

## Рецензия

От проф. д-р Петър Димитров Балкански – гост преподавател в Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград

На дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ в област на висшето образование „Педагогически науки“ по професионално направление

1.1 „Теория и управление на образованието, докторска програма „Управление на образованието“

**Автор:** Елеонора Стоянова Лилова

**Тема:** „Сравнителен анализ на дейността на директора като мениджър и лидер“

**Научен ръководител** – проф. д. п.н. Пламен Радев

\* \* \*

### ***1. Общо описание на представените материали***

Със Заповед № Р 33 – 1834/28.04.2016 г. на Ректора на Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“ (ПУ) съм определен за член на научното жури за осигуряване на процедура за защита на дисертационен труд на тема „Сравнителен анализ на дейността на директора като мениджър и лидер“ за придобиване на научна степен „доктор“ в област на висше образование „Педагогически науки“ (1), професионално направление „Теория и управление на образованието“ 1.1, по докторска програма „Управление на образованието“. Автор на дисертационния труд е Елеонора Лилова, докторантка на самостоятелна подготовка към катедра „Педагогика и управление на образованието“ с научен ръководител проф. д.п.н. Пламен Радев от Педагогическия факултет към Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“.

Представеният от Елеонора Лилова комплект от материали на хартиен носител е в съответствие с чл. 36 (1) от Правилника за развитие на академичния състав на Пловдивския университет и образец „Рецензия“ за „доктор“ на университета.

Докторантката е приложила дисертационен труд на книжен и електронен носител, автореферат на книжен и електронен носител и шест авторски статии, свързани с темата и съдържанието на дисертационния труд.

Като съставна част на комплекта от материали е представено **Приложение**, което съдържа инструментариума и статистическата обработка на резултатите от проведеното емпирично изследване в обем от 84 страници.

### ***2. Кратки биографични данни за докторантката***

Елеонора Лилова е завършила висше образование в Софийски университет „Св. Кл. Охридски“, специалност „Предучилищна педагогика“. Придобива различни допълнителни професионални квалификации и курсове: едногодишен курс по начална

училищна педагогика, курс за квалификация по английски език, курс по ранно чуждоезиково обучение и чуждоезикови компетентности, курс за продължаваща квалификация за работа в екип, курс в ДИУУ по информационни технологии в обучението и базови специфични компютърни умения, мултикултурно образование за учители по английски език, курс по диагностична дейност, курс по мениджмънт на проекта, магистърска програма по управление на персонала – катедра „Социология“ на Философски факултет на СУ „Св. Климент Охридски“, придобива първа квалификационна степен по английски език, преминава обучение през различни краткотрайни семинари в Националния институт за обучение и квалификация в системата на образование към МОН. Непрекъснато учи и завършва допълнителни квалификации и обучения, тип краткотрайни семинари и курсове у нас и в чужбина – Полша, Великобритания, Ирландия. Завършва магистърска програма по образователен мениджмънт в СУ „Св. Кл. Охридски“. И накрая – докторантска програма „Управление на образованието в педагогически факултет при Пловдивския университет „Паисий Хилендарски“.

Трудовата дейност на докторантката е разнообразна и богата. Нейната трудова кариера започва като информатор в Дирекция „Културно – историческо наследство“ – гр. Пловдив (1988 – 1989 г.). Последователно работи като начален учител в 47 СОУ „Хр. Г. Данов“ – гр. София; учител по английски език в 66 СОУ „Филип Станиславов“ – гр. София; 2 СОУ „Акад. Емилиян Станев“ – гр. София – начален учител с английски език и координатор на проект по програма „Коменски“; Център за контрол и оценка на качеството на образованието. Директор е на 52 ОУ „Цанко Церковски“ – гр. София; Регионален инспекторат по образованието – гр. София; експерт – бучител по проекти; РИО – гр. София – работи по проект. В момента работи кат одиректор на 2 СОУ „Акад. Ем. Станев“ – гр. София.

