



СЪДЪРЖАНИЕ

ЕВРОПЕЙСКО ОБРАЗОВАТЕЛНО И ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКО ПРОСТРАНСТВО	3
ОРГАНИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА УЧИЛИЩАТА В ЕВРОПА	3
ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ПРОФЕСИОНАЛНИЯ ОПИТ И ОБУЧЕНИЕТО НА УЧИЛИЩНИТЕ ДИРЕКТОРИ В ЕВРОПА	6
МОДЕЛИ НА УПРАВЛЕНИЕ И СТРУКТУРА НА СИСТЕМИТЕ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА	10
УЧАСТИЕ НА УЧИТЕЛИТЕ ПРИ ОПРЕДЕЛЯНЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА УЧЕБНИТЕ ПРОГРАМИ НА УЧИЛИЩАТА В ЕВРОПА	10
УПРАВЛЕНИЕ НА УЧИЛИЩНАТА СИСТЕМА В АВСТРИЯ	15
СИСТЕМИ И ИНСТРУМЕНТИ В ОБРАЗОВАНИЕТО И НАУКАТА	19
АНАЛИТИЧНАТА ДЕЙНОСТ НА УЧИЛИЩНИТЕ РЪКОВОДИТЕЛИ - НЕРАЗДЕЛНА ЧАСТ ОТ МЕНИДЖМЪНТА	19
КОМПЕТЕНЦИИ И ДЕЙНОСТИ НА УЧИЛИЩНИЯ РЪКОВОДИТЕЛ В ГЕРМАНИЯ	22
КВАЛИФИКАЦИЯ НА УЧИЛИЩНИТЕ РЪКОВОДИТЕЛИ - МЕЖДУНАРОДНИ ТЕНДЕНЦИИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ЗА ГЕРМАНИЯ	26
ПРОФЕСИЯТА НА УЧИЛИЩНИЯ ДИРЕКТОР В ШВЕЙЦАРИЯ	31
ФАКТОРИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ИЗЯВЕНИ УЧИЛИЩНИ РЪКОВОДИТЕЛИ ВЪВ ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	35
ПОДГОТОВКА НА РЪКОВОДИТЕЛИ В НАЦИОНАЛНИЯ ИНСТИТУТ ЗА УЧИЛИЩНИ РЪКОВОДИТЕЛИ ВЪВ ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	39
ЦИФРИ И ФАКТИ	43
АВТОНОМИЯ НА УЧИТЕЛИТЕ ПРИ ВЪТРЕШНОТО ОЦЕНЯВАНЕ НА УЧЕНИЦИТЕ В УЧИЛИЩАТА В ЕВРОПА	43
ИНСТИТУЦИИ, ОТГОВАРЯЩИ ЗА ПОДБОРА НА УЧИЛИЩНИ РЪКОВОДИТЕЛИ В ГЕРМАНИЯ ПРЕЗ 2007 ГОДИНА	44
ДОПЪЛНИТЕЛНО ОБУЧЕНИЕ НА УЧИЛИЩНИТЕ РЪКОВОДИТЕЛИ В ГЕРМАНИЯ ПРЕЗ 2007 ГОДИНА	44
НАЦИОНАЛНА ПРОФЕСИОНАЛНА КВАЛИФИКАЦИЯ ЗА УЧИЛИЩНИ РЪКОВОДИТЕЛИ ВЪВ ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	45
УЧИЛИЩЕН МЕНИДЖМЪНТ В ГЕРМАНСКИТЕ ПРОВИНЦИИ БАВАРИЯ И БАДЕН ВЮРТЕМБЕРГ	46
МОДЕЛ НА ФИНАНСИРАНЕ НА ОБЩИНСКИТЕ УЧИЛИЩА В МАНХАЙМ, ГЕРМАНИЯ	47

(Продължава)

(Продължение)

ПРОЯВИ, ПРЕДСТОЯЩИ СЪБИТИЯ	48
РАМКОВО СПОРАЗУМЕНИЕ ЗА СЪТРУДНИЧЕСТВО В ОБЛАСТТА НА ПРОФЕСИОНАЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ В БЪЛГАРИЯ	48
ПЪРВА ПАНОРАМА НА ПРОФЕСИОНАЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ В БЪЛГАРИЯ	48
ДИПЛОМИТЕ ЗА ВИШЕ ОБРАЗОВАНИЕ С ХОЛОГРАМЕН СТИКЕР	48
НАГРАДИ	49
ПРОЕКТИ, ПРОГРАМИ, КОНКУРСИ	51
ИКТ И МЕНИДЖМЪНТ НА УЧИЛИЩАТА В БЪЛГАРИЯ	51
ПРОГРАМА ЗА КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ В БЪЛГАРСКИТЕ УЧИЛИЩА	53
ИЗПОЛЗВАНИ СЪКРАЩЕНИЯ	54

Бюлетинът INFOсвят
се изготвя по материали от реномирани
чуждестранни и български източници.

Редакционен съвет:
Ваня Грашкина, Олга Рачева,
Валя Славчева, Яна Панова,
Костадин Тонев, Милен Ангелов,
Юлия Дичева
Адрес: бул. "Д-р Г. М. Димитров" № 52 А
1125 София
тел.: 817 38 60
e-mail: requests@nacid.bg

Редактор: Яна Панова

Стилов редактор:
Нели Колева

ISSN 1312-4730



ЕВРОПЕЙСКО ОБРАЗОВАТЕЛНО И ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКО ПРОСТРАНСТВО

ОРГАНИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА УЧИЛИЩАТА В ЕВРОПА

Органите за управление в системата на училищно образование в Европа обикновено се идентифицират с трите главни инстанции (директори, учители и органи за училищен мениджмънт), които в рамките на училищата имат правомощия да взимат решения.

В повечето европейски страни в рамките на училищната автономия се създават нови **форми на училищен мениджмънт**, чиято основна роля са както взимането на решения, така и консултативните функции.

Задължителният характер и устройството на училищния мениджмънт обикновено се уреждат чрез общото законодателство или чрез административни постановления, които обезпечават рамката за пренасяне на отговорностите в училищата.

В **България, Дания, Естония, Франция, Литва** и **Словения** е предвидено създаването на органи за училищен мениджмънт.

Във **Великобритания (Англия и Уелс)** органите на училищно управление имат дългогодишна практика, въпреки че поради *голямата свобода на действие* по отношение на устройството и функционирането си, образователните органи на местно равнище не са задължавали училищата да създават училищен мениджмънт, преди да се приеме Законът за образованието от 1980 г.

В **Белгия (Френска и Германска общност)** този модел се възприема наскоро: през 1997 г. приетото законодателство (*décret missions*) налага създаването във *всички училища* на съвместен съвет (*conseil de participation*) във Френската общност и на учителски съвет (*Pædagogischer Rat*) в Гер-

манската общност.

В **Чехия** училищните органи за управление, които първоначално не са били задължителни, от 2005 г. придобиват задължителен характер.

В другите страни подобни изисквания се ограничават в рамките на част от училищната мрежа. Например във Фламандската общност на **Белгия** само общинските училища са задължени да създават такива органи.

В малка част от останалите европейски страни създаването на органи за училищен мениджмънт няма задължителен характер и решението за това е предоставено на самите училища. В **България, Латвия¹, Полша** и **Исландия** органите за училищен мениджмънт са споменати в общото законодателство или в наредби, които определят училищната автономия, но създаването им все още няма задължителен характер.

В **Унгария** законът от 1993 г. обезпечаваше известна форма на управление чрез *училищен борд*, който е отворен за представители на учениците, родителите и местната общност.

Органите за училищен мениджмънт в Европа имат **различна структура**, която по никакъв начин не е съотносима към степента на важност на присвоените им правомощия. Очертават се три основни типа:

Първи тип - органите за училищен мениджмънт са съставени от членове в рамките на училището, т.е. представени са само членове на училищното ръководство, учители, родители и ученици. Този модел е възприет от **Белгия** (Германска общност), **Дания, Германия, Италия** и **Люксембург** (са-

¹ Училищните директори са задължени да създадат училищен орган при искане на учителите и родителите.

мо за образователната степен ISCED 2).

Тези органи могат да имат *значителни правомощия* (както е в **Дания**) или да имат само *консултативна роля* (както е в Германската общност на **Белгия**). В някои страни е възможно включването на външни членове в органите за училищен мениджмънт, но взимането на решения е оставено на преценката на училището.

Втори тип - в по-голяма част от европейските страни органите за училищен мениджмънт са отворени за по-широко представителство, което много често включва членове на местните власти, които отговарят за образователната политика, а понякога участват и представители на по-широката общественост. При този тип структура е необходимо да се създаде баланс на правомощията между участващите разностранни професионални и потребителски групи (училищно ръководство, учители, родители, ученици, местни власти) и представителите на широката общественост (бизнеса, социални и културни групи и др.).

Устройството на органа за училищен мениджмънт може да отразява желанието за осигуряване на равнопоставеност между различните участващи групи. В Чехия например органът за училищен мениджмънт е съставен от по една трета членове - представители на местната власт, на училищния персонал и на потребителските групи (родители и ученици). Във **Великобритания** (Англия) са въведени принципи на ръководство, според които трябва да се осигури представителство на всички заинтересовани страни, свързани с училището - родители, училищен персонал, местна власт и общественост. В някои училища са включени и представители на фондации или съответни религиозни органи.

Трети тип - според повечето примери от практиката, съставянето на органи за училищен мениджмънт отразява следния принцип: правомощия за взимането на решения да се предоставят на една от участващите групи. По тази причина в страни като **Франция** и **Люксембург** правомощията са в ръцете на училищния персонал, докато в **Белгия** (Фламандска общност), **Естония** и

Латвия властта е дадена на външни представители (родители или представители на широката общественост).

Освен основните модели на структуриране на органите за училищен мениджмънт, в някои страни съществуват множество съвети с допълващи се задължения. Тази тенденция в развитието на училищния мениджмънт води до нарастване на комплексността на училищното управление. Такава е практиката в **Португалия**, където съвместни правомощия се упражняват от директора на изпълнителния съвет (управителен орган, съставен от членове на училищния персонал) и президента на училищния съвет (който е отворен за външни представители). Такава биполярност съществува и между управителните органи и органите за мениджмънт в **Белгия** (Фламандската общност). По подобен начин работата на училищните органи все по-често се съпътства от учителски съвети, чиято роля е да планират преподавателската дейност в училищата. Такава е практиката в **Латвия**, **Литва**, **Румъния** и отскоро във **Франция** (от 2005 г. само за ISCED 2).

В повечето страни съществува единен модел по отношение на взимането на **решения по финансовите въпроси в училищата**, въпреки че се срещат и различия.

Най-често използваният модел за взимане на решение във връзка с финансирането (както публично, така и частно) е отговорността за това да носи *училищният директор* и *органът за училищен мениджмънт*. Начинът на действие е различен според конкретната ситуация. Така например възможно е изискването органът за мениджмънт да одобрява предложенията на директора, или обратното – директорът да одобрява решенията на органа за мениджмънт.

В **Белгия** (Фламандска общност), **Словения** и **Великобритания** (Англия и Уелс) решенията по всички финансови въпроси се взимат от училищния директор и органа за мениджмънт. Във **Великобритания** (Англия, Уелс и Северна Ирландия) управляващият орган на училището разработва цялостна стратегическа рамка за управление на учи-

лищното финансиране и определя границите, в които делегира права на директора. Управляващият орган има и специфична отговорност да одобрява годишния бюджетен план, който се спуска на директора на училището. Директорът носи отговорност за ръководене на дейностите, за посоката на развитие и мениджмънта на училището, както и за взимане на решения в рамките на стратегическата рамка, наложена от управляващия орган.

В **Испания** решенията както за публичното, така и за частното финансиране се взимат в училищата. Училищният борд, съставен от директора, заместник-директора и училищния секретар, носи цялата финансова отговорност.

В **Германия, Малта, Австрия и Великобритания** (Шотландия) учителите имат формална роля в този тип решения, но винаги го правят съвместно с директора.

В **Естония, Унгария и Словакия** директорът на училището носи изцяло отговорността за почти всички финансови въпроси.

Подборът на училищния персонал и управлението на човешките ресурси в много страни е в правомощията на училищния директор. В **Холандия** е възможно тези правомощия да бъдат делегирани. Само в няколко страни решенията по тези въпроси се взимат от органа за училищен мениджмънт.

Във **Великобритания (Англия)** управляващият орган на училището има изцяло правомощия по отношение на решенията за подбора на училищния персонал, въпреки че е възможно някои от решенията (като например за преподавателския състав) да се делегират на директора или на комисията от наместници, която може да взема решенията самостоятелно или заедно с директора. Управляващият орган на училището назначава директора и обикновено ръководи процеса по назначаването на заместник-дирек-

тора и асистента на училищното ръководство. В **Уелс** и **Северна Ирландия** процедурите по назначаване в много отношения са подобни.

Процедурата за **избор на училищни директори** в повечето страни в Европа се провежда извън училището.

В страни като **Белгия, Ирландия** (ISCED 2) и **Великобритания (Англия, Уелс и Северна Ирландия)**, в които органите за училищен мениджмънт имат големи правомощия, училищният директор се избира от съответния орган.

В **Полша** съществуват комисии, съставени от представители на органа за училищен мениджмънт, регионалните образователни органи, учители и родители.

В **Португалия** учителите избират директора от своите среди.

В **Словения** учителите също са включени пряко при одобряването на директора, който е посочен от органа за училищен мениджмънт, но за да бъде избран, той трябва предварително да е получил становището на общото събрание на учителите, на общината и на родителския съвет.

В **Испания** изборът на директор се извършва от комисия, съставена от представители на училището и на образователните власти. Администрацията в областта на образованието определя общия брой членове на комисията, като поне една трета от тях трябва да са учители, избрани от общото събрание на учителите.

В повечето страни наказанията и уволненията на директорите също не са в правомощията на училищата, въпреки че в някои страни органът за училищен мениджмънт има много широки правомощия, както е в **Белгия, Ирландия и Великобритания**.

Общо правило за Европа е, че учителите формално не са включени в процедурите за избор на училищния директор.

Източник:

School Autonomy in Europe - Policies and Measures - http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/pdf/0_integral/090EN.pdf

М. Стоянова

ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ПРОФЕСИОНАЛНИЯ ОПИТ И ОБУЧЕНИЕТО НА УЧИЛИЩНИТЕ ДИРЕКТОРИ В ЕВРОПА

В европейските държави изискванията към кандидатите за длъжността “училищен директор” са различни. В някои от тях кандидатът трябва да има определен стаж като учител, в други – управленски опит и/или завършено допълнително обучение за учили-

щен ръководител. Има държави, в които се изисква представянето на удостоверение за съдимост и/или медицинско свидетелство. В почти всички европейски държави изискванията към училищния директор се определят чрез нормативни документи.

Фиг. 1: Законодателни или определени в нормативни документи изисквания към професионалния опит и образованието на училищния директор



Минимална продължителност на задължителното допълнително обучение: преди/след назначаване на длъжност “училищен директор”

Be fr	12 дни	●	IT	160 часа	○	PL	200 часа	●
EE	(a) 160 часа	●	LT	20-28 часа	○	PT	1 година	●
	(b) 240 часа							
ES	различава се	●	MT	1 година	●	SI	144 часа	●
FR	70 дни	●	AT	6 модула	○	FI	320 часа	●
				(около 30 дни)				

● преди назначаването ○ след назначаването

Легенда:

AT – Австрия, **BE fr** – Белгия (Френска общност), **BE de** – Белгия (Германска общност), **CY** – Кипър, **EE** – Естония, **ES** – Испания, **FI** – Финландия, **FR** – Франция, **IS** – Исландия, **IT** – Италия, **LI** – Лихтенщайн, **LT** – Литва, **LU** – Люксембург, **MT** – Малта, **PL** – Полша, **PT** – Португалия, **SI** – Словения

Пояснения към фиг. 1:

Белгия (Френска общност): отнася се само за училищни директори на публично финансирано училище. В частните училища, субсидирани от държавата, не е задължително допълнителното обучение.

Белгия (Германска общност): задължително условие за назначаване на училищния директор е представянето на свидетелство за директорска правоспособност.

Белгия (Фламандска общност): отговорните за образованието институции определят дали бъдещият училищен директор трябва да завърши допълнително обучение за училищни ръководители.

Чехия, Унгария, Холандия, Словения, Словакия, Финландия и Исландия: изискванията към училищните директори в публично финансираните и частните училища, субсидирани от държавата, са еднакви.

Естония: продължителността на допълнителното обучение за училищни ръководители на начални училища (а) е 160 часа, а на прогимназиални училища (б) – 240 часа.

Испания: продължителността на обучението е различна според автономния регион и вида на обучителната институция.

Латвия: от 2002 г. кандидатите за училищни директори трябва да имат най-малко три години професионален стаж като учители.

Малта: обучението за училищен директор може да се провежда и на модули с продължителност две години.

Австрия: шестте образователни модула трябва да се завършат за четири години; в отделните провинции има разлики в продължителността на обучението до шест седмици.

Полша: обучителните институции имат право да удължат обучението до 20 часа над предписания норматив.

Финландия: данните за продължителността на обучението се отнасят за придобиването на признато свидетелство за завършено обучение за училищен ръководител (8 кредитни точки). За училищни директори могат да бъдат назначавани и кандидати, които са придобили 15 кредитни точ-

ки в университет, в който се провежда обучение за училищни ръководни кадри, или такива, които са придобили знания и умения в тази област по друг начин.

