



ПЛОВДИВСКИ УНИВЕРСИТЕТ  
„ПАИСИЙ ХИЛЕНДАРСКИ”

---

ПЕДАГОГИЧЕСКИ ФАКУЛТЕТ  
КАТЕДРА “ПЕДАГОГИКА И УПРАВЛЕНИЕ НА ОБРАЗОВАНИЕТО”

**ЕЛЕОНОРА ЛИЛОВА**

**СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА ДЕЙНОСТТА НА  
ДИРЕКТОРА КАТО МЕНИДЖЪР И ЛИДЕР**

## **АВТОРЕФЕРАТ**

Дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен  
„доктор” в област на висше образование 1. Педагогически науки,  
професионално направление 1.1. Теория и управление на образованието

Научен ръководител: проф. д.п.н. Пламен Радев

Пловдив

2016 г.

Дисертационният труд съдържа 232 страници. Текстът е структуриран в увод, четири глави, изводи и препоръки, заключение, списък с използвана литература и приложения. Дисертацията включва 131 фигури и 152 таблици, 6 страници библиография. Цитираните заглавия на литературните източници са 101, от които 22 на български език, 62 на английски език и 19 интернет източника. Към дисертацията има и допълващи приложения с общ обем от 84 страници.

Дисертационният труд „Сравнителен анализ на дейността на директора като мениджър и лидер” е обсъден на разширено заседание на катедра „Педагогика и управление на образованието“ на Педагогическия факултет към Пловдивския университет „Паисий Хилендарски“ и насрочен за защита.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 11.07.2016 г. от 13:30 часа в Пловдивския университет „Паисий Хилендарски“.

Материалите по защитата са на разположение на Педагогическия факултет към ПУ „Паисий Хилендарски“.

Автор: Елеонора Стоянова Лилова

Заглавие: „Сравнителен анализ на дейността на директора като мениджър и лидер”

## **Обща характеристика на дисертационния труд**

### **Актуалност на проблема**

Проблемът в дисертацията представлява особен интерес за заемащите длъжността директор, за колективите на училищата, за управляващите, за научните среди и не само за работещите в образователната сфера, но все повече и за широката общественост. Темата за сравняването, анализирането и търсенето на ефективни мениджърски и лидерски подходи е актуална и защото управлението на училището няма аналог нито в педагогическата сфера, нито извън нея, което води до заключението, че трудът на педагогическият ръководител би трябвало да се разглежда като самостоятелна професионална област. Тази професионална област е управленска по същност, педагогическа по характер, и е изискваща познания и компетентности от почти всички сфери – икономическа, юридическа, образователна, здравна, социална, политическа, научна, философска, историческа, спортна, и каква ли още не. В дисертацията се извеждат изводи с практическа насоченост за управлението на училището и по-специално на директора като мениджър и лидер.

Значимостта на разглеждания в дисертационното изследван проблем е от особена важност и за развитието на училището като организация, тъй като личността на ръководителя и особеностите на личностната му, мениджърската и лидерска култура, се отразяват по естествен път на всички страни от живота и развитието на училището.

Основният проблем, който неявно е дефиниран в темата на изследването е извеждането на спецификата на ролите на ръководител, мениджър, лидер и администратор, които изпълнява училищният директор. Има ли противоречие в тях, има ли единство, съчетават ли се те, има ли доминиране на едната роля над другата, има ли игнориране на някоя (някои) от тях, как се възприемат тези роли от педагогическия персонал на училището.

### **Концептуална рамка на изследването**

За целите на настоящото изследване се приема, че директорът в училище изпълнява ролята не само на формален, но и на организационен лидер. Официалният лидер е член на организацията, който е получил/придобил власт по силата на своята позиция, за да влияе чрез своето ръководство върху другите членове на организацията за постигане на организационните цели. Той е всъщност назначено лице, което упражнява правомощията си като част от неговата роля в организацията. Формалният лидер е с функции на ръководител/мениджър, но и с такива на официален лидер. Като човек, който изпълнява тези две роли, той взема решения, планира, координира, контролира и оценява своите служители. Ръководителят провежда политика, изградена от организацията, но притежава собствен стил на управление, който се отразява върху цялостното функциониране на училището, определя насоките за работа и развитието му.

Директорът на училището може, и е добре, да бъде и организационен лидер. Това означава, че той е не само назначен на длъжност, но и показва лидерски качества и неформално изпълнение на лидерските роли, благодарение на своите умения и компетентности, без да използва за това формалната сила на властта и дадените му

правоомощия, които са необходими в други ситуации и процеси. Идеалният организационен лидер не трябва да доминира ярко и властово над останалите. Той трябва не само да ръководи хората, но и да им даде усещане за посоката за успешно постигане на организационните цели и следва да действа отговорно.

В много съвременни изследвания се акцентира върху културата на училището и влиянието/връзката на мениджмънта и лидерските стилове на директорите на училищата върху нейното прогресивно развитие. Съвсем естествено, че в дисертацията се търси разкриването на тази връзка, която е от съществена важност за ефективността и качеството на училищното образование.

### **Обект, предмет, цел, задачи, хипотези и методи на изследването**

**Обект** на дисертационното изследване са основните страни от поведението и дейностите на училищните директори като мениджъри, лидери, ръководители и администратори.

**Предмет** на дисертационното изследване са мениджърските, ръководните и лидерските роли и стилове на училищните директори.

**Целта** на разработката е да се изследват посочените роли и стилове в сравнителен аспект.

С оглед постигане на така формулираната цел са конкретизирани следните **задачи**:

1. Да се представят теории и подходи за обяснения на мениджмънта, лидерството, ръководството и администрирането.
2. Да се покажат сходствата и различията между лидерски стил, мениджърски стил и стил на ръководство, компетентностите на мениджъра и лидера, качествата на мениджъра и качествата на лидера.
3. Да се изследват със съответните инструменти не само лидерските и мениджърските стилове, но и да се извърши сравнение на дескрипторите за тяхното описание, за описание на съответните компетентности и качества.
4. Да се формулират изводи и препоръки за практиката на вътрешния училищен мениджмънт.

**Първа хипотеза** на изследването е, че в управленската практика на училищните директори преобладават стиловете на ръководство и мениджиране.

**Втората хипотеза** на изследването е, че в управленската практика на училищните директори доминира ролята на лидер и лидерските стилове.

**Третата хипотеза** на изследването е, че в управленската практика на училищните директори надделяват администрирането и административните функции.

**Четвъртата хипотеза** на изследването е, че в управленската практика на училищните директори са разпределени балансирано ролите на ръководител, мениджър, лидер и администратор.

Използваните **методи на изследване** са: теоретичен анализ на информационните източници по проблема; контент-анализ на дескрипторите за извеждане на стилове, компетентности и качества; въпросник за установяване на лидерския стил на общинските директори; въпросник за установяване мениджърските стилове; въпросник за наличието и доминирането на съответните роли на училищните директори; контролна анкета и интервюта; методи за статистическа обработка на резултатите от изследването.

**Контингент** на изследването са директори на общински училища в гр. София и страната. За установяване на стила на ръководство се изследва освен мнението на директорите и мнението на учители по избран изследователски инструментариум, посочен в Приложението.

### **Структура на дисертационния труд**

Дисертацията се състои от увод, четири глави, изводи и препоръки, заключение, списък на използваната литература и шест приложения. Обемът на основната част на дисертационния труд е 232 страници, а на приложенията – 84 страници.

В **увода** се обосновава актуалността на проблема. Мотивира се избора на темата на дисертацията. Посочват се обектът, предметът, целта, задачите, хипотезите на дисертацията, методите за изследване, както и контингентът.

В **първа глава** се дефинират термините, основните категории в теорията на мениджмънта. Прави се описание на съвременния проблем за училищния директор като мениджър. Описват се същността и особеностите на компетентностите и уменията на мениджъра. Разкрива се многообразието на феномена, изброяват се различните видове стилове на мениджъра и стиловете на ръководство. Прави се анализ на научните литературни източници по проблема. Описват се качества на мениджъра. Специално място е отделено на администрирането между мениджмънта и ръководството. Отбелязва се, че според изследователите на проблема, качеството на управлението влияе върху развитието на организацията и засяга цялата училищна общност.

Във **втора глава** се описва същността на категориалния апарат лидер и лидерство. Преминава се през теориите за лидерството и теориите за лидерските стилове. Разглеждат се моделите и тенденциите в развитието на образователното лидерство. Прави се анализ на компетентностите, необходими за водене на организацията, както и на глобалните, специфичните, личностни и социални лидерски компетентности. Представя се палитрата от уменията на лидера. Предлага се списък с това какви качества следва да притежава съвременния лидер.

В **трета глава** се описват компетентностите на училищния директор. Разглежда се статута и какви функции изпълнява директора според утвърдената рамкова длъжностна характеристика от министъра за директор на общинско училище, както и примерни длъжностни характеристики на американски директори, на директори във Валдорфско училище и на директор в училище в Русия. Задълбочено се описват компетентностите на училищните директори като отделна тема в мениджмънта на образованието и на училището, и процедурните правила за заемане на длъжността „директор” на общинско училище.

**Четвърта глава** съдържа дизайн на емпиричното изследване – методиката на изследването и анализ на получените резултати. Изброяват се процедурата на изследователската работа – хода и етапите, през които преминава научното изследване, както и изборът, подготовката и адаптирането на изследователския инструментариум от три въпросника и контролна анкета на изследването. Представя се статистическата обработка, анализират се получените резултати и изводи от извършените изследвания. Предоставя се авторски модел за реинжинеринг на учителските длъжности и изграждане на нови длъжностни нива на мениджърски и лидерски екип на директора.

