

## MANAGEMENT PROBLEMS IN THE ALTERNATIVE SCHOOL IN GREECE

**Anna Debrenlieva – Koutsouki**

South-West University "Neofit Rilski" - Blagoevgrad, Republic of Bulgaria, [annadevreni@gmail.com](mailto:annadevreni@gmail.com)

**Abstract:** Historically, the necessity of permanent education has been recognized as far as ancient times. Not only does it contribute to constant personal improvement, but it is also related to a number of initiatives aiming at raising the education level of citizens, rooting out illiteracy, reducing the number of the early leavers from education, etc. Regarding the relevance and significance of permanent education today, it is sufficient to mention that the last Joint Report from 2015 of the European Council and the Member States on the Strategic Framework “Education and Training” sets out as a first priority sphere for the period 2016-2020 permanent education in its direct relation to qualification and employability, innovation, active citizenship and well-being.

Regarding the problem of literacy development, in the national strategy of the Republic of Greece in the field of lifelong learning on the measure “Reducing the Share of Early School Leavers” the Ministry of Education, Research and Religious Affairs provides 2 initiatives, first of which is the work of the so called alternative schools, also known as second chance schools. The studies thereby continue for 2 years and they are oriented towards adult citizens without basic education.

The management of alternative schools reveals a number of specific problems. We hereby present some of the more important ones, as a result of a questionnaire, carried out with acting principals of such schools. Due to the given opinions, the most serious problem is the geographic distance between students’ homes and the educational facilities, which leads to accumulation of a great number of absences and following drop out. Another serious problem is the lack of flexible instruments to motivate the staff for vigorous and innovative activity, for significant and positive contribution and example in the organization structure, as well as the lack of support by the students and solidarity to the ideas of permanent education and alternative schooling. There are 2 serious difficulties that are striking in this line of problems – the limited powers of the principal and the formal attitude of many teachers and consultants towards the work, which limit to a great extent the opportunities to apply new initiatives and practices. Such behavior of a certain passiveness or indifference can be related either to excessive security of the staff (state officials with constant workplace) or to excessive insecurity for the staff members working for a fee for a defined period of time. It is particularly pressing to apply new and adequate measures in the mentioned directions, as the cumbersome and conservative operation is critical and crucial for the existence of both every separate acting school on regional level, and the initiative and the institution of the second chance school on national level and their financial support by the European and the national funds.

**Keywords:** educational management, lifelong learning, permanent education, alternative school, second chance school,

## УПРАВЛЕНСКИ ПРОБЛЕМИ ПРИ АЛТЕРНАТИВНОТО УЧИЛИЩЕ В РЕПУБЛИКА ГЪРЦИЯ

**Анна Дебренлиева - Куцуки**

Югозападен университет „Неофит Рилски” - Благоевград, Република България,  
[annadevreni@gmail.com](mailto:annadevreni@gmail.com)

**Резюме:** В исторически аспект необходимостта от перманентно образование е осъзната още от древността. Освен че допринася за постоянното усъвършенстване на личността то се свързва и с редица инициативи с цел повишаване нивото на образование на гражданите, изкореняване на неграмотността, снижаване броя на напускащите преждевременно сферата на образованието и др. За актуалността и значимостта на перманентно образование днес е достатъчно да споменем, че в последния съвместен доклад от 2015 година на Европейската комисия и страните членки по Стратегическата рамка „Образование и обучение” като първа приоритетна област за периода 2016 - 2020 година е поставено именно перманентно образование във пряката му връзка с квалификацията и заетостта, иновациите, активното гражданство и благосъстоянието.

По отношение на проблема за развитие на грамотността в националната стратегия на Република Гърция за учене през целия живот, по мярка „Намаляване процента на преждевременно напусналите училище” Министерството на образованието, изследванията и вероизповеданията предвижда 2 инициативи, първата от

които е функционирането на т. нар. алтернативни училища, известни още като училища за втора възможност. Обучението при тях продължава 2 години и е ориентирано към пълнолетните граждани без основно образование.

