



**СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”**

**ФАКУЛТЕТ ПО НАУКИ ЗА ОБРАЗОВАНИЕТО И ИЗКУСТВОТА**

**КАТЕДРА „СОЦИАЛНА ПЕДАГОГИКА И СОЦИАЛНО ДЕЛО”**

---

## **АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертационния труд

на Невена Владимирова Минчева

на тема:

**„Личностната типология и лидерският стил при управление  
на конфликти от учители в гимназиален етап на обучение”**

за присъждане на образователна и научна степен „доктор“

по професионално направление 1.2. Педагогика, докторска програма „Теория на  
възпитанието и дидактиката“

Научен ръководител:

**Проф. д-р Нели Бояджиева**

2021 г.

Дисертационният труд „Личностната типология и лидерският стил при управление на конфликти от учители в гимназиален етап на обучение” е с обем 241 страници. Те съдържат увод, четири глави, резултати, изводи, заключения, приложения и декларация за авторство. Използваната литература съдържа 176 заглавия, от тях 93 на кирилица, 57 на латиница, 16 интернет-източници, 5 приложения, 87 броя таблици.

## СЪДЪРЖАНИЕ

<b>I. Увод. Обща характеристика на дисертационния труд.....</b>	<b>4</b>
<b>II. Постановка на изследването в дисертационния труд.....</b>	<b>6</b>
<b>III. Структура и съдържание на дисертационния труд.....</b>	<b>7</b>
<b>IV. Емпирично изследване.....</b>	<b>8</b>
<b>V. Анализ на данните.....</b>	<b>10</b>
5.1. Описателна статистика на извадката.....	10
5.2. Описателна статистика за „Стратегии на разрешаване на конфликти“.....	11
5.3. Анализ на лидерските стилове „Ориентация към хората“ и „Ориентация към задачата“.....	13
5.4. Връзка между лидерски стил, стратегия за разрешаване на конфликти, квалификация „Учител“, класно ръководство, възраст, педагогически стаж, образователна степен и ПКС.....	13
5.5. Връзка между стратегии за разрешаване на конфликти, класно ръководство и ПКС.....	17
5.6. Връзка между личностна типология и лидерски стил.....	21
5.7. Връзка между личностна типология и лидерския стил „Ориентация към хората“	23
5.8. Връзка между личностна типология и лидерски стил „Ориентация към задачата“	24
5.9. Личностна типология и стратегия за разрешаване на конфликти.....	25
5.10. Личностна типология.....	32
5.11. Честотен анализ на анкетата.....	34
5.12. Корелационен анализ на резултати от анкетата.....	37
<b>VI. Резултати.....</b>	<b>39</b>
Личностен профил на учителя.....	40
<b>VII. Изводи.....</b>	<b>43</b>
Заключение.....	44
Препоръки.....	47
Приноси.....	48
<b>VIII. Публикации, свързани с дисертационния труд.....</b>	<b>49</b>

## **I. Увод. Обща характеристика на дисертационния труд**

За всяка образователна система определящ фактор за успешно развитие е ефективността на управленските подходи и практики, които използва. Да се пише за лидерството в училищна среда е трудно начинание. Това е така, защото става въпрос за лидиране в професионална среда и възникват доста сложни въпроси – за компетентността и уменията на управляващите, в частност на учителите, за резултатността на прилаганите стилове и подходи, за постигането на педагогическите цели чрез ефективно взаимодействие с учениците в класната стая. Важен аспект на проучванията е в посока на изясняване в каква степен личностните характеристики на учителя влияят на лидерските им решения. У нас в областта на педагогическата психология преобладават теоретичните разработки и има известен дефицит на емпирични проучвания с практическа насоченост, които да подпомагат разрешаването на конкретни проблеми в училищната общност. Темата е посветена на проблем, който се намира на границата на педагогическата и психологическата проблематика. Подобна тема в областта на педагогическите науки има своето място особено във връзка с необходимостта от проучвания, които изучават профила на съвременния учител като лидер и като медиатор на конфликти в средното училище. Подобна разработка ще допринесе за изследване на ролята към на учителя в управлението на конфликти при педагогическите взаимодействия в гимназиалния етап на образование. Типологията на българските учители е изучавана и в други изследвания у нас, но не е потърсена връзката с лидерските стилове в контекста при управлението на конфликти в училище.

Напоследък все повече се дискутира темата за ефективното лидерство в различни професионални общности. Темата е изключително актуална и в образователна институция като училището. Все по-често учителите споделят, че им е трудно да се справят с управлението на поколението ученици на 21 ви век, с особеностите на либералното възпитание и в комуникация с родители, които не притежават необходимия родителски капацитет за възпитание на децата си. Самите учители споделят в анкети за подбор за участие в квалификационни курсове, че се нуждаят от осъвременяване на нагласите си към лидерски стилове за управление на учебно-възпитателния процес. Днешните ученици се нуждаят от лидери, които да вдъхновяват с примера си, с професионални умения, не само с ярка реторика. И още нещо много важно за младите хора – те са много чувствителни към това добрите лидери да са и добри слушатели, на които могат да се доверят. Доверието е пряко свързано с честност, добронамереност, откровеност в отношенията. Едни от моделите на поведение, които юношите следват са

тези на техните учители и не рядко това предопределя и бъдещият им професионален избор. Съвременният учител влиза в разнообразни роли и е необходимо да прилага гъвкави подходи в процеса на комуникация. За това освен професионалната си квалификация, е необходимо той постоянно да развива своята емоционална и дигитална компетентност.

Съвременният учител е изправен пред постоянно изменящи се предизвикателства не само към преките си професионални знания и умения, а и към справянето с комуникативните си затруднения в разнообразните роли, в които се налага да влиза. В тази посока акцент трябва да се постави върху връзката личност-професия, която е валидна и за всяка друга професия. Особено важна е тя за личността на педагогическия специалист, защото той въздейства на формиращите се личности като ги развива, задава модели на поведение, независимо дали този процес е осъзнат от учениците.

Съвременният учител от гимназиален етап на обучение има сложната задача да се заяви като авторитет, съобразявайки се с особеностите на средната и късната юношеска възраст, която е най-сложният и противоречив период на човешкия живот.

Ако проблемът за ефективното лидерство се съотнесе към образователната система в средното образование, възниква въпросът какво да се направи, за да се набележат конкретни поведенчески стратегии за повлияване на актуалното положение. Една от целите на разработката е да се проучи дали у учителите съществува нагласа към работа върху себе си и участие на обучения, които да подобрят уменията им за лидиране и да мобилизират техния собствен личностен потенциал за успешно разрешаване на конфликти в училищна среда.

В настоящото изследване се диагностицира фактичното положение на предпочитаните от учителите стилове на ръководство на учениците им и тяхната индивидуална визия за лидерски стил и справяне с конфликти. В българската педагогическа и психологическа наука актуалните изследвания върху лидерската проблематика на училищно ниво не са достатъчни. Това до голяма степен определи и избора на темата. Друга важна причина е опитът и натрупани дългогодишни впечатления от непосредственото практическо наблюдение върху връзката между избора на ефективни управленски стратегии на учителя и редуциране на сериозните конфликтни ситуации в ученическия клас или група. Като се тръгне от позицията, че ролята на учителя в процеса на управление е основополагаща, настоящата разработка търси теоретичните и практическите основания, чрез които може да се очертае личностния профил на съвременния български учител. Безспорно няма единствено верни решения за

безусловно работещ педагогически инструментариум, но е ясно че ако учителите познават и прилагат разнообразни техники и тренинги, то регулацията на процеса е много по-успешна и общуването става личностно значимо. А това ще възнагради усилията на всички участници в образователния процес, ще повиши удовлетвореността и ще повиши нивото на стресоустойчивост. Ако приложените изследователски подходи и методи потвърдят формулираните хипотези, това ще даде възможност за концептуализиране на значими изводи и приноси, които да имат конкретно практическо приложение в работата на учителя.

Въпроси, които разработката поставя – идентифициране на личностния психологически портрет на българския учител, какъв е предпочитаният лидерски стил в работата на учителите, коя е предпочитаната им стратегия за разрешаване на конфликти и в каква степен е налице нагласата им за участие в насочени обучения за подобряване на управленските им умения. Изследваните конструкти в работата са личностната типология, лидерските стилове и стратегиите за разрешаване на конфликти при учители от гимназиален етап на обучение.

## **II. Постановка на изследването в дисертационния труд.**

Обектът на изследване в дисертационния труд са личностните особености и поведенчески стратегии на учители от гимназиален етап на обучение. Той е конкретизиран в предмета върху личностната типология, лидерския стил и стратегиите за разрешаване на конфликти на учителите. Основната цел на изследването е проследяване на връзката между личностния тип и лидерския стил при управление на конфликти от учители в гимназиален етап на обучение. Търсят се по опитен път доказателства дали има доминиращ личностния профил на учителя от гимназиален етап на образование, дали той определя избора на лидерски стил при управление на конфликти.

Крайната цел е да се очертае актуален личностен профил на учителя като образователен лидер по отношение на управление на конфликтите във възпитателните взаимодействия. Задачите на изследването са фокусирани върху:

- определяне са променливите, които имат значимо влияние върху избора на стратегия за разрешаване на конфликти;
- тестване на личностните типологични особености и опитна проверка на влиянието им върху избора на стратегия за разрешаване на конфликти;
- определяне на доминиращия лидерски стил на учителя;

- установяване на предпочитаните стратегии за разрешаване на конфликти и връзката с образованието;

- статистическа обработка на данните за проверка хипотезите;

- коментар и интерпретация на данните и изводи въз основа на тях;

- препоръки за подпомагане на учителите при усъвършенстване на уменията им за справяне с конфликти и в търсене на подходящ управленски стил във възпитателна им работата, съобразно констатираните връзки с типологичните им личностни особености.

Използваните *изследователски методи* включват диагностични инструменти, които за прилагани от други изследователи у нас и в чужбина (въпросник на Дейвид Кейрси за психологическите портрети, въпросник за лидерските стилове на Кинички и Крейтнър, въпросник на Томас-Килман за изследване на стратегиите за разрешаване на конфликти).

### **III. Структура и съдържание на дисертационния труд.**

В **Първа глава “Класически и съвременни теории за лидерството”** се дефинира лидерството и се разглеждат следните параграфи: развитие на лидерството, лидерство и ръководство, класически и съвременни концепции за лидерството, лидерските стилове, някои съвременни теории за лидерството, предимства и недостатъци на лидерските стилове, лидерство и промяна, лидерската роля на учителя в съвременната образователна институция. Най-сериозното предизвикателство за съвременния лидер е борбата за запазване на фокуса. В този свят с толкова информация и промени най-трудно е не да създадеш идеята или да определиш целта, а да съумееш да запазиш фокуса на екипа си върху тази цел при всичките предизвикателства на средата. Това определя и успехът на съвременния лидер - умението да навигира в тази сложна и неясна среда с дигитална компетентност и емоционална интелигентност.

Във **Втора глава “Управление на конфликтите в училищна среда”** е включена проблематиката, свързана с управлението на конфликтите в училищна среда. Проследяват се същността на конфликтите, обяснителни теории за възникването им, причини, цели, функции, типове, последствията и управлението им. Подробно се анализират стратегиите за разрешаване на конфликтите, спецификите им в училищна среда и подходи за предотвратяването им, както и посредничеството в конфликтни ситуации, осъществявано от ученици. Конфликтите нарушават рутинния начин на живот, разкриват нашата уязвимост, понякога нашето неумение, нашият страх от противопоставяне, нашите осъзнати или неосъзнати опасения да не се влоши ситуацията, да не загубим нещо или някого. Ефективното разрешаване на конфликти изисква

приемане на разнообразни гледни точки спрямо тях. Трансформацията на мисленето за конфликтите е трудна, но не и невъзможна задача. Конфликтът е възможност за изясняване на отношенията си и съвместно преодоляване на трудностите. Не съществува стратегия за разрешаване на конфликт, която да е подходяща за всяка ситуация. Ефективното управление на конфликтите изисква да се установи коя от стратегиите е адекватна спрямо конкретната ситуация и ще доведе до желанния резултат.

