



СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ

КАТЕДРА „ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ“

**МЕТОДОЛОГИЯ НА ОБУЧЕНИЕТО ПО ЛИДЕРСТВО И ОЦЕНКА НА
РЕЗУЛТАТА. АНАЛИЗ НА БЪЛГАРСКИЯ ОПИТ В КОНТЕКСТА НА
СВЕТОВНИТЕ СТАНДАРТИ**

**АВТОРЕФЕРАТ
НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД НА**

Таня Ралчева Панчева

докторант в задочна форма на обучение, държавна поръчка

за присъждане на образователна и научна степен „Доктор“
по професионално направление 3.3. Политически науки
(Публична администрация)

**НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:
ДОЦ. Д-Р АЛБЕНА ТАНЕВА**

СОФИЯ, 2023 Г.

Дисертационният труд се състои от общо 158 страници, в това число:

- 146 страници основен текст;
- 5 страници приложения;
- 6 страници литература;
- декларация за оригиналност и достоверност – 1 страница.

Списъкът на цитираната и ползвана литература включва 120 заглавия.

Изложението се състои от увод, три глави и заключение.

Докторантката е зачислена в докторантура в задочна форма на обучение в катедра „Публична администрация“ във Философски факултет на СУ „Св. Кл. Охридски“ със заповед на Ректора РД 20-1008/14.07.2015 г.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедрения съвет на катедра „Публична администрация“ по професионално направление 3.3. Политически науки (Публична администрация) във Философски факултет на СУ „Св. Кл. Охридски“ на заседание от 20.11.2023 г. / Протокол № 3.

Защитата на дисертацията ще се проведе на 22.03.2024 ч. (петък), от 11:00 часа, в зала Яйцето, Философски факултет на СУ „Св. Кл. Охридски“ на открито заседание на научно жури в състав:

1. Доц. д-р Елена Ангелова Калфова-Войнова, СУ (Председател)
2. Доц. д-р Албена Георгиева Танева, СУ
3. Проф. д-р Валентин Пенчев Василев, ВУСИ
4. Доц. д-р Деница Антонова Горчилова, УНСС
5. Доц. д-р Албена Ганчева Павлова, НБУ

Рецензенти:

1. Доц. д-р Елена Ангелова Калфова-Войнова, СУ
2. Проф. д-р Валентин Пенчев Василев, ВУСИ

Съдържание на дисертационния труд

УВОД	3
ГЛАВА ПЪРВА. ОСНОВНИ ПАРАМЕТРИ В ТЕОРИЯТА НА ЛИДЕРСТВОТО И ЕЛЕМЕНТИ НА ОБУЧЕНИЯТА	9
1.1. Същност на лидерството	9
1.2. Въпросът за качествата на лидера	14
1.3. Ролята на харизмата	24
1.4. За разликата между лидерите и мениджърите	27
1.5. Теории за лидерството	33
Изводи	46
ГЛАВА ВТОРА. ПОЯВА И РАЗВИТИЕ НА ОБУЧЕНИЯТА ПО ЛИДЕРСТВО В БЪЛГАРИЯ	47
2.1. Стандарти в обучението по лидерство	47
2.2. Възникване и съвременно състояние на обученията по лидерство	60
2.3. Сравнителен анализ на обученията по лидерство в България	70
2.4. Значения на обученията по лидерство	93
Изводи	96
ГЛАВА ТРЕТА. ИЗСЛЕДВАНЕ НА МЕТОДОЛОГИЯТА И МОДЕЛИРАНЕ НА ОБУЧЕНИЯТА ПО ЛИДЕРСТВО	98
3.1. Методи и подходи в обучението по лидерство	98
3.2. Възможности за създаване на иновативна методология за обучение по лидерство	108
3.3. Структура и съдържание на предложената методология	110
Изводи	141
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	143
НАУЧНИ И НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ	146
ПРИЛОЖЕНИЯ	147
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА	152

I.Обща характеристика на дисертационния труд

I.1.Актуалност на изследователския проблем

През февруари 2021 г. Министерски съвет приема Стратегическата рамка за развитието на образованието, обучението и ученето в Република България (2021 - 2030). Стратегическите документи начертavat основните посоки за развитие на подсистемите в образованието за периода до 2030 г. Основните положения в тях са в съответствие и синхрон с Европейските стратегии и политики за развитие на образованието и ученето през целия живот. На основата на приетите стратегически документи са направени и редица промени в законовите и подзаконови актове.

