



## ЛИДЕРСКАТА РОЛЯ НА УЧИТЕЛЯ В СЪВРЕМЕННОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Росица Димкова<sup>1</sup>

## THE LEADERSHIP ROLE OF THE TEACHER IN CONTEMPORARY EDUCATION

Rositsa Dimkova

**Abstract:** *Leadership and management are key foundations of modern education and concepts of great importance in pedagogy. The main goal of the educational system is the formation of professional competence in the future teaching staff. The improvement of educational organizations depends on the ability to take leadership actions and on the readiness to acquire leadership competencies of all participants in education. A successful leader in education creates a stimulating work environment, provides direct support to followers, ensures their commitment to higher goals, and creates conditions for the development of their potential. The goal of leadership in the learning process is to set a direction for action and to exert influence; the way to achieve this and the personality of the one who guides the learning process additionally lead to different types of leadership in which we can recognize the modern teacher. The leader must inspire, empower others, think holistically outside the scope of the work of the organization he/she is in charge of in order to achieve stable results, clarify priorities, and plan suitable activities for their realization. For a teacher to be a good leader, he/she must first of all see him-/herself as a person who initiates innovations in the organization and acts as an advocate for the change he/she wants to achieve. At the core of the overall idea is to have leadership skills to motivate others in the process of this change. In order to succeed in this, the participants in school life must be aware of their leadership skills and direct all activities in the direction of improving the quality of teaching and learning.*

**Keywords:** *leadership; management; strategies; competences; teachers; students; achievement.*

### Въведение

Университетското образование е призвано да осигурява не само теоретичната компетентност на бъдещите учители, но и да развива професионално-практическата им компетентност за решаване на актуални педагогически задачи. Лидерството в съвременното образование е иновативен и предизвикателен педагогически феномен, който предполага най-оптималната реализация на образователните цели и училищните постижения чрез водене на динамиката на преподаване, разработване на образователни стратегии и насърчаване на желаното поведение и дейности. Лидерството в образованието е сложна дейност, която най-добре може да се опише като начин за реагиране и адаптиране към предизвикателствата, пред които е изправена цялата образователната система. През последните години лидерството е важна забележителност на множество реформи в образователната среда, но също така и важна област на научно изследване. Като се

<sup>1</sup> Росица Димитрова Димкова – доцент, доктор, преподавател в катедра „Теория и методика на физическото възпитание“, Педагогически факултет във ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, гр. В. Търново, България, e-mail: rdimkova@gmail.com

има предвид, че лидерът със своя опит, междуличностни отношения и достъп до необходимите ресурси, допринася за общността, която ръководи, той трябва да има визия как да превърне идеите в реалност (Printy 2008). Това прави училищните лидери главни режисьори на промяната, които поддържат баланс между външните изисквания и нуждите на училището (Kin, Kareem 2019). Учителят насърчава ученето, управлява ресурсите в класната стая, мотивира и насочва учениците в процеса на придобиване на знания, подпомага създаването на връзка между тях и общността и всичко това представляват ключовите елементи на лидерското поведение. Именно по тази причина статията ще анализира ролята на учителя като лидер и ще разгледа неговия лидерски принос към училищната общност.

### **Методология**

Основна цел на нашето теоретично изследване е да подчертае важноста на лидерската роля на учителя в съвременното образование, който все повече се превръща от лектор, в мениджър на обучението. Задачата на лидера в образователната институция е да насочва хората в правилната посока и тъй като учителят е в стремеж да поема ролята на лидер в образователна система, е полезно да се предвидят стратегии, които могат да подобрят лидерските умения на учителите: насърчаване значението на лидерството за техните постижения в клас, инициране развитието на лидерството и препоръки за продължаване на образованието, съгласуване на лидерските дейности с времето, което учителите прекарват с учениците. Ефективното лидерство улеснява вписването в нови ситуации и адаптирането на работата към промените се обстоятелства, което затвърждава устойчивостта на образователната система. Тъй като успехът в постигането на визията на лидер зависи от неговите характеристики, способности и начини на възприемане на ролята му от другите участници в училищното функциониране, фокусът на тази статия е насочен към изучаване важните аспекти на концепцията за лидерство.

