

ЛИДЕРСКИ ПОТЕНЦИАЛ НА ДИРЕКТОРИТЕ НА УЧИЛИЩНИ ОРГАНИЗАЦИИ

Резултати от емпирично проучване

Божидара Кривирадева

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Резюме. В настоящата статия са представени резултати от емпирично изследване на лидерския потенциал на директора на училищната организация, проведено с учители в Република България.

Емпиричното изследване е проведено с помощта на адаптиран въпросник на Д. Максуел за оценка на настоящите лидерски качества.

Keywords: school organizations; head teachers; teachers; leader; leadership; education

Според П. Балкански училищната организация е „сложен социален организъм“ (Balkanski, 2001: 269) и притежава характеристики, присъщи на живия организъм, а именно:

- „сложен онтогенезис на раждането, изграждане, утвърждаване, функциониране – т.е. сложен организационен цикъл на организиране и управление;
- адаптивност – способността на училищната организация да се приспособява към изменящата се външна среда;
- индивидуалност – колкото и да е унифицирано, всяко училище притежава особен характер и стереотип на поведение, което го прави уникално и разпознаваемо в общността;
- саморефлексия – училището притежава „самосъзнание“ да се опознава, макар да не знае всичко за себе си;
- саморегулативност – то има способността да се самообучава, самоусъвършенства, самоконтролира, самооценява, саморазвива. Това са все качества, които не са присъщи на механичните системи;
- кризисност – всяко училище боледува и оздравява, претърпява кризи, изживява конфликти, които са изключително важни за неговото оцеляване и развитие. Всяка криза носи след себе си промяна. Колкото по-бързо училището премине през дадена криза и успее да направи обективен качествен анализ на ситуацията и извлече ползите си, то се предполага, че кризите ще имат по-малко честота на проявление (по: Purvanova, 2013: 79)“.

Ефективните училища се управляват от силен ръководен екип и учителите, които работят в тези училищни организации, са добри и ефективни лидери на ученическата общност с цел постигане на колективните и индивидуалните учебно-възпитателни цели.

Основните дейности, осъществявани от училищния лидер, са свързани със: планирането и организирането на дейността в училището; мотивирането на работещите, специалисти и неспециалисти, в училището и осъществяването на ефективен контрол на реализиране на учебно-възпитателна работа от учителите лидери. Училищните лидери трябва много добре да: познават спецификата на реализираната образователна дейност; притежават необходимите организационни умения (планиране, организиране на дейността, въвеждане на иновации в учебно-възпитателната дейност – класна и извънкласна); определят приоритетите на училището съобразно социално-икономическата среда, в която функционира училището; имат управленски умения (да могат да общуват ефективно с хората; да познават добре организационно психологическите процеси; да могат да оказват въздействие на хората чрез своите действия, постъпки; да увличат хората за изпълнение на визията, мисията на организацията; да стимулират и напътстват мъдро подчинените си).

Училищният лидер би трябвало да може да подпомага „осигуряването на ефективен учебно-възпитателен процес, който да гарантира успешната работа на учителите, която води след себе си до постигане на високи образователни резултати от учениците“ (по: Gurova, 2003: 63). Ефективният учебно-възпитателен процес може да се осъществи и се осъществява в добре организирано и ефективно функциониращо училище чрез ефективна комуникация между учителите, стимулирането на екипната работа в колектива. Ефективният учебно-възпитателен процес се реализира тогава, когато училищният лидер е успял да създаде необходимата организационна структура и култура.

За да може да реализира основните си ръководни функции, училищният директор би трябвало да притежава и следните качества и способности на ръководител (Avdulova, 2003: 51): способността да управлява себе си; разумни и ясни лични ценности; личностно развитие (израстване); умения за решаване на проблеми; изобретателност и способност за иновации; способност за силно влияние върху околните; знания за съвременните управленски подходи; способността да ръководи и формира ефективни работни екипи и групи; умението да обучава и развива подчинените. Тук бихме могли да добавим и умението му да управлява образователни проекти.