В Стратегическата рамка за развитието на образованието, обучението и ученето в Република България (2021 - 2030) се посочва, че от 2021 година до 2030 година българската образователна система следва да подготви за личностна и професионална реализация поколението от деца и ученици, които ще навлизат в активна трудова възраст в периода до 2050 г. Постигането на такава отговорна цел може да стане само с начертаването на точни и ясни приоритети в съответните посоки. В Цел 9 .1. Преход от стандартизиран подход в управлението на образователните институции към управление, основано на креативност и иновации се посочва, че усилията ще бъдат насочени към:

- Утвърждаване на лидерството като водещ подход в управлението на институциите от системата на предучилищното и училищното образование;
- Актуализиране на професионалните профили на ръководните длъжности в образователните институции и включването в тях на ключовите компетентности на XXI век;
- Въвеждане на компетентностен модел с фокус върху ключовите компетентности и лидерските умения в конкурсите за подбор на директори;
- Повишаване квалификацията на директорите, чрез обучения за развитие на лидерски компетентности.

Стратегическата рамка засяга някои от силните страни на образователната система, отразяващи целенасочената политика за подобряване качеството на предучилищното образование; целенасочени политики и усилия за повишаване на

квалификацията на учителите; дигитализацията в образованието, като основа за подготовка на специалисти за цифровата и зелена икономика. Документът реферира и към някои все още слаби страни на образователната система, свързани най-вече с: все още незадоволителното равнище на дигитални умения на участниците в образователния процес; застаряването на учителската професия, както и липсата на необходимостта от по-висока креативност и иновации в управлението на образователните институции.

Тези и други констатации, получени в резултат от задълбочен анализ показват силното значение, което има обучението по лидерство. Развитието на лидерските умения може да доведе до по-ефективно управление на учителските колективи в образователната система с оглед постигане на по-високо представяне на всички участници за едно по-високо качество в целия образователен процес. Въпреки че уменията за лидерство се отнасят до всеки човек спрямо всяка роля, ограничението на анализа в дисертацията предвижда да бъдат разгледани само онези обучения, които се отнасят до ръководителите на образователни институции. Съгласно закона, директорите на училищата имат основно задължение да управляват и представляват съответната институция. Тази ключова роля предполага организация на училищната среда по такъв начин, че тя да осигури осъществяването на образователните политики в техния пълен обем и качество и с пълноценното участие на всички заинтересовани страни. Уменията за лидерство се отнасят тъкмо към този аспект на отговорностите на всеки един ръководител и особено много за директорите на училища. Въпреки че нормативната рамка е предвидила такива обучения за ръководителите на образователните институции, приложението на тази мярка за постигане на по-добър управленски капацитет е останало съдържателно и методологически неуредено.

Открояването на този въпрос има едновременно и практическо и научно значение. Неговото практическо проявление се измерва с формално приложение на инициирания подход за обучение по лидерство, което независимо от факта на реализацията му, едва ли води до очаквания резултат. Научният проблем обаче, който се разглежда в основата на настоящата дисертация е липсата на ясно разпознаваеми стандарти за специфичното приложение на секторни обучения по лидерство.

Доколко хипотезата за този проблем се отнася до особеностите на българската практика в политиките за образование или представлява дефицит в специфичния

подход за обучения по лидерство на ръководители в образователната сфера е водещ изследователски проблем, поставил началото на работата по тази дисертация.

Намерението за постоянно развитие на политиките за образование изисква прилагане на по-високи критерии към участниците в образователния процес, особено към тези от тях, които свързват своята кариера и професионално развитие с образователните институции. Това предполага стимулиране на личностното им развитие през цялата кариера, както и развитие на техните лидерски умения. Те не са само уменията за заемане на ръководна позиция, а отразяват специфичен подход към изпълнението на всяка една роля в образователния процес.