**Целта** на този труд е да представи учителя – лидер в съвременната епоха. **Задачите на изследването са:**

1. Представяне стиловете на ръководство в съвременния образователен процес.
2. Утвърждаване концепцията за лидерство – стратегии и компетенции на учителите.
3. Аргументиране ролята на лидерските функции и въздействието на учителите върху постиженията на учениците.

В тази статия ще се съсредоточим върху ролята на лидерите в образователния процес, разглеждайки го от гледна точка на необходимостта, важноста и качествата на учителите, в които разпознаваме лидерските способности, които учителят като лидер трябва да притежава на училищно ниво и преди всичко влиянието на учителя върху процеса на обучение и учениците, с които работи. Тъй като този процес е претърпял много промени през годините от последната традиционна организация до прилагането и оценката, очевидно е къде учителят може да има лидерска позиция за по-нататъшния ход на процеса на обучение, независимо дали говорим за традиционно образование или дигитално образование. Съвременният учител трябва да знае как да подкрепя и насочва учениците през учебния процес. Учителят лидер в съвременната образователна система „поставя цели, организира, управлява, наблюдава и изгражда взаимоотношения с други членове на училищната общност“ (Mingaine 2013). В това откриваме необходимостта да подчертаем лидерските стратегии, към които учителят трябва да се стреми и начините по които те да се осъществят.

### **Определяне понятието за лидерство**

Терминът лидерство е доста толерантен в смисъл, че той може да има повече от едно значение. Някои определения наблягат на лидерството като процес, например, Елиът Жак и Стивън Климент определят лидерството като „процес, чрез който едно лице определя целта или посоката за едно или повече лица и ги насърчава да действат компетентно, с пълен ангажимент за реализацията им“. Други определения на лидерството подчертават способността на лидера да убеди хората да правят нещо (което те не са направили доброволно), за постигане на обща цел или предназначение. Трети подход при определяне на лидерството подчертава междуличностни-

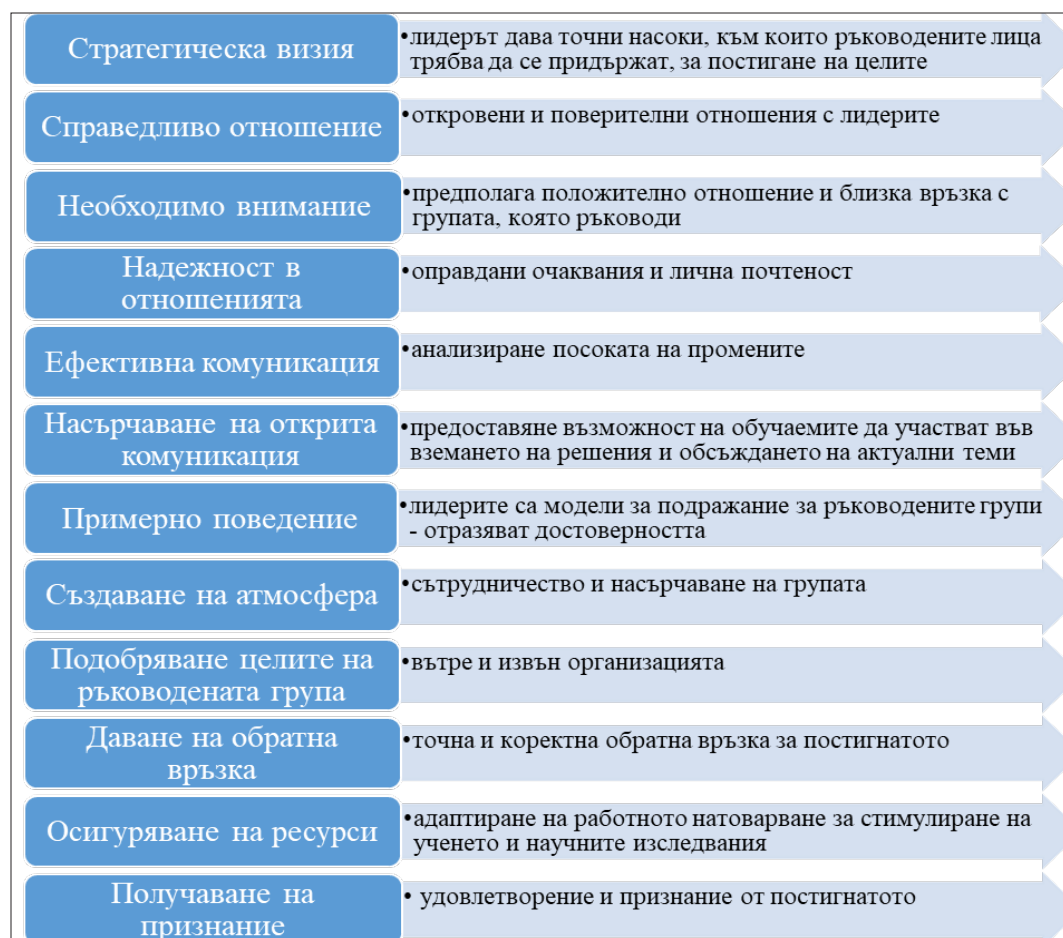
те отношения, които са заложили. По този начин, Роберт Таненбаум и Фред Масарик дефинират лидерството като „междоличностно влияние, упражнявано в дадена ситуация и режисирано, чрез процес на комуникация към конкретна цел или посока.“