Способността на формалния училищен лидер *да управлява себе си*, му позволява своевременно и правилно да намалява напрежението, като избягва стреса, като контролира емоционалните си проявления в работна ситуация. Колкото по-ефективно човек управлява себе си, толкова по-голяма е вероятността да ръководи ефективно управленския екип, служителите в училищната

организация. Хората, които се чувстват добре в „собствената си кожа“, които се чувстват удовлетворени в личен и професионален план, могат да създават позитивна среда и да изграждат добра и творческа атмосфера.

Постоянната работа, насочена към *личностното развитие (израстване)*, дава на училищния лидер възможността да преодолее слабите черти на характера си и да развива силните. Без саморазвитие не може да се управлява ефективно развитието на училищната организация.

Умението да се решават проблеми, може да се формира чрез рационализация, планиране, разширяване на методите за събиране на информация и контрол. Училищният лидер умее: да решава бързо и сравнително добре възникнали специфични проблеми, отнасящи се до актуализиране целите на училището; да реализира адекватни управленски стратегии в зависимост от обстоятелствата и да използва различни техники за вземане на решения. *Изобретателността и способността за иновации* позволяват на училищния лидер да спестява материални, времеви и човешки ресурси. Творческият подход при управлението на училищната организация дава възможност да се преодоляват текущите трудности и позволява да се роди перспективата на развитието тогава, когато консерватизмът и застоят ограничават тези възможности (по: Avdulova, 2003: 51).

Едно от важните управленски качества на училищния лидер е *умението да се влияе на околните (обкръжението)*. Тук способността да се оказва влияние, става водеща. Тя става все по-важна от възможността да се използва сила. Лидерите, притежаващи способността да влияят на околните (обкръжението), неминуемо получават подкрепа не само от специалистите, с които работят пряко, но и от хората, които не са пряко ангажирани с тях. По този начин училищните лидери разширяват възможността да използват различните ресурси в училищната организация и пряко свързаните с нея субекти (хора – ученици, родители; материални – повишаване на материалните стимули чрез привличане на допълнителни средства, чрез спонсорство, дарения и др.).

Знанията за съвременните управленски подходи са основата, чрез която лидерите умело използват разнообразни подходи, основани на текущите нужди на училищната организация и психологическите характеристики на подчинените. Добрите лидерски умения дават възможност на мениджъра да максимизира своето въздействие върху служителите, като създава благоприятен психологически микроклимат в училищната организация (Avdulova, 2003: 52).

Умението да се управляват образователни проекти, допринася за повишаване качеството на учебно-възпитателния процес и до увеличаване компетентността на учителите лидери. Реализирането на образователните проекти е предизвикателство както за лидера, така и за екипа на проекта. Реализирането на образователни проекти цели да провокира промяна в училищната организация, и тя може да бъде доведена до успешен финал,

ако образователния, проект се реализира ефективно и се популяризира сред общността и колегите.

Дж. Максвел също формулира сходни качества, които е необходимо да притежава ефективният лидер. На базата на тези основни качества, които трябва да притежават лидерите, той разработва и методика за оценка на лидерския потенциал, която е използвана за нуждите на емпирични изследвания в българското училище.

От всичко казано дотук можем да обобщим, че „формалният училищен лидер следва да отделя достатъчно внимание както на чисто административните си функции (планиране, организиране, ръководство и контрол), така и на реализацията на социалната роля и мисия на училището, на създаване на стимулираща образователна среда и ефективно управление на учебния процес и поддържане на пълноценни взаимоотношения с външната на училището среда (родителите, висшите образователни звена и органи, други учебни заведения – „доставчици“ и „потребители“ на учениците от конкретното училище, общинските власти, бизнес организации, неправителствените организации, медиите). По този начин той създава добър имидж на училището, което ръководи, и добри условия за обучението на учениците и удовлетвореността на педагогическия състав“ (Gyurova, 2003: 65).

През 2017 г. е проведено емпирично проучване на лидерството на училищни организации.

Обект на емпиричното проучване са лидерството в държавни и общински училища и детски градини в страната.

