

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

ФАКУЛТЕТ ПО ПЕДАГОГИКА

Книга Педагогика

Том 110

ANNUAL OF SOFIA UNIVERSITY “ST. KLIMENT OHRIDSKI”

FACULTY OF EDUCATION

Education

Volume 110

УЧИЛИЩНИЯТ ДИРЕКТОР КАТО ЕФЕКТИВЕН ЛИДЕР В НАЧАЛНОТО УЧИЛИЩЕ В ОБЛАСТТА ПАФОС, КИПЪР

ХРИСТИЯ ТУКИДИДУ*

Резюме: В студията са представени и анализирани резултати от емпирично изследване на ефективното лидерство в училище. Проучено е мнението на директори и учители от областта Пафос в Кипър относно пет характеристики на ефективния училищен директор, дискутирани в научната литература: визия, комуникация и споделени цели, овластяване, ръководство и управление на персонала, включване на родителите. На базата на получените емпирични данни са формулирани някои препоръки за подобрения, отнасящи се до професионалната подготовка, продължаващото обучение и професионалното развитие на директорите в Кипър.

Ключови думи: лидерство в училище, ефективност на училището

THE HEAD TEACHER AS AN EFFECTIVE PRIMARY SCHOOL LEADER IN THE AREA OF PAPHOS, CYPRUS

Christia Thoukididou

Abstract: In this paper empirical results from a survey on effective school leadership are presented and analyzed. Opinion of teachers and head teachers from the area of Paphos, Cyprus is studied regarding five characteristics discussed in the literature as features of the effective school head teacher: vision, communication and shared goals, empowerment, leading and managing staff, parental involvement. Some recommendations for improvements, based on the empirical data are made regarding professional preparation, in-service training and continues development of the head teachers in Cyprus.

Key words: school leadership, school effectiveness

* Докторант на самостоятелна подготовка с обучение на английски език към катедра „Дидактика“, 10.2013–10.2016 г. по научната специалност 1.2. Педагогика (Образователен мениджмънт).

Увод

В настоящата студия са представени резултати от емпирично изследване по проблематиката на ефективното училищно лидерство. Изследването е част от дисертационен труд на тема „Училищният директор като ефективен лидер в началното училище в областта Пафос, Кипър“.

Комплексните и вечно променящи се предизвикателства, пред които се изправят образователните институции в последните десетилетия, поставят въпроса за образователното лидерство, което е предмет на множество изследвания в международен план. Макар да е широко прието, че качеството на преподаване има значително влияние върху нивата на мотивацията и постиженията на учениците, все още се дебатира дали *лидерството* е това, което определя мотивацията на учителите и качеството на преподаване в класната стая. Peter and Austin (1986) (по: Sallis, 1996), изследвайки характеристиките на високите постижения в образованието, стигат до заключението, че това, което всъщност има значение, е лидерството. Ето защо разбирането за значението на лидерството за непрекъснатото усъвършенстване на училището е много ценно.

Настоящото изследване има за цел да идентифицира основни характеристики на ефективния директор на началното училище по начина, по който те се възприемат в област Пафос, Кипър, от директорите и учителите, а за част от тях – и от родителите.

Анализът на специализираната литература по темата, осъществен в теоретичната част на дисертационния труд, очертава следните характеристики, определяни като важни за училищния директор според голяма част от изследователите: визия, комуникация и споделени цели, овластяване, ръководство и управление на персонала, включване на родителите, създаване на училищна култура, управление на промяната, трансформиращо лидерство. Първите пет са предмет на настоящото емпирично изследване.

Липсата на сериозни изследвания или цялостни проучвания, свързани с ефективното училищно лидерство в Кипър, е основна причина за ориентацията ми към темата на проучването. Поради факта, че съществуват малко изследвания върху лидерската ефективност в Кипър, се надявам, че изводите от това проучване ще бъдат от полза на училищните лидери, които са се насочили към начинания, ориентирани към качествено образование и подобряване на училищата.

Резултати от емпирично изследване

Проблемът, който се проучва в настоящото изследване, се отнася до характеристиките на ефективния директор на начално училище. С цел разбиране на същността на този проблем се търсят отговори на следните **изследователски въпроси**:

1. Кои са най-важните характеристики, които ефективният директор на начално училище трябва да притежава според учителите и директорите в областта Пафос?

2. В каква степен началните учители и директори в Пафос считат, че директорите на техните училища притежават тези характеристики?

3. Как директорите могат да станат по-ефективни съгласно мненията на учители и директори?

Извадка на изследването

За целите на настоящото изследване е избрана систематична извадка, която е фокусирана единствено върху началните училища в областта Пафос в Кипър. Двадесет и пет (25) начални училища в градските и провинциалните региони на Пафос се включиха в изследването. Като респонденти в изследването участваха директори, учители и родители.

А. Извадка на учителите

Учителите, които участваха в проучването, са подбрани на случаен принцип. От 200 въпросника, изпратени на учителите, 128 бяха върнати попълнени (64%), което може да се счита за задоволително и за осигуряващо представителност на данните. От учителите 71,1% са жени, а 28,9% са мъже. Това разпределение по пол е очаквано, тъй като статистическите данни на Министерството на образованието и културата показват, че в началното образование в Кипър учителската популация се състои от 69% жени и 31% мъже. За област Пафос съответно данните са за 36% учители от мъжки пол и 64% от женски пол.

Б. Извадка на директорите

На директорите бяха раздадени двадесет и пет (25) въпросника. Двадесет и един (21) от тях отговориха на въпросите (84%), като това се счита за задоволително и за осигуряващо представителност на данните. Всички директори, участващи в проучването, са на възраст 45+ години и имат преподавателски опит над 26 години. Докато при учителите по-голямата част са жени, при директорите е видно, че мъжете и жените на тази позиция са представени почти по равно. Десет от директорите са мъже (47,6%) срещу 11 директори жени (52,4%)

В. Извадка на родителите

Отчитайки факта, че цялостната популация от родители във всяко училище достига около 2000 родители и това би направило анализа изключително труден, беше решено да се проучи родителското мнение, като се изберат родители на ученици в 5-ти клас във всяко начално училище (началното училище в Кипър е с продължителност 6 години, от 6 до 12-годишна възраст на учениците). За всяко семейство беше осигурен само по един въпросник.

Бяха раздадени двеста и петдесет (250) въпросника през месец януари 2016 г., като от тях попълнени бяха върнати двеста и осем (208). Полученият процент възвращаемост от 83,2% се счита за удовлетворителен и за осигуряващ представителност.

Методология

Отчитайки целите и изследователските въпроси на настоящото изследване за характеристиките на ефективния училищен лидер бяха избрани следните изследователски методи: *анкетно проучване чрез въпросник (survey) и интервю*. Бяха разработени въпросници за учители, директори и родители и въпроси за интервю с директори и учители.

Въпросникът е създаден след проучване на релевантната литература относно характеристиките на ефективния образователен лидер. Въпросниците за директори и учители са идентични и обхващат следните **области на дейност на училищния лидер**: (а) *Визия* – 9 характеристики; (б) *Комуникация и споделени цели* – 7 характеристики; (в) *Овластяване* – 9 характеристики; (г) *Ръководство и управление на персонала* – 21 характеристики; (д) *Включване на родителите* – 8 характеристики.

