

The Teacher and the Teaching Profession
Учителят и учителската професия



ДИРЕКТОРЪТ НА УЧИЛИЩЕТО – СИМБИОЗА МЕЖДУ МЕНИДЖЪР И ЛИДЕР

Елеонора Лилова

2. СОУ „Академик Емилиян Станев“ – София

Резюме. Моделът на лидерските стилове и връзката им с нивото на развитие на служителите е задължително познание в съвременното училище, както и в училището на бъдещето, за всеки мениджър, който се стреми да бъде ефективен лидер.

Съвременните директори на училища се ръководят от принципа на оптималното ръководство, което е освен демократично и т. нар. „партисипативно“, като включват служителите си в процеса на вземане на решения, стимулират ги да развиват своя потенциал и да поемат повече отговорности. Директорите вече са обърнати „навътре“ към работа с подчинените и управляват своите училища – според принципите на ситуационното лидерство.

В статията се акцентира върху четирите нива на развитие на учителите и четирите лидерски стила (*директивен, наставнически, подкрепящ и делегиращ*) на директорите. Откроява се, че съществува взаимовръзка, която определя най-подходящия стил на директора – за всяко ниво на развитие на педагогическия персонал.

Добрият ръководител е диалогичен и обича искрено да работи с хората. Вярва в мисията си, че следва да развива потенциала на хората и училищната организация.

Keywords: principal, management and leadership, effective leadership, situational leadership, development of teaching potential, democratic management of the school

*Лидерството, както и плуването,
не може да бъде научено с четене.*

Хенри Минцбърг

Изследването на мениджмънта и лидерството е мултидисциплинарна област, която се фокусира върху тяхната същност в организационни условия и в човешкия живот. Двата вида проучвания имат корени в социалните науки (социология, антропология, психология), в хуманитарните науки (история и философия), както и в професионални и приложни области на знанието (ме-

ниджмънт и образование). Полето на изследване на мениджмънта и лидерството е тясно свързано с областта на организационните изследвания, като цяло, и на някои техни аспекти, в частност. Значимостта на разглеждания проблем е от особена важност за развитието на училището като организация, тъй като личността на ръководителя и особеностите на личностната му, мениджърската и лидерската култура се отразяват по естествен път на всички страни от живота и развитието на училището.

Компетентностите на мениджъра са неговите способности да изпълнява своите функции съобразно правилата, нормите и стандартите на високоефективния мениджмънт. Необходимо е да се изясни същността на ръководенето, което обикновено се прескача с лека ръка, като често то се приравнява на мениджмънта, на управлението или на администрирането. Такава позиция е неприемлива, защото между тези явления съществува определена разлика. Стига се дотам, че някой път организацията губи от своя потенциал, ако 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 ръководител 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 до неизбежния факт – 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. Най-често мениджърите се ръководят от необходимостта да се ориентират в работните цели, които практически не се използват за промяна. Лидерите, напротив, определят свои собствени цели и ги използват, за да извършват промени.

Анализът на връзката между мениджърската и лидерската роля на директора е свързан с отговорите на въпросите: *Какви са сходствата и различията между лидерския стил и мениджърския стил на директора на училището? Какви са компетентностите на директора като мениджър, ръководител, администратор и лидер? Как се вписва той в работните процеси; как се ценят и оценяват хората, задачите? Ангажират ли се учителите в общата посока на организацията, мотивирани и водени ли са те от своя директор лидер? Доколко директорът лидер оказва влияние върху начина на мислене, върху действията и ценностната система на служителите в училището?*

Съвременните директори на училища се ръководят от принципа на оптималното ръководство, което е освен демократично и т.нар. партисипативно, като включват служителите си в процеса на вземане на решения, стимулират ги да развиват своя потенциал и да поемат повече отговорности. Директорите вече са обърнати „навътре“ към работа с подчинените и управляват своите училища – според принципите на ситуационното лидерство.

Ситуационното лидерство се ръководи от презумпцията, че няма един-единствен модел, който да е възможно директорът да прилага като шаблон, за да се решава всеки конкретен случай в едно училище. Именно сложността и спецификата на всяка ситуация, в която ежедневно (по няколко пъти на ден) се изправя ръководителят на училището, извеждат лидерството му на ново ниво – като вариация на поведения, реакции и динамично и експертно вземане на важни и неотложни решения. Ето защо наистина не е възможно в съвременния динамичен свят да се използва един-единствен стил на лидерство. Конкретен стил е подходящ и предпочитан за конкретна ситуация, а за друга същият стил би бил дори вреден, неразрешаващ и утежняващ вземането на решения. Затова майсторството на успешния директор е именно в умението му да прецени: кога да подпомага, кога да напътства, кога да делегира отговорности и кога да бъде директивен.