### ***3. Актуалност на проблематиката и целесъобразност на поставените цели и задачи***

Темата на дисертационното изследване е непосредствено свързана с проблематиката на образователния мениджмънт, образователното лидерство и образователна администрация като теория и практика. Дисертационния труд е фокусиран върху спецификата на ролите на училищния директор като ръководител, мениджър, лидер, администратор и педагог. Тези научни категории са основополагащи за управленската наука. Ако за общата теория на управление има по-голяма яснота за същността и характеристиките на тези понятия, то за управлението на образованието съществуват противоречиви схващания за тяхната същност, роля и функции.

Разкриването на специфичната роля на училищния директор като субект на управление в ролята му на мениджър и лидер, администратор и ръководител има важно теоретично и практическо значение за образователния мениджмънт като научно обособен клон на управленската наука и относително самостоятелна научна дисциплина. Без научна яснота за спецификата на училището като организация и на

управленските роли на училищния директор не може да се разкрие спецификата на управленския процес и управленската дейност в училище.

Ръководейки се от тези съображения, докторантката внася своя теоретичен принос за разкриването на диференциацията – специфика на тези управленски категории и на тази база посочва техния образователен контекст.

В българската новоизграждаща се научна дисциплина, какъвто е образователния мениджмънт, има голяма потребност от подобни научни изследвания, каквато е настоящата дисертация. Убеден съм, че този дисертационен труд ще бъде един от ориентирите със своята актуалност, теоретична и практическа значимост, с новаторството и евристичността си. Дисертантът добре познава и интерпретира общата управленска теория и прави успешни опити за нейния трансфер в сферата на образованието. Това характеризира дисертационния труд и неговия автор като забележим фактор в развитието на образователния мениджмънт и системата на управление на образователните институции.

#### ***4. Познаване на проблема***

От биографичната справка на докторантката става ясно, че тя е **учещ човек**. Няма година, тя да не е завършила определена продължаваща подготовка и квалификация, и то не каква да е, а иновативна, изпреварваща.

Ако съдя от биографията и от ползваните литературни източници и информационни материали, изброени в дисертационния труд и тяхното научно интерпретиране, нямам основание да се съмнявам в компетентностите, информираността и задълбоченото познаване на изследваните от докторантката проблеми.

#### ***5. Методика на изследването***

При избора на методиката на изследването ярко се откроява изследователският почерк на докторантката, който е съобразен с целите и задачите на изследването. И в избора на методика на емпиричното изследване се откроява нейния подход. Новаторството аз го виждам в избора на **изследователския инструментариум**, чрез който се постига „палитра от информация за стиловете и ролите на директора на училището“ (стр. 111), т.е. съвместно използване в едно изследване на няколко изследователски инструмента:

- Въпросник за изследване на мениджърския стил, според „X – Y теориите“, с които се изследват учителите;
- Тест за изследване на видовете лидерски стил, предназначен за изследване на мнението на училищните директори;

- Въпросник (модел) за оценка на стила на ръководство, което си състои от две части – твърдения за изследване на мнението на учителите и методика за самооценка на стила на ръководство, предназначена за училищните директори.

Този изследователски модел, състоящ се от набор от инструменти, е предназначен за различни фокус - групи респонденти, допринася за диагностициране и установяване на видовете стилове на мениджъра и лидера, разграничава стиловете на ръководство на училищния директор в двойствената им роля на мениджъри и лидери. Наборът от инструменти поставя изследваните респонденти „мислено в различни ситуации чрез избора на твърдения в трите инструментариума“ (стр. 112).

Към всичко това може да се прибави и факта, че използваната от докторантката методика и инструменти са многократно апробирани от редица чуждестранни изследователи, което дава възможност за сравнимост и съпоставимост на различни изследвания по този начин.