Въпросникът се състои от 54 твърдения. Всяко твърдение се оценява от респондентите по 5-степенна Ликертова скала както следва: 1 – Не е важно; 2 – Важно в някаква степен; 3 – Важно; 4 – Много важно; 5 – Изключително важно. Участниците бяха помолени да оценят твърденията съобразно тяхното мнение за важността на всяка една характеристика за идеалния ефективен образователен лидер (учители и директори) и за това в каква степен тези характеристики се извяват в поведението на техните ръководители (само от учителите).

Въпросникът има две колони. В колона 1 учителите трябва да посочат всички твърдения, показващи, според тях, *характеристиките, които ефективния лидер трябва или не трябва да притежава*. В колона 2 учителите трябва да посочат всички твърдения, които показват онези *характеристики, притежавани от настоящия им ръководител*, също съобразно своето лично мнение и базирайки се на ежедневната си комуникация с него. От учителите не се изисква да дават преценка за всеки един образователен ръководител, който са имали до този момент, тъй като целта на това проучване е да се открият характеристиките на настоящия лидер в началното образование в Кипър, а не на тези, които са били на ръководни позиции преди това. И в двете колони мненията на учителите се очаква да отразяват тяхната лична перспектива и разбиране. Директорите, от своя страна, трябва да отбележат всички твърдения, показващи онези характеристики, които ефективния лидер трябва или не трябва да притежава, отново съобразно своето лично мнение.

На учителите бяха изпратени 200 въпросника, а на директорите – 25. От тази съвкупност бяха попълнени 128 въпросника от учителите и 21 от дирек-

торите. 16 учители и 6 директора изявиха желание да се включат в интервюта. На родителите бяха изпратени 250 въпросника, от които 208 бяха върнати през януари-февруари 2016 г.

Планът на *интервюта* се състои от 6 отворени въпроса за учителите и 9 въпроса за директорите, които са фокусирани върху темата за характеристиките на ефективния образователен лидер и характеристиките на настоящия образователен лидер в кипърското начално образование.

Извадката за интервюта беше подбрана от общата извадка от учители, които са попълнили въпросника. Общо шестнадесет (16) учители и шест (6) директори са интервюирани за засичане на резултатите от въпросника. Това засичане е познато като „сравнение между методите“. Това означава да се съберат данни за нещо с повече от един метод (Delamont, 1993).

Статистически анализ

Статистическият анализ на въпросниците беше осъществен посредством софтуерния пакет „IBM SPSS 20“ (Статистически пакет за социалните науки) и чрез „Microsoft Excel Spreadsheet“. Пакетът „IBM SPSS 20“ беше използван за дескриптивния анализ. Дескриптивната статистика включва:

1. Честотите, показващи броя на случаите в изследването.
2. Процентите, показващи броя на случаите като дял от общата извадка.
3. Средноаритметичната/средната стойност (Mean) на набор от стойности.
4. Стандартно отклонение, което е мерна единица за разсейването на набор от стойности, показващо вариацията на данните спрямо средноаритметичната стойност.

Програмата „Microsoft Excel Spreadsheet“ беше използвана за определяне на средноаритметичната/средната стойност, получена по всяко едно твърдение в двете колони. Тази стойност се изчислява като се сумират дадените оценки (от 1 до 5) от всички учители и след това сумата се раздели на броя учители, дали оценка на съответното твърдение. Например:

$$\text{Средна стойност (M)} = \frac{\text{Сумата от стойностите на отговорилите учители}}{\text{Броя на отговорилите учители}}$$

Резултати от изследването

По време на интервюто участниците бяха попитани за тяхното *определение на понятието „лидер“*. Както учителите, така и директорите се обединиха около мнението, че лидерът е човек, който има визия, вдъхновява и подпомага другите и насочва учителите, като същевременно ги оценява, превежда училището през проблемни моменти, има лидерски качества, води със своя пример:

...има основателна визия и може да влияе на останалите да я постигат.

Вдъхновява и обединява останалите около себе си за постигането на специфични цели.

...някой, който води/ръководи училището без проблеми, разрешава на място всеки проблем, който изниква, чрез диалог и по демократичен начин.

Друг въпрос, който се нуждае от изясняване по отношение на характеристиките на ефективния образователен лидер, е дали характеристиките на началното или средното училище имат значение за тези характеристики. Отговорът на този въпрос е „не“, тъй като чуждестранни изследователи (Andrews and Hallet, 1983; Wing, 1987) откриват, че стойността на това, което важно в работата на директора, техните роли и начина, по който прекарват своето време, са едни и същи независимо дали директорът работи в начално, прогимназиално или средно училище. Ето защо не е от значение дали анализа на релевантната научна литература се базира на изследвания в началното или в средното училище.

Изследователски въпрос 1: *Кои са най-важните характеристики, които ефективния директор на начално училище трябва да притежава съгласно мненията на учители, родители и директори в област Пафос?*

В Таблица 1 е показана значимостта, придадена на всеки от 5-те фактора/области на дейност, които са обект на изследователски въпрос 1 за учителите и за директорите. Първата колона показва фактора, във втората колона е дадена средната стойност (М), която той е получил при учителите, а в последната колона средната стойност, с която са го оценили директорите.

Таблица 1. Значимост на всяка от петте области на дейност според учители и директори

Област на дейност	Средна стойност за учителите	Средна стойност за директорите
Комуникация и споделени цели	4.5676	4.6052
Овластяване	4.4722	3.8462
Визия	4.2684	4.7052
Ръководство и управление на персонала	3.9116	4.3252
Включване на родителите	3.7067	3.5795

Както може да се види в таблица 1, средната стойност на всички фактори, така, както са оценени от учителите, е между 3,70 и 4,56, докато при директорите те са идентифицирани със стойност между 3,57 и 4,70.

Може ясно да се открои фактът, че всички фактори се считат за особено важни и от двете респондентски групи. Всички фактори са оценени с високи средни стойности, което означава, че всички характеристики, описани във въпросника, се считат за значими за ефективния директор, както от учителите, така и от самите директори.

Почти всички *директори* смятат, че една от характеристиките на ефективния лидер е това, че всички негови действия са вдъхновени от *визията* за работата, която се върши (директори, $M=4,7052$) за разлика от учителите, които поставят този фактор на трето място ($M=4,26$).

Ясно е, че за директорите факторът визия е особено важен. Визията подпомага всички в училището да се фокусират върху желаното бъдещо състояние на организацията и да разберат по-добре своята роля в неговото постигане. Ето защо тя има значителен ефект върху разнообразни аспекти от поведението на лидера, тъй като това поведение е важен фактор за трансформирането на намеренията в реалност (Bennie, 1986).

Този факт е видим и по време на интервюирането, в което един учител споделя: „Всеки директор трябва да създаде конкретна визия за своето училище. Визията е сърцето на ефективното лидерство.“

Тест за сравнение на средните стойности на независимите извадки от учители и директори беше проведен за всеки от 5-те фактора (t-тест). Статистически значими разлики между данните от двете извадки бяха открити по отношение на фактора визия ($t(120) = -6,137$, $p < 0,05$). Средната стойност на фактора в групата на учителите ($M=4,27$, $SD=0,30$) е значително по-нисък от стойността му в групата на директорите ($M=4,71$, $SD=0,29$).

