

## ЛИДЕРСТВОТО КАТО КАЧЕСТВО НА СЪВРЕМЕННИЯ УЧИЛИЩЕН ДИРЕКТОР

Антония С. Георгиева

Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“

**Резюме:** В статията се представят важни педагогически, управленски и лидерски качества, които трябва да притежава съвременният училищен директор. Лидерството се разглежда като многопластово понятие, съчетаващо функция, роля и длъжност. Анализират се понятията „лидер“ и „лидерство“ и се посочват различни форми на ръководене, насочване на членовете на организацията към действия, чрез които се постигат по-лесно предварително набелязаните цели. Акцентира се върху лидерството в контекста на управлението на образователната институция и важността на уменията на ръководителя за планиране, организиране, ръководство и контрол на ресурсите, хората и процесите в организацията.

**Ключови думи:** лидерство, управление на училищната институция, качества на училищния директор, стратегическо планиране.

## LEADERSHIP AS A QUALITY OF THE MODERN SCHOOL PRINCIPAL

Antonia S. Georgieva

Paisii Hilendarski University of Plovdiv

**Abstract:** The modern school principal skillfully combines pedagogical, managerial and leadership qualities. Leadership is the main quality that every school leader must possess. He must be a strong leader who can inspire and motivate his team of teachers and staff, have a clear vision for the future of the school organization and the skills to communicate this vision effectively to all stakeholders. Important qualities necessary for leading a school institution are the skills to plan, organize, lead, and control resources, people, and processes in the organization.

**Keywords:** leadership, school institution management, qualities of the school principal, strategic planning.

### Увод

Училището като институция има многокомпонентна структура, включваща училищно ръководство, педагогически персонал, непдагогически и административен персонал. Главна цел при взаимодействието на всички изброени елементи е осъществяването и подпомагането на качествени процеси на обучение и на възпитание в образователната институция. Ефективната съвместна дейност между ръководителя на институцията, преподавателите и учениците се очаква да доведе до придобиване на необходимите знания, умения и компетентности, които да бъдат приложими в реални житейски и професионални ситуации. Ръководителите на училищните институции все повече трябва

да стимулират такъв тип преподаване и възпитание, които не акцентират само и единствено върху академичните постижения, но развиват във висока степен социалните умения, критичното и креативното мислене на учениците, осигуряват им умения за справяне с различни житейски казуси, подпомагат развитието на емоционалната им интелигентност и компетентност. Това предполага по-високо и различно ниво на професионално развитие на педагогическите специалисти, неминуемо включващо и високи нива на лидерски умения.

Училищният директор е една от водещите фигури в организацията и управлението на образователния процес. Правомощията му са определени в Закона за предучилищното и училищното образование (ЗПУО), държавните образователни стандарти и други подзаконовни нормативни актове. Той планира, организира и контролира цялостната дейност на институцията като ежедневно изпълнява различни роли. За да ръководи успешно повереното му училище, той трябва умело да използва дадената му власт и непрекъснато да подпомага служителите в институцията както и да получава адекватна обратна връзка.

### **Терминологичен анализ и съдържателни характеристики на понятията лидер и лидерството в контекста на управлението на образователната институция**

Съвременният училищен директор трябва да съчетава умело педагогически, управленски и лидерски качества. От своя страна, лидерството се очерта като основно желано качество на всеки директор в българското училище през последните години. Той трябва да вдъхновява и да мотивира своя екип от учители и служители, да има ясна визия за бъдещето на училищната организация и уменията да комуникира тази визия ефективно на всички заинтересовани страни. Директорът трябва да притежава отлични комуникационни умения, както писмени, така и устни и да спазва книжовните норми на съвременния български език. Трябва да изразява ясно своите идеи и очаквания, да слуша и разбира гледните точки на другите. Тъй като носи най-много отговорности, трябва да бъде ефективен в управлението на времето си, да разпределя задачите си по степен на важност и да гарантира, че крайните срокове ще бъдат спазени. Когато е организиран, може да управлява множество проекти едновременно, да съчетава множество дейности - да планира, делегира и проследява напредъка на различни поставени задачи или инициативи, да може да мисли критично и да намира решения на сложни проблеми, като анализира ситуации, идентифицира основни проблеми и разработва стратегии за справяне с тези проблеми.

Лидерството в научната литература е многопластово понятие, обхващащо различни аспекти, свързани с отговорностите, ролите и позициите на лидерите. Обединява в себе си функция, роля и длъжност.

