9, 4 % за ОИСР). Що се

отнася до природонаучната грамотност, страната ни заема 56-то място, като средният резултат на учениците е 424 точки, а този на държавите от ОИСР – 489. Изследването показва, че 46,6 % от учениците са под второ равнище и едва 1, 5 % са се справили с задачите от пето и шесто равнище (PISA, 2018) .

Тези резултати показват, че в България делът на учениците с резултати под критичния праг на постижения (под второ равнище) е изключително висок, а делът на тези с високи резултати (на пето и шесто място) – тревожно нисък. Изследването потвърждава запазването на негативната тенденция към силното проявление на феномена „образователна бедност“, което изисква мерки за промяна, касаещи и учителите. Неоспорим е фактът, че качествените учители са едни от най-важните свързани с училището фактори, които могат да подобрят образователните резултати на учениците и които обясняват поне част от разликата в ефективността между самите училищата. Ето защо, за да подобрят качеството на своите преподаватели, училищата могат да използват следните три механизма, които попадат в областта на СУЧР: набиране на качествени учители, тяхното стратегическо задържане (и отстраняване на по-малко ефективните учители) и професионално развитие на учителите, които вече са в училището. Тези три механизма е добре да бъдат използвани взаимно, а не поотделно, тъй като дори да може да наеме ефективни учители, ако училището не успее да ги задържи, то тогава ефектът е краткосрочен. Дори и да запази добрите си учители, но не ги развива, ефектът пак е същият.

Сериозен проблем е и **недостигът на преподаватели** особено в малките училища в страната, които срещат затруднения в привличането на квалифицирани учители поради:

- недостатъчно заплащане на учителския труд;
- нисък социален статус на учителската професия;
- непривлекателност на професията за младите хора;
- лоша материална база на училищата в малките населени места;
- необходимост от пътуващи учители в селските училища;
- трудности при работата с ромския етнос;
- проблеми в отношенията с родителите на учениците;
- поради демографските тенденции и произтичащото от тях намаляване броя на учениците част от работните места в малките училища са с непълен норматив (Господинов, Д., 2019, с.114).

Въпреки мерките, които държавата предприема с цел привличане на бъдещи учители, все още е на лице ясна тенденция към застаряване на педагогическите специалисти, което от своя страна също води до недостиг на преподаватели. Така например, според данни на НСИ за учебната 2018/2019 година, 50, 2 % от общия брой на всички педагогически специалисти в общообразователните училища (50846) в страната е на възраст над 50 г., което означава, че само след няколко години те ще достигнат пенсионна възраст, като 11, 8 % от преподавателите вече са над 60 г. В същото време само 4,7 % са под 30 годишна възраст., т.е. образователната ни система трябва много спешно да реагира на острата нужда от осигуряването на достатъчно компетентни и мотивирани млади учители. Но не всички училища знаят как да привлекат и запазят точно този запас от учители. Програмите за наемане на учителите са най-ефективни, когато се прилагат като част от по-широка, цялостна стратегия за задържане, а не самостоятелни инициативи.

Недостигът на млади учители представлява един стар и остър проблем в системата на нашето училищно образование, изискващ стратегически мерки в УЧР, тъй като значителна част от младите учители напускат училище не само в първите години, но и първите няколко месеца от тяхното назначаване. Една от основните причини за това е, че те не получават достатъчно подкрепа при постъпването на работа. Това, което поддържа добрите учители, са структурирани и интензивни програми за професионално развитие, които позволяват на новите учители да бъдат наблюдавани и да наблюдават по-опитните от тях, да бъдат част от групи, където всички учители споделят и израстват заедно и се учат да уважават работата на другия. Важно е да се отбележи, че професионалното развитие е невъзможно без действащи програми за въвеждане на новоназначените служители. Въвеждането е цялостен, съгласуван и многогодишен процес на професионално развитие с цел обучение, подкрепа и задържане на

новите учители, което след това безпроблемно става част от програмата за учене през целия живот. Няма две еднакви програми за въвеждане. Елементите на всяка програма зависят от индивидуалната култура и специфичните нужди на всяко уникално училище или район. От друга страна, важен компонент на процеса на въвеждането е наставничеството. То представлява действие, чиято основна функция е да помогне на новоназначените учители.

Понастоящем въвеждането на новоназначените учители в училище се свежда основно до използването на наставничеството и то дава определени резултати. Необходимо е обаче за в бъдеще да се използват в по-голяма степен, като се използва опитът на развитите страни – обучение на наставниците, обучение на новоназначените учители без трудов опит, консултации, споделяне на опит между млади учители, наблюдение занятията на колеги с опит, оказване на помощ за интегриране в системата на неформалните отношения и др.