При управлението на алтернативните училища се проявяват редица специфични проблеми. Представяме по-важните от тях като резултат от анкета с действащи директори на такива училища. Според изказаните мнения най-сериозният от тях е географската отдалеченост на местоживеенето на обучаемите от учебните заведения, което води до натрупване на голям брой отсъствия и последващо напускане. Друг сериозен проблем е липсата на гъвкави инструменти за мотивиране на персонала за активна и иновативна дейност, за съществен и положителен принос и пример в организационната култура, подкрепата на обучаемите и съпричасността към идеите на перманентно образование и алтернативното училище. В тази посока правят впечатление още 2 сериозни трудности - ограничените пълномощия на директора и формалното отношение към работата на много учители и консултанти, стесняващи до голяма степен възможностите за прилагане на нови инициативи и практики. Подобно поведение на известна пасивност или безразличие се асоциира или с прекалената осигуреност на персонала (държавни служители с постоянно работно място) или с прекомерната несигурност при работещите на хонорар за определен период от време. Прилагането на нови и адекватни мерки в изброените насоки е особено належащо, доколкото тромавото и консервативно функциониране е критично и решаващо за съществуването както на всяко отделно действащо училище на регионално равнище, така и за инициативата и институцията училище за втора възможност на национално равнище и финансовата им подкрепа от европейските и националните фондове.

**Ключови думи:** образователен мениджмънт, учене през целия живот, перманентно образование, алтернативно училище, училище за втора възможност

## 1. УВОД

Човекът винаги се е стремил към самоусъвършенстване. Именно жаждата за знания е характерната черта, която ни тласка към развитие. Не случайно, днес в XXI век живеем в технологичен бум, който също довежда до необходимостта от продължаващо обучение. Освен че допринася за постоянното усъвършенстване на личността то се свързва и с редица инициативи с цел повишаване нивото на образованост на гражданите, изкореняването на неграмотността, снижаването броя на напускащите преждевременно сферата на образованието и др. По отношение конкретно на проблема за развитие на грамотността една от инициативите в националната стратегия на Република Гърция за учене през целия живот е създаването на Училища за втора възможност. При управлението им възникват специфични проблеми, по-важните от които са представени в настоящата статия.

## 2. АКТУАЛНОСТ НА ПРОДЪЛЖАВАЩОТО ОБУЧЕНИЕ

В исторически аспект необходимостта от продължаващо обучение е осъзната още от древността. Днес то безспорно е елемент от ежедневието на съвременния човек. От друга страна то представлява и институционален въпрос с много измерения. Обект е на просветната и социална политика както на национално равнище в страните на стария континент, така и за Европейския съюз (ЕС) като единна структура. Обикновено днес то се отъждествява с перманентното образование (ПО).

От Националната стратегия за учене през целия живот за периода 2014-2020 година е видно, че перманентното образование<sup>446</sup> е учене през целия живот. То представлява непрекъснато придобиване и развиване на знания и умения, което продължава през целия живот на човека. Такова обучение може да се постигне както чрез формални методи – получаване на образование, тренинги, наставничество, учебни курсове, повишаване на квалификацията, така и неформални – извървявайки пътя на придобиване на нов опит от самия живот.

Освен че ПО допринася за постоянното усъвършенстване на личността то се свързва и с редица инициативи с цел повишаване нивото на образованост на гражданите, изкореняването на неграмотността, снижаването броя на напускащите преждевременно сферата на образованието и др. В тази посока то се свързва пряко с водещата инициатива на Европейския съвет за настоящото десетилетие „Европа 2020“, целяща да спомогне Европа да се справи с най-тежката икономическа криза в света от 30-те години на XX в насам. В нея като основни се дефинират следните три приоритета:

---

<sup>446</sup> Национална стратегия за учене през целия живот за периода 2014-2020 година, 2013, стр. 4

- Интелигентен растеж
- Устойчив растеж
- Приобщаващ растеж<sup>447</sup>.

Те са свързани с 5 водещи цели – индикатори, по които се следи напредъка по изпълнението на стратегията за отделните страни и съюза като цяло:

- Заетост за 75% от населението на възраст 20 - 64 навършени години
- Инвестиции в научноизследователската и развойна дейност в размер на 3% от БВП
- Постигане на целите „20/20/20“ по отношение на климата/енергията
- Под 10% относителен дял на преждевременно напусналите училище и най-малко 40% относителен дял на младото поколение със завършено висше образование
- Намаление на броя на застрашените от бедност с 20 млн. души<sup>448</sup>.