*Фигура 1 – Понятието „лидерство“*



Според едни автори (Е. Милър и А. Райс) „това, което определя един индивид като лидер са неговите действия, а не образованието му като лидер“ (по Томов, Александров, Иванов, Чичек 2010) и като функция то е тясно свързано с управление на човешките ресурси. Това според тези автори означава, че от една страна, лидерът окуражава, насърчава, въодушевява, печели последователи, но от друга, ефективното лидерство е тясно свързано с динамиката и характеристиките на групата, която ръководи и може да бъде смятано за успешно като обща дейност на цялата група.

Според други (примерно канадският професор Хенри Минцбърг) (по Макаков, Вучкова, Зафиров 2005) лидерството може да се определи като роля - позиция, дефинирана от очакванията на групата относно поведението, свързано с всяка поставена задача. Според Минцбърг всеки мениджър изпълнява три основни роли, групирани според определени конкретни дейности. Това са: *междоличностните роли* (взаимоотношенията с другите, които оказват влияние върху връзката, комуникацията и динамиката на групата), *информационните роли* (свързани с информационните канали, получаването и даването на информация, знания и експертно мнение в рамките на организацията, имащи решаваща роля за ефективната комуникация, вземането на решения и цялостното функциониране на институцията) и *роли, свързани с вземането на решенията* (внимателно оценяване на възможностите на институцията, набелязване на потенциалните рискове, ползи и последствия, за да се помогне вземането на добре обосновано решение, търсене на различни алтернативи, справяне с текущи проблеми, правилно разпределение на ресурсите, с които разполага организацията). Авторът определя лидерството като многостранна роля, която обхваща различни управленски функции- планиране, организиране, ръководство и контрол на ресурсите, хората и процесите в организацията.

Ако лидерството се разглежда като длъжност, то включва заемане на ръководна позиция, назначаване, което да бъде предшествано от прозрачно организиран конкурс с ясно дефинирани критерии.

В обобщение на тези идеи можем да кажем, че лидерството е комбинация от функция, роля и длъжност и за да бъде ефективен един ръководител, трябва да притежава голям набор от знания, умения и компетентности, да комбинира тези елементи гъвкаво и да води своя екип успешно.

Детайлен анализ на понятията „лидер“ и „лидерство“ прави Пламен Радев в книгата си „Основи на вътрешния училищен мениджмънт“ (Радев 2008г). Според автора, в дефинициите за понятието лидер се открояват следните негови характеристики:

Лидер е този, който има силно влияние над дадена група, като упражнява надмошие и има сила да я насочи към изпълнение на дейности чрез умело боравене със средства за комуникация и създаване на силна причинно-следствена и емоционална връзка. Това е личност, която успява да направи така, че всички необходими дейности в организацията да бъдат извършени чрез стратегическо и функционално единство на нужди, които могат да бъдат материални, физически или духовни, разнообразни дейности за предоставяне на качествени образователни услуги и използване на модерни и качествени ресурси, чрез които да се реализират дейностите. Лидерът е този, който е изградил своя авторитет и използвайки своето положение, постига високи резултати в своята дейност както от гледна точка на микроравнище, така и на макроравнище. Той избягва принудата и вместо това се фокусира върху разбирането на нуждите на последователите, използва своите лични преживявания за насочване, мотивиране и вдъхновяване на другите. Този подход насърчава сътрудничеството, ангажираността и личностното израстване, което води до по-ефективни и устойчиви резултати.

Същият автор определя самото лидерство като процес и дейност, чрез което се изпълняват различни форми на ръководене, насочване на членовете на организацията към действия, чрез които се постигат предварителни набелязани цели. То е „лично взаимодействие“ според контекста и използването на комуникацията като инструмент за постигане на специфични цели. Този подход подчертава важноста на разбирането на ситуациите и нуждите на другите, както и ефективното предаване на информация за постигане на желаните резултати (Радев, 2008).

Други схващания за лидерството според Донъли, Гибсън и Иванчевич (Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997) са, че то е процес на дълбоко преобразуване, водещо до подобряване на образователния процес, въвеждане на иновации и постигане на цялостно благосъстояние.

Приема се, че този процес може да включва няколко ключови стъпки:

- Откриване на областите, в които членовете на организацията могат да подобрят ефективността си. Този процес може да включи оценяването на съществуващите процеси, практики и нагласи, за да могат да се определят областите с най-голям потенциал за подобрене.

Една от областите в училищната организация, която може да подлежи на изследване е анализ и оценка на учебните програми с цел да се провери дали са в съответствие с потребностите на учениците, дали те са ефективни и провокиращи критичното им мислене, креативността и уменията за справяне с различни казуси. Ако учебните програми не са подходящи, може да се наложи да бъдат преразгледани и адаптирани според очертаните дефицити.