Така изложените аргументи открояват актуалността на темата и нейната научно-приложна значимост за развитието на методологията на обученията по лидерство за ръководители в сферата на образованието като предпоставка за качество на управлението в този сектор. Произтичаща основна цел е разработване на специфична методологическа рамка за системно свързване на приложното лидерство с изпълнението на различните роли в образователния процес. В тази връзка трябва да се открие важноста на разбирането за различните роли в образователния процес. Обученията по лидерство за административните ръководители, от една страна и за педагогическия персонал, от друга, имат своите сходства, но и различия, произтичащи от особеностите на техните роли. Ако приемем, че водещото ни разбиране за лидерството ще бъде като за „начин на осъществяване на дейността“ (Танева, 2005), то може да се предположи, че обученията по лидерство могат да имат общ базисен сегмент, произтичащ от смисловите значения на такава дефиниция, но също така, че те трябва да имат своите специфични отлики, които произтичат от особеностите на ролевите характеристики и съответни цели на дадена дейност. Последното означава, че в нашето проучване и анализ ще отделим внимание както върху развитието на общите черти в обученията по лидерство, но също така и върху спецификите на обученията на участници в образователния процес.

Проучвания в тази проблемна област позволяват да се дефинира следния изследователски проблем: **дали съществува стандартизиран методологически подход за обучения по лидерство като такова (без оглед на сферата на дейността) и дали се наблюдават такива стандарти за обучения по лидерство в сферата на управлението на образованието.** Произведен на този проблем е въпросът доколко обученията по

лидерство се осмислят от заинтересованите страни като необходимост за резултата от изпълнението на техните роли и най-вече за тези, които са ангажирани непосредствено с осъществяването на политиките в сферата.

В тази посока нашето разбиране е, че методологията и обученията по лидерство следва постоянно да се усъвършенстват, чрез включването в тях на различни новости, иновативни моменти и технологии, както и при отразяване на специфичния натрупан опит от промяна в обкръжаващата среда.

I.2.Обект, предмет на изследването, основна цел, подцели и задачи

Обект на изследване е обучението по лидерство на участници в сферата на образованието (директори и учители) на основата на българския опит в контекста на световните стандарти.

Предмет на изследване е методологията за обучение по лидерство в сферата на образованието.

Тезата, залегнала в основата на дисертационния труд е, че обученията по лидерство в настоящето (периодът на развитие на България след 1989 г. към демократична политическа система и пазарно стопанство) се посрещат с възходящ интерес, но следват по-скоро популярна мода отколкото строго дефинирана методология. Смятаме, че методологическият подход към обученията по лидерство е незавършен динамичен процес, който се намира в състояние на постоянна промяна, която акумулира полезни резултати и хронично подобрява параметрите на представянето.

За да се докаже така формулираната теза, се прави проучване на средата на базата на онлайн кабинетно проучване, както и анкетно проучване на ръководители в институции, предоставящи обучения по лидерство. Целите пред това проучване са:

- да се опише актуалното състояние на обученията по лидерство в сферата на образованието в България от гледна точка на методологията на обученията с оглед на значението им в осъществяването на политиките в сферата на образованието;
- този анализ да се направи на базата на проучване на релевантната научна литература по развитие на концепциите за лидерството и на методологията на обученията

- да се изведат основни параметри на съществуващите методологически стандарти в обученията по лидерство предвид отговорностите на ръководителите на образователни институции

- да се опише възможен методологически модел за обучения по лидерство, което се предвижда като основен принос на настоящия дисертационен труд.

Основната цел на дисертационния труд е: **на основата на анализ на българския опит и световните стандарти, да се създаде методология за обучението по лидерство за кадри в образованието с оглед подобряване на качеството на публичните политики в сферата на образованието и предпоставка за подобрене на представянето на ръководителите на образователните институции.**

За постигането на тази основна цел са определени и следните **подцели**, а именно:

- анализ на концепциите за лидерството и натрупания български опит;
- провеждане на емпирично проучване, относно обучението по лидерство;
- създаване на методология за обучението по лидерство в контекста на световните стандарти.