Швеция: препоръчва се участие в обучение за 30 дни, разпределени в рамките на 2-3 години.

Великобритания (Англия/Уелс/Северна Ирландия): в Англия и Уелс съществува изискване училищните директори да са придобили национална професионална квалификация за ръководители (National Professional Qualification for Headship - NPQH).

КРИТЕРИИ

Учителски стаж: многогодишна преподавателска практика, най-често в същия вид училище, каквото ще ръководи кандидатът.

Управленски опит: практически опит в училищното управление и/или като училищен ръководител, например като заместник-директор.

Допълнително обучение за директор: обучение в рамките на педагогическото образование. Необходимо условие за допускане до това обучение е притежаването на учителска правоспособност. В отделните държави обучението за училищен директор може да бъде завършено в различен момент - преди кандидатстване за длъжността "училищен директор", по време на кандидатстването и процедурата по избора или през първата година от заемането на тази длъжност. Целта на обучението е училищният директор да придобие компетенции, необходими за новите му функции. Това се отнася само за първоначалното обучение на училищния директор, а не за повишаване на квалификацията му.

Само в четири държави – **Люксембург, Холандия, Швеция и Исландия** (за средните училища), няма законови изисквания за продължителността на учителския стаж на кандидата за директор. На практика обаче в тези държави назначените директори имат учителски стаж и поне няколко години работа в училищни органи за управление. В **Швеция** учители, които са придобили необходимите компетенции чрез обучение или

дългогодишен опит, могат да бъдат повишени в длъжност "училищен директор", но веднага след назначаването им трябва да преминават през допълнително обучение.

В държавите, в които изискванията за компетенциите на училищния ръководител са залегнали в законови разпоредби, е задължителен учителският стаж. Разликите са в продължителността на този стаж. В някои държави има и допълнителни изисквания към кандидатите. Например в **Белгия** (Френска общност), **Естония**, **Испания**, **Франция**, **Италия**, **Литва**, **Австрия**, **Полша**, **Португалия**, **Словения** и **Финландия** кандидатите за училищни директори трябва освен учителски стаж да са завършили и допълнително специализирано обучение. В **Словения** освен учителския стаж се изисква и опит като консултанти или ментори. В **Малта** кандидатите трябва да имат учителски стаж, управленски опит и да са завършили допълнително обучение за училищни ръководители още преди да бъдат назначени за директори. В **Кипър** и във **Великобритания** на практика директорските длъжности се заемат от кандидати с учителски и управленски опит, но и със стаж на ръководна училищна длъжност.

В много европейски държави учителите имат възможност след назначаването им за директори да завършат допълнително обучение и по правило ги задължават да изпълнят това изискване във възможно най-кратък срок.

В много редки случаи допълнителното обучение на изпълняващи длъжността "директор" е задължително. Учебните програми и продължителността на обучението за отделните обучителни институции са различни. В 12 държави допълнителното обучение за новоназначените училищни директори е задължително, но в повечето случаи то трябва да бъде завършено преди назначава-

нето. В **Италия** и **Литва** обучението се провежда след назначаването, а в **Австрия** кандидатите за директори трябва вече да са завършили няколко модула, за да бъдат назначени на постоянно директорско място. Във **Франция** кандидатите, издържали изпитите за ръководни училищни длъжности, трябва да завършат първоначално обучение в два цикъла, след което се назначават на постоянно директорско място. Минималната продължителност на задължителното допълнително обучение за директори в отделните държави е различна - от няколко часа в някои автономни региони на **Испания** и **Литва**, до една година редовно обучение в **Португалия** и **Малта**.

Във всички държави специализираното допълнително обучение за училищни ръководители включва педагогически науки, мениджмънт, управление на финансите и персонала. В някои държави това обучение се допълва с други компоненти като например ИКТ (в **Италия** и **Португалия**) или право (в **Австрия**, **Полша** и **Словения**). В **Испания** учебната програма се различава в зависимост от региона и вида на обучителната институция, но в повечето случаи съдържа мениджмънт, управление на финансите и персонала.

По правило в повечето европейски държави училищните директори трябва да имат най-малко от три до пет години учителски стаж. В **Чехия** необходимият учителски стаж е една година (за малките училища), докато в **Кипър** той достига до 13 години. В някои държави за учителски стаж се зачита само този на пълно работно време (**Белгия – Френска и Германска общности**, **Чехия**, **Гърция**, **Испания**, **Италия**, **Словения**, **Словакия** и **Румъния**). В **Дания**, **Германия** и **Австрия** е задължително кандидатът за училищен директор да има учителски стаж, но неговата продължителност не е определена.

Фиг. 2: Изискване за минимален учителски стаж като условие за назначаване на длъжност "училищен директор"



Легенда:

AT – Австрия, **BE** – Белгия, **BG** – България, **CY** – Кипър, **CZ** – Чехия, **DK** – Дания, **DE** – Германия, **EE** – Естония, **EL** – Гърция, **ES** – Испания, **FI** – Финландия, **FR** – Франция, **HU** – Унгария, **IE** – Ирландия, **IS** – Исландия, **IT** – Италия, **LI** – Лихтенщайн, **LT** – Литва, **LV** – Латвия, **LU** – Люксембург, **MT** – Малта, **NL** – Холандия, **NO** – Норвегия, **PL** – Полша, **PT** – Португалия, **RO** – Румъния, **SE** – Швеция, **SI** – Словения, **SK** – Словакия, **UK** – Великобритания

Пояснения към фиг. 2:

Белгия – отнася се само за Френската

и Германската общност. За директори на училища, подчинени на общините и провинциите, и на частни училища, субсидирани от държавата, минималният стаж, необходим за назначаване на директорска длъжност, е шест години.

Чехия – отнася се за директори на малки (a) и големи (b) училища.

Кипър – кандидатите за училищни директори трябва да притежават професионален опит като заместник-директори най-малко три години за началните училища и две години за прогимназиите.

Източник:

Schlüsselzahlen zum Bildungswesen in Europa 2005 - http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/pdf/0_integral/052DE.pdf

Ю. Дичева



МОДЕЛИ НА УПРАВЛЕНИЕ И СТРУКТУРА НА СИСТЕМИТЕ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА

УЧАСТИЕ НА УЧИТЕЛИТЕ ПРИ ОПРЕДЕЛЯНЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА УЧЕБНИТЕ ПРОГРАМИ НА УЧИЛИЩАТА В ЕВРОПА

При вземането на решения в училищата участват директорът, училищното настоятелство или съветът (управителният орган на училището) и учителите, като между тях са възможни комбинации.

Учителите могат да вземат решения по отношение на:

- *съдържанието на учебните програми, вкл. задължителните и незадължителните елементи;*
- *избора на методите на преподаване, учебниците и базата, на която учениците се групират за постигане на учебните цели;*
- *оценяването на учениците, вкл. избора на критерии за вътрешна оценка, преминаването на ученика в по-горен клас и съдържанието на изпитите за сертифицирани квалификации.*

Преподавателите не могат да действат самостоятелно, ако училищата нямат автономия в тези три ключови области.

По отношение на учебната програма се разграничават два подхода:

- учебната програма определя съдържанието на това, което трябва да се изучава;
- централният (или най-високопоставеният) орган за образование посочва целите, които трябва да бъдат постигнати.

Учителите имат сравнително малко участие при определяне на съдържанието на задължителната минимална учебна програма по две причини: или защото това не се прави в училищата, или защото, когато се прави, е основно задължение на директора на училището.

Дори когато училищата са напълно автономни, се одобряват национални насоки за изработване на учебна програма или на цели-

те, които трябва да се постигнат. В около две трети от европейските страни съдържанието на задължителната минимална учебна програма не се определя на ниво училище, затова учителите не са пряко ангажирани в разработването ѝ.

Въпреки това, когато се разработват програми, учителите могат да участват чрез представителство в работни групи и/или чрез консултации. Във **Франция** например те са включени в експертните групи, които изготвят учебните програми, а техни представители (профсъюзи и сдружения на учители) са консултирани по време на обсъжданията. По време на междинния етап се провежда консултация с всички учители по съответните предмети преди институционалната консултация от Висшия съвет за образование. В **Исландия** учителите са участвали в изготвянето на национални учебни насоки за периода 2006-2010 г. В **Белгия** (Германска общност), **Кипър, Латвия, Литва, Румъния и Лихтенщайн** учителите съдействат при изготвянето на учебните програми. В **Малта** учителският синдикат е страна в консултациите при съставянето на учебните програми. Продължаващите реформи, насочени към предоставяне на повече автономия на училищата, в частност чрез създаването на мрежи от училища, ще им позволят да имат повече самостоятелност в разработването на учебните програми.

Участието на учителите в тази дейност може да зависи и от други фактори. В **Гърция** например повечето аспекти на учебната програма се определят централно. Въпреки това развитието на няколко тематич-

ни подхода към учебните програми означава, че учителите упражняват по-голямо влияние върху съдържанието на учебната програма и по този начин са по-независими. В **Ирландия** съдържанието на учебната програма се определя централно, но ключов аспект на нейното изпълнение е приспособяването ѝ към конкретните нужди и състоянието на училищата и отделните ученици. В **Словения** Съветът на експертите по общо образование приема учебните програми за изучаваните предмети в основното образование. Учителите са свободни да избират конкретните елементи на съдържанието, тъй като учебната програма предлага само общата рамка. Училищното законодателство от 1996 г. частично променя задълженията на учителите. Дори ако не винаги вземат решения по отношение на съдържанието или целите на преподаването, учителите са свободни да планират дейността си на годишна база и да разпределят темите за всеки ден или седмица.

Във **Великобритания** (Англия, Уелс и Северна Ирландия) централните органи, отговарящи за учебните програми и оценяването, определят минималната задължителна учебна програма, съдържанието за преподаване, целите и методите на оценяване. Училищата и учителите по принцип не могат да променят тези изисквания, но те решават кои предмети могат да бъдат добавени към минимума, кои предмети да се преподават поотделно и кои да се съчетават с други, как да бъдат разпределени през годината и времето, определено за всеки предмет. В **Норвегия** реформата „Насърчаване на знанието“ и националната образователна програма определят учебните предмети, които трябва да бъдат изучавани по време на задължителното образование. Всеки предмет обхваща основните тематични области и компетенциите, които трябва да се придобият. Съдържанието на учебния предмет се определя на местно ниво. В **Италия** министерството решава кои предмети са задължителни, като оставя избора на някои избираеми предмети на училищата. Сега училищата определят основните и специфични

те учебни цели, свързани с компетенциите на ученика, както и броя на учебните часове за всеки предмет за всяка учебна година. От 2004 г. учебните планове за обучение за повечето индивидуални програми за подготовка определят целите от гледна точка на знанията и уменията. Учителските съвети изготвят програми за обучение на тази основа.

В останалата една трета от страните свободата на действие на учителите се определя от степента на автономност, предоставена на училищата, и на лицата в тях, отговорни за вземането на решения.

В **Ирландия** и **Литва** учителите и директорът на училището вземат своите решения в съответствие с насоките, изготвени предварително от по-висшестоящ орган. **Чешката република** е в процес на преход, при който училищата и училищните директори стават все по-самостоятелни при определяне на учебното съдържание. По-голямата част от училищата все още следват стандарта за основно образование от 1995 г., който определя съдържанието и целите на преподаването. През януари 2005 г. се въвежда Рамкова програма за основно образование, на основата на която училищата изготвят своите собствени програми, като определят съдържанието и резултатите, които трябва да бъдат обвързани с различните предмети, и броя на годините на обучение и др. От учебната 2007-2008 г. обучението, основано на тези училищни образователни програми, се въвежда задължително в първата година на основното и първия етап на средното образование. В този процес участват и учителите, а училищният директор е официално отговорен за това. В **Дания** и **Холандия** учителите сами изготвят съдържанието на задължителната минимална учебна програма.

Учителите и училищните директори участват в определяне на учебната програма в **Естония**, **Швеция** и **Великобритания** (Шотландия). В **Естония** те я изготвят в съответствие с националната програма, като разработват подробно нейното съдържание и цели. Всяко училище е отговорно за ед-

на четвърт от своята учебна програма и има право да решава дали да се изучават други избираеми предмети, или по-задълбочено да се изучават задължителните предмети.

В **Холандия** от 1993 г. образователните цели за началното и средното образование са определени с наредба. Те не описват образователното съдържание, но подпомагат училищата в определяне на минималното равнище, което учениците трябва да постигнат. В основното образование образователните цели са актуализирани през 1998 г., като съдържанието се описва общо, без да се определят подробно изискванията резултати. Учителите са задължени да направят всичко възможно, за да се гарантира, че учениците ще постигнат определените цели. Във всички случаи учителите са отговорни за тяхното изпълнение и когато е необходимо трябва да обяснят защо учениците се представят лошо. В голяма степен това се отнася и до първия етап на средното образование, чиито образователни цели са обновени през 2006 г., когато са поставени 58 нови цели. Правителството създава обща референтна рамка, в която училищата упражняват свобода на избор. По този начин, както в основното образование, основните цели на обучението са определени на национално равнище, но училищата и техният персонал (или техният управленски орган) могат да ги разработят подробно. Учителите оказват реално влияние не като отделни личности, а колективно като членове на консултативни органи на всяко училище.

В **Швеция** образователната система също е ориентирана повече към целите и възлага много отговорности на участващите страни. За да организират преподавателската си дейност, учителите използват както учебната програма, която определя принципите и общите цели на образованието, така и учебните програми, които се подчиняват на основното съдържание. След обсъждане с учениците те вземат решения относно съдържанието и методите на преподаване с оглед на своите собствени цели (по-специално качеството на това, което е научно) и тези, към които учениците се стремят

(минимално равнище на знания за всички).

Във **Великобритания** (Шотландия) учителите не са обвързани с национална програма. Вместо това правителството публикува подробно ръководство за необходимите елементи на добрата учебна програма. Това ръководство се отнася до основното образование и за първите две години от средното образование. През последните две години от средното образование учениците избират предметите, съдържанието на които в голяма степен зависи от изискванията на окончателния изпит на Шотландския квалификационен орган (SQA). На ниво начално образование училищата и до известна степен учителите имат свобода при тълкуването на „националните препоръки“. Учителите, работещи в първите две години от средното образование, имат по-голяма свобода за действие в това отношение. През последните две години от средното образование учителите приспособяват или стесняват програмите си към изискванията за оценяване на учениците. Циркулярни писма 3/2001 и 7/2005 насърчават училищата за възприемане на по-гъвкав подход към учебните програми. Някои от тях, особено в средното образование, са използвали възможността за въвеждане на нови предмети или нови подходи към преподаването. В **Люксембург** (средно образование) и **Унгария** преподавателите и училищните директори трябва да представят своите решения за одобрение от висшестоящите органи за образование, които могат да поискат изменение. В **Унгария** учебната програма е част от училищната педагогическа програма, приета от учителския персонал. В рамките, зададени от Националната учебна програма, преподаваната програма може да бъде определена по различни начини: приемане на акредитирана рамкова програма, приемане на акредитирана програма, разработена вече от друго училище, или разработване на собствена програма от училището. Във всички тези случаи се изисква одобрение от гоставчика на образование (т.е. на местната власт в публичния училищен сектор), което може да бъде отказано, ако минималната учебна програма

нарушава закона, по бюджетни причини (допълнителните елементи на задължителната учебна програма не могат да бъдат финансирани) или при проблеми с качеството.

В **Люксембург** учителите в основните училища имат малко възможности да влияят на учебния план. В системата на средното образование те участват в комисии, отговорни за съдържанието на програмите и на задължителните учебници. От 2004 г. средните училища са придобили важна автономия: училищният съвет по образование (състоящ се от управляващия персонал, четирима учители, двама родители и двама ученици) може да използва 10% от учебното време от официалния училищен график за включване на нови уроци, за съсредоточаване повече върху специални предмети и др. Училищата също могат да въвеждат новаторски форми на обучение, различни от официалната учебна програма, след получаване на разрешение от Министерството на образованието. В момента министерството уточнява основните умения, които да бъдат постигнати в образователния процес. Целта е да се разработят програми за придобиване на основни умения, без да се конкретизират образователните пътища, следвани в процеса (за разлика от сегашното положение, при което програмите остават силно ориентирани към съдържанието, като учителите сами определят целите на всеки урок). През последните две години този нов подход вече е приложен по математика, при което във всяко училище е създадена програма за умения, които трябва да бъдат придобити през първата година на средното образование. Тези програми трябва да бъдат одобрени от Министерството на образованието след съгласуване с Националния съвет за програми по математика и след това публикувани на училищния уебсайт. Националната учебна програма във **Финландия** определя основните цели и съдържанието на различните предмети, а доставчиците на образование подготвят и разработват местните програми. Тя може да позволи включването на специфичен местен елемент на общинско, регионално или училищно равнище.

Във всички случаи училищните директори и учителите съставят учебната програма, която впоследствие се одобрява от доставчика на образование.