Оценяването на педагогическите практики също може да допринесе за определяне на качеството на преподаване при учителите. Да се установи дали те са добре подготвени по учебните дисциплини, използват ли различни методи на преподаване, развиват ли ключови компетентности, с които да мотивират и насърчават усвояването на учебното съдържание от учениците. Тези дейности включват наблюдения в часове по класове, събиране на обратна връзка от обучаемите и използване на данни на училищно ниво за набелязване на мерки за подобрене.

Оценяването на инфраструктурата и ресурсите също би могло да спомогне за подобряване на ефективността на институцията. Чрез подобряване материалната база и наличие на необходимите ресурси, се предлага и поддържа висококачествено образование.

Оценяването на подкрепата за учениците в училището би дало ясна обратна връзка за това дали всъщност се предоставя необходимата подкрепа и дали се осъществява равен достъп за всички ученици, чрез академична помощ, консултиране, включване на учениците в извънкласни дейности и участието им в проекти.

Оценяване на участието и ангажираността на институцията цели да анализира взаимодействието на всички заинтересовани страни от образователния процес - директор, учители, ученици и родители. Това може да включва оценка на комуникационните практики, участието на родителите в училищни дейности и идентифициране на области, в които може да са необходими подобрения или допълнителни усилия.

- Създаване на визия и стратегия. След като бъдат установени областите за подобрене, следващата стъпка е да се създаде визия за това как да изглежда трансформацията и да се разработи подходяща стратегия за постигането ѝ. Стратегията трябва да бъде ясно конкретизирана, постижима и съобразена с уникалните нужди и цели на организацията.

Най-проспериращите образователни институции освен мисия, в която са заложени основните им ценности, а именно да се формира основна грамотност и базови знания и умения, подготвящи учениците за живота след приключване на образователна степен и участието им в социалния живот, както и заложени индивидуални ценности, съответстващи на конкретната организация, които ги отличават от останалите, имат и ясна визия. Според А. Доралийски „Мисията е уникалната цел, която прави дадена организация различна от подобните ѝ организации“ (Доралийски 2008, стр.658). Мисията е фокусирана върху резултатите от дейността на образователната институция, към това какво се очаква от нея, докато визията е представата за това как да се вдъхнови учителския екип и да се постигне усъвършенстване. Фокусът при нея е върху представянето на това как трябва да изглежда образователната институция след определен период от време и стъпките, необходими за постигане на по-високи резултати. И мисията, и визията споделят връзка с образа на образователната институция и очакванията на потребителите на услугата. Те трябва да бъдат разработени колективно и да се адаптират въз основа на опита, който организацията придобива. Тези концепции трябва да приемат конкретни форми, като политики, програми и процедури, и да допринасят за постигане на различни видове цели - оперативни, тактически и стратегически.

Особена важност в посочения контекст имат стратегията и базираните на нея стратегически цели.

Някои от класиците в областта на управлението на организацията интерпретират стратегията по следния начин:

според А. Чандлър тя е оптимално използване на ресурсите на институцията за постигане на най-важните ѝ цели (Чандлър 1962);

според М. Армстронг е формулиране на дългосрочна визия, в която се изразяват целите и стремежите на организацията в бъдеща времева рамка. (Армстронг 1993).

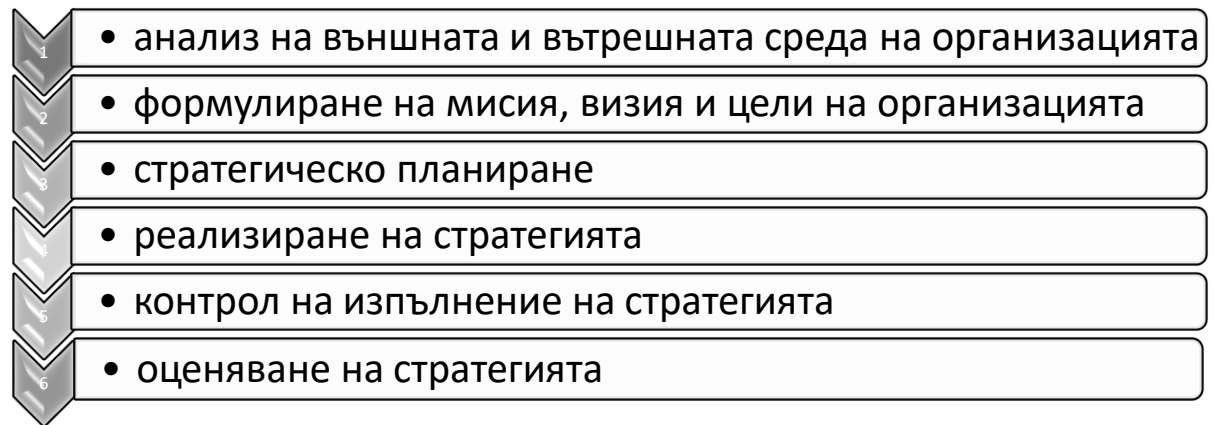
П. Дракър подчертава, че конкурентното предимство не винаги е свързано само с положителни аспекти. Това включва поемане на рискове и работа при определени ограничения и спазване на специфични изисквания. Всичко това с цел привличане на клиенти и осигуряване на търсени продукти. Този процес помага на организацията да спечели предимство пред своите конкуренти на пазара (Дракър 2001).