Очевидно е, че ПО се свързва и с първата и с втората и с четвъртата споменати по-горе цели посредством възможностите за прилагане на редица различни политики и инициативи в посока на постигане на конкретни резултати по избраните измерими показатели.

Когато говорим за актуалността и значимостта на ПО е необходимо също така да подчертаем че и в Стратегическата рамка „Образование и обучение“ на Европейската комисия и по-конкретно в последния съвместен доклад от 2015 година на комисията и страните членки в дефинираните нови 6 приоритетни области за периода 2016 - 2020 година на първо място, като първа приоритетна област в политиките и инициативите на общността е поставено ПО във връзка с квалификацията и заетостта като стремежът е да бъдат осигурени „подходящи и висококачествени знания, умения и компетентности, развити при ученето през целия живот, с акцент върху резултатите от ученето с оглед на пригодността за заетост, иновациите, активното гражданство и благосъстоянието“<sup>449</sup>.

### **3. АЛТЕРНАТИВНОТО УЧИЛИЩЕ В РЕПУБЛИКА ГЪРЦИЯ КАТО ФОРМА НА ПЕРМАНЕНТНО ОБРАЗОВАНИЕ**

Както вече бе споменато, проблемите с преодоляването на неграмотността, развитието на грамотността и ранното напускане на училището днес в Европейския съюз се свързват с възможностите, които предоставя ПО. Така например, според Националната стратегия Република България за насърчаване и повишаване на грамотността като мярка в областта на компенсацията се определя проектът „Нов шанс за успех“<sup>450</sup>, реализиран от Министерството на образованието и науката по оперативна програма „Наука и интелигентен растеж“<sup>451</sup>. Аналогични инициативи и проекти се реализират във всички европейски страни, като се взимат предвид конкретните особености и условия.

В Република Гърция перманентното образование също е приоритет в държавната политика и се свързва се пряко със заетостта, финансовата осигуреност и пълноценното участие на всички граждани в обществения живот. Министерството на образованието, изследванията и вероизповеданията приема, че остаряването на населението, липсата на необходимите умения на работната сила и конкуренцията в световен мащаб го утвърждават като ключов фактор за постигането на социално благополучие, особено в процеса на икономическа криза<sup>452</sup>. По отношение конкретно на проблема за развитие на грамотността в националната стратегия за учене през целия живот, по мярка „Намаляване процента на преждевременно напусналите училище“, са предвидени 2 инициативи – Училища за втора възможност (УВВ), известни повече като Алтернативни училища (АУ) и Школи за родители<sup>453</sup>.

---

<sup>447</sup> Стратегия за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж, 2010, стр. 5

<sup>448</sup> Стратегия за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж, 2010, стр. 5

<sup>449</sup> Съвместен доклад за 2015 г. на Съвета и на Комисията относно прилагането на стратегическата рамка за европейско сътрудничество в областта на образованието и обучението („Образование и обучение 2020“), 2015

<sup>450</sup> Национална стратегия за повишаване на грамотността (2014-2020), 2014, стр. 15

<sup>451</sup> ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „НАУКА И ОБРАЗОВАНИЕ ЗА ИНТЕЛИГЕНТЕН РАСТЕЖ“, 2016

<sup>452</sup> Εθνικό Πρόγραμμα Δια Βίου Μάθησης (2013-2015) Στρατηγικό Πλαίσιο, 2013, стр. 12

<sup>453</sup> пак там, стр. 19 - 20

Докато Школите за родители се развиват спорадично, Училищата за втора възможност съществуват вече 17 години и представляват утвърдено звено с висок имидж в образователната система на страната.

Първото УВВ е създадено като пилотен проект за учебната 2000-01 година в столоцата Атина. Поради големия успех, както личи от и от Таблица 1, през последвалите няколко години броят им бързо се увеличава. В момента съществуват 59 УВВ - по едно във всеки окръжен център и 4 в най-големите затвори в страната. Някои от тях разполагат с 1 до 3 филиала, намиращи се в отдалечени, труднодостъпни или погранични райони.