Предмет на емпиричното проучване са специфичните характеристики на лидерството в училищните организации.

Основната цел на емпиричното проучване е да се очертае актуалното състояние на лидерството в специфичния контекст на образователните институции.

Основната задачи на проучването е да се установи нивото на лидерския потенциал на директорите в образователните институции според учителите.

Изследователски методи

За целите на емпиричното проучване са използвани следните изследователски методи:

- анкетно проучване сред случайна извадка от педагогически специалисти, работещи в образователни институции;

- математико-статистическа обработка на количествени данни, осъществена посредством SPSS 16.

Инструментариумът на анкетното проучване включва анкетна карта – Въпросник на Максвел за оценка на лидерския потенциал на ръководителя.

Въпросникът на Максвел се състои от 25 твърдения за отделни характеристики на лидера, които респондентът оценява по петстепенна скала от 0 до 5 (0 – никога; 5 – винаги) в зависимост от степента, в която лидерът ги при-

тежава и проявява в своята дейност. Общата оценка, натрупана като сума от точките, присъдени на всеки айтем, посочва нивото на лидерски потенциал и се разпределя от автора на въпросника по следната скала:

„90 – 100: изключителен лидер (трябва да обучава други изключителни и добри лидери);

80 – 89: добър лидер (трябва да продължи да се развива и да обучава други);

70 – 79: изгряващ лидер (трябва да наблегне на растежа си и да започне да обучава други);

60 – 69: пълен с много потенциал (отличен кандидат за изграждане).

Под 60 т. има нужда от израстване (възможно е да не е готов да бъде изграждан като лидер) (Maxwell, 2008: 41 – 42)“.

Извадката на емпиричното проучване включва 256 учители от детски градини и училища от цялата страната.

След обработка на получените данни са отстранени непълните и не-точно попълнени въпросници и в анализа са включени получените данни от 207 респонденти. Те работят в общински и държавни училища и детски градини.

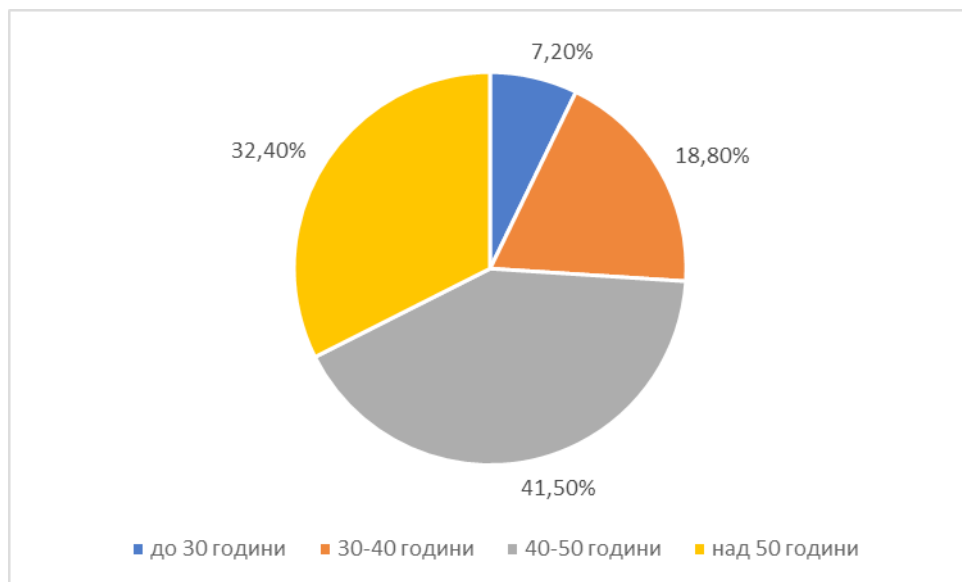
Извадката не е конструирана така, че да бъде представителна по отношение на вида училище или детска градина на национално ниво. Но броят на респондентите дава достатъчна надеждност на получените данни, а анализът дава отговор на основните изследователски въпроси и води до извод за потвърждаване или отхвърляне на хипотезата.