Визията се определя като ключов фактор за ефективното лидерство от мнозинството директори. Това със сигурност е знак на надежда, че самите директори разпознават решаващата роля на това да притежават визия за училището като един от най-важните фактори, които допринасят за ефективното училищно лидерство. Може да се каже, че директорите в област Пафос отделят сериозно внимание на фактора, който множество изследвания идентифицират като определящ за целия процес по подобряване на училището, а именно – отговорността на директора да формулира споделена с персонала визия за това как те биха искали да се развива тяхното училище.

И учителите, и директорите отчитат фактора комуникация и споделени цели като много важен за ефективния лидер. За учителите този фактор е най-важен от всички. От данните в таблицата ясно се вижда общото мнение на учителите, че характеристиките от групата на комуникацията и споделените цели са най-важни за ефективния лидер, докато за директорите те са втори по значимост. Оценките на учителите дават обща средна стойност от 4,56, докато директорите оценяват този фактор с 4,60. Тези данни са в съответствие с мнението и с откритията на много други изследователи. За този фактор не беше открита статистически значима разлика при проведения t-тест. ($t(147) = -0,58$, $p > 0,05$). При учителите средната стойност на фактора Комуникация и споделени цели ($M=4,57$, $SD=0,28$) не е съществено по-различен от тази при директорите ($M=4,61$, $SD=0,26$).

Ясно е, че и двете групи респонденти наблягат на важността на комуникацията и споделените с персонала цели, а това предполага създаването на климат на близост в училище и взаимоотношения на взаимно уважение и признателност между учителите и директорите, както и атмосфера на добри междуличностни отношения.

„От около дузината умения, прилагани в една седмица от лидера на училището, има една основна категория, която ще направи този лидер по-ефективен: двупосочната комуникация“, споменава един учител в интервюто. Ефективната комуникация е спойката, която подпомага задълбочаването на връзките с другите и подобрява екипната работа, процеса по вземане на решения и справяне с проблеми. Ръководителят, който притежава комуникативни умения, е способен да предаде дори негативни и/или трудни послания, без да провокира конфликт или да унищожи доверието.

По отношение на фактора *овластяване* бяха открити значими разлики между стойностите на двете извадки. Средната стойност на този фактор при учителите ($M=4,47$, $SD=0,29$) е значително по-висока от стойността при директорите ($M=3,84$, $SD=0,30$). Изглежда, че *учителите поставят този фактор на второ място*, за разлика от директорите. Това означава, че учителите в Кипър придават по-голямо значение на овластяването. За тях е важно директорът да им делегира власт да вземат решения, които в традиционната система обикновено някой взема вместо тях, да осигури време и място да работят и да планират заедно по време на учебните дни, както и да им даде глас в усилията да задълбочат своите познания и да подобряват преподаването си. „Най-ефективният лидер е този, чиито учители усещат мисията на училището като своя собствена и имат съществен интерес в неговата ефективност“, споделя един от интервюираните учители.

Lucas and al (1991) посочва, че „колкото повече власт делегират, толкова по-силни стават лидерите; лидерите, които създават лидери, са по-силни от тези, които не го правят“.

От друга страна, изглежда, че директорите придават по-голяма значимост на фактора *ръководство и управление на персонала*. Те са склонни да считат този фактор за един от най-важните аспекти от ефективното ръководство. В този контекст, директорите често определят ролята на лидера като средство за демонстрация на техните образователни цели, философия и мисия. Учителите като че ли не придават същата степен на значимост на фактора ръководство и управление на персонала. Може би те не усещат никаква липса в тази област, поради което не виждат особена нужда от намеса на директорите в тази сфера.

Всички учители, участвали в изследването, притежават университетско образование в областта на педагогическите науки или са посещавали програми за обучение в училище, осигурявани от университетите в Кипър в последните години. Няколко от директорите, обаче, притежават единствено серти-

фикат по педагогика, придобит преди близо 30 години, което може да повлияе на усещането на учителите, че техните ръководители нямат какво много да им предложат.

Тестът на независимите извадки потвърждава, че са налице значими разлики в нивото на важност на фактора ръководство и управление на персонала между учителите и директорите. При учителите средната стойност на този фактор е $M=3,19$, $SD=0,29$, което значително по-ниско ($t=-5890$, $df=147$, $p\text{-value} < 0,05$) от стойностите в групата на директорите $M=4,32$, $SD=0,30$.

Както учителите, така и директорите са на мнение (вж. таблица 1), че характеристиките в област *включване на родителите* са най-малко важни. За нея не съществуват статистически значими разлики в оценките на двете извадки ($t=1849$, $df=147$, $p>0,05$).

Извод: От представените резултати може да се заключи, че гледните точки на учителите и на директорите в област Пафос по отношение на най-важните характеристики на директорите на началното училище са близки в значителна степен. Същевременно тези представи се доближават и до изказаните в международната научна литература мнения и изследователски резултати.

По-долу ще бъдат представени по-детайлно **специфичните характеристики на всеки един фактор** (област на дейност на училищния директор), които се изследват като най-важни за ефективния лидер.

Таблицы 2–6, показани по-долу, разкриват важността на всяка една характеристика от 5-те фактора в изследователски въпрос 1 за всяка от изследваните групи (родителите са включени само в категорията включване на родителите). Първата колона представя характеристиките в реда, в който те са поставени във въпросника. Във втората колона са посочени средните стойности на всяка характеристика при учителите, а в третата – стандартното отклонение в тази група. В следващите две колони са представени същите данни за групата на директорите. В последната таблица 6 шестата колона показва средната стойност на всяка от характеристиките в групата на родителите и стандартното им отклонение.

Основният фокус при анализа на тези данни са най-важните една-две характеристики, тъй като не е възможно да се разгледат задълбочено всички посочени елементи, защото анализът ще бъде значително затруднен поради техния голям брой.

За фактора визия, представен в таблица 2, ще се разгледат само очертаващите се като най-важни две характеристики. Този фактор съдържа 9 елемента като цяло и тяхното обсъждане в дълбочина би затруднило значително анализа.

Фактор 1: Визия – най-важни характеристики

Таблица 2. Визия – колко важна е всяка характеристика?

Твърдение	Визия			
	Учители (Средна стойност, Стандартно отклонение)		Директори (Средна стойност, Стандартно отклонение)	
Има ясна визия и ясни цели за своето училище	4.73	.481	5.00	.000
Има ясна програма за приоритетите, които иска да постигне	4.64	.498	4.52	.602
Привнася и/или окуражава иновациите	4.53	.639	4.38	.669
Осигурява връзката на визията на училището с поставените цели, дейности, политика и училищен бюджет	4.59	.608	3.95	.921
Дава насоки за преподаване, които осигуряват ефикасно преподаване и успехът на учениците	4.38	.677	4.24	.539
Насърчава и подпомага взаимодействието на всички участници в училищния живот за постигане целите на училището и учебните постижения/успехи	4.42	.694	4.90	.301
Винаги носи крайната отговорност	3.91	.764	3.90	.768
Приспособява идеите си към реалностите на училището	3.30	.807	2.76	.700
Има високи очаквания към всички учители в училището съобразно техните способности	4.14	.673	4.29	.784

При тази група характеристики и учителите, и директорите са посочили „Има ясна визия и ясни цели за своето училище“ като най-важната за ефективния лидер (учители: $M=4.73$, $SD=.481$, директори: $M=5.00$, $SD=0.00$). Това показва, че двете групи респонденти имат еднакво мнение за значимостта на този фактор.