За разлика от задължителната учебна програма, училищата имат по-голяма свобода при определяне на учебните програми на избираемите предмети. В **Дания** и **Румъния** учителите избират самостоятелно допълнителните предмети. Във всички останали държави решения от този род се вземат винаги съвместно с училищните директори или при спазване на определени ограничения, както в **България**, **Германия**, **Латвия**, **Унгария**, **Словения** и **Финландия**. В **Гърция** учителите използват извънучебните дейности за приспособяване към нуждите на ученика и за развиване на взаимодействието в рамките на класната стая. В **Унгария** училищата могат да предлагат допълнителни предмети. Тези предмети (или елементи, които не са включени в задължителното образование) трябва да бъдат включени в програмата за обучение и да не надхвърлят определен праг, изразен като процент от задължителното образование. Доставчиците на образование обаче могат да откажат да включат тези допълнителни елементи, ако ресурсите им за оставяне, в частност финансовите ресурси, са недостатъчни, или ако те считат други специфични задачи за по-важни. В **Словения** Законът за основните училища уточнява списъка с избираемите предмети. Избраните предметите се отбелязват в годишния план, изготвен от училищния директор в тясно сътрудничество с учителския съвет, и приет от управителния орган на училището.

Във всички останали страни избираемите предмети могат да бъдат определяни от училищния директор, който действа самостоятелно или с одобрението на управителния орган на училището, и в двата случая с някаква степен на автономност спрямо висшите органи.

Във **Франция** националната учебна програма предвижда малко възможности за инициативи от страна на учителите. Въпреки това в основните училища изучаването на

езици, културните и спортните дейности са зависими от местното финансиране и се различават в отделните общини. В момента в **Италия** за дейности по избор са предвидени до 99 безплатни часа годишно в основното образование и 132 часа в средното образование. Дейностите се избират от училищата с оглед на предпочитанията на родителите и учениците, както и наличието на достатъчни ресурси от обучаващ персонал. Решението се взема от учителския съвет и директора. Освен това автономията предлага допълнителни възможности за разширяване на обучението в съответствие с местните структури. В такива случаи училищният съвет също е страна при вземането на решение, като определя критериите, които трябва да се използват за планиране и изпълнение на допълнителните дейности. В **България** учителите определят съдържанието на учебните програми на избираемите предмети. Училищният директор дава предложение за одобрение до общинските власти след консултация с регионалния инспекторат по образование. Училището е свободно да разшири задължителното съдържание на учебните програми, включително и одобрените избираеми предмети. В **Румъния** решението се взема от училището (чрез неговия управленски орган) след консултация със специалист от местния инспекторат, който проверява дали избираемите предме-

ти са в съответствие с нормативните изисквания. Учителите, отговорни за избираемите предмети, определят съдържанието на учебната програма с одобрението на учителските съвети. Във **Великобритания** училищата трябва да предложат цялостна и балансирана учебна програма, която да отговаря на нуждите на всички ученици. Въпреки че учебната програма във **Великобритания** (Англия, Уелс и Северна Ирландия) трябва да включва изисквания от закона за задължителен минимум, не се очаква това да бъде цялата училищна програма и училищата имат значителна свобода да определят характера и отличителните черти на тяхната учебна програма и да се съобразяват със специфичните нужди и обстоятелства. Училищният контрол включва оценка на съответствието на учебната програма с външните изисквания, желания, възможности и потребности на учениците и местните особености.

Автономията на училищата и учителите в Европа е ограничена по отношение на въпросите, които засягат структурата на образователните системи, т.е. съдържанието на задължителната минимална учебна програма и съдържанието на изпитите за сертифицирани квалификации. Тези области са от изключително значение за осигуряване на равни възможности за обучение на учениците.

Източник:

Responsabilités et autonomie des enseignants en Europe -
http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/pdf/0_integral/094FR.pdf

Н. Колева

УПРАВЛЕНИЕ НА УЧИЛИЩНАТА СИСТЕМА В АВСТРИЯ

Основните документи, които регламентират училищното образование в Австрия, са Законът за организация на училищата от 2008 г. (SchOG) и Законът за обучение и възпитание в училищата (SchUG) от 1986 г., частично изменен и допълнен през 2008 г.

Рамковите закони, отнасящи се до образованието, се приемат от федералната законодателна власт. Доскоро за промените в законите се е изисквало квалифицирано мнозинство от 2/3 от мандатите. Много от организационните въпроси са регламентирани в наредби. Министърът на образованието отговаря за наредбата за учебните програми на задължителното образование (от I до IX клас) във всички видове училища. От лятото на 2005 г. влиза в сила изискването всички закони, отнасящи се до образованието, да бъдат приемани с обикновено мнозинство.

От учебната 1994-1995 г. всяко училище само определя своя профил и учебна програма с участието на учители и родители, а в много случаи се взема предвид и мнението на учениците.

Учителите разполагат с голяма свобода и професионална автономия в своята работа. Те имат право сами да определят начина, по който преподават своя предмет.

Финансирането на различните видове училища се осъществява на различен принцип. Федералните училища се финансират от федералното правителство, публичните провинциални училища - от общините, а частните провинциални училища - от съответната отговорна институция. Училищата не разполагат с пълна финансова автономия. Заплатите на учителите във федералните и провинциалните училища се осигуряват от държавния бюджет.

Правомощията на управляващите органи са разпределени, както следва: щатното разписание на федералните училища се определя от Федералното министерство на образованието, изкуството и културата (Bundesministerium fuer Unterricht, Kunst und Kultur – BMUKK); назначаването и освобож-

даването на учителите се осъществява от инспекторатите по образованието към съответната провинция. Публичните училища нямат право сами да определят персонала си.

През 2005 г. Министерският съвет приема чрез постановление т. нар. "Училищен пакет I", с който се въвеждат **задължителни образователни стандарти за IV и VIII клас**. Тези стандарти първоначално са тествани в пилотен проект в 140 австрийски училища и са в сила от 2007 г. Приет е и **задължителен тест за III и IV клас** за проверка на уменията на учениците по четене.

Училищата и учителите, работещи в тях, се контролират от общински и провинциални инспекторати по образованието в зависимост от това на чие подчинение са тези училища. Училищните директори имат задачата да **наблюдават, контролират и оценяват работата на подчинените им учители**. Според наредбите училищното инспектиране се прилага най-често при необходимост. Програмата за контрол на качеството в училищата все още не е задължителна.

Със създаването на висшите педагогически училища, повишаването на квалификацията на учителите се регулира по нов начин. Съществуващите дотогава държавни педагогически институти преминават към тях и по този начин **задължителното повишаване на квалификацията става част от учебната дейност на висшите педагогически училища**. Това е регламентирано в "Училищен пакет I".

Основните въпроси за **управление на училищната система** в Австрия се поставят в конвенция чрез създадената през 2003 г. Комисия за бъдещото развитие на училищата. Обсъжда се казусът доколко разпределението на компетентностите между отделните териториални управленски органи е икономически и юридически целесъобразно. Комисията за реформи в образованието изготвя доклад и след анализ стига до извода, че в управлението на училищната система трябва да се избегне дублирането на па-

ралелните управленски структури. Целта е да се намалят административните разходи. Отчита се, че разходите за управление на човешките ресурси в областта на образованието са доста по-високи в сравнение с тези в другите европейски държави. В изследване за държавите от ОИСР, проведено през 2007 г., Австрия заема едно от последните места по отношение на ефективността на управлението на разходите за образование.

Комисията за бъдещото развитие на училищата установява, че стратегията за училищното образование, изработена въз основа на нейните предложения, е насочена в по-голяма степен към **повишаване на качеството на училищното образование**, а не към структурни реформи. В областта на вътрешните реформи най-успешната крачка е обединяването на предишните педагогически институти във висши педагогически училища.

Реформите имат за цел да се повиши качеството на училищното образование, като се спазят следните четири принципа:

- повишаване на качеството в образованието чрез подходящ мениджмънт;
- по-голяма самостоятелност и лична отговорност – повишена свобода на действие при прозрачни резултати и задължителна отчетност;
- професионализиране на учителите на основата на определени критерии, ориентирано към повишаване на компетенциите им и израстване в професионалната кариера;
- максимално използване на научните постижения в областта на педагогиката и прилагането на по-добри помощни системи.

Комисията за бъдещото развитие на училищата предлага **пет направления**, в които да се предприемат мерки за усъвършенстване на управлението в училищната система:

- непрекъснато подобряване на училищната инфраструктура и обучението;
- повишаване на качеството на образованието и резултатите от обучението;
- изграждане на вътрешна организация, по-голяма автономия и задълбочаване на училищните партньорства;

- професионализиране и повишаване на авторитета на учителската професия;
- създаване на системи за подпомагане на училището и насърчаване на педагогическите научни изследвания.

Въз основа на тези предложения Националният съвет изработва **два пакета от мерки**, чието прилагане предстои. Същественото в тях е, че не се предвиждат драстични структурни промени.

Училищен пакет I

- Въвеждане на петдневна учебна седмица в австрийските училища: от учебната 2006/2007 г. влиза в сила законът, с който се регламентира петдневна учебна седмица с целодневни грижи за всички ученици от 6-до 14-годишна възраст, чиито родители желаят това.

- Задължителното повишаване на квалификацията на учителите е регламентирано във Федералния закон за обучение и възпитание в училищата.

- Активна работа с изоставащите ученици.

- Задължителните тестове по четене в III и V клас и инициативата "Стимулиране на четенето" имат за цел да повишат уменията на всички ученици.

- Продължава подготовката на ръководни кадри по програмата за обучение на училищни директори „Leadership academy“.

- Разработване на образователни стандарти за IV и VIII клас.

Програмата „Leadership academy“ е общодържавен и общоинституционален проект на ВМУКК за квалификация, предназначен за ръководни кадри в сферата на училищното образование. Досегашният опит от този проект показва, че е твърде успешен и полезен за разработване на концепции и създаване на екипи. В резултат на съвременните изисквания към училищното образование възниква необходимостта от **ново дефиниране и разширяване на функциите и отговорностите на училищния директор**. Това означава да се променят начинът на подготовката и подпомагането на училищния ръководен персонал. Необходимо е да

се създават атрактивни условия за подобряване на стимулите както за заемащите тези длъжности, така и за тези, които в бъдеще ще стават училищни директори. Добрата подготовка и обучение на директорите ще им позволи да изпълняват по-ефективно новите функции. Към тях спадат засиленото сътрудничество с други училища и училищни директори, както и изграждането на добри взаимоотношения на базата на взаимната отговорност и доверие.

Училищен пакет II

- Създаване на висши педагогически училища: 51 институции за обучение на учители (педагогически академии, институти, професионални училища за обучение на кадри за религиозни училища и др.) се обединяват в 14 висши педагогически училища (седем публични и пет частни), като по този начин обучението на учители се трансформира на академично ниво съгласно Декларацията от Болоня. Студентите, обучавани за учители до задължителния IX клас, вкл. и за професионалните училища, получават ОКС "бакалавър по педагогика" (Bachelor of Education /BEd./) след обучение от 6 семестъра и придобиването на 180 кредитни точки. Висшите педагогически училища предлагат и магистърски програми с продължителност 4 семестъра и с придобиването на 120 кредитни точки студентът получава ОКС "магистър по педагогика". Преподавателите в общообразователни и профилирани гимназии трябва да имат университетско образование и да са придобили ОКС "магистър" по определена дисциплина. Висшите педагогически училища провеждат политиката за повишаване на квалификацията на учителите.

- Стимулиране на езиковите умения на учениците в основните училища - за ученици с езикови проблеми се отделят по 11 часа седмично в рамките на редовното учебно време и обединени в малки групи се обучават до една година. За тази цел в страната са създадени 300 служби.

- Стимулиране на талантливите ученици - създадени са условия за особено изявените ученици в рамките на една учебна година да завършат два класа и да преминат в

по-горен курс на обучение.

- Гарантиране на обучението - начинът за прием в съответния тип училище се уточнява госта преди края на предходната учебна година. Оформянето на успеха става най-късно една седмица преди ваканцията, след което се провеждат поправителните изпити. Не трябва да се допуска броят на свободните учебни часове да е повече от 2,5%, а в случай че те са неизбежни, трябва да се създаде възможност за обединяване на класове или часове.

- Училищните директори участват в погбора на нови учители.

- Създаденият на 1 януари 2008 г. Федерален институт за изследвания, иновации и развитие в образованието (Bundesinstitut fuer Bildungsforschung, Innovation und Entwicklung des Bildungswesens /BIFIE/) е подчинен на BMUKK. Неговите задачи са да осъществява, контролира и оценява образователно-политическите мерки и проекти; да координира, променя и изготвя доклади за актуалното състояние на образователната система на национално и международно ниво; да сътрудничи с университетски и извънуниверситетски изследователски институции.

- Ефективно използване на ресурсите в малките училища - в тези случаи един училищен директор трябва да ръководи няколко училища. Управлението може да се повери и на учители по договор.

Училищните ръководители се избират чрез **публично обявен конкурс** и съгласно установените процедури за назначаване. Първоначално се назначават на срочен договор, а след изтичане на четиригодишния период на изпълнение на длъжността назначаването преминава в безсрочно, ако няма предрепреждение за прекратяване на трудовите правоотношения.

Свободните места за училищни ръководители се обявяват публично. Кандидатите подават документи в институцията, на чието подчинение е съответното училище. Едно от необходимите условия е кандидатът да има същата специалност, която се изучава в съответното училище.

Кандидатите за директори на специализирани училища, пряко подчинени на ВМУКК, подават документи до инспекторатите по образование, които изготвят предложение до министъра от поне три кандидатури. Министърът на образованието избира един от кандидатите и го предлага за утвърждаване от министър-председателя.

Училищният ръководител в Австрия се титулова "директор". Той осъществява контакт с висшестоящите отговорни образователни институции. Всички работещи в училището учители и служители (администрация, охрана и др.) са подчинени на директора. Той отговаря за управлението на училището и се грижи за добрите взаимоотношения между учители и ученици, както и между всички колеги. Директорът трябва да консултира учителите в тяхната учебна и възпитателна дейност и редовно да се интересува от успеха на учениците. Негово право е по всяко време да инспектира учебната дейност и да контролира качеството на преподаване.

Директорът следи и прилага всички закони, наредби, заповеди и инструкции, отнасящи се до училищната дейност. Една от задачите му е да подготвя заседанията с училищните партньори и да изпълнява техните решения. Той разпределя годишния бюджет на училището и изготвя годишния баланс.

При избора на учители директорът има решаващ глас. Той планира нуждата от персонал за бъдещото развитие на училището. В по-големите училища директорът е подпомаган от заместник-директор, чиито фун-

кции са предимно административни. В по-малките училища и особено в началния курс на обучение директорите имат норматив от учебни часове по определен предмет.

Кандидатите за училищни директори трябва да имат практика като учители и да са преминали допълнително обучение. То се провежда в шест модула към висшите педагогически училища и продължителността му не надвишава четири години. В различните провинции на страната има незначителни различия, но по правило всеки модул протича за шест седмици.

Повишаването на квалификацията на училищните директори се осъществява и чрез специализирани семинари. Те могат да се провеждат както преди назначаването им, така и по време на изпълнение на длъжността. Повишаването на квалификацията включва следните аспекти:

- управление на конфликтни ситуации;
- комуникация и управление на персонала;
- инспектиране на учебната дейност;
- консултиране и оценяване на учителите;
- законодателство, свързано с училищната дейност, управление и организация на училищата;

Въпреки автономията на училищата и преустройството на учебните планове, австрийската училищна система има относително консервативна и строго йерархична управляваща структура. Австрия принадлежи към групата на гържавите, чиято структура на управление се характеризира с участието на голям брой институции.

Източници:

Organisation des Bildungssystems in Oesterreich - http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/eurybase/pdf/0_integral/AT_DE.pdf

Reform von Schulgovernance-Systemen - <http://www.ibw.at/media/ibw/fb135.pdf>

Ю. Дичева



СИСТЕМИ И ИНСТРУМЕНТИ В ОБРАЗОВАНИЕТО И НАУКАТА

АНАЛИТИЧНАТА ДЕЙНОСТ НА УЧИЛИЩНИТЕ РЪКОВОДИТЕЛИ - НЕРАЗДЕЛНА ЧАСТ ОТ МЕНИДЖМЪНТА

Педагогическият анализ е важна функция на управлението на училището. Той гарантира задълбочаване на познавателните аспекти на управлението на учебния процес и съдейства за неговото развитие и личностното израстване на ученици, учители и родители.

На основата на анализирането на минали събития се правят изводи за бъдещето. В резултат на мониторингови изследвания е установено, че ефективността на управлението на образованието в голяма степен зависи от самооценката на всеки от участниците в образователния процес и изготвянето на целеви програми на основата на анализи. Чрез аналитичната дейност се събира и обработва информация за: годишните резултати от учебната дейност; резултатите от вътрешноучилищния контрол; резултатите от посещенията на ръководството в учебните часове; мониторинга.

Анализът на дейностите, насочени към безплатно основно и средно образование, разглежда следните страни на учебно-възпитателния процес: учебната програма; комплектоването на паралелките от I и X клас; статистическите данни за образованието; статистическите данни и причините за отпадналите ученици; работата с децата без родители; изпълнението на учебните програми; здравословното състояние на учениците; безплатното предоставяне на учебници; обучението на болни деца по домовете; състоянието на учебните стаи; зонироването на училището и училищния двор в зависимост от различните занимания.

Анализът на успеваемостта се извършва: по класове; по отделните дисциплини

от учебната програма, сравнени с базисни училищни, регионални и национални показатели; по резултатите от учебната дейност на отделните учители и по методически обединения; по резултатите от учебната дейност на училището, сравнена с училищата в района, населеното място, страната (например резултатите от матурите и др.); по усвоения задължителен минимум от знания през първото и второто полугодие; резултатите от контролните работи в началото на всяко полугодие, зачетите; по годишните резултати; по нивото на мотивираност на учениците.