**Таблица 1 - Промени в броя на алтернативните училища в Република Гърция от създаването им до днес**<sup>454</sup>

учебна година	2000-01	2001-02	2003-04	2006-07	2008-09	2009-10
брой училища	1	5	32	37	45	59

#### 4. ЦЕЛИ, ПРИНЦИПИ И ОБУЧЕНИЕ В АЛТЕРНАТИВНОТО УЧИЛИЩЕ

Обучението в УВВ продължава 2 години и е ориентирано към пълнолетните граждани без основно образование. За приемане на кандидатите се провежда интервю по определени критерии и правила<sup>455</sup>. За началото и края на периодите за обучение, празниците и почивките се прилага съществуващото училищно законодателство за общото образование в страната.

Основна цел на УВВ е цялостното развитие на обучаемите, пълноценното им участие в икономическия, социалния и културния живот на страната и ефективното им представяне на пазара на труда<sup>456</sup>. Тя се конкретизира в редица задачи, формулирани в резултат натрупания опит и проведените експерименти през изминалите години:

- да получат диплома за основно образование граждани над 18 годишна възраст;
- включване на обучаемите в системата за образование и квалификация;
- обучаемите да придобият актуални знания, умения и мироглед, необходими за социално-икономическата им дейност и повишаване на социалния им статус;
- повишаване на самочувствието и самооценката на обучаемите;
- подкрепа за позиционирането и подобряване на перспективите им на пазара на труда.

За постигането на изброените цели и задачи на УВВ законодателят е формулирал основни 3 принципа<sup>457</sup>:

- използване на разнообразни, гъвкави и актуални педагогически средства, методи и похвати, за да се осигури подкрепа на всеки един от обучаемите;
- потребностите на обучаемите се разглеждат цялостно, затова и трябва да бъдат покрепяни при справянето с трудностите им във всички области – здраве, семейство, работа, среда;
- сложността и разнообразието на образователните потребности на обучаемите предполагат наличието на висококвалифициран персонал, който адекватно да откликне възложените му високи изисквания.

И така, след успешно завършване УВВ обучаемите получават диплома за завършено основно образование. На практика, голяма част от тях продължават обучението си в следващата степен на формалното образование (професионални гимназии и вечерни общи гимназии), но съвсем малка част продължават до университетско образование.

#### 5. ОСОБЕНОСТИ И ПРОБЛЕМИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА АЛТЕРНАТИВНОТО УЧИЛИЩЕ

Правилното управление и функциониране на всяко училище предполага<sup>458</sup>:

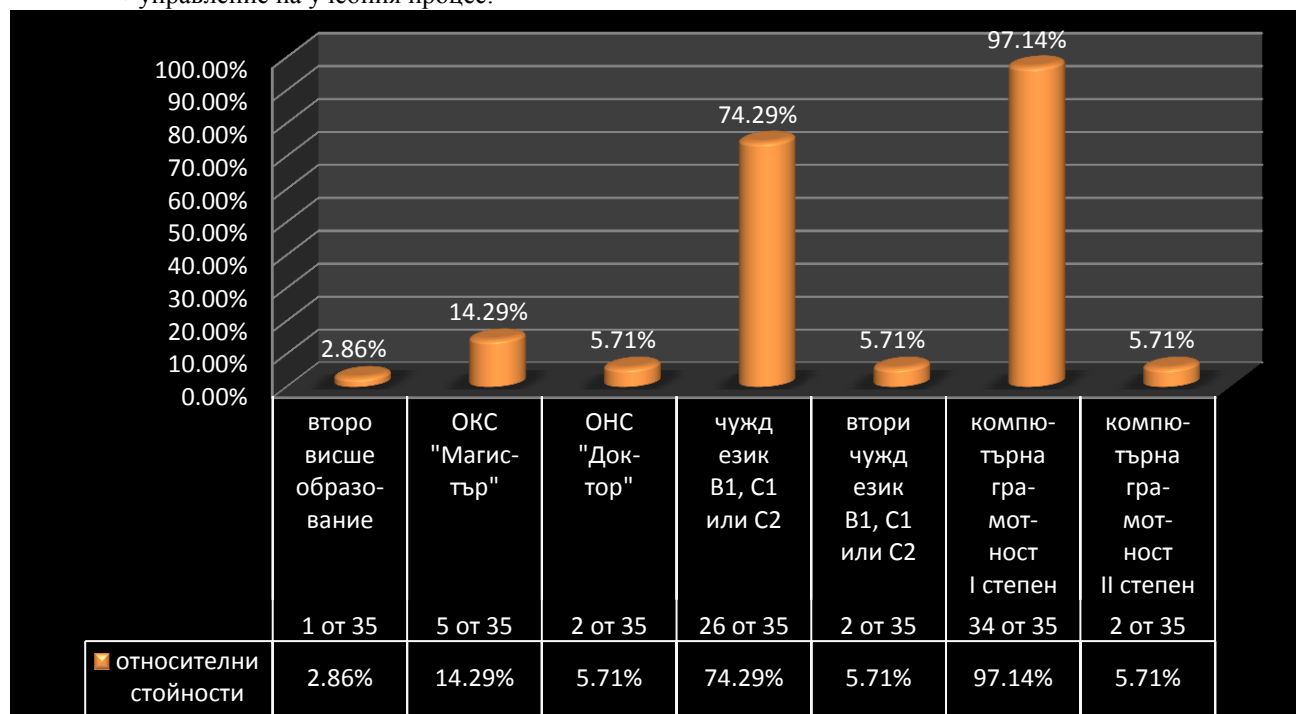
<sup>454</sup> Организация и управление на алтернативното училище - Дипломна работа, 2014, стр. 69