Както може да се види, директорите определят тази характеристика като най-важна от всички в съответната област (M 5,00). Причината за това може

да се търси във факта, че за да се постигнат най-добрите възможни резултати, визията трябва да се предаде и да придобие смисъл за всички в училището, а именно – учители, деца, родители, преподавателски персонал и по-широката общност. Споделената визия, ясно изразена и предадена на общността, подпомага всички нейни членове да се фокусират върху голямата картина, като същевременно ги подкрепя в разбирането и оценяването на тяхната собствена роля в нейното постигане.

Един от най-важните приоритети на професионалния и ефективен лидер трябва да бъде да открие своята визия, да я сподели с учителите или да изгради визията съвместно с останалите и да я превърне в реалност. Това е така именно поради факта, че и учителите, и директорите считат като най-важно наличието у ръководителя на ясна визия.

Фактор 2: Комуникация и споделени цели – най-важни характеристики

Таблица 3 показва характеристиките, включени във фактора комуникация и споделени цели. Учителите и директорите посочват като най-значима характеристиката „Има чести лични контакти с всеки учител, с цел открито сътрудничество и обмен на идеи“ (учители $M=4,88$, $SD=.346$ и директори ($M=4,86$ $SD=.359$). На второ място те поставят „Поощрява комуникацията и работата в екип сред персонала с цел постигане на целите на училището и напредъка му“ (учители – $M=4,80$, $SD=.436$, директори – $M=4,81$, $SD=.402$).

Таблица 3. Комуникация и споделени цели – колко важна е всяка характеристика?

Комуникация и споделени цели				
Твърдения	Учители (средна стойност, стандартно отклонение)		Директори (средна стойност, стандартно отклонение)	
Включва учителите в определянето на целите и планирането на дейностите на училищно ниво.	4.60	.523	3.90	.700
Поощрява комуникацията и работата в екип сред персонала за постигане на целите на училището и напредъка му.	4.80	.436	4.81	.402
Прилага идеите на мнозинството.	4.75	.470	4.29	.717
Предлага идеи/методи на своите учители, за да подобрят тяхната ефективност	4.56	.572	4.05	.590

Има чест личен контакт с всеки учител с цел открито сътрудничество и обмен на идеи	4.88	.346	4.86	.359
Поема инициативата за извънкласни дейности с важно личностно значение за общността (говорител)	4.61	.536	4.29	.561
Ефективно общува с учениците	4.40	.756	4.43	.507

Не е изненадващо да се види, че характеристиките, които респондентите посочват като най-значими, са две от най-важните характеристики, които ефективният лидер трябва да притежава. Поддържането на добри взаимоотношения с персонала и осигуряването на тяхното сътрудничество за постигането на целите на училището остават категорично сред най-важните изисквания към ролята на директора на началното училище. Необходимо е ръководителят да отчита и важността на взаимоотношенията между него и персонала. От съществено значение е да формира климат на доверие в училище. Образователните организации, в които се разчита на доверието като средство за контрол от страна на директора, са по-ефективни, по-креативни, по-забавни по-евтини за управление.

Фактор 3: Овластяване – най-важни характеристики

Таблица 4. Овластяване – колко важна е всяка характеристика?

Овластяване				
Твърдения	Учители (Средна стойност, Стандартно отклонение)		Директори (Средна стойност, Стандартно отклонение)	
Прилага и/или окуражава развитието на учебното съдържание и учебния план и промените в класната стая	4.61	.564	4.19	.750
Поощрява публично учителите, които имат ефективно преподаване и/или други успехи и дейности	4.73	.443	4.24	.889
Удовлетворява очакванията на своите учители	4.37	.719	4.14	.727

Окуражава своите учители да осъществяват образователни изследвания в и извън училище (продължаващо личностно развитие)	4.39	.776	3.57	1.076
Окуражава персонала да се включва в търсенето на решения на училищни проблеми	4.64	.543	4.29	.644
Овластява учителите да участват във вземането на решения	4.71	.504	4.52	.602
Дава на персонала усещането, че тяхното мнение се зачита	4.53	.731	4.14	.964
Окуражава персонала да изразява мнението си свободно и откровено	4.73	.461	4.14	.964
Подкрепя работните и лични нужди на персонала	4.35	.671	4.33	.577

Таблица 4 показва характеристиките в област овластяване и значимостта на всяка една от тях. От представеното в нея се очертава едно значимо наблюдение: учителите са избрали като най-важни за ефективния ръководител две характеристики – „*Поощрява публично учителите, които имат ефективно преподаване и/или други успехи и дейности*“ ($M=4,73$, $SD=.443$) и „*Окуражава персонала да изразява мнението си свободно и откровено*“ ($M=4,73$, $SD=.461$)

От друга страна, директорите са посочили като най-важна от фактора овластяване характеристиката „*Овластява учителите да участват във вземането на решения*“ ($M=4,52$, $SD=.602$), тъй като овластяването има важна роля в привличането на учителите в този процес. Овластяването е съществен компонент на качественото лидерство и по същество включва стимулирането на потенциала на хората, позволявайки им да се развиват и израстват, отключване на тяхната способност за непрекъснато усъвършенстване. Ефективният ръководител не е необходимо да върши всичко сам, той може да овласти своите колеги да допринасят за управлението на институцията и да се увери, че всички управленски задачи да са възложени на някой.

Фактор 4: Ръководство и управление на персонала – най-важни характеристики

В Таблица 5 са представени характеристиките на ръководителя, отнасящи се до ръководството и управлението на персонала за всяка от двете респондентски групи. Директорите идентифицират като най-важна характеристиката „*Определя отговорностите и правомощията на всеки учител съобразно ролята му*“ ($M=4,71$, $SD=.463$). Учителите посочват тази характеристика като втора по важност ($M=4,44$, $SD=.624$). За тях, на първо място от тази група характеристики, стои „*Уважава индивидуалните различия на учителите*“ ($M=4,58$, $SD=.556$).

Таблица 5. Ръководство и управление на персонала – колко важна е всяка характеристика?