### **Видове стилове на ръководство в съвременния образователен процес**

Представителите на образователните институции развиват своите лидерски нагласи по време на професионалната си кариера. В днешно време може да се каже, че лидерските умения са важни за правилното изпълнение на учителската професия толкова, колкото и педагогическо-психологическите, дидактико-методическите, организационните, комуникационните и дигиталните компетентности. Лидерските компетенции на учителите позволяват адекватно планиране и организиране на образователния процес, развиване на стимулираща среда за учене, поемане на отговорност за професионални рискове, започване на инициативи и постигане на сътрудничество с родители, връстници и по-широка социална общност (Arsenijevich 2015). В педагогически смисъл учителят трябва да притежава лидерски качества, за да влияе на учениците и да развива техния лидерски потенциал със своята социално-ориентирана способност.

В този смисъл е важно да се посочи концепцията за лидерски стилове, която определя специфичен набор от черти, поведения, жестове, действия и влияние на учителите в образователния сектор. Тези лидерски стилове са представени в педагогическата практика и отразяват начините за ефективно управление на съвременното обучение. Алибабич (2008) определя лидерския стил като поредица от съвместими действия, процедури и средства за насочване, докато други автори като Кхан (2017), виждат лидерския стил като комбинация от умения, поведение и специфични характеристики, които се проявяват при взаимодействие с подчинени.

Обръщайки се към концепцията за лидерство, Брайман дефинира поведенческите характеристики на ефективния лидер по следния начин:



**Фиг. 1.** Концепцията за лидерство, (Bryman 2007)

Тези характеристики показват социалния и междуличностния характер на лидерството, което е решаващо измерение на това явление. Авторът подчертава, че посочените форми на поведение са общи и че личностният интегритет на лидера е на първо място. Тези типове поведение на лидерите във висшите учебни заведения са изключително важни и за учителите, работещи в началните и средните училища. В практиката на преподаване има различни стилове на лидерство, които са изследвани от гледна точка на множество традиционни и модерни теории за лидерство. Съвременните перспективи показват наличието на образователни лидерски модели като педагогически, стратегически, инструктивни, трансформационни и транзакционни стилове (Йованович 2022). Трансформационното лидерство е един от най-разпространените стилове в съвременната работна среда, особено в образованието. Теоретичната основа на този модел са теории за взаимоотношения или трансформационни теории, които наблюдават отношенията между лидери и последователи чрез връзката, която води до повишена мотивация, морал и способност за възприемане на по-високи цели (Amanchukwu, Stanley, Ololube 2015). Като цяло това е лидерство, при което акцентът е върху трансформиране на нагласи и очаквания, предизвикване на промени на индивидуално и социално ниво и постигане на организационни цели. В този смисъл е необходимо да се разгледат възможностите за внедряване на трансформационния стил в учебната практика, за да се изпълни мисията на съвременното училище.

Транзакционният стил е често срещан модел на лидерство в образованието. Транзакционните лидери повишават резултатите на последователите чрез предоставяне на навременна обратна връзка и положителна учебна атмосфера. Основното предимство на този стил се изразява във взаимно уважение и отношения основани на доверие между лидери и подчинени, което предполага по-продуктивна работа и емоционална ангажираност към организацията (Whittington et al. 2009). Ситуацията на практика показва най-широко присъствие на трансформационно, транзакционно и адаптивно лидерство.