Предметите на изследване с всеки един от инструментариумите (№ 1, № 2 и № 3) са различни. Различни са и респондентите:

- Инструментариум № 1 – автор Алан Чапман. Състои се от две части. Изследва учители и проучва мениджърския стил на директорите.- според Теория „X“ и Теория „Y“ с първите 15 твърдения (нагласи) се проучва **реалния** стил, а втората група твърдения изследва **желания** стил според това, какво е възприятието и отношението на мениджъра към задачите и хората.
- Чрез Инструментариум № 2 се изследва лидерския стил, който е разработен от екип, регистриран в Англия – Уелс. Тестът е представен в електронен ресурс на английски език. Чрез въпросника се установяват лидерските стилове, според Теорията на ситуационното лидерство и диференцире респондентите според техния лидерски стил – директивен, делегиращ, наставнически и подпомагаш (стр. 114);
- Инструментариум № 3 съдържа два въпросника под общото наименование „Методика за оценка на стила на ръководство“, създаден от Центъра по психология – Нагвал. Първата част на методиката характеризира качествата на мениджъра като ръководител. Втората част на методиката е предназначена за **самооценка** на стила на управление на директорите като ръководители.

**Респонденти** на Въпросник № 1, част 1, Въпросник № 3, част 1 са учители и възпитатели от три столични училища и обхваща 150 респонденти. Според **позицията**, която заемат в училищата респондентите, се разпределят както следва: главен учител – 13, старши учител – 98, учител – възпитател – 27, младши учител – 12. Според **пола** респондентите учители се разпределят по следния начин: мъже – 19, жени – 131.

Респондентите на Въпросник № 2 и Въпросник № 3 – втора част са 100 директори от 58 основни училища и 42 – от средни общообразователни училища от гр. софия и страната; според населеното място: 38 от столицата, 62 от областни и

общински градове и 9 – от села. Според образованието – 4 бакалавър, 95 – магистър и 1 доктор. А според възрастта, респондентите – директори са, както следва: до 30 г. – 1 бр.; 31 – 35 – 6 бр.; 36 – 40 г. – 11 бр.; 40 – 45 г. – 29 бр.; 46 – 50 г. – 30 бр.; 50 – 55 г. – 21 бр. и от 55 – 60 г. – 2 бр.

Поради сложността на методиката на изследване, докторантката разработва и прилага към дисертационния труд специално **Приложение** на използваната статистическа методика за обработка на резултатите от изследването и тяхното количествено и качествено интерпретиране в обем от 84 страници.

#### ***6. Характеристика и оценка на дисертационния труд***

Дисертационният труд съдържа 232 страници. Текстът е структуриран в увод, четири глави, изводи, препоръки, заключение, списък с използвана литература и приложение. Дисертацията включва 131 фигури и 152 таблици и 6 страници библиография. Цитираните заглавия на литературните източници са 101, от които 22 на кирилица, 62 – на латиница и 19 интернет източника. Към дисертацията има и допълнително приложение в обем от 84 страници, където са приложени методики и инструментариум за проведеното емпирично изследване.

Дисертационният труд е обсъден на разширено заседание на катедра „Педагогика и управление на образованието“ на Педагогическия факултет при ПУ „П. Хилендарски“.

#### **Структура на дисертационния труд:**

В **увода** са обосновани актуалността на проблема, мотивите за избора на темата на дисертацията, посочени са обектът, предмета, целта, задачите и хипотези на изследването.

В **първа глава** са диференцирани основни понятия, които се използват в теорията на управлението на образованието (образователен мениджмънт): управление, мениджмънт, лидерство, администрация. Цитирайки различни автори и литературни източници в тази част на дисертацията, докторантката описва същността на всяко от посочените понятия и откроява сходствата и различията между тях. Направени са сполучливи авторски обобщения и изводи за всеки термин, където се откроява нейната позиция и определение за всяка категория. Описват се компетентностите, качествата на мениджъра и лидера, стиловете на управление на мениджъра и лидера, както и стиловете на ръководство.

Във **втора глава** са представени същността на категориите „лидер“ и „лидерство“. Описани са лидерските теории и лидерските стилове, разгледани са моделите на лидерството. Направен е анализ на лидерските компетентности и лидерски умения.

