

РОЛЯТА НА ДИРЕКТОРА ЗА ПРЕВРЪЩАНЕТО НА УЧИЛИЩЕТО В „УЧЕЩА ОРГАНИЗАЦИЯ“

Елена Александрова Стефанова

РИО – Видин

Навлизането на новостите, промяната на парадигмата в повечето случаи се възприема като отрицание на старото и когато говорим за "стратегическо развитие", сякаш критикуваме отсъствието на перспективно управление; когато пропагандираме "гарантиране на качеството" или "управление на качеството", сякаш демонстрираме по този начин липсващото до момента качество. Усещането или възприемането на новото, като критика към старите модели от своя страна поражда съпротива. За да се ограничи разрастването на съпротивата към промяната е необходимо убедително аргументиране на необходимостта от промяна и защо предложената иновация е подходяща за решаването на проблемите.

Когато се говори за "качеството в училищата", следва да намерим отговорите на следните деликатни въпроси: Учителите ли не са достатъчно добри? В ръководството ли са слабостите? Рамковите условия като брой на ученици в една паралелка и оборудването ли са лоши и неблагоприятни? Защо не може да се разчита на оценяването на резултатите на базата на оценките на учениците? С какво едно училище с високо качество се различава от останалите?

Ако бъдат спестени анализът и отговорът на тези въпроси и твърде бързо се привнесат или наложат методи и "инструменти", то съществува рискът, те да бъдат усвоени от организацията, без да се научи нищо от тях и да се извлече съответната полза. За управлението на качеството се работи, то се постига: "Стараме се до изтощение, а нищо не се променя" - така звучи дълбоката въздишка след няколкогодишно практикуване на управление на качеството.

Питър Сендж определя учещата организация като място където хората непрестанно усъвършенстват способността си да постигат желаните резултати, където се създават нови и експанзивни модели на мислене, където се дава воля на колективните цели, и където хората непрестанно се учат на това, как да учат заедно./2/ Споделените мисли пренасят фокуса върху „възловият процес“ в училището - ученето, и легитимират главните герои - учителите и учениците, които изпълняват ролята и на

наблюдатели, на обучаеми и обучители. Вече не е достатъчно само задоволяването на всяко дете още от най-ранна възраст с определени знания, от които то ще може да черпи за бъдещето. Всеки един човек трябва да се научи, да учи през целия си живот, да умножава знанията си, да развива способностите и квалификациите си и да се приспособява към един променлив, комплексен и свързващ ни взаимно свят.

Това от своя страна е първата стъпка към внедряването на резултатите, а именно обмен и оценка въз основа на собствените наблюдения. По този път се набавя ценна информация за процесите в организацията, наречена училище. Допълнителните дейности намират своя смисъл и стойност чрез подпомагащата си функция по отношение на обучението: работата с родителите, заседанията на педагогическите съвети, съвместната работа на учителите, учебната програма на училището, управлението .

Визията за образователно качество е всъщност визия за развитието на образователната система. Адекватната представа и прилагането на система за неговото управление са предпоставка към хармонизирането на реалностите на регионалната образователна система с националния образователен проект и за устойчиво развитие в съответствие с потребностите на всяко отделно дете и на цялото общество.

В теорията на П. Сендж качеството на организацията се разглежда като споделена отговорност между нейните членове, а лидерството е децентрализирано така, че да се приложи капацитета на всеки един от членовете в продуктивна дейност, насочена към постигане на общата за всички цел.

В определението на П. Сендж за учещите организации е поставен акцент върху колективния стремеж към постигането на споделена цел, чрез прилагането на нови модели на мислене и непрекъснато разширяване на компетентностите на членовете на организациите.