Комбинацията от двата основни типа лидерско поведение – директивното и подкрепящото, следва да се използва в зависимост от нивото на компетентност и ангажираност на учителите за изпълнение на дадена задача в дадена ситуация. Затова, ако за един служител-учител е подходящо (да кажем) директно да бъде поставена задача – какво следва да се направи, и същият този служител да бъде контролиран в изпълнението на задачата пряко, то за друг конкретен служител е необходимо да бъде изслушан, подкрепян, насърчен в усилията му и той се справя без пряко наставничество.

Съвременният директор на училище ясно съзнава какво се изисква от него и в ролята му на мениджър, и като лидер, а именно: да идентифицира задачите и да анализира ситуациите; да открие най-важното в конкретния проблем; да анализира случая от всички гледни точки; да диагностицира възможностите и готовността на групата/колектива за разрешаване на конкретната ситуация; да избере и да реши кой лидерски стил е подходящ в конкретната ситуация, за всеки един от служителите.

В практиката на директора на училището се забелязват четири комбинации от компетентност и ангажираност на учителите, които определят така нареченото им „*ниво на развитие*“, и директорите мислено са се научили да използват, както следва:

На първо ниво са учителите, които имат ниска (или в някаква степен) компетентност и ниска ангажираност към училището; несклонни да поемат инициативи и неспособни на промяна; на второ ниво – учителите с ниска

компетентност и висока ангажираност в ежедневната си работа; слабо инициативни, които не работят добре в екип, но изпълняват добре задачите; на трето ниво – тези учители, които имат средна до висока компетентност и променлива ангажираност; които искат да се изявяват, но не показват добри резултати. Упорити са, справят се, имат влияние сред колектива, но задачите им не са качествено изпълнени; на четвърто ниво са представители на учителската колегия, които притежават висока компетентност и силна ангажираност, заявяват съпричастност към училищния живот. Тези представители на учителите са склонни и способни – учат се, инициативни са, поемат рискове. Това са креативните, продуктивни, съвременни лидери, от които образованието има толкова много нужда.

Сред изброените четири нива на развитие на учителите и четирите лидерски стила (*директивен, наставнически, подкрепящ и делегиращ*) на директорите съществува взаимовръзка, която определя най-подходящия **стил на директора** – за всяко ниво на развитие:

– *директивният стил* е подходящ за хора без достатъчна компетентност, които са ентузиазирани. Те се нуждаят от насоки и от честа и постоянна обратна връзка от страна на лидера, за да вървят напред. За тях директорът осигурява детайлни инструкции, поставя специфичните цели, периодически проверява как се справят служителите с изпълнението на поставените задачи и им показва стъпките в развитието на възложената работа;

– *наставническият стил* е подходящ за служителите, които имат известна компетентност, но им липсва ангажираност. За да започнат да действат, те се нуждаят от указания и от честа обратна връзка от директора, тъй като са все още неопитни. Освен това се нуждаят и от подкрепа и похвали от ръководителя, за да изградят самочувствие за активност в участието си в процесите. Директорът следва да мотивира хората да вземат решения, като проследява работата им и хвали напредъка;

– *подкрепящият стил* е добър за учителите, които притежават компетентности, но им липсва увереност или мотивация за работа. Те не се нуждаят от много указания, защото са достатъчно опитни, но подкрепата им (от страна на лидера) е нужна за повишаване на тяхната увереност и мотивация. Директорът следва да осигури обстановка за задаване на въпроси, за работни срещи и за дискусии. Подкрепата му трябва да се изразява в подкрепа на служителите – да споделят и да насърчават и да оценяват резултатите от своя труд. Помощта му се концентрира в развитието на дейностите, без да критикува или да съди работата на учителите;

– *делегиращият стил* е предназначен за представители на колегията в училищната организация, които притежават както висока компетентност, така и ангажираност към институцията. Те могат и имат желание да работят сами върху конкретен проект, при минимум надзор или подкрепа от страна на ди-

ректора. Поемането на отговорност от учителите е свързано с умението да демонстрират умения, да утвърдят представата, че са способни експерти в своята област, и това е най-добрият ход, който директорът би могъл да използва към този тип учители.