**Трета глава „Психологичната типология в професията на учителя“** е посветена на психологичната типология и професията на учителя. Проследява се теорията и съвременното развитие на психологичния тип, разглежда се моделът на К. Г. Юнг за личността, типологията на персонала в българското училище и личностния профил на българските учители. Анализират се публикации на български автори, посветени на личностната типология и социониката. Учителите имат развити емпатични способности са склонни да използват по-често поведенчески стратегии, които са проекция на загрижеността за взаимоотношенията с другите в търсене на вариант за компромисно съвместяване на гледните точки. Емпиричните резултати от проведените изследвания потвърждават, че в себerefлексивен и самооценъчен план педагозите припознават високото равнище на социално-комуникативната компетентност като ключов елемент на релевантното поведение и на реализацията в своята професия. Необходимо е обаче техният емоционален баланс да се поддържа и подкрепя чрез обучение, супервизия и групи за личен и професионален опит.

**В четвърта глава** съдържа описание и анализ резултатите от извършено емпирично изследване на основата на статистически анализ на данните с програма Statistica 26 и SPSS анализ.

#### **IV. Емпиричното изследване:**

У нас се забелязва известен дефицит на емпирични изследвания с практическа насоченост в областта на връзката между личностната типология, лидерските стилове и управлението на конфликтите. Повече изследвания в тази проблематика биха могли да подпомогнат училищната общност в разрешаване на значими проблеми в българското училище – интелектуално стимулиране и мотивиране за учене, формиране на ценностни ориентации у учениците относно тяхната жизнена перспектива и саморазвитие, справяне с проблеми с дисциплината, с прояви на различни форми на деструктивно поведение и др. Предварителните проучвания въз основа на участие в квалификационни курсове, професионални срещи с учители и в проекти показва, че учителите открито изразяват нуждата си от ефективни педагогически подходи, които да улеснят общуването им с



учениците и с техните родители. Съвременният учител общува с представители на ново поколение, което търси различни форми на динамично взаимодействие със своите учители. Тази реалност поставя важна задача и пред педагогическите кадри за усъвършенстване на компетенциите им по отношение на междуличностната комуникация с учениците в конфликтни ситуации и гъвкаво прилагане на подходящия лидерски стил на управление на взаимоотношенията. Това предопределя приложния характер на настоящото изследване.

**Описание на извадката:** В изследването са участвали 105 учители от гимназиален етап на обучение от училища в София, Перник и Видин - 84 жени, 21 мъже.

Статистическата обработка на данните е направена с програма Statistica 26 и SPSS анализ. Извършени са следните типове анализи: *описателна статистика, честотен анализ, дисперсионен анализ, регресионен и корелационен анализ.*

**Обект на изследването** са личностните особености и поведенческите стратегии на учители от гимназиален етап на обучение.

**Предметът на конкретното емпирично изследване** са специфичните особености на личностната типология, лидерския стил и стратегиите за разрешаване на конфликти при учители от гимназиален етап на обучение.

**Основната цел** е проучване на връзката между личностния тип и лидерския стил при управление на конфликти от учители от гимназиален етап на обучение. Търсят се по опитен път доказателства дали има доминиращ личностен тип на учителя от гимназиален етап на образование и дали той определя избора на лидерски стил за управление на конфликти. Крайната цел е да се очертае актуалния личностен профил на учителя от гимназиален етап на обучение като образователен мениджър.

**Задачи на изследването са:**

- да се определят тези променливи, които имат значимо влияние върху избора на стратегия за разрешаване на конфликти;
- да се провери дали личностните типологични особености имат значимо влияние върху избора на стратегия за разрешаване на конфликти и да се определи водещия лидерски стил на учителя;
- да се установи предпочитаната стратегия за разрешаване на конфликти и дали тя зависи от образованието;

- да се извърши статистическа обработка на данните за проверка на хипотезите, да се коментират и интерпретират получените данни и да се направят съответните изводи;

- да се изведат препоръки за подпомагане на учителите в посока на подобряване на уменията им за справяне с конфликти и на подходящия управленски стил в работата им, съобразно констатираните връзки с типологичните им личностни особености.

#### **Хипотези:**

- Основна хипотеза – личностната типология на учителите корелира със стратегията за управление на конфликтите и с лидерския стил.

- Подхипотези:

- полът, възрастта и професионалният опит влияят върху стратегията за разрешаване на конфликти и върху лидерския стил;

- степента на образование има по-силна детерминация върху стратегиите за разрешаване на конфликти и върху лидерския стил, отколкото демографските характеристики;

- в конфликтна ситуация се предполага, че учителите използват гъвкави стратегии в зависимост от типа конфликт, но предпочитат „*съперничество*“ или „*избягване*“;

- лидерският стил „Ориентация към задачата“ е доминиращ пред стила „Ориентация към хората“.

#### **Използвани изследователски методи:**

- допитване до мнението на учителите чрез анкета, създадена за настоящото изследване;

- диагностични методи и инструменти:

- Тест за изследване на психологически портрети (Соционика) на Дейвид Кейрси;

- Въпросник за самооценка на лидерски стилове (Kreitner, R., Kinicki, A. *Organizational Behavior*, BPI Irwin, 1989);

- Въпросник за разрешаване на конфликти на Томас-Килман;

- Анкета за учители, изготвена за настоящото изследване.

#### **V. Анализ на данните:**

##### **5.1. Анализът на данните започва с Описателна статистика на извадката.**

Резултатите от честотното разпределение по пол показват, че в извадката броят на жените превъзхожда четирикратно броя на мъжете. Извадката включва 80% жени и 20%

мъже, което отразява доминиращата тенденция на феминизация на професията. Резултатите от честотния анализ по *възраст* показват, че преобладават изследваните лица във възрастовата група 51-60 години (48,6%), най-малък брой са между 31-40 г. (10,5%). При анализа на *честотно разпределение според общия педагогически стаж* се установява, че близо половината изследвани лица 51,3% имат стаж между 10 и 30 години стаж, а най-много от тях са с общ педагогически стаж в диапазона до 15 г. Сравнително по равно - около една четвърт са учителите със стаж до 10 г. и над 30 години. Най-малък е броят им между 31-40 г. Това разпределение отразява реалното съотношение сред учителите в гимназиалния етап на обучение според педагогическия стаж.

Данните за честотното разпределение на участниците в изследването според стажа и професионална гимназия показват, че най-много стаж имат изследваните лица с до 5 г. - 28,6 %. Реалният стаж учители в този тип училище очертава присъствие на по-голям дял със стаж до 10 г. в ПГ-общо 47,7% . Близо до този дял са учителите с по-голям стаж от 11 до 25 г.– 43,8%. Незначителен дял имат стаж над 25 г. Това очертава специфичен профил на извадката, в която има сравнително по-малко учители с повече от 25 години стаж в ПГ. Резултатите от разпределението според *образователната степен* показват, че на-много са изследваните лица със завършена образователна степен „магистър“ (90,3), а образователна степен „доктор“ има само 1%. Резултатите от анализа на профила на университетите, които са завършили участниците в извадката показват, че най-много са изследваните лица са завършили СУ „Св. Кл. Охридски“ (30,4%), а незначителна - други традиционни университети у нас - ВТУ, ШУ, ПУ, ЮЗУ, НСА.УНСС. На второ място по честота са завършилите УАСГ и ВУ с техническа насоченост – ТУ, ЛТУ, МХТУ, ВСИ. От анализа на данните за придобита професионално-квалификационна степен се вижда, че най-високият доминиращ процент от извадката - 80% нямат придобита ПКС, а най-високата придобита първа степен притежава само един процент. Резултатите от честотното разпределение според променливата „класно ръководство“ показват, че 46,6% от извадката от учители са и класни ръководители, а останалите 52,4% не са. Относно придобитата квалификация „Учител“ - 76,2% от изследваните лица притежават тази квалификация, а останалите 23,8% нямат такава и това са предимно преподаватели от ПГ.

5.2. Анализът на данните продължава с Описателна статистика на **„Стратегиите за разрешаване на конфликти“**.

Таблица 1. Разпределение според стратегиите за решаване на конфликти – средни стойности

Описателна статистика					
Стратегия за разрешаване на конфликти	N	Минимална стойност	Максимална стойност	Средна стойност	Стандартно отклонение
Съперничество	105	,00	11,00	3,5810	2,31542
Сътрудничество	105	2,00	10,00	5,5905	1,75244
Компромис	105	2,00	12,00	7,2095	1,83290
Избягване	105	1,00	12,00	7,2571	1,99532
Приспособяване	105	1,00	10,00	5,5810	2,07911
Валидни резултати	105				

Резултатите показват, че се отличават две доминиращи стратегии „Компромис“ и „Избягване“ със средни стойности съответно 7,2095 и 7,2571. Най-ниска средна стойност има стратегията „Съперничество“ (3,5810). Анализът на резултатите от дисперсионния анализ при сравняване на множества за проверка на статистическата значимост показва, че между стратегиите „Съперничество“ и „Сътрудничество“ съществува статистически значима разлика – Съперничеството е значително по-слабо изразено от Сътрудничеството. Стратегиите „Компромис“ и „Избягване“ са доминиращи. Стратегиите „Сътрудничество“ и „Приспособяване“ не са предпочитани от педагозите при разрешаване на конфликти.

Тези резултати могат да бъдат обяснени по следния начин: стратегията „Съперничество“ се използва в най-ниска степен, тъй като същността на учителската професия е традиционно обвързана с високи очаквания, насочена е към обучение и възпитание на деца и юноши и е чужда на съперничеството. Професията на учителя изисква умения за работа в екип и общностни усилия, а не конфликт на интереси и гледни точки. Видно е, че учителите от извадката предпочитат стратегиите с *компромисна* и *избягваща* пряка конфронтация насоченост. Това би могло да се интерпретира като позитивен резултат. В резултатите от своите изследвания Силвия Цветанска споделя, че в конфликтни и проблемни ситуации, „учителите са склонни да използват поведенчески стратегии, които са проекция на загриженост за взаимоотношенията с другите в търсене на вариант за компромисно съвместяване на гледните точки“ (Цветанска, 2015).

Въпреки това обаче смятам, че „компромисната“ и „избягващата“ стратегия не са достатъчно ефективни форми на управление на конфликти от ранга на „Сътрудничество“, което е по-адекватното поведение в обучението и възпитанието на учениците. Този резултат дава добри практически указания за бъдеща работа с учителите – повишаване на квалификацията им чрез участие в обучения.

5.3. Обработката на данните продължава с анализ на лидерските стилове „Ориентация към хората“ и „Ориентация към задачата“.

Таблица 1. Сравняване на средните стойности на лидерските стилове

		Ориентация към хората	Ориентация към задачата
N	Валидни	105	105
	Липсващи	0	0
Средни стойности		7,9429	12,2286
Стандартно отклонение		2,55640	3,53895
Минимална стойност		2,00	1,00
Максимална стойност		12,00	18,00

Резултатите от таблицата показват, че доминиращият стил е „Ориентация към задачата“ (12,2286). Проверката за значимостта на тези стойности с t-тест за чифтова извадка показва, че стилът „Ориентация към задачата“ превъзхожда стила „Ориентация към хората“ като рискът за грешка е по-малък от 1 %. Този резултат би могъл да се интерпретира в посока на формираната представа за лидерство у учителите – за силна идентификация със задачите и за високи постижения с учениците, което е основен критерий за тяхната професионална компетентност и успеваемост. Възниква основателен въпрос „Защо по абсолютна стойност стилът „Ориентация към хората“ е на по-ниско равнище?“. Възможна интерпретация би могла да бъде възникнало състояние на бърнаут, за който е характерно с тенденция към отчуждение от хората, заедно липса на ентузиазъм, с умора и нефективност в работата. Този въпрос обаче в настоящата разработка не е дефиниран като цел и съответно не е потърсен отговор.

5.4. В следващите стъпки в анализа на данните е потърсена статистическа зависимост между лидерския стил и следните променливи: квалификация „Учител“, пол, възраст, стратегиите за решаване на конфликти, общ педагогически стаж, стаж в професионална гимназия, образователна степен, профил на университетите, придобита професионалноквалификационна степен (ПКС).

