

Заглавна страница

ГРАЖДАНСКО ОБРАЗОВАНИЕ ИЗВЪН КЛАСНАТА СТАЯ

УЧИЛИЩЕ ЗА СОЦИАЛНИ УМЕНИЯ

КНИГА НА УЧИЛИЩНИЯ НАСТОЯТЕЛ

УЧИЛИЩНОТО НАСТОЯТЕЛСТВО –
ДЕМОКРАТИЧНА ГРАЖДАНСКА ОРГАНИЗАЦИЯ

Лого Център “Отворено образование”

Втора страница

Книга на училищния настоятел
Училищното настоятелство – демократична гражданска организация
@ Румен Вълчев
ISBN – Да го вземе Нели

Гръб /Последна страница/

Книга на училищния настоятел “Училищното настоятелство – демократична гражданска организация” се издава в рамките на проекта “Гражданско образование извън класната стая. Изграждане на училища за социални умения”, осъществяван

от център “Отворено образование” съвместно с колежа по образование – Айова, САЩ с финансовата подкрепа на Държавния департамент

Съдържание:

Увод

Защо са необходими училищни настоятелства?

Какво означава едно настоятелство да е демократично?

Как се създава настоятелство или организация с идеална цел?

Преди да създадем настоятелството.

Визия и мисия на настоятелството.

Какво казва законът?

Изграждане и развитие на нашето настоятелство.

Училищното настоятелство – ефективно действаща група.

Лидерът на нашето настоятелство или може ли всички да бъдем лидери?

През какви стадии на развитие преминава нашето настоятелство?

Решаването на проблеми в нашето настоятелство.

Провеждане на организационна оценка на настоятелството.

Нашето настоятелство и промените.

Вместо заключение.

Приложение: Устав на училищно настоятелство “Петър Берон”- гр.Ямбол

УВОД

Странна е съдбата на една от най-старите образователни институции у нас – училищните настоятелства

Държавата се опитва да ги утвърди с промени в Закона за народната просвета.

Идеята да има регистрирано настоятелство във всяко училище като че ли съвпада с появата на хляди неправителствени организации в периода на прехода.

Същевременно на пръсти се броят успешните училищни настоятелства; хората са все по-далеч от образованието и прехвърлят своите грижи на училище и учители.

Как ще се развиват училищните настоятелства в тази не толкова благоприятна социална среда и при голямата нормативна неопределеност?

Не е тайна, че една организация зависи от условията, но най-вече от усилията на хората.

Какви са възможностите за едновременното развитие и възникване на няколко хиляди почти идентични организации и способни ли сме като общество на тези необходими изключителни усилия за създаването им?

Настоятелствата следва да се превърнат в нормални граждански организации, а не само на обединения на група родители, загрижени главно за бъдещето на собствените си деца.

Регистрирането на настоятелството като нестопанска организация следва да даде началото на масов процес на премисляне същността му в новите условия, Целта е

да се надхвърлят рамките на организация, създадена от все от някой извън родителите – досега директорът, сега от изискваните по Закон структури. Как ще се развият всички тези сложни процеси е трудно дори да се помисли и не това е целта на тази книга.

В нея се опитвам да опиша част от условията и начините за възникване и развитие на дадена гражданска организация в демократичното общество.

Ние не знаем колко ще бъдат успешните настоятелства у нас след пет години, но знаем, че за да е успешна дадена организация, тя трябва да е изградена демократично, да отговаря на интересите на хората, но и да следва изискванията за организационно развитие.

В това е залогът нза масовия бъдещ успех на настоятелствата – като се използват нормативните рамки, да се канализира съществуващата енергия и да се създават моделни демократични образователни организации. Сегашните успешни настоятелства ще показват пътя за развитие, защото да се развие едно настоятелство, се изисква то да надхвърли общите училищни рамки, да изгради своя облик като реши големите дилеми, стоящи днес пред него като:

Дали да остане в сянката на директора и да обслужва желанията на учителите или да стане самостоятелно?

Дали да развива своите ресурси, които поне теоретично са огромни или да остане тип “спестовна касичка” за някои краткосрочни инициативи?

Дали да осъществява далновидна политика или хоризонтът на участниците му да е ограничен до времето, когато техните деца са в училище?

Дали да бъде демократична гражданска организации или група от заинтересовани родители, работещи с директора?

Това е книга, която цели да изследва и утвърди демократичната идея за развитие на настоятелствата, защото нейното осъществяване е единственият възможен път за развитие и оцеляване на гражданска организация в условията на новото общество. В крайна сметка училищното настоятелство не е тежест или само задължение за родителите, не е и само шанс за развитието на децата в училище. То е възможност преди всичко за нас, възрастните, да се развиваме, да правим добро, да допринасяме за напредъка и на децата, но и на образованието, на цялата общност чрез училището.

Иска ми се да вярвам, че някога ще дойде и денят, когато училищното настоятелство ще разглежда далеч по-голям кръг от проблеми / като например, форми за обучение на възрастни /, ще се превърне в образователен център за общността и така далеч ще надхвърли сегашните рамки, определени му с промените в Закона за просвета.

Защо са необходими училищни настоятелства?

На този въпрос няма еднозначен отговор, нито пък е имало значима обществена дискуссия и нагласи, за да бъде и сериозно поставен през последните десетилетия. Съществуващите нормативни документи са твърде общи, но и не предлагат никаква обосновка за потребността от настоятелства. Оставаме с впечатлението, че

механично се прави опит да бъде пренесена една исторически оказала се институция в новите условия.

Изброени са дълга поредица от функции, като се предполага, че за осъществяването им настоятелството ще функционира като нестопанска организация, т.е. както огромната част от гражданските организации в нашето общество.

Ето защо трябва да си отговорим на въпроса какво означава дадена организация да е демократична в контекста на развитие на съвременното образование?

Демокрацията е обществено устройство, при което властта на хората придобива ясни измерения на всички равнища. Демокрацията означава, че във всички области на обществения живот стават водещи човешките взаимодействия, при които се търси съвместно действие, отговорност, вземане на решения.

Подобно е и училището — не може директорът сам да решава неговата съдба, колкото и големипълномощия да му са отредени по закон. Действията му се определят все повече от решенията на родителите, от учителския състав, от укрепващото ученическо самоуправление.

В това е и смисълът на демокрацията — всички действат заедно, заедно определяме проблемите, заедно вземаме решения, заедно ги изпълняваме. Това е обществото със саморазрушаващи се йерархии, с неустойчиви властови структури, с вечна борба на групи и интереси.

Участието, съучастието, съвместното решаване, споделянето на отговорности, отчетността са водещите черти на съвременните организации.

Ако сме съгласни, че е така, ние трябва да бъдем образовани как да се справяме ефективно в тази ситуация.

С колко по-голяма сила всичко това важи за гражданските организации, които по същество са обединения на свободни, а не на йерархично подредени граждани, които възникват в името на защитата на идеални цели и дори когато се институционализират, зависят от общата воля и действия.

В този смисъл гражданските организации най-силно повтарят демократичната идея, възплащават я, дават моделите на демократично поведение в чист вид, по-малко обременени от материални интереси. Те налагат тона в обществото и колкото повече са те, толкова по-зряло става обществото като демокрация, толкова повече са отговорните, ангажирани граждани и толкова повече групите, които поставят на преден план обществените интереси.

Затова е и толкова важно да може да познаваме механизмите на демократично функциониращата организация, рамките и възможностите на действие на свободния гражданин, на демократа в тези структури.

Демокрация в образованието, както и демокрацията в училище означава просто, че нито проблемите могат да се решават автоматично, нито че има някой, дори и излъчените представителни власти, който може да реши възникващите проблеми, да очертае насоките за развитие. Опитите през последните години да се решават образователни проблеми на равнище само министерство без да бъдат включени обществеността, родителите, учениците претърпяха провал /най-яркият пример са матурите, но най-важният пример – неспособността да се осъществи каквото и да е значимо образователно действие/.

В едно демократично образование решаването на проблемите и като цяло и на отделните училища става по пътя на самоорганизирането им в групи за осъществяване или защита на едни или други интереси и на самоуправлението.

Организациите се появяват, хората в демокрацията се организират защото се оказва, че държавата сама по себе си не е в състояние да решава проблемите и да защитава интересите им.

Другият аргумент за гражданските демократични организации и че те са тоговор на демократичното развитие на обществото. Не трябва да се впечатляваме от все още изключителната централизираност на образованието - пътят за неговото развитие минава през децентрализация, а както разбрахме и видяхме в повечето случаи училищата са оставени все повече на себе си. Това не се отнася само за училищните ремонти и за базата, но и за развитието на програми, за дисциплината, за училищната посещаемост, за връзките със средата, за насилието.

Другата група проблеми, които още са монопол на държавата като учебни планове, назначения, ресурси прогресивно също ще преминават в ръцете на самите образователни структури.

И тогава ще възниква простият въпрос – възможно ли е нашето училище да бъде самоуправляемо? И ако родителите са основен образователен актьор – ще може ли да дадем своя принос към развитието на училището като отстояваме нашите интереси и интересите на нашите деца?

Какво означава една настоятелство да е демократично?

Възможният прост отговор е — да е организация с демократично изградена структура и начин на функциониране, но надали този отговор ще ни помогне съществено.

Нека опитаме да разширим определението.

Демократичната организация е свободно обединение на равноправни личности, събрали се в името на удовлетворяване на обществения интерес, съвместно решаващи възникващите проблеми и поемащи заедно отговорността за своите действия, както и изграждащи отношенията си със средата съгласно законите на демократичното общество и моралните норми, основани на основните права на човека.

Това определение помага да разграничим основните признаци, по които може да определим дали дадена организация е наистина демократична.

Тя е **свободно обединение на равноправни личности**. С други думи, ако някой налага своята воля в процеса на създаване на организацията или няма равнопоставеност на членовете при изграждането ѝ (определяне на цели, характер, дейности, разработване на устав), има всички основания да се съмняваме, че тази структура ще бъде демократична.

Често организациите възникват, защото има възможност да бъдат усвоени някакви средства или човек търси обществена подкрепа за някаква изява, като създаде своя

структура. Често мислим преди всичко за самите нас, а после за това дали с организацията ще служим на **интересите на образованието, дали ще спомогнем за решаването на неотложни проблеми в нашето училище.**

В случая с настоятелствата ситуацията е по-различна – законът определя какви са настоятелствата, какви са техните функции и цели и т.е. при желание, че искаме да участваме, ние трябва да намерим нашето място в тези структури.

От друга страна не само прекалената неопределеност и синтетичност на Закона за просвета, както и изискването настоятелствата да се регистрират като нестопански организации – дават възможност като първосъздатели да оформим облика на настоятелството, да вдъхнем живот на юридическите формулировки, да изградим организация каквато не е съществувала досега.

Така или иначе — не може да избягаме от обществения интерес или както е записано в Закона „осъществяване на общественополезна дейност“. За да няма недоразумения, там също така е посочено, че юридическите лица с нестопанска цел, определени за извършване на общественополезна дейност, разходват имуществото си за:

1. Развитието и утвърждаването на духовните ценности, гражданското общество, здравеопазването, образованието, науката, културата, техниката, технологиите или физическата култура.
2. Подпомагането на социално слабите, на инвалидите или лицата, нуждаещи се от грижи.
3. Подпомагане на социалната интеграция и на личностната реализация.
4. Защита на правата на човека или на околната среда.
5. Други цели, определени със закон.

Виждаме, че понятието обществен интерес се определя от обществото и че се утвърждава със закон — така че и при функционирането на организацията може да се наложи да доказваме, че тя служи именно на обществения интерес, а не на нещо друго.

Общественият интерес поставя обществени изисквания — законът е предвидил организацията да дава публичен отчет за дейността си, да е вписана в регистър, цялото време да е пред очите на обществото.

Не само български, но доста наш проблем е, че много често ние обличаме частните си интереси в юридическата форма на организация за обществена полза. При това положение е трудно организацията да е демократична — да бъде подчинена на моите интереси и съответно да бъде изградена на принципа на равнопоставеността, да има споделени намерения, да се носи обща отговорност.

Затова е и необходимо от самото начало да сме наясно на кого и за какво ще служи настоятелството — ще решаваме ли проблемите на училището в полза на обществото или главно в наша полза (по-добри бележки за нашите деца, контакти с директора и с учителите, достъп до управлението на училището, трупане на престиж и авторитет, установяване на контакти с други влиятелни родители).

Много е трудно да се даде отговор на тези въпроси и да се разграничи личният от обществения интерес, безкористните от користните намерения, а и вероятно еднозначен отговор няма.

Това, което може да направим в самото начало, е да подложим целите, визията, мисията на нашето настоятелство на съвместно обсъждане и заедно да ги определим

— иначе винаги ще остане съмнението, че общественият интерес служи на лични цели.

Демократичната организация се познава по **съвместното решаване на проблеми и съвместното носене и споделяне на отговорността.**

Ако използваме общото събрание на настоятелството само за целите на отчетността и за удовлетворяване изискванията на закона от провеждане на подобни форуми, то организацията няма да има нищо общо с демократично функционираща структура. Нещо повече — общото събрание в подобна ситуация е опит за прехвърляне на отговорност и за ангажиране с резултатите от дейността на организацията на присъстващи чисто формално членове, на тяхното манипулиране.

Общото събрание се превръща в “мероприятие” — в място и възможност за уведомяване на участниците за извършеното, без възможност за обсъждане, защото и кой ли би обсъждал сериозно нещо, в което не е участвал?

Днес, при съществуващите многобройни образувания на гражданското общество е реална опасността да ставаме членове на организация, като знаем, че няма да работим постоянно в нея и вероятно ще се виждаме само на общи събрания.

Разбира се, може да се твърди, че и подобно участие е форма на гражданска изява с оказването подкрепа на хората, които посвещават повече време и усилия на образователната кауза.

Дори и да попадаме в организацията само по време на общото събрание, то самото събрание следва да е демократично. Това означава да дадем предварително необходимата информация на участниците за постигнатото, за проблемите, както и достатъчно време те да се включат в обсъждането.

И на последно място, демократичната организация се отличава със **спазване на законите и със следване на морални норми, основани на правата на човека.**

Както ще видим и по-нататък, законите в областта на обединяването на гражданите за осъществяване на обществени цели и интереси не са само норми за задължително поведение, чужди за обикновения участник. Те все повече се изграждат така, че да гарантират на самата организация и на всички участници възможности за демократично участие.

В същността на законите са заложили демократичните норми на взаимодействие и гражданско участие. Заради това и всяко отклоняване от тях (нарушаване нормите на провеждане на общото събрание или на разпределението на отговорността между различните органи) означава нарушаване демократичното функциониране на организацията.

Законите предполагат спазването на морални норми и са съгласувани с Международната харта за правата на човека, но все пак следва да подчертаем отделно — **организация, която няма здрава морална основа, не може да бъде демократична.**

Правата на човека означават няколко прости, но неизбежни за демократичното общество неща: да имаш необходимата свобода, да може да изразяваш мнението си, да не бъдеш дискриминиран, да носиш наравно отговорност с останалите граждани, да избираш и да бъдеш избран. Така най-важното в тях са свободното участие и изразяване на мнение, достъпът до информация и до управлението на организацията, поемането на отговорност за дейността на организацията, но и за човешките взаимоотношения в нея.

Как се създава настоятелство или организация с идеална цел?

Настоятелството е от специфичните граждански организации – то не възниква заради дадена идея или нова обществена необходимост. То е обслужваща дадена институция гражданска организация, т.е има своите ограничения и вероятно като такава няма да е привлекателно за много родители. Не само структурата, а и начините на функциониране, целите и задачите на училищното настоятелство са определени от Закона за народна просвета. Така че, когато влизате в него, Вие ставате член на структура, която не може да промените поне на пръв поглед, член на организация, в която може да участвате като че ли без много въображение, механично и едва ли не по задължение – като родител, като общественик, като заможен член на общността! Как възникват останалите граждански организации в обществото ни? Най-често както всичко на този свят — основани от някой с идеи, морално неспокоен, възмутен или мотивиран от обществени несправедливости, засегнат от чужда или собствена болка или нещастие, просто искащ да направи нещо, да помогне на другите, натъкващ се на проблем, който изисква по-широка обществена намеса. Доста често хората узряват съвместно за дадена идея и тогава имаме не един основател, а група съмишленици, които взаимно се подкрепят, споделят, чертаят пътища в бъдещето. На трето място е групата последователи, тези, които трябва да бъдат убедени от полезността на идеята и чиято подкрепа е необходима за нейното осъществяване. При настоятелствата нещата са сякаш по-различни. Влизаме в настоятелството или сега създаваме регистрирано настоятелство заради нашите деца, но и защото искаме и може да помогнем да се подобри нещо в училище, не сме безразлични към това как се решават проблемите. Особеното при настоятелствата е, че те са вече съществуващи организации и по-скоро ние избираме мотивите си за да се присъединим към тях. В същото време изискването за регистрация на настоятелството като юридическо лице с нестопанска цел ни дава възможност да бъдем и негови основатели и то не само формално. Регистрирането на настоятелството, и както ще видим изпълняването на изискванията на Закона за юридически лица с нестопанска цел на практика го превръща в друг тип организация от просто служебно тяло, обслужващо интересите на училището така както те са формулирани от неговия мениджър - директора.

Законът изисква определен минимален брой от хора за учредяване на организация с нестопанска цел (асоциация):

„Сдружение, което е определено за извършване на общественополезна дейност, се учредява от най-малко седем дееспособни физически или три юридически лица.“

Така една организация винаги се нуждае от поне седем човека (при фондациите е по-различно), но както виждаме, може да възникне по различни начини. Както стана дума, законът е предвидил гаранции за демократичността на възникващите организации, като е разработил норми, като гласност, отчетност, равноправие, взаимен контрол, разпределение на властите вътре в организацията. С една дума — демократичното общество се грижи за демократичността на организациите. От друга страна, виждаме, че дадена организация по-често възниква като лична инициатива, като усилие на един или няколко човека или както казват американците за създателите на тяхната конституция и държавност — от усилията на бащите-основатели.

Затова, без да чакаме да ни учи законът или да му се противопоставяме, нека да осмислим неговите разпоредби за необходимата демократичност при създаването на настоятелството.

Видяхме, че формално трябва да има група хора (поне 7) или три организации, които са решили да се обединят. В Закона за просвета е казано че” Настоятелството се учредява по инициатива на директора на детската градина, училището или обслужващото звено или на родители, учители или общественици”.