**Изводите и препоръките** са свързани с представяне на профила на ефективния директор-ръководител-мениджър-администратор-лидер, както и с изискванията към личността и професионалните му качества и момпетентности. За организацията и осъществяването на дейностите в училище за подпомагане на управленския стил и поддържането на благоприятна организационна култура и развитие са изготвени конкретни препоръки към директорите.

В **заключението** се обобщават резултатите от цялостната работа на автора, посочва се, че поставените задачи са изпълнени, целта е постигната и е потвърдена четвъртата изследователска хипотеза. Обобщава се необходимата симбиоза на мениджъра и лидера в дейността на училищния директор като предпоставка за ефективно управление на училищната организация.

Списъкът на използваната **литература** съдържа всички използвани и цитирани източници.

**Приложенията** съдържат: трите въпросника в оригинал на чужд език; трите въпросника, адаптирани и преведени на български език; таблици с относителните и абсолютни стойности, както и пълна дескриптивна статистика на обработените резултати.

## **Резюме на съдържанието на дисертацията**

### **Първа глава. Училищният директор като мениджър**

#### **Основни категории в теорията на мениджмънта**

Разглеждат се някои категории в теорията на мениджмънта и в теорията на мениджмънта на образованието.

**Концепциите за мениджмънта** са основно две:

В първата мениджмънтът се разглежда като институция. Мениджъри имат право да се наричат всички членове на организацията, които имат отговорността да са ръководители на различни равнища в нея (действащи лица без капитал), заедно със собствениците, легитимирани чрез капитала си.

Във втората мениджмънтът се разглежда като функция. Така мениджмънтът се представя като съвкупност от управленски функции за постигане целите на организацията – планиране, организиране, координиране, регулиране, контрол, мотивиране, логистика. Чрез тях се съгласуват основните дейности по ресурсно осигуряване, производство на продукти и услуги не само от бизнес организациите, но и от организациите, чийто продукт е обществено благо (напр. училищата).

Във всяка една организация има различни видове мениджмънт. Тези видове мениджмънт са обособени сегменти (зони) на дейността на мениджърите. Те са свързани или с продължителността на времето на мениджиране, с определени структурни звена в организацията и с големината на организацията.

**Мениджмънтът на образованието** от своя страна е: интегративна научна дисциплина на границите на науките за образованието и науките за управление, която има за предмет принципите, правилата, методите и формите за особеното функционално – творческо проектиране и управление на образователните процеси в образователното пространство: пораждащи, разпространяващи, интерактивни, комуникативни, акумулиращи, интерпретиращи, възпроизвеждащи, на развитие; реализация на вътрешни действия в образователните институции и процесите в тях, а така също и взаимоотношенията им с техните окръжаващи среди; практическа реализация на предписанията на мениджмънта на образование на национално, регионално, общинско и училищно равнище.

**Мениджмънтът на училището** (вътрешният училищен мениджмънт) като организация с идеална цел е: процес на непрекъснато интегриране на ресурси и задачи за постигане на определени организационни цели за постигане на качествен образователен продукт и услуги или решаване на значими проблеми в обществото за създаване на обществени блага; процес на ефективно постигане на организационни цели, посредством осъществяване на пет основни управленски функции – планиране, организиране, ръководство, контрол и промяна на училището; специфичен вид дейност, реализирана във времето за избор на прогресивно развитие на училището, въздействие върху обекта на мениджиране, интегриране на елементите до цялост в организацията, балансиране между икономичност, качество и ефективност, адаптиране на организацията към променяща се среда; разновидност на училищното управление при пазарни условия и в условията на делегиран бюджет; специфична човешка дейност за приемане на задължения и риск от човешките индивиди със съзидателна активност за постигане на желани събития и резултати в движението от входа към изхода на училището като организация.

Мениджмънтът на училището възприема в себе си много от общата теория на мениджмънта, но има и своя **специфика**:

- училището не е стопанска или бизнес организация т. е. дейностите в него не са свързани с получаване и разпределение на печалба;
- целите на училището са в интеграция и съгласие с най-общите държавни образователни цели, специфичните цели на учебните предмети, конкретните цели на външните форми на обучение и някои индивидуални цели;

- мениджират се различни функционални групи със статут на сътрудници, изпълнители и вътрешни потребители;
- генетична еднородност и претенции за самостоятелност на някои от функционалните групи – напр. учители и ръководство, както и голяма разлика във възрастта на участниците, съставляващи общността на институцията;
- размиване на отговорностите при вземане на решения и се дава приоритет на професионализма пред формализацията и специализацията;
- мениджира се субект на удовлетворяване на някои основни очаквания на хората в него (училището): придаване смисъл и творчески характер на дейностите в него, привлекателност, удовлетвореност и атрактивност на дейностите, ангажиращ и резултативен характер на дейностите, безопасност и комфорт, признание за ефективна дейност, личностно, професионално и кариерно развитие, качество на средата, процесите и резултатите.

### **Теории и модели за мениджмънта на образованието**

В дисертационния труд не се представят за обсъждане различните школи (направления) в мениджмънта: класическа, административна, бюрократическа, на човешките отношения, теория X и теория Y, за ситуационното управление, за стратегическо-целевото управление, системна теория, за управление чрез ценности, за непредвидеността и пр. Те са твърде известни и широко тълкувани в различни източници. Основните теории се класифицират в **шест модела на мениджмънт на образованието** – формален, колегиален, политически, субектен, неопределен и културен. Те се свързват с паралелните лидерски модели.

Представят се и **шестте значими форми на власт** в училищата: Позиционна власт. Власт на експертизата. Персонална власт. Власт чрез контрол на възнагражденията. Власт на принудата. Власт чрез контрол на ресурсите. Разглеждането на всички тези източници на власт води до заключението, че директорите притежават значителни ресурси на власт и влияние. Въпреки това, те не разполагат с абсолютна власт. Другите ръководители и учители също имат власт, произтичащи главно от личните им качества и опит и в зависимост от спецификата на длъжностните им характеристики. Тези и други източници на власт може да действат като контра баланс на позиционната власт на директора и контрола му върху възнагражденията, например.

### **Компетентностен подход в теорията на мениджмънта**

**Компетентностите на мениджъра** са неговите способности да изпълнява своите функции съобразно правилата, нормите и стандартите на високо ефективния мениджмънт. Трите **основни умения или компетентности** са: Технически умения. Умения за ефективни човешки взаимоотношения. Концептуални умения. В други публикации по темата се вижда следното подреждане, в което отново се наблюдава смесване на качества (черти) и компетентности:

**Общи компетентности:** етичност; отговорност; равноправно разпределение на работата; осведоменост за случаи на сексуален тормоз; надеждност в познаването на нормативите документи.



**Компетентности за управление на организацията:** Управляване на финансовите ресурси; Управляване на човешките ресурси; Управляване на технологиите; Стратегическо планиране; Управление на многообразието; Управление на промяната; Управление на знанията.

**Компетентности за управление на хората:** Лидерски умения; Умения за тимбилдинг; Умения за супервизия; Умения за отразяване и представяне позицията и работата на организацията по ясен, убедителен и организиран начин; Умения за оценяване на ефективност на хората; Умения за коучинг и менторство; Насърчаване на творчеството и иновациите; Умения за външна мотивация; Умения за морално изграждане на екипа.

**Компетентности за комуникация и сътрудничество:** Умения за взаимодействие с външни фактори на средата; Умения за управление на писане на документи от други; Презентационни умения; Умения за междуличностно общуване и комуникация; Умения за влияние и договаряне; Умения за управление на конфликти.

В множество други публикации се добавят още компетентности или умения, без да се прави особена разлика между двете категории: мултикултурна чувствителност, гъвкавост в управлението на множество приоритети, управление на крос функционални екипи, умения за работа под стрес, избор на подходящото време за убеждаване и презентиране, разбиране потребностите на потребителите, управление на качеството, управление на риска, балансиране между заинтересованите страни.

### **Стил на мениджъра**

Мениджърските стилове са характерни начини за вземане на решения и отношения с подчинените. Почти навсякъде се показват следните мениджърски стилове, които съвпадат донякъде с други подреждания на стилове (лидерски и на ръководство): автократичен; директивен; принудителен; консултативен; убеждаващ; демократичен; партисипативен; хаотичен; либерален или на ненамеса; патерналистичен (опекунски); сдружаващ стил; тренъорски или коучинг стил, делегиращ; прислужнически (servant) и др.

**Основно изискване** е мениджърите да не се придържат само в един стил, а да варират в тяхното използване в зависимост от ситуациите.

### **Ръководство на училището като организация**

Изясняването на същността на ръководството е необходимо, тъй като често то се приравнява на мениджмънта, управлението или администрирането. Такава позиция неприемлива, защото между тези явления съществува определена разлика. Стига се до там, че някой път организацията губи от своя потенциал, ако не в нея не се прави разлика между мениджмънт и ръководство. Качествата, които правят един човек добър лидер, често го превръщат в лош мениджър. А качествата, които правят един човек добър мениджър може да му попречат да се превърне в ефективен лидер. Поради това, наличието у даден човек на качества на ръководители съвсем не гарантира, че той ще бъде успешен лидер. За да бъде успешен, лидерът трябва да знае как да се избера подходящи мениджъри.

Неразбирането на неизбежната зависимост от мениджърите, с техните различни таланти, е довело най-ярките лидери да приключат своето влияние в света с фиаско и без никаква основа за успех в дългосрочен план. Оттук идва и заключението, че ръководството е добре да се опира на мениджмънта. Ръководителят е човек, който ръководи работата на другите и е лично отговорен за резултатите от нея. Един добър мениджър внася ред и последователност при извършената работа. В своите взаимоотношения с подчинените си, той се основава повече на фактите и поставените цели. Ръководителите са склонни да проявяват пасивно отношение към целите. Най-често те се ръководят от необходимостта да се ориентира по цели, които са поставени от друг и практически не ги използват за промяна. Лидери, напротив, определят свои собствени цели и ги използват, за да се промени отношението на хората към работата.