Таблица 1. Лидерски стил – средни стойности

Правоспособност	N	Средна стойност	Стандартно отклонение	Стандартна грешка	
Ориентация към хората	не	25	8,2000	2,27303	,45461
	да	80	7,8625	2,64692	,29593
Ориентация към задачата	не	25	12,2400	3,52704	,70541
	да	80	12,2250	3,56486	,39856

Средната стойност на стила „Ориентация към хората“ е 8,2000, а на стила „Ориентация към задачата“ е 12,2400. Резултатите показват, че при изследваните лица доминиращ е лидерският стил „Ориентация към задачата“. След проверката на данните

с t-тест за независими извадки се установява, че стиловете „Ориентация към хората“ и „Ориентация към задачата“ не зависят от придобиването на квалификация „Учител“ (учителска правоспособност). Обратното твърдение би било грешно в 56% и в 98%. Възможна интерпретация може да бъде свързана с факта, че професионалната подготовка на гимназиалните учители е предметна, със силно изразена специфика особено в професионалните гимназии и учителите не смятат, че допълнителната квалификация съществено ще подобри качеството на работата им.

Таблица 2. Сравняване между лидерските стилове и пол

	Пол	N	Средна стойност	Стандартно отклонение	Стандартна грешка
Ориентация към хората	жена	84	8,0595	2,49023	,27171
	мъж	21	7,4762	2,82168	,61574
Ориентация към задачата	жена	84	12,1548	3,47277	,37891
	мъж	21	12,5238	3,86806	,84408

Резултатите от сравняването на лидерския стил и пола показват, че доминиращ лидерски стил е „Ориентация към задачата“. След проверката с t-тест за независими извадки резултатите показват, че стиловете „Ориентация към хората“ и „Ориентация към задачата“ *не зависят от пола*. Обратното твърдение би било грешно в 35% и в 67%.

Резултатите след сравняването на множества и проверка на средните стойности на лидерската ориентация спрямо възрастта с дисперсионен анализ ANOVA показват, че *няма възрастови различия в лидерската ориентация спрямо възрастта*, средните стойности са близки и изследваните тенденции не се доказват статистически.

Таблица 3. Сравняване на средни величини между лидерските стилове и стратегиите за решаване на конфликти

		N	Средна стойност
Ориентация към хората	Съперничество.	12	8,5000
	Сътрудничество	11	7,8182
	Компромис	19	8,0000
	Избягване	51	7,7451
	Приспособяване	12	8,2500
	<b>Общо</b>	105	7,9429
Ориентация към задачата	Съперничество	12	12,9167
	Сътрудничество	11	11,2727
	Компромис	19	11,7895
	Избягване	51	12,9216
	Приспособяване	12	10,1667
	<b>Общо</b>	105	12,2286

Резултатите показват, че при сравнението лидерският стил „Ориентация към задачата“ има по-висока средна стойност - 12,2286 в сравнение със стила „Ориентация към хората“ – 7,9429. Ориентацията към задачата увеличава нагласата към съперничество и обратно – по-силната ориентация към хората намалява съперническата стратегия. Възможна интерпретация е, че представата за лидерство на учителите в извадката се свързва по-силно с идентификация със задачите и с високи постижения, отколкото с дълбоко вникване в проблемите и преживяванията на хората. Резултатът може да бъде свързан и с поява на признаци на професионално изчерпване, но това не е цел на работата.

Най-високи стойности на стила „Ориентация към задачата“ се отчитат при педагози с общ стаж до 5 г. и над 30 г. При стила „Ориентация към хората“ най-високи са стойностите при учители с общ стаж от 6-10 г., а най-ниски – при учители със стаж 16-20 г. Най-ентузиазирани в изпълнение на задачите са най-младите и най-възрастните учители, което е логичен резултат – едните заредени с енергия за постижения и себедоказване, другите с мъдростта на опита и натрупаното майсторство в професията. Учители със стаж до 10 г. отчитат най-много психологичните състояния на учениците, след това настъпва рисков период за развитие на професионално изчерпване. Резултатите от проверката с дисперсионния анализ ANOVA при сравняване на средните стойности показват, че *няма статистически различия* в лидерската ориентация в зависимост от стажа в професионална гимназия.

Таблица 4. Сравняване на лидерските стилове и образователната степен

		N	Средна стойност	Стандартно отклонение
Ориентация към хората	1,00 (специалист)	3	10,6667	,57735
	2,00 (бакалавър)	6	6,0000	2,19089
	3,00 (магистър)	93	7,8925	2,52579
	5,00 (доктор)	2	10,5000	,70711
	<b>общо</b>	104	7,9135	2,55088
Ориентация към задачата	1,00 специалист	3	13,6667	1,52753
	2,00 бакалавър	6	13,3333	3,01109
	3,00 магистър	93	12,1720	3,56195
	5,00 доктор	2	13,5000	,70711
	<b>общо</b>	104	12,3077	3,46151

Резултатите показват, че средните стойности при учители със степен „специалист“ са по-високи при лидерския стил „Ориентация към хората“ – 10,6667, но

също и при стила „Ориентация към задачата“ – 13,6667, отколкото бакалаври и магистри. Резултатите от проверката с дисперсионния анализ ANOVA показват, че *съществуват статистически различия в лидерската ориентация в зависимост от образователната степен* – изследваните лица със степен „специалист“ и „бакалавър“ показват в по-висока степен „Ориентация към хората“. Интерпретацията свързвам с факта, че в извадката това са предимно учители по практика и естеството на работата им изисква по-задълбочено проучване на индивидуалните особености на учениците за осъществяване на практическите дейности, изискващи умения за екипна работа. Резултатите от таблицата, описани по-горе показват, че по-високото образование се свързва по-тясно със стила „Ориентацията към задачата“ и в по-ниска степен с „Ориентацията към хората“. По-високото образование повишава увереността на учителите за справяне с предизвикателства, задачи и постижения, фокусът върху индивидуалните потребности остава на втори план.

Резултатите при сравняване на средните стойности според профила на университета показват, че средните стойности и при хуманитарните, и при техническите ВУЗ-ове са по-високи при стила „Ориентация към задачата“. Резултатите показват, че след проверка с t-тест за независими извадки не се установява статистически значима разлика в средните величини за лидерските стилове в зависимост от профила на университетите, т.е. лидерският стил не зависи от профила на университета, който е завършил учителят.

Таблица 5. Разпределение на средни величини - лидерски стил и квалификация ПКС

		N	Средна стойност	Стандартно отклонение
Ориентация към хората	Няма ПКС	84	8,1190	2,52412
	2 ПКС	8	8,1250	2,23207
	4 ПКС	9	7,7778	2,33333
	5 ПКС	3	4,6667	2,51661
	общо	104	7,9904	2,52173
Ориентация към задачата	Няма ПКС	84	12,2857	3,38875
	2 ПКС	8	12,3750	3,88909
	4 ПКС	9	13,5556	2,45515
	5 ПКС	3	10,0000	4,35890
	общо	104	12,3365	3,37786

Резултатите показват, че средните стойности на стила „Ориентация към задачата“ са най-високи при учители с 4та ПКС – 13,5556 и най-ниски с 5та ПКС – 10,0000. При



стила „Ориентация към хората“ учители с 2ра ПКС имат най-висока средна стойност – 8,1250. Резултатите от проверката с дисперсионен анализ ANOVA показват, че няма статистически значима разлика в средните величини за лидерски стил в зависимост от придобиването на професионално-квалификационна степен (ПКС).

5.5. На следващия етап от анализа на данните е потърсена връзка между избора на стратегия за разрешаване на конфликти, класно ръководство и придобитата ПКС. Резултатите от честотния анализ показват, че учителите с придобитата ПКС имат най-високи средни стойности при стратегиите „Избягване“ (7,7143) и „Компромис“ (7,6190).

Таблица 2. Модел на влияние на стратегията „Съперничество“ при класно ръководство – регресионен анализ

	Съперничество			
	Стъпка 1	Стъпка 2	Стъпка 3	Стъпка 4
	$\beta$	$\beta$	B	$\beta$
Пол	,032	,020	,019	,036
Възраст	-,040	-,020	-,021	,007
Педагогически стаж	,012	-,014	-,008	-,027
Обучение за разрешаване на конфликти		,081	,077	,071
Обучение за придобиване на ПКС		-,030	-,030	-,046
Придобитата ПКС			-,019	-,022
Класно ръководство				,228*
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	,029	,044	,055	,099
<i>F (ΔR<sup>2</sup>)</i>	,075	,310	,029	5,010*
<i>F</i>	,075	,168	,144	,844*

Забележка:  $n = 99$ , \* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ , \*\*\* $p < ,001$

Резултатите от таблицата показват, че класното ръководство увеличава нагласата към избиране на стратегията „Съперничество“ в конфликтна ситуация. Овластяването на учителя като ръководител на класа и утвърждаването му в тази позиция води до повишена склонност в конкретни ситуации да се избира поведение на противопоставяне с цел утвърждаване на лидерската си позиция и установяване на ясни правила във взаимоотношенията с учениците.

Таблица 3. Модел на влияние на стратегията „Сътрудничество“ при ПКС при класно ръководство

	Сътрудничество			
	Стъпка 1	Стъпка 2	Стъпка 3	Стъпка 4
	$\beta$	$\beta$	B	$\beta$
Пол	,148	,103	,092	,079
Възраст	-,106	-,069	-,082	-,103
Педагогически стаж	-,019	-,085	-,030	-,015
Обучение за разрешаване на конфликти		,216**	,183**	,187*
Обучение за придобиване на ПКС		,036	,034	,046
Придобита ПКС			-,173*	-,171*
Класно ръководство				-,171*
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	,040	,084	,111	,140
<i>F (ΔR<sup>2</sup>)</i>	1,327	2,267*	2,828*	3,061*
<i>F</i>	1,327	1,724*	1,936*	2,134*

Забележка:  $n = 99$ , \* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ , \*\*\* $p < ,001$

Резултатите от таблицата показват, че обучението за разрешаване на конфликти увеличава използването на стратегията на *сътрудничество* от учителите, т.е. обучението има развиващ ефект върху професионалната дейност на учителите. Участието в обучение за придобиване на ПКС от своя страна намалява нагласите към сътрудничество, т.е. увеличаването на компетентността в някои случаи може да доведе до заемане на позиция на противопоставяне. Същевременно участието на учителите в обучение за разрешаване на конфликти значително подобрява нагласите към избор на поведенчески стратегии на сътрудничество, което е резултат, свързан с висока мотивация за повишаване на квалификацията.

Таблица 4. Модел на влияние на стратегията „Компромис“ при обучение за ПКС

	Компромис			
	Стъпка 1	Стъпка 2	Стъпка 3	Стъпка 4
	$\beta$	$\beta$	B	$\beta$
Пол	-,139	-,144	-,141	-,142
Възраст	,146	,086	,090	,089
Педагогически стаж	-,016	,029	,014	,015
Обучение за разрешаване на конфликти		-,123	-,113	-,113
Обучение за придобиване на ПКС		,338**	,338**	,339**
Придобита ПКС			,048	,049
Класно ръководство				-,010
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	,048	,210	,215	,215
<i>F (ΔR<sup>2</sup>)</i>	1,401	4,473**	0,828	0,011
<i>F</i>	1,401	3,273**	3,027*	2,134

Забележка:  $n = 99$ , \* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ , \*\*\* $p < ,001$

Резултатите от таблицата показват, че обучението за придобиване на ПКС и обучението за разрешаване на конфликти увеличават нагласите към използване на стратегията „Компромис“ в конфликтни ситуации, а не на съперничество, т.е.

обученията провокират нагласи за търсене на алтернативи и нови гледни точки, а не използване на поведенчески модели на конфронтация.

Таблица 5. Модел на влияние на стратегията „Избягване“ при обучение за ПКС

	Избягване			
	Съпка 1	Съпка 2	Съпка 3	Съпка 4
	$\beta$	$\beta$	B	$\beta$
Пол	,076	,103	,113	,109
Възраст	,094	,083	,094	,088
Педагогически стаж	-,089	-,059	-,104	-,100
Обучение за разрешаване на конфликти		-,104	-,077	-,076
Обучение за придобиване на ПКС		-,066	-,064	-,061
Придобита ПКС			,141	,142
Класно ръководство				-,049
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	,011	,026	,044	,046
<i>F (ΔR<sup>2</sup>)</i>	,359	,710	1,748	,226
<i>F</i>	,359	,498	,710	,635

Забележка:  $n = 99$ , \* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ , \*\*\* $p < ,001$

Резултатите от таблицата показват, че във връзката между стратегията „Избягване“ и ПКС липсва статистическа значимост на резултатите. Това може да се обясни с факта, че стратегията на реагиране е комплексен резултат от намеса в педагогически ситуации, а избягването се асоциира предимно с отказ от активно участие. Избягването от своя страна не носи ясна структура на ситуацияите и те не могат да бъдат ясно дефинирани.