Провеждането на емпиричното изследване е основа за разработване и приложение на специфичен инструментариум, подходи и методи за усъвършенстване на методологията за провеждане на обучението по лидерство.

Основните задачи на разработката на база на изследователския проблем, цели и основна хипотеза са:

1. Извършване на литературно проучване, относно същността на лидерството, въпросите за качествата на лидера и ролята на качествата на личността и харизмата.

2. Проучване и изясняване на разликите между лидерите и мениджърите в сферата на образованието на базата на класическите виждания в теорията по този въпрос.

3. Анализ на стандартите в обучението по лидерство.

4. Провеждане на емпирично проучване по въпросите на обучението лидерство и анализ на получените резултати.

5. Създаване на методология за обучение по лидерство.

I.3. Методи, ограничения и приложимост на изследването

Методите, които са използвани в настоящото научно изследване са: анализ на основни нормативни и стратегически документи, анализ на резултати от проведени изследвания, провеждане на кабинетно проучване, разработване на анкетна карта и извършване на емпирично изследване, статистическа обработка на получените резултати и анализ съобразно образователната политика.

Ограниченията на научното изследване се свеждат до:

- изследванията се ограничават на базата на анализ на българския опит;
- ограничаване на изследването в контекста на съществуващи стандарти за обучения по лидерство;
- анализирана е системата на средното образование, като основа за разработваната методология.

Приложимост. Основните резултати от разработването на този изследователски проблем могат да намерят конкретно практическо приложение за подобряване на процесите по обучение и изграждане на съвременните лидери в сферата на образованието спрямо различните роли на участниците. Разработваната методология може да намери конкретно практическо приложение при провежданите обучения по лидерство за подобряване на качеството на образователния процес и изграждането на лидерски умения. По този начин програмите за обучение по лидерство ще постигнат по-високи резултати. От друга страна методологията може да намери практическо приложение при придобиване на лидерски умения от учителите и тяхното използване в работата с учениците. Резултатите от разработения дисертационен труд могат да бъдат адаптирани и по отношение на други системи и области на социално-икономическия живот.

I.4. Основни литературни и информационни източници

При разработването на научното изследване в настоящия дисертационен труд са използвани следните групи литературни източници:

- Нормативни документи в областта на образованието и образователните политики;
- Стратегически документи, свързани с визията за развитие на образователната система;

- Анализ на трудове на водещи автори по основните въпроси на научното изследване, както и по отношение използвана терминология и понятиен апарат;
- Данни от специализирано анкетно проучване по въпросите на обученията по лидерство, което е основа за предложената методология в дисертационния труд.

Използваните литературни източници включват общо 120 източника, а именно: 33 източника на български език, 30 източника - книги и статии на английски език, както и около 57 източника на статии, експертни анализи, достъпени онлайн. В процеса на разработка на изследователския проблем тези източници са използвани за подробно изясняване на понятийния апарат, преглед на подобни изследвания на водещи български и чуждестранни автори, както и по отношение особеностите на образователната политика и ролята на лидерството в образователния процес.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

II.1. Структура на дисертационния труд

Дисертационният труд е в общ обем от 157 страници и се състои от увод, изложение в рамките на три глави, заключение, научни и научно-приложни приноси, приложения и използвана литература. В Първа глава се разглеждат основните теоретични постановки, относно същността на лидерството, въпросите за качествата на лидерите, ролята на харизмата в този процес. Анализират се разликите между лидерите и мениджърите, както и приложимите теории за лидерството. Втора глава акцентира върху стандартите в обученията по лидерство и съвременното състояние на тези обученията. В нея се извършва сравнителен анализ на обученията по лидерство в България, като се изясняват основните значения на тези обученията. Трета глава представя методите и подходите в обучението по лидерство, както и специално внимание се отделя на изясняване възможностите за създаване на иновативна методология за тези обученията с детайлно представяне на нейната структура и съдържание. Към всяка от главите са формулирани конкретни изводи. В заключението на дисертационния труд се обобщават получените резултати.