Ръководителите осигуряват постигането на целите от подчинените си, като контролират тяхното поведение и като реагират на всяко отклонение от плана. Лидерите изграждат своите отношения със своите подчинени на основата на доверие към тях, което ги мотивира и вдъхновява. Те поставят основата за доверие в груповата съвместна работа. **ръководството е:** официални и институционализирани субектни форми на поведение, чрез които се участва в управленските функции; специфичен клас от делово – предметни и трансформационни междуличностни взаимоотношения, насочени към постигане на целите и защитаване интересите на организацията; продължение на мениджмънта с формални средства (формален мениджмънт); съвкупност от лицата (екипа) с управленски функции.

**Стилове на ръководство** Стилът е особена форма на реализация на методите на мениджмънт в единство с личностните черти (характеристики) на мениджъра. Стилът на ръководителя е донякъде независим от конкретния повод, за който той би се проявил. Твърди се, че добрият ръководител, който съчетава в себе и формалния и лидерския статус би трябвало да комбинира различни стилове и да не използва само един такъв. Ръководството разчита по принцип на разпореждане и указване, насочване, поддържане, делегиране. Споделените по-долу стилове са всъщност една абстракция, идеални типове, които доста рядко се срещат в своите чисти форми и са в обхвата на някакъв континуум.

#### **Администрирането между мениджмънта и ръководството**

**Администрацията представлява:** органите на изпълнителната държавна и местна власт, на управление на организациите и учрежденията; длъжностните лица в тези органи, които упълномощено осъществяват оперативно управление и се изявяват юридически за официално представяне на организацията – ръководители, техните заместници, изп. директор, гл. счетоводител, водещ мениджър и пр. – т. е. линейни и функционални ръководители от всички нива; дейност на изпълнително-разпоредителните органи; тя е елемент от управлението, който реализира политиката на изпълнителната власт в организацията; страна от управлението от офис.

**Администрирането включва** изпълнението или управлението на процеси и вземане на решения, типични за съответния вид институция, както и ефективна организация на хора и други ресурси за насочване на преки дейности към общи цели и задачи. Тук може да се добави, че администрирането като цяло е гарантиране на стабилни и надеждни процеси, които поддържат ефективността в ежедневната работа.

Интересно е, че в някои организационни анализи, мениджмънтът се разглежда като подмножество на администрирането, което по-специално свързано с техническите и оперативните аспекти на една организация, различни от изпълнителната или стратегически функции. **"шестте елемента на администрацията"**: планиране; организиране; координиране; ръководене, насочване (командване); контрол; бюджетиране.

Обикновено **разликите** между администрация и мениджмънт се определят по следния начин: Администрация: загриженост за определяне на целите и основните политики на организацията. Мениджмънт: въвежда в действие, на политики и планове, определени от администрацията.

**Качествата на мениджъра** са относително постоянна и устойчива форма на универсално или индивидуално проявена съвкупност от личностни характеристики, които повлияват (въздействат) на поведението, както в определени ситуация, така и в неговия (на поведението) континуум. Качествата на мениджъра и на човека изобщо се делят на личностни, интелектуални, морални, социални, емоционални, физически и пр. Те могат да бъдат унаследени и придобити. Втората част на това твърдение дава основание, че качествата могат да се формират и развиват под влияние на средата, обучението, възпитанието и културата в която се живее. Това дава определена доза оптимизъм и за възможностите на само изискванията, които си поставят и изпълняват мениджърите. В последните години се открояват множество публикации, в които се разглеждат положителните и желани черти на мениджъра. Тяхното изброяване ще покаже не само тенденциите в извеждането им, но и вече констатираното **смесване** на качества, умения и компетентности (личностни качества, професионални качества, комуникативни качества и умения за взаимоотношения).

## **Втора глава. Училищният директор като лидер**

### **Категориален апарат – лидер и лидерство**

Директорът в училище е особен вид лидер. Той управлява пряко педагогическия и непедагогическия персонал, а задачата му се усложнява с непрякото управление на учениците и влияние върху техните родители, като издава заповеди, организира и ръководи, координира и контролира дейности и процеси в цялата училищна общност. Затова за изпълнение на длъжността са му необходими знания от науките за образованието, от различните психологически направления, от теорията на мениджмънта, и от социологията, от икономиката и др.

Директорът на училището е длъжен да прилага държавната и регионална политика, да управлява бюджет, но и да преподава, учителства. Комплексността от изисквания за длъжността на директора на училище произлиза от икономическите, трудово-правните, управленски и педагогически компетентности, които е необходимо да се притежават от училищния мениджър.

И ако преди години за директори на училища се издигаха добри учители, то днес вече е факт, че не всеки добър учител, може да се превърне в добър директор/ръководител. Именно затова в последните години се осъзнава необходимостта

от специално обучение на учителите в управление, за да се подготвят специално кадри за училищни директори. В резултат на това, обучените учители имат шанса да повишат ефективността и качеството на училищния мениджмънт и да отговарят на изискванията за ръководене на съвременното училище.

Все още е трудно се възприема учител, който е израснал в длъжност директор. От една страна, в общия случай той „до вчера“ е бил учител, издигнал се от учителския колектив и носи белега на учителския труд, неговите порядки, манталитет и култура. От друга страна, „до вчера“ директорът е управлявал ученици, а от днес следва да управлява възрастни и то с различни нива на експертиза в своята област. В очите на колегите си той е възприет „като един от нас“, а в очите на учениците и родителите „като един от учителите“. Именно новата ситуация, в която училищният лидер е поставен, изисква от него да отговаря и влиза в нова роля – ролята на управленец, водач на другите, мениджър на цялото училище.

До сега в света не съществува общоприето определение за това какво е лидерство. Този феномен занимава човешката мисъл не от вчера, но през различните културно-исторически периоди на развитие се изменя както отношението към самия феномен, така и начините и средствата, които се използват при опита той да бъде обяснен.

Според обобщаването на различните мнения, то **лидерството е**: процес и дейност за осъществяване на непринудена власт, ръководство и влияние в групата, вследствие на съвкупност от качества, способности и компетентности; междуличностно взаимодействие с последователите, което се актуализира в определени ситуации чрез общуване и комуникации; трансформиране на хората и организациите за повишаване на тяхната ефективност; мотивиране и стимулиране на последователите да разменят успешна работа срещу различни видове възнаграждения; субординиране на позициите на последователите в зависимост от техните ценности и приноси; процес на обединяване на персонала, създаване на спокойна обстановка, делови отношения и оптимални условия за работа, използване на знанията, уменията и опита на всеки човек за постигане целите и развитието на училището; механизъм, който поддържа в равновесие цели, структури, функции и подкрепления в равновесие; система от взаимоотношения в групата, чрез която лидерът поема инициативата и отговорността от последствията за нейните действия.

Новата тенденция в лидерството е наличието по-висока зависимост на лидера от компетентностите, иновациите и претенциите на групата.

### **Теории за лидерството**

Теориите за лидерство представляват система от изказвания, които имат претенциите да го обяснят като реално явление. Както всяка теория, те са една хипотеза за неговата същност, а тяхната съвкупност ни представя една конкурираща се картина за разбирането му. Теориите за лидерство не бива да се бъркат с теориите за лидерските стилове. Разглеждат се последователно Теория за „великия човек“, Теория за чертите Атрибутивна теория за лидерството, Поведенческа теория за лидерството, Теория за непредвидеността на лидерството (ситуационна теория за лидерството) и т.н.

## Теории за лидерските стилове

**Лидерският стил** обикновено се определя като специфичен начин и подход да се влияе за предоставяне на насоки, за изпълнението на плановете, за мотивиране и вдъхновяване на хората. Преди да бъдат изяснени посочените по-долу лидерски стилове е необходимо отново да се напомни, че в литературата по този въпрос няма единомислие и често лидерските стилове се оказват стилове на ръководство, стилове на мениджъра и обратно.

**Теориите лидерските стилове** са все пак система от обобщени хипотетични изказвания за неговата природа. Разглеждат се следните теории: Поведенчески теории за лидерския стил, Теория на Курт Левин, Теорията на Tannenbaum & Schmidt, Теория на американския педагог и организационен психолог Ренсис Ликерт, Теория на R. Blake и J. Mouton, Ситуационните теории за лидерството, Теория за трансформационното лидерство, Теория за транзакционното лидерство и т.н.

**Модели на образователното лидерство.** Разглеждат се: Мениджърски модел на лидерство; Партиципативен модел на лидерство; Модел на транзакционно лидерство; Модел на постмодерното лидерство; Моделът на непредвидимия лидерски стил, както и Моделът на моралното лидерство.

Прави се следното **обобщение**: Шестте модела за мениджмънт (посочени по-горе в първа глава) и за лидерство, разгледани в дисертацията, представляват различни начини за поглед върху образователните институции. Всеки “екран” предлага ценна информация за характера на мениджмънт и лидерство в областта на образованието, но нито един от тях не осигурява пълна картина. Шестте теории/модела са с валидни анализи, но значението им варира в зависимост от контекста. Всяко събитие, ситуация или проблем може да бъде разбрано с помощта на един или повече от тези модели, но нито една организация не може да се обясни с помощта на само един от тях. Няма единна перспектива, която може да представи общата рамка за нашето разбиране на образователните институции. Търсенето на един всеобхватен модел или теория е опростенческо и не може да очертае тънкостите на решенията и процесите в сложните организации.

Шестте модела се различават по своите решаващи измерения, но взети заедно, те предоставят цялостна картина на естеството на мениджмънта в образователните институции.

Що се отнася до практиката, то директорите на училищата се призовават да развият “концептуален плурализъм” и да прилагат динамично различните модели. Това може да стаен чрез диагностично разчитане на ситуациите и критична оценка на значимостта на различните интерпретации в резултат на диагнозата.