Таблица 6. Модел на влияние на стратегията „Приспособяване“ при обучение за ПКС

	Приспособяване			
	Съпка 1	Съпка 2	Съпка 3	Съпка 4
	$\beta$	$\beta$	B	$\beta$
Пол	-,076	-,056	-,056	-,059
Възраст	-,151	-,129	-,130	-,135
Педагогически стаж	,112	,111	,113	,117
Обучение за разрешаване на конфликти		-,011	-,012	-,011
Обучение за придобиване на ПКС		-,161	-,161	-,258*
Придобита ПКС			-,009	-,008
Класно ръководство				-,043
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	,018	,044	,044	,085
<i>F (ΔR<sup>2</sup>)</i>	,589	1,253	,007	1,176*
<i>F</i>	,589	,514	,645	1,733*

Забележка:  $n = 99$ , \* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ , \*\*\* $p < ,001$

Резултатите от таблицата показват, че придобиването на ПКС влияе отрицателно на стратегията „Приспособяване”, тя предполага изчакване и съобразяване с нещата. Повисоката квалификация увеличава инициативността и затова този стил не е избран като предпочитан от учителите, той предполага пасивност в поведението, което не кореспондира с очакванията и функциите на ролята на учителя.

Таблица 7. Модел на влияние на лидерския стил ”Ориентацията към хората”

	Ориентация към хората			
	Стъпка 1	Стъпка 2	Стъпка 3	Стъпка 4
	$\beta$	$\beta$	B	B
Пол	-,115	-,150	-,160	-,171
Възраст	-,087	-,069	-,081	-,100
Педагогически стаж	,081	,039	,089	,102
Обучение за разрешаване на конфликти		,141	,111	,115
Обучение за придобиване на ПКС		,066	,064	,074
Придобита ПКС			-,158	-,155
Класно ръководство				-,153
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	,017	,041	,063	,086
<i>F (ΔR<sup>2</sup>)</i>	,566	1,138	2,212	2,306
<i>F</i>	,566	,795	1,040	1,234

Забележка:  $n = 99$ , \* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ , \*\*\* $p < ,001$

Резултатите от таблицата показват, че няма значими статистически стойности, тъй като често „Ориентацията към хората” като лидерски стил разколебава лидерската нагласа и натоварва с очаквания другите участници в ситуацията. Хората са най-важните компоненти на ситуацията и ориентацията към тях деструктурира лидерската роля на учителя, което се тълкува от ученици и колеги като отстъпление от водещата позиция на педагога. Тази е ориентацията на учителите в извадката по отношение на концепцията им за лидерството.

Таблица 8. Модел на влияние на лидерския стил „Ориентация към задачата“

	Ориентация към задачата			
	Стъпка 1	Стъпка 2	Стъпка 3	Стъпка 4
	$\beta$	$\beta$	B	$\beta$
Пол	,012	-,020	-,021	-,023
Възраст	-,004	-,035	-,036	-,040
Педагогически стаж	,015	,016	,022	,025
Обучение за разрешаване на конфликти		,019	,015	,016
Обучение за придобиване на ПКС		,434*	,434*	,436*
Придобита ПКС			-,021	-,021
Класно ръководство				-,029
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	,000	,154	,155	,155
<i>F (<math>\Delta R^2</math>)</i>	,009	2,979*	,039	,079
<i>F</i>	,009	2,077*	1,895*	1,771*

Забележка:  $n = 99$ , \* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ , \*\*\* $p < ,001$

Резултатите от таблица показват, че според изследваните учители задачите дисциплинират лидера, дефинират лидерската му функция и я стабилизират. Основен стабилизатор на лидерството са изпълнените задачи и те го дефинират в името на тези задачи, а не го утвърждават единствено поради заемането на самата позиция, т.е. чрез планирането и реализирането на задачите се укрепва и самото лидерство.

5.6. На следващия етап на анализ на данните е потърсена връзка между **личностната типология и лидерския стил.**

Таблица 1. Сравняване на средни величини на различията между скалите на личностната типология – описателна статистика

	N	Средна стойност	Стандартно отклонение
Екстроверсия	105	5,7619	2,28087
Интроверсия	105	4,2381	2,28087
S_scale Сензорика	105	10,9333	3,71656
N_scale Интуиция	105	9,0571	3,71025
T_scale Мислене	105	9,8000	4,22310
F_scale Чувстване	105	10,1905	4,22013
J_scale Разсъдителност	105	14,0571	3,77703
P_scale Импулсивност	105	5,9429	3,77703
Валидни стойности	105		

Резултатите от таблица 1 показват, че първите четири скали са практически неразличими. Според средната стойност доминира скалата „Разсъдителност“ (14,0571). Възможна интерпретация на данните би могла да се свърже с естеството на работата на учителите да планират и организират съдържанието на материала, който преподават и да го ориентират към конкретни факти и информация. Те следват стриктно плана си, търсят

незабавно решение на проблемите и го прилагат в практиката си. В по-редки случаи им се налага да предприемат конкретни действия без предварителна подготовка и влагане на емоционален момент, когато ситуативни обстоятелства го изискват. Изследваните лица с доминираща личностна типология „Разсъдителност“ обичат да планират предварително и преживяват дискомфорт, ако нещата се случват в последната минута, силно се идентифицират със задачите си. Искат да регулират и контролират живота си. Това е логичен резултат за извадка от учители, чиято дейност изисква ежедневна проява на отговорност и организираност.

При анализа на резултатите от таблицата чрез сравняване на множества е потърсена статистическа значимост на различията между скалите на личностната типология. Проверката с дисперсионен анализ ANOVA показва следното:

Скалата „Сензорика“ (ориентиране към конкретна информация, получаване на информация от сетивата, много добри качества за наблюдение и изслушване) има положителна корелация с интроверсията и отрицателна с „Разсъдителността“ (критичност, планиране и организиране на информацията), т.е. намалява силата на нейната значимост. Скалата „Интуиция“ корелира положително с „Интроверсията“ и отрицателно най-силно със „Съждение“. Скалата „Мислене“ корелира положително с „Интроверсията“ и отрицателно с „Разсъдителността“. Скалата „Чувстване“ корелира положително с „Интроверсията“, с „Импулсивността“ и отрицателно с „Разсъдителността“. Скалата „Разсъдителност“ корелира положително най-силно с „Интроверсията и Мисленето“, няма отрицателни корелации. Скалата „Импулсивност“ корелира отрицателно с всички останали, без „Интроверсията“, но най-силно с „Разсъдителността“.

Скалата „Екстровеерсия“ не показва значими стойности при връзката ѝ с лидерския стил, което може да означава, че тя не помага на учителите в работата им като ръководители. Характерно за екстровеертните личности е, че получават своята енергия отвън и я насочват навън, предпочитат разнообразието и компанията на околните.

Скалата „Интроверсия“ в изследването корелира с всички останали скали, поддържа действието им. Интровертните личности получават своята енергия отвътре и я насочват навътре, предпочитат да се концентрират и да преценяват внимателно ситуацията, преди да реагират. Работят усърдно и могат да се посветят дълго време върху възложените им проекти. Всяка тяхна постъпка е предхождана от дълъг процес на размисъл и доста често това води до техния отказ да действат бързо, не обичат да бъдат

прекъсвани. Работата на учителите изисква много добра организираност, планиране, постоянство, търпение, предвиждане на действия и ситуации.

При учителите от извадката се оказва, че екстровеерността не подобрява тяхната професионална ефективност. Възможна интерпретация на този резултат би могла да бъде свързана с негативни преживявания, произтичащи от постоянно нарастване на допълнителни задължения най-вече за класните ръководители, липса на подкрепа от част от родителите и груба намеса в работата им. Оттук следват нагласите към насочване навътре в себе си, поради липса на подкрепа от външния свят, фокусиране върху развитието на личностни качества с цел преодоляване на застрашеността от бърнаут. Това поведение от своя страна може да измести фокуса на професионалното функциониране на учителите към практикуване на стратегии за оцеляване, вместо инвестиране в умения за професионално развитие.

5.7. По-нататък в анализа е показана връзката между **личностната типология и лидерския стил „Ориентация към хората“**.

Въведени са променливите: сензорика, интуиция, мислене, чувство, импулсивност. Зависимата променлива е „Ориентация към хората“.

Таблица 1. Модел - лидерски стилове и личностна типология  
(регресионен анализ)

Модел	R	R Square (коефициент на корелация)	Adjusted R Square (обяснена вариация)	Стандартна грешка
1	,231 <sup>a</sup>	,054	-,004	2,56207

a. Предиктори: (Constant), P\_scale (импулсивност), Интроверсия, T\_scale (мислене), N\_scale (интуиция), S\_scale (сензорика), F\_scale (чувстване)

Резултатите показват, че процентът от вариацията на зависимата променлива „Ориентация към хората“, която се обяснява от личностната насоченост е 5,4 %. Тежестта на личностната типология в модела, описващ лидерския стил „Ориентация към хората“ показва, че изборът на лидерски стил зависи от личностната типология. Лидерският стил „Ориентация към хората“ е характерен в най-висока степен за изследваните лица от извадката с личностна функция „Сензорика“ (3,532) и „Интуиция“ (3,384). Хората, които клонят към сензориката предпочитат добре структурираните ситуации, в които да използват усвоените до момента знания в своята дейност, ориентирани са практически, ориентирани са към настоящето и са прецизни във всеки детайл. Личностите, които имат тенденция към интуицията събират информация от

конкретните ситуации и факти. Те предпочитат новите ситуации и проблеми, предпочитат усвояването на нови компетентности, отколкото използването на тези, придобити до момента. Те следват своя инстинкт най-вече при дейности, свързани с решаване на проблемни ситуации. Най-голяма тежест при лидерския стил „Ориентация към хората“ имат функциите Сензорика и Интуиция.

#### 5.8. Проверка на връзката - личностната типология и лидерския стил „Ориентация към задачата“.

Въведени са променливите: импулсивност, интроверсия, мислене, интуиция, сензорика, чувстване. Зависимата променлива е „Ориентация към задачата“

Резултатите показват, че процентът от вариацията на зависимата променлива, която се обяснява от личностната насоченост е 11,3 %.

Модел	Коефициент R	R Square (коефициент на корелация)	Adjusted R Square (процент обяснена вариация)	Стандартна грешка
1	,335 <sup>a</sup>	,113	,058	3,43439

а. Предиктори: (Constant), P\_scale (импулсивност), Интроверсия, T\_scale (мислене), N\_scale (интуиция), S\_scale (сензорика), F\_scale (чувстване)



Резултатите показват, че скалите „Чувстване“ (2,151) и „Мислене“ (2,074) са доминиращи и имат най-голяма тежест в модела, в който зависимата променлива е **„Ориентация към задачата“**. Хората, които предпочитат мисленето взимат решения, търсейки обективните факти. Обикновено те са по-слабо емоционални и често несъзнателно могат да наранят чувствата на околните. Предпочитат да анализират проблемите, давайки приоритет на събитията в логически ред, те използват рационален, аналитичен и безпристрастен подход. Фокусират се върху причините и следствията, стремят се към обективност и критичност. Личностите, които клонят към чувстването взимат решения, търсейки благополучието и хармонията, съсредоточават се върху разбиране на човешките ценности, съпроводено с емпатия. Мотивирани са от алтруистични подбуди и са по-социални. Този резултат е логичен за извадка от учители, които едновременно трябва да изпълняват разнообразни задачи, да планират дейности и същевременно да проявяват емпатия към децата и юношите. Скалата Р (импулсивност) поддържа силата на действие на F (чувстване) и T (мислене). Колкото е по-мислещ, човек е по-адаптивен. Хората с водеща функция импулсивност се приспособяват добре към промените, често започват голям брой проекти, отлагайки тези, които намират за по-малко приятни, предпочитат „да се спускат по течението“.