Моделът на лидерските стилове и връзката им с нивото на развитие на служителите е задължително познание за всеки мениджър в училището, който иска да бъде ефективен лидер. Тук следва да се направи изводът, че знанието не е достатъчно. Нужно е и неговото прилагане. Най-трудното за един директор е да се научи да адаптира мениджърския си стил към всеки служител, както и да разпознава точния момент: кога е нужно да делегира, да подкрепя и/или насочва другите. Техниката за прилагане на най-добрия лидерски стил за всяка конкретна ситуация, за всеки конкретен служител дава резултати в работата, движи развитието на служителите в училищната организация и ги мотивира, стимулира ги за нови постижения. Тези постижения представят директора в нова светлина на лидерството – тази на наставничеството, която му отрежда учителската колегия, когато един директор, като добър мениджър и лидер, е спечелил доверието на колектива.

Учителите сами приемат директора – лидер наставник и са готови да се учат от него, от ситуациите в училището, и да увеличават своя потенциал. Лидерът и наставникът не разказват, не преподават, не се държат като лектори. Те служат като **образец за подражание** – насочват и мотивират чрез личния си пример като директори. Затова добрият директор, който използва наставнически стил, е човек, който е: *добър наблюдател и слушател*. Той точно диагностицира слабите страни в изпълнението на задачите, оценява потенциала, подтиква към промени и намира решения. Споделя своя опит с учителите и отделя време, за да ги подкрепи, да ги поощри и насърчи. Ръководителят поощрява развитието на учителите, които трябва да са по-добри от него по определени въпроси/в определени области на познание. Комуникира с тях и изяснява проблемите. Знае, че процесът на наставничеството често е дълъг и обикновено резултатите не идват бързо. Добрият ръководител постоянно изгражда и поддържа добри взаимоотношения със своите колеги. Диалогичен е и обича искрено да работи с хората. Вярва в мисията си, че следва да развива учителския потенциал. Готов е да приеме, че често приносът му за успеха на колектива може да не бъде признат в пълен обем, защото за него признанието не е водещо.

Затова наставникът директор трябва да притежава добре развити управленски умения и лидерски компетентности при ръководенето и контролирането на хора. Взаимодействието между него, като обучаващ, и служителя-учител, като обучаван, е изключително личностноориентиран процес. Поради това той трябва да развие отлични междуличностни умения, включително емоционална интелигентност.

Мениджърската и лидерската дейност на директора не са отредени за всеки и не всеки може да бъде обучен как да ги извършват. Успешните лидери-мениджъри-наставници на учителските колективи демонстрират периодична авторефлексия на развитието си като нагласи, познания, управленска култура, мениджърски характер, дори и на дарбата си за препредаване на опит. Преди години се издигаха за директори добрите учители от колектива. Днес лидерството на директора е съвсем различно от лидерството на учителя.

Остава въпросът дали е достатъчна ролята на директора да наставлява, да подкрепя, да указва и да делегира задължения и отговорности, за да осъществи мениджмънта успешно.

Вероятно отговорът се крие и в това, че зад всеки директор стои неговата личност, като човек. Именно персоналното лидерство помага на ръководителя стратегически да съобразява своето лидерско поведение със заявените ценности и цели за постигане на промяна. То е онази скрита машина, която води лидера да разработва стратегически планове, с ефективни решения, да се адаптира според ситуацията, аудиторията и потребностите на колектива си. Ефективният лидер умее да напипа груповата динамика, да се адаптира към нея и да я развива. Той последователно и ефективно насърчава екипа си към трансформация. Ангажира и други членове на колектива при разработването на творчески стратегически планове. Защото ефективният лидер познава добре и работи насочващо с хората.

Лидерът директор е истински лидер, когато успява да накара хората да работят така, че да приемат идеите за развитието на училището за свои. Именно поделянето на собствеността на идеите е препятствието, което, колкото по-рано прозре ръководителят, толкова по-навреме ще поведе колектива след себе си. Лидерът следва да успява да се прости с контрола върху идеите си и да търси партньорство с колеги и/или служители.