Независимо от моделите, то добре е да се направят **изводи за разликите между мениджър и лидер**, по-важните от които са следните: Работата на мениджъра е да планира, организира и координира. Работата на лидера е да вдъхновява и да мотивира.; Мениджърът администрира, лидерът обновява (иновира); Мениджърът е копие, лидерът

е оригинал; Мениджърът поддържа, лидерът развива; Мениджърът се фокусира върху системата и структурата, лидерът се фокусира върху хората; Мениджърът разчита на контрола, а лидерът на вдъхновението и доверието; Мениджърът е с малък обсег на поглед, а лидерът има перспектива за далечни разстояния; Мениджърът пита как и кога; лидерът пита какво и защо; Мениджърът държи своя поглед на по-основна линия, а очите на лидера са на хоризонта; Мениджърът приема статуквото; лидерът го оспорва; Мениджърът търси виновните, лидерът изявените; Мениджърите дават направления, лидерите задават въпроси; Мениджърите очакват подкрепа, лидерите помагат на другите.

**Мениджърът:** планира; организира; бюджетира; контролира; координира; управлява времето на подчинените в организацията; взема решения.

**Лидерът:** определя хоризонти; мотивира; вдъхновява; убеждава; насърчава усилия, ангажираност и работа в екип; съдейства за изграждане на ефективни взаимоотношения; обучава и насърчава хората да учат и да се развиват; понякога е ментор и медиатор.

### **Компетентности и умения на лидера**

Лидерските компетентности са способности/умения и поведение на лидера да активира и изпълнява успешно своите роли съобразно функциите и ценностите на лидерството и особено на организационното лидерство. Те обхващат знания, опит, умения, лични и поведенчески характеристики, убеждения, мотиви, ценности и т.н. но се свеждат до квалификация на лидерите.

### **Качества на лидера**

Качествата на добрия лидер също са предмет на множество изследвания. В дисертацията се предлага **списък**, който по-нататък в дисертационния труд ще бъде сравняван с качествата на мениджъра: Вдъхновение; Почтеност; Оптимизъм; Фасилитатор; Конфиденциалност; Общителност; Решителност; Отговорност; Честност; Способност да делегира права; Комуникативност; Чувство за хумор; Ангажираност; Позитивни нагласи; Творчество и изобретателност; Интуитивност; Способност да вдъхновява; Проактивност; Гъвкавост; Увереност; Ентусиазираност; Непредубеденост; Образованост; Отвореност за промяна; Организираност; Последователност; Инициативност; Харизматичност; Смелост; Фокусираност; Щедрост; Мъдрост; Решател на проблеми; Интелигентност; Внимателен слушател; Справедливост; Ориентираност към хората; Състрадателност; Скромност; Великодушие; Надеждност; Рефлексивност; Избягване на слухове и коалиции; Емоционална интелигентност.

## **Трета глава. Компетентности на училищния директор.**

### **Статут и функции на училищния директор според длъжностната характеристика**

Позицията директор се отнася до определен ранг на ръководство в управлението на организация, административна единица, програма или проект. Традиционно, директорът на училището е с най-високата позиция в него, натоварен с редица

отговорности и овластен с пълномощия за избор стратегия, работа с персонала, управление на финансовите потоци и пр.

В Закона за предучилищното и училищното образование, приет през 2015 г. и влизащ в сила от 1 август 2016 г., училищния директор се определя като „орган за управление и контрол на държавните и общинските институции в системата на предучилищното и училищното образование”, който осъществява държавната политика в областта на образованието и правилната организация на управлението на педагогическите кадри, учебно-възпитателния процес и цялостната административно-управленска и финансова дейност в училището. Засилващата се децентрализация на училищното управление предполага нови правомощия и отговорности за директора – той управлява училищния бюджет от 2008 г., подбира и назначава педагогическия и непедагогически персонал, отчита се пред обществения съвет, настоятелството, общината и държавата. В утвърдената от Министъра рамкова длъжностна характеристика, са изброени следните изисквания за наличието на специални умения и компетентности за заемането на длъжността директор на общинско училище: да познава и прилага законовите и подзаконовите нормативни актове в системата на народната просвета; способност да планира, организира и контролира дейности, свързани с изпълнение на преките задължения; способност да анализира, синтезира и да взема решения; способност да работи в екип; комуникативни способности и умения за решаване на нестандартни проблеми и ситуации.

Длъжностната характеристика е подробно и общо писмено изложение на определена работа въз основа на спецификацията на изпълняваната работата и констатациите от анализа на длъжността. Тя обикновено включва задълженията, целта, отговорностите, обхвата и условията на труд на работа, квалификацията, необходима за задоволително изпълнение на определени задължения и задачи, на конкретна работа или функции. В дисертационния труд се представят примерни длъжностни характеристики/инструкции от руски училища, американска национална асоциация на средните училища и Валдорфски тип училища. Същите са изброени подробно и са изключително интересни и всеобхватни като подход, който може да бъде предложен и адаптиран за оценяване на училищния директор и получаване на атестационна оценка според държавните образователни стандарти за атестиране и инспектиране в новия Закон за предучилищното и училищно образование.

## **Четвърта глава. Дизайн на емпиричното изследване**

### **Организация и методика на изследването**

**Изследователски инструментариум.** Като подходящ инструментариум за изследването на управленската практика на директорите е избран **набор от изследователски инструменти**, които дават палитра от информация за стиловете и ролите на директора в училище.

Този изследователски подход (модел) за използване съвместно в едно изследване на няколко инструменти за диагностициране и установяване на видовете

стилове на мениджъра и лидера се избира, защото всеки от тях е актуален за управленската практика, а взети заедно предлагат редица **предимства**:

- Моделът е практичен и изчерпателен като поставя респондентите мислено в различни ситуации, чрез твърденията в трите инструментариума. Същите са обхванати за изследване в разнообразни отношения, състояния и връзки между управленеца в неговите роли – на мениджър, лидер, администратор и ръководител, и неговите служители, и с това отговарят на заложеното в задачите на дисертационния труд;
- Моделът е общо ангажиращ – изследваните процеси могат да включват и в бъдещи изследвания всеки член на училищната организация;
- Моделът е едновременно количествен и качествен – основава се на количествени анализи на ключови измерения, както и на качествени методики;
- Резултатите от изследванията на мениджърските стилове, стиловете на ръководство и лидерство са апробирани в международната практика и дават възможност за сравнимост на нашето изследване с общовалидните такива;
- Моделът (рамката) за оценка на стила на директора може да се прилага като универсален модел за изследване и развитие на управленските стилове, който не е използван съвместно в едно изследване и като такъв не е познат и практикуван в българските условия и научен живот;

И трите изследователски инструмента са добили широко приложение в практиката за целите на диагностицирането на ефективното управление на организации в различни сфери на работа като са публично достъпни за широката аудитория от институции и изследователи чрез интернет.

**Инструментариум 1** – Въпросник за изследване на мениджърския стил според „Х-У-теориите“, разработен от екипа на Алън Чапман. Намира в електронен ресурс на английски език. Състои се от две части – за установяване на реалния мениджърски стил в част 1 и за определяне на желанието от служителя мениджърски стил в част 2. Предназначен е за учители.

Първата част на въпросника за мениджърския стил се състои от 15 въпроса към учителите и цели да покаже какъв е реалния мениджърския стил на директора според Теория „Х“ или Теория „У“. Твърденията поставят мислено служителите в ситуации, на които те отговарят с наречията – винаги, обикновено, често, понякога, рядко или никога. След попълването на въпросника се сумира резултата, според точкуването на отговорите от 0 до 5 точки. Общият резултат показва какво е управлението „Х“ или „У“. Скалата е разделена на четири – силно управление У-теория; общо управление на У-теория; общо управление Х-теория или силно управление Х-теория.

Втората част на въпросника също съдържа 15 твърдения към учителите, но те са преформулирани така, че служителите да отговорят не за сегашния си ръководител, а за ръководителя, който те желаят да имат. Изследването на предпочитания тип мениджърски стил се извършва със същата скала, точкуване и разделение на стиловете. Идеята на авторите на теста е да се изследва и удовлетвореността на служителите към мениджъра си, според реалния и желанието стил.



Авторът на теста характеризира описателно какъв е ръководителят с нагласа на теорията X и теорията Y и как да се работи с него. За онагледяване на теориите на сайта, на който е предложен въпросника е приложена и диаграма.

**Мотиви за избор на въпросника** – Въпреки множеството съвременни теории в областта на управлението и мотивацията, тази за X-Y-теориите на Д. Макгрегър остава водеща за организационното развитие, тъй като се основава на изследването на мениджърските стилове според възприемането на управленеца към хората и труда. Адаптирането на идеите на Макгрегър в използвания въпросник помагат лесно и бързо да се достигне в изследването на същността на стила и техниката за управлението на хората. Основният принцип на тази теория напомня за природните правила за управление и склонността на мениджъра да се придържа към Теория „X“ или Теория „Y“, което спомага да се разбере защо едни мениджъри успяват да покажат положителни резултати, а други не. Смята се, че адаптирането на идеите на Макгрегър за съвременната организация във въпросника е достатъчен инструмент, с който можем да разберем как хората оценяват стила на своя мениджър.

**Инструментариум 2** – Тест за видовете лидерски стил, който е разработен от екипа на Crowe Associates Limited, компания, регистрирана в Англия и Уелс. Тестът се намира в електронен ресурс на английски език. Въпросникът съдържа твърдения, които се попълват от директори. С тях може да се определи лидерският им стил. Когато попълват въпросника, следва да обмислят посочените ситуации и как най-често реагират на тях.

Въпросникът за видовете лидерски стил е според теорията за ситуационното лидерство и ги разпределя след окончателно сумиране на точките по зададен от авторите квадрант, както следва: директивен (заповеден) стил, делегиращ стил, наставнически или подпомагащ стил.