Всеки от горепосочените видове лидерство допринася за функционирането на организацията, училището и класа. С. Николаева представя 4 групи модели за мениджмънт на класа: модели, фокусирани върху мениджмънта на обучението, на поведението, на комуникацията и върху личностното развитие и саморазвитие (Николаева 2010: 55-58). В ежедневната работа с учениците ролята на учителя е очевидна и тя разчита на транзакционния начин на насочване на учениците (Putra, Waruwu, Asbari, Novitasari, Purwanto 2020). Тъй като от учителите все повече се очаква да бъдат иновативни, да създават автентична и стимулираща учебна среда, трансформационния начин на управление и организиране на обучението е също един от незаменимите аспекти. Адаптивното лидерство се отнася до лидерство, което се адаптира към съпътстващите промени (Baltaci, Balci 2017). Този тип лидерство позволява на институциите да планират промени, като вземат предвид всички фактори, които влияят на лидерството и предвид ситуацията, избират най-подходящите дейности (Khan 2017). Можем да заключим, че учителят, не може да бъде строго характеризирани като лидер, който действа според един от дадените видове лидерство. Напротив, той може да използва в работата си всички споменати видове лидерство. По този начин той насърчава професионалния си напредък, усъвършенства се и най-важното – допринася за повишаване успеваемостта на учениците.

### ***Стратегии и компетенции за лидерство на учителя***

Ръководната дейност на учителя е професионално-педагогически процес, който го определя като ръководен субект в единство с ученето на учениците и се осъществява чрез задействане на целенасочено определен технологичен механизъм (Тодорина 2010). Компетентностите на учителските лидери в съвременната епоха се отразяват в оценяването на напредъка на учениците, подготовката и планирането на уроци, грижата за климата в класната стая и в управление на поведението на учениците (Nessipbayeva 2012). Специфичните лидерски компетенции на учителите са: управление на обучението, почтеност и отговорност, комуникация, сътрудничество, критично мислене, креативност и иновации, вземане на решения, управление на промените, предприемачество, дигитална грамотност, емоционална интелигентност.

Чертите на учителя като лидер и стратегиите, които правят лидерството ефективно, могат да се разгледат на фиг. 2.



Фиг. 2. Стратегии за ефективно лидерство

За ефективно лидерство в образованието е необходимо да се анализира настоящата ситуация, но също така да са ясни целите, които трябва да бъдат постигнати и стъпките, които водят до тяхното постигане. Въз основа на всичко казано по-горе, можем да добавим още една характеристика на учителя-лидер или т.н. рефлексия, при която учителят преглежда своите действия, мисли за това, което е направил и успешно планира по-нататъшните стъпки. Рефлексията е поставяне под въпрос на собствените действия и очаквания, както и разбиране гледната точка на другите (Kin, Kageem 2019). Високото ниво на овладяване на материята, сътрудничеството и гъвкавостта от страна на учителите са важни характеристики за добро и функционално ръководство, и правилно насочване на учениците. Сътрудничеството е желание за компромис и съдействие, добри комуникативни умения и активно слушане, докато гъвкавостта е способност да бъдете толерантни и адаптивни. Атмосферата и социалните отношения в класната стая зависят значително от учителя. Преди всичко той трябва да притежава педагогически талант, специални знания и умения, да ползва разнообразни методи и средства за обучение и да има достатъчен опит в работата с подрастващи. Всички постъпки на педагога са резултат от неговия миروглед и интелект (Димкова 2019: 101).

От всичко казано до момента можем да заключим, че лидерската роля на учителя може да се изпълнява по много различни начини. Това би означавало, че успешното учителско лидерство не следва уникална формула, която да се прилага за всички ситуации. Най-важното обаче е, че повечето от уменията които един успешен образователен лидер трябва да притежава, могат да бъдат усвоени и подобрени. В този смисъл, мисленето за непрекъснато професионално развитие на учителите-лидери, трябва да бъде една от основните теми на научния и политически дискурс за качествено образование.