Начините са различни — може аз да имам идеята за организация и да потърся съмишленици сред моите приятели и познати, които знам, че ще ме подкрепят. Друга възможност е да ги потърся сред колегите и така организацията ще бъде и своеобразно обединение по интереси. На трето място може да обединя група непознати хора, които искат да се справят с даден проблем (замърсената река, която минава през квартала). Мога и чисто формално да поканя хора (приятели, колеги) само и само да има необходимата бройка и тогава организацията ще бъде изключително „моя“.

Остава и най-вероятният начин, който е и определен от Закона за просвета. Споменавам тези възможности, защото те определят до голяма степен облика на организацията.

При единия случай това ще бъдат съмишленици с интерес при изграждането и развитието на организацията и за тях ще важат най-вече демократичните норми на взаимоотношения.

При другия случай отговорността ще падне изцяло върху мен или най-вече още един или двама основатели и вероятността, че ние ще вършим не само работата по основаването, но и по развитието на настоятелството, е голяма. При сегашното състояние на интереса на обществото към образованието е ясно, че няма да има твърде много просветени и убедени граждани, желаещи да станат членове на настоятелството — затова е вероятно, че те първо формално трябва да влязат в него и след това да получат знания и да изградят умения за функционирането му.

При всяко положение обаче инициативата на директора трябва да срещне отклик от няколко членове, които са по-наясно за това, какво представлява една гражданска организация, какви са възможностите на образователната организация, как настоятелството може да осъществява целите си.

Какви са преимуществата и недостатъците на едноличния и на груповия модел на основаване на настоятелство?

При първия (или малка група от хора или директорът и малка група хора) контролират всичко — подбират хора, определят цели и пътища на развитие на настоятелството / или просто преписват тези от Закона за народна просвета/, търсят

средства, взаимодействат с други партньори, борят се за решаването на проблемите, носят отговорностите.

С други думи — те отделят деветдесет процента от необходимите за съществуването на настоятелството време, енергия, посвещаване. Настоятелството се свързва с името на училището и се превръща в организация на директора, а това в малкото селище е и хубаво, и лошо.

Ясно е, че такава организация разчита на директора и за всяко нещо са му необходими много усилия да убеди останалите, които пък и няма да имат пряк интерес да откликнат, да помогнат или да участват за постигането на дадена цел.

Тъй като настоятелството се свързва с името на директора и с училището, дори и да се запишат повече кандидати, то ще е заради това, че то е нещо формално, а не заради убедеността, че влизат в организация, чрез която могат да променят нещата и да имат възможности за изява.

Вторият модел на по-масово участие е като че ли по-сложен. Взаимодействие между група хора в една доста ясно определена по отношение начина си на функциониране организация се постига особено трудно, още повече когато това няма да е основна дейност на всички, а ще се осъществява през свободното време. Знаем от собствен опит, че обещания се дават лесно, но усилия за работа се посвещават доста по-трудно. Знаем, че не само в малкото населено място, но и в големия град е трудно да бъдат намерени достатъчно на брой съмишленици.

Дори и ако има достатъчно хора (а тогава почти е сигурно, че те няма да се познават добре), ще е трудно да започнат да работят заедно — ще им липсва доверие, няма да се познават, да знаят кой какво може и кой какво предлага и с какво да бъде полезен. Ще ги чака много работа в малкото време, което ще намерят, за да движат развитието на настоятелството и да разпределят справедливо отговорностите. Ще има и много напрежения, тъй като не всички ще изпълняват обещаното и ще влагат достатъчно усилия в дейността си.

Това са накратко двата типа настоятелства — организирани от директора и колективно организирани — единият, управляван авторитарно с членове като фон за дейността на организатора или на него и двама-трима съмишленици; другият — търсещ възможност за съгласуване усилията и мотивиране на група равнопоставени хора.

И двата типа организации могат да се развиват успешно и да осъществяват поставените цели. Проблемът е, че едната е по-вероятно да се превърне в организация за частно ползване/ дори директорът, и което е най-вероятно, да я насочва към изпълнението на целите ѝ и полза на училището и на децата, а другата има шансове да стане представителна обществена организация за решаване на даден проблем. Едната предпоставя голям личен ангажимент на директора, другата — съгласуване на усилия, изграждане на отношения, търсене на равновесие. И двете организации могат да служат на училището, но втората ни дава модел на обществено участие и ангажираност.

Разбира се, има и трета възможност, която умишлено пропуснах, и тя е най-често срещаната. Малка група от съмишленици събира необходимия брой хора за общо събрание и така организацията е изградена. След това знаем какво става — активните членове участват в управителните органи / тук в Съвета на настоятелите/, през тях минава дейността на настоятелството, а останалите служат само за фон на об-

щите събрания. Така и продължава дейността през годините. Това са най-често срещаните организации в страната и те, дори и функциониращи, утвърждават един недемократичен модел на действие. И при тях, както и при еднолично управляваното от директора настоятелство, решенията и действията се извършват от малък брой хора — няма ангажиран обществен потенциал или само от време на време това става при дадена дейност или инициатива.

Привържениците или участващите в този тип настоятелства ще кажат — нали навсякъде е така, нали във всяка организация има активни и пасивни членове — тези, които действат и участват и тези, които мълчаливо присъстват (знаещи, можещи, мълчаливи и само присъстващи)?

Вероятно са прави, но големият проблем е как да се увеличава ядрото на активните членове, как да се обединяват повече хора, за които участието ще има смисъл, които ще чувстват настоятелството като свое, защото само тогава ще могат да полагат свободно и с желание усилия и да отделят от времето си.

Затова от самото начало настоятелството, което иска да бъде наистина демократична или функционираща на широка основа, следва да направи няколко задължителни стъпки.

Аз или двама-трима съмишленици имаме идея за регистриране на настоятелство дори и тя да ни е подхвърлена от директора на училището или разпространена по време на срещи на родителските комитети

Стъпка №1 — да я споделим. Не само че винаги е добре да чуеш мнение отвън, но в нашия случай идеята ни е за решаване на обществен проблем или за отговаряне на обществена потребност. Така всяко друго мнение дава възможност да се изследва и прецени обществената реакция, да се потърси подкрепа за решаването на проблема.

След споделянето ще знаем по-добре, ще бъдем уверени как реагират хората в нашето населено място, какви са шансовете ни да ги увлечем за тази идея и тя да се осъществи. Най-лесно това може да стане на специално организирани родителски срещи, на които да бъдат представени целите на настоятелството, идеята за неговото организиране и регистриране по изискванията на закона и желанието да бъдат включени максимално брой родители в него. Друга възможност е директорът да инициира публично обсъждане на възможността за организиране на настоятелството на тези нови основи и да покани чрез учителите, които познават най-добре родителите, тяхната активност, възможности и желание за подобно участие.

Третата възможност е тази среща да бъде организирана от членовете на старото училищно настоятелство.

При всяко положение целта ни е – да съберем значителен брой участници, да споделим новите принципи за организация на дейността и за регистриране на настоятелството и неговите задачи и да постигнем съгласие за участие, което да се изрази в определяне на дата за учредително събрание на основата на информиран избор.

Така споделянето неусетно преминава в

Стъпка №2 — търсене и намиране на съмишленици. Повече съмишленици означава повече подкрепа, повече гледни точки, повече връзки, а следователно и възможности за решаване на проблема.

Повече съмишленици означава и необходимост от общи действия, от съгласуване, от решаване на спорове — т. е. от създаване на нормално функциониращо настоятелство. Може да организираме и срещи на хора съмишленици, с които да обсъдим възможностите за възникване или организиране на настоятелството на нова основа. Тези обсъждания могат да се проведат в училище и да бъдат фасилитирани от училищния психолог или педагог, от директора или друг опитен учител.

Стъпка №3 — да се вгледаме още веднъж в дейността на училището и на общността, в която живеем, както и в проблемите, които искаме да решим чрез настоятелството. Споделили сме идеята, намерили сме съмишленици, обсъждаме положението и търсим възможни решения на проблемите.

Това изследване на ситуацията с настоятелството на специална среща ще ни помогне по-добре да очертаем дейността на организацията, да намерим нейното място в общността, където живеем.

Такъв е пътят на идеите **за гражданската организация, включително и за настоятелството**. От идеи на директора на училището, лично наши или на група хора те вече са станали собственост на далеч по-голям кръг участници, превръщат се в основа за обединяване на усилията, за осъществяване на общи дейности.

От мои те се превръщат в идеи на организацията и заживяват самостоятелен живот. Нещо повече, по-нататък те могат по-добре и по-успешно да бъдат развивани в настоятелството и от други хора.

Да създадеш или да подпомогнеш създаването на организация означава да вложиш безкористно част от себе си в нея, да се вградиш и да дадеш възможност на нещата да се развиват.

Нека да не забравяме, че същото става и с ресурсите, които има човек — те се превръщат в ресурси на организацията.

Разбира се, при този открит вариант на създаване има много плюсове — мотивираме, информираме, правим равнопоставени нейните участници, даваме им възможност да поемат отговорност.

Същевременно обаче съществува и риск. Какво ще стане ако не се получи нищо, ако моите идеи за решаване на проблема и създаване на организацията не се осъществят така, както съм ги замислил, ако другите не се ангажират достатъчно, каква ще е гаранцията за хвърлените от мен усилия и предложените идеи?

Практически изходът може да бъде само един — за да не отидат напразно идеите и да се попилеят усилията, ние трябва да направляваме настоятелството от самото начало, да полагаме повече усилия от другите за изграждането и организирането му, за осъществяването на първите дейности.

Настоятелството ще стане **привлекателно за другите чрез дейността си** и затова след влагането на идеи и намирането на съмишленици именно **изграждането на организацията е втората ключова стъпка**, която трябва да осъществим.

Нека не забравяме, че какъвто модел на организация зададем от самото начало, такава тя и ще бъде. Много трудна е промяната в начина на функциониране на дадена организация, особено нейното превръщане от авторитарна в демократична. За съжаление обратният път е по-лесен. Демокрацията изисква постоянна подкрепа и поддръжка, а авторитарната организация съществува и без толкова проблеми, за-

щото тя се крепи на усилията на един човек (или група хора) и на незаинтересоваността на другите.

Преди да създадем настоятелството

Първото важно нещо е да сме наясно със самите себе си — ако искаме да създадем организация и имаме идея и стимули, е дали имаме достатъчно сили да се справим с тази задача. Вярно е, че човек в самото начало не може да знае всичко, което го очаква.

Но важно е също така да знаем, че няма да е лесно, каквато и да е организацията, която искаме да създадем — нито може да разчитаме на постоянна и сериозна подкрепа, нито на постоянен приток на ресурси за функционирането ѝ, нито винаги на разбиране от страна на обществото и дори на нашите близки.

Настоятелството и въобще образованието не е обществен приоритет, няма нормативно осигурени средства, а досега е създавано именно с цел да привлече средства от по-заможните или влиятелни родители. Освен това настоятелството нормативно има толкова разнопосочни задачи и функции, дублира дейности на просветни власти и на педагогически колектив, че трудно може и да определи насоките на дейността си, да се разграничи от другите, да мотивира членовете си. В крайна сметка да се занимаваш с обществена дейност, да правиш нещо за другите у нас, все още не е достатъчно добре обществено прието или най-просто означава да поемеш риск — или да изложиш името, авторитета си на известна опасност.

За да намалим тези рискове, следва да направим още няколко неща:

Нека се опитаме да определим на **каква обществена потребност** отговаря нашата бъдеща организация.

Най-добре тя е формулирана в отменения Правилник на настоятелствата ” Училищните настоятелства са независими доброволни сдружения за подпомагане на учебно-възпитателния процес, стопанското и материалното осигуряване на училищата”. Съответствието на важен обществен интерес е гаранция за възможна подкрепа и за очертан профил на дейност на организацията, но в същото време може да очакваме към същата дейност да са насочили усилията си държавните органи или други организации.

Важно е да помислим много внимателно кои са **нашите съюзници, съмишленици** в започнатата дейност.

Нека това да не бъдат само хората, с които непосредствено ще работим, но и тези, които ще ни разбират, ще ни оказват подкрепа.

В процеса на създаване на настоятелство — това ще бъдат родителите на учениците, но и тези семейства, на които предстои да имат ученици, възрастните учители, които са отдали усилия и енергия и част от живота си за развитието на училището, общественици, които работят за доброто на града.

На трето място е необходимо още в самото начало да помислим за **ресурсите на организациите и за възможната ресурсна подкрепа**, която бихме могли да получим. Училищното настоятелство е интересно гражданско образувание. То

обединява много хора/ огромни човешки ресурси, потенциал/ и съответно почти не разполага с финансови възможности за осъществяване на дейността си. В Правилника още е споменато:

”Чл. 15. Имушеството на училищното настоятелство се състои от пари, вещи, имоти, ценни книжа, право върху интелектуална собственост и др.

Чл. 16. Приходите се формират от доброволни вноски на настоятелите, наеми, имоти, лихви, дарения от юридически и физически лица и др.

Чл. 17. Средствата на училищното настоятелство се изразходват за реализиране на неговите цели и задачи”.

В добавените към Закона за народна просвета членове за настоятелства не се казва нищо за имущество и остава да мислим, че то ще се създава както и имушеството на всяко юридическо лице с нестопанска цел – от членски внос, от възможни дарения, но и че като цяло въпросът за материалната осигуреност за настоятелствата остава открит. Може би този въпрос не е засегнат, за да се даде свобода на настоятелствата да го решават?

При настоятелствата може да се получи същият модел - правим организации, регистрираме ги, а после мислим как да се развиват и да оцелеят и тогава съществуването им е не толкова за изпълнение на задачите, а се превръща в борба за оцеляване.

Друг път ще чуем да казват — нека съберем хората и да започнем и тогава ще има ресурси.

Трети път, и това също се случва често — просто са намерени някакви средства за начало, но тогава рядко си задаваме така необходимия въпрос какво ще стане, когато те свършат?

Въпросът за ресурсите е въпрос **как настоятелството без чужда помощ ще може да работи в местната общност** — ако това не може да стане, е малко вероятно тази организация да се развива. Тя ще може да съществува мъчително или чисто формално — но това е твърде далеч от нашето виждане за демократично развиваща се и осъществяваща целите си организация.

Законът единствено постановява щедро, че **директорът на детската градина, училището или обслужващото звено осигурява на настоятелството за безвъзмездно ползване подходящо помещение за осъществяване на дейността му** – т.е. на настоятелството е осигурен единствено подслон над главата.

Кои са плюсовете и кои минусите настоятелството да намери подслон в училище?

Плюсовете – настоятелството ще живее с училищната атмосфера, училището е средището, целта на негоото съществуване, то е най-очевидният обединяващ усилията на членовете му пункт.

От друга страна, следва да се замислим дали е толкова добре. Най-простото правило, че директорът осигурява условия означава, че някой поема грижата и за мястото на срещите, и за самите срещи, и за поддържането и за съхраняването на документацията – с една дума за цялостното съществуване на настоятелството. Това изземване на инициативата не подхожда на гражданска организация и я прави с голяма вероятност в мнозинството от случаите “организация на директора”. Той ще е човекът определящ дневния ред, той ще държи ключа за срещите в прекия и в преносния смисъл на думата, той ще свиква хората, всичко за настоятелството в

дадения случай ще зависи дори от работното време, от достъпността на училищното пространство.

Така, че помислете още веднъж преди да приемете най-очевидното! Може би извън училище ще се работи, ще се обсъжда, ще се мисли и ще се полагат повече грижи за самото училище? Отговорността за всичко ще бъде наша, а и може би това е един от пътищата за обвързване на училището с общността, за отварянето на образователната система?

Определянето на обществения интерес, на съюзниците и на наличните ресурси и реална и възможна подкрепа дава възможност да определим мястото на организацията в живота на местната общност, да я обозначим на местната обществена карта, да я направим по-реална, по-земна, по-съобразена с местните потребности, а не с измислени амбиции.

Визия и мисия на настоятелството

Законът не се произнася по тези неща, но те са сред най-необходимите, когато създаваме настоятелство.

Трябва да разработим мисията и визията, още преди да сме формулирали конкретните цели на организацията.

Визията — това е образът на организацията в пълната си сила на действие, така както я виждаме в най-смелите си представи.

Понякога така правят, когато конструират модел на кола. Конструкторът нахвърля идеалната кола в своите представи, колата мечта, и след това на практика се опитва да види какво от този мечтан образ може да постигне с наличните средства, с наличната техника и работна сила.

Така е и при организациите. Въпрос на малко мечтателство и надзъртане зад хоризонта е да си представим настоятелство, действащо в една благоприятна среда, и да нахвърлим основните му характеристики.

Визията или по-скоро процесът на нейното изработване ни помага да си отговорим на въпроса какво искаме, защо е необходимо да полагаме усилия, а следователно и да знаем накъде отиваме.

Визията ще ни насочи и към неподозирани неща, към осмисляне на съществени елементи, но тя е и която ще ни обедини, ще ни покаже пътя.

„Организация, даваща възможност на родителите и на всички от общността, загрижени за съдбата и за развитието на училището, да бъдат периодично заедно, за да обсъждат и да решават проблемите на училището, като се съобразяват с рамките, очертани от законите на страната и същевременно с традициите и културата на даденото населено място и с традициите и модела на развитие на самото училище и с интересите на децата.

Настоятелството е обществена организация за развитие на училището, за свързване на училището с живота на общността, но настоятелството е и училище за възрастни, за поддържане нашите връзки с младите хора и с образованието, за продължаване на нашето съществуване чрез училището в живота на общността.“

Като сме очертали така визията, веднага стават ясни доста от елементите (целите), към които настоятелството ни следва да се стреми — създаване условия за развитие на училището, за удовлетворяване интересите на нашите деца, за развитието на нашата общност, за ангажиране на възрастните хора в живота на общността чрез това, което е най-очевидно за тях — бъдещето на децата им, опознаване на училищната действителност и взаимодействие с учителите, с възпитателите на децата, превръщането на училището в централна институция на общността.”.

След като сме представили нашето цялостно виждане за бъдещата организация, по-лесно може да формулираме и нейната **мисия**, основното, същественото, което тя ще прави и което ще ни помага да я отличим от всички други обединения.

В нашия случай това ще бъде: „ **Създаване на условия и подпомагане на качествено образование на нашите деца в рамките на училището и на общността**“.