Ръководство и управление на персонала				
Твърдения	Учители (Средна стойност, Стандартно отклонение)		Директори (Средна стойност, Стандартно отклонение)	
Извлича властта си от своята позиция (позиционна власт)	3.11	.889	2.86	1.526
Извлича властта си от личностните си качества	3.87	.845	3.62	.740
Извлича властта си от своите познания и способности.	4.36	.839	3.86	.655
Спазва образователните политики, закони и наредби за постигане мисията на училището.	4.13	.644	3.52	.750
Има само мениджърски функции	3.62	1.358	3.10	1.480
Преподава и има мениджърски функции	3.12	1.308	3.10	.944
Организира личните досиета с резултатите на всеки клас	3.73	.837	3.19	.814
Фокусира вниманието си върху ефективността на преподаването (като технология)	4.01	.693	3.52	.680
Управлява самостоятелно училищните финанси (разпределител на ресурси)	4.00	.766	3.57	.870

Управлява училищните финанси с комисия	3.57	.820	3.48	.873
Осигурява ефективно-то използване на всички училищни ресурси и оборудване	4.02	.768	3.90	.831
Определя отговорностите и правомощията на всеки учител съобразно ролята му	4.44	.624	4.71	.463
Уважава индивидуалните различия на учителите	4.58	.556	4.48	.512
Оценява, когато учителите признават грешки и се учат от тях	4.38	.733	4.67	.483
Разграничава личността от проблема	4.08	.848	3.90	.700
Разрешава конфликтите по здравословен начин, който води до по-добри решения на комплексни проблеми	4.26	.657	4.24	.700
Организира семинари/дискусии в училището, в които учителите участват активно (участие на персонала в професионалното развитие)	3.80	.833	3.57	.746
Осъществява неочаквани посещения във всички класове, за да прецени ефективността на всеки учител	3.64	.858	3.38	.740
Отделя внимание на своето продължаващо личностно развитие	3.84	.903	3.81	.814
Информиран е за актуалните изследвания и теории в сферата (на управлението) на образованието	4.02	.808	3.48	.750
Осигурява равнопоставеното прилагане на училищните правила за всички ученици	4.21	.739	4.14	.727

От данните в таблицата е видно, че е необходимо да е налице ясно ръководство и процес по вземане на решение, така че всички гледни точки да са отчетени и учителите да усещат, че са част от тези процеси. И двете групи респонденти считат, че силното административно ръководство, с директор, който взема ясни, последователни и справедливи решения, е една от най-важните характеристики, които ефективният управленец трябва да притежава.

Фактор 5: Включване на родителите – най-важни характеристики

Таблица 6 показва елементите от фактора включване на родителите в училищните дейности. Както може да се види, тук са налице три групи респонденти (учители, директори и родители). И трите групи посочват като най-значима за ефективния лидер характеристиката „Общува ефективно с родителите по въпроси, касаещи училището и учениците“ (учители $M=4,40$, $SD=.644$, директори $M=4,43$, $SD=.598$ и родители $M=4,82$, $SD=.387$). Със същата степен на значимост директорите посочват и характеристиката „Окуражава създаването на жизнени и подкрепящи връзки между родителите и учителите“ ($M=4,43$, $SD=.507$).

Таблица 6. Включване на родителите – колко важна е всяка характеристика?

Включване на родителите						
Твърдения	Учители (средна стойност, стандартно отклонение)		Директори (средна стойност, стандартно отклонение)		Родители (средна стойност, стандартно отклонение)	
Удовлетворява очакванията на родителите	3.92	.902	3.43	.870	4.58	.514
Общува ефективно с родителите по въпроси, касаещи училището и учениците	4.40	.644	4.43	.598	4.82	.387
Окуражава създаването на жизнени и подкрепящи връзки между родителите и учителите	4.34	.702	4.43	.507	4.77	.422
Създава и поддържа ефективно сътрудничество с родителите за подкрепа и подобряване на образователните резултати	4.26	.679	4.10	.768	4.81	.395

Окуражава родителите да се включват в процесите по вземане на решение и планиране на училищни дейности	3.95	.792	3.38	.740	4.70	.459
Информиран е за нуждите на училищния съвет/настоятелство и търси начини училището да отговори на тях	4.13	.732	3.81	.680	4.44	.507
Представя позитивен имидж пред родителите	4.02	.851	3.95	.740	4.51	.501
Разработва стратегии за подобряване на взаимодействието между родителите и училището	4.33	.665	4.14	.655	4.57	.497

Както може да се види от таблица 6, и трите групи респонденти отдават една и съща степен на значимост на една и съща характеристика. Причината за това може да се търси във факта, че добрите взаимоотношения между училището и родителите допринасят за ефективното функциониране на институцията, но също така подпомагат разрешаването на различни проблеми, с които учениците се сблъскват.

Получените дотук данни относно характеристиките на ефективния образователен лидер, идентифицирани от трите изследвани групи, дава възможност тези характеристики да се обобщят (вж. таблица 7).

Таблица 7. Най-важните характеристики на всеки фактор според трите изследвани групи

Фактор за ефективно лидерство	Изследвана група	Твърдение
1. Визия	учители директори	Притежава ясна визия и ясни цели за своето училище.
2. Комуникация и споделени цели	учители директори	Има чест личен контакт с всеки учител с цел открито сътрудничество и обмен на идеи. Поощрява комуникацията и работата в екип сред персонала за постигане на целите на училището и напредъка му.

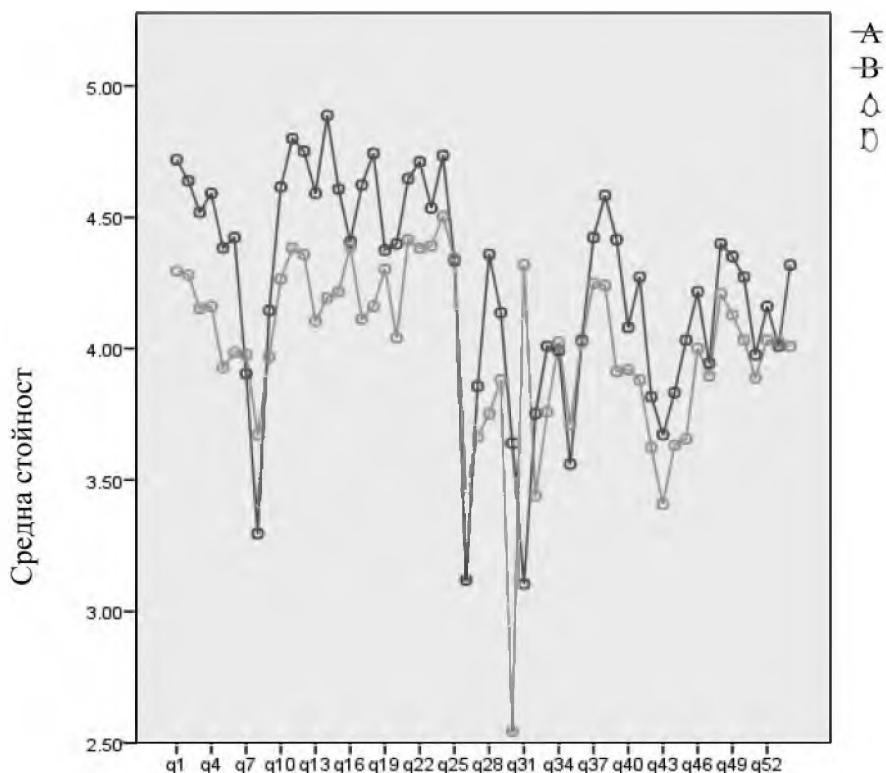
3. Овластяване	учители директори	Поощрява публично учителите, които имат ефективно преподаване и/или други успехи и дейности.
	директори	Овластява учителите да участват във вземането на решения.
4. Ръководство и управление на персонала	учители	Уважава индивидуалните различия на учителите.
	директори	Определя отговорностите и правомощията на всеки учител съобразно ролята му.
5. Включване на родителите	учители директори родители	Общува ефективно с родителите по въпроси, касаещи училището и учениците.
	директори	Окуражава създаването на жизнени и подкрепящи връзки между родителите и учителите.