След анализа на данните може да се направи обобщението, че се наблюдава тенденция лидерският стил да е свързан с личностната типология по следния начин – учителите с доминиращ личностен тип **„Сензорика“** и **„Интуиция“** по-силно са **„Ориентирани към хората“**, а педагозите с доминиращ личностен тип **„Чувстване“** и **„Мислене“** по-силно са **„Ориентирани към задачата“**. Този извод не означава, че не могат да се наблюдават и смесени типове.

5.9. На следващия етап от анализа е проследена връзката между **стратегии за разрешаване на конфликти и личностната типология** чрез регресионен анализ.

На първия етап е потърсена зависимост между личностната типология и стратегията за разрешаване на конфликти – **„Съперничество“**. Въведени са следните независими променливи: скалите импулсивност, интроверсия, мислене, интуиция, сетивност и чувстване. Като зависима променлива е въведена **„Съперничеството“**.

Съперническата стратегия е високо асертивна и слабо отстъпчива - индивидът преследва собствените си интереси за сметка на другата страна. Този начин за решаване на конфликти е силово ориентиран. При него, за да осъществи намеренията си човек използва личната си сила и власт - способността си да се аргументира и спори, да се налага чрез своя статус в обществото, икономически възможности и т.н. Да съперничиш

може да означава да отстояваш правата си; да защитаваш позиция, която вярваш, че е правилна или просто да се опиташ да спечелиш.

Модел	Коефициент R	R Square Коефициент на корелация	Adjusted R Square обяснена вариация	Стандартна грешка
1	,195 <sup>a</sup>	,038	-,021	2,33937

a. Предиктори: (Constant), P\_scale (импулсивност), Интроверсия, T\_scale (мислене), N\_scale (интуиция), S\_scale (сензорика), F\_scale (чувстване)

Резултатите показват, че процентът от вариацията на зависимата променлива, която се обяснява от личностната насоченост е 3,8 %.

Таблица 1. Връзка между личностната типология и стратегията на разрешаване на конфликти „Съперничество“

Модел		Нестандартизиран коефициент		Стандартизиран коефициент	t	Sig.
		B	Стандартна грешка	Beta		
1	(Constant)	-38,493	67,392		-,571	,569
	Интроверсия	,106	,102	,104	1,032	,305
	S_scale сензорика	1,249	2,369	2,005	,527	,599
	N_scale интуиция	1,249	2,366	2,002	,528	,599
	T_scale мислене	,866	2,376	1,580	,365	,716
	F_scale чувстване	,833	2,378	1,518	,350	,727
	P_scale импулсивност	-,054	,085	-,089	-,644	,521

a. Зависима променлива: Съперничество

При стратегията „Съперничество“ резултатите показват, че най-голяма тежест имат скалите на личностна типология „Сензорика“ (B = 1,249) и „Интуиция“ (B = 1,249). Хората, които клонят към сензориката, предпочитат добре структурираните ситуации, в които да използват усвоените до момента знания в своята дейност, прагматизма и са прецизни във всеки детайл. Личностите, които имат тенденция към интуицията обичат новите ситуации и предизвикателства, не обичат рутината и предпочитат усвояването на нови компетентности. Те следват своя инстинкт при дейности, свързани с решаване на проблемни ситуации. Интуицията улавя значенията и отношенията, които надхвърлят обсега на сензорите. Това са ценни личностни характеристики за професията на учителя. Изследваните лица от настоящата извадка, използващи съпернически стил в конфликтни ситуации, имат силно развита сензорика и интуиция. Преподавателската им дейност често е свързана с конкурентни нагласи, тъй като високите постижения в работата им с учениците са индикатор за мотивация и професионална компетентност. Скалата

„импулсивност“ действа с отрицателен знак, поддържа посоката на действие на скалите „Сензорика“ и „Интуиция“.

На втория етап е потърсена връзката между стратегията за решаване на конфликти – „Сътрудничество“ и връзката ѝ с личностната типология. Сътрудническата стратегия е високо асертивна и високо отстъпчива, противоположна на „Избягването“. Сътрудничеството е опит да се работи съвместно с другата страна, да се намери решение на проблема, което е изгодно и за двете страни. Това означава да се разгледа и анализира проблема, за да се открият взаимните интереси на страните и да се намерят алтернативи за удовлетворяването им. Сътрудничеството може да представлява опит за изследване на несъгласията и различията, за да се намери взаимно приемливо решение; опит за постигане на решение по спорни условия, които иначе биха довели до борба за ресурси; опит да се противопоставиш с цел да се намери благоприятно решение на междуличностен проблем.

За анализ на данните са въведени следните независими променливи: скалите импулсивност, интроверсия, мислене, интуиция, сетивност и чувстване. Като зависима променлива е въведена стратегията „Сътрудничество“.

Модел	R	R Square Коефициент на корелация	Adjusted R Square – процент обяснена вариация	Стандартна грешка
1	,171 <sup>a</sup>	,029	-,030	1,77860

а. Предиктори: (Constant), P\_scale (импулсивност), Интроверсия, T\_scale (мислене), N\_scale (интуиция), S\_scale (сензорика), F\_scale (мислене)

Резултатите показват, че процентът от вариацията на зависимата променлива, която се обяснява от личностната насоченост е 2,9 %.

Таблица 2. Връзка между личностната насоченост и стратегията за разрешаване на конфликти „Сътрудничество“

Модел	Нестандартизиран коефициент		Стандартизиран коефициент	t	Sig.
	B	Стандартна грешка	Beta		
1 (Constant)	-35,707	51,237		-,697	,488
Интроверсия	-,032	,078	-,041	-,406	,686
S_scale сензорика	1,565	1,801	3,319	,869	,387
N_scale интуиция	1,614	1,799	3,417	,897	,372
T_scale мислене	,502	1,807	1,210	,278	,782
F_scale чувстване	,440	1,808	1,059	,243	,808
P_scale импулсивност	,050	,064	,108	,776	,439

а. Зависима променлива: Сътрудничество

При стратегията „Сътрудничество“ резултатите показват, че най-голяма тежест имат скалите на личностна насоченост „Интуиция“ (B = 1,614) и „Сензорика“ (B =1,565). Изследваните лица от настоящата извадка, използващи стратегията „Сътрудничество“ в конфликтни ситуации, имат силно развита интуиция и сетивност, което е добра предпоставка за качеството на мисленето и логическите дейности. Професионалната дейност на учителя често е свързана с екипни задачи особено в професионалните гимназии по време на часовете по практика, които изискват креативност, прецизност иновативни подходи. Скалата Интроверсия поддържа силата на действие на функциите „Сензорика“ и „Интуиция“.

На третия етап в изследването е потърсена връзката между стратегията за решаване на конфликти – „Компромис“ и личностната насоченост. Компромисната стратегия е междинна в пространството на асертивност/отстъпчивост. При нея целта е да се намери приемливо решение, което *частично* да удовлетворява и двете страни. За да се постигне решение, всяка от страните отстъпва или дава нещо и получава друго в замяна. При тази стратегия страните се обръщат към проблема по-директно, отколкото при избягващата, но проблемът не се изучава в дълбочина, както е при сътрудничеството. Компромисната стратегия може да означава обмяна на взаимни отстъпки от позициите; търсене на бързо съгласие, което е по средата на декларираните позиции.

В модела за анализ на данните участват следните независими променливи: скалите импулсивност, интроверсия, мислене, интуиция, сетивност и чувстване. Като зависима променлива е въведена стратегията „Компромис“.

Модел	R	R Square – Коефициент на корелация	Adjusted R Square – процент обяснена вариация	Стандартна грешка
1	,284 <sup>a</sup>	,081	,024	1,81058

a. Предиктори: (Constant), P\_scale (импулсивност), Интроверсия, T\_scale (мислене), N\_scale (интуиция), S\_scale (сензорика), F\_scale (чувстване)

Резултатите показват, че процентът от вариацията на зависимата променлива, която се обяснява от личностната насоченост е 8,1 %.

Таблица 3. Връзка между личностната насоченост и стратегията за разрешаване на конфликти „Компромис“

Модел	Нестандартизиран коефициент		Стандартизиран коефициент	t	Sig.	
	B	Стандартна грешка	Beta			
1	(Constant)	51,633	52,159		,990	,325
	Интроверсия	-,109	,079	-,136	-1,382	,170
	S_scale сензорика	-2,820	1,833	-5,719	-1,538	,127
	N_scale интуиция	-2,856	1,831	-5,781	-1,560	,122
	T_scale мислене	,637	1,839	1,467	,346	,730
	F_scale чувстване	,568	1,841	1,307	,308	,759
	P_scale импулсивност	,120	,065	,248	1,839	,069

а. Зависима променлива: **Компромис**

При стратегията „Компромис“ резултатите показват, че най-голяма тежест имат скалите на личностна насоченост „Интуиция“ ( $B = -2,856$ ) и „Сензорика“ ( $B = -2,820$ ), действащи с отрицателен знак. Тези личностни характеристики са важни за профила на учителя и намаляват силата на компромиса. Учителите, които клонят към интуицията и сетивността имат по-слаби нагласи към компромисния стил. Скалите на личностна типология „Интуиция“ и „Сензорика“ действат с отрицателен знак на стратегията „Компромис“, т.е. колкото човек е по-интуитивен и по-ориентиран към сензориката, толкова е по-слабо компромисен. От предишните анализи е видно, че учителите предпочитат стиловете на *компромисна* и *избягваща* пряка конфронтация насоченост. Скалата интроверсия поддържа посоката на действие на „Сензорика“ и „Интуиция“.

На четвъртия етап е потърсена връзката между стратегията на решаване на конфликти „Избягване“ и връзката ѝ с личностната насоченост. Избягващата стратегия е ниско асертивна и слабо отстъпчива - индивидът не се стреми и не постига удовлетворяване нито на своите интереси, нито на интересите на другата страна. Той не се опитва да се справи с конфликта. Избягването може да бъде под формата на дипломатично отдръпване от проблема; отлагане на проблема до настъпването на по-добро време; отдръпване от ситуация, съдържаща заплахи.

Въведени са следните независими променливи – скалите импулсивност, интроверсия, мислене, интуиция, сетивност и чувстване. Като зависима променлива е въведена стратегията „Избягване“.

Модел	R	R Square – коэффициент на корелация	Adjusted R Square – процент обяснена вариация	Стандартна грешка
1	,140 <sup>a</sup>	,020	-,040	2,03520

a. Предиктори: (Constant), P\_scale (импулсивност), Интроверсия, T\_scale (мислене), N\_scale (интуиция), S\_scale (сензорика), F\_scale (чувстване)

Резултатите показват, че процентът от вариацията на зависимата променлива, която се обяснява от личностната насоченост е 2,0 %.

Таблица 4. Връзка между личностната насоченост и стратегията за разрешаване на конфликти „Избягване“

Модел		Нестандартизиран коэффициент		Стандартизиран коэффициент	t	Sig.
		B	Стандартна грешка	Beta		
1	(Constant)	-,232	58,629		-,004	,997
	Интроверсия	-,014	,089	-,015	-,152	,880
	S_scale сензорика	-,796	2,061	-1,483	-,386	,700
	N_scale интуиция	-,860	2,058	-1,599	-,418	,677
	T_scale мислене	1,195	2,067	2,530	,578	,564
	F_scale чувстване	1,227	2,069	2,595	,593	,555
	P_scale импулсивност	-,029	,074	-,055	-,395	,694

a. Зависима променлива: Избягване

При стратегията „Избягване“ резултатите показват, че най-голяма тежест имат скалите на личностна насоченост „Чувстване“ (B = 1,227) и „Мислене“ (B = 1,195). Всички останали скали на личностната типология са действащи си отрицателен знак. Личностните характеристики „Чувстване“ и „Мислене“ по принцип са важни за профила на учителя, мисленето е свързано с нагласи към вземане на решения и към по-добра приспособимост към обстоятелствата. Хората, които клонят към чувстването и мисленето като личностен тип имат по-слаби нагласи към сензориката, интуицията и интроверсията. Изследваните лица от настоящата извадка, използващи избягващ стил в конфликтни ситуации, имат силно развито чувстване и мислене. Както вече беше отбелязано стилът „Избягване“ е вторият по предпочитание от преподавателите при разрешаване на конфликтни ситуации, която не е ефективна стратегия при работа с ученици и другите представители на училищната общност.