Кратко формулирана, мисията дава представа за същността на организацията — тя е нейната визитна картичка, но и тя е знакът, който членовете трябва да следват. Затова е и толкова важно мисията и визията да се определят съвместно, да бъдат дело на възможно по-голям брой бъдещи членове на настоятелството. По този начин те стават естествена част от нейния живот, независимо че са формулирани доста общо. Съвместно разработените и приети мисия и визия на организацията са и стъпка към нейното утвърждаване, но и към демократичното ѝ създаване — това е и една от първите съвместни задачи, които членовете трябва да изпълнят, и то да изпълнят успешно.

Другата възможност е да се съгласим с функциите на настоятелството, така както те са определени в Закона за просвета, да ги приемем като нещо, което трябва да следваме, да се оставим тяхното конкретизиране и развитие да бъде в ръцете или на директора или на малса група от хора и да участваме в училищния живот само при празници и събития за децата или при годиши събрания на настоятелството.

Какво казва законът?

А. Цели на нашата организация

„Юридическите лица с нестопанска цел свободно определят целите си и могат да се самоопределят като организации за осъществяване на дейност в обществена или в частна полза.“

В закона още е споменато: „юридическите лица с нестопанска цел, определени за извършване на общественополезна дейност, разходват имуществото си за:

1. Развитието и утвърждаването на духовните ценности, гражданското общество, здравеопазването, образованието, науката, културата, техниката, технологиите или физическата култура.
2. Подпомагането на социално слабите, на инвалидите или лицата, нуждаещи се от грижи.
3. Подпомагане на социалната интеграция и на личностната реализация.

4. Защита на правата на човека или на околната среда.

5. Други цели, определени със закон.“

И накрая юридическите лица определят свободно средствата за постигане на техните цели.

При настоятелството смущаващото е, че въпреки че е гражданска организация, определена от този закон, всичко е по-различно.

Целите или функциите на настоятелството са определени. Те са определени толкова изчерпателно/ а бих казал въпреки това и толкова общо/ , че те в деветдесет процента от случаите ще убият желанието да се предвижда и да се прави не само нещо друго, но и каквото и да е.

Създателите на Закона са се опитали, както и подобава на добри бюрократи, да ни кажат какво трябва да правим. Вероятно те са смятали, че ние сами няма да успеем да постигнем разбиране за нашите действия или са смятали, че е добре в централизираната образователна действителност да има рецепта и за настоятелства. Само че те не знаят, че след като в демокрацията хората не само не обичат да им казва какво да правят, но и обикновено не правят нищо, което им се нарежда, особено в ситуации, когато сами трябва да изберат дали да участват или не в дадена организация, дали да работят или да правят нещо друго.

Така или иначе функциите на настоятелствата, определени в Закона за народната просвета са:

“1. обсъждат и правят предложения пред съответните органи за развитието или за решаването на текущи проблеми на училището, детската градина или обслужващото звено;

2. съдействат за осигуряване на допълнителни финансови и материални средства за училището, детската градина или обслужващото звено и контролират целесъобразното им разходване;

3. подпомагат изграждането и поддържането на материално-техническата база на училището, детската градина или обслужващото звено;

4. участват при избора на учебници от педагогическия съвет, по които ще се обучават учениците от училището, и при възможност осигуряват закупуването им;

5. съдействат при организиране на ученическото хранене, осигуряване на транспорт и решаването на други социално-битови проблеми на децата, учениците, учителите от училището, детската градина или обслужващото звено;

6. подпомагат създаването и реализирането на възпитателно-образователни програми по проблемите на децата и учениците;

7. подпомагат училищните и общинските органи за осъществяването на задължителното училищно обучение;

8. съдействат за реализирането на извънкласните и извънучилищните форми, организирания отход, туризъм и спорт с децата и учениците;

9. съдействат за включване на родителите при организирането на свободното време на децата и учениците;

10. предлагат мерки за подобряване на дейността на детската градина, училището или обслужващото звено;
11. организират обществеността за подпомагане на детската градина, училището или обслужващото звено;
12. сигнализируют компетентните органи при извършени нарушения в системата на народната просвета;
13. организират и подпомагат обучение на родителите по въпросите на възпитанието и развитието на техните деца;
14. подпомагат дейността на училището в противодействието му срещу наркоманията и други вредни влияния върху децата и учениците;
15. подпомагат социално слабите деца и ученици;
16. съдействат на комисиите за борба срещу противообществени прояви на малолетните и непълнолетните”.

Така или иначе Законът прави нещо полезно – очертава , в случай , че не знаем, областите, в които настоятелството може да работи. Нещо повече- Законът толкова великодушно ни оставя множество области за действие , че прави нашето участие безмислено – няма на света организация, която би могла да се справи с всичко това, нито дори и да си го помисля.

Така другата наша цел е – след като сме регистрирани като юридическо лице с нестопанска цел, след като ни се дава правото сами да определим обсега на действията си и нашите отговорности, а същевременно законодателят е описал тези наши действия / макар и като кръпка/ вътре в самия Закон, без да бъдат съгласувани с останалите негови части, то нека сами да определим какво от целия този списък от дейности наистина бихме могли да правим.

Определянето на мисията и на визията улесняват формулирането на целите и въпреки всичко доста често не обръщаме голямо внимание на целите или следваме старото правило при създаване на нестопанска организация да отбелязваме в устава колкото се може повече цели и по-широк обсег на дейност, защото не се знае какво може да се случи утре и за какво да ни потрѣбват /така както е постъпено в Закона за просвета/.

Макар и практичен, този подход измества необходимостта от внимателно премисляне на целите и на обсега на дейност, премахва необходимото обсъждане и постигане на съгласие между членовете на настоятелството.

Трѣбва да знаем, че целите на настоятелството често остават само записани на парче хартия, но, от друга страна, те са, които ни представят пред другите, те дават неговия облик.

На второ място, в процеса на обсъждане на целите ние си изясняваме същността на настоятелството, постигаме съгласие помежду ни, което е необходимата основа за съвместна дейност.

В нашия случай при толкова разнообразни функции, определени със Закон, може би ще е добре да ги повторим и да разработим план за осъществяване на някои от тях - нещо, което би създавало реална основа за действие и не би товарило и настоятелството и самите нас като членове с прекалени очаквания.

Трябва да сме наясно – докато образователната система е централизирана, нашата роля е минимална и може да се сведе до подпомагането на развитието на училищното заведение най-вече с ресурси, до осъществяването на извънучилищни дейности и проекти и до подпомагането на социално слаби ученици. Това са най-очевидните неща.

За всичко друго следва да има образовано, действащо, успешно настоятелство. Тогава то би могло да си позволи да навлиза много повече в управението на учебното заведение, в разработването на приоритетите, в приемането на учебни програми.

Б. Учредители

„Сдружението се учредява от три или повече лица, които се обединяват за осъществяване на дейност с нестопанска цел.

Сдружение, което е определено за извършване на общественополезна дейност, се учредява от най-малко 7 дееспособни физически лица или 3 юридически лица.“

В нашия случай обикновено като учредители ще бъдем физически лица и затова следва внимателно да подберем членовете, основатели на сдружението. Те ще съставят общото събрание, от тях по-нататък ще зависи гласуването на всички важни решения и съдбата на организацията.

Много често каним случайни хора или хора за попълване на бройка или за представителност / а при настоятелствата – хора, които биха могли да допринесат най-вече със средства или с обществено влияние за успеха на тяхната дейност/. Следва да сме наясно, че независимо как човек е попаднал на общото събрание, той става част от организацията и ако е попаднал случайно утре не той/ защото най-вероятно ще си отиде/, а организацията ще има проблеми.

Законът именно е заложил демократичния принцип на участие на всички и утре на общи събрания ще трябва да търсим кворум, да караме едва ли не насила тези, които сме поканили първия път само заради бройката.

Нека се замислим кого да поканим.

Влиятелни местни хора — по-скоро да, ако сме убедени, че ще бъдат наши поддръжници или че с течение на времето ще ги привлечем и като съмишленици, а и като участници в дейността на настоятелството.

Влиятелни родители – при всички положения – да! Нека си поставим за цел да ги образуваме за това, което настоятелството следва да прави, да ги приобщим към нашата дейност. В най-лошия случай те ще престанат да идват на събиранията ни, а в добрия вариант ще се замислят как да помогнат, като в най-добрия ще станат част от нас

Случайни, неубедени или настроени против идеята хора — решително не!

По-малкото общо събрание (в границите, позволени от закона) е и по-действено, и по-качествено. Настоятелството винаги може да набере нови членове по-нататък, нека не избързваме. Според отменения правилник на настоятелствата те трябва да се събират поне четири пъти годишно, а във всеки случай ние ще определим колко често ще става това в нашия Устав.

С тези, от членовете на настоятелството, за които сме убедени, че ще имат интерес и ще работят, нека говорим предварително, да обсъждаме, да ги въвличем в дейностите по учредяването му.

Демократичното функциониране започва преди официалната регистрация, така наистина ще имаме бащи-основатели на настоятелството, хора, които са вложили нещо от себе си в тези първи стъпки.

Обикновено ще трябва да се облегнем на хора, които са участвали досега в нерегистрираното настоятелство - вероятно от тях ще дойде и инициативата за регистрация. Добре е да поговорим с директора на училището- той има поглед , поне за активността на хората, за това колко може да се разчита на всеки от тях, каква е тяхната мотивация.

И все пак нека да не забравяме. Досега настоятелството обикновено е било не гражданска организация, а по-скоро помощен механизъм за работа на директора и от тази гледна точка хората, които не са работили добре в тази среда не значи, че няма да работят разлино при една самостоятелна организация.

В. Име

„Наименованието трябва да включва ясно означение на вида на юридическото лице с нестопанска цел. Наименованието трябва да не въвежда в заблуждение и да не накърнява добрите нрави.“

И тук нямаме много възможности за избор – традиционно училищното настоятелство носи името на училището, но няма законови пречки да предложим наше име.

Не само изискванията на закона са за по-ясно име, което да отразява същността на организацията. **Името е, което ще ни отличава от другите организации,** което ще дава мигновена информация за нас и вероятно за целите ни.

За нас е важен процесът на **кръщаване на организацията, на измисляне на име.** Той също е една възможност за демократично обсъждане, за изслушване на различни мнения.

Защото даването на име отразява и премислянето на целите на организацията, търсенето на техния синтетичен образ, но също така е и процес на постигане на съгласие, на търсене на компромиси — нека не отминаваме този процес с безразличие. Както и при човек, името е, което кара другите да ни обърнат внимание, а тук ще искаме то не само да отразява същността на организацията, но и да заинтересува, да заинтригува околните.

От друга страна носенето на името на училището/както в приложението “Училищно настоятелство “Петър Берон”/ веднага дава представа за нашата дейност и нейните рамки, спестява обяснения, усилия, време.

Г. Устав на организацията

Всички устава си приличат и за това се е погрижил законът — той дава общата рамка, условията, параметрите на организационната среда. Дори и тази среда да е една и съща за всички, какъвто е случаят с училищните настоятелства, по-важното е, че тези **параметри и условия са демократични, те насочват дейността на организацията към демократично съществуване.**

На членовете на настоятелството не винаги е ясно, защо като се регистрира като НПО, трябва да се работи с типови устава, в които дори няма съществено да променим дори и целите и предмета на дейност / както видяхме те са записани в Закона за просвета/, а ще ги обсъждаме най-общо и вероятно ще ги приемем на учредителното събрание.

Въпреки всичко, въпреки тази прекалено, дори обидна за нас грижа от страна на творците на законите в България, нека посветим необходимото внимание на изработването и приемането на устава поради няколко причини.

На първо място той ще е **нашата конституция**, конституция на демократична организация, на свободно обединение на равни членове, на равнопоставени личности. Като го обсъждаме, ние не само активно се ангажираме в неговото осъществяване, не само го разбираме по същество, но най-важното — стремим се да разберем смисъла на заложените в него демократични механизми. Само спорът и обсъждането могат да помогнат да схванем защо е толкова важна ролята на общото събрание, защо трябва да има разделение на властите между управителен съвет и контролен съвет, защо са точно определени правата и задълженията ни като членове на настоятелството.

Работата върху устава и общото му обсъждане са дейности, отнасящи се до същността на организацията, това са първи уроци по организационна демокрация за голяма част от членовете.

В процеса на работа се установяват и правилата на взаимодействие, нормите между членовете на бъдещата законна организация — гласност, равнопоставеност, взаимно информиране и даване на обратна връзка, ангажираност, взаимна зависимост, съобразяване с интересите и вижданията на другите, зачитане на достойнството и личността на всеки участник.

Без тези неща уставът, визията и мисията си остават само парче хартия, за което ще се досещаме, когато възникнат сериозни организационни проблеми.

И нека не забравяме — познаването на устава от всички изключва възможностите за манипулиране, изключва и губенето на време по ред процедурни проблеми при общите събрания и дава възможност да се съсредоточим върху същественото в нашата дейност.

Обсъждането на името, на целите, на устава дооформя екипа от хора, прави ни съмишленици, които вече са изяснили част от основните неща в началото. Това обсъждане помага и по-естествено да стане структурирането на настоятелството, разпределението на задълженията и отговорностите между членовете му. Обсъждането е естествена възможност за проява на хора с амбиции (в добрия смисъл на думата), с виждания, с идеи, но в него и всеки може да намери своето място, ако е решил, че това е наистина неговата организация.

И накрая, но съвсем не на последно място, работата върху устава на настоятелството / с всички дразнещи оргарничения, които трябва да следваме/, ни дава възможност да намерим наистина смисъл за нашето участие, настоятелството да се превърне в нашата организация.

Учредителното събрание

Първият формален акт на нашето настоятелство е учредителното събрание. Ако сме извършили всички предишни дейности, то ще протече без особени проблеми и все пак нека не забравяме, че това е и първата демократична проява на нашата организация, а всяка демократична проява има своите особености.

Първо — тя зависи от подготовката, но и от присъстващите хора. Те са, които решават, те са, които ще учредяват настоятелството, те са, които ще питат и ще задават въпроси, ще определят сценария на протичане. Така че колкото и да обмисляме

този сценарий, следва да сме подготвени и за неговото пренареждане от хората и да сме наясно, че това е в реда на нещата.

Ние сме длъжни да предвидим всички условия — подготвен проект на устава, визия, мисия на организацията, осигурено присъствие на достатъчен брой хора и най-вече на тези, които ще оформят ядрото на организацията, присъствие на юрист или на компетентен експерт по правните въпроси на учредяването, удобно помещение и достатъчно време за провеждането, размножени всички проекто документи, както и по възможност тяхното предварително раздаване.

Изключително важно е и **кой ще води събранието** — човек, свързан с бъдещото настоятелство и същевременно запознат с всички документи и с нормативния ред на протичане, способен да отговори на възникващи въпроси, с подготвен сценарий за протичането — разпределено време за отделните дейности и яснота относно начините на протичане на обсъждането и на гласуването. Това може да бъде директорът на училището, но нека да отчетем опасността той да доминира учредителното събрание. Затова, може би по-удачно е, това да бъде член на старото училищно настоятелство, който може да ръководи като се основава на натрупания опит, на познаването на проблемите, на знаенето на възможните граници за дейност.

Не бива да ни притеснява, ако с тази роля се нагърби и член на друга организация / запознат с организационните тънкости/ или просто човек, решил да участва в дейността на настоятелството, но без опит. В последния случай, ние / останалите организатори/ ще трябва просто да помагаме, да сме готови да отговаряме на различни и най-вече трудни въпроси, да осигуряваме протичането на събранието. Опитваме се да предвидим всичко, но най-важното е да осигурим **демократичното протичане на събранието**.

Затова и в началото **предлагаме правила за поведение**, за вземане на думата, за продължителност на дадено изказване. Участниците трябва от самото начало да са с чувството на добре организирано събитие, в което те имат главната роля, а не са дошли само да гласуват.

Учредителното събрание е не само датата на раждане на организацията, но и на установяване на нейното демократично функциониране. Както тръгнем, така и ще продължим. Затова е и важно не само да има възможност за демократично участие на всеки — изказвания, равнопоставеност, колегиалност на отношенията, но и да бъдат предотвратени каквито и да е опити за манипулиране, за нарушаване на демократичния диалог, за претрупване на работата.

Времеви граници следва да се спазват и затова внимателно трябва да ги определим — иначе точно при гласуванията (избор на ръководни органи) времето ще намалее, а умората ще се увеличи.

Трябва да сме готови и за предложения за друг дневен ред, за дълги изказвания, за емоционални намеси. В подобни случаи ще използваме приетите правила на работа и дневен ред — те са нашата опора в понякога бурните обсъждания.

И най-основното — чрез учредителното събрание ние установяваме духа на сътрудничество в организацията, задаваме тон на отношенията.

На това първо събиране ние постигаме съгласие не само по отношение на целите и дейностите, но и по отношение на първите предстоящи дейности. Нека само ги набележим и да определим следващо събиране. Изчерпването на традиционните дей-

ности за една организационна сбирка е твърде изтощително, за да може да насочим още веднъж вниманието към подробности и задълбочено планиране и обсъждане.

Изграждане и развитие на нашето настоятелство

Учредителното събрание е преминало — настоятелството е регистрирано.

Настъпва периодът на съвсем съзнателното му изграждане.

Една гражданска организация има съществени разлики от нормалните организации, в които участваме.

Преди всичко това е **организация на свободни граждани, събрали се доброволно за осъществяване на обществен интерес.**

Няма я познатата йерархия, а съществува равнопоставеност. Уставът на настоятелството дава възможност на всеки да участва във всичко, да бъде избран да носи отговорност за неговото развитие и утвърждаване. За голямата част от нас това е дейност, осъществявана през свободното време, в повечето случаи представляваща и допълнително натоварване.

Също така това е дейност, която осъществяваме **доброволно**, която носи удовлетворение, която дава възможност за изява, за среща и съвместни действия с други като нас.

В настоятелството не сме по принуда, а за да правим нещо общо, да бъдем близки един до друг.

Няма ги дистанциите, наложени от длъжността, от положението в организацията. Затова и начините на ръководство, на участие, на организационно развитие са по-различни.

Една гражданска организация в този смисъл се основава на няколко неща.

На устава, който е нейната конституция — нека не забравяме, че той не е само сбор от формални правила, а в него са заложили принципите на демократично взаимодействие.

Затова и ако нещата в настоятелството не вървят, е добре да обсъдим заедно как трябва да е по устав, какво от този устав не следваме както трябва.

На второ място това са **дейностите на организацията** — без такива или без тяхното постоянно провеждане нищо не може да се получи.

На трето място това са **взаимоотношенията между хората** и необходимият дух на сътрудничество, на взаимодействие, на равноправие.