Изследователски въпрос 2: *В каква степен началните учители и директорите в Пафос считат, че директорите в техните училища притежават характеристиките на ефективния ръководител?*

На този въпрос отговори във въпросника дават само учителите, като посочват съответни стойности във втората му колона (характеристики, които настоящият образователен лидер притежава или не притежава). Според получените данни, с изключение на седем, всички характеристики се нуждаят от подобрене и развитие. Характеристиките с най-голяма нужда от подобрене и усъвършенстване са определени на базата на разликата между средните стойности на всяко едно твърдение в първата и във втората колона.

На Графика 1 резултатите са представени в две колони: колона 1 – идеален училищен лидер – в син цвят – показва характеристиките, които ръководителят трябва или не трябва да притежава, за да бъде ефективен; колона 2 – настоящ ръководител – зелен цвят – разкрива характеристиките, които настоящите училищни ръководители притежават или не. Графика 1 демонстрира разликата/несъответствието между средните стойности на характеристиките в първата и във втората колона. Средната стойност на всяко твърдение в колона 1 са извадени от средната стойност на същото твърдение в колона 2. Колкото по-голяма е разликата (в полза на твърдението в колона 1), толкова по-голяма нужда от подобрене има в съответната област.

Необходимо е да се обърне внимание на факта, че според учителите директорите проявяват някои характеристики в степен, по-голяма от необходимото. Например в колона 1 за 26-тата характеристика (Извлича властта си от своята позиция (позиционна власт), средната стойност е 3,1094. В колона 2 за същата характеристика е налице средна стойност от 3,4453. Това означава, че директорите проявяват тази характеристика в своето поведение в по-голяма степен, отколкото е необходимо според учителите.



Графика 1. Разлики между средните стойности в първата колона (идеален образователен лидер) и втората колона (настоящ образователен лидер)

Таблица 8. Пет характеристики, при които е налице най-голяма нужда от подобрене и развитие според учителите

Твърдение	Средна стойност А	Средна стойност В	Разлика
Има само мениджърски функции (30)	3.6172	2.5391	1.078
Има чест личен контакт с всеки учител с цел открито сътрудничество и обмен на идеи (14)	4.8828	4.1875	0.695
Извлича властта си от своите познания и способности (28)	4.3594	3.7266	0.633
Поощрява публично учителите, които имат ефективно преподаване и/или други успехи и дейности (18)	4.7344	4.1484	0.586
Прилага и/или окуражава развитието на учебното съдържание и учебния план и промените в класната стая (17)	4.6094	4.0938	0.516

Таблица 8 представя 5-те характеристики, при които е налице най-голяма нужда от подобрене съгласно разликите между средните стойности в първата и втората колона (в полза на идеалния ръководител, колона 1). Характеристиката „Има само мениджърски функции“ се очертава като нуждаеща се от подобрене в най-висока степен, тъй като в кипърската образователна система директорите едновременно преподават и изпълняват управленски функции. Според учителите това е трудна ситуация. Това е и причината те да оценят тази характеристика по съответния начин. Учителите вярват, че това трябва да се промени. Не е изненадващо да се види, че характеристиката „Има чест личен контакт с всеки учител с цел открито сътрудничество и обмен на идеи“ (14) е оценена като важна на второ място (вж. таблица 3. Комуникация и споделени цели) и в същото време се откроява като характеристиката, при която е налице значителна нужда от подобрене и развитие.

Таблица 9. Петте най-важни характеристики според учителите (колона 1 от въпросника)

Характеристики	Средна стойност (М)
1. Има чест личен контакт с всеки учител с цел открито сътрудничество и обмен на идеи. (14)	4,88
2. Поощрява комуникацията и работата в екип сред персонала за постигане на целите на училището и напредъка му. (11)	4,80
3. Прилага идеите на мнозинството. (12)	4,75
4. Поощрява публично учителите, които имат ефективно преподаване и/или други успехи и дейности. (18)	4,73
5. Окуражава персонала да изразява мнението си свободно и откровено. (24)	4,73

Както може да се види от таблица 9 твърденията с номера 11, 12, 14, включени във фактора комуникация и споделени цели, и твърденията с номера 18 и 24, част от фактора овластяване, са най-важните характеристики, които ефективния образователен лидер следва да притежава. Фактът, че тези характеристики се считат от учителите за най-значими ясно показва, че те отдават голямо внимание на комуникацията и на овластяването.

В Таблица 10 са представени 6-те характеристики, които директорите проявяват в по-голяма степен, отколкото е необходимо, според учителите. Това е резултат от по-високата средна стойност, която характеристиките са получили в Колона 2 на въпросника, отколкото в Колона 1.

Таблица 10. Шестте характеристики, които се проявяват в по-голяма степен в поведението на директора, отколкото е необходимо според учителите

Характеристики	Средна стойност в колона 1	Средна стойност в колона 2	Разлика
1. Преподава и има мениджърски функции. (31)	3,1172	4,3047	-1,188
2. Приспособява идеите си към реалностите на училището. (8)	3,2969	3,6641	-0,367
3. Извлича властта си от своята позиция (позиционна власт) (26)	3,1094	3,4453	-0,336
4. Управлява училищните финанси с комисия (35)	3,5703	3,7266	-0,156
5. Винаги носи крайната отговорност (7)	3,9141	3,9531	-0,039
6. Управлява самостоятелно училищните финанси (разпределител на ресурси) (34)	4	4,0313	-0,031

При първата, посочена в таблица 10, характеристика е налице най-голяма разлика между двете колони. Това е така, тъй като директорите в Кипър, освен административните си задължения, имат и преподавателска дейност. Отчитайки, че в колона 1 средната стойност на тази характеристика, според учителите, е 3,1172, става ясно, че те считат, че идеалният образователен лидер не би трябвало да изпълнява и двата типа дейност. Настоящите директори, обаче, са обвързани както с ръководната, така и с преподавателската дейност и това ги затруднява. Според получените данни, според учителите, директорите трябва да изпълняват единствено управленски функции.

Резултатите, представени в таблица 10, показват, че в посочените области няма нужда от подобрене и развитие. Но въпросът, провокиран от тези данни е няма ли нужда от развитие и подобрене тогава, когато съответната характеристика се проявява в по-голяма степен, отколкото е нужно? Отговорът на този въпрос е „Да“, тъй като всички характеристики са важни за ефективното лидерство. Ако директорът проявява в по-голяма степен една конкретна характеристика, това означава, че той пренебрегва други, които може би са по-важни за неговата ефективност в конкретния момент.

