

**Сравнителен анализ на дейността на училищния директор като  
мениджър и лидер**

Елеонора Лилова

**Comparative analysis of the work of school principal as a manager and leader**

Eleonora Lilova

**Резюме:**

В статията се разглежда изследователски проблем на дисертационен труд, актуален за съвременния мениджмънт на образованието – проблемът за влиянието на директора върху училищната организация с неговите роли на ръководител, администратор, мениджър и лидер. Опирайки се на систематизирането на управленски теории, авторите на дисертационния труд използват подходящ инструментариум от три въпросника за установяване на мениджърския стил, лидерския стил и стила на ръководство на изследваните директори. Респонденти са 100 директори от гр. София и страната, както и 150 учители от три столични училища. С изследването се открояват се практически значими изводи и се отговаря на въпроси за това: Какви са сходствата и различията между лидерски стил, мениджърски стил и стил на ръководство; Какви са компетентностите на директора като мениджър, ръководител, администратор и лидер; Как се вписва директорът в работните процеси, как се ценят и оценяват хората, задачите; Ангажират ли се учителите в общата посока на организацията, мотивирани и водени ли са от своя директор-лидер; Лидерът, оказва ли влияние върху начина на мислене, действия и ценностната система на служителите в училище.

**Summary:**

This article examines a dissertation research problem which is current in the present-day educational management – the problem about the principal's influence on the school organization based on his role as a supervisor, administrator, manager and a leader. Relying on the systematization of different management theories, the authors of the dissertation use an adequate set of tools which comprises three questionnaires that determine the management, leadership and directing style of the studied principals. The respondents are 100 principals from Sofia and around the country, as well as 150 school teachers from the capital city. The research brings forward conclusions of practical importance and answers questions such as: What are the similarities and differences between the leadership style, the management style and the directing style; What are the main competences of the principal as a manager, administrator, director and leader; How does the principal fit into the different work processes, how are people valued and evaluated, the tasks; Are teachers engaged with the main course of the organization, are they motivated and well-managed by their principal-leader; Does the leader make an impact on the way of thinking, the actions and morals of the employees at school?

---

Ключови думи: лидерски стил, мениджърски стил и стил на ръководство; компетентностите на директора

Key words: leadership style, management style and leadership style; competences of principal

Проблемът с влиянието на директора на училище върху цялостния облик на организацията е от особено значение заради това, че често ръководителите нямат специално валидирани управленчески познания и действат въз основа на предишния си опит на учители, а често и по интуиция. В днешно време директорът на педагогическия персонал е необходимо да умее не просто да се разпорежда, но и да предприема стъпки към едно по-демократично, колегиално, развиващо и плодотворно сътрудничество.

Всичко това означава, че е необходима фундаментална промяна в стила на работа и управленската култура въобще. За да стане това, директорите не бива да изхождат от позицията на „силата“ във взаимоотношенията си с учителите, учениците, родителите. Необходимо е те да се ръководят от позицията на участник в общата дейност на образователната институция, за чийто успех са заинтересовани всички страни.

Както се отбелязва в литературата, съвременното училищно управление може да бъде сравнено с един лост, чиято отправна точка е търсенето и стимулирането на творческия потенциал, както и спазване правата на всички участници в организацията. Затова решаващата е ролята на личностния фактор на лидера за преустройството и развитието на процесите на възпитание и обучение в училищата.

Именно затова пред съвременния директор стои предизвикателство с поведението и методите му на работа, да осъзнае влиянието си върху подчинените и създаването на благоприятна и развиваща се организационна култура в училище. Следва да се осъзнаят и разграничат ролята на директора като администратор, ръководител, мениджър и лидер. Всяка от тях води колектива и самия управленец в своеобразни взаимоотношения, които движат съществуването ѝ и цялата организационна промяна. От позициите на съвременния мениджмънт на образованието, смятам че посочения проблем е актуален, практически значим и заслужава да бъде изследван.

В създадения дисертационен труд „Сравнителен анализ на дейността на директора като мениджър и лидер“ се представят основни страни на теорията за училищните директори като мениджъри, лидери, ръководители и администратори, разглеждат се техните компетентности и се провежда изследователска работа с извеждане на изводи с практическа насоченост.

За целите на изследването 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 да бъде и организационен лидер. Това означава, че той е бил не само назначен, но е показал и показва лидерски качества и неформално изпълнение на лидерските роли, благодарение на своите качества, умения и компетентности, без да използва за това формалната сила на властта и дадените му правомощия, 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. Организационният лидер трябва да бъде оптимист за сигурността и доверието на своите последователи и

съмишленици и да се грижи постоянно за това. Той трябва да бъде съпричастен и да разбира нуждите на членовете на организацията не само на думи, но и на дело.