На петия етап се проверява връзката на личностната типология с приспособяващата стратегия за решаване на конфликти. Тя е ниско асертивна и силно отстъпчива и е противоположна на съперническата. При нея индивидът пренебрегва своите собствени интереси, за да задоволи тези на другата страна. Приспособяването може да придобие формата на безкористна щедрост или благотворителност, на

подчиняване на изискванията на другата страна, или на приемане напълно на другата гледна точка.

Въведени са следните независими променливи: скалите импулсивност, интроверсия, мислене, интуиция, сетивност и чувстване. Като зависима променлива е въведена стратегията „Приспособяване“.

Модел	R	R Square – коэффициент на корелация	Adjusted R Square – процент обяснена вариация	Стандартна грешка
1	,334 <sup>a</sup>	,112	,057	2,01848

a. Предиктори: (Constant), P\_scale (импулсивност), Интроверсия, T\_scale (мислене), N\_scale (интуиция), S\_scale (сензорика), F\_scale (чувстване)

Резултатите показват, че процентът от вариацията на зависимата променлива, която се обяснява от личностната насоченост е 11,2 %.

Таблица 5. Връзка между личностната типология и стратегията за разрешаване на конфликти „Приспособяване“

Модел		Нестандартизиран коэффициент		Стандартизиран коэффициент	t	Sig.
		B	Стандартна грешка	Beta		
1	(Constant)	-,727	58,148		-,013	,990
	Интроверсия	,145	,088	,159	1,647	,103
	S_scale сензорика	2,191	2,044	3,917	1,072	,286
	N_scale интуиция	2,165	2,042	3,864	1,060	,292
	T_scale мислене	-1,970	2,050	-4,001	-,961	,339
	F_scale чувстване	-1,793	2,052	-3,639	-,874	,384
	P_scale импулсивност	-,051	,073	-,093	-,701	,485

a. Зависима променлива: **Приспособяване**

При стратегията „Приспособяване“ резултатите показват, че най-голяма тежест имат скалите на личностна типология „Сензорика“ (B = 2,191) и „Интуиция“ (B = 2,165). Хората, които избират стила „Приспособяване“ предпочитат добре структурираните ситуации, в които да използват усвоените до момента знания в своята дейност и са прецизни във всеки детайл. Изследваните лица от настоящата извадка, използващи приспособяващата стратегия в конфликтни ситуации, имат силно развита интуиция и сензорика. Професионалната им дейност често е свързана с екипни задачи особено в професионалните гимназии, изискваща високи адаптивни възможности. Стратегията „Приспособяване“ обаче не е предпочитана от преподавателите при разрешаване на конфликтни ситуации. Скалата Интроверсия поддържа силата на действие на „Сензорика“ и „Интуиция“.

От резултатите след анализа на данните се вижда, че скалата „Разсъдителност (J)“ не присъства в нито един от стиловете за решаване на конфликти. Възможна е следната интерпретация: личностите, които клонят към Разсъдителността, обичат да планират своята дейност и да следват стриктно плана си, търсят незабавното разрешение на проблемите, взимат бързо решения и не обичат да отлагат или изоставят задачите си. Възможно обяснение за този резултат при изследваните лица в извадката би могло да бъде, че учебната среда доста често е непредсказуема, учителите трябва да подхождат гъвкаво и да вземат бързи и нестандартни решения в нови ситуации, които нарушават предварително подготвените им планове. Тези ситуации могат да бъдат провокирани от възникнали конфликтни взаимоотношения с ученици или други лица от училищната общност, от конкретна учебна задача, от спешно възложени задачи от директор и др. Също така образованите и високо диференцираните хора, каквито са учителите, включени в извадката, полагат усилия да не влизат в остри конфликти и да разрешават противоречията си чрез преговори и други форми на ефективна комуникация.

Скалите Екстраверсия и Интроверсия не влияят значимо върху стратегиите за разрешаване на конфликти. Скалата Р (импулсивност) действа с отрицателен знак върху всички скали.

*Получените резултати показват, че се потвърждава една от хипотезите, че личностната типология влияе върху избора на стратегия за разрешаване на конфликти.*

Може да се направи обобщението, че личностните типове „Сензорика“ и „Интуиция“ влияят в най-силна степен на стила на разрешаване на конфликти. Всеки човек използва и петте стратегии. Няма универсални и правилни отговори, които да определят избора на поведение, валидни по принцип за конфликтни ситуации. Всичките пет стратегии са приложими в конкретни ситуации. Някои хора използват посочените стратегии по-често, следователно подхождат в зависимост от личностната си насоченост или от придобития си жизнен опит. Поведението при конфликти е резултат от личностните особености и от изискванията на конкретната ситуация.

#### 5.10. Анализът на данните продължава с изследване на **личностната типология**.

*Таблица 1. Процентно разпределение по темперамент*

Темперамент	Брой	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
SJ	63	60,0	60,6	60,6
NT	12	11,4	11,5	72,1
NF	29	27,6	27,9	100,0
Общо	104	99,0	100,0	
Липсващи	1	1,0		
Всичко:	105	100,0		



Понятието „темперамент“ в разбирането на Дейвид Кейрси предполага *реализация на свойствата на личността, които придават неповторимо своеобразие на всички проявления на индивида, на неговата индивидуалност*. Типовете **темперамент** са четири **SJ** (Епиметей), **SP** (Дионисий), **NT** (Прометей), **NF** (Аполон). Наименованията на четирите типа по Кейрси са условни, но е търсена символика с обобщаващи черти на митологични персонажи. Различните психологични характеристики на тези типове са следните: **SJ** (Епиметей), който в настоящото изследване е представен с най-висок процент – 60,6 означава „*организатор*“. Това са хора добри организатори, притежаващи високо чувство за отговорност, умеещи да подържат йерархически отношения в организациите, където работят, блюстителни на реда, традиционалисти. В действията си са решителни и последователни, обичат реда във всичко. Испитват слабост към създаване на инструкции, наставления, регламенти, разписания и правила, строго контролират точността на изпълнението им. Те са незаменими в работа, която изисква точност и съсредоточеност. Могат еднакво успешно да работят и като ръководители и като подчинени. Положителните им качества са: високо чувство на дълг и отговорност сред организациите, решителност и настойчивост в изпълнение на наредените планове. Недостатъците им са изразяват в следното: твърдост, строгост, суровост, тесногърдие и буквоядство, прекалено съобразяване с инструкции и правила (излишен педантизъм), известна ригидност към промени в организациите, намаляване на активността в условия на дефицит на информация. Кратка характеристика – *чувство за дълг, стремеж към заемане на достойно място в определена социална структура на обществото*. Кейрси и Бейтс установяват, че хората с конфигурация **SJ** са най-склонни да избират учителската професия и за тях има най-голяма вероятност да останат в професията до края на кариерата си (Пенчева: 2006). Тази диада е комбинация от две функции – *усещане и мислене*. Предполага основен интерес към фактите и техният логически анализ. Идеалът за тяхната *професионална роля е да дават пример на учениците и да им служат като ролеви модел*. Представители – Теодор Драйзър, Максим Горки, Виктор Юго, Щирлиц (Бояджиева 2004).

Преобладаващ тип в настоящата извадка – **ESTJ** с 23,8 % (Щирлиц) – „*логико-сензорен екстраверт, разсъдителен, роден ръководител, администратор*. Той има делова логика. Активен, практичен, във всичко обича реда, щателно обмисля, планира, анализира детайлите на всяко нещо. Присъщи са му логичност и висока компетентност. Проявява изобретателност. Внимателен е към обкръжаващите, всичко вижда, чува и

забелязва. Малко е консервативен и устойчив в привързаностите си. С непознати хора е сдържан, понякога даже хладен, но в кръга на семейството си може да даде воля на чувствата си. Роден организатор, умее да анализира, да излага точни и конкретни аргументи. В спорове е разгорещен и отстоява своята гледна точка. Нетърпим е към дезорганизиращите фактори и неподходящо поведение на по-лекоμισлени колеги, не може да се въздържа от критика и поучения, че нещо не е направено както трябва, в неподходящо време и т.н.“ (Бояджиева 2004).

По отношение на темперамента с най-висок процент в настоящото изследване е конфигурацията SJ - означава „*организатор*“, NF–„катализатор на груповата активност“, NT–„предсказател“ – ориентация към бъдещето. Конфигурацията на психологичните портрети има следното разпределение: ESTJ–екстревърти с доминиращо мислене и спомагателно усещане, роден ръководител, администратор; следват ENFJ–интуитивно-емоционален екстревърт, човек на интензивните емоции, които изразява навън и ESTJ–логико-сензорен интроверт, разсъдителен, попечител; в съчетанията преобладава съчетанието ST („практически реалисти“).

Резултатите от обобщената таблица на регресионен анализ – модел на връзка между личностна типология, стратегията на решаване на конфликти и лидерския стил показват, че стойностите на темперамента не влияят съществено върху избора на стратегията за разрешаване на конфликти и върху избора на лидерски стил. Интроверсията корелира отрицателно със стила „Ориентация към задачата“. Повисоката степен на екстраверсия прави неустойчиво, нестабилно отношението към „Ориентацията към задачите“ като лидерски стил. Екстраверсията е неутрална по отношение на „Ориентацията към задачите“. Този резултат може да се интерпретира в посока на това, че Екстраверсията и Интроверсията са ментални типове с качествени характеристики, а не крайни стойности на едно измерение. Изследваните лица от типа Разсъдителност (J) имат положителна корелация с лидерския стил „Ориентация към задачата“ – идентификацията със задачите е по-силна, отколкото с отношенията. Същевременно Разсъдителността дава алтернативност на подходите и това води до нагласи за отказ от влизане в конфликтна ситуация чрез пряка конфронтация, а търсене на компромисни нагласи в поведението.

5.11. Анализът продължава с честотен анализ на въпросите от **анкетата**, създадена за настоящото изследване.

Анкетата съдържа 20 въпроса, създадени с цел допитване до учителите за предпочитания лидерски стил и стратегия за разрешаване на конфликти, за самооценяване на качествата им за справяне в конфликтни ситуации, проучване на нагласите и потребностите им за повишаване на квалификацията. След обработка на резултатите могат да се направят следните обобщения: 33,7% от учителите в извадката смятат, че са получили необходимите знания, но приблизително същият процент ги оценяват като предимно теоретични (32,7%), за 76,2 % от учителите квалификацията „Учител“ е задължителна.

Резултатите показват, че най-висок процент 35,2% от участниците в ПГ смятат, че притежават необходимата подготовка за справяне в конфликтни ситуации. Педагозите са категорични в мнението си (56,2), че конфликтността между учениците през последните пет години категорично се е увеличила.

Учителите споделят (31,4%), че най-често веднъж месечно им се налага да разрешават конфликти между учениците. Над 50 % от педагозите се самооценяват като хора, които притежават качества за разрешаване на конфликти, но те не са им достатъчни. Резултатите показват, че според 78,1% от учителите *класният ръководител* има водеща роля при разрешаване на конфликтите и че в 56,2% от случаите учителите са потърсени за помощ от учениците в конфликтни ситуации. Учителите в много висок процент (90,5%) определят стратегията „печеля-печелиш“ е най-ефективна и според 61,1% от тях обучението за разрешаване на конфликти има смисъл, ако е с практическа насоченост.

Друг важен резултат е, че според 51,4% от учителите лидерските качества са необходимо условие за успешно разрешаване на конфликти и според 72,4% от участниците в извадката обучението в лидерски умения ще им помогне и при разрешаване на конфликти.

Най-висок процент (68,6%) от учителите избират демократичният стил на преподаване и общуване с учениците.

Също така в конфликтна ситуация педагозите активно се намесват и търсят решение на конфликтната ситуация (75,2%). Резултатите показват още, че в 43,8 % педагозите се самообразоват по отношение на разрешаване на конфликтни ситуации, а 21,0% смятат, че това е задължение на ръководството на училището.