Тестът за видовете лидерски стил съдържа 24 твърдения и е за самооценка на директорите затова как най-често реагират на определени ситуации. Скалата за оценка е с отговори – „до много голяма степен“, „до голяма степен“, „умерена степен“, „лека степен“ и „почти никаква степен“. Резултатите се определят чрез попадане в четирите възможни лидерски стила, които са зададени от авторите в квадрант с разпределение на въпросите.

**Мотиви за избор на теста** – този инструментариум спомага за задълбочаване на изследването в дисертационния труд и се основава на Ситуационната теория. Изследвайки ефективността на лидерския стил, с него може да се направи аналогия с Теория „X“ или Теория „Y“ на Д. Макгрегър, който разглежда подчинените като важен ситуационен фактор. Концепцията за ситуационното лидерство, разработена от П. Хърси и К. Бланчард, е съвременна разработена от авторите на теста. Чрез него се разглежда директора като осъзнат лидер, който действа ситуационно според зрелостта на подчинените си в два компонента: психологическа зрялост и професионална зрялост. И двата компонента, както и понятието „зрялост“ като цяло се определят за конкретната ситуация. Следователно зрелостта е ситуационно определена, което означава, че човек или група могат да са зрели по отношение на една ситуация и незрели в друга. Въпреки че не съществува задълбочено изследване на валидността на подхода, той е широко

приет и дава нова перспектива в изследването на ефективността на стила на управление на директора.

**Инструментарий 3** – Съдържа два въпросника в един изследователски инструментариум „Методика за оценка на стила на ръководство“. Първият въпросник е предназначен за учители, а вторият е за самооценка на стила на управление на ръководителя, предназначен за директори. Методиката е разработена от екипа на Центъра по психология "Нагваль", който е под ръководството на един от водещите практически психолози на Казахстан – Виктор Гребенников. Тестът се намира в електронен ресурс на руски език.

Първата част на методиката е въпросник, който съдържа 16 групи от твърдения, които характеризират качествата на мениджъра като ръководител. Попълва се от учители, които оценяват лидерския стил на ръководителя си. Всяка група се състои от три твърдения, идентифицирани с буквите А, В, С. Трябва внимателно да се прочетат и трите твърдения, част от всяка група, и да се изберете този, който най-добре подхожда на представите на учителя за изследвания ръководител. За разтълкуване на отговорите се използва ключ, като авторите на теста дават и следното описание за видовете лидерски стил: авторитарен стил (директивен); либерален стил (пасивна ненамеса) и демократичен (колегиален) стил.

Втората част на методиката е предназначена за самооценка на стила на управление като ръководители от директорите. Те следва да отговарят на 60 твърдения, свързани с характера, навиците, склонностите в поведението и отношението им към хората. Ако никога не са се сблъскали с подобни ситуации, трябва да се опитат да си представят как биха могли да реагират в тях. В зависимост от получените суми на отговорите тежестта на лидерския стил е различна: минимум, средна и висока.

Ако резултатите са минимални и за трите показатели, стилът се счита нестабилен, несигурен. Авторите на теста смятат, че при един опитен мениджър следва да се наблюдава комбинация от стилове на управление. По тяхно мнение комбинацията от авторитарен и демократичен стил дава най-ефективното лидерство. За по-пълна характеристика на индивидуалния стил на управление и последващи подобрения те предоставят ръководство на данните.

**Мотивите за избор на методиката** са съвсем естествени, тъй като чрез използваната методика се затваря кръга на изследването и анализирайки твърденията, се получава характеристика на качествата, поведението, навиците, склонностите и отношението към хората на мениджъра-директор като ръководител. Чрез твърденията от двата въпросника се определят различните аспекти на взаимоотношения между ръководителя и колектива. Попълването на въпросниците показват: как ръководителя подбери и работи с кадрите; психологически съвместими ли са екипите в колектива; развито ли е сътрудничеството между ръководителя и екипите; оптимизиран ли е социално-психологическият климат и други. Установява се авторитарен, либерален или демократичен стил на ръководство използва директора, което е важно за доказване на изследователските хипотези.

При осъществяване на настоящето дисертационно изследване са използвани и други инструменти, освен избраните три въпросника, за оценка и диагностика на

различни характеристики на директора като мениджър и лидер – контролна анкета за установяване мнението на директорите и учителите във връзка с потвърждаване на хипотезите на дисертацията; наблюдения и интервюта с респондентите за атмосферата на работа и взаимоотношения в организациите. Установени са подкрепящи артефакти за управленската практика на директорите в училище. Резултатите от използването на тези допълнителни инструменти за диагностициране са вплетени в съдържателния анализ на дисертацията и позволяват да се правят вторични сравнителни анализи по темата.

По този начин инструментариума и изготвения анализ дават по-пълна представа за сложните модели на управленската роля на директора в училище. Въпреки че инструментариума е времеемък, чрез използването на трите въпросника се постигна по-съдържателно ниво на изследователския масив като се изследваха директорите, представители на три училища, както и учителите в тях, и директорите на още деветдесет и седем училища от страната. Така се приложи един модел, който обхваща количествен анализ на качествени управленски измерения на директора като мениджър и лидер.

И тъй като моделът на приложения инструментариум с трите въпросника е общо ангажиращ – и членовете на училищното ръководство, и учителския състав в трите колектива на изследваните три училища, той може да се използва за изготвяне на различни съдържателни анализи според изследователските цели. Така всеки член на педагогическия колектив, чрез приложената диагностика, се почувства значим, отговорен и може да се почувства като активна част от организацията. Така подбрани инструментариум допринесе и за практическата стойност на изследването като обхвана основните измерения на лидерството, отношенията в колективите и управленските практики за развитие на училищните организации.

Чрез съдържателната част на въпросите за директорите, се включиха представители на сто училища, което даде възможност за установяване и по-пълно сравняване на ролята на директора като ръководител, мениджър, лидер и администратор за намиране на доказателства за хипотезите на дисертацията.

За установяване на мениджърския стил, лидерския стил и стила на ръководство на директорите и отхвърляне и/или потвърждаване на хипотезите на настоящия дисертационен труд се извърши:

- Изследване на зависимостта на отделните индикатори на въпросниците от стиловете на ръководство, лидерство и мениджиране на директорите.
- Изследване на общата зависимост в управленската практика на стиловете на ръководство, лидерство, администриране и/или мениджиране в управлението на училищната организация от директора за доказване на хипотезите;
- Съдържателен анализ за извеждане на стиловете, компетентностите и качествата на управленците в училище с извличане на изводи с практическа насоченост за директора като мениджър и лидер.

### **Характеристика на изследваната съвкупност**

**Респонденти** на Въпросник 1., част 1. и на Въпросник 3., част 1. от инструментариума са учители и възпитатели от три столични училища. Тази част от

инструментариума се попълни от 150 респонденти. 150 (сто и петдесет) учители, участвали в изследването, са работещи в 3 (три) столични училища – едно основно и две средно общообразователни училища. Според позицията, която заемат в училищата, респондентите се подразделят както следва: главен учител – 13 бр.; старши учител/възпитател – 98 бр.; учител/възпитател – 27 бр. и младши учител/възпитател – 12 бр. Според пола си респондентите-учители се подразделят както следва: мъже – 19 бр. и жени – 131 бр.

**Респонденти** на Въпросник 2. и на Въпросник 3., част 2. от инструментариума са 100 директори от 58 основни училища и 42 средни общообразователни училища в София и страната. Изследваните директори са представители на 100 (сто) общински училища в София и страната. Териториалното разположение на изследваните училища е, както следва: общо населени места по вид – 38 бр. (столица: 63 бр.; град: 28 бр.; село: 9 бр.) Според образованието си респондентите-директори се подразделят както следва: бакалавър – 4 бр.; магистър – 95 бр.; доктор – 1 бр.

Така формирана извадката на изследваните респонденти, има по-скоро квотен, отколкото репрезентативен характер. Независимо, че тя не е представителна, по степен на експертност, респондентите се доближават до професионалната структура на педагогическите общности в страната. Изборът на квотния подход при определяне на изследваната съвкупност е продиктуван и от времеви, и от финансови съображения. Анализът на емпиричните данни съдържа тенденции, които са една добра основа за бъдещи научни изследвания, още повече, че в настоящото емпирично проучване става въпрос за изследване, което притежава свои специфични изисквания при провеждането му.

Изследваните организации не се различават като цяло помежду си от останалите общински училища на територията на страната. Централна роля при създаването на културата в изследваните училища е политиката на държавата и традициите в годините да обслужват държавната власт. Затова тяхната култура е производна на организационната култура във всички общински училища в София и страната. В годините те не са имали правомощията да бъдат видимо различни и автономни организации, което предначертава артефактите, традициите и начинът, по който са се изградили в дългогодишната си история.

Училищата са с местно значение, финансират се от общинския бюджет и са публична общинска собственост. По закона за финансово управление и контрол на публичната собственост управлението им е прозрачно. Прозрачността изисква и налага всяко управленско решение да бъде разбрано от служителите с цел своевременно изпълнение на задачите, а ръководителите/администраторите/ мениджърите/лидерите се отчитат регулярно (на три месеца) както пред колективите, така и пред обществеността с достоверна информация за оперативното и финансово управление на дейността на училищната организация.

Организационните равнища в общинското училище са две – ръководител и подчинени. Подчинените се делят на педагогически и непедagogически персонал. Основен фактор за делегиране на задължения в организациите е тяхната организационна

структура, която осигурява разпределението на пълномощията за вземане и изпълняване на решения, а и създаването на основата на формалната власт в училищата.