Изследователски въпрос 3: Как могат директорите да станат по-ефективни според учителите и директорите?

Интервюираните шестима директори и шестнадесет учители бяха свободни да посочат повече от една промяна, която директорът следва да направи, за да бъде по-ефективен. Таблица 11 показва промените, необходими според учителите и директорите, споделени по време на интервютата. Както

учителите, така и директорите дават отговор на този въпрос в интервютата (въпроси 5 и 6).

Въпрос 5 от интервюто: Какви промени считате, че трябва да направи директорът, за да бъде по-ефективен и по-добър в работата си?

Таблица 11. Отговори на учители и директори на въпрос 5 от интервюто

Характеристики, които трябва да се променят	Учители	Директори
Има само мениджърски функции	7	4
Свободен от разсейващи дейности	–	3
Подкрепа от други участници в училищния живот	–	2
Непрекъснато учене/Обучение за директори	6	2
Системата за оценка и повишение трябва да се промени	10	–

Препоръки за подобрения

Наличието на ефективен директор е една от най-важните характеристики на ефективното училище (Edmonds, 1979; Mortimore et al, 1988 etc.). Това е начинът да се поведе всяка една образователна система в нова посока, позволявайки на промените и иновациите да се случат, а на директорите и учителите – да фокусират своята дейност върху ефективността на преподавателските процедури. Един от основните резултати от представянето и анализа на данните от настоящото изследване индикира, че кипърската образователна система трябва да предприеме промени, започвайки от образователните лидери, за да бъде усъвършенствана и развита. Най-важните предложения, които могат да се направят за ефективното лидерство в началното образование, са както следва:

Създаване на две обучителни програми за директори. **Първата** да е насочена към обучение на учители, които са предложени за повишение на позицията „директор“. Ако учителите притежават магистърска степен по Образователен мениджмънт или подобна квалификация, те могат да бъдат освободени от участие в това обучение. Програмата за учители ще се реализира в извънработно време и продължителността ѝ ще бъде поне 60 учебни часа, за да осигури на участниците възможност да придобият колкото се може повече компетенции в сферата на образователния мениджмънт. Основното предимство на една такава програма е това, че, в крайна сметка, само учителите, които имат уменията или способностите да станат ръководители/да се превърнат в лидери, ще бъдат заинтересовани от нея. След приключване на програмата, учителите ще бъдат оценявани и онези от тях, които преминат успешно изпитите, ще бъдат повишени до длъжността „директор на училище“. Учителите,

които не успеят на изпитите, ще имат възможност да се явят отново на по-късен етап.

В същото време, учители, които са водещи професионалисти в класната стая, трябва да имат възможност да избират дали да станат ментори на новопостъпили учители или супервайзори на всички преподаватели в училището. Това ще намали разочарованието у тях, породено от факта, че те няма да заемат директорската позиция. Тези учители следва да имат заплата, равна на заплата на директорите. Успоредно с полезността на такава програма, един такъв подход ще освободи директорите от ролята им на ръководители на обучителния процес, която те не изпълняват и към момента пълноценно. В подкрепа на това може да се каже и че учителите се чувстват по-комфортно да обсъждат въпроси от работата в класната стая със свои колеги, отколкото с директора или с инспектора. Практиката до момента показва, че ако ролята на ръководител на обучителния процес се изпълнява от някой, различен от директора, ефективността е по-висока (Bossert et al., 1982; Leithwood and Montgomery, 1986; Wildy and Dimmock, 1993).

Втората обучителна програма ще е насочена към всички директори. Сферите на специфично знание и разбиране, необходими за ефективно лидерство се променят с времето и поради това директорите ще имат нужда от опресняване на компетенциите на регулярна основа. Изискващата среда в училище е комплексна по своя характер и поставя пред ръководителите непрекъснат поток от предизвикателства, повечето от които не могат да бъдат предвидени и се развиват за кратък период от време (Greenfield, 1995). Ето защо е необходимо да се подготвят директорите за ежедневната им дейност и за изискванията на бъдещето. Тази програма също може да се реализира в извънработно време и трябва да бъде адаптирана към нуждите на директорите съобразно техния опит като ръководители.

И двете програми би трябвало да бъдат разработени и предоставяни от Университета в Кипър. Ако това не е възможно поради различни причини (недостатъчен преподавателски състав или друго), то Педагогическият институт в Кипър, който е отговорен за всички програми за обучение на работното място, трябва да развие и организира такива обучения, с нужната подкрепа от Университета на Кипър.

Важността на подкрепата, ръководството, изследването и преподавателска дейност е от значение за образователната система, ако искаме тя да е в крак с глобалните трансформации в образованието. Overseas Development Administration (ODA, 1994) идентифицира тази характеристика като едно от предимствата на Великобритания в образованието.

Развитие на **нова система за оценяване** на учителите, базирана на техните знания, способности, умения и ефективност, а не на тяхната възраст. От тази перспектива квалифицираните хора, а не тези с повече години преподавателски опит, ще бъдат повишавани до правилните позиции. Директорът

трябва да бъде водещ професионалист в училище, който дава пример на персонала. Междувременно оценяването на директорите трябва да се превърне в смислена възможност, която има потенциала да осигури решения за личното и професионално развитие, основано на опита, натрупан от различни перспективи на ръководството (Hellawell and Hancock, 1998). Мониторингът на директорите и особено на новоназначените такива подобрява тяхната ефективност (Bolam et al, 1995).

Децентрализация на функциите от централната към местните власти. Министерството на образованието осъществява конкретните назначения на учители, подбира конкретните учебници и т.н., което би следвало да е в правомощията на училището, а Министерството да осигурява контрол на качеството посредством ефективен мониторинг и оценяване. Somerset (1996) споделя, че с помощта на оценяването ние можем да: „Опишем и сравним образователното представяне на системите и подсистемите и да наблюдаваме промените в тяхното представяне с течение на времето“ (Somerset, 1996, p. 267).

Чрез системния мониторинг и оценяване директорите и учителите ще поставят свои критерии за успех и за ефективност на училището. В същото време събраните и оценени данни ще бъдат използвани като източник на знание и информация за развитието на училището.

Ролята на държавата в създаването на образователната политика сочи, че е налице стриктен централизиран, бюрократичен и авторитарен контрол върху образованието. Това е и основната характеристика на централизираните системи (Ifanti, 1995). Децентрализацията на управлението на образованието чрез по-добри информационни системи подобрява планирането и финансирането на образованието (Pennycuik, 1994; Lockheed, 1996). Мениджмънтът и супервизията на системата и училищата осигуряват професионална подкрепа.