II.2. Съдържание на дисертационния труд

В Първа глава „Основни параметри в теорията на лидерството и елементи на обучението“ се разглеждат въпросите за същността и параметрите на лидерството. Както се посочва в дисертационния труд, темата за лидерството става все по-актуална през последните години, като това определя и интереса за изучаване на неговата същност, измерения и характеристики. В изследваната литература по повод разработването на изследователския проблем се забелязва, че съществуват множество определения на това понятие, които са разгледани и анализирани. На тази основа се извършва и литературно проучване на видовете лидерство. Един от водещите световни изследователи в областта на лидерството Джеймс Бърнс (Burns, 1978) въвежда в теорията и практиката двата вида лидерство, а именно „транзакционното, при което лидерите се фокусират върху връзката между лидер и последовател, и трансформационното лидерство, при което лидерите се фокусират върху вярванията, нуждите и ценности на техните последователи. Според същия автор „трансформационното лидерство възниква, когато едно или повече лица се ангажират с други по такъв начин, че лидерите и последователите се издигат един друг до по-високи нива на мотивация и морал. Тайната на трансформирането на лидерството и моралната и практическа тема на тази работа е това, че хората могат да бъдат издигнати до по-добро себе си“. Максуел (2005) счита, че успехите и провалите са дължат на лидерите, като в своите произведения широко описва лидерите и дава тяхна възможна класификация, въз основа на определени от него „нива“ (позиция, позволение, продукция и др.). Бланчард и Зигарми (2011) развиват въпросите за увеличаване ефективността, чрез ситуационно лидерство, като дефинират четири стила: директивен; коучинг; подкрепящ и делегиращ. По въпросите за същността на лидерството пишат също Дулиани и Кърсън (2003), които са привърженици на разбирането, че всички лидери се влияят от хората, пред които се прекланят както и, че решаващо за всеки лидер е умението да си изгради свой собствен подход, използвайки опита на личния си живот.

Други водещи изследователи като Грийн, Хасан, Имелт, Маркс и Мейлърнд (2007) обръщат внимание върху практическите ползи от изграждането на глобални лидери, а именно при анализ на глобалните пазари и необходимостта от изграждането на ръководители в глобалните организации. Те представят подробно своя широк

управленски опит, като ръководители на световни организации и споделят съществени проблеми, свързани с наемането и развитието на персонала. Всяка организация има предварително поставени цели пред своето развитие, а лидерството като начин на ръководство има пряко значение за резултата.

В първата глава са поставени въпроси, относно качествата на лидерите, което е от съществено значение за образователната теория и практика. Самото поведение на лидера е насочено към изграждане на модел за подражание, показващ целеустременост, непоколебимост и характер при реализиране на постоянните дейности и постигане на стратегическите цели, от който модел останалата част от групата се влияе и стреми да поддържа.

Качествата на лидера, като подход към ролята се разглеждат от Танева (2019), която откроява елементите на лидерския процес, разгледани във взаимодействие и последователност на действията, които потвърждават или отхвърлят съответната лидерска матрица. Лидерството като процес се представя, посредством: „(1) Дефинират темата, която поставя във връзка елементите на процеса: (2) личността на водещия, (3) групата, спрямо която се явява водещ; (4) характеристиките на непосредствената ситуация, валидна за континуума водещ-водени/лидер-последователи; (5) общият контекст, (6) етапите на взаимодействието с характерните за всеки то тях специфики на подхода, (7) проследява се взаимодействието на тези елементи в процес, за който ясно се обособяват етапи на началото, развитието и неговия край“. Тук прави впечатление значението, което се отделя на ситуацията за проявление на специфичните качества на лидера. С оглед обекта и предмета на изследване може да се счита, че лидерските качества намират пряко проявление в зависимост от характеристиките на конкретна ситуация, като по този начин лидерите проявяват специфичен стил на поведение. В тази връзка много автори създават различни концепции за ролята на лидера.

С важно значение за целите на настоящото изследване е ролята на харизмата. С оглед на целите на настоящото изследване „харизмата“ се възприема, като една от водещите черти на лидерите. Това разбиране се подкрепя и от наличието на изследвания в областта на политическото лидерство, където ролята на „водачите“ е ключова. В свое изследване Узунов (2007) определя, че „феноменът лидерство предполага комплексен подход поради своята сложност и недостатъчната степен на

концептуализация от гледна точка на класическия политологически анализ и социологията“.