Описание на извадката

Типично за образователната система, по-голяма част от изследваните учители са жени 87,4%, а мъжете са само 12,6%. Възрастовото разпределение на изследваните лица е показано на диаграма 1.

Очаквано, най-голям дял са лицата между 40 – 50-годишна възраст, следвани от лицата над 50 години. Това общо съставлява почти 74% от всички респонденти. Едва малко над 7% са лицата до 30-годишна възраст, а около 18% са тези от тях, които са на възраст между 30 и 40 години. Тези данни съответстват на друга тенденция за българското образование – застаряването на педагогическите специалисти.

Като следствие от възрастта и трудовият стаж на респондентите е очаквано висок – както годините работа в образователната система, като цяло, така и годините работа в конкретното училище / детска градина. Отчитането на разграничението в педагогическия стаж на респондентите е необходимо с оглед по-нататъшно проучване на въпроса дали и в каква степен годините професионален стаж, като цяло, и годините на работа в една организация се отразяват на мнението на учителите за лидерския потенциал на директори-те и/или върху тяхното усещане за удовлетвореност/неудовлетвореност от професионалния труд.



Диаграма 1. Разпределение на респондентите по възраст

Трудовият стаж на респондентите е представен в таблица 1.

Таблица 1. Среден брой години трудов стаж

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Трудов стаж в образователната система	207	1	41	18,93	10,868
Трудов стаж в училището, в което работите в момента	207	1	43	13,80	10,448

Данните показват, че средно в образователната система анкетираните лица са работили над 18 години, а в конкретната организация – над 13 години. Стандартното отклонение е относително високо (над 10) и за двата параметъра, което сочи, че в извадката присъстват лица с доста разнопосочен брой години трудов стаж – от съвсем малък (1 – 2 години) до много голям (над 40 години в системата или в конкретната организация).

Както се вижда от горната таблица, близо 76,5% от изследваните лица работят в училища, докато малко над 22% – в детски градини или обществени към училища.

Най-голям дял от изследваните лица – 35,3% работят в средно училище, следвани от 21,3% лица, които работят в детска градина. Разпределението на респондентите по вида училищна организация, в която работят, е представено на таблица 2.

Таблица 2. Разпределение на респондентите според вида образователна институция, в която работят

Вид на образователната институция	Дял (%)
Основно училище	20,8
Средно училище	35,3
Гимназия (профилирана, езикова)	7,7
Професионална гимназия	11,6
Детска градина	21,3
Начално училище	2,4
Общежитие	,5
Обединено училище	,5

Както и в предходните години (2014 – оценка нивото на лидерския потенциал на директора; 2015 – 2016 – самооценка на лидерския потенциал на учителите), през 2017 г. респондентите оценяват, като цяло, своите директори със средна стойност 73,82 от 100 възможни (виж таблица 3).

Таблица 3. Оценка на нивото на лидерския потенциал

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Резултат по Максуел	207	8	100	73,82	17,221
Valid N (listwise)	207				

Тези данни поставят директорите на образователните институции в групата на „изгряващия лидер“ – (между 70 и 79 точки), т.е. лидер, който трябва да наблегне на растежа си и да започне да обучава другите. Същевременно това е по-нисък резултат в сравнение с изследването през 2014 г., когато директорите на образователни институции са оценени средно със 77,31 точки.

Резултатът през 2017 г. за лидерския потенциал на директорите е по-нисък и в сравнение със самооценките, които учителите дават на своя лидерски потенциал при проучванията през 2015 г. и 2016 т. (съответно – 76,63 и 79,19). Тази тенденция, макар и неизследвана в дълбочина, показва, че през последните години учителите оценяват своя лидерски потенциал по-високо и съответно лидерския потенциал на своя директор – по-ниско.

Една примерна разбивка на оценките на лидерския потенциал в зависимост от групата, в която директорът попада според класификацията на Максуел, разкрива следната картина (виж таблица 4).