Днес директорът не влиза в учителската стая с думите: „Ти, ти и ти, действайте по въпроса!“, а казва: „Ето една идея. Кой иска да работи по нея?“. И не само представя идеята, но и я демонстрира по възможно най-добрия начин. Стреми се да разчувства и да запали хората, така че да им стане приятно да работят по нея. Да се накарат хората да се ентусиазират от идеята – това е само първата фаза. Това е ролята на директора лидер. Втората е много по-трудна – да овласти членовете на екипа да разработват и да извеждат идеята напред, вместо да наблюдава непрекъснато и отблизо всяка конкретна стъпка. Това е ролята на директора мениджър. Съчетанието на тези две роли е невероятно добрата симбиоза за съвременния директор.

Управлението опира до въпроса: как да се обединят усилията в името на развитието на училищната организация. Тези мениджъри лидери познават истинската „подялба“ на собствеността на идеите в развитието на училището, която означава да разрешиш на членовете на екипа си (хората, на които си по-

верил изпълнението на проекта) да вземат смислени решения, включително и такива, с които не си много съгласен. Днес училищните ръководители осъзнават, че цената на отклоняването от първоначалната визия/идея често пъти се компенсира многократно от ползата, а и от нейната мащабност. Да вярваш на чуждата преценка, не означава, че всичко ще бъде направено по начина, по който ти би го направил. Осъзнаването на силата, че различните хора вземат различни решения, е част от осъзнаването на смисъла в управлението на училищната организация.

Днес заявления от вида „Ето какво мисля да направим“ са губещи. Затова днес лидерите трябва да говорят последни, след като са оценили ресурса на колегията си. Отминава времето, когато всички учители клатят одобрително глава и рядко изразяват несъгласие или предлагат свое виждане. Днес трябва директорът умело да администрира, ръководи, да ангажира хората си за всички процеси в модерното училище. Креативният процес е процесът на ангажирането. Да дадеш възможност на хората да споделят идеите си, е начин да ги „поканиш и качиш на борда“.

Основните функционални области, характеризиращи работата на мениджъра днес, могат да се определят по следния начин: самоуправление и управление на личните умения; осигуряване на насока; улесняване на промяна; използване на ресурси; работа с хора; постигане на резултати. Всяка от тези области включва единици компетентности, които съдържат: резултати от ефективно изпълнение на работата; поведение, което обуславя ефективното изпълнение и критерии за знания и разбиране.

Обобщено: **профилът на ефективния директор-мениджър-лидер** може да бъде описан по следния начин – *водач; агент на промяната; екипно 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.

За да се вмести в профила на „добрия“, „ефективния“, „функционалния“ или просто съвременен тип директор, се изискват професионални компетентности на педагог, мениджър и лидер. Систематизираната визия за тези **качества има следния вид:**

– способност за вземане на решения – въпреки че в последно време се поставя акцент на екипния принцип на работа и на постигането на общо съгласие, способността за вземане на решение е безспорно най-важният инстру-

мент, от който ръководителят на училище има нужда ежедневно да вземе правилно решение;

- способност за слушане и общуване – необходими са много усилия, за да се опознаят възможностите на всеки служител поотделно и да се изработи умение за преценяване динамиката на групата/екипа в дадена ситуация. Ръководителят, подобно на капитан на кораб, е необходимо да бъде чувствителен към настроението и поведението на хората.

- педагогическа способност – едно от задълженията на директора е да подготвя своите подчинени за бъдещето чрез учене и иновации. Умението за вземане на решения, за въвеждане на иновации в училището, се формира чрез умелото делегиране на права и отговорности към водещите служители-учители. Това изгражда и положителен образ на ръководителя пред неговите подчинени.

- способност за виждане в бъдещето – съвременният училищен директор е необходимо да поставя цели, които са ясно очертани и значими за училищната организация. Той съзнава, че определянето на целите е също толкова важно, колкото и осигуряването на средства за тяхното реализиране.

- способност на водач – най-важното качество на ръководителя е неговото уважително отношение към подчинените. Добрите директори са енергични и решителни, но успоредно с това са надарени с качества като доверие, вежливост, скромност, търпение и чувствителност.

- способност за екипна работа – вземането на решение с взаимно съгласие/консенсус е един от най-мощните инструменти в ръцете на директора. Такива решения могат да намалят до минимум грешките, да отстранят голяма част от недоволството сред подчинените, чието мнение иначе би останало без внимание.

- способност за помиряване – добрият ръководител знае как да намали до минимум силата на конфликтите. Този, който желае неговата училищна организация да функционира продуктивно, се изправя лице в лице с всекидневните проблеми.