Редица български автори също отделят специално внимание на стратегията и стратегическото планиране. Според А. Доралийски основни елементи, които трябва да съставляват стратегията са: формулиране на мисия, формулиране на стратегически цели и задачи, включване на стратегически алтернативи, анализ и избор на стратегия, реализация на стратегията и оценка и контрол за изпълнението ѝ (Доралийски 2002).

Според Пламен Радев стратегията включва няколко етапа, които определя като „цикъл на стратегическия мениджмънт“ (Радев 2008).

Етапите на стратегическо планиране в областта на управлението са представени визуално във Фигура 2 според постановките на Пл. Радев

Фигура 2



Авторът определя съдържателно отделните етапи както следва:

*1 етап* – анализ на външната и вътрешната среда на организацията е посочено, че външната среда се изследва най – вече чрез PEST анализ (отчитане на политически, икономически, социални и технологически фактори, които влияят върху конкретната организация), като това повлиява на ефективността и успеха на организацията. Този анализ позволява вземането на информирани решения и разработването на стратегии, спомагащи за ефективната реакция на външни влияния и поддържането на конкурентоспособността на организацията.

При анализа на вътрешните фактори се акцентира върху тези елементи, които организацията може да контролира пряко или косвено (организационна структура, организационната култура, реализация на учебния процес, управление на човешките ресурси, процеси и системи, технологии и финансови ресурси). Оценявайки тези вътрешни елементи, организациите могат да идентифицират области за подобрене и да разработят стратегии за оптимизиране на ефективността и постигане на своите цели.

*2 етап* – формулиране на мисия, визия и цели на организацията на базата на осъществения анализ в етап 1;

*3 етап* – стратегическо планиране, което включва определяне на стратегически цели на организацията, разпределяне на необходимите ресурси за постигането им, идентифициране на области за растеж, установяване на параметри за вътрешна координация, адаптиране към външни фактори и справяне със стратегическите предизвикателства.

*4 етап* – реализиране на стратегията чрез практическото изпълнение на избраните стратегии и прилагането на плановете, създадени по време на процеса на стратегическо планиране (разпределяне на ресурси, делегиране на отговорности, наблюдение на напредъка и извършване на корекции при необходимост). Освен това реализирането на стратегията включва комуникация и ангажираност на всички нива на организацията, за да се осигури успешно изпълнение и постигане на желаните резултати.

*5 етап* – контрол на изпълнение на стратегията на базата на наблюдение и оценка на това колко добре организацията изпълнява избраните стратегии и дали те водят до желаните резултати. Това включва проследяване на ключови показатели за ефективност (KPI), провеждане на редовни прегледи и работни срещи, събиране на обратна връзка от служителите и потребителите и извършване на необходими корекции, осигуряващи достигането на дефинираните цели. Авторът посочва, че „ефективният контрол на

изпълнението изисква силна система за управление и ангажираност на всички нива на организацията“ (Радев 2008, стр.159).

*б етап* – оценяване на стратегията чрез системно анализиране на успеха на избраните стратегии и тяхното въздействие върху организацията и нейната среда. Оценката на стратегията обикновено включва събиране и анализ на данни, провеждане на проучвания и сравняване на ефективността на организацията с нейните конкуренти и индустриалните стандарти.

Тези характеристики на стратегическото планиране са изведени подробно в „Основи на вътрешния училищен мениджмънт“ (Радев 2008).