Организационната структура на училищата е описана в Правилник за вътрешния трудов ред и/или в Правилник за дейността на училището. На педагогическите длъжности (заместник-директори, учители и възпитатели) директорът делегира част от своите ангажименти, които са свързани с обезпечаването на дейностите по учебния план, а на непедагогическите длъжности (помощник-директор административно-стопанска дейност, счетоводител, завеждащ административен и технически сътрудник, касиер, домакин, помощен персонал и финансов контролор) – дейностите по материалното ресурсно осигуряване. Директорът делегира правата по компетентности на персонала с административни актове и контролира тяхното изпълнение като той единствен следва да притежава всички необходими компетентности, за да може да анализира и носи отговорност за качествено изпълнение на всички дейности в организацията.

Училищните организации работят по разписани правила (закони, наредби, външни и вътрешно-административни актове), характерни за дейността на училището. Вменените задължения и отговорности на длъжностните нива за разрешаване, одобряване и оторизиране на отговорности са регламентирани в сферата на образованието и лицата имат отговорността да се подчиняват пряко на своя работодател.

В общинските училища има еднакви правила устройството и дейността им като организации, за определяне на работната заплата, атестиране на служителите (веднъж годишно чрез диференцирано заплащане на труда за педагозите), повишаване на квалификацията, за контролиране на изпълнението на задачите от РИО, общината, министерства и други органи.

Характерно за всички изследвани училища е да си поставят за цел да постигат по-високи резултати в образователната дейност, да се модернизират, да изпълняват и в срок стриктно изискванията на висшестоящите органи, да съблюдават и развиват детското развитие в духа на национални и морални ценности. Полагат усилия за анализиране на слабостите и оценяват стандартите и ценностите, идентифицират недостатъци и потребности, като откриват тенденциите за развитие на институциите.

Характерните общи задачи за общинските училища са свързани с образователно-възпитателния процес и представянето им на регионално и национално ниво. Изпълнението на училищния учебен план, следенето на резултатите от видовете изпити, конкурси и състезания, както и реализацията на учениците след завършване на училище поставя пред кадрите в училище сериозни и отговорни задачи. Именно напрежението на служителите, идващо от посочената отговорност за изпълнение на качество и резултати, ги определя като служители, които работят в условия на стрес и динамична обстановка.

Спецификата на дейността и структурата на изследваните училища се обединява и в посока на организационната култура. Както се определи в глава първа – пасивно-защитната и традиционна култура характеризира общинските училища. Културата е бюрократично-позиционна със съучастие на персонала във вземането на решения и делегирането на права, отговорности и задължения. Училищните директори имат

напътстващо и поддържащо поведение към учителите, а те към лидера се държат колегиално и си сътрудничат както помежду си, така и с директора.

Именно наблюдаваното в практиката колаборативно лидерство, чрез съчетанието на четирите роли на директора като ръководител, мениджър, лидер и администратор, както и влиянието им върху организационния живот на изследваните училища се представя в следващата част на дисертационния труд чрез процедурно изследване на стилове, компетентности и качества на управленеца в училище.

### **Процедура и ход на изследователската работа**

Първият етап на изследването премина в предварителна подготовка на инструментариума, която включва превод на трите теста и адаптиране от чужд на български език. След което всеки от трите инструментариума се изготви в два варианта – на хартиен и на електронен носител.

Електронният вариант се подготви с помощта на Google Forms (<https://docs.google.com/forms/>). След създаването на трите линка към електронния вариант на въпросниците, се пристъпи към изпращането им на електронните пощи на респондентите и осигуряване на достъп до училищни компютри за попълване на място.

Процесът на събиране на информация от попълването на въпросниците се извърши в периода на месец юни 2014 до месец октомври 2014 година. Трите въпросника са попълвани на хартиен носител на работните места на служителите в училищата или на електронен носител по електронните пощи на респондентите. Съотношението на двата варианта на тестовете, представено процентно, както следва е: за учителите от 150 общо – 79 бр. (53%) по електронен път и наръка – 71 бр. (47%), а за директорите от 100 общо – 86 бр. (86%) по електронен път и 14 бр. (14%) наръка.

Процесът на обработка на данните от трите инструментариума на дисертационния труд се проведе през месец ноември 2014 до месец декември 2014 година. Използва се програмния продукт SPSS за статистическа обработка на данните и посочените в библиографията теоретични източници за него [3].

За графично представяне на някои от резултатите е използван програмният продукт Microsoft Excel. За улеснение при статистическата обработка на трите вида инструментариум (въпросник, тест, методика) се въведе общото наименование „Тест“. Така Въпросник 1 се именува за целите на статистическата обработка „Тест 1“ с част 1. и част 2., Въпросник 2 – „Тест 2“ и Въпросник 3 в „Тест 3“ с част 1. и част 2.

**Кодиране на въпросниците.** Извърши се кодиране на въпросниците, което представи въпросите/твърденията от инструментариума и отговорите на респондентите във вид, който улесни статистическата им обработка и анализа на резултатите.

## Статистическа обработка и анализ на резултатите на изследването

### ➤ Установяване на мениджърския стил на директорите според „X-Y теориите“ във Въпросник 1.

Установи се действителния и желания мениджърски стил на директорите според техните служители съгласно X-Y теорията, и на връзката между тях чрез корелационен анализ. Извърши се статистическо изследване на взаимовръзката между действителния и желания мениджърски стил на директорите според оценките на техните подчинени служители – учителите. За доказване на наличието или липсата на такава зависимост се използва корелационния анализ.

Дефинира се нулева и алтернативна статистически хипотези. Определи се на риска за грешка ( $\alpha=0,05$ ).

Нулева хипотеза: Има зависимост между действителния и желания мениджърски стил на директора.

Алтернативната хипотеза гласи: Няма зависимост между действителния и желания мениджърски стил на директора.

В системата SPSS са въведени две статистически променливи. Едната е наречена „Част1“ и представлява сумарния брой отговори на Въпросник 1. от част 1. на теста, определящи всеки от четирите мениджърски стила според X-Y теорията, кодирани съгласно описаната по-горе 4-степенна скала. Втората е наречена „Част2“ и аналогично представлява сумарния брой отговори на Въпросник 1. от част 2. Двете статистически променливи „Част1“ и „Част2“ са представени в таблица 3:

Таблица 3

Мениджърски стил	Брой отговори Част1.	Брой отговори Част2.
1 (Силно изразен X)	0	0
2 (По-скоро X)	13	10
3 (По-скоро Y)	45	32
4 (Силно изразен Y)	92	108

Извършен е корелационен анализ по метода на Pearson на двете статистически променливи „Част1.“ и „Част2.“ в SPSS (Analyze/Correlate/Bivariate). Резултатите са представени в таблица 4:

Таблица 4

Correlations	Част1	Част2
Част1 Pearson Correlation	1	,979
Sig. (1-tailed)		,010
N	4	4
Част2 Pearson Correlation	,979	1
Sig. (1-tailed)	,010	
N	4	4

От резултатите на корелационния анализ може да се направят следните **изводи**:

Коефициентът на корелация между двете статистически променливи е 0,979, което показва, че има корелация между тях и тя е съществена (коефициентът е много близък до 1). Положителната му стойност показва положителна корелационна зависимост между изследваните променливи, т.е. с нарастване на стойностите на едната променлива имаме нарастване и на стойността на другата, което може да се проследи и от представените хистограми.

Оценката на статистическата значимост е  $\text{Sig.} = 0,010$ , което е по-малко от приетия риск за грешка  $\alpha=0,05$ . Следователно резултатите от корелационния анализ са адекватни.

Следователно статистическата хипотеза  $H_0$  е вярна, т.е. в изследваните училища има силна зависимост между действителния мениджърски стил на директорите, и желаният такъв от техните подчинени служители – учителите.

В тази връзка следва да се изведат следните резултати за сравнително малката разлика между действителния и желания мениджърски стил на директорите: 72 % (108 респонденти) от анкетираните учители желаят директорът им да притежава мениджърски стил от типа „Силно изразен Y“ – мениджмънт, като сравнително по-малко – 61,3 % (92 респонденти), определят съществуващия стил на мениджъра си от същия тип. 21,3 % (32 респонденти) от анкетираните учители желаят директорът им да притежава мениджърски стил от типа „По-скоро Y“ – мениджмънт, като повече от тях – 30 % (45 респонденти) определят, че действителния стил на мениджъра им е от същия тип. 6,7 % (10 респонденти) от анкетираните учители желаят директорът им да притежава мениджърски стил от типа „По-скоро X“ – мениджмънт, срещу по-малък процент – 8,7 % (13 респонденти), които определят съществуващия стил на мениджъра си от същия тип. 0% от учителите не желаят „Силно изразен X“ – мениджмънт, и най-положителното е, че нито един учител не определя своя директор да притежава този мениджърски стил.

#### ➤ **Установяване на лидерския стил на директорите според инструментариума „Тест за видовете лидерски стил“ във Въпросник 2. (Тест 2)**

За теста за видовете лидерски стил, също се извърши обработка на данните в SPSS, за да се установи самооценката на директорите затова как най-често реагират на определени ситуации и да се определи на кой от четирите лидерски стила отговарят според ситуационната теория. Скалата за оценка е петстепенна. Петте отговори са номерирани с цифри от 1 до 5. Резултатите се определят чрез попадане в четири възможни лидерски стила, които са зададени от авторите в квадрант с разпределение на въпросите.