Друга причина, налагаща необходимостта от прилагане на СУЧР, са **промените в образованието, които изискват усвояването на нови компетентности от учителите**, касаещи училищното образование, в резултат на което те трябва да се обучават и развиват професионално, за да могат да прилагат наученото в ежедневните си практики. В тази връзка, СУЧР може да се разглежда като начин, чрез който училищата да предлагат на своите учители възможности за непрекъснато професионално развитие.

Тези нови компетентности могат да бъдат:

- Компетентност за работа със съвременни информационни технологии;
- Компетентност за работа в интеркултурна образователна среда;
- Компетентност, необходима за успешното задържане на ученици, които са в риск от отпадане от училище;
- Компетентност за работа с ученици със СОП;
- Компетентност за работа с ученици със затруднения в ученето;
- Компетентност, свързана с подобряване на постиженията от PISA.

И накрая, но не на последно място, училищата по целия свят изпитват **затруднения в привличането на достатъчно висококвалифицирани учители**, но дори и да ги привлекат, твърде много млади учители се отказват поради факта, че работната среда не отговаря на техните очаквания. Най-честите причини, свързани с трудността при привличането на талантиливи млади хора, са свързани с: ниското заплащане, отрицателното отношение към учителите в някои обществени слоеве, ниският престиж на преподавателската професия, влошаване на дисциплината в час, недостатъчни възможности за професионално развитие, непривлекателни условия на работа и др. За да имат мотивирани и ангажирани учители и за да могат те да посрещат непрекъснато нарастващите очаквания от страна на обществото, училищата трябва да се превърнат в учещи организации, които съзнателно и постоянно да се стремят към подобряване на качеството, което от своя страна изисква прилагане на СУЧР.

Задържането на таланти също е важен аспект от СУЧР. Всъщност нарастващото значение на задържането на служителите за успеха на организацията се дължи на възхода на СУЧР. Върху задържането на талантиливи учители в училище влияят следните четири елемента: въвеждане и менторство, управление на изпълнението, професионално развитие и възнаграждения.

Ето защо СУЧР може да бъде ключът към минимизиране недостига на персонал в училищата.

Привличането и задържането на учители е сериозен проблем за селските училища, училищата в отдалечени райони и за училищата в които учат висок относителен дял ученици от ромски етнос. Високото текучество при тези училища, сериозно затруднява нормалното им функциониране и също изисква стратегически подход за неговото решаване или минимизиране.

2. СУЧР в системата на българското училищно образование

Вече почти две десетилетия в нашите училища се прилага стратегическо управление. С приемането на ЗПУО през 2016 г. се запази неговият задължителен характер. Във връзка с изискванията на чл. 263. (1), т.1 от ЗПУО, всички училища в системата на училищното образование са длъжни да разработят стратегия за своето развитие за период от 4 год. Законът не

изисква от училищата мерки в сферата на стратегическото управление на човешките ресурси, поради което се прилагат само отделни техни елементи в отделни училища.

Една от основните цели на Националната стратегия за развитие на педагогическите кадри (2014–2020) е „създаване на условия за привличане, задържане и развитие на нови за системата педагогически кадри и на специалисти с високо равнище на професионална подготовка“ (Национална стратегия за развитие на педагогическите кадри“ (2014–2020), с.37). В стратегията могат да се открият някои дейности, имащи пряко отношение към прилагането на СУЧР в училище във връзка с реализирането на тази цел са (пак там):

- Разработване на адаптационни програми за учители на възраст до 35 години според нуждите на области, общини и др.
- Разработване и прилагане на механизъм за привличане, професионално развитие и задържане на педагогически кадри на възраст до 35 години.
- Осигуряване на подкрепяща среда за педагогически кадри на възраст до 35 години.

В Стратегията се предвижда тези дейности да се осъществят чрез:

- Разработване на пакет от мерки и стимули за повишаване мотивацията на педагогическите кадри за професионално усъвършенстване и активност при прилагането на иновативни практики.
- Създаване на механизъм за обвързване на професионалното развитие на педагогическите кадри със съответстващо възнаграждение.
- Разработване на механизъм за ангажиране на институциите, бизнеса и неправителствения сектор за осигуряване на допълнително финансиране и ресурсно обезпечаване на мерките за привличане и задържане на педагогически кадри на възраст до 35 години в образователната система.
- Разработване на социални пакети за учители на възраст до 35 години – минимален праг на заплащане, достъп до информация, възможност за възстановяване на транспортни разходи, когато местоживеенето и местоработата са в различни населени места, и др.
- Увеличаване дела на педагогическите кадри, които са участвали в продължаваща квалификация.