На четвърто място е **структурата на организацията, начинът на подреждане и взаимодействие на основните й елементи** — **управителните органи**, тяхната роля и влияние върху напредъка на организацията; мисията на организацията; стилът на ръководство и екипността; планирането като неотменим елемент от дейността на организацията; **участието в управлението**, делегирането на правомощия, прозрачността при вземане на решения и общуването между членовете на организацията; системата за управление на организацията, поддържането на документацията и съпровождащите ги административни процедури; **характерът на провеждане на дейност** — това, заради което организацията е изградена; наличието на система за

мониторинг и оценка на дейността на организацията; **човешките ресурси** — уменията на членовете на организацията, тяхната мотивация, съществуващите възможности за обучение и квалификация, за оказване подкрепа в рамките на организацията; **финансовите ресурси на организацията** — тяхното планиране, контрол, отчетност и одит; финансовата независимост на организацията — разнообразието на източниците на финансиране и мобилизацията на местни ресурси; **външните ресурси на организацията** — нейните връзки с местната общественост, общественото признание, наличието на медийна стратегия, ориентацията към общностите, чиито интереси тя представлява, способността да се работи с местните и държавни власти и с граждански организации.

Както се вижда, независимо колко ограничени са нашите намерения, веднъж основен ли настоятелство, ние трябва да се съобразяваме с неговата сложна структура, с необходимостта от поддържане на равновесие между различните елементи, от обсъждане и постоянно планиране на тяхното развитие. Изброихме многобройните елементи на организационната структура, за да проличи не само сложността ѝ, но и необходимостта от усилията на всички членове на настоятелството за поддържане на неговото развитие.

В една организация нещата може и да вървят по естествен път, но е добре, когато съзнателно въздействаме върху развитието на нейните елементи, когато не чакаме събитията да ни водят, а се подготвяме за тях.

Затова и нашите знания за организацията и умения как да работим в нея предоставят възможност как по демократичен начин да се справяме с възникващите проблеми, как да реагираме на обстоятелствата, без да нарушаваме демократичните отношения между участниците и същевременно, без да излагаме на опасност целите на настоятелството.

Опознаване на участниците — създаваме настоятелството като предполагаем, че заедно ще извървим дълъг и нелек път. Затова и в началото, както преди всяко пътуване, е добре да се опознаем.

Вече стана въпрос — основната част от членовете на настоятелството сме родители, но сме различни като хора, често сме непознати един за друг или сме познати като професионалисти в дадена област, което няма отношение към новата ни роля в организацията.

Стана въпрос, че сме и равни в настоятелството, както и че започваме една нова дейност, при която на всички ще е трудно и ще се нуждаем от подкрепата на останалите.

Всичко това дава достатъчно основание съвсем съзнателно **да положим усилия да се опознаем**, да видим кой какъв е, да може да почувстваме, че до нас има именно хора със своите предпочитания и силни страни, да потърсим чисто човешкото общо помежду ни.

Най-добре е да намерим възможност да прекараме с членовете на организацията една вечер заедно, далеч от всекидневните грижи, да дадем възможност всеки да поговори за себе си и за децата, за своите интереси, за мотивите, които са го склонили да участва, да сподели интересни неща, но и също така да пита, да задава въпроси на другите. Ако няма възможност за подобна спокойна среща, следва да помислим за опознаване на място, да проведем подобна среща вместо редовна организационна сбирка.

Опознаването ще помогне и по-добре да **сформиране работните групи и екипи**. И нещо по-важно — опознаването е и процес, който ще даде възможност да **увеличим ресурсите на настоятелството**, често при него се оказва, че много повече са нещата, с които даден участник може да бъде полезен — със свои връзки, хобита, интереси, хора, които познава, умения в друга област. За нас основното е, че опознаването дава възможност да погледнем един на друг по различен начин, да се срещнем като хора — това е една от необходимите стъпки към истинска равнопоставеност в настоятелството, към изграждането му на демократични начала.

Изработване правила на работа — уставът е, който дава демократичната, но и формална рамка на действие на настоятелството ни. Ако искаме наистина да сме демократична организация, следва съвместно да си разработим правила на работа. Първите правила разработихме по време на учредителното събрание: да се изслушваме, да се уважаваме, да ценим времето на всекиго и на всички, всички сме равни, няма висшестоящи, да не занимаваме другите с лични проблеми, да се съсредоточим върху работата тук и сега, да не забравяме целите на настоятелството.

Други правила за нашите взаимоотношения са залегнали в устава на организацията: да се ръководим в дейността си от неговите предписания, да бъдем информирани постоянно за дейността на организацията, да ползваме имуществото на организацията, съобразно определените цели, да носим общо отговорност за състоянието на организацията, да вземаме всички важни решения по време на общи събрания, да съобразяваме нашите решения със законите на страната, да спазваме взетите от общото събрание решения, да отнасяме всички наши въпроси и спорове към общото събрание, да уважаваме избраните от нас органи и да подпомагаме дейността им, да я контролираме, но и да изпълняваме решенията им, да осъществяваме принципа на ротационност в управлението на организацията, да не се облагодетелстваме от дейността на организацията.

Може и да предложим още правила — да работим за доброто на настоятелството, за авторитета му, да популяризираме неговата дейност, да разширяваме контактите му, да решаваме по мирен път споровете, възникващи помежду ни.

Така се очертават няколко правила за работа, които регулират нашите отношения и които очертават правата и отговорностите на всеки от нас.

Може да разработим съвместно **правилник за отношенията**, основан на тези правила, както и **кодекс на члена на настоятелството**.

Ако осъществим тази идея, е важно, че не само ще има правила, които ще дават яснота на отношенията и на действията в нашето настоятелство. Важно е, че ще ги разработим съвместно и ще ги приемем заедно. Така всички ще сме ангажирани с тях, ще ги спазваме, а при случай на необходимост ще може да се обръщаме към тях, като си спестяваме уточнявания и изяснявания какво би следвало да се прави в дадена ситуация.

Така правилникът и кодексът на поведение на члена на настоятелството стават нашите първи опити за демократично сътрудничество. Нека не забравяме, че тези правила ще ни “надживеят”, защото след някоя година, когато децата напуснат училище е по-вероятно други да заемат нашите места, което прави настоятелството постоянно обновяваща се, но и гарантирано дълговечна организация.

Една организация се гради не само върху законовите норми и приетите правила за работа, но и върху **основните морални принципи**, приети в обществото. У нас то-

ва са принципите на Всеобщата декларация за правата на човека и въпреки че цялото ни законодателство в момента се изгражда върху тази основа, ние често не си даваме сметка за тяхното значение.

Зачитане достойнството и уникалността на личността, свобода на мисълта и на изразяването, право на информираност.

Това са принципи, които са много по-лесни за следване в настоятелството, отколкото на работното ни място, но това са и принципи, на които следва да отделим специално внимание, принципи, които не могат да се осъществят сами по себе си. Степента на тяхното осъществяване е показател за демократичността на настоятелството.

Затова е и толкова важно те да станат не само част от нашия устав или от правилата на работа, но и да бъдат обсъдени и споделени, да се види каква роля ще играят в отношенията помежду ни, как ще бъдат осъществявани.

Подобна дискусия ще изиграе съществена роля за нашето демократично структуриране, защото тя може да доведе до конкретни стъпки — как да предаваме информацията, която получаваме, така че да стига до всички; как да вземаме решения, като изслушваме и отчитаме всяко мнение, как да пазим достойнството на всеки от членовете на настоятелството?

* * *

Едно от основните условия за ефективно развитие на нашето настоятелство е **мотивацията** на членовете.

Вярно е, че никой не идва в настоятелството насила, че сме се събрали или обединили усилията си за постигане на идеални цели, но през всеки момент от развитието на организацията сме длъжни да си задаваме въпроса доколко всички сме мотивирани да осъществим едно или друго действие.

Истина е също така, че често ставаме членове на настоятелството, само защото не сме могли да откажем на поканата, защото сме мислили някак си общо за неговата роля и ползи, а не за нашето конкретно ангажиране. Още повече, че дейността на нестопанските организации в България е сложна, че постоянно сме изправени пред проблеми, свързани със средства, с приемане на нашите идеи и дейности от околните, с трудности при осъществяването им. Също така знаем, че участието в настоятелството е допълнителна дейност за нас, че всеки от нас има своята работа и заетост, както и много други лични ангажименти.

Нека да погледнем възможни фактори, които мотивират членовете на една организация, и нека да обсъдим заедно на специална среща кои са факторите, които имат отношения към нашето настоятелство:

Добруване на нашите деца;

Допринасяне на полза за развитието на училището;

Оказване на помощ на училището във важен момент от неговото развитие;

Участие в делата на общността;

Уважение и престиж;

Възможности за срещи и работа с нови хора;

Добра атмосфера на сътрудничество и взаимна помощ;

Предизвикателства в работата;

Вяра, че нашето участие ще бъде от полза за настоятелството;

Реализиране на възможностите си в област извън професионалната;
Творчеството в работата;
Признанието;
Възможности за вземане на решение за доброто на децата и за развитието на общността;
Свободно участие;
Възможности за развитие;
Срещи и взаимодействие с интересни хора.

Въобще в нестопанските организации участват преди всичко граждани, за които уважението, добрата работна среда, предизвикателствата в работата, възможностите за развитие и творчество, за работа в екип са основни мотиватори.

Бихме могли на някоя от срещите да обсъдим и да добавим и други към изброените по-горе фактори, което ще превърне срещата в споделяне на собствените мотиви за участие в работата на настоятелството. Естествено е, че това може да стане, когато вече настоятелството е набрало скорост, когато сме ангажирани в различни дейности, когато има какво да обсъждаме и върху какво да спорим.

Обсъждането и извеждането на проблемите, свързани с мотивацията, е необходим момент от дейността на всяка структура, която иска да се развива, да постига своите цели и да разчита на активността и ангажираността на членовете си.

Училищното настоятелство — ефективно действаща група

Какви са основните характеристики на ефективно действащата група:

- членовете на екипа разбират и споделят визията на ръководството;
- членовете на екипа се уважават и в идеалния случай се харесват взаимно;
- членовете получават удовлетворение от това да бъдат членове на екипа;
- общуването е открито и всички са поощрявани да участват в дискусиите и където е възможно в процеса на вземане на решения;
- групата има чувство за групова гордост;
- в групата има малко конфликти и когато възникват, се решават, като се използват техники за тяхното конструктивно решаване;
- груповите членове са поощрявани да сътрудничат един с друг;
- груповото вземане на решения и решаване на проблеми са обща практика;
- групата се учи да работи заедно по един свободен, разкрепостяващ начин;
- груповото признание и кредит за добра работа се дават свободно на всички;
- груповите членове разбират и споделят целите и мисията ѝ.

Всеки в настоятелството освен като родител има и друга обща цел с останалите членове: да се чувства ценен и значим като личност. В нашите делови отношения всички членове на организацията имат чувство за значимост, защото, ако човек не се чувства значим, отношенията ни ще бъдат по-малко функционални.

Да подобрим отношенията в настоятелството означава да разберем как може да допринесем за нарастване чувството на значимост на останалите членове. От тази

гледна точка трябва и да осмисляме отношенията ни в настояществото — като увеличаващи или намаляващи нашето чувство за значимост.

Силните страни на всеки от нас са тези, които ни приобщават към настояществото и те увеличават вероятността да се включваме в обогатяващи ни взаимодействия. Четири са основните мотивационни ориентации или пътища за постигане на целта или за това човек да се чувства значим в настояществото.

Алtruистично-подхранваща — „Аз ставам значим, като се държа така, че подкрепям и подхранвам другите участници“.

Асертивно-направляваща — „Аз ставам значим, като се държа така, че осигурявам подкрепа и ресурси за постигане на моите цели в рамките на настояществото“.

Аналитично-автономизираща — „Аз ставам значим, като се държа така, че осигурявам ред, цялостност и самостоятелност на моите действия в настояществото“.

Гъвкаво-сплотяваща (Пристанище) — „Аз ставам значим, като се държа по начин, който осигурява на екипа на настояществото хармония при постигането на груповите цели“.

Всеки участник, активно включен в дейността на настояществото, представлява смес от четирите мотивации. Нашата склонност да изявяваме една или друга мотивация в различни моменти показва колко често предпочитаме да оперираме с дадена мотивация.

Наша силна страна като член на училищно настоятелство означава да използваме поведение по начин, който подкрепя и развива собствената ни значимост и значимостта на другите — аз предлагам чудесни идеи, които дават възможност на членовете на организацията да разработваме заедно проекти, в чието осъществяване всички изявяваме свои силни страни.

От тази гледна точка много често това, което се определя като наша слабост, е просто нашето желание да използваме прекомерно много дадена наша мотивация — дотолкова се стремя в организацията да има ред и цялостност на действията, че започвам да ограничавам инициативността и творчеството на други членове.

Конфликти възникват там, където нашите мотивационни модели се различават и ние не осъзнаваме и оценяваме тези разлики. Конфликтите могат да бъдат намалени значително, ако осъзнаваме тези мотивации и **се отнасяме към другите по начини, които те смятат за ценни.**

Не трябва да забравяме, че всеки от нас рискува да бъде оценяван като предозиращ своите силни страни от другите членове на настояществото, които имат различна мотивация.

За да има повече яснота за тези различни мотивации, нека се запознаем с тяхното разгърнато описание.

Алtruистично-подхранващ стил

Участниците, упражняващи този стил, държат на ценностите, като откритост и отговорност за потребностите на другите. Те търсят начини да им помогнат и да се направи по-лек техният живот. Опитват се да не бъдат бремене за другите и постоянно се уверяват дали другите разкриват своя потенциал и заложи, както и дават на останалите участници да разберат, че те са ценени и че могат да разчитат на защита на своите права.

Награждаващата среда за подобни участници се изразява в откритост, приятелство, помощ, доверие, социална чувствителност, искреност, лоялност, съчувствие, зачитане.

Средата, която ги потиска, е средата с разпространена критика, сарказъм, нелоялност, подценяване, егоизъм, доминиране, нечувствителност, игнориране.

Асертивно-директивен стил

Членовете на настоятелството с подобен стил подкрепят ценности, като съревнование за власт, съревнование за отговорност и за позиции за лидерство. Те обикновено убеждават другите, откликват на предоставящите им се възможности за изява, държат на правото си да получат награда, приемат предизвикателствата и рисковете като необходими и желани, демонстрират постоянно своите съревнователни нагласи.

Награждаваща среда е средата, в която има новости, промени, стимули, възможност за напредък, потенциал за печелене и награди, както и потенциал за личен напредък и развитие.

Организационната среда, която им пречи, е тази без предизвикателства, с апатия, примиреност, пасивност, реактивност, с ниска възможност за контрол на случващото се в организацията и за съревнование с малки шансове за личностно развитие или за упражняване на положително влияние, среда, в която лоялността не се цени достатъчно.

Аналитично-автономизиращ

Участниците с подобен стил се идентифицират с ценности, като обективност и лична правота, принципност, контрол на чувствата, практичност, честност, твърдост, сериозност, сериозно обмисляне, преди да се предприеме действие, подлагане на собствена преценка на действията си.

Добрата организационна среда за тях се отличава с яснота, логика, точност, с възможности за икономия, полезност, трайност, с ефективно използване на ресурси, с възможности за индивидуално вземане на решения, както и с ясни и автентични критерии за тези решения, с надеждност, организираност и с време за изучаване на възможностите.

На тях им е трудно в настоятелство, където нещата са неясни, където участниците следва да бъдат постоянно подтиквани, където има голяма вероятност за неуспех при изпълнение на предложеното действие поради недостатъчна организираност, фамилиарност, небрежност, зависимост от другите и постоянно отчитане пред другите, поради бюрократични процедури.

Гъвкаво-сплотяващ стил

С този стил се характеризират участници, които проявяват интерес към това, което другите мислят и чувстват, с открит ум и способни за адаптиране, експериментирани с различни начини на поведение. За тях е гордост да бъдат „членове“ на настоятелството, обичат да познават много хора, както и да бъдат известни с гъвкавостта си.

За тях атмосферата в добрата организация е приятелска, включваща всички членове, подкрепяща взаимодействията, демократична, атмосфера на изслушване, на изразена чувствителност към проблемите на другите.

Тежи им организационна среда, където няма гъвкавост и адаптивност и се сблъскват с нелоялност, с твърди процедури, с неефективно лидерство, с неефективно уп-

равление на ресурсите, със студенина, с липса на чувства и със социална нечувствителност.

От тези стилове може да изведем и някои **типични характеристики на членове на настоятелството ни**, за които не е излишно да си спомняме, когато анализираме неговото развитие. Тези характеристики отразяват реални поведения във всяка организация — сигурно може да ги открием и сред нашите колеги.

Традиционният групов член се придържа към по-тесни взаимоотношения с останалите участници, обича да се идентифицира с настоятелството, смята изграждащия се екип от съмишленици за една от най-важните му характеристики. Той обича статуквото, лоялен е към настоятелството и към нас. Търпелив е, традиционен в отношенията си, променя се бавно.

Върху такива членове се гради стабилността на настоятелството, на тях може да разчитаме, със спокойната си дейност те го утвърждават, а с намесите си подчертават неговата устойчивост и значимост.

Аналитичният групов член се отличава в настоятелството с придържането си към установените правила и норми на отношения. Той не е човек на внезапните промени. За него е важна точността и се старее да бъде точен и в работата си, и в отношенията с другите членове. Съвестен е, не взема лесно решения, предпочита да задържа мненията за себе си, докато не се увери, че са правилни. Бавно взема решения и приема рационален подход за решаване на проблемите. Такива членове са ценност за настоятелството. На тяхната почтеност, работливост, съвестност може да разчитаме, по тяхното поведение може да преценим неговото състояние.

Съвсем друг тип е **доминиращият групов член**. Той обича престижа и позицията си в настоятелството, измерва ценността на нещата чрез постигнатото, обича предизвикателствата и промяната. Ако се включва в дадена задача, го прави, за да спечели и предприема рискове. Изискващ и настъпателен, бърз и нетърпелив, доминиращият участник не обича да бъде контролиран от другите. Такива хора често водят настоятелството към решаването на нови проблеми и към справянето с предизвикателствата. Колкото и да е трудно да се работи понякога с тях, те съумяват да се изправят пред проблемите, да приемат предизвикателствата.