<sup>455</sup> Υπουργική απόφαση ΥΠ' ΑΡΙΘ. 269, Οργάνωση και λειτουργία των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας, 2008, чл. 8 ал. 2

<sup>456</sup> Ρούσσος, Σ., και ομάδα, Πολιτικές και οικονομικές επιπτώσεις της σχολικής διαρροής σε τοπικό επίπεδο, 2010, стр. 33

<sup>457</sup> Υπουργική απόφαση ΥΠ' ΑΡΙΘ. 269, Οργάνωση και λειτουργία των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας, 2008, чл. 3 ал. 1

- управление работата му като организация;
- управление на хората;
- управление на учебния процес.



Фигура 1 - Квалификация на директорите на АУ<sup>459</sup>

Това разбиране представлява отправната точка на проведеното от нас през 2014 емпирично изследване с директорите на УВВ в Република Гърция с цел да бъдат изследвани особеностите на функционирането и управленския процес в този вид училища. В настоящата статия представяме част от важните получените резултати.

Изследваната съвкупност представляват 35 отзовали се на покатата за участие в анкетата директори, от общо 59 на брой, от които 75,29 % са от мъжки пол, а 25,71 % съответно са жени<sup>460</sup>.

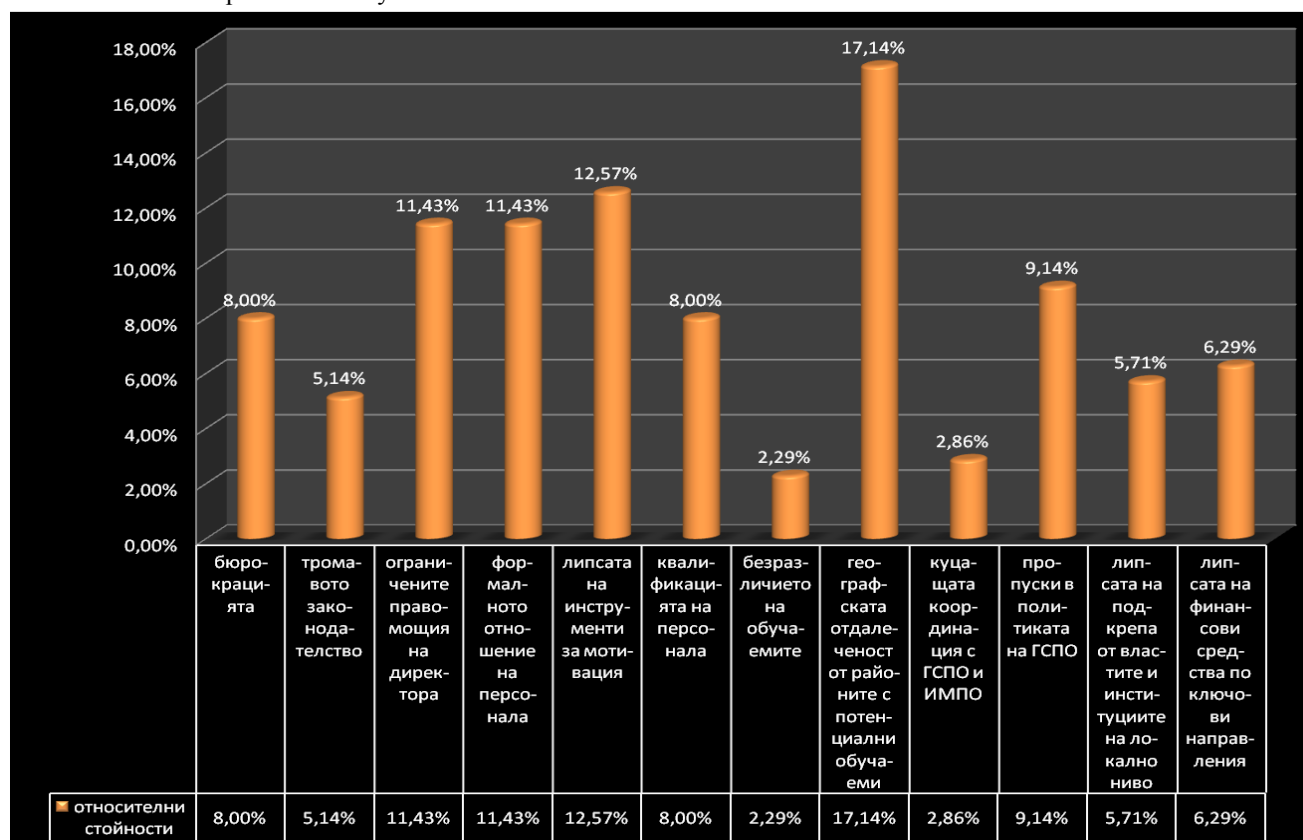
Особен интерес представлява квалификацията на тези кадри, представена на Фигура 1. Прави сериозни впечатление липсата на допълнителна квалификация освен основното висше образование, предпоставка за разпределение в сферата на образованието. Магистърска степен имат едва 14 % от изследваните директори, а докторска – само 5,71 %, което означава че самите ръководители на учебни звена за перманентно образование не прилагат в собствената професионално поприще идеите са учене и развитие през целия живот. По-задоволително е положението по отношение