Анализът на работата с педагогическия персонал включва: атестирането на учителите; формите и методите на повишаване на квалификацията; обобщения педагогически опит в училището; нивото на методическата работа в обединенията; статистическите данни за педагогическия персонал – квалификация, стаж, възраст, пол, интереси в областта на иновациите, креативност; нивото на преподаване; наличието на навици за самоанализ на учителите; дейността на школата за млади учители в училището.

Анализът на възпитателната работа обхваща: кадровото и методическото осигуряване на учебно-възпитателния процес; действието на система за превантивна работа в училището; работата с родителите; формите и методите на допълнително образование и обучение; нивото на извънкласната дейност; ученическото самоуправление; резултатите от възпитателната работа в училището, района, населеното място.

Анализът на извънкласната дейност отразява: формите и активността на кръжоци, факултативни занимания, конференции; участията в конкурси, олимпиади, спортни състезания.

Анализът на службите в училище се извършва на основата на: здравния статус на учениците и статистиката през годините; състоянието на логопедичната помощ и статистиката за нея; ефективността на дейността на училищния психолог; функционирането на училищния стол; състоянието на социалната дейност, дейността на училищната библиотека, състоянието на санитарно-хигиенните условия в училището; охраната на труда.

Аналитичната дейност е неразделна част от управлението на всички нива на функциониране и развитие на училището. Дефинирани са **шест функции** на управление, между които съществува тясна връзка и взаимодействие:

- **Информационно-аналитична** - събиране на информация, определяне на нейния обем и съдържание.

- **Мотивационно-целева** – училищният персонал в зависимост от делегираните му отговорности трябва точно да изпълнява набелязаните задачи и планове с цел да се удовлетворят потребностите на всички участници в образователния и възпитателния процес. Определяне на целите и задачите за постигането им.

- **Планово-прогнозна** – перспективно прогнозиране и текущо планиране. Съгласуване на плановете и прогнозите на всички нива.

- **Организационно-изпълнителна** - разпределение на пълномощията на основата на научен и индивидуален подход. Рационализиране на организацията на труда.

- **Контролно-диагностична** - съчетаване на обществения и административния вътрешноучилищен контрол. Диагностика на основата на информационно-аналитичния подход.

- **Регулативно-корекционна** - внасяне на корекции с помощта на оперативни методи и средства.

Аналитичната дейност трябва да бъде постоянен ангажимент на училищните ръководители. Овладяването на аналитичните функции в управленската дейност е особено важно за заместник-директорите.

Педагогическият анализ се извършва на **четири етапа**:

- **Определяне на областта за събиране и анализ на информация**

- ✓ определяне на съдържанието;
- ✓ определяне на целта.

- **Структурно и функционално описание на предмета на анализ** - проучване на връзките, педагогическите условия, начините на взаимодействие за постигане на целите.

- **Анализ на причинно-следствените връзки в логическата верига събитие - причина - условие - резултат**

- **Установяване на фактите и постигане на целите**

- ✓ подготовка на обобщаващи годишни материали за педагогическия съвет;
- ✓ формулиране на целите и задачите за новата учебна година.

Източници за педагогическия анализ са: данните от вътрешноучилищния контрол и оперативната информация (таблици, диаграми, качествени характеристики); училищната документация; резултатите от посещенията часове и други образователни мероприятия; резултатите от административните проверки, учебният мониторинг, годишните резултати от успеваемостта на учениците; дневниците за присъствие на учениците; резултатите от управленската дейност на училищната администрация; методите и формите на работа с учителите; резултатите от допитване до ученици, учители, родители.

Успешното прилагане на аналитичните функции в процеса на управление позволява своевременно да се открие назряващ конфликт, правилно да се прецени ситуацията, да се набележат реалистични цели и задачи и да се изберат най-подходящите пътища и средства за преодоляването им. Всички управленски решения се основават на анализ.

Това способства мениджмънтът да се постави на научна основа.

Аналитичната дейност е своеобразно изследване. Проучването на всеки проблем започва с поставяне на целите и задачите, които определят насоката и методите на анализа. От особено значение е създаването на хипотеза - обосновано предположение за причините и причинно-следствените връзки на събитието. Съставя се план и се набелязват конкретни задачи за реализирането му. Упражнява се контрол, правят се необходимите промени, анализират се резултатите, формулират се нововъзникналите проблеми. Този системен подход прави управлението гъвкаво и повишава ефективността му.

В дейността на училищните ръководители в зависимост от периода, който се анализира, най-често се прилагат следните видове анализи:

- **Текущ анализ** - за периода на контрол (седмица, месец). Прави се за нуждите на оперативното управление и има за цел да открие причините и условията, допринесли за негативни явления, и своевременно им отстраняване.

- **Анализ на отчетния период** - (учебен срок, година). Цел - периодична оценка на ситуацията. Резултатите се използват за изготвянето на доклади за по-висшестоящи органи.

- **Анализ на по-дълъг период** (година, три години, пет години). Цел - да се разкрият наложилите се тенденции и факторите, които ги обуславят. На тази основа се ре-

шават задачите, свързани с проучване на събитията във времето и прогнозиране на възможното им развитие. Това намира отражение в изготвянето на анализите на дейността през годината, образователните програми и работата на педагогическия съвет.

Анализът на резултатите от учебната година е един от основните в управленската дейност на училищните ръководители. Той може да бъде представен като алгоритъм: **резултат** (какво е постигнато) - **причини** (защо е станало възможно) - **фактори** (какво е помогнало или възпрепятствало постигането). Целта е да се даде обективна оценка на действителното състояние на процесите в училището и да се набележат перспективите за по-нататъшно развитие.

През последните години съществено значение придобива самоанализът на всички участници в образователния процес. Училищният ръководител, превърнал аналитичната дейност в неделима част от ежедневието си, може да получи самостоятелно много управленски уроци:

- моделите за решаване на настоящите и бъдещите задачи се коренят в минали събития;

- това е пътят за отсяване на многобройните факти от ежедневието, синтезирането им и прилагането на общовалидни формули за тяхното разрешаване.

- по този начин обучението и възпитанието на учениците се свързват в един цикъл, чрез който се реализират националните образователни цели.

Източник:

Аналитическая деятельность заместителя директора – неотъемлемая часть управленческой деятельности –

<http://festival.1september.ru/articles/510935/>

Е. Джерманова

КОМПЕТЕНЦИИ И ДЕЙНОСТИ НА УЧИЛИЩНИЯ РЪКОВОДИТЕЛ В ГЕРМАНИЯ

За да се справи с многобройните си задачи, от училищното ръководство се изискват компетенции, които най-общо могат да се разделят на: личностни компетенции; со-

циални и комуникативни компетенции; професионални компетенции; специфични компетенции за ръководител.

ЛИЧНОСТНИ КОМПЕТЕНЦИИ

Училищният ръководител е подготвен и е в състояние

Умения за вземане на решения и поемане на отговорност

Да реагира премерено в определени ситуации
 Да взема премислени решения
 Да взема решения след разглеждане на всички аспекти и алтернативи
 Да обмисля последствията от своите действия
 Да стои твърдо зад собствените си решения и да може да носи отговорност
 Да предвижда риска при определени решения
 Да информира навреме, в случай че решението не може да бъде изпълнено

Инициативност и готовност за иновативност

Да открива, поема и управлява задачите
 Да реализира нови идеи
 Да има позитивно мислене
 Да усвоява нови знания и умения

Издръжливост на натоварвания

Да умее да поема и управлява по-голям обем от задачи
 Да открива основните акценти в дейността си
 Да се владее и контролира в ситуации с по-големи натоварвания

СОЦИАЛНИ И КОМУНИКАТИВНИ УМЕНИЯ

Училищният ръководител е подготвен и е в състояние

Комуникативност

Да умее да изслушва
 Да бъде открит към другите
 Да се поставя на мястото на колегите си, за да разбере поведението им
 Да се стреми към обратна връзка
 Да умее да прави заключения и да взема решения
 Да предлага обширна и релевантна информация
 Да използва методите за водене на разговори
 Да използва ясни и точни изразни форми

Да умее да обединява и действа за цялостното разре-

Умения за работа в екип	шаване на проблема Да умее да насърчава всеки член от екипа Да създава структури за работа в екип Да подхожда отговорно към колектива
Умение за утвърждаване	Да има авторитет и при съпротива ясно и аргументирано да защитава мнението и позициите си Да умее да води преговори и да прави отстъпки само в краен случай
Умения за приемане на критики и разрешаване на конфликти	Да умее да формулира конструктивно критични бележки Да умее да приема критика и да се справя градивно с нея Да умее да предусеща появата на конфликти и да работи за тяхното овладяване Да умее да разрешава конфликти

ПРОФЕСИОНАЛНИ КОМПЕТЕНЦИИ

Педагогически компетенции	Училищният ръководител е подготвен и е в състояние Да съдейства активно и да се стреми към създаването на ясен педагогически профил в училище Да се грижи за въвеждането на учебни планове в училище Да насърчава разработването на вътрешни правила Да насърчава работата в екип в учебните часове Да провежда консултации относно протичането на учебните часове Да осигурява прозрачност на политиката в образованието и да се стреми към нейното реализиране
Познаване на законодателството в областта на училищното образование и обучение	Да познава нормативната база Да умее да привлича допълнителни средства за училището
Организационни и управленски компетенции	Да определя приоритетите в организационния живот на училището Да управлява училището, като спазва правните норми Да структурира ефективно процесите на вътрешното училищно управление

СПЕЦИФИЧНИ КОМПЕТЕНЦИИ ЗА РЪКОВОДИТЕЛ

Умения за управление на училищните процеси	Училищният ръководител е подготвен и е в състояние Да управлява училищните процеси и да се стреми към напредък Да въвежда процедури за осигуряване на качество в
---	---

	<p>училищната дейност Да се грижи за обкръжаващата училищна среда и да насърчава по всякакъв начин развитието на училището Да следи за подобряване на училищния микроклимат Да внушава авторитет с поведението и присъствието си Да насърчава вътрешния потенциал на сътрудниците си Да умее да види и оцени постиженията в работата на колегите си</p>
<p>Компетенции за ръководене и развитие на персонала</p>	<p>Да използва различни инструменти за развитие на персонала Да приема като свое задължение грижата за персонала Да назначава на работа съгласно потребностите на училището и индивидуалните интереси на персонала Да съдейства активно при подбора на персонал Да оценява отговорно, критично и прозрачно дейността на персонала</p>
<p>Познания по училищен мениджмънт</p>	<p>Да работи планово и систематизирано Да умее да реализира последователно образователните и административните изисквания Да реализира решенията на съветите Да умее да представя проекти Да участва активно в разговорите за сключване на споразумения с училищното ръководство за развитието на персонала</p>
<p>Умения за работа с родители и ученици и др.</p>	<p>Да информира по собствена инициатива родителите за училищната дейност Да съдейства за създаване на вътрешна система за разрешаване на конфликти с родителите Да търси системно обратна връзка с родителите Да се застъпва за интересите на учениците Да работи съвместно с представителите на учениците Да откликва на предложенията на предприятията по учебна практика и да се съобразява с техните интереси</p>
<p>Законът за училищата, Законът за управление на училищата, Наредбата за учителите и др. правни документи, както и Наредбата за по-нататъшното обучение във всяка провинция на Германия определят конкретните задачи и задължения на училищния ръководител:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Инициативност 	<p>Съгласно закона за училищата училищният ръководител е отговорен за определяне на съдържанието на учебните занятия, за училищния живот и за по-нататъшното развитие на училището.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Осигуряване на качество <p>Отговаря за непрекъснатото подобряване на учебния процес, за развитието на</p>

училищния персонал и за организацията в училище.

• **Планиране и организиране на дейностите**

✓ Стопанисва и организира дейността на училището в рамките на основните решения на училищната конференция.

✓ Изготвя учебния график, плана на надзорния съвет и на гражданските представители в училище.

• **Вземане на решения**

✓ Действията на училищния ръководител се определят от приетите решения на училищните съвети или представителствата.

✓ Училищният ръководител може да се противопостави на решение на училищната или общата конференция, ако счита това решение за несъвместимо с правните норми или принципите на управление.

✓ Ако училищният ръководител счита, че дадена оценка на ученик трябва да бъде променена, той трябва да търси разрешаване на проблема със съответния учител. Ако не се стигне до съгласие, въпросът се разглежда от конференцията на учителите. Проблеми с оценки от дипломата се решават от конференцията по дипломите.

• **Делегиране на права и координиране на задълженията**

✓ Съгласно съставения план за разпределение на задачите училищният ръководител може да предостави на заместника си изпълнението на отделни задачи.

✓ Съгласно Закона за управление на училищата в съответната провинция, възлагането на специфични функции е под формата на писмено договаряне със съответния преподавател.

✓ Училищният ръководител може да възлага задачи на училищния персонал.

• **Информираност и комуникативност**

✓ Информира представителствата на учениците и на родителите за всички събития, които са важни за тях, и следи дали учителите, от своя страна, информират родителите за преподаваните от тях предмети и за индивидуалното развитие на всеки

ученик.

✓ Представя всяка година доклад за изпълнението на учебната програма, начина на изразходване на средствата, както и стопанисването на училището.

• **Координиране с вътрешни и външни партньори**

✓ Съвместно с учениците, възпитателите, учителите, преподавателите по практика и непреподавателския персонал трябва да се стреми към обучение, отговарящо максимално на интересите на учениците и на потребностите на обществото.

✓ Училището е част от обществения живот в региона и е отворено за всички извънучилищни инициативи особено регионални и активно съдейства за тяхното провеждане.

✓ За възпитанието на децата в училище отговарят възпитателите, които трябва максимално да се включват в училищния живот и в определяне на учебното съдържание.

✓ Действията на училищния ръководител, свързани с училищния персонал, трябва да са съобразени с решенията на комисията за човешки ресурси в училище.

• **Посредничество**

✓ Следи за изпълнението на решенията относно организирането на учебните часове и училищния живот от учителския персонал.

• **Управление на персонала**

✓ Отговаря за личностното и професионалното развитие на учителските кадри.

✓ Информира и съветва учителския персонал и сътрудниците в училище и се стреми към съвместна професионална дейност в училището и извън него.

✓ Спомага за приобщаване на учителския персонал към живота в училище. Той възлага задачи, свързани с училищната организация или развитието на учебните процеси.

✓ Провежда редовно разговори с учителския персонал за учебните часове и училищната организация. Той определя насоките и целите на развитие на училището, както и сроковете за изпълнение.

✓ Съдейства за повишаване на квали-

фикацията на учителските кадри и специалните сътрудници и контролира спазването на задълженията за продължаващото обучение на персонала.

• **Представителни функции**

✓ Представява училището на всички извънучилищни мероприятия.

• **Консултиране и подкрепа**

✓ Консултира: учителските кадри; специалните сътрудници в училище; учениците, родителите и предприятията по учебна практика по всички въпроси, свързани с училището.

• **Реализиране на решенията на образователните органи и на комисиите**

✓ Училищата регулират своята дейност в рамките на закони, наредби и правилници, както и решения на образователните органи.

✓ Следи учителите да изпълняват взетите решения за съдържанието на учебните програми и за ученическия живот.

• **Ръководене на комисию**

✓ Председателства училищната конференция. При равен брой гласове неговият глас е решаващ. Училищното ръководство може да предостави председателството на

друг член на училищната конференция.

✓ Към училищното ръководство се числят училищния ръководител, неговият заместник и ръководителите на отделите, но училищният ръководител винаги е председател.

• **Следи за спазването на нормативната уредба и докладва на училищната конференция**

✓ Автономността на много училища изисква дейността на работещите в тях да се базира на наличната нормативна уредба.

✓ Изготвя доклад за училищната конференция със сведения за изпълнението на училищната програма, изразходването на бюджета и стопанисването на училището.

• **Носи отговорност за определена област и ръководи екип**

✓ Членовете на училищното ръководство отговарят за определена област.

✓ Като екип те са не само училищно ръководство, но и орган за вземане на решения, в случай че на съответната конференция не се намери решение. То е и консултативна комисия по всички въпроси, свързани с училището.

Източник:

Anforderungsprofil fuer Schulleitung - <http://www.lis.bremen.de/sixcms/media.php/13/Anforderungsprofil%20f%20FCr%20SL%202008.pdf>

Я. Панова

КВАЛИФИКАЦИЯ НА УЧИЛИЩНИТЕ РЪКОВОДИТЕЛИ - МЕЖДУНАРОДНИ ТЕНДЕНЦИИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ЗА ГЕРМАНИЯ

Добрият мениджмънт на училищата е централна тема на дискусиите по образование в много страни. Единодушно е мнението, че повишаването на квалификацията на училищните ръководители е от съществено значение за гарантирано високо качество на образователните услуги.

Квалификацията на училищните ръководители трябва да съответства на отговорните и комплексни задачи, които те реша-

ват. През последните години се налагат следните международни тенденции в тяхната квалификация:

Централизирано осигуряване на качество на курсовете за квалификация и тяхното децентрализирано провеждане

Очертават се две тенденции по отношението на модулите за квалификация и на доставчиците на образователни услуги:

- централизирано съставяне на програ-

мите за осигуряване на качество на обучението и централизираното им реализиране от институциите;

- централизираните директиви и стандарти за квалификационни програми има там, където се извършва акредитиране на програмите и сертифициране на абсолвентите. Самите дейности по реализирането се извършват от децентрализираните гоставчици на обучението и институции, които трябва да се съобразят с регионалните потребности на пазара на труда.