Съществуват и множество теории, по отношение на харизмата. В тази връзка Желева посочва, че „харизмата – това е власт, построена въз основа на личностните качества и особености“. Сериозни анализи в тази посока се срещат и в трудовете на Танева (2005) по отношение управлението извън господството, виждането за лидерството като теория, особеностите на лидерски потенциал, техниките за изграждане на лидерски отношения и др.

Въпросът за харизмата като ключово качество за лидерска изява предполага различни не само интерпретации, но дори концептуално различни тези. Въпреки, че лидерството лесно се асоциира с харизматичността, в литературата съществува род публикации, които разглеждат харизматичността по-скоро като умение за излъчване отколкото за специфична характеристика на личността. С други думи, този подход кореспондира на дефиницията за лидерство, която е възприета като концептуална рамка в настоящия дисертационен труд. Това е виждането за лидерството като взаимодействие между личност във водеща позиция, спрямо група, структурирана като последователи в рамките на дадена ситуация за решаване на проблем на групата. (Танева, 2005). В този труд е отделено специално внимание на значението на харизмата в даден лидерски процес. Доколкото представлява специфичен талант, то тези, които имат подобно излъчване, това дава предимство в началото на лидерския процес или в кризисни ситуации, когато доверието в лидера се предизвиква от личното му обаяние и се превръща в основание да бъде следван.

В разработката се отделя внимание и на разликата между лидерите и мениджърите. Този въпрос е съществен от управленска гледна точка, защото директорите на училища следва да имат освен педагогически стаж и значителни допълнителни умения и компетентности в сферата на лидерството и управлението, доказвани с различни елементи от портфолиото на всеки от тях. Независимо от вида на организацията съществен остава въпроса може ли да съществуват (и колко дълго във времето) лидери с ниска професионална компетентност. В практиката съществуват много примери за това, колко трудно е да се придобие лидерство при липсата на компетентност. Една от възможните причини в тази посока е отказа във времето на хората да следват поведението на лидер, който има ниска компетентност. Развитието и

придобиването на нови компетенции, характеристики и развитието на качества следва да е една от първостепенните задачи на лидерите. Поради тези причини той може да бъде характеризирани, като голям мотивиращ фактор за всяка организация. В дисертационния труд се подкрепя разбирането, че развитието на собствените качества и компетенции позволяват на лидера да развие сферите си на влияние. Теоретичният анализ в първа глава завършва със систематизиране на теориите за лидерството.

В резултат на извършените проучвания и анализи в първата глава на дисертационния труд са формулирани следните изводи:

- Въпреки отсъствието на единно мнение за същността на лидерството в настоящото изследване основно се възприема, че неговата същност се проявява във въздействието върху хората, водещо до постигането на по-високи резултати в сферата на обществено-икономическо развитие;
- Съществено значение заема въпроса за качествата на лидерите, като тяхното изучаване помага за формирането на целенасочени действия за развитие на тези качества на личността;
- Харизмата заема специално място в теориите за лидерството, като е необходимо полагане на усилия за насочването на това качество за влияние върху хората в положителна и градивна посока;
- Изследванията показват, че между функциите на мениджъра и лидера съществуват определени различия, които е необходимо да предполагат приложението на различни подходи за управление на процесите в организациите;
- Съществена е ролята на процеса по обучение на лидерите. Неговото правилно провеждане е от съществено значение за постигането на високи резултати.