Най-интересен, но и най-рядко срещан в настоятелството е **харизматичният групов член**. Той умее да увлича другите хора, да ги омайва, като майсторски обяснява задачата и бъдещите действия. Интуитивно чувства нещата и умее да предаде тази своя интуиция на останалите членове. Печели приятелството на другите членове с изразяването съчувствие към тях, със способността си да се настрои на тяхната вълна. Въпреки че често действа импулсивно и емоционално, той буди доверие и сме склонни да му простим търсенето на популярност и признание. Ентусиазиран е и това се предава на останалите, макар че сам не обича много контрола и предпочита свободата. Такива рядко срещани участници се превръщат често в двигатели на настоятелството в трудни моменти, при големи предизвикателства.

Както виждаме, демократичната организация действа на принципите на сътрудничество, на ефективно общуване между участниците и на принципа на афирмацията (на положително отношение един към друг, като се зачитат различията помежду ни).

На тези принципи и на тяхното осъществяване също би следвало да отделим време за обсъждане. В този процес ще може да уточним начините на участие, на взаимно

отношение, на вземане на решения, на отчитане, на отношения между управителен съвет и редови членове.

Към принципите и отношенията в ефективното настоятелство може да се връщаме постоянно и като правим опит за периодични оценки на груповия климат в нашата организация.

В демократично устроеното настоятелство всички сме равни, но едновременно следва да сме наясно, че изпълняваме не само различни функции (член на управителен съвет, редови член), но също така и във всяка организация членовете й изпълняват **различни роли**. Разбирането на тези роли ще ни даде възможност не само по-добре да вникнем в механизмите на развитие и функциониране на настоятелството, но и да изградим нашите отношения.

Ето една класификация на груповите роли, която може да ни помогне по-добре да разберем вътрешните отношения и динамиката на техните развития.

Прилагащ — превръща концепциите и плановете в практически работещи процедури и изпълнява приетите и съгласувани плановете систематично и ефикасно.

Такъв член на училищното настоятелство при прекомерната ангажираност на него от членовете му може да бъде от голяма полза.

Типични черти — консервативен, предвидим в действията си, изпълняващ задълженията си.

Положителни качества — организационни възможности, практически здрав разум, самодисциплина, здраво работещ.

Допустими слабости — липса на гъвкавост, нечувствителност към непроверени идеи.

Координиращ — контролира начина, по който настоятелството се придвижва към осъществяване на груповите цели, като използва по най-добър начин ресурсите на настоятелите: разпознава силните и слаби страни на екипа и осигурява най-доброто използване на потенциала на всеки член.

Типични черти — спокоен, самоуверен, контролиращ се, доминиращ, екстраверт.

Положителни качества — възможност за възприемане и одобрение на всеки потенциален принос на основата на неговата ценност и без предразсъдъци. Силно развито чувство за цели.

Допустими слабости — няма интелектуални и творчески способности, надвишаващи средните.

Формиращ — оформя начините, по които работи настоятелството: насочва вниманието обикновено към целеполагането и разработването на приоритетите; търси да наложи някои правила или рамки на групово обсъждане и на резултатите от груповата дейност.

Типични черти — динамичен, доминантен, тревожен.

Положителни качества — мотивира другите, има готовност да се противопостави на инерцията, неефективността, самодоволството или самозаблуждаването.

Допустими слабости — отговаря на провокации, нетърпелив и раздразнителен.

Отглеждащ — дава нови идеи и стратегии със специално отношение към ключовите проблеми и се опитва да инициира напредък в подходите на настоятелството към проблемите, с които се сблъсква.

Типични черти — индивидуалист, сериозно настроен, неортодоксален, доминантен, интелигентен, интровертен.

Позитивни качества — въображение, интелект, знание, изобретателност.

Допустими слабости — понякога витае в облаците, склонен е да не зачита практически детайли или протоколни изисквания.

Търсещ ресурси — изучава и докладва за идеи, развития и ресурси извън настояществото; създава външни контакти, които могат да бъдат полезни за екипа; води произтичащите от тези дейности преговори.

Типични черти — екстраверт, любопитен, общителен, ентузиаст, стабилен, доминантен.

Положителни качества — способност за контакти с хора и изучаване на всичко ново. Способност да се отговаря на предизвикателствата.

Допустими слабости — склонен да губи интерес, когато първоначалното привличане спада.

Наблюдаващ-оценяващ — анализира проблемите и оценява идеите и предложенията така, че настояществото да може по-добре да вземе балансирано решение.

Типични черти — интелигентен, стабилен, интроверт, трезв, без емоции, благоразумен.

Положителни качества — съждения, дискретност, твърда глава.

Допустими слабости — липсва му вдъхновение да мотивира другите.

Работещ в екип — поддържа членовете на настояществото при техните силни страни (развива техните предложения), помага на членовете, когато грешат и подобрява общуването между членовете, като обикновено разпалва екипния дух.

Типични черти — стабилен, екстровеертен, недоминантен, социално насочен, по-скоро мек, чувствителен.

Положителни качества — способност да отговаря на хора и на ситуации и да поддържа екипния дух.

Допустими слабости — нерешителност в моменти на криза.

Завършващ (придаващ цялост) — старее се настояществото да е защитено, доколкото е възможно, от грешки (които може да направи като върши нещо или изпусне нещо); активно търси аспекти от работата, които се нуждаят от специално внимание; поддържа чувство на бдителност в екипа.

Типични черти — интроверт, тревожен, подреден, съзнателен.

Положителни качества — капацитет за осъществяване на продължения на задачата, перфекционист.

Допустими слабости — тенденция да се безпокои за дребни неща, нежелание да остави нещата просто да се случват.

От този списък на ролите в настояществото следват няколко неща. Всеки в настояществото изпълнява различни роли и може да бъде посвоему полезен на различни етапи от неговото развитие.

За демократичното настоятелство е важно да си даваме сметка за съществуването на подобни роли и за тяхната необходимост. Необходим е както човекът, който дава идеи, така и този, който изразява съмнение в тях и ги подлага на критика; важен е участникът, който се стреми да не бъдат изгубени посоката на действие на организацията и този, който постоянно настоява да се спазват приетите правила.

Всяка роля има своите силни страни, но и своите ограничения. Важно е още нещо — всеки от нас се идентифицира не само с една роля, в един или друг момент ние

изпълняваме различни роли и можем да бъдем полезни за постигане целите на настоятелството по различни начини.

Лидерът на нашето настоятелство или може ли всички да бъдем лидери?

Един от най-съществените признаци за демократичността на дадена организация е проблемът за качеството и характера на нейното управление и за ролята на лидерите. Няма организация без лидери, без водачи и трябва да приемем това като нещо нормално. Същевременно организациите се различават твърде много по начините на изпълняване на лидерските функции, на стила на управление, на съществуващите отношения между редовите членове и членовете на управителния съвет.

При неправителствените организации въпросът за лидерството се поставя с най-голяма острота — по-дефиниция това са организации на равноправно, доброволно обединяващи се членове и по-скоро те могат да се отнесат към самоуправляващите се организации. От друга страна, много от успешните неправителствените организации изпълняват сложна дейност, която следва да бъде координирана, управляват големи количества ресурси — така че ефективното управление следва да съществува.

От тази гледна точка въпросът за лидерството е по-скоро въпрос за демократичния характер на организацията, за начините на взаимодействие, за вземане на решение. Видяхме, че училищното настоятелство е по-особена организация и това най-вече се отнася и за нейния лидер. Досега това бе обикновено директорът на училището, който под предлога, че най-добре познава неговите потребности, прибавяше една не винаги желана функция към многобройните си задължения.

Днес, необходимостта да регистрираме настоятелство, поставя въпроса и за избирането на ръководител, който ще има възможност да го поведе по-различен път от този, който то би извървяло под ръководството на директора; да даде заедно с останалите негови членове един по-различен фокус на дейността му; да го превърне от помощен орган към директора на училището в наистина обществена структура, отговорна за развитието му.

Ние споменахме двете основни възможности за управление при основаването на настоятелството, основано на идеите, усилията и управлението на един или няколко члена и на настоятелството, основано на самоуправлението, на общите усилия на членовете му. Именно между тези две крайности следва да потърсим и формите на управление на нашето настоятелство, и характеристиките на неговите лидери. Преди всичко тези отношения са регулирани с устава на организацията. В него са заложили демократичните принципи на управление и са определени пълномощията на ръководните органи на организацията. Както и подчертахме, но не са малко случаите, когато уставът служи за прикритие на най-недемократично поведение. Затова трябва да спрем нашето внимание върху еволюцията на идеите за лидерството и на най-основните идеи за лидерството днес.

Класическото разграничение на лидерите, което е популярно в нашето общество, е направено от Курт Левин и се основава на стила на лидера, разглеждан като съвкупност от прийоми и методи, прилагани от него в процеса на взаимодействието му с членовете на групата:

- авторитарен;
- демократичен;
- либерален.

Четири са обособените четири функции на дейност на ръководителя на нестопанската организация:

- рутинна комуникация: размяна на информация, боравене с документи;
- традиционен мениджмънт: решение, планиране, координация, контрол;
- създаване на мрежа: изграждане на организационна структура, взаимодействие с външната среда, водене на политика;
- управление на човешки ресурси: мотивация, управление на конфликти, на щата, на квалификацията, на развитието на организацията.

Днес започват да се налагат и твърде сложните модели за лидерски стил, като този на *Бъртън — Обен* (скала с шест измерения):

- склонност към делегиране;
- микровъвлеченост — равнище на детайлност в изработването на решение;
- реактивен или активен тип на изработване на решения;
- времеви хоризонти на изработване на решения — близко-временна или стратегическа ориентация;
- готовност за поемане на риск;
- насоченост към мотивация или контрол.

В наше време се постига съгласие и за характерни черти на стила на управление:

- висока ерудиция, квалификация;
- познаване работата и задачите на професионалната област;
- богат опит, участие и контакти в социални и професионални мрежи;
- социално-психологичен усет и умение в общуването;
- характерова необремененост;
- идейна и мироследна зрелост;
- творческа насоченост и усет към новото.

За нас, като членове на настоятелство, е важно да споменем няколко неща по отношение на лидерите и въобще ръководството на нестопанските организации. На първо място отсъства установената структура и йерархия на нормалната бизнес или политическа организация. Ние сме членове по собствено желание, следваме уставите на организацията и сме далеч по-взискателни и критични, както и далеч по-свободни да изразяваме мнението си към ръководството. Също така ръководството на настоятелството не е в състояние да налага решенията по начините, известни от бизнеса, където съществува механизмът на заплащане за извършваната дейност. На второ място, самите механизми на ръководство на настоятелството са съобразени с тази демократичност на членството и участието — преди всичко формално се изключва едноличното ръководство, а главната роля е на общото събрание, където всеки може да предлага и да влияе върху вземането на ключови за организацията решения.

Едно от важните съвременни разграничения, значими за разбирането същността на управлението на съвременната организация, е това между **мениджър и лидер**.

Лидерите стават централна фигура по време на промени, конфликти. Те вземат инициативата по време на периоди на инерция, противопоставят се на установения ред, мобилизират хората и институциите, които се изправят пред предизвикателствата. Лидерите търсят възможни решения, те искат да променят статуквото, да създадат нещо съвсем ново, нови процеси, които да помогнат да се преодолеят пречките, присъщи на системата.

Коренът на английската дума лидер означава вода, насочвам. Лидерството в този смисъл означава движение. Лидерите са пионери — те се осмеляват да навлезнат в неусвоени територии и да водят хората в непознати посоки.

Коренът на думата мениджър е ръка — мениджърството има отношение към управление на вещите, за поддържане на реда, за организиране и контрол.

В този смисъл изучаването на лидерството е изучаване как човек води другите през празни пространства и неочертана територия към плашещи завладявания.

Лидерството има отношение към посоката, мениджърството — към скоростта на движение на организацията.

Лидерството е свързано с визията, с мисията, с ефективността и резултатите на организацията, а мениджърството — с установяването на структури и системи за постигане на тези резултати.

Докато мениджърите анализират, оптимизират, делегират и контролират („аз знам най добре“), то лидерите на промяната правят, установяват, опитват, променят (както вярват, че никой не знае най-много).

От всичко това за нас, като членове на настоятелство, следва нещо твърде просто — във всеки момент ние следва да сме готови да поемем функциите на лидер — ако не на настоятелството, то в работна група или екип при решаване на проблеми и осъществяване на проекти. Също така следва да сме готови да осъществяваме и рутинна мениджърска дейност при управлението на настоятелството — нека не забравяме, че ротационният принцип при ръководството на настоятелствата е нещо нормално и е записан в нашите устави.

Идеите за доброто лидерство ни дават възможност да оценяваме по-добре способностите на оказалите се в ръководството на настоятелството родители, да разбираме техните действия и където трябва — да ги коригираме.

Добрият лидер:

- предизвиква установения ред на нещата в настоятелството и взема инициативата за осъществяване на промени;
- има визия за бъдещето на настоятелството;
- привлича другите от настоятелството, като им помага да разберат и да оформят тази визия;
- води другите чрез примера си;
- окуражава и мотивира останалите членове на настоятелството.

За нас, като членове на организации с идеална цел, е важно да разберем, че дори и в бизнес организациите концепцията за лидерството се променя съществено, еволюира по-скоро към характера на ръководството в нестопанските организации.

В съвременната организация съществен е неформалният авторитет на лидера, дори някои стигат дотам, че определят съвременната нестопанска организация и

настоятелството като организация без изявени лидери или организация, в която всеки може да се превърне в лидер, да поеме инициативата и да ръководи изпълнението на дадена задача в определен момент.

В миналото отношението към организацията се е задавало от лидера — „това е моята организация, осъществяваща моите цели“. Днес фокусът е върху общността на целите и чувството за принадлежност към нашата организация, за идентифициране с нея.

Настоятелството днес ще съществува и се развива не благодарение на дейността и вижданията на лидера, а на нашата съвместна дейност.

Ако в миналото лидерът е този, който знае всичко и от когото се очакват отговори на съществените въпроси за развитието на организацията, днес всеки член на настоящето притежава известни знания и може да допринесе за неговия успех.

Днес успешният водач на организацията:

1. Предизвиква процесите:

- търси възможности;
- експериментира и поема рискове.

2. Вдъхновява за обща визия:

- предвижда бъдещето;
- включва другите във визията.

3. Дава възможност на другите да действат:

- стимулира сътрудничеството;
- подкрепя участниците.

4. Моделира пътищата на развитие на организацията:

- дава пример;
- планира малки стъпки и победи по пътя към успеха.

5. Окуражава емоционално останалите членове:

- признава индивидуалния принос на всеки;
- отбелязва тържествено постиженията на всеки и всички.

Той също така:

- Търси позитивни предизвикателства по време на промени;
- Желает да поема рискове и да се учи от грешките;
- Редовно признава постиженията на другите;
- Размишлява върху ценностите, в които вярва;
- Търси начини да сподели властта;
- Делегира задачи с авторитет и решителност;
- Има записани дългосрочни планове и ги следва;
- Знае как да мотивира останалите участници;
- Зная как да събуди групови усилия и дух;
- Редовно дава почтена конструктивна обратна връзка на екипа;
- Взема решенията навреме.

Лидерството в организацията е ситуативно— не може да искаме то да бъде осъществявано по един и същ начин на всеки етап от организационното развитие.

От друга страна, изискванията на устава следва да се спазват безусловно — отчетност, гласност, прозрачност на действията са абсолютно задължителни неща.

По това и една демократична организация се различава от авторитарната — действията на ръководството са пред очите на всички, те се съгласуват, приемат се по възможност с консенсус и се отчитат пред всички.

Важно е в настоятелството да може да се осъществява и принципът на смяна на водачите, както е по устав. За да няма трусове, останалите принципи следва да се спазват — ако всички, като членове, сме в течение на начините на решаване на организационните проблеми, то няма да е трудно да се включим и в ръководството на организацията.

През какви стадии на развитие преминава нашето настоятелство?

Гражданското общество в България е само на около петнадесет години и има неправителствени организации със солиден стаж.

Голяма част от организациите на гражданското общество обаче, и най-вече настоятелствата са твърде млади, почти нямат история, значими проекти и дейности зад гърба си, а и следователно нямат сериозни организационни проблеми.

Активните членове са няколко и работят най-вече с директора, а останалите се събират само на годишни събрания. При това положение трудно може да говорим за развитие на настоятелството, за етапи на това развитие.

Видяхме, че законът за настоятелствата изисква тяхното регистриране като нестопански организации, а с това и вероятността за по-сериозна дейност, за осъществяване на проекти и за по-масово участие ще се увеличи, а настоятелствата ще се превръщат в организации, утвърждаващи се в местната общност, преминаващи през различни етапи на развитие.

Първият етап от живота на всяка организация е етапът на **формирането**: Целите на настоятелството са все още не напълно ясни за всички членове, независимо че са отбелязани в устава, с който сме регистрирани.

Най-често в този начален етап някой поема в ръцете си ръководството на организацията, а голяма част от членовете се отличават с конформно поведение — не знаят целите, не виждат напълно смисъла на действие, слабо запознати са с механизмите на участие в подобен вид организация.

В този период следва да си даваме сметка, че общото незнание и неувереност карат участниците да бъдат по-тревожни, да се държат не толкова свободно на събранията и заседанията, да прикриват чувствата си. Много от тях се събират с родители, които познават, обединяват се по двойки — нещо естествено и търсене на опора в общата ситуация на несигурност и неувереност.

Често на този етап се сблъскваме с нагласи на изчакване, от една страна, на липса на инициативност, както и на тяхната противоположност — на нескривания ентузиазъм, на желанието за работа. Ето защо на този етап е важно да структурираме дейността на настоятелството, да изясним и конкретизираме целите, но и същевременно да дадем възможност на членовете да се опознаят, да избягнат периода на несигурност.

Много често вторият период от организационното развитие се определя като **буря**.

Преминали са първите моменти на ентузиазъм, на оформяне на структурите, приет е уставът. Настоятелството започва своето всекидневие, което за нестопанските структури е особено трудно. В нашите условия за голяма част от настоятелствата това означава дейности, за които няма достатъчно средства, доброволци, подкрепа от страна на родителската или педагогическата общност. Доста често сме свидетели на замиране на живота на организацията, докато не дойде раздвижване с някой проект, на затваряне на дейността ѝ до срещи на няколко съмишленици. През този период започват съмненията в избрания път, в евентуалния успех, в бъдещето на настоятелството, поставя се често под въпрос лидерството на организацията, в някои случаи възникват групички, оспорващи избраните ръководни органи.

Една от възможностите за развитие е подчиняване на дейността на вижданията на директора на училището или почти пълното ѝ прекратяване дори и това да е в противоречие с устава на настоятелството и с целите му.