От ключово значение за просперитета на организациите е да са гъвкави, адаптивни и продуктивни в ситуации на бързи промени. От друга страна организациите, които непрекъснато разширяват способността си, изискват основна промяна на мисленето на своите членове. Сендж посочва пет основни компонента, които правят организациите ковергентни и способни да правят нововъведения и те са системно мислене, личностно утвърждаване, мисловни модели, обща визия и екипност. Училището, като всяка една друга организация, може да бъде по-гъвкаво, адаптивно и продуктивно в отговор на нарастващите обществени потребности, чрез прилагането на

нова управленска концепция за „учещо се училище“. Това е постижимо, чрез въвеждането на следните принципи на теорията за учеща се организация:

- Поставя личността на ученика в центъра на планираните дейности.
- Субект – субектната концепция и ефективни способи за мотивация на учениците като ключов компонент за ученето.
- Да ги научим да мислят чрез учене – подпомагане. Многообразни методи и техника на преподаването и иновационни подходи в урочната работа.
- Участие на ученици и учители в управлението и планирането на учебния процес както и в изпълнението чрез самоконтрол и в отчитането и анализа чрез самооценка.
- Учителят като мениджър на класа, делегира отговорности и стимулира положителни изяви.

Познаването, споделянето и въвеждането на водещите принципи на съвременното управление от страна на регионалните образователни структури фасилитира процеса на промяната и осигурява среда за формирането и развитието на училищни лидери от нов тип, които са отговорни за изграждането на организациите, в които хората непрекъснато разширяват своите способности, избистрят общата визия и подобряват споделените модели на мислене. А това от своя страна означава, че те се отнасят отговорно към ученето.

В своята теория П. Сендж разглежда три аспекта на лидерството, а именно да бъдеш дизайнер, разпоредител и учител в учещата организация.

Мениджърът на учещата се организация като дизайнер на политиките и стратегиите има ключова роля, но задачата на лидера е не само да се формулира целта, визията и ключовите ценности, но и да успее да ги превърне в споделен стремеж на цялата организация. Първата стъпка в тази посока е да се формулират ценностите, визията и целите в живота на хората и те от своя страна имат ключово значение, но дефинирането на споделена визия означава да генерираш дългосрочна ориентация и разбиране за ученето като безспорна необходимост. В този си роля задачата на лидера е да структурира процеса на учене в организацията, така че нейните членове ефективно да реагират на възникващите трудности и да развиват своето майсторство.

В ролята на стюард лидерът обслужва визията и има задачата да я управлява за благо на другите. В тази си роля лидерите не налагат собствената си визия, а по-скоро се учат да се вслушват в другите и да се променят, ако е необходимо. По този начин те създават условия за членовете на учещата се организация да бъдат въвлечени, да формират визията, която е както индивидуална, така и споделена с останалите.

Питър Сендж счита, че в ролята си на учители, лидерите могат да помогнат на членовете на своята организация за получат коректна и ясна представа за реалността,

защото притежават качеството да диагностицират състоянието и да отхвърлят лъжовните представи. Въздействието протича на четири нива – събития, модели на поведение, системни структури и цели, като голяма част от лидерите поставят акцент върху първите две. В учещата се организация въздействието се осъществява и на четирите нива, като фокусът е поставен върху стуктурите и целите. Този подход позволява по-широко и по-цялостно възприятие и възможност за преценка на силата, с която структурите въздействат на поведението. Ключът към успеха е възможността да се концептуализират прозренията, за да могат те да се превърнат в обществено знание, отворено към предизвикателствата и възможностите за бъдещо развитие. В този смисъл лидерът – учител не учи хората как да постигат цели, а га насърчава да учат и да си помагат за систематизиране на знанието.

Лидерите в учещата организация трябва да създават и да управляват творческо напрежение, като това, от своя страна, ще им позволи да виждат истината в променящите се ситуации.

Лидерите в учещите се организации са отговорни за формирането на среда, в която хората постоянно разширяват своите способности да разбират сложността на ситуациите, да формиират ясна визия за бъдещето и да подобряват споделените мисловни модели като по този начин те поемат отговорността за УЧЕНЕТО в своята организация.

Реконструкцията на теорията на Питър Сендж в модела на управление на образователните институции намира своето изражение в утвърждаващия се модел на диалог, консенсус при вземането на решения и формулиране на общи и споделени цели.