Прилагането на СУЧР в българското училище е необходимо и с оглед успешното изпълнение на следните функции на директора като орган за управление и контрол на държавно и общинско училище, установени в чл. 31. (1) от Наредба 15 за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти, а именно:

- Управлява и развива ефективно персонала;
- Осигурява условия за повишаването на квалификацията и за кариерното развитие на педагогическите специалисти;
- Утвърждава план за организирането, провеждането и отчитането на квалификацията съобразно стратегията за развитие на институцията.

Ролята на директора за подобряване изпълнението както на учителите, така и на управляваното от тях училище е от жизненоважно значение. Човешкият ресурс е най-важният и уникален актив, с който всяко едно училище разполага. Ето защо важноста на управлението на този ценен актив е предизвикателна задача за всеки успешен училищен директор. В тази връзка, въпросът за управленските компетентности на директорите и заместник-директорите придобива все по-голяма важност, тъй като могат да се използват като инструмент за постигане стратегическите цели на училището, както и за придобиване на конкурентно предимство. Тези компетентности се определят в техния професионален профил. Така например в Приложение № 3 към Чл. 42. (2) от Наредба 15 са посочени следните изисквания, попадащи в сферата на СУЧР, които училищните директори следва да притежават:

- Притежава знания и умения за стратегическо и оперативно планиране, ефективно прилага политики за развитието на институцията.
- Планира ефективно, разпределя и управлява човешките ресурси.
- Познава и прилага подходи, методи и добри практики в областта на управлението и развитието на човешките ресурси.

- Стимулира педагогическите специалисти за участие в проекти на институцията.
- Подкрепя наставничеството на млади и новоназначени педагогически специалисти.
- Стимулира педагогическите специалисти за създаване, прилагане и популяризиране на иновации и добри практики.
- 4 Прилага индивидуален подход към членовете на екипа и ги мотивира за професионално развитие в съответствие със стратегията за развитие на институцията.
- Идентифицира собствените си потребности и определя цели, ориентирани към непрекъснато професионално развитие.

Същите изисквания се отнасят и за заместник-директорите, чиито компетентности са регламентирани в Приложение № 4 към същата Наредба.

СУЧР намира израз и в Стратегиите за развитие на образованието, които някои общини са приели, вместо изискваната на основание чл. 197.(1) и (2) от ЗПУО – Стратегия за личностно развитие на децата и учениците. Основните приоритети, които общините си поставят, са свързани с подпомагане в изграждането на ключови педагогически кадри чрез повишаване на тяхната квалификация и мотивация.

Въпреки признаването на необходимостта от прилагане на СУЧР в училищните организации тази област все още е сравнително слабо развита в образователния сектор и трудно се прилага по системен и ефективен начин. По-конкретно, училищата влагат много усилия в прилагането на единични практики – като програми за обучение на учители, подобряване на процедурите за набиране и подбор, заплащане, свързано с изпълнението, но ефектите от тези усилия остават неоптимални. Причините за това могат да бъдат: лоша връзка между различните практики, свързани с човешките ресурси; фактът, че хората, които прилагат политиките, нямат необходимите знания и компетентности; и фактът, че много от програмите за обучение не отговарят на нуждите на учителите.

Литература:

1. Балкански, П. (2005) Професионализацията на управленската дейност на училищните ръководители – условие за ефективно управление на училището. Книга Педагогика. Международна конференция „Развитие на образованието чрез трансформация и професионализация на управлението“.
2. Господинов, Д. (2015) Анализ върху закона за предучилищното и училищното образование. Българско списание за образование. Брой 2.
3. Господинов, Д. (2019) Политики по Управление на човешките ресурси. Авангард Прима, София 2019.
4. Закон за предучилищно и училищно образование
5. Национална стратегия за развитие на педагогическите кадри (2014–2020)
6. Наредба 15 за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти
7. Мониторинг на образованието и обучението 2019 г.

Ина Валериева Дикова
докторант – Софийски университет „Св. Климент Охридски“
Факултет по педагогика
Катедра: История на педагогиката и управление на образованието
dikova.ina@abv.bg