Има и друг момент — дори и да има дейност, идва времето за известни разочарования. От хубавите думи и надеждите на първите срещи идва реалността на общите действия и тогава разбираме, че членовете на настоятелството са различни и са с различна мотивация, че не всички желаят да работят, че за някои настоятелството не е това, което е за нас.

Това е периодът на преоценка, на известно объркване. Като имаме предвид всичко това, на този етап не следва да правим прибързани изводи. Необходими са повече срещи на членовете на настоятелството, на обсъждане на началните успехи и неуспехи, на споделяне на личните действия и ангажираност на всекиго, на спокойно разискване на проблемите, свързани с ръководството на настоятелството. Много опасно е на този етап да дадем възможност на групичките, формирали се в началния етап, да се затвърдят, да започнат деления в настоятелството, да няма открито споделяне и изразяване на проблемите, а да се трупат недоволства, да се търсят виновници, вместо да се анализират причините за едни или други действия на организацията.

Ако успеем да се справим като организация с тези проблеми и избегнем разпадането ни или делението на конкурентни организации, навлизаме вече в градивния етап от развитието на нашата структура — етапа на **нормиране**.

Това е етапът, когато започваме да осмисляме функционирането и структурирането на нашата организация. Разбира се, следва да сме осъществявали някакви дейности — иначе никакво нормиране не би било уместно. На този етап ние обсъждаме изпълнението на конкретните задачи и проекти, но и на целите ни като организация, правим преглед на дейността на различните групи и на организацията ни като екип, но и правим преглед на дейността на отделните членове.

На тази основа може да говорим за посвещаването на дейността на настоятелството, на личната отговорност, на изпълняването на задълженията, на утвърждаването на колегиалността между самите нас, може да споделяме и обсъждаме рискови проблеми — като наличието на деления вътре в настоятелството, осигуряването на ресурси за действия в бъдеще, решаване на спешни проблеми, свързани с училището.

В рамките на тези нормални организационни обсъждания се поставя и въпросът за лидерството, за отношенията между управителния съвет и редовите членове. Об-

щата идея за този етап е спокойно и делово обсъждане на организационните проблеми в светлината на натрупания опит и на устава на настоятелството.

Този стил на обсъждане води до преодоляване на враждебността, ако тя съществува, между членовете, на изграждане на привични начини за споделяне и решаване на организационните проблеми.

След като сме намерили подходящия начин за организационно развитие и сме постигнали съгласие относно начините на обсъждане и решаване на възникващите проблеми, то може да продължаваме по този път през годините.

При всяко положение обаче ще достигнем до момент на **повторно формиране** на организацията.

Не става въпрос за някакво коренно преобръщане на дейността ни. Напротив — с нашите действия на първите три етапа ние сме създали условия настоятелството да функционира относително гладко. Все пак идва момент — нов етап от развитието на училището, вземане на решение за приемане на доста нови членове, промяна във външната за настоятелството среда — когато трябва да преосмислим и да преформулираме основните принципи, върху които е изградена нашата дейност.

Дори и в най-нормални условия е важно през известен период от време да се връщаме към целите, към основните организационни принципи — да ги обсъждаме в светлината на натрупания опит, да ги обясняваме на новопостъпилите членове.

Важно е да обсъждаме и дейността си, да открояваме силните страни и на настоятелството, и на отделните членове, да изследваме доколко успешно изпълняваме ролята в настоятелството, да подобряваме начините и методите на работа.

Всички тези действия водят до развитие на настоятелството ни като екип от съмишленици, предопределят успеха на неговите действия. Важно е да се подчертае — периодът на нормиране не е нещо извънредно в живота на настоятелството.

Просто на основата на натрупания опит това е период на равносметка и преоценка по пътя. Ако сме действали като истинска гражданска организация от самото начало, то ние ще сме вградили на практика извършването на оценка на действията ни и периодът на повторно формиране ще бъде част от всекидневието ни.

Нека не забравяме, че зад тези периоди стои различно количество от време за различните настоятелства. Тук говорим за относително развито настоятелство, т. е. с изградена организационна структура, с известен брой членове, изпълняващо постоянно своите функции, вградено в живота на местното училище и общност.

За някои настоятелства преминаването през тези периоди може да бъде въпрос на година, за други този период да е значително по-дълъг.

Следващият „по-висш етап“ от развитието на настоятелството е този на **изпълнението**. Накратко, това е периодът на добре действащото настоятелство. Целите са ясни, отговорностите са разпределени, участието и споделянето на отговорност са характерни черти за участниците в настоятелството.

Всеки знае своето място и в организацията, и при изпълнението на една или друга задача. Доброто взаимно познаване на членовете позволява изграждането на най-различни екипи за изпълнението на една или друга задача, с различни лидери, т. е. достигаме периода, където споменаваното по-рано ситуативно лидерство е вече факт.

Това е периодът на успешното настоятелство — не само по отношение на осъществяването на целите и на изпълнението на значими дейности за училището и за

общността, но и по отношение на добрите отношения вътре в организацията, за постигането на атмосфера на откритост, доверие и сигурност, на взаимна подкрепа и споделена отговорност.

В ефективното настоятелство има съвместяване на нашите индивидуални потребности и цели с тези на организацията и именно затова на този етап членовете на настоятелството са горди от принадлежността си, мотивирани са за постижения, готови са да се учат, за да се утвърждават като членове на организацията.

Това е върхът на организационното развитие и сигурно малко от нашите настоятелства ще го постигнат в близко бъдеще. Важно е обаче да знаем, че това е нашата цел като организация и именно като гражданска организация. В противен случай може да бъдем и успешна структура, но няма да може да постигнем това вплитане на личните интереси и мотивация в живота на настоятелството.

Нормално е при подобно развитие на настоятелството, в ситуация, изпълнена с проблеми, когато все повече са мотивираните, активни членове да възникват и напрежения, и конфликти.

Конфликтите не са признак на слабост, а нещо естествено за организацията, особено за настоятелство, където сме събрани различни хора, с различни виждания и интереси, обединени от обществен интерес, но и с голяма свобода на действие.

Конфликтите могат да разрушат една организация, но и могат да поддържат нейната жизненост, когато се изразяват открито, когато се търсят пътища за тяхното решаване.

Откритото решаване на конфликти е свидетелство за това, че дадена организация се стреми да се справя с проблемите си.

Положителната сила на конфликта е, че той ни дава възможност да търсим пътища не само за преодоляване на различията, но и да си даваме по-добра сметка за тези различия, за възможностите, които стоят пред организационното развитие.

Конфликтите в дадено настоятелство могат да бъдат най-различни — конфликти, възникващи в отношенията между хората, конфликти, породени от различни ценности, конфликти поради липса на достатъчно информация, конфликти поради различни интереси / на различни групи родители, на родители и на учители/, конфликти, породени от различното място на родителите в живота на малката общност..

Ако сме приели правила на работа, ако постоянно обсъждаме отношенията в настоятелството, то няма да има конфликти на основата на отношенията между хората — те няма да са важните и определящите за организацията.

След като сме заедно в настоятелството поради стремежа да решим обществен проблем или удовлетворим обществен интерес, какъвто е развитието на училището и на нашите деца, вероятно е, че няма да има конфликти в нашите отношения заради изповядването на различни ценности — предполага се, че ще бъдем съмишленици въпреки различните интереси.

Предполага се, че конфликти ще възникват относно идеите за постигане на целите на настоятелството, както и по отношение на ангажираността на отделните негови членове в дейността му..

Конфликти могат да възникват и поради блокирана комуникация, поради несподеляне на проблемите, поради еднолично и несъобразено (недемократично) вземане на решения.

При решаването на конфликтите трябва да следваме няколко важни стъпки. Първо трябва да намерим време да споделяме и да обсъждаме възникващите търкания и напрежения.

Трябва да дадем възможност на всяка от страните да изложи своето виждане на възникналия проблем и да бъде внимателно изслушана.

Трябва да се опитаме да идентифицираме интересите на страните, свързани с тяхното виждане на проблема.

Следва да потърсим решения на проблема, отговарящи на интересите на заинтересованите страни, и да разработим план за осъществяване на тези решения.

Планът за решаване на даден конфликт следва да бъде сведен до знанието на всички в настоятелството.

Едно настоятелство може да не търси пътища и да не признава съществуването на конфликти, но може и да си поставя като задача тяхното открито поставяне и решаване.

Решаването на конфликтите по гореспоменатия начин ще укрепва отношенията между хората в настоятелството ни, но и ще укрепва самото настоятелство — конфликтите са и предизвикателства, и стимул за развитие. Чрез откритото решаване на конфликти, чрез поставянето на трудни проблеми нашите членове ще бъдат сигурни, че настоятелството ни се развива, че и те ще имат възможност да поставят проблеми, ако има подобна необходимост.

Решаването на проблеми в нашето настоятелство

Едно настоятелство е създадено да решава проблеми и се развива от проблем до проблем, постоянното им поставяне и решаване е един от пътищата за функциониране на организацията.

Казано по друг начин, от ефективността на решаването на проблеми зависи и ефективността на настоятелството, в процеса на решаване на проблеми се изграждат и отношенията между членовете на организацията, оформя се нейната демократичност.

Затова е и необходимо като граждани, като членове на демократична организация да сме наясно за начините на ефективно решаване на проблеми и да бъдем активно включени в този процес.

Стъпки на процеса на решаване на проблеми:

1. Първата фаза е определяне на проблема— т. е. да се опише състоянието на проблема, да се разбере как членовете на настоятелството схващат проблема и неговите основни измерения.

Да определим проблема означава не само да изследваме и да споделим нашите схващания за него, но и да се опитаме да опишем целта, която искаме да постигнем — къде искаме да бъде настоятелството, когато проблемът ще е решен.

Ако поставим като проблем отношенията на настоятелството с местните власти, за нас ще е важно да определим как членовете на организацията виждат тези отношения, да узнаем какви акценти има в различните виждания на членовете.

Това споделяне ще донесе няколко неща — проблемът ще бъде разгледан детайлно, ще стане общо достояние, т. е. всички ще бъдем съпричастни към него.

По този начин ние ще бъдем мотивирани съвместно да продължим да търсим решения за проблема. С една дума, споделянето, разглеждането, съвместното определяне на проблема, навлизането в дълбочината на проблема се превръща в демократичен процес, в който всички участваме, ценим собственото мнение и мнението на другите, подпомагаме се взаимно при това съвместно изучаване.

С изучаването и определянето на проблема ние поставяме началото на цялостния модел на съвместното му решаване.

2. Втората фаза се отнася към анализа на причините за проблема.

Нашата цел е да постигнем общо съгласие защо съществува проблемът, да се събере максимум информация за причините на проблема, да се направи списък на причините, да се оценят и подредят причините по важност и да се реши по кои причини ще се работи.

Отново наша цел е съвместно изследване на причините на проблема, взаимно изслушване и разбиране, използване опита и експертизата на всеки от членовете на настоятелството и обединяване на експертните усилия.

На наше разположение са различни методи за достигане до причините, породили проблема.

Първият и най-популярен метод е **мозъчната атака**: групата дава максимум идеи за причините. По време на процеса на даване на идеите те не се оценяват. Добре е да се развиват идеите на другите.

Основни правила на мозъчната атака са:

- всички идеи са ценни;
- оценките се отлагат за по-късно;
- използвай въображението си;
- колкото повече идеи, толкова по-добре;
- развиване идеите на другите;
- не се отказвай лесно;
- избягвай да мислиш в категории, които са ти познати.

Мозъчната атака е много ефективен метод, когато искаме да идентифицираме за кратко време голям брой причини, породили проблема.

Например анализираме причините за слабия отклик от страна на местната общественост на нашата кампания за набиране на средства за подпомагане на социално слабите ученици.

Предложения на групата, в резултат на мозъчната атака:

- хората не се интересуват от благотворителост;
- проявява се пасивност, когато се поставя училищен проблем;
- слаба разгласа на кампанията;
- хората нямат достатъчно средства поради икономическата криза на селището;
- недостатъчно използваме нашите деца в кампанията;
- липса на средства за организирана кампания;
- недостатъчна ангажираност на членовете на настоятелството;

- слаба връзка с педагогическия колектив;
- недостатъчна подкрепа от други неправителствени организации.
- ...

След това предложенията трябва да бъдат прегледани едно по едно и ако има нещо неясно, настоятелят дал предложението го обяснява.

Друг популярен метод е „Мрежата на паяка“.

Групата работи по следния план:

1. Търси причините за проблема.
2. Търсят се изтичниците за всяка причина.

Графично се оформя картина, подобна на мрежа на паяка — проблемът е в средата на постера, около него са написани причините, а около всяка причина — тези причини, които я пораждат.

Схема: от Гражданско образование за нестопански организации стр.65

Пример: Трябва да се анализира проблемът „Добри учители напускат училището“ Основни причини са климатът в педагогическия колектив, лошите условия на труд, липсата на добри жилища, слабата дисциплина на учениците. При продължаване на анализа ще потърсим причините на всяка причина /например слаба дисциплина на учениците – недостатъчна взискателност от страна на родителите, голям брой на учениците в паралелка, липса на съвременни учебни средства,.../.

Друг известен метод за изследване на причини е този на „полевия анализ“. При него се опитваме да идентифицираме силите, които помагат, и силите, които пречат за решаването на проблема. Този метод помага на групата да съсредоточи своите ресурси върху помагащите фактори и да потърси пътища за преодоляване на задържащите фактори.

Например: малък брой активни членове на настоятелството.

Фактори, влияещи положително върху броя на членовете

- широко разгласени общи дейности;
- дейности, привличащи вниманието на родителите;
- откритост в работата на настоятелството;
- осведомяване на родетилет за работата на настоятелството;
- участие в настоятелството на родители от всички обществени слоеве
-

Фактори, поддържащи нисък брой на членовете

- липса на гласност и откритост в работата на настоятелството;
- решенията се вземат от тесен кръг хора;
- директорът на училището наага своите виждания за решаване на проблемите;
- настоятелството се занимава единствено със събиране на пари;
- настоятелството бослужва интересите на неколцина заможни и влиятелни родители;
-

Напоследък все по-голямо приложение намира методът на **SWOT анализ** (от първите букви на английските думи за силни страни, слабости, възможности за решаване на проблема и заплахи).

При този метод групата последователно търси отговор на всяка от четирите области и като цяло получава картината за причините, пораждащи проблема и контекста, в който той съществува.

Например: Бъдещо развитие на настоятелството в нашето училище. Екипът прави анализ на този проблем по следния начин — попълване на схемата:

1. Силни страни:

- в настоятелството участват голям брой родители от всички социални слоеве;
- част от ръководството на настоятелството има натрупан опит за работа в граждански организации;
- съществува добре разработен и огасен план за дейността на настоятелството през учебната година;
- защитен е проект за подпомагане на социално слаби деца в училище, който е първият проект, спечен от училищно настоятелство в селището.

2. Слаби страни:

- много от членуващите родители не участват в работата на настоятелството;
- липса на средства за оборудване и поддържане на офис на настоятелството в училище;
- няма яснота за характера на провежданата политика на настоятелството;
- директорът не приема идеи, различни от неговите;

3. Външни заплахи пред настоятелството:

- мнозинството от учителите са безразлични към дейността на настоятелството;
- няма подкрепа от страна на местните власти;
- лошо е взаимодействието със “Социални грижи”;
- журналистите от медиите рядко отразяват инициативите на настоятелството

4. Външни възможности, които се откриват пред настоятелството:

- участие на ръководителя на настоятелството в Националната асоциация на училищните настоятелства;
- съществуване на възможности за кандидатстване по няколко проекта на МОН и на Министерството на труда и на социалните грижи;
- добро взаимодействие с неправителствените организации от селището;
- двама бивши възпитаници на училището, живеещи в чужбина, са изразили желание да подпомогнат инициативи на настоятелството, обхващащи всички ученици.

При използването на този метод е важно да се отбележи, че когато изследваме силните страни и слабости, се насочваме към дадения проблем (в нашия случай характеристиките на настоятелството), а когато анализираме заплахите и възможностите за развитието, вниманието е насочено към контекста, в който проблемът (в нашия случай настоятелството) се развива.

3. Идентифициране на възможни решения. Генериране на алтернативи.

След като сме споделили проблема и сме изследвали неговите причини, има достатъчно събран материал и идеи, за да преминем към следващата фаза — идентифицирането на възможни решения за проблема.

На този етап е важно съвместно да дадем (както и при предните етапи) максимален брой възможни решения за изследвания проблем.

Може да проведем „мозъчна атака”, но може и да потърсим други възможности — например, всеки да напише на лист три предложения за решаване на проблема или

да разделим участващите на няколко групи и във всяка група да бъдат предложени различни решения на проблема.

Важно в случая е всички да участват активно в процеса на даване на предложения и да можем да отбележим всички тези предложения. Само по този начин всеки ще почувства, че и неговата идея е взета предвид на този етап от решаването на проблема.

Следващата стъпка е да изясним направените предложения. Едно по едно правим преглед на всички предложения, като неясните се обосновават от участника, направил предложението. Възможно е някои предложения да бъдат обединени, групирани. Важно е да внимаваме да не групираме предложенията така, че да станат прекалено общи. Нека да не забравяме, че за решаването на проблема ще ни трябват конкретни идеи.

4. Подбор на най-добрите решения.

След като сме изяснили направените предложения и сме групирали някои от тях, следва да направим избора на тези, които ще дадат решението на поставения проблем. На този етап е важно да постигнем съгласие за критерии за оценка на решенията. Критериите могат да бъдат следните: законосъобразност, икономическа ефективност, време, полза за учениците и др.

Ако работим върху проблема за осъществяване на благотворителна акция в училище, то възможни критерии за подбор на предложенията за решение ще бъдат — развитие личността на учениците, съобразяване с училищния правилник и законите норми в образованието, включеност на родителите и на учителите, участие на учениците в разработването и осъществяването на проекта. След като постигнем съгласие за критериите, оценяваме с тях всяко предложение за решение. Тези от предложенията, които отговарят на всички критерии, ще бъдат в основата и на нашето търсено решение на проблема.

5. Вземане на решение.

Целият модел на работа по решаване на проблема предполага вземане на решение с консенсус — през цялото време настоятелите са се движили съвместно по етапите на решаване на проблема — заедно е обсъждан проблемът, заедно са търсени причините, заедно са изяснявани те и са правени предложения за решаването му.

Консенсусът е споразумение, което всеки член на групата разбира, подкрепя и желае да изпълни. Постигането на решение с консенсус включва възможността всеки да бъде чул. При всяко положение следва да имаме на разположение и резервен метод. В хоризонталните групи (като нашето настоятелство, където никой отделен индивид не притежава власт за вземане на окончателно решение), резервният метод би бил някакъв вид гласуване (с мнозинство — две трети : една трета; с доклади на мнозинството (малцинството).