Необходимо е създаването на национални стандарти, базирани на ключови дисциплини, както и развитието на основно учебно съдържание, ограничено до най-същественото и важното, така че прилагането на стандартите да е управляемо. Този процес трябва да е основан на наличната информация за това какво учениците в други страни с по-добро представяне в образованието, трябва да знаят като комплекс от знания и умения (Lewis, 1995). Така Министерството на образованието, директорите, учителите, родителите и местните власти ще разполагат с необходимата информация за представянето на учениците, за да могат да вземат решения как да разпределят учебното време спрямо разнообразните елементи от учебното съдържание, как да организират програмите за вътрешно училищна квалификация на директори и учители, да определят как да се използват средствата и да направят своята преценка за ефективността на училището. Иновациите в учебните планове и програми, в предучилищното и началното училищно образование, и достиженията на изследванията и практиката в тази област по отношение на разнообразните преподавателски стилове и методики ще подпомогнат развитието на образо-

ванието в тази посока. Още нещо, което Fuller and Clarke (1994) определят като много съществено, е, че: „Изследванията показват как преподавателските практики и (дейността в) класните стаи се различават в различните общества и местни общности“ (Fuller and Clarke, 1994, p. 143). Без изследвания и определяне на приложимостта на всеки един стил и метод не можем да определим тяхната полезност за учениците.

Образователният лидер трябва да насочи своята работа върху управлението на преподаването и на учебните програми (с изключение на случаите, в които е налице ментор или супервайзор, който изпълнява тази роля). Разбира се, личните отношения винаги ще играят съществена роля в ежедневната работа на директора, но ръководителите трябва да се научат да отделят личността от работните отношения. Основната им работа е да утвърждават и подкрепят ученето на учениците. Ако директорът може да подпомогне учителя да бъде по-ефективен в класната стая, тогава със сигурност между тях ще има добри взаимоотношения и директорът ще получи уважението на колегията. Откритата, двупосочна комуникация и желанието за съвместна работа между директора и учителите ще им позволи да работят заедно, подкрепяйки се един друг и, същевременно, оценявайки своето лично усъвършенстване и развитие. Необходимо е да има ясни очаквания към директора, персонала, инспекторите и родителите по отношение на тяхното сътрудничество. По този начин успехът е гарантиран, защото продължаващото развитие и усъвършенстване ще е основният фокус в дейността на всички участници в образователния процес.

Заклучение

- Директорите в началните училища в Кипър имат нужда от усъвършенстване и развитие в областите, свързани с личните взаимоотношения и познания по образователен мениджмънт. Фактът, че директорите притежават минимум знания в областта на образователния мениджмънт, води след себе си всички проблеми в училище, тъй като те не се чувстват комфортно да изпълняват своите роли или учителите не се чувстват комфортно да им сътрудничат във всички области на дейност, тъй като не ценят мнението на ръководителя. Това създава недоверие или, в най-добрия случай, бюрократични взаимоотношения, тъй като директорите се интересуват много повече от своята роля на мениджър в контекста и на бюрократичните процедури на Министерството на образованието, като пренебрегват своята роля на образователен лидер.

- Уменията, нагласите и очакванията, които правят учителя ефективен и успешен, не гарантират, че той ще бъде ефективен и успешен директор. Ето защо учителите, повишени до поста на директор, трябва да притежават определени квалификации и, със сигурност, ако не магистърска степен по Об-

разователен мениджмънт, то поне да посещават продължаващо обучение на работното място по програми в тази сфера, които да им осигурят достъп до последните образователни теории и информация за образователния мениджмънт, работата в класната стая, ефективността на училището, развитието на персонала и др. Това е и един от най-големите недостатъци на цялата образователна система, тъй като възможността да стане директор идва тогава, когато лицето наближава пенсионна възраст (около 60 години), дори и то да притежава необходимите квалификации като магистратура по Образователен мениджмънт или друго релевантно за длъжността образование.

- Училищният лидер трябва да насочи своята дейност към ръководството на обучителния процес и на учебните програми и планове. Неговата работа е да утвърждава и подкрепя ученето на учениците. Ако директорите могат да подкрепят учителите да бъдат по-ефективни в класната стая, със сигурност ще имат добри отношения с тях и ще получат тяхното уважение. Откритата двупосочна комуникация и желанието за съвместна работа ще позволи и на директора, и на учителя да се подпомагат взаимно и да разпознават и удовлетворяват своите лични нужди от развитие.

- Необходимо е Министерството на образованието да осъзнае, че нуждата на образователните лидери от подкрепа е повече от съществена, тъй като всички проблеми или трудности в училището съществуват не поради некомпетентността на хората, а поради некомпетентността на системата и липсата на подкрепа от нейна страна.

- Ако искаме да подобрим и развием образователната система, така че да е способна да се изправи пред предизвикателствата на XXI век, то трябва да използваме резултатите от образователните изследвания, за да подкрепяме образователната политика.

ЛИТЕРАТУРА

- Andrews, R. L. and Hallet, J. (1983) *The Role of the Principal in Washington State*, Final Report, Seattle: University of Washington.
- Bennis, W. (1986) *Leaders: The strategies for Taking charge* by Warren.
- Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, B. and Less, G. V (1982) *the instructional management role of principal*. – *Educational Administration Quarterly*, 18 (3), pp. 34–64.
- Delamont, S. (1993) *Field Work in Educational Setting*. London, The Falmer Press.
- Edmonds, R. (1979) *Effective Schools for the urban poor*. – *Educational Leadership*, 37, pp.15–24.
- Fuller, B. & Clarke, P. (1994) *Raising school effects while ignoring culture? Local conditions and the influence of classroom tools, rules and pedagogy*. – *Review of Educational Research*, 64 (119–15).

- Greenfield, D. W. (1995) Toward a Theory of School Administration. The Centrality of Leadership. – *Educational Administration Quarterly*, 31(1), pp. 61–85.
- Ifanti, A. A. (1995) Policy Making, Politics and Administration in Education in Greece. – *Educational Management and Administration*, 23(4), pp. 271–277.
- Lewis, C. A. (1995) Higher standards. – *Education Digest*, 61 (Oct), pp. 69–71.
- Leithwood, K. and Montgomery, D. J. (1986) Improving principal effectiveness. The principal profile, Ontario, OISE Press.
- Lockheed, M. E. (1996) Educational efficiency in developing countries. – In: Pennycuik, David (1998) Centre for international Education. University of Sussex, ONLINE: <http://sleekfreak.atc.cx:81/3wder/HDLHTML/EDUCRES/DEPO1/BEGIN.HTM>
- Lucas, S., Brown, G. C., & Markus, F. W. (1991) Principal's perceptions of site based management and teacher empowerment. *NASSIP Bulletin*, 75 (3570, 56–62).
- Mortimore, P., Sammons, P., Stoll, L., Lewis, D. and Ecob R. (1988) *School Matters: the junior years*. Wells: Open Books.
- ODA (1994) *Japan's Annual Report (Summary)*.
- Pennycuik, D. (1994) *School effectiveness in Developing Countries: A summary of the Research Evidence*. London: Overseas Development Agency.
- Sallis, E. (1996) *Total quality management in education*. 2nd edition, London: Kogan Page. Somerset.
- Wildy, H. and Dimmock, C. (1993) Instructional Leadership in Primary and Secondary Schools in Western. – *Australia Journal of Educational Administration*, 31(2), pp. 43–62.
- Wing, D. J. (1987) *The examination of staff Perceptions of the importance of characteristics Associated with strong Instructional Leadership at the Elementary, Middle and High School Levels*. Doctoral dissertation, University of Washington.

Постъпила януари 2017 г.

Рецензенти:

доц. д-р Росица Симеонова

доц. д-р Йонка Първанова