Общата дескриптивна статистика на четирите лидерски стила е представена в таблица 30:

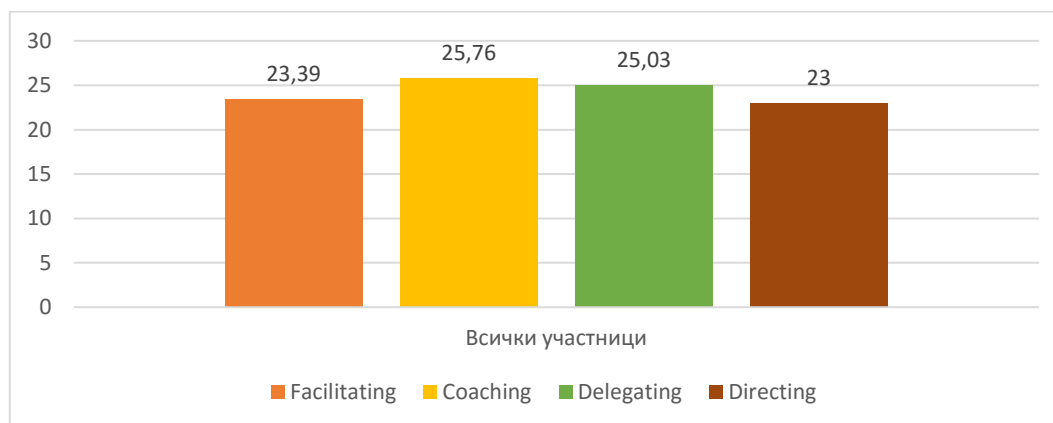


Таблица 30

		Facilitating	Coaching	Delegating	Directing
N	Valid	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0
Mean		23,3900	25,7600	25,0300	23,0000
Median		24,0000	26,0000	25,0000	22,0000
Mode		22,00	24,00	23,00	22,00
Std. Deviation		4,14362	3,67663	2,52445	3,97975
Variance		17,170	13,518	6,373	15,838
Minimum		12,00	15,00	21,00	15,00
Maximum		30,00	30,00	30,00	29,00

От таблица 30 е видно, че при извадка от 100 анкетирани директори средните стойности (mean), медианите (median) и модите (mode) и на четирите лидерски стила са близки една до друга, с лек превес на Coaching и Delegating над Facilitating и Directing. Това показва, че при анкетиранията група са разпространени почти поравно и четирите типа лидерски стил, т.е. няма един ясно изразен лидерски стил, който да използват директорите на училища.

На следващата диаграма са показани средните стойности на четирите основни вида лидерски стил за всички 100 участници (фиг. 36):



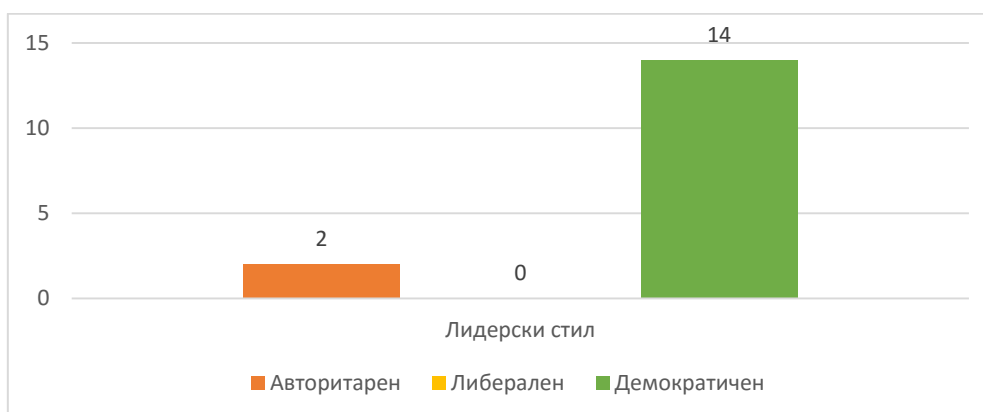
Фиг. 36

От получените средни стойности може да се направи извод, че директорите използват различните стилове в управленската си практика и според ситуационната теория попадат в т. нар. оптимално лидерство, което използва според различните ситуации различни управленски методи.

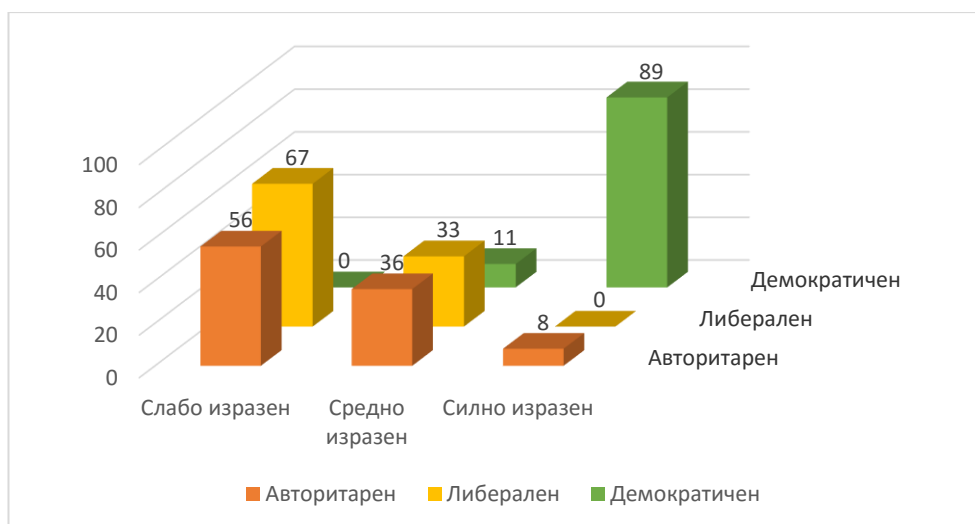
➤ **Установяване на стила на ръководство според „Методика за оценка на стила на ръководство“ във Въпросник 3. (Тест 3)**

От диаграмата на фиг. 65 може да се проследят и анализират стойностите на най-често срещаното значение – модата (за Част 1.). Видно е, че при 14 от 16 групи твърдения най-често срещаното значение е 3, т.е. ясно изразен демократичен лидерски стил. Заедно с това при останалите 2 групи твърдения най-често срещаната стойност е 1, т.е. авторитарен лидерски стил. Оттук може да се направи извода, че на базата на отговорите

учителите оценяват лидерския стил на своя директор като в голяма степен демократичен, примесен със слабо изразен авторитарен.



Изследвайки резултатите от теста в част 2., може да се намери честотното разпределение на отговорите на директорите във всеки от трите подинтервала (фиг. 96).



Авторитарният стил на управление е изразен предимно слабо (56% от отговорите), като при 36% от отговорите той е средно изразен, а при 8% - силно изразен.

Либералният стил на управление е изразен в голяма степен слабо (67% от отговорите). При останалите 33% той е изразен в средна степен. Резултатите на анкетираните категорично не го поставят във високата степен – 0%.

Демократичният стил на управление е изразен в особено силна степен (89% от отговорите). При останалите 11% той е изразен в средна степен. Респондентите не го поставят категорично в ниска степен.

Като цялостен резултат най-силно изразен стил на управление е демократичният. Останалите два стила са изразени в слаба до средна степен, като при либералния стил в нито един отговор не е посочена силна степен на изразяване, докато при авторитарния стил 8% посочват силна степен на изразяване.

## Обобщен анализ на резултатите на изследването

Обобщените резултати от проведеното дисертационно изследване разкриват актуалността и сложността на изучаване и практикуване дейността на директора като мениджър и лидер и като теория, и като практика. Резултатите от настоящия изследователски модел дават основание да се твърди и **обобщи**, че **днес директорът на училище не може да бъде възприеман поотделно като мениджър, лидер и ръководител, тъй като изследването на мениджърските му стилове, лидерските му стилове и стиловете му на ръководство доказват неговата широкоспектърна и многофункционална управленска функция и всеобхватност на ролите, в които влиза.**

Директорът не просто интегрира задачи, той управлява процеси, ресурси и междуличностни отношения; администрира и/или въвежда иновации; контролира служители и работни задачи; вдъхновява и въодушевява хората; проявява се като стабилен управленец, отворен за влияние; балансър на официално и неформално ръководене; координатор на властова дистанция и равноправност в диалога с колектива. Той проявява гъвкавост в компромиса между статукво и промяна; признателен е за заслугите и на работещите; откровен е за и към грешките; лоялен е към тези, които са под и над него в йерархията; справедлив и обективен е; учещ се от подчинените и най-вече от различните ситуации, които му поднася ежедневието. Затова от директорът на училище не би могъл да се разглежда като мениджър и лидер „на парче“, защото съпадението между личната му мисия и визия, и мисията и визията на неговото училище е едно от съществените измерения за силата и съгласуваността между индивидуалната и организационната препокритост. Ето защо съвкупността на резултатите от настоящия модел на дисертационното изследване, контролната анкета и интервютата с респондентите **доказват четвъртата хипотеза**, а именно, че в управленската практика на училищните директори са разпределени **балансирано ролите на ръководител, мениджър, лидер и администратор.**

Като мениджър той и администрира, поддържа, пита как и кога, а като лидер – обновява (иновира), развива, пита какво и защо. Директорът-мениджър се фокусира върху системата и училищната структура, задава направления и очаква подкрепа, директорът-лидер се фокусира върху ангажирането и въвличането на хората. И именно затова управлението на училището се характеризира с естествен синтез между администриране, ръководство и мениджмънт, под умелото лидерство на директора, описано по-долу.

**Обобщено профилът** на ефективния директор-ръководител-мениджър-администратор-лидер може да бъде описан като: водач; агент на промяната; екипно и ресурсно ориентиран; емоционално и интелектуално интелигентен с устойчива психика; отговорен за развитието на училището и пред обществото; опознал себе си, притежаващ умения и нагласа за учене през целия живот.

Днес демократизирането на образователната система е ориентирано към утвърждаване на училището като автономна педагогическа и автономна юридическа институция. Това налага директорът да се разглежда едновременно и като мениджър, и

като ръководител, и като лидер, и като администратор, създаващ условия за организация на качествен учебен процес в условията на делегирани от държавата и общината дейности.