на два други критерия – повечето кадри имат основна компютърна грамотност – 97,14 %, а също така и познания по един чужд език – 74,29 %. Би могло още да се желае и по отношение на още два сериозни елемента от подготовката на въпросните мениджъри, а именно познанията по втори чужд език и напредналата компютърна грамотност, чиято важност през 21 век е безспорна и обосновката за това е по-скоро излишна.

<sup>458</sup> Въпроси на образователния мениджмънт, 2009, стр. 18

<sup>459</sup> Организация и управление на алтернативното училище - Дипломна работа, 2014, стр. 81

<sup>460</sup> пак там, стр. 79

Водещ акцент на проведеното изследване бе установяването на основните затруднения, с които се сблъскват реално директорите и факторите, които оказват влияние върху управлението на АУ. Мнението на анкетиранияте е представено на Фигура 2. Всички фактори са съществени и въздействат комплексно върху дейността и ефективното функциониране на АУ. От тях най-сериозният е, че обучаемите, даващи смисъл на съществуването на изследваната институция, се намират обикновено по-далече от единственото във всеки окръжен център АУ. Обикновено интересът при записванията е голям, но в последствие по финансови, лични и семейни причини географската отдалеченост се оказва решаваща за натрупване на голям брой отсъствия и незавършване на обучението.



Фигура 2 - Фактори намаляващи ефективността на АУ<sup>461</sup>

Друг сериозен проблем, на който трябва да бъде обърнато внимание е липсата на инструменти за мотивиране на персонала за активна и иновативна дейност, за положителен принос и пример в организационната култура, подкрепата на обучаемите и съпричасността към идеите на ПО и АУ.