Нови форми на коопериране и партньорство

В много страни квалификационните програми се въвеждат, реализират и оценяват от съвсем нови партньори - училищни съвети, факултети по педагогика към висшите училища, представители на професионални организации или колеги от друго регионално училище. Тези групи спомагат за постигане на многообразие по време и организация на предлаганите програми и улесняват провеждането на проекти и необходимата практика. Кохерентността на новите програми се дължи на високкоквалифицирани и акредитирани институции за продължаващо образование.

Свързване на теорията с практиката

Балансът между теорията и практиката води до удовлетворение на участниците в програмите и покрива техните нужди. Въпреки това те считат, че е по-целесъобразно обучението да бъде с практическа насоченост. Общата теоретична концепция е важна, но не по-малко е важно какви да бъдат действията и решенията на училищните ръководители в реална ситуация.

Квалификация преди заемане на длъжността

Забелязва се промяна по отношение на целевата група и времето, през което трябва да се извърши квалификацията. В много страни, където предварителната подготовка е задължителна, участието в квалификационни курсове е важен критерий за подбора, но не е гаранция за успех при кандидатс-

тване. Предварителната добра подготовка е от особено значение за подобряване на качеството на училищните процеси, възможност за по-адекватна самооценка и по-пълно разкриване на собствените сили и интереси към по-нататъшно кариерно развитие. Становището, че училищният ръководител е учител с по-специфични задачи, отстъпва пред това, че училищният мениджмънт е самостоятелна професия, изискваща по-широки компетенции.

Многобройни програми за квалификация

Увеличаването на броя на програмите показва важната роля на училищното ръководство за постигане на качество в образованието.

Многостепенно и модулно обучение

В много страни е доказано, че не е достатъчно училищният ръководител да премине през еднократно обучение. Той трябва непрекъснато да повишава квалификацията си. Добрите програми за квалификация трябва да предлагат:

- продължаващо обучение на учителски кадри с по-специални задачи в училище, които обаче не са свързани с училищното ръководство;
- обучение на заинтересовани учителски кадри, ориентирано към ръководни позиции;
- обучение преди заемане на длъжността или даже преди кандидатстване за нея;
- въвеждащо обучение през първите три години от встъпване в длъжност;
- продължаващо образование в зависимост от личностните потребности на училищния ръководител или нуждите на училището;
- фаза, през която опитният вече ръководител продължава сам да се образова.

Все повече се забелязва модулност на предлаганите програми за обучение.

Развитие на личността вместо приспособяване към ролята

От гледна точка на спецификата на ролята на ръководителя и променящата се работна среда не е достатъчно потенциалните кандидати да бъдат квалифицирани в

строго предписаната им роля. Важно място в обучението заемат личните качества на бъдещия ръководител.

Комуникативността и кооперирането като основни елементи в обучението

Квалификационните програми са насочени не към разрешаване на административни и правни училищни проблеми, а методично и по съдържание те са фокусирани към комуникативност и коопериране.

Мениджмънт, насочен към създаване на визия на училището

Много мерки за квалификация отразяват настъпилата промяна от „управление на училището“ към „създаване на визия на училището“. Важно място има обучението в такъв стил на ръководство, който да е насочен към управление на училищните процеси и свързване на възможно най-голям брой участници.

Квалификация на училищния мениджърски екип с цел ефективно управление на училищните процеси

Много квалификационни програми са насочени не само към конкретния училищен мениджър, а и към учителските кадри, които или заемат ръководни постове, или имат такива амбиции. Като цяло трябва да се предвижда обучение и квалификация на целия училищен ръководен екип, което предполага провеждане на квалификационните програми в самото училище.

Обогатяване на знанията

Много квалификационни програми са насочени към създаване на умения за генериране на знания и мениджмънт на информацията. Участниците в тези програми трябва да могат да се самообразоват, за да са в състояние да се справят в сложни работни ситуации.

Придобиване на опит и умения

Курсовете за квалификация, както и множество дискусии са ориентирани към типични, често срещани ситуации от училищното ежедневие.

От учене в семинари (workshop) към учене на работното място (workplace)

Все по-често се предлагат програми за квалификация в реална работна среда на те-

риторията на едно или няколко училища. От голямо значение е и участието в реализиране на проекти.

Ясно определени цели

Квалификационните програми са насочени към създаване на умения за набелязване на ясно определени цели, ориентирани към управление на учебните процеси, изпълнение на поставените задачи, създаване на модели за ценностна система.

Нови концепции за управление

На училищния мениджър трябва да се гледа като на ръководител с педагогически функции, респективно с възпитателна мисия. Той трябва да влияе силно върху „културата“ на училището и да съумее да постигне т.нар. „интегрирано ръководство“.

Квалификация, ориентирана към целите на училището

Целите и специфичните функции на училището в обществото са изходна точка на програмите за квалификация.

Централизирано осигуряване на качество на курсовете за квалификация и тяхното децентрализирано провеждане

Това е често срещана комбинация в редица страни. В **Германия** след заемане на длъжността училищните ръководители посещават курс в държавен институт за продължаващо учителско образование. По отношение на професионализирането и признаването на обучението те имат монополна роля.

В международен мащаб вариантите са различни. В някои страни обучители са предимно университетите или институти към университетите, държавни институти за обучение на учители или специфични регионални институции. Това са институции от един и същ вид или една институция за цялата страна. В други страни има коопериране между различни институти, министерства и държавни институции, министерства и регионални институции и др.

Като цяло се оформят четири групи страни:

• Група А

Страни с централизирана училищна система, в които мерките за квалификация се регулират от една държавна институция.

Програмите са единни и само в редки случаи на регионално ниво има възможност за някакво изменение. Във Франция има централно регулирани и задължителни за всички училищни ръководители мерки за квалификация. В **Хонконг** това е министерството, отговарящо за повишаване на квалификацията, а в **Южен Тирол** министерството е възложило на частна фирма провеждането на обучението.

• Група Б

Страни с централизирана училищна система, които имат квалификационни програми от частни и държавни доставчици на обучение. Такива почти не се срещат в света.

• Група В

Страни с децентрализирана училищна система, които се стремят към централизирано осигуряване на качество в предлаганите квалификационни курсове за училищни ръководители, при което „управлението на процеса“ се извършва от няколко места.

В някои от тези страни отговорността за квалификационните програми и тяхното провеждане е поверено изцяло на университетите, както е в **Онтаро, Канада**, и много щатове на САЩ. Факултетите по педагогика нямат пълна свобода при изготвянето на квалификационните програми - това се извършва посредством централизирано създадените стандарти. В Онтаро дейността се извършва от саморегулиращия се орган Ontario College of Teachers. В **САЩ** 36 щата работят по каталог със стандарти, създадени от „Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC)“ и LConsortium of CHIEF State School Officers (CCSSO)“. В тези страни с децентрализирана училищна система се преследва централизирано управление на квалификацията на училищното ръководство. Специална централна институция изготвя общовалидни директиви и отчасти (както в Онтаро) отговаря за акредитацията на фирмите и за сертификацията на училищните ръководители. В щатовете Вашингтон и НюДжърси на абсолвентите се издават сертификати, които се базират на стандартите CCSSO/ISLLC. В **Англия** и **Уелс** е създаден National

College for School Leadership, който отговаря за определянето, съставянето и провеждането на квалификационните курсове на училищните ръководители. Интересна е комбинацията в **Швеция**, където в рамките на държавна програма към университетите се предлага начално обучение на ръководителите, докато за продължаващо обучение са оторизирани общините.

• Група Г

Страни с децентрализирана училищна система, където има различни програми за квалификация; техният избор се предоставя на отделния участник. Качеството на предлаганите услуги е различно. В **Холандия** има коопериране между университетите, между университет и регионалните центрове за обучение на учители и училищни консултанти, където съществуват други варианти на предлагане на образователната услуга. В **Дания** няма единни стандарти и планирано държавно обучение. Предложения за обучение се предлагат от общините, от висшите педагогически училища и от частни фирми. В **Нова Зеландия** също няма централизираните стандарти, лицензионни условия и др. Броят на конкуриращите се фирми за обучение е твърде голям.

Най-голям интерес представляват страните от група В, а именно **Швеция, Англия** и **Уелс, Швейцария, Южен Уелс** и **Онтаро**, както и **Вашингтон** и **Ню Джърси**.

В тези страни училищните ръководители се квалифицират по определени директиви. Този начин на действие се счита за доста прогресивен, тъй като се постига качество и се разчита на гъвкавост и възможност за изменение в обучението. Учителските кадри, които искат да се квалифицират, могат да избират между различни предложения и доставчици на образователната услуга. Програмите се провеждат не от централен институт, а децентрализирано от различни регионални институции. В този случай е добре да се разгледа спецификата на региона и заедно с регионалните училищни инспекторати и училищата да се организира обучение, отговарящо на реалната работна среда.

Независимо какъв е доставчикът на обучение - частна фирма, университет или регионална институция, навсякъде стои проблемът за гарантиране на качеството.

Установено е, че добро решение е комбинацията от централен институт, който определя рамковите условия и директивите за работа, и регионални институции, които реализират децентрализираните програми.

ГЕРМАНИЯ

Идеята за квалификация на ръководни педагогически кадри в Германия не е нова, но в страната няма централна институция за обучение. В тази насока са предложени няколко варианта:

Вариант 1

Федерална академия за ръководни кадри в образованието

В идеалния случай централна институция за всички провинции на Германия би могла да бъде Федералната академия за ръководни кадри в образованието, създадена от Министерството на образованието и културата (Kultusministerium) и подкрепяна от университетите, държавните институции за продължаващо образование, от фондации и заинтересовани издателства.

Програмите за квалификация би трябвало обаче да не се провеждат централизирано, а да се предлагат децентрализирано на много места и от различни обучители. Тези децентрализираны доставчици на обучение трябва да бъдат акредитирани от федералната академия и с договори за коопериране да станат нейни филиали. Федералната академия трябва да изготви програмите за квалификация и акредитация и да предложи рамковите условия и общовалидните цели. Към това следва да се изработят:

- професионална визия на "Училищното ръководство в Германия". Профил на дейностите и изискванията към училищния ръководител;
- цели на квалификацията;
- концепции за квалификация на определени целеви групи, за съдържанието, методите и рамковите условия на обучение.

Комбинацията от една централна инс-

титущия под формата на федерална академия с акредитирани регионални академии би могла да предложи много предимства за научна и практическа дейност. За да се постигне по-голяма независимост от образователните институти и Министерството на образованието, най-добре е регионалните академии да се „настанят“ в университетите. Университетите и висшите училища са най-подходящото място както от гледна точка на управление на образованието, така и за перспективите на участниците и гарантирането на професионализъм.

Вариант 2

Професионални академии за педагогически ръководни кадри

Този вариант предвижда чрез коопериране на няколко провинции да се създадат академии, които да предлагат възможност за изследователска дейност, консултации и услуги, свързани с повишаване на квалификацията. Целта е създаването на една академия във всяка провинция за:

- насърчаване на квалификацията на педагогическия персонал в училищното образование;
- извършване на консултации и услуги за училищата, училищните настоятелства и училищното управление;
- насърчаване на изследванията в областта на училищния мениджмънт и училищното образование.

Обединяването на обучението за повишаване на квалификациите с консултациите и изследванията би довело до създаване на „провинциални академии“ като центрове по компетентност за педагогически ръководни кадри и училищен мениджмънт.

Вариант 3

Университетски програми за продължаващо образование

Предлагането на различни курсове като „развитие на училищното образование и училищен мениджмънт“ или „изследване на образованието и мениджмънт на образованието“ би спомогнало за подобряване на квалификацията на училищните кадри.

Един смесен вариант от вариантите 2 и 3 се оказва най-добрата форма за повиша-

ване на квалификацията на училищните ръководители в Германия: създаване на провинциални центрове по компетентност на ос-

новата на коопериране на отделните университети с института за продължаващо образование на всяка провинция.

Източник:

Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern. International Trends. Die Frage der Zustaendigkeit. Anregungen fuer Deutschland - http://www.bildungsmanagement.net/pdf_gesichert/Huber-QualifizierungVonSchulleiterinnenUndSchulleitern.pdf

Я. Панова

ПРОФЕСИЯТА НА УЧИЛИЩНИЯ ДИРЕКТОР В ШВЕЙЦАРИЯ

От 90-те години на XX век все повече икономически и обществени фактори влияят върху училищното образование. Наблюдават се следните четири тенденции на развитие:

- процесите на глобализация засилват значението на образованието като предимство при нарастващата конкуренция на пазара на труда;
- развитието на обществото на знанието води до осигуряване на икономическо благосъстояние;
- все повече нараства ролята на индивидуалната инициатива за сметка на гържавната подкрепа;
- в много западни демокрации гържавните структури се преустройват така, че да са ориентирани към потребностите на гражданите.

Освен тези тенденции, вследствие глобалната финансова криза, се налага непрекъснато намаляване на публичните разходи, включително и в образованието. Във връзка с това пред училищата се поставя въпросът за ефективността на тяхната дейност. Нарастват очакванията училището да контролира и оптимизира качеството на предлаганите образователни услуги. Те трябва да се съобразяват с възникващите промени и да отговарят максимално на обществените очаквания.

Ефективността на едно училище се определя от качеството на учебно-възпитателния процес в него. За тази цел на първо място се изискват ангажирани и компетентни

учители и училищно ръководство, които възприемат отговорно своите задачи и роля. В образователната политика се е наложило схващането, че най-ефективно действаща е децентрализираната образователна система, в която отделните училища разполагат с голяма автономия. Така училищното ръководство се превръща в ключов фактор за доброто управление на училището.

Професионален портрет и роля на училищния ръководител

Поради нарастващата автономия на училищата, необходимостта от създаване на партньорства с институции от образованието и икономиката, както и поради постоянно променящите се изисквания към учителите и училищния персонал, от училищните ръководители се изискват преди всичко управленски компетентности.

Понятието "училищен ръководител" не е дефинирано съвсем точно в специализираната литература. Дори и в законите, регулиращи образованието, много често не са разграничени ясно определенията за "училищен мениджър" и "училищен ръководител". Въпреки тези пропуски може да се изведе една обща дефиниция за училищния ръководител като отговорник за училищното управление. Той се грижи за качеството на педагогическата дейност, управлява персонала, планира бюджета и инфраструктурата и представя училището пред външни институции.

Задачите и компетенциите на училищ-

ния ръководител зависят от структурата на училището и от политическите рамкови условия. Първата и основната му задача е да управлява повереното му училище. Компетенциите са систематизирани в четири групи – специализирани, социални, управленски и обучителни.

Училищният ръководител в Швейцария

Дълги години в почти всички швейцарски кантони по традиция тази длъжност се заема от учители, които, освен че преподават, изпълняват административни и организационни функции. Техните компетенции са регламентирани от отговорните за образованието общински органи. През 1997 г. за първи път в кантон Цюрих се взема решение училищният ръководител да изпълнява не само административни и организационни задачи, но да има и мениджърски функции. Няколко години по-късно примерът е последван и от други кантони. Новите функции и отговорности на училищния ръководител водят до промяна в начина на избирането или назначаването му от съответните кантонални или общински органи на властта, отговорни за училищното образование.

През 2001 г. е създаден Съюзът на швейцарските училищни ръководители, който обединява всички кантонални организации на училищните ръководители в германската общност. На неговите заседания се обсъждат всички политически решения, отнасящи се до училищното ръководство. Една от задачите на Съюза е да защитава интересите на училищните ръководители и да подпомага повишаването на квалификацията им. Училищните ръководители управляват и развиват повереното им училище, грижат се за създаването на максимално добри условия за работа в него и контролират изпълнението на задачите от училищния персонал в интерес на училището. Професионалният портрет на училищния ръководител може да бъде дефиниран на основата на неговите задължения, които много често зависят от местоположението и големината на училището.

В отделните кантони и региони съществуват различия по отношение на задачите

и компетенциите на училищните ръководители. На много места продължава практиката училищният директор да изпълнява предимно административни и организационни задачи. Различията се определят от вида на училището. Директорите на началните училища например имат много повече педагогически управленски функции и отговорности за училищния персонал, отколкото на предучилищните. Освен че имат административни, организационни, педагогически и управленски функции, директорите в прогимназиалните училища често осъществяват връзки с обществеността, медиите и др. външни институции.

Работа под натиска на очакванията

Задълженията на училищния ръководител са разностранни и твърде отговорни. Той заема публична длъжност и често работи под тежестта на високите очаквания на обществото към него. Той носи изключителната отговорност за образователния и възпитателния процес и за всичко, което се случва в училището. Голямата тежест за училищния ръководител идва от това, че от една страна, той отговаря за качеството, ефективността, контрола и развитието на повереното му училище, а от друга – за учителите, учениците и родителите, които имат големи изисквания към процесите и резултатите в училище. Изследователите дискутират доколко работата на училищния ръководител води до неговото израстване или до създаването на чувство за дискомфорт. Оформят се две мнения:

- училищният ръководител израства професионално и личностно чрез своята дейност;
- работата в училищното ръководство води до професионален стрес, изтощение и преумора.