Резултатите от извършеното обобщение на въпросите на описателната статистика - честотни характеристики анализа на данните, в които е включена стойността на Модата (3) показва, че групата с най-висока честота е втората по важност причина за възникване

на конфликтите, посочена от учителите и по-конкретно – *социалната среда*. Този резултат може да бъде интерпретиран като опит да се прехвърли отговорността за несправянето с конфликтни ситуации в най-висока степен на нездравословната социална среда, в която се развиват младите хора. Резултатите показват, че според учителите в извадката водеща причина за възникване на конфликти сред семейните причини (първа по важност) - 51,4% посочват като водещи причина за възникване на конфликти липсата на здравословна ценностна система. Също така педагозите посочват влиянието на медиите, интернет и социалните мрежи (46,7%) като водещи причини за възникване на конфликти. Според учителите в извадката личностните особености в 38,1% от отговорите са посочени като една от водещите причини за възникване на конфликти.

Таблица 1. В ситуация на конфликт трябва ли учителят да търси помощ и от кого?

	не, трябва да се справя сам помощ за справяне и от кого	от ръководството на училището	от класен ръководител	от друг учител	от психолог и/или пед. съветник	от външна институция	от родител
N Валидни резултати	70	61	8	86	76	6	4
Липсващи	35	44	97	19	29	99	101
Мода	1	2	3	4	5	6	0

Резултатите от стойностите на Модата показват, че според учителите в извадката те могат да разчитат на помощ в най-голяма степен от външна институция, на второ място от психолог/педагогически съветник. Тези факти могат да се интерпретират в две посоки: оптимистичен резултат е, че учителите търсят често професионална помощ от психолог или педагогически съветник, което е знак, че към тази позиция доверието нараства. Поражда безпокойство обаче резултатът, че най-често учителите имат нагласа да търсят помощ в конфликтни ситуации от външна институция, което е признак за отсъствие на вяра и сигурност в училището като институция. Резултатът може да се интерпретира и като „бягство“ от системна и дългосрочна възпитателна работа. От своя страна този резултат може да бъде свързан със стойностите от предходните анализи за по-ниска значимост на лидерския стил „Ориентация към хората“ и поява на възможни признаци на професионално изчерпване.

Резултатите показват, че преобладаващата част от учителите 25,7 % изслушват, провеждат разговор със страните, призовават към толерантност. Демократичният стил в 44,8 % от отговорите е посочен като най-ефективен при разрешаване на конфликти.

Таблица 2. Препоръки към образователните институции

	Честота	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни без отговор	53	50,5	50,5	50,5
резултати обучение с практическа насоченост	52	49,5	49,5	100,0
Общо	105	100,0	100,0	

Резултатите показват, че 49,5% от учителите желаят да бъдат включени в обученията с практическа насоченост, но половината от участниците 50,5% от извадката не са отговорили на този въпрос.

5.12. Анализът на данните завършва с **корелационен анализ на анкетата**. Корелационните коефициенти в следващия анализ са коефициенти на контингенция за номинални скали.

#### Корелация при двумерни разпределения

	Стойност на коефициент на корелация	Риск за грешка
Номинални скали Коефициент на контингенция	,481	,002
Брой валидни резултати	105	

Изследвана е връзката между подготовката за справяне с конфликти и честота на разрешаването им. Резултатите показват, че по-добрата подготовка прави учителите по-търсени в ситуации за разрешаване на конфликти. Коефициентът на корелация е среден по сила, а рискът за грешка е по-малък от 1%. Според 17% веднъж месечно на учителите им се налага да разрешават конфликти.

На следващия етап е проследена връзката между получените необходимите знания и умения за разрешаване на конфликти по време на обучение и личните качества и умения за успешно справяне с конфликти.

#### Симетрични измервания

	Стойност	Равнище на значимост
Номинални скали Коефициент на контингенция	,450	,000
N Валидни резултати	101	

Резултатите показват, че 22% от учителите са били удовлетворени от участието си в обучение, което е подпомогнало личностния им потенциал, 17% смятат, че без обучение знанията им не са достатъчни, корелацията е средна по сила, рискът за грешка е 0%.

Симетрични измервания

		Стойност	Равнище на значимост
Номинални скали	Коефициент на контингенция	,593	,002
N валидни резултати		105	

Резултатите от проследяване на връзката между предпочитан стил за преподаване и общуване с учениците показват, че демократичният стил на преподаване върви успоредно с демократичния стил на разрешаване на конфликти. Корелацията има стойност на горната граница на средна към висока, рискът за грешка е по-малък от 1%.

Симетрични измервания

		Стойност	Равнище на значимост
Номинални скали	Коефициент на контингенция	,470	,018
N валидни резултати		101	

Резултатите показват, че получените знания и умения по време на обучението в 24% влияят върху стила на общуване и преподаване (доминиращ е демократичният стил). Корелацията е средна по сила, рискът за грешка е по-малък от 2%.

Симетрични измервания

		Стойност	Равнище на значимост
Номинални скали	Коефициент на контингенция	,373	,050
N валидни резултати		101	

Резултатите показват, че с нарастването на компетентността учителите са по-уверени и стават по-търсени и популярни за оказване на помощ в конфликтни ситуации. Коефициентът на корелация е среден по сила и риск за грешка е 5%.

Симетрични измервания

		Стойност	Равнище на значимост
Номинални скали	Коефициент на контингенция	,459	,005
N валидни резултати		105	

Резултатите показват, че с увеличаване на броя на конфликтите през последните пет години се увеличава и ролята на учителя като медиатор и арбитър в процеса на тяхното разрешаване. Корелацията е средна по сила, рискът за грешка е по-малък от 1%.

## **VI. Резултати от изследването.**

### **Резултати от изследването на личностната типология:**

- Преобладаващият тип темперамент е SJ (Епиметей), който в настоящото изследване е представен с най-висок процент – 60,6 означава „организатор“;
- Преобладаващ психологичен тип в настоящата извадка – ESTJ с 23,8% (Щирлиц): логико-сензорен екстровеит, разсъдителен, роден ръководител, администратор. Активен, практичен, във всичко обича реда, щателно обмисля, планира, анализира детайлите на всяко нещо. Присъщи са му логичност и висока компетентност. Внимателен е към обкръжаващите, всичко вижда, чува и забелязва;
- Личностната типология влияе върху избора на стратегия за разрешаване на конфликти и върху лидерския стил;
- Стойностите на темперамента не влияят съществено върху избора на стратегия за разрешаване на конфликти и върху избор на лидерски стил;
- Личностните типове „Сензорика“ и „Интуиция“ влияят в най-висока степен на стратегията за разрешаване на конфликти;
- Екстровеитсията няма статистическа значимост по отношение на лидерския стил;
- Интроверсията поддържа действието на всички скали на въпросника за психологични портрети на Кейрси.

### **Резултати от изследване на стратегиите за разрешаване на конфликти:**

- В настоящата извадка доминиращи стратегии за разрешаване на конфликти са „Компромис“ и „Избягване“, стратегията „Съперничество“ е с най-ниска средна стойност;
- Класното ръководство увеличава нагласата към стратегията „Съперничество“ в конфликтна ситуация;
- Учители, преминали през обучение за разрешаване на конфликти по-често използват стратегията „Сътрудничество“, т.е. обучението има развиващ ефект;
- Обученията за повишаване на квалификацията (придобиване на ПКС) и за разрешаване на конфликти увеличават нагласите за използване на стратегията „Компромис“ в конфликтни ситуации;
- Участието в обучение подобрява стратегията „Сътрудничество“, придобиването на ПКС влияе върху стратегията „Компромис“; Участието в обучение повишава нагласите към стратегиите „Сътрудничество“ и „Компромис“, слабо влияе

върху лидерския стил „Ориентация към задачата“, не влияе върху стила „Ориентация към хората“;

- По-високата ПКС влияе отрицателно на стратегията „Приспособяване“;
- Класният ръководител е посочен като водеща фигура при решаване на конфликт, доминиращ е демократичният стил и стратегията „печеля-печелиш“;
- В ситуация на конфликт учителите заемат активна позиция, незабавно се намесват, а с повишаването на компетентността им чрез преминаване на обучение, биват по-често търсени за съдействие от учениците;
- Класното ръководство и придобиването на ПКС намаляват нагласите към стратегията „Сътрудничество“; Класното ръководство без придобитата ПКС увеличава стила „Ориентацията към задачата“.

#### **Резултати от изследването върху лидерския стил:**

- Съществува статистическа зависимост между лидерския стил в зависимост от образователната степен – „специалист“ и „бакалавър“ показват по-висока „Ориентация към хората“. Лидерският стил „Ориентация към задачите“ е предпочитан от учителите с образователна степен „магистър“;
- Придобитата квалификация „Учител“ не влияе върху лидерския стил;
- Лидерският стил не зависи от пола, възрастта, от общия стаж и от стажа в професионална гимназия, от профила на завършения университет;
- Лидерският стил е свързан с личностната типология по следния начин – учителите с доминиращ личностен тип „Сензорика“ и „Интуиция“ по-силно са „ориентирани към хората“, а педагозите с доминиращ личностен тип „Чувстване“ и „Мислене“ по-силно са „ориентирани към задачата“;
- Учителите са мотивирани да участват в обучение за подобряване на лидерските умения и за управление на конфликти, които обаче са с практическа насоченост.

#### **„Личностен профил“ на учителя.**

Общи характеристики:

В изследването са участвали 105 учители, 84 жени и 21 мъже. Средната им възраст е 49 г. Най-много са участниците във възрастовия диапазон 51-60 г., с 11-15 г. общ педагогически стаж, а в професионална гимназия – до 5 г. Преобладават педагозите, завършили магистърска степен – 88,6%, водещи ВУЗ-ове са СУ и УАСГ; 52,4% от учителите са класни ръководители, 76,2% притежават квалификация „Учител“ и смятат, че тя трябва да бъде задължителна. Също учителите се самооценяват като притежаващи



необходимите качества, умения и подготовка за справяне в конфликтна ситуация (52,4%) и според 78,1% водеща роля има класният ръководител. С готовност се включват в обученията за повишаване на квалификацията, но ако са с практическа насоченост, а 72,4% вярват, че лидерските умения са важни в работата им. Заемат активна позиция в конфликтна ситуация (75,2%). Тези учители, които използват демократичния стил в преподаването, практикуват същия и при разрешаване на конфликти (68,6%). Педагозите отбелязват, че през последните години се повишава доверието на участниците в училищната общност към тях и биват търсени като медиатор и арбитър в процеса на разрешаване на конфликти.

#### Личностни характеристики:

В настоящото изследване е проучена връзката между личностната типология, лидерския стил и стратегиите за справяне с конфликтите в училище. Доминиращи стратегии за разрешаване на конфликтни ситуации в извадката са „Компромис“ и „Избягване“, а „Съперничеството“ е най-слабо предпочитано. Преобладава лидерският стил „Ориентация към задачата“, който не зависи от пола, от квалификацията „Учител“, от профила на завършения ВУЗ, характерен е при учители със стаж до 5 г. и над 30 г. Лидерският стил „Ориентация към хората“ преобладава при педагози със стаж от 6-10 г. и при тези, които имат завършена образователна степен „Специалист“ и „Бакалавър“ е изразен в по-висока степен. Учителите, които са класни ръководители увеличават предпочитанията към използване на „Съперническата“ стратегия на разрешаване на конфликти. Участието на педагозите в обучение за разрешаване на конфликти увеличава нагласите им към използване на стратегията „Сътрудничество“.

Темпераментът не влияе върху избора на стратегия за разрешаване на конфликти и върху лидерския стил. Екстраверсията е неутрална по отношение на стила „Ориентация към задачата“. Водещ е типът ESTJ – Щирлиц, „логико-сензорен екстраверт, разсъдителен, роден ръководител, администратор. Той има делова логика. Активен, практичен, във всичко обича реда, щателно обмисля, планира, анализира детайлите на всяко нещо. Присъщи са му логичност и висока компетентност. Проявява изобретателност. Внимателен е към обкръжаващите, всичко вижда, чува и забелязва. Малко е консервативен и устойчив в привързаностите си. С непознати хора е сдържан, понякога даже хладен, но в кръга на семейството си може да даде воля на чувствата си. Роден организатор, умее да анализира, да излага точни и конкретни аргументи. В спорове е разгорещен и отстоява своята гледна точка. Нетърпим е към дезорганизиращите фактори и неподходящо поведение на по-лекомислени колеги, не може да се въздържа

от критика и поучения, че нещо не е направено както трябва, в неподходящо време и т.н.“ (Бояджиева 2004).