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 на дисертационното изследване са основните страни от поведението и дейностите на училищните директори като мениджъри, лидери, ръководители и администратори, а предмет 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 на изследването:

- Да се представят теории и подходи за обяснения на мениджмънта, лидерството, ръководството и администрирането.
- 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.
- 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.
- Да се формулират изводи и препоръки за практиката на вътрешния училищен мениджмънт.

Поставени са четири хипотези:

- 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.

За подходящи са избрани следните методи на изследване:

- 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.
- методи за статистическа обработка на резултатите от изследването.

Контингент на изследването са директори на общински училища в гр. София и страната. За установяване на мениджърския стил на директорите се изследват учители, за установяване на лидерския стил се изследват директори, а за стила на ръководство се изследва освен мнението на директорите и мнението на учители по избрани въпросници.

Въпросникът за изследване на мениджърския стил според „X-Y-теориите“, който е разработен от екипа на Алън Чапман. Предназначен е за попълване от учители и

се състои от две части – за установяване на реалния мениджърски стил в част 1 и за определяне на желанието от служителя мениджърски стил в част 2.

Мотивът ни за избор на въпросника се основава на това, че въпреки множеството съвременни теории в областта на управлението и мотивацията, X-Y-теорията на Макгрегър остава водеща за организационното развитие, като се основава на изследването на мениджърските стилове според възприемането на управленеца към хората и труда. Адаптирането на идеите на Макгрегър в използвания от нас тест 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 разберем защо едни мениджъри успяват да покажат положителни резултати, а други не. Смятаме, 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.

Затова по наша преценка решихме да използваме тези основни класически видове мениджърски стил, съгласно разгледаната теоретична постановка, в предходния раздел, за мениджърски стил според теорията на Дъглас Макгрегър.

Първата част на въпросника за мениджърския стил се състои от 15 въпроса към учителите и цели да покаже какъв е реалния мениджърски стил на директора според Теория „X“ или Теория „Y“. Твърденията поставят мислено служителите в ситуации, на които те отговарят с наречия – винаги, обикновено, често, понякога, рядко или никога. Следва сумиране на резултатите, според точкуването от 0 до 5. Общият резултат показва какво е управлението „X“ или „Y“. Скалата е разделена на четири – силно управление Y-теория; общо управление на Y-теория; общо управление X-теория или силно управление X-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 какъв е ръководителят с нагласа на теорията X (авторитарно управление) и как да се работи с него: Силно ориентиран към резултатите и крайните срокове; Нетолерантен; Избухлив; Издава заповеди и инструкции; Не гради екип; Използва еднопосочна комуникация; Търси грешки и недостатъци в работата на подчинените си; Не умеє да делегира; Лош слушател; В случай на проблем търси кой е виновният, а не как да се извлекат поуки и да се натрупа опит от създадалата се ситуация Стилът според теория Y е противоположност на теория X.

Тестът за видовете лидерски стил, използван в дисертационния труд, е разработен от екипа на Crowe Associates Limited, компания, регистрирана в Англия и Уелс. Съдържа твърдения, които се попълват от директори. Когато попълват въпросника, те следва да обмислят посочените ситуации и как най-често реагират на тях.

Този инструментариум спомага за задълбочаване на нашето изследване и се основава на Ситуационната теория и разпределя респондентите, както следва: с директивен стил, делегиращ стил, наставнически или с подпомагаш стил.

Изследвайки ефективността на лидерския стил, с него може да направим 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, който

избрахме. Чрез него разглеждаме 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.

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 кратки отговори – да, почти „да“, средно, донякъде и не. 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.

Другата част от изследователския инструментариум в дисертацията съдържа два въпросника в един „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 "Нагвал", който е под ръководството на един от водещите практически психолози на Казахстан – Виктор Михайлович Гребенников.

Мотивите ни за избор на методиката са съвсем естествени, тъй като чрез използваната методика затваряме кръга на нашето изследване и анализирайки твърденията, получаваме 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 ръководителят подбира кадрите; психологически съвместими ли са екипите в колектива; развито ли е сътрудничеството; оптимизиран ли е социално-психологическият климат и други. Установява се авторитарен, либерален или демократичен стил на ръководство използва директора.

Първата част на методиката е въпросник, който съдържа 16 групи от твърдения, които характеризират качеството на мениджъра като лидер. 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 изявления и част от всяка група и да се изберете този, който най-добре подхожда на представите на учителя за изследвания ръководител. Маркира се със знак „+“ избрания отговор под съответната буква.