Изследването показва, че по-често се среща второто мнение.

Структуриране на управленската дейност

Дейностите на училищния ръководител обхващат две направления – административно-организационно управление и педагогическо ръководство.

<p>Административно-организационно управление</p> <ul style="list-style-type: none"> • Координиране на плановете, административните и организационните задачи • Организиране на информационните потоци • Организиране и водене на конференции • Интерпретиране на процесите на вземане на решения и на изразените колективни мнения 	<p>Педагогическо ръководство</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поддържане на контакти с външни служби • Планиране и провеждане на вътрешни мероприятия за повишаване на квалификацията на учителите • Предлагане на възможности за допълнителни дейности на учителите
---	--

Това структуриране не изчерпва напълно всички изисквания към училищния ръководител. В резултат на обществените промени и свързаните с тях изменения в училищната среда, днес училищният ръководител трябва да може самостоятелно да анализира, планира и взема решения.

В Швейцария училищните директори са учители, които изпълняват директорските задължения успоредно с преподавателската си дейност. Като компенсация за многобройните допълнителни задачи, техният норматив от учебни часове е силно редуциран и съобразен с вида на училището (начално, прогимназиално, гимназиално), броя на паралелките и учениците.

Въпреки че Швейцария не членува в ЕС, тя се стреми да е в крак с европейските образователни стандарти. От това произтича необходимостта да се променят изискванията към училищния директор и да се създаде нова професия "училищен мениджър", която включва повече компетенции и отговорности.

Все по-често се дискутира въпросът дали един начинаещ училищен директор трябва непременно да произлиза от училищните среди или от сферата на образованието. Някои изследователи считат, че тази професия трябва да се упражнява само от педагози, докато други са на мнение, че не е необходимо добрият училищен директор да е педагог, а по-скоро мениджър. Съюзът на швейцарските училищни ръководители заема позицията, че директорът на училището трябва задължително да има педагогическо

образование. Най-голям е броят на експертите, според които в настоящия момент тази длъжност трябва да се изпълнява от специалист с педагогически, юридически и икономически компетенции. Това налага създаването на нови програми, предназначени специално за обучение на училищни ръководни кадри и за повишаване на тяхната квалификация.

Обучение на училищни ръководители

Необходимост от добро образование

Безспорен факт е, че всяко "добро училище" се нуждае от добро училищно ръководство. Като се има предвид все по-нарастващата отговорност на училищния директор за качеството и развитието на училището, темата за подготовката на кадри за тази професия става все по-актуална в много страни. Съюзът на германските училищни ръководители например застава на позицията, че дейността на училищния директор изисква специално образование. По отношение на организирането на добро обучение на тези кадри и на определяне на изискванията, на които те трябва да отговорят, в много държави няма пълна яснота.

Програмите за обучение на училищни ръководители в Швейцария все още се преработват. Въпреки това в някои кантони вече съществуват образователни програми за обучение на такива специалисти. Те протичат под формата на курсове за определен брой дни, разпределени в рамките на 5 до 24 месеца и се организират от факултетите за усъвършенстване на учители към университетите в отделните кантони. Повечето

такива програми включват практически упражнения, теоретично изучаване на профила на училищния ръководител, организационни форми, училищен микроклимат, училищна култура и качество на обучението, модели за управление и личностно развитие, работа в екип, педагогическо консултиране, работа с ИКТ, юридическа подготовка и образователна политика.

Акредитиране на специалности за подготовка на училищни директори

От 2004 г. насам различни швейцарски организации и институции за обучение на училищни ръководители могат да бъдат акредитирани от отговорния за тази процедура орган в Швейцария – Швейцарска конференция на кантоналните училищни ръководители. Процедурата за акредитация включва оценяване на качеството на обучение и даване на препоръки за усъвършенстването му и се извършва чрез:

- определяне на критерии за осигуряване и усъвършенстване на качеството на обучение на ръководни кадри за училищното образование;

- създаване на база за вземане на решения и взаимно признаване на програмите в отделните кантони чрез общодържавно акредитиране.

Акредитацията могат да получат всички организации и институции, които предлагат такъв вид обучение срещу такса от 3 500 швейцарски франка. Комисията по акредитация, която взема окончателното решение за тези програми, се избира от Швейцарската конференция на кантоналните училищни директори. Членовете на комисията са от сферата на управленските институции в образованието, действащи училищни ръководители, организации и институции, предлагащи такъв вид обучение, и отговорни институции за повишаване на квалификацията на учителите.

В момента са акредитирани или са в процес на акредитация само нови институции за обучение на училищни ръководители, а те са разположени изключително само в кантони на Германска Швейцария.

КРИТЕРИИ ЗА КАЧЕСТВО НА ПРОГРАМИТЕ ЗА ОБУЧЕНИЕ НА УЧИЛИЩНИ РЪКОВОДИТЕЛИ

Швейцарската конференция на кантоналните училищни ръководители определя критериите за качество на обучението на ръководни кадри. Към всеки от по-долу изброените критерии има индикатори, които трябва да се докажат чрез съответните препоръчителни документи:

- *Програмите за обучение на училищни ръководители съответстват на образователните нужди*

Органите и институциите, отговорни за обучението на училищни ръководители, трябва да бъдат в непрекъсната връзка с кантоналните педагогически служби, съюзи и др. Освен потребностите на курсистите, в концепцията за обучение трябва да се включат и анализи на перспективите за управление на училищата и мненията на преишни участници в обучението.

- *Прозрачност в представянето на образователната концепция и на идеите за обучение*

Акцентът се поставя предимно на информационните материали, които дават възможност на кандидат-курсистите да получат представа за начините за прием, учебните цели и програми, формите на обучение и др.

- *Постигане на ефективни резултати от обучението*

Връзката между отделните елементи на обучението трябва да се документира и да се определят ясно водещите теми и структурата на обучението. То трябва да е с продължителност от най-малко 310 учебни часа в рамките на поне една година, като се включва и времето за самоподготовка. Обучението трябва да е добре координирано и да дава достатъчно информация за прозрачността на процедурата и елементите на сертификацията. Необходима е информация за условията за кандидатстване.

- *Целенасочено ориентиране на обучението към потенциалните участници в него и прогнозиране на евентуалните им успехи*

Необходимо е да се разработят инст-

рументи за контрол на обучението и оценяване на постиженията на участниците.

- *Завършилите успешно обучение за училищни ръководители трябва да притежават специализирани, методически и дидактически компетенции, както и много добри социални и самооценяващи умения.*

Освен върху основното обучение, силен акцент се поставя и на повишаването на квалификацията на курсистите. Те трябва да имат нагласата и вече изработени умения за учене през целия живот.

- *Осигуряване и развиване на качество то на обучение.*

Освен концепцията за мениджмънт на качеството на обучението, трябва да се състави и органограма с описание на функциите. Необходими са и систематични оценки на обучението чрез различни методи и съответната обратна връзка с обучаваните.

В отделните държави съществуват различни методи и тенденции в обучението на училищни ръководители. Главните различия са в институциите, които предлагат такива възможности, и начините за квалификация. Наблюдават се две тенденции. При едната разработването на такива програми за осигуряване на качеството на обучение е централизирано. В тези случаи отговорните институции задават централни насоки и стандарти за програмите за обучение и акредитират и сертифицират про-

грамите и завършилите специалисти. Другата тенденция е квалификацията на училищни ръководни кадри да се осъществява децентрализирано чрез институции, които действат в регионален мащаб, съгласно потребностите на съответния регион. В много държави възникват съюзи на органите за акредитация и сертификация на програмите за обучение.

Много курсисти са на мнение, че съдържанията на програмите за обучение не трябва да са нито строго теоретични, нито изцяло практически. Най-добре се възприемат програмите, в които се наблюдава добър баланс между теория и практика. Успешни са формите на обучение, в които се дискутират и проиграват примери от практиката на курсистите. Тенденцията е в близко бъдеще да се набляга все повече на добрата квалификация на преподавателите и модераторите в тези курсове.

Всеобщо е схващането, че еднократно обучение за училищен ръководител не е достатъчно, а се налага да се посещават курсове за повишаване на квалификацията през целия професионален стаж. В някои държави се възприемат модели за квалификация, състоящи се от няколко модула. Модерните методи за обучение включват не толкова "получаване на знания", а по-скоро "генериране на знания и мениджмънт на информацията".

Източник:

Herausforderung Schulleiter - www.fernuni.ch/studienangebot/weiterbildungen/qualitopp/kursinhalt/wahlfach-fallstudie/Fallstudie_Sarbach.pdf

Ю. Дичева

ФАКТОРИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ИЗЯВЕНИ УЧИЛИЩНИ РЪКОВОДИТЕЛИ ВЪВ ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Най-добрите училищни директори във Великобритания отговарят своя успех на вярата в личностните ценности, на професионалните взаимоотношения и на богатия преподавателски опит.

През 2009 г. Националният институт за училищни ръководители във Великобритания (National College for School Leadership - NCSL) публикува свое изследване на базата

на професионалната биография на определена група изявени училищни ръководители (мениджъри и директори), признати от образователното министерство за най-успешни.

Проучването се провежда по метода на интервюто и обхваща 313 мениджъри и 18 директори на училища.

Целта на изследването е:

- да се придобие по-голяма представа за широкия характер на училищното управление и за влиянието, което оказват върху него моралните фактори;
- да се изследват персоналните фактори и външните влияния, които очертават кариерното развитие на училищните ръководители;
- да се даде възможност на NCSL да открива потенциални ръководители и да планира бъдещите си действия;
- да се даде възможност на училищните ръководители да определят собственото си кариерно развитие;
- да се осигуряват ресурси, които да подпомагат програмите на NCSL за развитие на училищни ръководители.

В изследването са обобщени факторите, които в най-голяма степен оказват влияние за кариерното развитие на училищните ръководители и допринасят за успешното училищно ръководство.

Основна тема в проведените интервюта е наличието на симбиотична връзка (илюстрирана във фиг. 2) между *личностното и професионалното израстване и ефективното усвояване на опит и знания*. Проучването потвърждава представата за училищното управление като значима човешка дейност, водена от морални ценности.

От съществено значение за изявените училищни ръководители е да притежават баланс между личностното и професионалното израстване, да са отворени към усвояване на опит и знания в широк спектър и да са в състояние да се учат от натрупания опит. Ако един от тези елементи не е напълно изграден, другите фактори нямат достатъчно влияние по отношение на ефективността на управление и на устойчивостта на личностното и професионалното развитие.

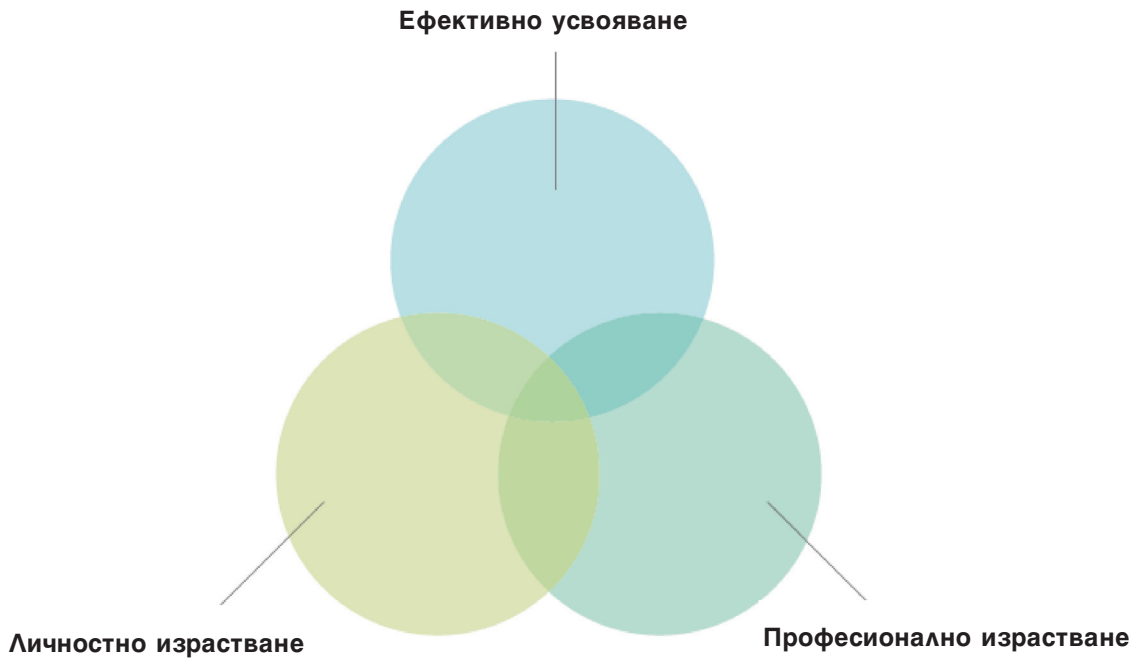
Важен е и направеният извод за основните оси на взаимодействие между израстване и усъвършенстване и между увереност и способности в резултат на ефективно усвояване на опит и знания.

Изследването показва, че изявените

Фиг. 1. Фактори за кариерно развитие на училищните ръководители



Фиг. 2. Усъвършенстване на изявени училищни ръководители



Фиг. 3. Фактори за успешно училищно управление



училищни ръководители добре разбират тясната обвързаност между отделните елементи на успешното управление и необходимостта те да бъдат подсилвани и взаимно да се подкрепят. Представена е взаимната зависимост между факторите за успешно училищно управление.

В изследването се констатира, че:

- въпреки наличието на определена йерархична връзка между отделните елементи, съществува ясно изразен мултипликативен ефект;

- работата с хора и ангажиментът към тях затвърждават собствените ценности;

- ефективните професионални взаимоотношения са предпоставка за успешно кариерно развитие;

- моделите за подражание илюстрират и утвърждават примери за управленско поведение.

Без да се подценяват техническите аспекти на училищния мениджмънт, в проведеното изследване на NCSL се подчертава значението на личностните способности и на взаимоотношенията като база за усъвършенстване на изявени училищни ръководители.

Резултатите от изследването показват, че изявените училищни ръководители обръщат внимание на своето личностно и професионално израстване. Този извод подсказва, че програмите във Великобритания за усъвършенстване на изявените училищни ръководители трябва да са насочени към постигане на следните цели:

- Да се осигуряват ресурси, които да

подпомагат нарастването на доверието в моралните ценности. Важно е ръководителите да се включват в постоянен, систематичен и изчерпателен диалог, чрез който да се развият личностните ценности.

- Да се насърчава и улеснява изграждането на професионални мрежи в широк спектър.

- Да се развият модели за професионално усъвършенстване на основата на изучаване и анализ на добрите практики. В този процес е важно взаимодействието между теорията и практиката. Това изисква наличието на възможности за изучаване и анализ на опита, който да се реализира в алтернативни модели, които впоследствие могат да се утвърждават или променят. Тази цел е особено важна за NCSL, който подпомага създадените в страната училищни клъстери.

- Да се подкрепя развитието на емоционална грамотност и създаването на портфейл от междуличностни стратегии. Това подсилва образа на ръководителя като притежаващ портфейл от ефективно поведение, намиращо се в симбиотична връзка с личностното усъвършенстване.

- Да се осигури достъп до висококачествено обучение, наставничество и приятелство в дух на критичност за всички потенциални кандидати за училищни директори.

- Да се увеличат възможностите за общуване с изявени практики в областта на училищното управление и с ученици, като се поддържа тон на искреност и готовност за взаимно изслушване.

Източник:

Developing Outstanding Leaders - Professional Life Histories of Outstanding Headteachers, Summary report 2009 -

<http://www.ncsl.org.uk/developing-outstanding-leaders-summary-3.pdf>

М. Стоянова

ПОДГОТОВКА НА РЪКОВОДИТЕЛИ В НАЦИОНАЛНИЯ ИНСТИТУТ ЗА УЧИЛИЩНИ РЪКОВОДИТЕЛИ ВЪВ ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Великобритания е една от страните, които имат активна и целенасочена дейност за усъвършенстване на системата за подготовка и повишаване на квалификацията на училищните ръководители. Идеята за централизираната им подготовка се реализира през 2000 г. с откриването на Националния институт за училищни ръководители в Нотингам.

Подготовката на училищните ръководители е непрекъснат процес, който продължава през целия професионален стаж и училищата трябва да подкрепят повишаването на квалификацията на мениджърския екип на всички нива.

Предлаганото обучение осигурява последователен и гъвкав модел за развитие и подкрепа на училищните ръководители, отчитайки индивидуалните възможности и потребностите на всички етапи от професионалната кариера на училищните ръководители.

Националният институт за училищни ръководители предлага различни програми и възможности за подготовка. Програмите помагат както професионалното, така и личностното развитие. Те акцентират на конкретни проблеми или са предназначени за определени ръководители например за представители на малцинствата, жените ръководители и др.

Обучението се провежда в пет модула в зависимост от подготовката и опита:

- ръководители в началото на кариерата си;
- утвърдени ръководители с опит, които се подготвят за помощник- и заместник-директори;
- встъпващи в длъжност училищни директори, както и новоназначени директори на училища;
- опитни ръководители на училища, желаещи да повишат квалификацията си и да усъвършенстват уменията си;
- ръководители-консултанти – опитни училищни ръководители от всички нива, ко-

ито желаят да се развиват като преподаватели, инструктори и ментори.