Лидерският стил е свързан с личностната типология по следния начин: тези участници в извадката, които са по-силно „Ориентирани към хората“ са с доминиращ личностен тип „Сензорика и Интуиция“. Хората с развита сетивност се доверяват на това, което е видимо, реално, непосредствено и конкретно в околната среда, базират се на настоящето. Хората с развита интуиция предпочитат да се фокусират върху абстрактното, улавят значенията, отношенията и възможностите, които надхвърлят обсега на сензорите. Интуицията преминава отвъд непосредственото, това, което е достъпно за сетивата. Тези хора осъзнават възможностите, значенията, изводите, взаимовръзките. Те ценят отношенията и се стремят да разберат цялостната картина на нещата, харесват промените. Съчетанието на тези личностни типове в учителската професия е важен резултат, който е предпоставка за успешното справяне с ежедневните професионални предизвикателства.

„Ориентираните към задачата“ педагогически специалисти притежават доминиращ личностен тип „чувстване и мислене“. Интересен резултат представлява връзката „Сензорика-Интуиция“ – при четирите стратегии на разрешаване на конфликти (съперничество, сътрудничество, компромис и приспособяване) тя е преобладаваща, подсилвана от интроверсията. Само при стила „Избягване“ водещи са типовете „Чувстване и Мислене“. Хората с предпочитания към мисленето се фокусират върху причините и следствията и се стремят към обективност и критичност. Чувстването също е търсене на рационален ред, но се съсредоточава в по-голяма степен върху разбирането на човешките ценности, съпроводено с емпатия. „Избягването“ и „Компромис“ като предпочитани стратегии може да се интерпретира като осъзнат и премислен избор на участващите в извадката учители. Участниците в училищната общност влизат в сложни междуличностни взаимоотношения и избягването на остра конфронтация се възприема като по-ефективен път за повлияване на конфликти в юношеска възраст. В същото време обаче това не са ефективни стратегии от ранга на Сътрудничеството.

С най-висока средна стойност на личностната типология е скалата „Разсъдителност“. Разсъждаващите типове имат желание да регулират и контролират живота си, да планират събитията и изпитват дискомфорт, когато нещата се случват в последната минута. Екстраверсията не присъства във връзката с лидерския стил със статистически значими резултати.

Скалата „Интроверсия” в изследването корелира с всички останали скали, поддържа действието им. Интровертните личности получават своята енергия отвътре и я насочват навътре, предпочитат да се концентрират и да преценяват внимателно ситуациите, преди да реагират. Работят усърдно и могат да се посветят дълго време върху възложените им проекти. Всяка тяхна постъпка е предхождана от дълъг процес на размисъл и доста често това води до техния отказ да действат бързо, не обичат да бъдат прекъсвани. Работата на учителите изисква много добра организираност, планиране, предвиждане на действия и ситуации.

При учителите от извадката се оказва, че екстравертността не подобрява тяхната професионална ефективност. Възможна интерпретация на този резултат би могла да бъде свързана с негативни преживявания, произтичащи от постоянно вменяване на допълнителни задължения най-вече за класните ръководители от МОН, липса на подкрепа от родителите и груба намеса в работата им. Оттук следват нагласите към затваряне в себе си, поради липса на подкрепа от външния свят, фокусиране върху развитието на личностни качества с цел преодоляване на застрашеността от бърнаут. Това поведение от своя страна измества фокуса към практикуване на стратегии за оцеляване, вместо инвестиране в умения за професионално развитие. В някои случаи отговорността за възпитанието в училище се прехвърля на други институции.

След анализа на данните може да се направи обобщението, че лидерският стил е свързан с личностната типология по следния начин – учителите с доминиращ личностен тип „Сензорика“ и „Интуиция“ по-силно са „Ориентирани към хората“, а педагозите с доминиращ личностен тип „Чувстване“ и „Мислене“ по-силно са „Ориентирани към задачата“.

## **VII. Изводи:**

Хипотезата, че демографските характеристики имат влияние върху избора на стил за разрешаване на конфликтите и върху лидерския стил, не се потвърждава.

Потвърждава се хипотезата, че степента на образование има влияние върху стила на разрешаване на конфликти и върху лидерския стил.

Потвърждава се частично хипотезата, че в конфликтна ситуация една от доминиращите стратегии, използвана от учителите е „Избягване“, но не и „Съперничество“.

Личностната типология влияе върху избора на стратегия за разрешаване на конфликти.

Лидерският стил „Ориентация към задачата“ е доминиращ.

Резултатите обосновават необходимостта от участие на учителите в обученията за усъвършенстване на практически умения в областта на разрешаване на конфликти и гъвкаво прилагане на адекватния лидерски стил при всяка конкретна ситуация. Участието в обучение повишава нагласите към стиловете „Сътрудничество“ и „Компромис“.

В ситуация на конфликт учителите в най-висока степен са склонни да търсят помощ от външна институция, което показва, че в известна степен е разколебана вярата в училището като място за получаване на сигурност и защита. В тази посока е препоръчително да се предвидят тренинги за превенция на бърнаут на педагозите, тъй като лидерският стил „Ориентация към хората“ не е предпочитан от учителите от всички образователни степени.

На второ място като подпомагач фактор при разрешаване на конфликти е посочен училищният психолог и/или педагогически съветник, което е индикатор за нарастващо доверие към тази позиция.

### **Заклучение**

Разработката е ориентирана към изследване върху проследяване на връзката между личностна типология, лидерски стилове и управление на конфликти при учители от гимназиален етап на обучение в цялостния педагогически процес. След теоретичния анализ може да се каже, че личностната типология, лидерството и стиловете за разрешаване на конфликти са свързани и взаимно си влияят по принцип както като конструкти, така и в образователните институции при изследване на педагогическите специалисти. Естествено е върху поведението на лидера да оказва влияние организационната култура, доминираща за институцията и/или спецификата на екипа. Лидерският стил може да бъде свързан на първо място със задачата или с властовата позиция, или да е ориентиран към хората. Факт е, че няма категорична дефиниция за добър или лош стил на управление, тъй като всеки един стил има силни и слаби страни. Успехът на лидера зависи от умението му да използва различните стилове в зависимост от ситуацията, времето, с което разполага и с ресурсите на екипа. Изборът на лидерския стил зависи и от управленската култура на ръководителя на образователната институция. Затова е важно лидерът достатъчно добре да познава предимствата и недостатъците на отделните стилове, защото най-ефективен е онзи лидер, който използва ситуативното лидерство. В съвременния свят с непрекъснато постъпваща нова информация и промени най-трудно е да определиш целта и да съумееш да запазиш фокуса на екипа си върху тази цел. Смелостта да преследва целите си определя и успеха

на съвременния лидер - умението да навигира в тази сложна и неясна среда с дигитална компетентност и емоционална интелигентност. Добрият лидер създава още лидери. В настоящата разработка доминиращ стил е „Ориентация към задачата“.

За да се научим ефективно да разрешаваме конфликти трябва да приемаме разнообразни гледни точки спрямо тях. Трансформацията на мисленето спрямо конфликтите е трудна, но не и невъзможна. Важно е да се възприеме позицията на новата възможност и по-конкретно, че конфликтът е шанс да изясним отношенията си и съвместно да преодолеем трудностите. Не съществува стил за разрешаване на конфликти, който да е универсално ефективен за всяка ситуация. Всеки стил има своите предимства и недостатъци в различните ситуации. Ефективното управление на конфликтите изисква да се определи кой от стиловете е най-подходящ за конкретната конфликтна ситуация. Може да се направи извод, че за учителите са характерни стратегиите с водеща *интегративно-компромисна насоченост*. От гледна точка на спецификата на педагогическата професия това може да означава, че осъществявайки комуникация с различни вътрешни и външни за училището като образователна институция субекти – ученици, родители, колеги, ръководство в случай на възникване на конфликтни и проблемни ситуации учителите са склонни да използват по-често поведенчески стратегии, които са проекция на загрижеността за взаимоотношенията с другите в търсене на вариант за компромисно съвместяване на гледните точки. Резултатите от изследванията потвърждават, че в себerefлексивен и самооценъчен план педагозите припознават високото равнище на социално-комуникативната компетентност като ключов елемент на адаптивното поведение и на реализацията в своята професия.

В работата изследването на личностната типология е използван въпросникът на Дейвид Кейрси, свързан със социониката. Тя в най-широкия смисъл на думата се превръща в социално-философска концепция, в обособена част на хуманитаристиката. Прилагането на социониката в широката социална сфера би била много полезна на образователните институции. Теорията за типовете би улеснила работата на училищните психолози и педагогически съветници във всички елементи на процеса на психологическо подпомагане – диагностика, консултиране и терапия (Бояджиева, 2007). Възпитателната работа на класния ръководител, както и на всички педагогически специалисти би била поставена на съвсем друга основа чрез познаването, използването и приложението на теорията на типовете като нова интердисциплинарна област в социалното познание.

В емпиричното проучване се диагностицират предпочитаните от учителите стилове на учениците им и тяхната индивидуална визия за лидерски стил и справяне с конфликти. В по-конкретен план се очаква това да подпомогне избора на подходящата стратегия за разрешаване на конфликти в зависимост от конкретната ситуация. Една от целите е проучване на актуалната нагласа у учителите за самоусъвършенстване, самообразование и по-конкретно участие в обучения за подобряване на уменията за лидерство и за мобилизиране на собствения личностен потенциал за ефективно управление на класа. Като се тръгва от тезата, свързана с основополагащата роля на учителя в процеса на управление на класа, разработката търси теоретичните и практическите основания, чрез които може да се очертае личностният профил на съвременния български учител и връзката с личностната типология, професионален опит и квалификация.

### **Препоръки:**

- Включване на учителите в обученията за усъвършенстване на практически умения в областта на:

- разрешаване на конфликти и умения за гъвкаво прилагане на адекватния лидерски стил при всяка конкретна ситуация, което ще допринесе за повишаване на нагласите към стиловете „Сътрудничество“ и „Компромис“.

- тренинги за превенция на бърнаут на педагозите, тъй като лидерският стил „Ориентация към хората“ не е предпочитан от учителите от всички образователни степени.

- училищният психолог и/или педагогически съветник да бъдат по-силно приобщени към училищната общност, тъй като са посочени като подпомагащ фактор при разрешаване на конфликтите, което е индикатор за нарастващо доверие към тази позиция.

### **Приноси:**

1. Направено е първо по рода се проучване у нас за връзката между личностния тип и лидерския стил при управление на конфликти от учители в гимназиален етап на обучение, с което се обогатяват изследванията по педагогика и психология на учителя.

2. Намерени са нови данни за личностните характеристики и типология на учители у нас като се констатира доминиращ тип и връзка с лидерския стил, с което се потвърждават частично резултати от други изследвания в теорията на типовете у нас.

3. Очертан е специфичен профил на гимназиални учители като образователни мениджъри като се констатира доминираща възраст, педагогически стаж, образование, квалификация и влиянието им върху лидерския стил и стратегиите за решаване на конфликти.

4. Доказано е решаващо влияние на образованието и квалификацията на учителите върху възможностите за гъвкаво прилагане на различни стратегии за управление на конфликти и особено в ролята им на класни ръководители.



### **VIII. Публикации, свързани с дисертационния труд.**

**1. Минчева, Н.** (2019). Лидерски стилове и управление на конфликти от учители в гимназиален етап на обучение. В сборник „Обществото на знанието и хуманизмът на XXI век“ София: Университет по библиотекознание и информационни технологии, Академично издателство „За буквите – О писменехъ“, с. 825-835.

**2. Минчева, Н.** (2019). Психологична типология при учители от гимназиален етап на обучение. В сборник „Млади изследователи“, том 3, София: Университетско издателство „Св. Кл. Охридски“ с. 271-296.

**3. Минчева, Н.** (2018). Стратегии за разрешаване на конфликти при учители от гимназиален етап на обучение. В сборник „Млади изследователи“, том 2, София: Университетско издателство „Св. Кл. Охридски“ с. 199-215.