Все пак при преценката за начина на вземане на решение следва да отчетем няколко фактори. До каква степен да включим в процеса на вземане на решение всички заинтересовани от решението на проблема страни, така че те да могат да го подкрепят. Очевидно е, че ако оставим решението да бъде взето само в настоятелството, без да отчитаме мнението на педагогическия колектив или на учениците, то резултатите няма да се положителни.

Другият сериозен въпрос, който следва да отчитаме при вземането на решение, е колко време ще ни отнеме този процес. Ако проблемът е ключов за

настоятелството, не би следвало да се притесняваме от разхода на време, но често за по-незначителни проблеми е нецелесъобразно изразходването на повече време. Нека не забравяме, че в настоятелството сме след приключване на работния ден в други организации. Затова и при вземането на решение за по-маловажни проблеми следва да предвидим възможности, съществуващи в устава на настоятелството — да делегираме вземането на решението на управителния съвет или да го вземем с обикновено мнозинство и с гласуване.

Ако проблемът изисква компетентното мнение на експерти, следва да им предоставим възможност да обосноват възможните варианти за решения и чак след това да вземем решението в настоятелството. Естествено е в ролята на експерт да бъде най-вече директорът на училището, но също така следва да използваме потенциала на учителите, както и на родителите, които най-вероятно ще покриваме всички области, където е необходимо по-специализирано знание и оценка..

6. Разработване на план за действие.

Целта на тази фаза е свеждане на решенията до конкретни стъпки, до разработване на план за действие. Важни въпроси, които трябва да се разгледат на този етап, са: стъпки, отговорници, време, разходи.

Разработването на план за действие за решаване на проблема е ключов момент, който в крайна сметка може да омаловажи големите усилия, положени дотук. Ето защо е важно да разполагаме с достатъчно време за постигането на тази цел. Ако е необходимо, е добре да насрочим следващо заседание или да възложим на специална група да изготви в най-общи линии план за решаване на проблема. Важно е този план да е реалистичен (да отчита нашите възможности за решаване на проблема), да е конкретен (да предлага сроковете, стъпките, отговорниците), да е достатъчно гъвкав, за да може да се реагира при внезапна промяна на обстоятелствата.

Най-важно за нас, като представители на настоятелство, е планът да дава възможност за максимална изява на членовете ни. По този начин колективният процес за решаване на проблема намира своя естествен завършек и всеки член на организацията има чувството, че усилията му не са отишли напразно, че неговият глас и мнение са били взети предвид.

7. Прилагане на решението и оценка на постигнатото.

Прилагането на плана е въпрос на оперативно ръководство на настоятелството. Важно е периодично планът да бъде оценяван в рамките на цялата организация. След като всички сме работили по неговото изготвяне и имаме отношение към решаването на проблема, всички сме заинтересовани да следим как върви неговото изпълнение. Затова и трябва да имаме изработена специална програма за осъществяване на оценка на хода на решаване на проблема, на неговото влияние върху настоятелството, на контекста, в който проблемът се решава.

Така може да обобщим ключовите моменти за решаване на проблеми:

- Съвместното решение на проблема е процес, който дава възможност на членовете на настоятелството успешно да работят за решаването на проблеми или за създаването на нови възможности. Постигнатият консенсус накрая е свидетелство за ефективността на груповата работа и може да се разглежда като сума от множество споразумения, постигнати в хода на самия процес.

- Проблемите, които имат повече от едно възможно решение, се решават най-ефективно по евристичен начин, т. е. като се използва гъвкава, съзидателна, нелинейна

методология, но основен принцип е, че във всеки момент следва да бъдат включени всички от настоятелството, които имат отношение към решаването на проблема. Схващането на решаването на проблеми като процес и разработването на набор от стратегии и инструменти прави членовете на настоятелството по-уверени, по-гъвкави и продуктивни.

- Консенсусът накрая се гради на серия от ключови споразумения, постигнати във всяка фаза на процеса.

- За да се реши един проблем в организацията, трябва да сме сигурни, че тя работи по един и същ проблем, в една и съща фаза, като се използва един и същ инструмент по едно и също време.

Провеждане на организационна оценка на настоятелството

Всичко това дава възможност да правим адекватна **оценка на състоянието на настоятелството, да оценяваме отношенията между хората в него.**

Важно е оценката също да се извършва на специални общи събрания (не на изборните), да се извършва периодично, да се извършва в присъствието на всички и по начин, при който всички могат да участват. Оценката на настоятелството и на отношенията в него следва да е повод за преосмисляне развитието на организацията, за развитието на междучовешките отношения.

На оценка следва да подлежат всички елементи от дейността на настоятелството (вж. Въпросника за функциониране на настоятелството). Тази оценка също може да бъде извършвана по различни начини — чрез провеждане на анкети, чрез открит разговор, на специални срещи, по време на отчетните събрания. Тя трябва да се подготвя специално, а да не става в последния момент, да е съпроводена с набавянето на необходимата информация, да има достатъчно време за нейното провеждане.

Въпросник за функциониране на настоятелството

По-долу по всеки проблем са дадени пет алтернативни начина, по които екипът от настоятели може да действа. Всички или повечето твърдения могат да се отнасят за вашата работа само до известна степен.

Опитайте се да ранжирате твърденията от 1 (най-добре отразява ситуацията) до 5 (най-слабо отразява ситуацията).

В първата колонка ранжирайте твърденията спрямо актуалната ситуация.

Във втората колонка ранжирайте твърденията по отношение на ситуация, която бихте искали да имате в настоятелството (идеално положение).

1. Вземане на решения:

- (а) решенията се вземат от ръководителя;
- (б) вземането на решения е най-различно
- (в) вземат се в настоятелството през главата на ръководителя;
- (г) оставят се да бъдат вземани от членовете на настоятелството;
- (д) обикновено се основават на компромис или на установен precedent.

2. Общуване:

- (а) работата на настоятелството е затруднена и се губят усилия поради сериозна липса на комуникация;
- (б) много време се губи в размяна на маловажна информация, има много клюки и малко действия;
- (в) общуването е повече „вертикално“ — между ръководителя и членовете на настоятелството;
- (г) общуването е повече „хоризонтално“ — членовете на настоятелството разменят информация и идеи, но отсъства размяна между ръководителя и настоятелите;
- (д) има постоянна размяна на информация, идеи и проблеми между всички членове на настоятелството.

3. Нови идеи:

- (а) главна цел на настоятелството е да се поддържа статуквото. Когато възникне криза, се справяме с нея;
- (б) настоятелството постоянно приема нови идеи, но не може да ги изпълнява;
- (в) тези, които предлагат нови идеи, са оставяни да ги развиват;
- (г) всички членове на настоятелството постоянно търсят подобрения и дългосрочни решения на проблемите;
- (д) инициативата или тласъкът идват извън настоятелството /директорът, педагогическият колектив/ и настоятелството отговаря.

4. Отношения с други организации:

- (а) настоятелството отхвърля съвет, намеса или критика отвън. Членовете на настоятелството упорито защитават своите идеи, действия и политика;
- (б) съществува свободна размяна на информация, идеи и помощ с тези извън настоятелството и с други организации. Съперничеството (съревнованието) с други настоятелства е стимулиращо за наше настоятелство. Отговорността за действие се приема от всички;
- (в) някои от членовете на настоятелството се разграничават от груповите действия по отношение на други настоятелства;
- (г) ефективността се възпира от съперничество между настоятелството и други групи/ други настоятелства, педагогически колектив/;
- (д) статусът на настоятелството е по-важен от неговото добруване.

5. Обсъждания:

- (а) настоятелството рядко изследва начините, по които действа. Рамките на действие са установени или се установяват от само себе си;
- (б) някои членове на настоятелството обсъждат помежду си грешките в действията на настоятелството и отношенията с други организации, но не искат да изтъкнат открито тези грешки и недостатъци, за да не засегнат други членове;
- (в) от време на време има трусове, когато има ясен случай на неефективност;
- (г) работата на настоятелството се обсъжда често и открито. Всички членове се стремят да подобрят ефективността. Настоятелството се учи от своя опит;
- (д) настоятелството обикновено обвинява други организации за неуспехите. То е доволно, че се справя с работата си.

6. Цели:

- (а) груповите цели и ролята на всеки член са редовно изследвани и се приемат реалистични цели, към които всички се чувстват съпричастни. Целите се преразглеждат, когато се променят обстоятелствата;
- (б) членовете са заинтересувани повече от личните си цели, а не от общите; Целите поощряват повече съперничеството, а не сътрудничеството;
- (в) целите не се установяват, пренебрегват се или са толкова лесно постижими, че нямат действителна стойност за подобряване действията или за насочване на усилията;
- (г) успехът на настоятелството зависи от постигането на фиксирани годишни цели, които се преследват независимо от променящите се обстоятелства или дългосрочни съображения;
- (д) усилия и време се посвещават на известни неща, което допринася малко за осъществяването на най-важните функции на настоятелството.

7. Планиране:

- (а) много планове се правят, но малко се изпълняват;
- (б) след внимателно разглеждане на обстоятелствата се изработват планове, които настоятелството следва и които дават възможност работата и развитието да се осъществяват систематично във времето;
- (в) плановете се налагат и трябва стриктно да бъдат следвани;
- (г) често възниква паника поради липса на адекватно планиране;
- (д) работата следва установени рамки.

8. Съпричастност (посвещение):

- (а) всички членове на настоятелството се чувстват съпричастни за постигането на най-високите стандарти за изпълнение на поставените задачи;
- (б) наблюдаваме повече групова лоялност, отколкото посвещение към работата;
- (в) членовете на настоятелството правят само това, което се изисква от тях;
- (г) ръководителят прищпорва здраво настоятелството;
- (д) членовете на настоятелството гледат да избягват всякаква критика на тяхната работа.

9. Отговорност:

- (а) отговорностите са ясно определени, логични и са съпроводени със съответна власт за вземане на решения;
- (б) много решения, които могат да бъдат взети от отделен член, се прехвърлят на настоятелството или на по-високо равнище от необходимото.
- (в) много решения, които трябва да бъдат взети от настоятелството, се вземат от отделни личности без съответно консултиране;
- (г) отговорността и упражняването на власт са доста неясни;
- (д) отговорностите са в установени рамки, които не са най-ефективни.

10. Използване на средства:

- (а) финансовите и други средства се разпределят от членовете на настоятелството по добре установен начин;
- (б) в някои области има пари за харчене, а в други те липсват;
- (в) разпределението на средства е твърде гъвкаво и пари се дават в тези области, за които настоятелството е съгласно, че използването им ще е най-благоприятно за училището;

- (г) разпределението на ресурси поражда големи противоречия. Всеки гледа да получи колкото се може повече, независимо от потребностите на другите;
- (д) много действия се предприемат без пълно отчитане на финансовите последиствия.

Институционализирането на оценката дава гаранция, че проблемите на нашето настоятелство ще бъдат обсъждани от всички, че ще препотвърждаваме нашата демократична същност. Нещо повече — оценката, проведена с участието на всички, се превръща в ключов елемент на планирането на дейността на настоятелството — чрез оценката ние очертаваме не само нашите силни страни, но и елементите от дейността ни, които се нуждаят от подобрене и промяна.

Нашето настоятелство и промените

Регистрирането на настоятелствата като нестопански организации е ключов момент от развитието им. Отсега нататък всяко настоятелство ще има възможност да се развива свободно като подпомагаща училищното развитие организация, ще се бори и справя с предизвикателствата. От нас ще зависи дали ще може да се наложим в този си в училищната система или чисто и просто ще функционираме по определената от Закона форма, но няма да надхвърляме ролята си на помощен орган, обслужващ интересите на училището, така както те са формулирани и разбирани от директора.

Гражданското общество, а следователно и неговите структури, е общество на промените, на съзнателно търсените промени. В крайна сметка, за да съществува една гражданска организация, следва постоянно да се променя — особено в нашия труден преход към демокрация. След толкова години преход като че ли сме привикнали към промените, но всеки път, когато те се случват, разбираме, че съпротивите на хората към тях са повече от значителни. Тези съпротиви идват и от характера на образователната система, от господстващите нагласи и отношения нея, от изградените с годините модели на поведение на учители, деца, родители.

Затова е и необходимо в настоятелството не само да поставяме въпроса за промените, но и да се стараем всеки от членовете да има своето отношение към тях. На практика отношението на членовете към промените става един от основните показатели за организационно развитие и за демократичния характер на настоятелството. Доколко и как приемаме промените, как ги включваме в организационното всекидневие, съвместно или еднолично решаваме за поведението на настоятелството в периода на промени, успяваме ли отношението към промените да стане част от поведението на всеки от нас — това са част от въпросите, на които всяка гражданска организация, а следователно и всяко училищно настоятелство, днес следва да има отговор. Именно организационният отговор на промените определя характера на организацията в бъдеще и утвърждава и засилва демократичния или авторитарен характер на ръководството.

Независимо от това, че живеем в общество на постоянните промени, сме свидетели на непрестанна съпротива от страна на членовете на организацията. Ето защо един

от ключовите въпроси, на който следва да отговорим, е какви са възможните причини за подобна съпротива и какво е положението в нашето настоятелство?

Бихме могли да посочим няколко неща: липсата на разбиране от страна на настоятелите за характера на училищните промени и на промените в различните видове, обвързани с образованието структури, страхът, че ще се изгуби контрол върху ситуацията, върху настоятелството, върху условията на съществуване в нея; липсата на умения за приемане и заживяване с промените; липсата на време за адаптация към промените. Много пъти обяснението е съвсем просто — новите неща означават повече работа, промяна на навици, на стереотипи на поведение, а като членове на настоятелството ние се привързваме към свои навици, отработени и успешни в миналото начини на поведение.

С една дума, дори и днес, след и сред толкова промени (а може би и именно поради толкова промени) хората са доста привързани към утвърденото, към известното, към предвидимото, даже и в такъв динамичен, нестабилен и постоянно променящ се сектор, какъвто е третият сектор у нас.

От всичко казано дотук следва, че да ангажираме членовете на настоятелството в промените, следва просто да продължаваме да провеждаме гражданската линия на поведение — линията на информиране, на включеност, на участие във всеки един момент от нейния живот. Не трябва да забравяме, че ключово измерение на промяната е личното, без което всички други видове промени не могат да се осъществят. Формулата на промяната е проста — организациите (включително и нашето настоятелство) и членовете им се променят тогава, когато са налице три условия: **желание за промяна + визия за промяна + първи стъпки** и тези условия са по-силни от съпротивата на хората, чиято подкрепа се очаква за осъществяване на промяната.

Нека се опитаме да изброим няколко необходими действия в тази посока:

- да включим колкото се може повече членове на настоятелството в процесите на обсъждане, на планиране, на оценяване на дейността ни;
- всички да сме наясно какво настоятелството се опитва да постигне в новата ситуация;
- да разделим прилагането на промяната на управляеми малки стъпки;
- да предвидим, че някои членове на настоятелството ще изгубят в резултат на промените (позиции, влияние, възможности за изява) и да се опитаме заедно да помислим за компенсирането на тези загуби;
- да не допускаме промените да ни изненадат и постоянно да поддържаме връзка един с друг;
- да се стремим въвличането на настоятелството в процеса на промените да нараства бавно;
- съвместно да изработим свои награди за постиженията и усилията на членовете на настоятелството в процеса на промените;
- да отличаваме тези от нас, които успяват в цикъла на промените и да търсим положителното в тяхното поведение и действия;
- да се опитаме да осигурим повече ресурси, за да може да се адаптираме към новото;
- да не забравяме нашето минало с постиженията му и да намираме поводи да го честваме по най-своеобразни начини.

Като всеки процес, промяната преминава през няколко фази:

Първата фаза е тази на **приключването, на сбогуването със старите форми.**

Главната задача през тази фаза е освобождаване от старите навици, признаването и справяне със „загубите“, които настоятелството ще понесе в процеса. При нас сега необходимост е разделянето със стария, подчинен на директора, модел на настоятелство, с изграждането на нов тип организация, съотговорна за промените в училище и за справянето на училището с предизвикателствата и с проблемите. Важно е заедно да обсъдим как промяната ще засегне лично всеки от нас в настоятелството, за да може да се справим с действителните и възприемани „загуби“.

Следващата фаза е на **неутралната зона** — това е фазата на преориентиране, на пренасочване на настоятелството, когато се приключва със старите форми и начини на действие и те започват да бъдат замествани с нови. Важно е в този момент да не позволим да изгубим връзките между миналото и настоящето на настоятелството, за да може да бъде по-ясна за всекиго посоката на действие на новата самостоятелно регистрирана организация..

Третата фаза на процеса на промяната е тази на **новите начала**, когато се приемат новият модел и визия на настоятелството. На този етап членовете на настоятелството се ангажират с промените, превръщат се в „собственици“ на промяната.

Идеалното положение, разбира се, е, когато всеки член на настоятелството осъзнае преминаването през тези периоди на промяната. Трябва да сме наясно, че в близките години процесът на регистриране като нестопанска организация ще напредва бавно, а много от настоятелствата ще вървят по старите познати пътища. Въпреки всичко, този процес, осигурен вече нормативно, е неизбежен.

По време на процеса на промени всеки член на настоятелството се нуждае от три неща — **емпатия**, разбиране от страна на останалите на трудното положение, в което съм се оказал; пълна **информираност** за състоянието на настоятелството и за посоката на движение и **идеи**, за начина, по който ще променяме всички и аз като отделен член положението си в настоятелството.

На тази основа всеки може да зададе три ключови въпроса, от които зависи неговото място в процеса на промяната.

Кои са моите силни страни?

Кои са вътрешните и външни бариери, които ми пречат да използвам потенциала си?

Кои са най-важните лични и професионални стъпки, които в този момент следва да предприема в настоятелството?

Така ще достигнем и до конкретните въпроси, на които трябва да отговорим:

Какво трябва да направя, за да приключа със старите неща и навици?

Какво свършва за мен със започването на процеса на промени? Какво е било силното и доброто в моето досегашно поведение, с какво съм успявал като член на настоятелството, какъв е бил моят принос в досегашната обстановка?

Какво губя в процеса на започващите промени? Какво губя като член на настоятелството, какво губя от досегашното си положение, възможности за изява. Какво мога да направя в тази нова ситуация, кои са ресурсите, които следва да използвам — колеги и съмишленици в настоятелството, моят опит и експертна оцен-

ка, способността ми да предвиждам нещата, кои са важните неща за мен в тази ситуация?