Таблица 4. Оценка на лидерския потенциал по групи лидери (по Максуел)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	има нужда от израстване	41	19,8	19,8	19,8
	пълнен с много потенциал	20	9,7	9,7	29,5
	изгряващ лидер	56	27,1	27,1	56,5
	добър лидер	57	27,5	27,5	84,1
	изключителен лидер	33	15,9	15,9	100,0
	Total	207	100,0	100,0	

Лицата, които оценяват своя директор съответно като изгряващ или като добър лидер, са с почти еднакъв дял (съответно 27,1% и 27,5%). Едва 15,9% посочват, че техният директор е изключителен лидер, а малко под 10% го определят като пълен с потенциал. Прави впечатление, че почти 20% от респондентите са оценили своя директор изключително ниско, поставяйки го в категорията „има нужда от израстване“, която Максуел определя като трудна за анализ и за която казва, че е възможно личността, попаднала в тази категория, да не е готова да бъде лидер и дори да се развива като такъв. Като цяло, картината е по-скоро оптимистична, тъй като над 55% от изследваните лица определят своя директор като добър или изгряващ лидер. Това са ръководители, способни да поемат и реализират лидерски функции, да се развиват и да изграждат своите служители като лидери.

Еднофакторният дисперсионен анализ на оценките на лидерския потенциал в зависимост от типа организация, в която респондентите работят, показва, че няма статистически значима разлика в техните оценки (таблица 5). Това означава, че към момента на изследването видът на образователната организация (средно, основно, начално училище, детска градина и др.) не оказва влияние върху начина, по който учителите оценяват лидерския потенциал на своите директори.

Таблица 5. Еднофакторен дисперсионен анализ на оценката на лидерския потенциал по вид образователна организация

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3953,810	7	564,830	1,967	,061
Within Groups	57139,214	199	287,132		
Total	61093,024	206			

Интерес представлява дали възрастта оказва влияние върху оценките, които учителите дават на своите директори. Данните показват, че съществува статистически значима разлика между оценките за лидерския потенциал на директора на лицата от отделните възрастови групи (виж таблица 6).

Таблица 6. Еднофакторен дисперсионен анализ на оценките на лидерския потенциал на директора по възрастови групи респонденти

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4858,490	3	1619,497	5,846	,001
Within Groups	56234,534	203	277,017		
Total	61093,024	206			

Според проведените последващи тестове за разлики между групите разлика се открива в оценките на лицата над 50 години и всички останали възрастови групи. Докато между лицата под 30 години, между 30 и 40 години и тези между 40 и 50 години няма разлика в оценката на лидера, то респондентите над 50-годишна възраст оценяват по-ниско лидера си от тези във всички останали възрастови групи. Разликата е най-голяма между тях и най-младите учители (до 30 години) – възрастните респонденти оценяват лидера си средно с над 13 точки по-ниско от по-младите си колеги. Разликата в оценките на лицата над 50 години и тези между 30 и 50 години (усреднено) е около 9,7 точки – отново най-възрастните респонденти оценяват лидерския потенциал на директора по-ниско, отколкото респондентите между 30- и 50-годишна възраст. Възрастните са по-критични, защото имат повече опит и повече очаквания, а вероятно са натрупали и повече лично недоволство.

Не може да се говори за „тенденция“ за намаляване на оценката на лидерския потенциал на директора с нарастването на възрастта на учителите, тъй като между първите три групи такава статистически значима разлика липсва. В същото време, не може да се пренебрегва фактът, че най-възрастните колеги наистина оценяват директорите си по-ниско от всички останали групи. Това ясно показва, че с настъпването на един период в живота и може би с натрупването на личен и професионален опит работещите в образователните институции са по-критични към своите ръководители и съответно са по-склонни да оценяват техните лидерски качества по-ниско, отколкото в предходни периоди от живота си.