Фиг. 3. Качества на лидера-учител

Всяка основна и отговорна дейност разчита на определени знания, умения и компетенции, които учителят трябва да притежава.

## Резултати

### Лидерската дейност на учителя и постиженията на учениците

Концепцията за образователен стил има своя произход в областта на изследователите по отношение на дидактичното поведение на учителя, връзката учител-ученик. Стилът означава единна система от средства за действие (проектиране и изпълнение) със сравнително стабилен характер, чрез която органите за вземане на решения и изпълнението допринасят за постигането на целите. Като се започне от тази предпоставка, могат да се открият редица характеристики на образователния стил (Iucu 2000):

- Стилът е променлива, с голямо влияние в релационен, интерактивен и педагогически план.
- За промяна на стила не е необходима промяна в личността, а на реконструкция и ребалансиране между съществуващите.
- Стилът има стойност, когато е конструиран ситуационно.
- Необходим е образователен стил, отчитащ важните казуси и неговия подход, в съответствие с конкретните особености на образователните направления.

В действителност има доминиращ стил, който произхожда от комбинация от няколко стила. Един и същи индивид в различни ситуации произвежда различни управленски поведения, генерирани от личния стил на лидерство, което е комбинация от лични променливи със ситуационни контекстуални. Стилът представлява действителното поведение на дадения човек – лидер, т.е. начинът, по който конкретно се въвежда концепцията за учителя и неговите личностни качества (Iucu 2000). Съвременният образователен процес изисква все по-добри управленски умения, а лидерската роля на учителите е ключов фактор, допринасящ за успеха на учениците (Augustsson, Boström 2012). Нивото на ангажираност на учениците зависи от начините за създаване на учебна среда, като в този процес основната и съществена роля принадлежи на учителя и е насочена към постиженията на учениците. По този начин има лидерски дейности, които учителите биха могли да използват и да повлияят положително на развитието и напредъка на учениците. Доброто управление в класната стая дава възможност и мотивира учениците да подхождат към учебния процес по различен, по-иновативен и креативен начин.

## Дискусия

За да може учителят да постигне желаните резултати чрез начина си на организиране и преподаване уроците на учениците, е необходимо той да участва в дискусии, относно обучението и потенциалните начини за въздействие върху тях, да участва в разработването на учебната програма и в систематичното наблюдение на напредъка на учениците.

Ефективното лидерство изисква размисъл върху опита и способностите, но също и желанието и мотивацията на учителите да поемат ролята на лидер. Важно е да се подчертаят и факторите, които възпрепятстват учителите в лидерската практика: липса на подкрепа от централната администрация, повишено натоварване, липса на време и несъобразяване със съвременните тенденции (Renihan 2012). По този начин тези фактори могат да се разглеждат като сегменти, на които трябва да се обърне внимание, за да се намали отрицателното въздействие, което имат върху лидерството на учителя, наблюдението и насочването на постиженията на учениците. Очевидно е, че лидерството на учителите е важно за обучението и по този начин влияе върху учебния процес както на учителите, така и на учениците.

## Заклучение

Изследвайки концепцията за лидерство в образованието и имайки предвид очакваните и неочаквани промени настъпили през последните години, както и последствията, които те оставиха върху образователната система, идеята за разглеждане ролята на учителя като лидер е изключително важна. Отдавна е установено, че ролята на учителя в образователната система е променлива и изисква постоянни и непрекъснати усилия от страна на учителя. Очевидно е, че учителите все повече се свързват с лидери, без които днешните и бъдещите ученици няма да могат да получат добро образование. Лидерската роля на учителите може да се разглежда като липсващо звено дори в съвременната епоха, което е именно в основата на това теоретично изследване.

В заключение може да отбележим, че иновациите, откритостта към промяната и креативността са ключовите качества на учителя като добър лидер. Лидерството е един от факторите в обхвата на образователната система, който влияе върху качеството на обучението. Лидерските дейности на учителите се изразяват в създаването на стимулираща учебна среда, развитие на критично мислене и умения за решаване на проблеми, както и създаване на важни стратегии за обучение на учениците. Без развити лидерски умения учителят не би могъл да се изправи пред сложните изисквания на обучаващата се група, нито да насърчи развитието на отделните ученици. Това би означавало, че традиционните възгледи на учителската професия не са съобразени с нуждите и спецификата на съвременното, поради което са необходими съществени промени в първоначалното образование на учителите в посока подготовката им за ефективно лидерство.