Посочените специфики на стратегическото планиране го очертават като изключително важно за развитието на всяка една организация, включително и образователната. Определянето на стратегическите цели на организацията, разпределянето на необходимите ресурси за постигането им, идентифицирането на областите за растеж, установяването на параметрите за вътрешна координация, адаптирането към външни фактори и справянето със стратегическите предизвикателства могат да бъдат логично съотнесени и като изисквания към лидерството като характеристика на училищния директор.

- **Ангажиране и мотивация:** За успешната трансформация на организацията, значение имат степента на ангажираност и мотивацията за работа и за успех на хората в тази организация. Продуктивната и ефективна работна среда са пряко зависими от общата мотивация на екипа, която се постига чрез отворена комуникация, демонстрирано лидерство и предоставяне на обучение и подкрепа. Други ползотворни дейности за повишаване на мотивацията са предоставянето на възможности на членовете на екипа да поемат нови роли или отговорности, развитие и обучение на педагогическия персонал, работа в екип по определена задача, признаване и възнаграждаване на персонала за добре свършена работа чрез вербална похвала –финансови бонуси или други награди.
- **Прилагане на промени:** След като кадрите са ангажирани и подготвени, могат да бъдат приложени и новости. Това включва внедряване на нови процеси, технологии или практики, както и насърчаване на нова култура, която подкрепя трансформацията.
- **Наблюдение и оценка:** По време на процеса на трансформация е важно системно да се наблюдава напредъка и да се оценяват ефективността на заложените промени. Това може да помогне за идентифицирането на всякакви области, в които са необходими корекции, и да гарантира, че организацията ще постигне своята трансформираща визия.
- **Укрепване и непрекъснато подобрене:** След като трансформацията е постигната, е изключително важно да се утвърдят новите процеси, практики и нагласи, за да се гарантира, че те ще останат постоянни. Това може да включва предоставяне на продължаващо обучение, разпознаване и възнаграждение на успехите и насърчаване на култура на непрекъснато подобрене.

Осъщественият терминологичен анализ на лидерството и някои от неговите съдържателни характеристики се очертават като подходяща изходна точка за по – детайлни и задълбочени проучвания и интерпретации на спецификата му.

## **Заклучение**

Директорът на образователна институция трябва да притежава широк диапазон от професионални знания, умения, компетентности както и личностни качества, което е от решаващо значение за изграждането на положителни взаимоотношения със служителите, учениците и родителите им, обществеността. Все по-важно е той да бъде гъвкав и адаптивен, готов да се промени и да коригира плановете на институцията според нуждите на потребителите на образователната услуга и на обществото като цяло. Необходимо е непрекъснато да търси нови възможности за професионално развитие, за да остане актуален и конкурентен по отношение на най-добрите и съвременни тенденции в образованието. Същевременно с това и да насърчава култура на учене в своето училище и да подкрепя професионалното израстване на своите учители и служители.

Училищният директор трябва да има клиентско ориентиран подход, като гарантира, че решенията и действията на училището са насочени към нуждите и благосъстоянието на учениците. Той трябва да цени обратната връзка от родители, ученици и членове на персонала и да използва тази информация, за да подобри предоставянето на образователните услуги. Основна отговорност е да осигури ефективно функциониране на институцията и същевременно да гарантира, че тя ще постигне своите академични, административни и финансови цели. Имайки качества на лидер и умело комбинирайки ги в своето ежедневие, той ще може да мотивира служителите си да се включат активно в дейностите на организацията, което ще доведе до по-висока ефективност, генериране на иновации и цялостна удовлетвореност от работата на персонала, а институцията в която работи, ще преуспява и ще има отличен имидж.

## **Литература:**

- Армстронг, М. (1993). *Управление на човешките ресурси*. Бургас: Делфин прес.
- Донъли, Дж., Гибсън, Дж. Л., Иванчевич, Д. М. (1997). *Основи на мениджмънта*. София: Фондация „Отворено общество“.
- Доралийски, А. (2008). *Стратегически мениджмънт*. София: НБУ.
- Дракър, П. (2001). *Практика на мениджмънта*. София: Класика и стил.
- Макаков, Хр., Вучкова, К., Зафиров, Х., (2005). *Начала в мениджмънта*. Стара Загора: Тракийски университет, Педагогически факултет
- Радев, Пл., Ал. Александрова. (2015). *Мениджмънт на училището като организация*. София: Изкуства.
- Радев, Пл. (2008). *Основи на вътрешния училищен мениджмънт*. Пловдив: УИ „П. Хилендарски“
- Томов, Т., Александров, Х., Иванов, И., Чичек, Р., (2010). *Лидерска функция в България*
- Чандлър, А. (1962). *Стратегия и структура*