В **трета глава** се описват компетентностите на училищния директор, неговия статут, роли и функции, посочени са за сравнение длъжности характеристики на

чуждестранни директори в САЩ и Русия; описани са компетентностите на директорите и процедурата за техния подбор и назначаване.

**Четвърта глава** съдържа дизайна на емпиричното изследване, методиката на изследването; изброени са изследователските етапи и е направен статистически анализ на резултатите.

### ***7. Приноси и значимост на разработката за науката и практиката***

Съдържателният анализ на научните и научно – приложните постижения на дисертационния труд позволява да се открият някои основни постижения, научни приноси и практическо значение на дисертационното изследване. За тази цел те могат да бъдат обособени в две групи: 1) научно – теоретични приноси и 2) практико – приложни приноси.

Като оценявам обективността на самооценката на докторантката за приносните измерения на разработката, подкрепям нейната самооценка в този контекст.

#### **Научно – приложни приноси:**

- Разработен е обстоен, прецизен и целенасочен теоретичен обзор за училищния директор като мениджър и лидер и неговите компетентности;
- Подбран и апробиран е модел на инструментариум за емпирично изследване на управленските стилове, който като такъв не е използван в българските условия;
- В рамките на изследването на емпиричното ниво са установени стиловете на ръководство, лидерство и менижиране на директорите в училището.

#### **Практико – приложни приноси:**

1. Подготвеният модел (рамка) на трите инструмента за оценка на стила на директора може да се използва като универсален модел за изследване и развитие на управленските стилове в едно училище. Намира се в електронен и хартиен вариант и е готов за използване от училищните организации;
2. Получените резултати и практически изводи допринасят за създаването на цялостна картина на мениджърското и лидерско поведение на директора и цялостен организационен контекст за разбиране и интерпретиране на директора и ръководителя. Те имат ясно приложно значение за директорите в училище като средство за самопознание, отправна точка за изграждане и развитие на училищни организационни поведенчески стратегии, обучение на ръководството, развитие на компетентности, за изследователите на теоретични проблеми на мениджмънта и лидерството, за организационното поведение, както и за развитие на човешките ресурси и за преподавателите, които могат да опознаят и осъзнаят управленските стилове на директора;

3. Изработеният авторски модел за реинженеринг на нови длъжностни нива, ангажирани в мениджърски и лидерски екипи на директора е подходящ пример за развитие на персонала. Чрез преразпределение на задълженията и отговорностите на учителския състав по този пример, директорът може да изгради своя система за вертикално и най-вече хоризонтално развитие на педагогическите специалисти на училищно ниво в духа на иновационното лидерство.

#### **8. Преценка на публикациите по дисертационния труд**

Отзвукът от дисертационното изследване намира практическо проявление в шест публикации (5 статии и 1 доклад от научно – приложна конференция). Една от статиите е посветена на управление на качеството на образование, а останалите 5 съдържат теми, идеи и резултати от дисертационното изследване. Материалите са публикувани в електронни издания (електронно списание „Продължаващо образование“ на ДИУУ на СУ „Св. Кл. Охридски“) и др. периодични издания. Публикациите отразяват въпроси, като: разграничаване на ролите, уменията и компетенциите на училищния директор като мениджър и лидер, като администратор и ръководител; обосновава необходимостта и създаването на „авторски модел на реинженеринг на длъжностите за изграждани на мениджърски (ръководен) и лидерски (изпълнителски) и културно – образователен екип“ като иновативни структури с определен мандат към училищния директор извън традиционния административен директорски и/или управителен екип (съвет). Тази идея заслужава внимание и подкрепа. Тя може да бъде подкрепена, обогатена и развита, тъй като изпълва с реално съдържание екипния модел на управление на училището и да доведе до утвърждаването на автономността, екипността, съуправлението на училищната организация. Идеята открива пътя за изграждането на иновативни училища от такъв организационен тип.