Ето защо е необходимо факултетите, които подготвят преподавателски кадри, да обърнат специално внимание на подготовката на бъдещите учители за ролята на лидери, като въведат нови и обновят съществуващите курсове в областта на педагогическото лидерство, като част от своите учебни програми. От самата концептуална дефиниция е очевидно колко важно е лидерството на учителя за постиженията на учениците и изграждането им като личности на новия глобализиран свят.

## ЛИТЕРАТУРА

- Димкова, Р. (2019). *Практико-педагогически аспекти в хандбалната игра*. Велико Търново: I and B.  
// Dimkova, R. (2019). *Praktiko-pedagogicheski aspekti v handbalnata igra*. Veliko Tarnovo: I&B.
- Николаева, С. (2010). *Мениджмънт на класа*. София. // Nikolaeva, S. (2010). *Menidgment na klasa*. Sofia.
- Тодорина, Д., Кр. Марулевска (2010). *Учителят като мениджър на класа*. Учебник Педевтология, Университетско издателство „Н. Рилски“, Благоевград. // Todorina, D., Kr. Marulevska (2010). *Uchiteljat kato menidger na klasa*. Uchebnik Pedevtologia, Universitetsko izdatelstvo “N. Rilski”, Blagoevgrad.

**Alibabić, Š. (2008).** Razvijanje liderskih kompetencija. *Andragoške studije: Časopis za proučavanje obrazovanja i učenja odraslih*, 2, 250–264.

**Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015).** A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6–14. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>.

**Arsenijević, J. (2015).** Od decentralizacije obrazovanja do nastavnika lidera. U: D. Ristić (Ur.). *Zbornik radova sa 13. međunarodne naučno stručne konferencije Doba znanja*. Fakultet za menadžment. Sremski Karlovci, 32–39.

**Augustsson, G., & Boström, L. (2012).** A theoretical framework about leadership perspectives and leadership styles in the didactic room. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(4), 187–199. <http://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v2i4.2865>

**Baltaci, A., & Balci, A. (2017).** Complexity leadership: A theoretical perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(1), 30–59.

**Bryman, A. (2007).** Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693–710. <https://doi.org/10.1080/03075070701685114>

**Goolamally, N., & Ahmad, J. (2014).** Attributes of school leaders towards achieving sustainable leadership: A factor analysis. *Journal of Education and Learning*, 3(1), 122–133.

**Iucu, R. B. (2000).** *Managementul și gestiunea clasei de elevi: Fundamente teoretico-metodologice*. Iași: Editura Polirom.

**Jovanović, D. (2022).** The analysis of teacher leadership styles – Perceptions of secondary school students. *Facta universitatis, Series: Teaching, Learning and Teacher Education*, 6(1), 11–32. <https://doi.org/10.22190/FUTLTE220526002J>

**Khan, N. (2017).** Adaptive or transactional leadership in current higher education: A brief comparison. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 178–183. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v18i3.3294>

**Kin, T. M., & Kareem, O. A. (2019).** School leaders' Competencies that make a difference in the Era of Education 4.0: A Conceptual Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(5), 214–225. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i4/5836>

**Mingaine, L. (2013).** Leadership challenges in the implementation of ICT in public secondary schools, Kenya. *Journal of Education and Learning*, 2(1), 32–43. <http://dx.doi.org/10.5539/jel.v2n1p32>

**Nessipbayeva, O. (2012).** The competencies of the modern teacher. Bulgarian Comparative Education Society. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED567059.pdf>.

**Printy, S. M. (2008).** Leadership for teacher learning: A community of practice perspective. *Educational Administration Quarterly*, 44(2), 187–226.

**Putra, A. S. et al. (2020).** Leadership in the innovation era: Transactional or transformational style. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 89–94. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v1i1.10>

**Renihan, P. J. (2012).** Leadership succession for tomorrow's schools. 3rd International Conference on New Horizons in Education – INTE 2012, 138–147. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.487>

**Whittington, J. L. et al. (2009).** Transactional leadership revisited: Self-other agreement and its consequences. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(8), 1860–1886. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00507.x>