### **Авторски модел за реинжинеринг на длъжностите и изграждане на мениджърски и лидерски екип**

Предложеният авторски обобщен модел в дисертацията, на **един екип, който е разделен на две нива** – мениджърско (висше ръководно) и лидерско (изпълнителско), е продиктуван от идеята за иновационно лидерство. Този подход е практически приложим и подходящ за развитието на учителските колективи, в които разполагаемия човешки ресурс е на едно хоризонтално кариерно ниво, състоящ се основно от педагогически специалисти, учители. Следва да признаем, че предложеното в нормативната база досега кариерно развитие, чрез разпределението на длъжностите – главен и старши учител, не успя да разбуди съсловието и открие качествата и способностите на учителите. Учителите-лидери и до ден днешен не са удовлетворени от своето развитие и признание, че осъвременяват непрекъснато своето ниво. Затова уравниловката води до пасивност и безхаберие, които често изместват ентузиазма и творчеството на учителите в училище.

Необходимо е ново и правилно преразпределение на длъжностни задължения и отговорности (реинжинеринг), което би могло да подпомогне и доведе до: изграждане на система за вертикално и най-вече хоризонтално развитие на педагогически специалисти на училищно ниво; подчертаване на значимостта на изпълнението на отделния учител; открояване на изявените и способни служители; естесвено мотивиране за целенасочена работа и повишаване на качеството на образователната услуга.

Основанието на източника на власт дава възможност да се открие разликата между ръководството (мениджърското ниво) и лидерите (лидерското ниво). Съвсем естесвено е да съществуват определени различия както във функциите, така и в упражняването на властта, заключаващи се в следното:

<b>Мениджърски екип</b>	<b>Лидерски екип</b>
Администрира и ръководи	Прилага иновационни и проектни идеи
Контролира дейности	Вдъхновява към дейности
Задава целите към служителите/изпълнителите	Работи по собствени цели за изпълнение на зададените от мениджърите цели
Планът и принуждението е основа на действието	Визията и приемането на решенията е основа на действието
Опира се в действията си на организацията	Опира се в действията си на хората
Използва властта на ресурсите и взема решения	Използва емоционални доводи, превръща решенията на ръководството в реалност с власт на връзките
Поръчва изпълнения и поддържа движението	Доверява се на действията на хората, работи най-близо до хората и дава импулс на движението
Професионалист, експертно ниво с право на власт	Ентузиаст, изпълнителско ниво с власт на личния пример

В дисертацията се описва примерен авторски модел с нови длъжностни нива на учителите, ангажирани в мениджърски и лидерски екип на директора, както следва:

**Мениджърски екип:** Мениджър по управление на качеството; Мениджър по управление на информацията и комуникации; Мениджър по управление на квалификацията и наставничеството; Организационен мениджър.

**Лидерски екип:** *Старши лидерски екип* (главни учители, учители с доказани лидерски качества и опит в определена област) с отговорници по области: „Учене и преподаване“; „Резултати от вътрешни и външни изпитвания“; „Проекти, иновации и извънкласно развитие на учениците“; „Дизайн и нови технологии“; „Поведенчески прояви и отсъствия на учениците“; „Осигуряване на ресурси, маркетинг и реклама на училищните дейности“; „Класни ръководители“.

*Лидери по културно-образователни области* отговорници по направления: „Български език“; „Чужди езици“; „Хуманитарни дисциплини“; „Математика и информатика“; „Науки“; „Спорт“; „Изкуство“.

*Стажанти в лидерския екип:* Оперативни организатори от учителите с по-малък опит и изяви, които подпомагат по-старшите в лидерския екип.

Така предложените екипи е добре да се създават с определен мандат (напр. една година). След приключването му всеки екип да предава отчет за своето изпълнение и педагогическия колектив заедно с Обществения съвет и Училищното настоятелство да одобряват и преценяват дали екипите продължават в същия състав дейността си и обсъждат евентуални промени в организацията и преразпределението на задължения и отговорности.

Динамиката на развитието на екипите и на самото училище ще доказва необходимости и нови адекватни решения. Този нов демократичен и разширен екип, включен в управлението, би подпомогнал значително издигането на училищната организация на едно съвременно ниво, защото усилията на всеки един ще движат с пълна сила напред и към подобряване на качеството на предлаганата образователна услуга.

### **Изводи и препоръки**

Според изводите от настоящето изследване една от основните задачи е осигуряването на обучен мениджърски състав, с умения за работа с хора, както и прилагане на ефективен управленски стил, чрез формиране на групов дух, морал и сплотеност, които са базисни фактори за постижения и резултатност на труда.

Затова при организацията и осъществяването на дейностите в училище за подпомагане на управленския стил и поддържането на благоприятна организационна култура и развитие, могат да се използват следните **препоръки към директорите**:

- да продължават да изучават и прилагат управленски практики с ясно разграничение между командване-нареждане, авторитарен мениджмънт и лидерство като директорите продължават да усвояват нов тип управленска култура;
- да се използват мотивиращи подходи за повишаване на реда, дисциплината и ефективността – като такива могат да послужат стимулиране на честотата на използване

на награди при добро изпълнение на задачите, например, безплатно участие в уъркшопове за личностно развитие и разтоварване;

- към политиката на кадрово развитие – да се установят ясни критерии на обвързаност между ефективното изпълнение на задачата от страна на директора и служителите, и да се очертават ясно перспективите им за кадрово развитие;

- да се подкрепи развитието на сплотеността в училище – за критерии могат да се използват наличието на взаимно уважение, вътрешна увереност и доверие между ръководителя и служителите;

- да се подпомогне развитието на съвместни дейности между членовете на колективите в училище и директора, за да се провокира общуване не само в работна обстановка.

- да се използва ежегодната оценка от труда на учителите и атестирането (на четири години) в изпълнението, както на директора, така и на служителите за периодичното проследяване на изпълнението и отчитането на резултатите от труда ще движат екипната работа напред;

- да се наблюдава и установява нивото на професионален стрес;

- да се актуализира необходимостта от вертикално и хоризонтално развитие на педагогическия състав като се изгради мениджърски и лидерски екип с въвеждането на нови, паралелни с учителските, длъжности по примера на предложения в дисертацията авторски модел.

### Заклучение

Необходимата **симбиоза на мениджъра и лидера** в дейността на училищния директор е важна предпоставка за ефективно управление на училищната организация. Днес пред директора-мениджър вече съществува една посока – да притежава едновременно правото и способността да управлява подчинените си така, че да извършат образователна и възпитателска дейност, която да дава най-добри резултати. Или ясно казано, директорът следва да притежава освен **правото да ръководи** (дадено му официално от заеманата длъжност) и **способността да влияе** (лидерското проявление на личността) върху нагласата на подчинените за постигане на желаните резултати. Комбинацията от възможностите и способностите на един ръководител да влияе на друг/други му дават **власт**. Съчетанието на тези две практически измерения на формалната (или “мениджърска власт”) и неформална (или „лидерска власт“ дават формулата на успеха.

Ето защо следва да се направи заключение, че за да е максимално успешен и ефективен за организацията един директор на училище, той трябва да **притежава и двата вида власт, за да бъдат подчинените му и негови последователи**. Формалният ръководител трябва да има способността за два вида поведение – поведение на ръководител и поведение на водач (лидер), защото мениджърството (ръководството) и лидерството (водачеството) са като страните на една и съща монета.

## **ОСНОВНИ ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.**

### **Научно-теоретически приноси**

1. Разработен е обстоен, прецизен и целенасочен теоретичен обзор за училищния директор като мениджър и лидер и неговите компетентности.

2. Подбран и апробиран е модел на инструментариум за изследване на управленските стилове , който като такъв не е използван досега в българските условия.

3. В рамките на изследването на емпирично ниво са установени стиловете на ръководство, лидерство и мениджиране на директорите в училище.

### **Практико-приложни приноси**

1. Подготвеният модел (рамката) 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 училищни организации.

2. Получените резултати и практически изводи допринасят за създаването на цялостна картина за мениджърското и лидерско поведение на директора и цялостен организационен контекст за разбиране и интерпретиране на поведението на ръководителя. Те имат ясно приложно значение за директорите в училище (като средство за самопознание, отправна точка за изграждане и развитие на успешни организационни поведенчески стратегии, обучение на ръководството, развитие на компетентности); за изследователите на теоретичния проблем за 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 реинжинеринг на нови длъжностни нива, ангажирани в мениджърски и лидерски екип 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.

## **ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

1. Лилова, Ел. Лидерският стил на директора като фактор за развитие на организационната култура в училище, рецензент: проф. д-р Росица Пенкова, Електронно списание „i продължаващо образование“ ISSN 1312-899X; Брой 37, юли-септември 2014.

2. Лилова, Ел. Сравнителен анализ на дейността на директора като мениджър и лидер, Електронно списание „Български учител“, бр. 2 , 2014.

3. Лилова, Ел. Директорът – балансьор в четири роли, Научно списание за докторанти на Педагогическия факултет на ПУ „Паисий Хилендарски“, Университетско издателство „П. Хилендарски“, бр. 2, 2015 г.

4. Лилова, Ел. Директорът на училището – симбиоза между мениджър и лидер, Списание „Педагогика“, „Аз Буки“ Национално издателство за образование и наука, бр. 2/2016 г.

5. Лилова, Ел. Проблеми на управлението на качеството в средното образование, рецензент: проф. д-р Росица Пенкова; © 2016 Софийски университет „Св. Климент Охридски“, Департамент за информация и усъвършенстване на учители. Електронно списание „i продължавашо образование“ ISSN 1312-899X, Рубрика „Образователна политика“

6. Лилова, Ел. Подбор и изграждане на мениджърски и лидерски екип на директора в училище, Сборник със статии от Международна интердисциплинарна конференция за студенти и докторанти, Български културен институт „Дом Витгенщайн“ – Виена, 2015 г., под печат