#### **9. Лично участие на докторанта**

Проведеното дисертационно изследване е лично дело и участие на докторантката. Формулираните приноси и получени резултати са нейна лична авторска заслуга. Докторантката проявява добри умения и компетентности да анализира и интерпретира чужди идеи и емпирични факти. Служи си свободно и компетентно с използваните научни понятия. Добре използва научния апарат, което придава висок академичен стил на изложение на съдържанието на дисертационния труд. Свободно интерпретира и коментира чужди авторски идеи и емпирични факти.

#### **10. Автореферат**

Разработеният от докторантката автореферат на дисертационния труд съответства напълно на структурата и съдържанието на дисертацията. Отразва достоверно формулираните идеи, схващания и данни от проведеното емпирично изследване. Структурата на автореферата следва логиката на изложението на съдържанието на дисертационния труд. В този вид авторефератът може да се използва

като надежен източник на информация. Дисертантката притежава изградена способност и компетентност да синтезира информационни масиви в съдържателни съждения, изводи и препоръки.

### ***11. Бележки и препоръки***

Предвид иновативния характер на дисертационни труд, полезно ще бъде някои практически идеи, съдържащи се в изследването, и по-специално – утвърждаването на училищните директори като мениджъри и лидери, ролевият и екипният модел на училищно управление като иновативна организация, както и въпросът за компетентностният подход при подготовката и кариерното развитие на педагогическите специалисти да се имат предвид при разработването на държавния стандарт за статута на училищния директор като мениджър и лидер.

### ***12. Препоръки за бъдещето използване на дисертационните приноси и резултати***

Приемам дисертационния труд на Елеонора Лилова като завършен научен продукт, който обогатява научното наследство и налични публикации на българските автори по въпросите на образователния мениджмънт и училищното лидерство. Наред с теоретичните идеи, докторантът е богат на редица практически нововъведения, които могат да обогатят управленската практика в училище. Особено ценни са идеите, свързани с реализацията на компетентностния подход и на идеята за утвърждаване на екипния и ролевия подход при управлението на училищната организация, повишаване на корпоративния дух в училището и разкриване на нови пътища и перспективи за кариерно и професионално развитие на учителския персонал.

Като имам предвид научните приноси и високото качество на разработката, препоръчвам на нейния автор да я предложи за публикуване в електронен и книжен носител, за да може да се използва в системата за обучение на студенти по професионално направление „Теория и управление на образованието“ и за продължаваща професионална квалификация на директори и зам. директори от училища за развитие на екипния модел на управление на училището, както и за използване на методиката за емпирично изследване на училищния мениджмънт и лидерство.

### **Заключение**

Дисертационният труд „Сравнителен анализ на дейността на директора като мениджър и лидер“ съдържа научни, научно – приложни и приложни резултати, които представляват оригинален принос в науката и отговарят на всички изисквания на Закона за развитие на академичния състав в Република България (ЗРАСРБ), Правилника за прилагане на ЗРАСРБ и съответния Правилник на ПУ „Паисий Хилендарски“. Представените материали и дисертационни резултати напълно съответстват на специфичните изисквания на Факултета по педагогика, приети във връзка с Правилника на ПУ за приложение на ЗРАСРБ.



Дисертационният труд показва, че докторантката Елеонора Стоянова Лилова притежава задълбочени теоретични знания и професионални умения по научната специалност „Теория и управление на образованието“, като демонстрира качества и умения за самостоятелно провеждане на научно изследване. Поради гореизложеното, убедено давам своята положителна оценка за проведеното изследване, представено от рецензираният по-горе дисертационен труд, автореферат, постигнати резултати и приноси, и предлагам на почитаемото научно жури да присъди образователната и научна степен „доктор“ на Елеонора Стоянова Лилова в област на висшето образование „Педагогически науки“, професионално направление „Теория и управление на образованието“ 1.1, докторска програма „Управление на образованието“.

15.06.2016 г.

Рецензент: .....

Проф. д-р Петър Балкански