- самокритичност – малцина са директорите, готови да признаят своите грешки. Добрите лидери бързо признават грешките си и приемат и анализират безпристрастно грешките на другите. Целта е да се извлече поука от самата грешка и тя да не се повтаря. Принципът, че „Само който не работи, той не греши“, е полезен за всеки ръководител.

Следва да се посочат основните характеристики на директора на училище: авторитет; активност на ума; контактност; творчество; способност да понася натоварвания; способност и готовност да се развива и обучава непрекъснато.

Обобщено, към качествата на директора-мениджър-лидер могат да се прибавят и: емоционална интелигентност; вкус към риска; умение за генериране на оригинални идеи, мотивация за промени; творческо въображение; способност за търсене на нови решения за по-ефективен и резултатен труд; толерантност и търпимост към различните; свободна от предразсъдъци и стереотипи личност.

Според съвременните тенденции от директора се очаква да приеме ролята на катализатор, да вдъхновява, да стимулира, да ориентира, да създава необходимия климат за развитие на творческите сили на целия педагогически колектив. Личностните предпоставки, необходими за един ръководител, са качества, които представляват органично съчетание от определени психически процеси и състояния, които осигуряват оптимално професионални контакти и условия за развитие и постигане на целите.

Демократизирането на процесите на управление на училището, разширяването на неговата автономност водят до усъвършенстване на функциите на директора, до вливане на традиционните управленски функции на лидер, водач, педагогически ръководител, мениджър, предприемач.

Иначе казано, съвременният педагогически ръководител следва да владее два основни управленски стила:

- стил, ориентиран към междуличностните отношения в училището, към професионалните потребности и интереси на учителите с цел директорът да създава атмосфера за удовлетворяване на потребностите от висока култура на междуличностните и професионални взаимоотношения;

- стил, ориентиран преди всичко към задачите, към проектирането, планирането и оценяването на дейността.

Поради специфичните си особености управлението на училището няма аналог нито в педагогическата сфера, нито извън нея, което води до заключението, че трудът на педагогическия ръководител би трябвало да се разглежда като самостоятелна професионална област. Тази професионална област е управленска по същност и педагогическа по характер. И несъмнено управленската същност на дейността на директора се определя от факта, че той е фигурата, която насочва дейността на училищния колектив към постигане на конкретните цели и задачи на учебното заведение. Той е ръководител, организатор и координатор на всички видове дейност и взаимодействие, които осигуряват цялостното функциониране на училището като организация.

В центъра на професионално-личностния профил на директора се разполагат три тенденции, които формират неговото същностно ядро:

- общителност, която се изразява в потребност от социални контакти и лекота при тяхното създаване, склонност към доверие, отзивчивост, доброжелателност, себеотдаване и коректност;

- баланс, равновесие между двата противоположни стремежа в отношенията с другите – властност (стремеж към надмощие) и подчиненост (зависимост). Това уравнивяване между двата полюса означава оптимално развити лидерски качества.

- подчертан стремеж към поведение, което изцяло се придържа към социално приемливите образци, стереотипи и норми. В качеството си на ръководител училищният директор може да бъде определен като човек, който

изпълнява ръководна функция чрез специфично административно, лидерско и мениджърско поведение.

Психологическият анализ показва, че той влиза в изключително голям брой професионални роли. Така например в едни случаи трябва да съвмести интересите на няколко учители (много често на всички), така че те да бъдат удовлетворени, без това да се отразява неблагоприятно върху успеха, резултат от педагогическата работа. В други случаи той става посредник между учител и ученици, между родители и учители. Тези многобройни професионални превъплъщения се наричат „социални роли“.

Ролята е обективен комплекс от функции, с които лице с определени способности трябва да се справи.

В своите многообразни роли директорът по-конкретно е задължен:

- да създава условия за реализиране на училищната стратегия за развитие на образователната институция в партньорство с всички участници – учители, ученици, родители, неправителствени организации, местна власт и регионални структури на държавни институции;

- да създаде условия за идентифициране нуждите на учениците, както и на капацитет и възможност на професионалния екип, наличие на други ресурси и партньори за реализиране на училищна програма за дейности в мултиетническа среда;

- да планира и да реализира програма за поддържаща квалификация;

- да осигурява организационна, методическа и професионална подкрепа и да съдейства на учителите при реализация на техните задачи и за тяхното професионално развитие;

- да осигурява условия за ефективна организация на учебния процес;

- да реализира програма за извънкласни и извънучилищни дейности, подпомагащи или надграждащи учебния процес;

- да осигурява подкрепяща психологическа и диалогична среда, предотвратяваща конфликти, основани на какъвто и да е дискриминативен признак.