Авторите на теста дават и следното описание за видовете лидерски стил:

Авторитарен стил (директивен) – Лидерът е ориентиран към съставяне на собствено мнение и оценка за нещата. Притежава желание за власт, самочувствие, склонност към строга официална дисциплина. Държи се на голямо разстояние с подчинените си и показва нежелание да признава грешките си. За него са характерни незачитането на инициативите и творчеството на подчинените. Еднолично взема на решения. Проявява контрол върху действията на подчинените си.

Либерален стил (пасивна ненамеса) – Лидерът проявява снизходителност към подчинените си. Липсва строгост, дисциплина, контрол. Поддържа либерални, близки отношения с подчинените си. Склонен е да променя отговорности при вземането на решения.

Демократична (колегиален) стил – Лидерът е възискателен. В контрола съчетава инициативност и творчески подход към изпълнението на служебните задължения.

Държи на съзнателното спазване на дисциплина. Проявява желание да се делегира и споделя отговорността. Демократично вземане на решения.

Втората част на методиката е предназначена за самооценка на лидерския стил 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. Тези твърдения, които са с утвърдителен отговор, следва да ги оградят. Сумирането на резултатите е чрез преброяване на номерата на съответните одобрения на въпросите, класирани в съответната таблица според трите вида лидерски стил и въвеждането им в дадения ключ.

Процесът на събирането на данни за изследването за доказване на нашите хипотези се проведе в периода на месец юни-октомври 2014 година.

Респонденти на Въпросник 1 и Въпросник 3, част 1 от нашия инструментариум са учители и възпитатели от три столични училища. Въпросникът се попълни от 150 респонденти. 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 се подразделят както следва: мъже – 19 бр. и жени – 131 бр.

Респонденти на Въпросник 2 и на Въпросник 3, част 2 от нашия инструментариум са 100 директори от 58 основни училища и 42 средни общообразователни училища в София и страната. Според образованието си респондентите се подразделят както следва: магистър – 99 бр. и доктор – 1 бр. Според стажа си като директори на училища респондентите се разпределят както следва: до 5 г. – 24 бр.; от 6 до 10 г. – 32 бр.; от 11 до 15 г. – 27 бр.; от 16 до 20 г. – 11 бр. и над 20 г. – 6 бр. Според възрастта си респондентите директори се разделят на следните групи: от 25 до 30 г. – 1 бр.; от 30 до 35 г. – 6 бр.; от 35 до 40 г. – 11 бр.; от 40 до 45 г. – 29 бр.; от 45 до 50 г. – 30 бр.; от 50 до 55 г. – 21 бр. и от 55 до 60 г. – 2 бр.

Процесът на обработка на данните от нашия инструментариум се проведе през месец ноември-декември 2014 година. Използван е програмния продукт SPSS за статистическа обработка на данните, а за графично представяне на някои от резултатите е използван програмният продукт Microsoft Excel.

Анализът на резултатите от изследователския инструментариум и на поставените от нас задачи отговоря на въпросите: Какви са сходствата и различията между лидерски стил, мениджърски стил и стил на ръководство; Какви са компетентностите на директора като мениджър, ръководител, администратор и лидер; Как се вписва директорът в работните процеси, как се ценят и оценяват хората, задачите; Ангажират ли се учителите в общата посока на организацията, мотивирани и водени ли са от своя директор-лидер; Лидерът, оказва ли влияние върху начина на мислене, действия и ценностната система на служителите в училище.

#### Литература:

1. Радев, Пл., Измерения на лидерството в училищната организация, в Управление и развитие на училището, Актуализация № 1, Раабе, м. юни, 2010.
2. Радев, Пл., Основи на вътрешния училищен мениджмънт, Пловдив, 2008.
3. Радев, Пл., Оптималният стил на ръководство в училищната организация, Практически наръчник управление и развитие на училището, Раабе, С., 2010.
4. Узунов, Ф., Харизматичното лидерство. Политология, психология и психофармология, Издателство „Фабер“, 2006.

5. Коровина, О., Организационная культура в сфере образования. ГОУ ДПО „Вологодский институт развития образования”, Вологда, 2006.
6. Keough, T. and Tobin, B., Postmodern Leadership and the Policy Lexicon: From Theory, Proxy to Practice, Paper for the Pan-Canadian Education Research Agenda Symposium, Quebec, 2001.
7. Likert, J. G., & Araki, C. T., Managing without a boss: System 5. Leadership & Organization Development Journal, 7(3), 17-20, 1986.
8. Stogdill, R. M., Handbook of leadership: A survey of the literature, New York: Free Press., Handbook of leadership: A survey of the literature, New York: Free Press, 1974.

София 1000  
Елеонора Лилова  
директор на 2 СОУ „Акад. Емилиян Станев“,  
докторант на Пловдивски университет “Паисий Хилендарски”  
e-mail: eslilova@hotmail.com