Във втора глава **„Поява и развитие на обученията по лидерство в България“** се разглеждат в детайли стандартите в обучението по лидерство. Извършените анализи показват, че развитието на образователната система зависи в много голяма степен от провежданите държавни образователни политики. Те се задават от приложимата стратегическа рамка, законова и подзаконова нормативна база, както и от институциите, които са преки участници в реализацията на тези политики. Те са ангажирани и с измерване и оценка на ползата за общественото развитие от тях. Основен стратегически документ в тази посока е Стратегическата рамка за развитието на образованието,

обучението и ученето в Република България (2021 - 2030). В Цел 3.2. Развитие на компетентностите в съответствие с променящата се роля на учителя се посочват няколко съществени механизма, като тези, които имат пряко отношение към тематиката на настоящия дисертационен труд са:

- „Актуализиране на професионалните профили на педагогическите специалисти и включването в тях на ключовите компетентности на XXI век и въвеждане на компетентностен модел при подбор на учители;
- Усъвършенстване на квалификационните програми във висшите училища, насочени към формиране на интердисциплинарни професионални компетентности на учителите;
- Обучения в реална работна среда на учителите по професионална подготовка;
- Изработване и прилагане на система за проследимост на придобитите квалификации и на необходимостта от продължаваща квалификация на педагогическите специалисти;
- Насърчаване на обучението и ангажираността на педагогическите специалисти през целия живот за продължаващо професионално развитие;
- Разширяване на възможностите за квалификацията на педагогически специалисти без откъсване от работа;
- Насоченост при подготовката на педагогическите специалисти към прилагане на компетентностния подход и на ценностно-ориентиран подход в образователния процес и др.“;

Аспектите в провежданата държавна образователна политика показват все по-силната роля на провежданите допълнителни обучения на педагогическите специалисти от системата в контекста на ученето през целия живот и повишаване качеството на образователния процес. Обученията по лидерство са едни от тези форми, като превръщането им в ефективен инструмент за целенасочено влияние по отношение изграждането на лидерски качества е важна стратегическа задача.

В научната литература и практиката на провеждане на обучения по лидерство не съществува единно мнение, относно дефинираните и прилагани стандарти за обучение. Проучванията показват, че в повечето случаи отделните изследователи коментират и

акцентират върху принципи, конкретни модели в съдържателни аспекти на обученията по лидерство.

По въпросите, свързани с анализираната тематика се срещат публикации на Day, Parsons, Welsh и Harris (2002), които реферират към въпросите за подобрене на лидерството. В друго изследване на Burbach, Matkin и Fritz (2004) се акцентира върху преподаването на критично мислене във въвеждащ курс по лидерство, използващ стратегии за активно учене. Авторите посочват, че „проучването е проведено, за да се определи дали курсът за лидерство в колежа за въвеждащо ниво, който насърчава активното учене, повишава уменията за критично мислене. Извършена е предварителна и последваща оценка на уменията за критично мислене с помощта на Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal“. В контекста на настоящото изследване е важно да се посочи значимостта на темите и казусите, свързани с критичното мислене в програмите за обучение по лидерство. В тази връзка елемент от конкретен стандарт за обучение следва да бъде заложеното съдържание, провокирано и изискващо критично мислене на обучаваните.

Заслужават внимание и резултатите от изследването на Schwartz, Mary K., Ed.; Axtman, Kristin M., Ed.; Freeman, Frank H., Ed. (1998), които дават описания на оригинални учебни планове и програми за курсове по лидерство. Според авторите „описанията могат да се използват от преподаватели, ръководители на студентски дейности и други, които проектират и предоставят курсове и програми за развитие на лидерство“. Подобни разработки могат да се възприемат като форма на стандартизация на обученията по лидерство на базата на световния опит.

За реализиране целите на настоящия дисертационен труд са проучени съвременното състояние и тенденции в обучението по лидерство. Тук се поставя въпроса: дали нивото (първоначалната съвкупност от лидерски знания, умения и компетентности, както и лидерски качества), на което се намира всеки конкретен обучаващ се следва да определи съдържанието на провежданото обучение. В тази връзка в литературата се срещат различни „нива“ на лидерство, като нивата следва да се възприемат като надграждащи се съвкупности от лидерски качества и различни типове лидерско поведение. Анализът на основните източници показва, че водещите изследователи класифицират различните нива на лидерски качества в зависимост от компетенциите и мотивацията. Поради тези причини и с оглед целта на настоящия

дисертационен труд сериозно се поставя въпроса за приложение на компетентностен подход към обучението по лидерство. Той следва да насочва усилията в посока изграждане на високи компетенции на лидерите, така че тяхното поведение да ги позиционира във възможно по-високите нива на класификационните матрици.