В тази връзка са посочени още 2 сериозни трудности - ограничените пълномощия на директора и формалното отношение към работата на много учители и консултанти. Ограничените правомощия на директора на АУ стесняват до голяма степен възможностите за реализиране на нови инициативи, въпреки че законодателят до голяма степен ги препоръчва<sup>462</sup>. От друга страна, нежеланието за инициативност на персонала или дори само за участие в извънкалсни мероприятия също остават защитени и извън възможностите му да ги наложи по административен път. Такова поведение на пасивност и безразличие се поражда или от прекалената осигуреност на персонала (постоянните държавни служители) или от прекомерната несигурност при работещите на хонорар за определен период от време. Очевидно е, че мерки в тази посока са необходими изобщо в сферата на образование, но в нашия случай тромавото консервативно

<sup>461</sup> пак там, стр. 94

<sup>462</sup> Υπουργική απόφαση ΥΠ' ΑΡΙΘ. 269, Οργάνωση και λειτουργία των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας, 2008, чл. 2, 3 и 5

функциониране е решаващо за съществуването на АУ на локално ниво за всеко конкретно учебно заведение и като институция изобщо.

Друг важен параметър са пропуските в политиката на Министерството на образованието на Република Гърция, по отношение на обективността, адекватността и актуалността на политиките и мерките, които се прилагат. Това създава несигурност и значително ограничава кретивността и инициативността на работещите в АУ.

## 6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За подобряването на дейността и ефективността на УВВ и повишаването качеството на предлаганата услуга са необходими много мерки, при това неотложни. Най-съществените посоки, където се налагат промени са прилагането на иновации, инициативи, отворени към обществото, намаляване на текучеството и увеличаване броя на успешно завършилите, изграждане на позитивна и креативна организационна култура, задължително перманентно образование и квалификация на целия персонал, директор, учители и консултанти, наличие на подходящи инструменти за мотивация и стимулиране на персонала и адекватното им използване, което предполага квалификация на директора и в тази област.

Обучаемите трябва да бъдат в крак с прогреса и времето, в което живеем. Престоят им в АУ трябва да бъде приятен, интересен, динамичен и богат на впечатления, напълно различен от рутината и строгостта на формалното образование. Необходимо е предоставяне на възможност за обучение на индивидуален план, дистанционно провеждане на част от обучението и финансова помощ за живеещите в отдалечени райони. От друга страна усилия трябва да бъдат насочени и за поддържане на позитивна атмосфера, съпричасност към идеите на АУ, по-гясна специализация и постоянството на кадрите, тяхното пълноценно използване и възнаграждение. Само така училището бъде прието и ефективно и ще има обществения принос, който се очаква от него.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] ΓΓΔΒΜ., Εθνικό Πρόγραμμα Δια Βίου Μάθησης (2013-2015) Στρατηγικό Πλαίσιο. Αθήνα: ΓΓΔΒΜ, 2013
- [2] Ρούσσος, Σ., και ομάδα, Πολιτικές και οικονομικές επιπτώσεις της σχολικής διαρροής σε τοπικό επίπεδο. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, 2010
- [3] Υπουργική απόφαση ΥΠ' ΑΡΙΘ. 269, Οργάνωση και λειτουργία των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας. (16 /01/ 2008). ΦΕΚ 34, τεύχος δεύτερο. Αθήνα
- [4] Гюрова, В., Георгиева В., Божилова В., Кривидарева, Б., Въпроси на образователния мениджмънт. ЕКС-ПРЕС, 2009
- [5] Дебренлиева - Куцуки, А., Организация и управление на алтернативното училище - Дипломна работа. Благоевград: ЮЗУ "Неофит Рилски", 2014
- [6] Европейска комисия., Стратегия за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж. Брюксел: Европейска комисия, 2010
- [7] Европейска комисия., Съвместен доклад за 2015 г. на Съвета и на Комисията относно прилагането на стратегическата рамка за европейско сътрудничество в областта на образованието и обучението („Образование и обучение 2020“). Официален вестник на Европейския съюз, С 417/25, 2015
- [8] Министерство на образованието и науката., Национална стратегия за учене през целия живот за периода 2014-2020 година. София: Министерски съвет на Република България., 2013
- [9] Министерство на образованието и науката., Национална стратегия за повишаване на грамотността (2014-2020). София: Министерски съвет на Република България., 2014
- [10] ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „НАУКА И ОБРАЗОВАНИЕ ЗА ИНТЕЛИГЕНТЕН РАСТЕЖ“. (27/ 09/ 2016 ). Свалено от Министерство на образованието и науката на Република България: <http://sf.mon.bg/?go=news&p=detail&newsId=419>