ПЪРВИ МОДУЛ

„Обучение на ръководители в началото на кариерата“

В модула се предлагат три основни програми:

Равен достъп до кариерно развитие

Целта на програмата е да се определят потребностите от професионално развитие на ръководители от етническите малцинства от средните управленски нива. Програмата помага на тази категория ръководители да преминат към висше управленско ниво.

Управление за ръководители от средно ниво

Програмата е 10-месечна за професионално развитие на група от 2–4 човека от едно училище - начално, средно или специализирано. Тя насърчава развитието на ръководителите в пет области:

- управление на иновациите;
- разбиране на собствената роля в управлението на преподаването и обучението;
- повишаване на увереността и подобряване на уменията за работа в екип;
- развитие на възможностите на екипа чрез ефективно използване на човешките и материалните ресурси;
- активно участие в управлението на промените в условията на смесено обучение.

Жените в управлението на училището

Програмата предвижда преодоляване на пречките пред кариерата, повишаване на квалификацията и кариерно развитие на жените учители. Целта е да се помогне на по-голям брой жени да се включат в управлението на училищата и да се развиват техните управленски умения.

ВТОРИ МОДУЛ

„Утвърдени ръководители“

Модулът е предназначен за помощник-

и заместник-директори на училища, които в настоящия момент нямат намерение да се кандидатурат за директори, но искат да подобрят уменията си на ръководители и да повишат квалификацията си. Институтът предлага на тази група ръководители възможности и умения за повишаване на мотивацията и интереса към работата.

ТРЕТИ МОДУЛ

„Встъпващи в длъжност училищни директори“

Модулът включва следните програми:

„Национална професионална квалификация за училищни ръководители“

Въведена е през 1997 г. Обучението се извършва в регионалните центрове, сключили договор и работещи под ръководството на Националния институт.

Програмата е с практическа насоченост и подготвя кадри, които за първи път са ангажирани в управлението на училището. Тя е съобразена с техните индивидуални потребности и професионално развитие. Времето за обучение зависи от притежаваната преди това квалификация, опит, умения и професионални знания. Ако обучаваният притежава достатъчно опит, минималният срок за обучение и получаване на сертификат е четири месеца. Максималната продължителност на обучението е две години, през които се минава пълната програма за подготовка на училищни директори.

От 2004 г. националната професионална квалификация за училищни ръководители е задължителна за всички, които заемат длъжност в училищните ръководства.

„Въвеждане в директорска длъжност“

Програмата се прилага от септември 2003 г. и е предназначена за ръководители, които за първи път встъпват в тази длъжност. Тя е продължение на програмата „Национална професионална квалификация за училищни ръководители“ и включва подпрограмите:

- „Нови перспективи за новите училищни ръководители“ - предназначена за ръководители през първата или втората година от

заемането на длъжността „директор“.

- Национална професионална квалификация за ръководители на центрове - първа национална програма, подготвяща ръководители на центрове и институции за допълнително и предучилищно образование и възпитание.

ЧЕТВЪРТИ МОДУЛ

„Подготовка на опитни ръководители на училища“

Модулът е предназначен за опитни ръководители на училища, които желаят да повишат квалификацията си и да усъвършенстват уменията си. Той предлага обучение по следните програми:

„Обучение на училищни мениджъри с опит“ - предназначена е за ръководители с управленски стаж не по-малък от три години. Тя е основна програма за професионално развитие и издигане в управленската йерархия и е съобразена с националните професионални квалификационни изисквания и стандарти за училищни ръководители. В процеса на обучение в програмата обучаваните изследват:

- собствените си потребности от професионално и личностно развитие;
- въздействието, което ръководителят има върху развитието на училището;
- работата на успешните директори на училища за повишаване на качеството на образованието;
- ключови области от дейността на училището, на които трябва да се обърне внимание, за да се подобри работата и да се постигнат по-дългосрочни цели;
- влиянието на новите информационни технологии върху личностното развитие и подобряване на работата на училището;
- моделите на организационна и управленска ефективност.

„Програма за училищни мениджъри с опит не по-малък от седем години“ - основата на програмата е заложен практическият опит, което позволява на участниците да анализират собствения си стил на ръководство и да променят в положителна насока себе си, екипа който ръководят, и учи-

личните процеси. Изследват се различията между ръководство и управление, както и пътищата за постигане на успехи.

„Международен опит на училищните директори“ - предназначена е за опитни ръководители с най-малко три години работа на тази длъжност. Тя им дава възможност да се запознаят и проучат на място управленската практика в образователните системи на различни страни, както и да преосмислят собствените си управленски методи на базата на направените сравнения.

„Напред ръководители“ – насочена е към училищни директори с управленски опит не по-малък от две години. Нейната цел е да помогне на директорите и заместник-директорите в самооценката и контрола на дейността си. Участниците в програмата се учат да анализират и интерпретират факти, да изследват учебната дейност, качеството на преподаване и обучение и да следят за развитието на училището.

„Партньори в управлението“ - има за цел да се обмени опит с училищни ръководители (с над три години опит) и представители на бизнеса и да им помогне да изградят управленски умения за сътрудничество. Всеки училищен директор работи съвместно с представител на дадена компания за решаване на управленски проблеми.

ПЕТИ МОДУЛ

„Ръководители консултанти“

Модулът дава възможност на участниците да споделят своите знания и опит с училищни ръководители, да натрупат нови знания и по-късно да ги споделят с други ръководители. На практика се реализира концепцията за учене през целия живот. За участие в програмата се допускат кандидати с доказана успешна работа като училищни директори, с опит в обучението и образованието на възрастни и опит като директори не по-малък от пет години.

Освен петте основни модула за обучение, има и **допълнителни програми, насочени към подобряване на уменията на училищните ръководители** за разработване на управленски стратегии. Към тях се от-

насят:

- Програма за управление на финансите в училищата – предназначена за счетоводители и училищни администратори.

- Програма за управление на финансите в училищата – предназначена за представители на висше управленско ниво.

- Програма за прилагане на ИКТ в училищата – акцентира се върху стратегическата роля на мениджърите в тяхното управление. Помага за създаване на ключови компетенции за управление на училището.

Освен програмите за мениджъри, институтът предлага и разнообразни **програми за екипите от различните управленски нива**. Уменията за работа в екип, особено при по-високите управленски звена е от особено значение за ефективно управление на училищата.

Програмите от всички модули се предлагат в две форми: дневна и заочна, като се съчетават класическите занятия с обучение чрез интернет и разработване на проекти, приложени на конкретните работни места на обучаваните. Те са съобразени с голямото натоварване на училищните ръководители и целят да го намалят до минимум по време на обучението.

Обучаваните сами избират на кои елементи от програмата да обърнат най-голямо внимание в зависимост от професионалните си потребности.

Във всяка програма се разработва проект за управление на училището, чрез който ръководителят в реални условия показва как влияе върху конкретна област в училището, където работи.

От казаното по-горе може да се направи изводът, че основните принципи, на които се изгражда подготовката и повишаването на квалификацията на училищните ръководители и техните екипи на всички управленски нива в Националния институт за училищни ръководители, са:

- целеви подход - всяка програма е разработена с определена цел и решава конкретна задача;
- етапност;
- системност и приемственост на под-

готовката;

- разкриване и разглеждане на най-често срещаните проблеми;
- избор на програми за обучение;
- възможност за избор на програма спо-

рег индивидуалните потребности;

- самостоятелно усвояване на учебния материал;
- практическа насоченост на обучението.

Източник:

Подготовка на ръководители на школи в Англия в условията на националния колеж за управление на школи (НКУШ) - http://www.yspu.yar.ru/vestnik/zarubegnye_issledovaniy/28_1/

Е. Джерманова



ЦИФРИ И ФАКТИ

АВТОНОМИЯ НА УЧИТЕЛИТЕ ПРИ ВЪТРЕШНОТО ОЦЕНЯВАНЕ НА УЧЕНИЦИТЕ В УЧИЛИЩАТА В ЕВРОПА

- Оценяването има три аспекта:
- избор на критерии;
 - вземане на решения дали ученикът трябва да повтаря учебната година;
 - вземане на решения по отношение на съдържанието на изпитите за сертифицирана квалификация.

Фиг. 1. Участници в определяне на критериите за вътрешно оценяване на учениците в началното и основното образование през учебната 2006-2007 година (по страни)



Фиг. 2. Участници в определяне на учениците, които трябва да повтарят учебната 2006-2007 г. в началното и основното образование (по страни)



Фиг. 3. Участници в определяне на съдържанието на изпитите за сертифицирани квалификации в началното и основното образование през учебната 2006-2007 година (по страни)



Източник:

Responsabilités et autonomie des enseignants en Europe - http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/pdf/0_integral/094FR.pdf

ИНСТИТУЦИИ, ОТГОВАРЯЩИ ЗА ПОДБОРА НА УЧИЛИЩНИ РЪКОВОДИТЕЛИ В ГЕРМАНИЯ ПРЕЗ 2007 ГОДИНА

ПРОВИНЦИЯ	КАНДИДАТСТВАНЕ	РЕШЕНИЕ/НАЗНАЧАВАНЕ
Baden-Wuerttemberg	SA	KM
Bayern	SA ¹ , KM ²	k.A.
Berlin	SA	KM
Brandenburg	SA	KM
Bremen	KM	KM
Hamburg	K.A.	KM
Hessen	SA	KM
Mecklenburg-Vorpommern	SA	KM
Niedersachsen	LSB	LSB
Nordrhein-Westfalen	S,SA	S,SA,ST
Rheinland-Pfalz	SA	KM
Saarland	KM	KM
Sachsen	SA	KM
Sachsen-Anhalt	LVA	LVA
Schleswig-Holstein	SA	KM
Thuringen	SA	KM

KM- Министерство на образованието и културата

LSB- служба по образование в провинцията

LVA- административна служба на провинцията

S – училище

SA – училищно настоятелство

ST –местни власти, отговарящи за училището

1- средно образование- първо ниво; 2 - средно образование - второ ниво/гимназия

Източник:

Was Schulleiter als Fuehrungskraefte brauchen -

http://www.schulewirtschaft.de/fileadmin/_temp_/SW_Schulleiter_Juni_2008.pdf

Я. Панова

ДОПЪЛНИТЕЛНО ОБУЧЕНИЕ НА УЧИЛИЩНИТЕ РЪКОВОДИТЕЛИ В ГЕРМАНИЯ ПРЕЗ 2007 ГОДИНА

ПРОВИНЦИЯ	КАНДИДАТИ	НОВИ РЪКОВО- ДИТЕЛИ	ЗАЕМАЩИ ДЛЪЖНОСТТА РЪКОВОДИТЕЛ	КОНВЕРГЕНЦИЯ НА ОБУЧЕНИЕТО ОТ
Baden-Wuerttemberg	+	+	+	KM
Bayern	+	+	+	LI/IQ
Berlin	+	+	+	LI/IQ
Brandenburg	+	+	+	KM, LI/IQ
Bremen	+	+	+	KM, LI/IQ, S,EB
Hamburg	+	+	+	LI/IQ
Hessen	+	+	+	-
Mecklenburg-	+	-	+	LI/IQ

Vorpommern				
Niedersachsen	+	+	+	LI/IQ
Nordrhein-Westfalen	+	+/-	-	KM
Rheinland-Pfalz	+	+	+	KM
Saarland	+	+	-	LI/IQ
Sachsen	+	+	+	LI/IQ
Sachsen-Anhalt	+	+	+	LI/IQ, KM
Schleswig-Holstein	+	+	+	LI/IQ
Thuringen	+	+	+	LI/IQ, KM, SA, SL, LAG

+	ga	EB- външни консултанти
-	не	KM- Министерство на образоването и културата
+/-	отчасти	LI/IQ- провинциален институт за продължаващо образование на учители, институт за осигуряване на качество
		S – училище
		SA – училищно настоятелство
		SL – училищен ръководител
		LAG- провинциално професионално обединение

Източник:

Was Schulleiter als Fuehrungskraefte brauchen -

http://www.schulewirtschaft.de/fileadmin/_temp_/SW_Schulleiter_Juni_2008.pdf

Я. Панова

НАЦИОНАЛНА ПРОФЕСИОНАЛНА КВАЛИФИКАЦИЯ ЗА УЧИЛИЩНИ РЪКОВОДИТЕЛИ ВЪВ ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Националната професионална квалификация за ръководители (National Professional Qualification for Headship, NPQH) е актуализирана в съответствие с променящата се роля на ръководителя и е важно условие за кандидатстващи училищни директори. От м. април 2009 г. те трябва задължително да притежават такава квалификация.

NPQH се отнася за силно мотивираните, които желаят да станат училищни директори до 12-18 месеца след кандидатстването за този пост и които притежават пълната подкрепа на своите директори или мениджъри.

Кандидатите попълват онлайн въпросник, който показва готовността за получаване на NPQH. Въпросникът се базира на знанията, професионалните качества и дейностите, дефинирани в националните стандарти за училищни директори и се подразделя на секции. Преходът към всяка следваща секция е възможен, ако кандидатът постигне задоволително ниво на текущата.

В първата секция на онлайн въпросника има общи въпроси, отнасящи се до мотивацията за кандидатстване за NPQH и за ръководна длъжност.

Мотивация за НПОН	ДА
Аз съм силно мотивиран да стана директор	
Предишният ми опит и стратегически отговорности показват, че следващата ми работа може да бъде ръководна	
Не са изминали 18 месеца от кандидатстването ми	
Обсъдил съм готовността си за ръководна работа с моя директор или мениджър	

Следват още шест секции, всяка от които кореспондира с ключовите области на националните стандарти за училищни директори. Секциите са именуващи по следния начин:

- Очертаване на перспективите за развитие;
- Ръководене на обучението и преподаването;
- Самоусъвършенстване и работа с колегите;
- Управление на организацията;
- Осигуряване на отчетност;
- Укрепване на колектива.

Източник:

National Professional Qualification for Headship (NPOH)

<http://forms.ncsl.org.uk/mediastore/image2/npqh-ready/index.html>

М. Стоянова

УЧИЛИЩЕН МЕНИДЖМЪНТ В ГЕРМАНСКИТЕ ПРОВИНЦИИ БАВАРИЯ И БАДЕН ВЮРТЕМБЕРГ

Изследването **PISA** показва, че управленските органи на училищната система в германските провинции се нуждаят от точна информация за всяко училище - обучение, учители, ученици, училищен персонал и финансиране. Данни за всички тези показатели трябва да се събират, обработват и предоставят възможно най-бързо. Това налага необходимостта от *изграждането на информационна система*, която да подпомага управленските органи на училищата при вземането на ефективни решения.

От тези съображения в провинциите Бавария и Баден-Вюртемберг е разработена системата **ASD** (за служебна училищна информация), която осигурява прозрачност в учебното планиране за 5500 училища в Бавария и 4200 училища в Баден-Вюртемберг. Предпоставка за ефективността на системата е качеството на базата данни, която унифицира, усъвършенства и предоставя специален софтуер за училищен менидж-

мънт.

Кооперирането между двете провинции в областта на образователните дейности се осъществява на базата на прието през 2004 г. споразумение за сътрудничество между техните министерства на образованието за използване на ИКТ за управление на училищните процеси. В бъдеще софтуерният лиценз ще се предоставя безплатно на училищата.

Двете провинции възлагат на фирмата **ISB AG, Карлруе**, да изработи софтуер, наречен **ASV** (за служебен училищен мениджмънт). Програмният продукт е пригоден за училищата и в двете провинции. Той е изработен по европейски образец и под името **ASV-BW** започва да се използва през учебната 2008/2009 г. Чрез него се улеснява управленската дейност в училищата. В случай че един ученик се премести в друго училище, не се налага да се събира нова информация за него. Системата улеснява и получаването на

статистически данни, които са необходими многократно през учебната година във връзка с вземането на различни управленски решения.

По стратегически съображения от ня-

колко години фирмата ISB AG фокусира своята дейност върху училищния мениджмънт. Целта ѝ е до 2010 г. да се превърне в най-важния ИТ партньор на образователните ведомства в Германия.

Източници:

Schulsteuerung und Schulverwaltung –

http://www.isb-ag.de/zielmaerkte/Oeffentliche_Verwaltung/Schulsteuerung_und_Schulverwaltung.html

Neues Schulverwaltungsprogramm fuer Schulen in Baden-Wuerttemberg und Bayern –

<http://www.schulrecht-baden-wuerttemberg.de/public1/sr/bw/home.nsf/url/D796A1697630E080C1257313004FB85B?OpenDocument>

Ю. Дичева

МОДЕЛ НА ФИНАНСИРАНЕ НА ОБЩИНСКИТЕ УЧИЛИЩА В МАНХАЙМ, ГЕРМАНИЯ

Голяма част от училищата в Манхайм са общински. От 1996 г. отдел "Образование" към общината е въвел т.нар. "Икономически модел за управление на училищата", който дава по-големи възможности за вземане на решения и повече свобода на действие на училищните ръководства. Според този модел голяма част от направените икономии се връщат директно в училищата и могат да се използват по решение на училищното ръководство за различни дейности. Това налага много отговорен подход при боравенето с ресурсите, от което печелят както общината и нейните граждани, от които данъци се издържат училищата, така и самите училища.