Накратко всеки член на организацията следва да си даде сметка и да разбере:

- Какъв момент е приключил и защо е приключил?
- Да установи за себе си граници и да идентифицира действия, които да го разграничат от миналото.
- Да е добре информиран за условията, в които се осъществяват промените.
- Да действа по начин, който показва, че загубите от миналия организационен модел са приемливи.
- Да приема като естествени процесите на тъгуване и на трудно разделяне със старите неща.
- Да оцени и да подбере положителното от миналото, което да задържи и вземе със себе си.
- Да се вгледа в миналото, да идентифицира своите силни страни и пречките пред тяхното развитие.
- Да вижда откриващите се нови възможности за него и за настояществото.

На тази основа може и да определим **десетте основни насоки за промяна** в нашето настоятелство:

1. Да развием положителен климат за промяна.
2. Да стимулираме нашия интерес към организационни подобрения.
3. Да покажем на всички как промяната може да помогне на всеки член от настоятелството.
4. Да помогнем на членовете на настоятелството да повишат компетентността си по отношение на сложните процеси на промяната в училище и покрай него.
5. Да се включим всички в процеса на вземане на решения.
6. Да обвържем промените с нашите ценности — лични и организационни.
7. Да поставяме на първо място груповата работа по процесите на промяната.
8. Да се стремим да избягваме директното противопоставяне вътре в настоятелството.
9. Да избягваме споровете за факти, вярвания и ценности.
10. Да избягваме емоционални реакции.

Вместо заключение

Истински гражданските организации, в това число и настоятелствата, могат да бъдат само демократични — те са обществени организации, на свободни и равноправни личности, организации, основани на общото участие и отговорност, на споделените усилия и на постиганите важни за обществото резултати.

В тях всеки от нас намира своето място на родител, на експерт, на специалист, но и на гражданин, научен да прилага демократично уменията си, да се чувства добре в един свят, различен от света на бизнеса и политиката.

Настоятелствата днес са на кръстопът и от пътя, който ще поемат зависи развитието на нашето образование.

Дали те ще се институционализират като организации, подпомагачи, но и контролиращи развитието, училищните промени, дали ще отворят образованието, дали ще внесат граждански дух и живец в традиционното и изнемогващо училище и дали тази рамка, дадена в Закона за просвета, ще се изпълни със смисъл или ще се превърне в удобен модел за регистриране на фиктивни граждански организации зависи само от нас.

Вероятно ще бъде създаден и Правилник за дейността на настоятелствата, който да развие тази обща рамка, но това ще намали инициативността и мотивацията на настоятелите, а самите настоятелства няма да бъдат граждански организации в истинския смисъл на думата, а инструменти за осъществяване на наложени от държавата цели.

Важното е да изпълним тази законова рамка със смисъл, да създадем настоятелство съобразно нашите потребности, но и съобразно тези на училището, на децата, на педагозите.

Навсякъде има възможности за всичко това – родителите са най-многобройната група в обществото, те обединяват хора с най-различен опит и на практика няма друга организация с толкова много човешки ресурс в образованието.

Вярно е, че ще трябва да преодоляваме съпротиви навсякъде – и от страна на нашите, незаинтересувани от училището в съвременния му вид, деца, и от страна на учителите, привикнали да водят училищните дела без подкрепа и съвет отвън, и от обществеността, която нехае и не обича образователните търсения и нови идеи. По този начин обаче имаме шанс да кажем след някоя година, че може би точно новото училище и образование в страната започват от нас и че отсега нататък родителите за добро и за лошо ще бъдат в основата и следователно съпричастни към всички образователни развития и промени.

Приложение:

УСТАВ

НА „УЧИЛИЩНОТО НАСТОЯТЕЛСТВО ПЕТЪР БЕРОН ”

ГРАД ЯМБОЛ

I. ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ

Чл.1. Правен статут

/1/ „Училищно настоятелство П. Берон Ямбол„ е юридическо лице с нестопанска цел самоопределящо се като сдружение осъществяващо дейност в обществена полза.

/2/ „Училищно настоятелство П. Берон Ямбол" е юридическо лице с нестопанска цел със собствени имущество, банкова сметка, Булстат и печат.

/3/ Действията на учредителите, извършени от името на учредяваното юридическо лице с нестопанска цел до деня на вписването, поражда права и задължения на лицата, които са ги извършили и преминават по право върху юридическото лице с нестопанска цел от момента на възникването му.

/4/ Качеството на юридическото лице с нестопанска цел сдружението придобива от деня на вписването му в регистъра на Окръжен съд - Ямбол.

/5/ Сдружението придобива права и задължения по ЗЮЛНЦ Обн.ДВ бр.81 от 06.10.2000 година.

/6/ Юридическото лице с нестопанска цел изразява волята си и извършва правни действия чрез своите органи.

/7/ Сдружението се представява пред трети лица от своите упълномощени за това органи.

Чл.2. Наименование, седалище, адрес.

/1/ Пълното наименование на сдружението е: „Училищно настоятелство П. Берон Ямбол" към ОУ „Д-р П. Берон" град Ямбол. Наименованието му ще бъде ясно обозначено на всички писмени актове на сдружението - договори, писма, изявления, членски карти и други документи.

/2/ За нуждите на настоятелството ще бъде изготвен печат, на който ще бъде изписано пълното наименование на сдружението и седалището му."

/3/ Седалището на юридическото лице с нестопанска цел „Училищно настоятелство П. Берон Ямбол" е град Ямбол.

/4/ Адресът на сдружението е ул: „Кожух планина" № 17

Чл.3. Срок

/1/ „Училищно настоятелство П. Берон Ямбол" се учредява за неопределен срок.

Чл.4. Цели на сдружението и средства за постигането им. /1/ Подпомагане учебно — възпитателния процес в училището. /2/ Да съдейства за неговото стопанско и материално осигуряване.

/3/ Да подпомага училището в работата му по неговите приоритети.

/4/ Да разпространява добрият опит в образователната практика.

/5/ Училищното настоятелство работи за реализиране на целите си като използва всички разрешени от закона средства за това:

1. Установява контакти и търси подкрепа от физически лица, юридически лица с нестопанска цел /работещи в обществен или частен интерес/, други организации, посолства, граждански институции, местни власти, медии, бизнес среди.

2. Подпомага с различни инициативи и дейности.

3. Осъществява издателска дейност за популяризиране на добрия опит в образователната система.

4. Развива спомагателна дейност за финансиране, в това число и стопанска дейност, чиито приходи ще се използват за постигане целите на организацията.

5. Изгражда собствен фонд с помощта на спонсори и дарители за финансиране на училищните програми и дейности.

Чл.5. Предмет на дейност

/1/ Предмет на дейност на „Училищно настоятелство П. Берон Ямбол" с подобряване качеството на учебно-възпитателната работа в училището, както и извършването на различни дейности в услуга на учебно-възпитателния процес обогатяване на материално-техническата база и координиране на партньорите в този процес.

П.ИМУЩЕСТВО

Чл. 6. Понятие и състав

/1/ Имуществото на настоятелството е променлива величина отразяваща притежаваните от сдружението в даден момент стопански блага.

/2/ Имуществото на настоятелството включва парични средства, вещни права, вземания, ценни книги и др. активи.

Чл.7. Източници

/1/ Сдружението набира средствата си чрез всички позволени от закона дейности, в това число и стопанска дейност свързана с целите на сдружението и предмета на основната дейност.

/2/ Сдружението набира средствата си от физически и юридически лица със стопанска или идеална цел, други финансиращи организации и институции-български и чуждестранни подкрепящи неговите цели.

/3/ Сдружението набира средствата си от предложения за финансиране от дарения и спонсорство, субсидии и помощи, издателска и друга спомагателна дейност, членски внос и други приходи и постъпления.

/4/ Даренията, помощите, субсидиите и други формират основния фонд на настоятелството и се използват за реализиране на целите му. Актовете на разпореждане с основния фонд могат да се извършват по решение на Управителния съвет.

/5/ Разходите по управлението се покриват от приходите.

Чл.8. Управление на имуществото.

/1/ Имуществото на настоятелството се управлява от Управителния съвет

/2/ Имуществото се използва за постигане на целите. /3/ Настоятелството разкрива свои банкови сметки.

III. ЧЛЕНСТВО, ПРАВА И ЗАДЪЛЖЕНИЯ

Чл.9. Условия на членство

/1/ Членуването в сдружението е доброволно

III Членове на настоятелството могат да бъдат български и чуждестранни юридически дееспособни физически лица, споделящи неговите цели.

/3/ Приемане на нови членове се извършва чрез писмена молба до Общото събрание, а между заседанията му - до Управителния съвет, като решенията се приемат с обикновено мнозинство.

/4/ Членството е индивидуално. Членските права и задължения, изключение на имуществените, са непрехвърлими и не преминават върху други лица при смърт, съответно при прекратяване. Изпълнението на членските задължения и упражняването на членските права не може да бъде предоставено другиму.

Чл.10. Всеки член на сдружението има право:

/1/ Да участва в управлението на сдружението и да бъде информиран за неговата дейност.

/2/ Да участва в заседанията на Общото събрание с право на глас.

/3/ Да избира и да бъде избран в ръководните органи.

/4/ Да прави предложенията изказва мнения и да иска отмяна на противоуставните решения.

Чл.11. Всеки член на сдружението е задължен:

/1/ Да работи за осъществяване целите на настоятелството.

/2/ Да спазва стриктно разпоредбите на този устав.

/3/ Да запази доброто име на настоятелството и конфиденциалност, да не предприема действия, уронващи престижа му.

/4/ Да изпълнява решенията на Общото събрание и Управителния съвет.

/5/ Да внася редовно членския внос в размер на два лева месечно.

Чл.12. Прекратяване на членството

/1/ Доброволно - при напускане на настоятелството.

/2/ Принудително - при изключване, по решение на Общото събрание изключване на членовете се извършва при системно нарушаване на разпоредбите на този Устав, като за допуснатите преди това три и повече нарушения има съответно наложени по-леки наказания вписани в Книгата на членовете.

/3/ При смърт или поставяне под запрещение на член- физическо лице

/4/ При прекратяване на сдружението

IV. УСТРОЙСТВО И ОРГАНИ:

Чл.13. Органи на настоятелството са : /1/ Общо събрание. *III* Управителен съвет.

/3/ Контролен съвет.

Чл.14. Общо събрание на членовете на сдружението

/1/ Общото събрание на членовете е върховен орган на сдружението. В неговата работа участват всички негови членове.

/2/ Общото събрание се свиква от Управителния съвет по негова инициатива или по искане на 1/3 от членовете на настоятелството, чрез писмено предложение адресирано до Управителния съвет. Ако в последният случай Управителния съвет в месечен срок не отправи писмено покана за свикване на Общото събрание то се свиква от съда по писмено искане на заинтересованите членове или натоварено от тях лице.

/3/ Покана трябва да съдържа дневен ред, датата, часа и мястото на провеждане на Общото събрание и по чия инициатива то се свиква. Поканата трябва да бъде изпратена най-малко 14 дни преди датата на провеждане на Общото събрание.

/4/ Общото събрание на членовете се свиква:

1. На редовно заседание — един път годишно, в края на всяка календарна година.

2. На извънредно заседание - при необходимост и по въпроси нетърпящи отлагане, както и по искане на 1/3 от членовете / както в този случай се прилага реда, предвиден в алинея 2/

/5/ Заседанието на Общото събрание е законно, ако на него присъстват най-малко половината от всички членове. Ако не се яви необходимият брой членове събранието се отлага за един

час по-късно, при същият дневен ред и се счита за законно, независимо от броя на присъстващите членове. /6/ Компетентност на Общото събрание:

1. Изменя и допълва Устава.
2. Приема и изключва членове.
3. Взема решение за прекратяването му или преобразуване.
4. Избира и освобождава членовете на Управителния съвет, Контролния съвет и Председателя и контролира дейността им. Определя възнагражденията им, освобождава ги от отговорност.
5. Приема годишният отчет за дейността на Управителния съвет и финансовия отчет, програмата и проектобюджета за следващата година.
6. Приема решения за придобиване или отчуждаване на не движими имоти и вещни права върху тях.
7. Приема решения за предявяване искове от настоятелството срещу членовете на Управителния съвет и Председателя.
8. Приема и утвърждава щатна структура, относно необходимия за обслужване на сдружението персонал, като определя и размера на дължимите трудови възнаграждения.
9. Отменя решенията на другите органи на сдружението, които противоречат на закона и на настоящия Устав или други вътрешни актове, регламентиращи дейността на настоятелството.
10. Приема други вътрешни актове, регламентиращи дейността на настоятелството.

/7/ Вземане на решения

1. Решенията на общото събрание са задължителни за другите органи на сдружението
2. Общото събрание приема решения с обикновено мнозинство (половината плюс един от присъстващите), освен в случаите на т.1 и 3 на предходната алинея когато е нужно квалифицирано мнозинство - 2/3 от присъстващите.
3. В общото събрание всеки член на сдружението има право на един глас и го упражнява лично. В общото събрание не се допуска гласуване по пълномощие. В гласуването не може да участва лице, когато се решава въпрос, отнасящ се до него, неговия съпруг/а/ или роднини по права линия - без ограничения, по съребрена линия - до четвърта степен, или по сватовство - до втора степен включително.
4. За проведените заседания на Общото събрание се водят протоколи, които се завеждат в Протоколна книга и надлежно се датират и подписват от председателя на събранията и техническия секретар. Протоколът трябва да съдържа:
 - Дата и място на провеждане на заседанието;
 - Имената на председателя на събранията и протоколчика;
 - Направените предложения по същество;
 - Проведените гласувания и резултата от тях;
 - Направените възражения;
5. Към протокола се прибавя списъка на присъстващите, както и документите по свикване на събранията.
6. По въпроси, които не са включени в обявения в поканата дневен ред не може да се вземат решения.

Чл.15. Управителен съвет

/1/ Управителният съвет се състои от три члена и се избира от Общото събрание за срок от три години. Съставът на Управителния съвет може да бъде разширяван или намаляван с решение на Общото събрание. Членовете на Управителния съвет могат да бъдат преизбрани без ограничение.

/2/ Управителен орган на сдружението е Управителния съвет

/3/ По решение на Общото събрание функциите на Управителния съвет могат да се изпълняват от едно лице -управител.

/4/ Управителния съвет избира от своя състав технически секретар. Техническият секретар на настоящелството представлява сдружението пред външни лица и организации и изпълнява функциите на Председателя в негово отсъствие или възпрепятстване.

/5/ Заседанията на Управителния съвет се свикват и ръководят от Председателя на настоящелството,а в негово отсъствие от техническия секретар. Председателя е длъжен да свика заседание на Управителния съвет при писмено искане на 1/3 от членовете му. Ако Председателя не свика такова в едноседмичен срок то може да се свика един от заинтересованите му членове.

/6/ Управителният съвет приема решения с обикновено мно-зинство,като за да са законни решенията му на заседанието следва да присъстват повече от половината му членове. Решенията при разпореждане с имуществото се вземат с мнозинство от всички членове.

/7/ Управителния съвет може да вземе решение и без да бъде провеждано заседание, ако протоколът за взетото решение бъде подписан без забележки и възражения от всички негови членове.

/8/ Членовете на Управителния съвет имат еднакви права и задължения пред членовете на настояществото, независимо от разпределението на функциите помежду им. Те са длъжни да изпълняват задълженията си в интерес на сдружението и да спазват конфиденциалността и след изгубване на това си качество.

/10/ Компетентност на Управителния съвет:

1. Управителния съвет е компетентен да взема решения по всички въпроси извън тези, които са от компетентността на Общото събрание.

2. Осигурява изпълнението на решенията взети от Общото събрание.

3. Ръководи и организира цялостната дейност на сдружението, осъществява ежедневното му оперативнo ръководство и носи отговорност за това.

4. Разпорежда се с имуществото на сдружението с оглед по стигането на целите му.

5. Изготвя и предлага на Общото събрание годишния отчет за дейността и финансовият отчетдсакто и внася за разглеждане в Общото събрание програма за работа и проект на бюджета.

6. Изпълнява задълженията си предвидени в Устава

Чл. 16. Контролен съвет

/1/ Членовете на контролния съвет се избират за срок от три години от Общото събрание, което определя и числения състав на последния.

/2/ Членовете на КС избират помежду си Председател. Председателят на КС участва в заседанията на Управителния съвет с право на съвещателен глас.

/3/ Контролният съвет следи за правилното използване и опазване на имуществото, контролира законосъобразността на извършените разходи и тяхното съответствие с решенията на ръководните органи на Устава.

Чл.17. Председател на сдружението:

/1/ Председателят на УС е Председател на настояществото и се избира от Общото събрание за срок от три години.

/2/ Председателят на сдружението има следните права:

1. Представява сдружението.

2. Ръководи цялата текуща дейност на сдружението.

3. Координира основните и спомагателни дейности.

4. Подписва всички документи, изходящи от името на сдружението.

5. Сключва договори за спонсорство с други лица или организации.

6. Разпорежда се с банковата сметка на сдружението

V. ПРЕКРАТЯВАНЕ НА СДРУЖЕНИЕТО

Чл.18. Основания

/1/ Сдружението се прекратява по решение на общото събрание на членовете, взето с квалифицирано мнозинство от 2/3 от присъстващите

/2/ Съществуването на сдружението се прекратява и с решение на съда в предвидени от Закона случаи.

Чл.19. Имущество след ликвидацията /1/ След ликвидацията на сдружението се прилага чл.43 и чл.44 от ЗЮЛНЦ.

настоятелството следва да се съобразява с всички нормативни актове, които я регламентират.

/3/ Промени в законовата уредба, които отменят или изменят императивни разпоредби, на които се основават текстове от Устава, следва да бъдат отразени в него. За целта се свиква Общо събрание, което приема решение за изменение или допълване на Устава.

Чл. 21. Процедура

Настоящият Устав е приет на учредително събрание, проведено на 19. 04. 2001 година в град Ямбол и е подписан от учредителите.

VI. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ УСЛОВИЯ

Чл.19. Приложение

1. Към настоящия устав е приложен списък на учредителите на сдружението, приели и подписали Устава.
2. Списък на членовете на Управителния съвет и Контролния съвет.
3. Протокол от учредителното събрание.

Чл.20. Приложим закон

- /1/ За неуредените в настоящият Устав въпроси, приложение намират разпоредбите на Закона за юридически лица с нестопанска цел.
- /2/ При осъществяване на дейността, за която е създадено