От изведеното дотук следва да се обобщи с практическа ползност, че директорът на училище е истинска симбиоза между мениджър и лидер. Затова ръководителите на училищата е необходимо непрекъснато да повишават своята мениджмънт култура. Изучаването на културата на управление трябва да се извършва целенасочено, като лидерите трябва да усвояват: знания за работа с екипи, комуникативност, бизнес познания, тактически и технически знания с цел получаване на актуална управленска компетентност, която да се осъвременява непрекъснато. Така директорите ще имат точната подготовка за формулиране на организационни цели, ще се научат да използват техниките на внушение, за управление на информацията, за управление на времето, за стимулиране на подчинените и др.

Основна задача за съвременните образователни институции е осигуряването на обучен мениджърски състав от директори с умения за работа с хора, както и прилагане на ефективен лидерски стил чрез формиране на групов дух, морал и сплотеност, които са базисни фактори за постижения и за резултатност на труда в съвременното училище.

ЛИТЕРАТУРА

- Дракър, П. (2003). *Ефективният ръководител*. София: Класика и стил.
- Радев, Пл. (2008). *Основи на вътрешния училищен мениджмънт*. Пловдив: П. Хилендарски.
- Радев, Пл. (2010). *Оптималният стил на ръководство в училищната организация. Практически наръчник за управление и развитие на училището*. София: Раабе.
- Узунов, Ф. (2006). *Харизматичното лидерство. Политология, психология и психофармология*. София: Фабер.
- Bush, T. (2003). *Theories of educational management*. Third Edition. London: Sage.
- Königová, M., Urbancová, H., Fejfar J. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations. *Journal of Competitiveness*, Vol. 4, Issue 1.
- Likert, J. G., Araki, C. T. (1986). Managing without a boss: System 5. *Leadership & Organization Development Journal*, 7 (3), 17 – 20.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Yukl, A. (2002). *Leadership in organizations*. London: Prentice Hall.

REFERENCES

- Drakar, P. (2003). *Efektivniyat rakovoditel*. Sofiya: Klasika i stil.
- Radev, Pl. (2008). *Osnovi na vatreshniya uchilishten menidzhmant*. Plovdiv: Paisiy Hilendarski.
- Radev, Pl. (2010). *Optimalniyat stil na rakovodstvo v uchilishtnata organizatsiya. Prakticheski narachnik upravlenie i razvitie na uchilishteto*. Sofia: Raabe.
- Uzunov, F. (2006). *Harizmatichното liderstvo. Politologiya, psihologiya i psihofarmologiya*. Sofia: Faber.
- Bush, T. (2003). *Theories of educational management*. Third Edition. London: Sage.
- Königová, M., Urbancová, H., Fejfar J. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations. *Journal of Competitiveness*, Vol. 4, Issue 1.

- Likert, J. G., Araki, C. T. (1986). Managing without a boss: System 5. *Leadership & Organization Development Journal*, 7 (3), 17 – 20.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Yukl, A. (2002). *Leadership in organizations*. London: Prentice Hall.

THE SCHOOL PRINCIPAL – SYMBIOSIS BETWEEN MANAGER AND LEADER

Abstract. The model of leadership styles and their relationship to the level of development of employees is mandatory knowledge in modern school and the school of the future for every manager who aspires to be an effective leader.

Advanced school directors are guided by the principle of optimal management, which is democratic, and also “participatory”. They are involving employees in the process of decision-making, encourage them to develop their potential and take more responsibility. Directors are now facing “inward” to work with subordinates and they manage their schools according to the principles of situational leadership.

The article focuses on the four levels of development of teachers and four leadership styles (directive, mentoring, supporting and delegating) of the principals. It highlights that there is a correlation that determines the most appropriate style of the director – for each level of development of the teaching staff. A good leader is dialogical and sincerely loves to work with people. He believes in his mission that he should develop the potential of people and school organization.

✉ **Mrs. Eleonora Lilova**
2nd Secondary School “Academician Emiliyan Stanev”
Sofia, Bulgaria
E-mail: eslilova@hotmail.com