Въпросът за натрупването на професионален опит и връзката му с оценката, която респондентите дават на лидерския потенциал на директорите на образователните институции, също представлява интерес. Дългогодишната работа в образователната система предполага формиране на знания и умения и усъвършенстване на разбирането както за собствената дейност, така и за системата и за образователните организации, като цяло. В допълнение, дълго-

годишният стаж в една и съща училищна организация поставя респондента в уникалната позиция да „усеща“ организацията и да е много по-чувствителен към лидерските качества и стила на управление на директора.

Данните в таблица 7 показват, че между годините професионален стаж в образователната система, като цяло, и в конкретното училище, от една страна, и оценката, която респондентите дават на своя директор, от друга, има статистически значима корелация.

Таблица 7. Корелация между годините стаж в образованието и в конкретната организация и оценката на лидерския потенциал на директора

		Резултат по Максуел	Трудов стаж в образователната система	Трудов стаж в училището, в което работите в момента
Оценка на лидерския потенциал	Pearson Correlation	1	-,220**	-,255**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000
	N	207	207	207
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)				

Корелацията е статистически значима ($a=0,001$ и $a=0,000$), отрицателна, макар и слаба (коефициент на корелациите от $-0,220$ и $-0,255$)¹⁾. С други думи, с увеличаването на годините трудов стаж в образователната система или училището оценката на лидерския потенциал на директора намалява – респондентите са склонни да оценяват по-критично лидерския потенциал на своя директор, което в допълнение към данните за възрастта, представени по-горе, очертава една обща картина, според която значително по-възрастните колеги (които, логично, са и с по-голям педагогически стаж) са склонни да оценяват директора по-ниско.

Получените емпирични данни за оценките на лидерския потенциал на директорите според работещите в училищни организации очертава следния събирателен образ.

Лидерът в изследваните училищни организации е „изгряващ лидер“, т.е. необходимо е той да развива своя потенциал и да се обучава, за да развива и другите.

Оценката на лидерския потенциал не зависи от вида на училището, в което работят респондентите.

Лицата над 50-годишна възраст оценяват лидера в своите организации по-критично, отколкото лицата от по-ниските възрастови групи. С нарастването на стажа в образователната система и в конкретната организация оценката на лидерския потенциал на директора намалява.

NOTES/БЕЛЕЖКИ

1. Най-разпространената скала за интерпретация на корелационния коефициент на Пийърсън определя неговите стойности, както следва: от 0,1 до 0,3 – ниска корелация, от 0,3 до 0,5 – средна корелация, от 0,5 до 0,7 – висока корелация, над 0,7 – много висока корелация (Коен, 1988, по: Ганева, З. Да преоткрием статистиката, с IBN SPSS Statistics, 2016).

REFERENCES/ЛИТЕРАТУРА

- Avdulova, T. (2003). *Psihologia menedzhmenta*. Moskva: Academia [Авдулова, Т. (2003). *Психология менаджмента*. Москва: Академия].
- Gyurova, V. (2003). Uchilishtniyat direktor – profesionalen menidzhar i pedagogicheski lider. V: *Hristomatia po obrazovatelyen menidzhmant*. Sofia/Amsterdam [Гюрова, В. (2003). Училищният директор – професионален мениджър и педагогически лидер. В: *Христоматия по образователен мениджмънт*. София/Амстердам].
- Maxwell, J. (2008). *Izgrazhday liderite okolo sebe si: Kak da pomognem na drugite da osashtestvyat vazmozhnostite si*. Sofia: Nov chovek [Максуел, Дж. (2008). *Изграждай лидерите около себе си: Как да помогнем на другите да осъществят възможностите си*. София: Нов човек].

LEADERSHIP POTENTIAL OF SCHOOL HEAD TEACHERS

Empirical Study Results

Abstract. The paper presents results from an empirical study of leadership potential of school head teachers. The study analyzed opinions of teachers in Bulgaria using an adapted version of Maxwell questionnaire for evaluation of leadership qualities.

✉ **Dr. Bozhidara Kriviradeva, Assoc. Prof.**

Faculty of Education
University of Sofia
15, Tzar Osvoboditel Blvd.
1504 Sofia, Bulgaria
E-mail: kriviradeva@abv.bg