Пример за добри резултати от този модел е въведената практика за *управление на събирането на отпадъци*. Отдел "Образование" предоставя всяка година на училищните ръководства статистика за разходите за събиране на отпадъците в съответното училище – разделно за хартия, стъкло, батерии, шума от паднали листа и др. Училището, което намали обема на своите отпадъци, заплаща по-малки такси за сметоизвозване. Така за четири години разходите за

смет са намалели почти двойно. Спестените средства се връщат в съответното училище и могат да се използват целесъобразно за реализиране на други проекти.

Друг успешен пример за модел на финансиране са публично-частните партньорства в областта на публичното надземно строителство (училища, болници, затвори и др.). При тези партньорства се използва частен капитал и ноу-хау за планиране, изграждане, саниране, поддръжка и управление на публични сгради, като акцентът се поставя върху задължението на частния инвеститор да контролира целия цикъл на инвестиционния процес.

Общината в Манхайм вижда значителен потенциал в тези проекти и ги развива със собствени инициативи в рамките на *публично-частните партньорства*. Общината има 100%-но участие в санирането, планирането, изграждането, финансирането, поддръжката и управлението на училищата чрез свои общински фирми. Първоначално този модел се прилага за седем училища и една детска градина, за които са отделени 40 млн. евро. Предвижда се ежегодно нарастване на тези средства.

Източник:

Fachbereich Bildung: Finanzierungsmodelle -

http://www.mannheim.de/io2/printView/webseiten/bildung/fb40/fb40_03_schule_im_aufbruch/finanzierungsmodelle/fb_40_5_finanzierungsmodelle_de.xdoc

Ю. Дичева



ПРОЯВИ, ПРЕДСТОЯЩИ СЪБИТИЯ

РАМКОВО СПОРАЗУМЕНИЕ ЗА СЪТРУДНИЧЕСТВО В ОБЛАСТТА НА ПРОФЕСИОНАЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ В БЪЛГАРИЯ

На 18 март 2009 г. се подписа Рамково споразумение за сътрудничество в областта на професионалното образование и обучение. Основен момент в споразумението е формиране на дългосрочна политика за реформиране на професионалното образование и обучение в България, по-добро партньорство между държавните институции и работодателските организации при модернизиранието на професионалното образование и обучение. Друг акцент в споразумението е синхронизирането на държавния план-прием с прогнозираните потребности на пазара на

труда по териториален и отраслов признак.

Рамковото споразумение е сключено между Министерството на образованието и науката, Министерството на труда и социалната политика и ръководителите на Националната агенция за професионално образование и обучение, Асоциацията на индустриалния капитал в България, Конфедерацията на индустриалците и работодателите в България, Българската стопанска камара, Българската търговско-промишлена палата, Българския съюз на частните предприемачи „Възраждане“ и Съюза за стопанска инициатива.

ПЪРВА ПАНОРАМА НА ПРОФЕСИОНАЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ В БЪЛГАРИЯ

На 24 април 2009 г. във Велико Търново е открита първата Панорама на професионалното образование, чиято цел е:

- повишаване на привлекателността на професионалното образование и обучение и реализиране на публично-частното партньорство;
- засилване на мотивацията на ученици за изява на формираните в процеса на обучение професионални и личностни качества и на учителите за качествено професионално образование;

- демонстриране от учениците на теоретична подготовка, практически умения и компетентности, придобити в процеса на професионалното образование;

- осигуряване на условия за проверка и външна оценка на постиженията на учениците и формиране на нагласа и готовност за реализация по изучаваната професия;

- среща на училището и бизнеса и подкрепа на прехода от училището към конкретното работно място по изучаваната професия.

ДИПЛОМИТЕ ЗА ВИСШЕ ОБРАЗОВАНИЕ С ХОЛОГРАМЕН СТИКЕР

Министерският съвет утвърди изменението в Наредбата за държавните изисквания към съдържанието на основните документи, издавани от висшите училища. Новият документ въвежда задължителното изискване в дипломите и губликатите за завършено

висше образование висшето училище да поставя холограмен стикер. Изискването е с цел да се отстрани възможността за фалшифициране на документите. Графичното оформление и съдържание на холограмните стикери ще се определят от Министъра на

образованието и науката. Стикерите ще се предоставят от Министерството на образованието и науката на висшето училище след проверка на данните за съответния студент в регистъра по чл. 10, ал. 2, т. 3, б. „в“ от Закона за висшето образование. При несъответствия висшето училище трябва да представи писмени доказателства, за да

се извърши корекция. Дипломи за завършена образователно-квалификационна степен на висшето образование без холограмен стикер няма да се признават от гържавата. Изискването за холограмен стикер влиза в сила от 1 юни 2009 г., а издадените преди това дипломи за висше образование се признават и без него.

НАГРАДИ

Второ място в Конкурса за космическа колония на НАСА и Националното космическо общество на САЩ

Единадесетте ученици от екипа са възпитаници на Математическата гимназия, Пета езикова гимназия и Професионалната гимназия по строителство, архитектура и геодезия във Варна. Техен ръководител е г-р Веселка Радева от Варненската астрономическа обсерватория и планетариума "Николай Коперник". С проекта си "Международна космическа колония ТАНГРА" варненските ученици спечелиха второто място в своята възрастова категория (X-XII клас) в напревара със 156 проекта от 11 страни и 10 американски щата. Концепцията на проекта включва изграждане на космическа колония за 10 хиляди души, пълно описание на необходимите животоподдържащи системи, както и интересни решения на енергийния и екологичния проблем на колонията.

Награди за български ученици в литературен конкурс във Виена

На 24.04.2009 в Музея на икономиката във Виена бяха връчени наградите на издателството на австрийското младежко списание „Перплекс“ в литературния конкурс „Литературата преодолява границите“. Тазгодишното юбилейно издание на конкурса е на тема „Мечти“ и в него са участвали 130 младежи от 25 гържави, в категории А (6-9-годишна възраст), В (10-14-годишна възраст) и С (15-19-годишна възраст).

Съчиненията са написани на немски език и съгласно формулата на конкурса децата от една гържава се състезават помежду си.

Победителите от България са :

Категория А (6-9-годишна възраст)

Първо място - **Теодор Лазаров** от училище „Вега“, София

Второ място - **Григор Серафинов** от училище „Вега“, София

Трето място - **Савина Славчева** от училище „Вега“, София

Категория В (10-14-годишна възраст)

Първо място - **Йоана Георгиева** от 55-о училище „Петко Каравелов“, София

Второ място - **Александра Николчовска** от Фондация „Фридрих Шилер“, София

Трето място - **Никола Йорганов** от училище „Вега“, София

Категория С (15-19-годишна възраст)

Първо място - **Яна Георгиева** от Гимназията с преподаване на немски език, Пловдив

Второ място - **Ирина Иванова** от Гимназията с преподаване на немски език „Проф. Гълъбов“, София

Трето място - **Антония Шиварова** от Гимназията с преподаване на немски език „Проф. Гълъбов“, София

Европейска младежка награда „Карл Велики“ 2009

Европейската младежка награда „Карл Велики“ се връчва веднъж годишно от Европейския парламент и Фондацията за международната награда „Карл Велики“. Наградените проекти трябва да служат като модел за поведение за младите хора в Европа и да показват как европейците живеят като една общност.

На 19 май в гр. Аахен, Германия, председателят на Европейския парламент Ханс-Герт Пьотеринг и председателят на Фондацията за международната награда „Карл

Велики“ Михаел Янсен участва в церемонията по връчването на Европейската младежка награда „Карл Велики“ 2009. В приветствието си към представителите на 27-те проекта, спечелили националните конкурси, Ханс-Герт Пьотеринг заяви: “С вашите идеи, креативност и отгаденост вие ни покажете как младите хора изживяват европейската идея, както и как според вас обединена Европа представлява истинска общност и възможност за вашето бъдеще.”

Проектът от Полша “YOUgore needs YOU” спечели първа награда. Посредством серия от неформални методи като гимназиални семинари, водени от студенти, той представи на младежите интересни факти за Европа. Второто и третото място бяха

присъдени на “Европейски фестивал на университетския театър в Алби”, Франция, и проекта “Gumboot Diplomacy”, Германия.

За наградата кандидатстваха и четири проекта от България. Проектът, спечелил българския национален конкурс “България, толкова далеч и толкова близо!”, е изготвен съвместно от ученици от XI клас със свободно избираем предмет “Бизнес етика” на Националната финансово-стопанска гимназия в София и ученици от IV клас на Търговската академия „Шумпетер“ във Виена. Проектът се осъществява от началото на 2009 г., финансира се от родителите на учениците и предвижда училищен обмен, взаимни посещения и сътрудничество между българските и австрийските ученици.



ПРОЕКТИ, ПРОГРАМИ, КОНКУРСИ

ИКТ И МЕНИДЖМЪНТ НА УЧИЛИЩАТА В БЪЛГАРИЯ

Отправните точки на новата ИКТ стратегия на България правят възможно реализирането на най-съвременните методи на управление. До края на 2009 г. всяко българско училище ще бъде свързано с безплатен интернет, за което са предоставени 3,5 млн. лв. Препоръчва се директорите на училища сами да избират доставчика в условията на делегиран бюджет. Близо 40 млн. лв. по проекта „ИКТ в образованието“ са предвидени за създаването на електронно учебно съдържание, включително от самите учители, обучение на преподаватели за работа с нови продукти, изграждането на система за управление и контрол на въвеждането на информационните и комуникационните технологии в образованието.

На 19 март 2009 г. Британският съвет и Националният институт за обучение на директори към Министерството на образованието и науката (МОН) организират семинар, на който е представена Карта за самооценка на училищните ръководства в рамките на проекта „ИКТ и мениджмънт на училищата“.

В рамките на една година проектът, финансиран от Британският съвет, предлага на МОН и директорите на училищата добри практики за самооценка и възможности за професионални връзки с Великобритания.

Проектът има следните етапи:

- **Изработване на онлайн карта** за самооценка на директорите и училищата с прилагане на ИКТ. Тя включва оценка на ръководството и мениджмънта, план и програми, учене и преподаване, професионално развитие, разширяване на възможностите за развитие, разширяване на възможностите за обучение, ресурси и влияние върху резулта-

тите на учениците. Картата е изработена от група директори на училища, консултирани от експерти от Великобритания.

- **Тестване на картата** за самооценка в група училища и анализ на резултатите.

- **Обучение на обучители** за използване на картата, проведено от консултант от Великобритания.

- **Работна среща – семинар** за представяне на картата и резултатите от нея на по-широка аудитория – представители на МОН, общините и други заинтересовани от прилагането на ИКТ в българските училища.

До 10 март 2009 г. картата за оценка е попълнена от 45 училища. Училищата преценяват работата си по въвеждане на ИКТ в учебния процес като приемлива. Най-добри са резултатите по показател „Въздействие върху постиженията на учениците“, най-слаби в „Оценяване“.

Картата помага на ръководителите да имат представа за степента на въвеждане на ИКТ в училището по 8-те показателя и с оглед нивата им да разработят план за действие, който ще подобри качеството на учебно-възпитателния процес.

Оценяването, извършено в училищата в рамките на проекта, показва, че изостава планирането на ИКТ като средство за развитие на интеграцията на деца със специфични образователни потребности, както и използването на данни за успеваемостта на учениците. Добри са постиженията при определяне на потребностите от развитие на ИКТ за цялото училище, за защита на данните и свободата на информацията, за оперативното ръководство, за награждането на предишни знания и др.

Картата за самооценка в училищата не

е задължителна, но е препоръчителен инструмент за подобряване качеството на образованието и включва **осем основни елемента:**

Ръководство и мениджмънт

- Визията за ИКТ
 - ✓ Визия
 - ✓ Разработване на визията
 - ✓ Преглед и актуализиране на визията
- Стратегия за реализиране на визията за ИКТ
 - ✓ Стратегическо ръководство
 - ✓ Оперативно ръководство
 - ✓ Стратегия за реализиране на визията
 - ✓ Икономическа ефективност на ИКТ
 - ✓ Устойчивост на ИКТ осигуряването
- Използване на ИКТ за подобряване на организационната ефективност
 - ✓ Използване на управленски информационни системи
 - ✓ Използване на данни за успеваемостта на учениците
 - ✓ Комуникация
 - ✓ Сигурност и безопасност
 - ✓ Защита на данните и свобода на информацията
- Мониторинг и оценка
 - ✓ Мониторинг и оценка на ефективността на стратегията
- **Учебен план**
 - Планиран учебен план за ИКТ
 - ✓ Развитие на ИКТ умения и способности у учениците
 - ✓ Прилагане на ИКТ уменията в целия учебен план
 - ✓ Планирано използване на ИКТ за подпомагане на ученето и преподаването
 - ✓ Поставяне на уменията в съответствие с възможностите
 - ✓ Акредитиране /признаване (където е приложимо)
 - Реален опит на учениците в ИКТ
 - ✓ Обхват на развитието на ИКТ умения и способности
 - ✓ Обхват на други ИКТ познания и опит

✓ Съвместимост на опита и познанията

- Ръководство и преглед на учебния план
 - ✓ Ръководство на учебния план
 - ✓ Развитие на учебния план
 - ✓ Преглед на учебния план

Учебна и преподавателска работа

- Планиране от страна на учителите, използване на ИКТ и оценка
 - ✓ Планиране на ИКТ в ученето и преподаването
 - ✓ Награждане над предишни знания
 - ✓ Обсег на използването на ИКТ за нуждите на ученето и преподаването
 - ✓ Качество на използване на ИКТ в процеса на учене и преподаване
 - ✓ Текуща критична оценка
- Обучение с ИКТ
 - ✓ Процес на учене с ИКТ
 - ✓ Ефективно и безопасно използване на дигиталните ресурси
 - ✓ Как учениците разбират процеса на учене
 - Управление на учебния и преподавателския процес
 - ✓ Ръководство на учебния и преподавателския процес
 - ✓ Трансфер и преход
 - ✓ Създаване на практики с използване на ИКТ

Оценяване

- Оценяване на и с ИКТ
 - ✓ Надеждност
 - ✓ Самооценка и оценка
 - ✓ Използване на ИКТ за оценяване
 - ✓ Поставяне на цели за усъвършенстване на ИКТ

Професионално развитие

- Планиране
 - ✓ Определяне на индивидуалните умения и потребностите на персонала
 - ✓ Определяне на потребностите от развитие на ИКТ за цялото училище
 - Осъществяване
 - ✓ Задоволяване на потребностите на училището
 - ✓ Качество на професионалното развитие

- ✓ Подготовка, наставничество и индивидуална подкрепа
- ✓ Споделяне на ефективни практики
- Презлед
- ✓ Наблюдение и оценка

Разширяване на възможностите за учене

- Съзнаване и разбиране на необходимостта от учене от
 - ✓ Учениците и семействата им
 - ✓ Общността и партньорските организации
- Планиране и осъществяване
 - ✓ Лидерство за разширяване на възможностите за учене
 - ✓ Ученици
 - ✓ Семействата им
 - ✓ Оценяване

Ресурси

- Осигуряване
 - ✓ Физическа среда
 - ✓ Достатъчни ресурси
 - ✓ Ресурси за електронно учене
- Достъп
 - ✓ ИКТ в подкрепа на ефективни ра-

ботни практики

- ✓ Техническа поддръжка
- Управление
 - ✓ Набавяне
 - ✓ Оценяване на ИКТ ресурсите

Въздействие върху постиженията на учениците

- Напредък на учениците в уменията за използване на ИКТ
 - ✓ Напредък, сравнен с предходната година
 - ✓ Напредък на различни групи в областта на ИКТ (например по пол, етнически произход, в неравностойно социално положение и др.)
 - ✓ Самостоятелност при работа с ИКТ

- Напредък на учениците в широк смисъл
 - ✓ Размах и обхват
 - ✓ Умения за мислене и учене
 - ✓ Креативност
- Нагласи и поведение
 - ✓ Нагласи към ученето
 - ✓ Ангажираност в ученето
 - ✓ Мотивация

Източници:

Картата за самооценка на училищните ръководства -

<http://bglog.net/Obrazovanie/27804>

Карта за самооценка за прилагане на ИКТ в началното и средното образование -

<http://teacher.bg/story.aspx?id=296>

Мениджмънт: Проведе се семинар на тема „Карта за самооценка за прилагане на ИКТ в училищата“ - <http://www.niod.bg/modules/news/article.php?storyid=388>

Е. Джерманова

ПРОГРАМА ЗА КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ В БЪЛГАРСКИТЕ УЧИЛИЩА

През март 2009 г. фондация **Junior Achievement (JA)** и консултантската компания **Manpower Inc** обявиха началото на съвместен проект, насочен към уменията за кариерно развитие на младите хора. Консултанти ще помогнат на учениците да изработят свои стратегии за дългосрочен професионален успех.

Практическата образователна програма “Умения за успех” (JA Success Skills) има за цел да подпомогне подрастващите в израждането на основни умения за подход при

търсенето на работа и ефективно представяне на работното място. Инициативата ще се осъществява в световен мащаб, включително и в България.

Основен приоритет на програмата в България е осъществяването на връзката между образованието и бизнеса. Първа стъпка в тази посока правят доброволците от **Manpower**, които по веднъж месечно ще посещават различни училища в страната, работещи активно по програмите на **Junior Achievement** за ученици до VII клас.

ИЗПОЛЗВАНИ СЪКРАЩЕНИЯ

- ИКТ** – Информационни и комуникационни технологии
- ОИСР** – Организация за икономическо сътрудничество и развитие
- ОКС** – Образователно-квалификационна степен
- ISCED** – International Standard Classification of Education -
Международна система за класификация на образованието