Във Втора глава на дисертационния труд се извършва сравнителен анализ на обученията по лидерство на базата на емпирично проучване. То е изключително важно за постигане целите на настоящия дисертационен труд, като дава отговор на редица въпроси относно тенденциите в обучението по лидерство. В дисертационния труд се предлага специализирана анкетна карта, разработена на основата на модел на изследване, насочен към обучаващите организации. Въпросите в нея имат отношение към няколко основни области на анализа, а именно:

- Приложение на методи и техники за установяване началните знания, умения и компетенции на обучаваните;
- Представяне на съдържанието в съответствие с необходимостта на целевата група, което създава предпоставки за динамизиране и параметризиране на разглежданите теми;
- Използване на специфична учебна система, която отговаря на компетенциите на обучаваната група в съответствие със съвременните образователни политики за развиване на дигиталните и други умения;
- Динамично представяне на съдържанието, чрез което се извършва обучението на педагогическите специалисти с оглед техните управленски умения или умения за взаимодействие с другите по повод постигането на обща цел;
- Приложение на инструментариум за оценка на резултатите и регистриране на обратната връзка от обучаваната целева група.

В тази част на разработката е включен и анализ на резултатите от проведеното емпирично проучване на базата на разработената анкетна карта, и е отчетено значението на обученията по лидерство.

В резултат от извършеното проучване и анализ във втората глава са постигнати резултати в следните посоки:

- Съществуват определени световни стандарти за обучението по лидерство, които могат да се възприемат, като правила, методология и добри практики, адаптирани

в тези процеси. До голяма степен приложението на съответни стандарти е свързано с идентифицирането и характеризиранието на съответните типове лидерско поведение, като по този въпрос водещи изследователи застъпват различни тези. Анализът в тази част дава основание да се проучи връзката и зависимостта на стандартите за обучение по лидерство, както и съответната методология и подход за изграждане на определен (приеман като задължителен) набор от качества на лидерите.

- На пазара на образователни услуги в частта за провежданите обучения по лидерство съществува известна единност в профила на съдържанието на предлаганите курсове. Това може да се възприема от една страна като положителен момент, защото дава възможност за извършване на съпоставки и сравнителен анализ, както от гледна точка на предлаганото качество и крайни резултати, така и от гледна точка практическата приложимост на постигнатото от обучаваните. От друга страна наличието на конкуренция е важен гарант за включването в предлаганите обучения на последните теоретични постижения в областта на лидерството, както и на разнообразен иновативен инструментариум за постигането на по-високи резултати в различните сегменти на политиките в сферата на образованието.

- Направените проучвания и анализи показват, че начинът, по който се преподава обаче (самата методология), както и верификацията на постигнатите резултати е в повечето случаи недостъпна за публично изследване. Това налага и изисква приложението на много по-задълбочени интервюта и проучване сред представителите на обучителните организации, относно изследване структурата и най-вече съдържанието на предлаганите и реализирани обучения.

- Елемент на такъв тип проучване е проведеното в дисертационния труд емпирично анкетно проучване по въпросите на обученията по лидерство. Данните от него са регистрирани, чрез онлайн анкета сред обучителните организации. Направен е анализ на базата на едномерните разпределения в рамките на статистическите натрупвания и зависимости. На тази основа се открояват основните прилики в прилаганите методи, както и съществуващите добри практики.

В Трета глава „**Изследване на методологията и моделиране на обученията по лидерство**“ се представят методите и подходите в обучението по лидерство на базата на кабинетно проучване. С най-голямо значение за разработката са разгледаните

възможности за създаване на иновативна методология за обучение по лидерство, като причините за нейното разработване са продиктувани от водещите цели и задачи на настоящия дисертационен труд. На основата на разбирането за лидерството като начин на осъществяване на дейността, в която валидната цел, която поставя във взаимодействие личност в лидерска роля с общност, която се структурира като последователи в рамките на дадена ситуация за постигане на положителна промяна за всеки елемент от този процес, се търсят такива профили на обученията по лидерство в сферата на политиките за образование, че добавената стойност на тези тренинги да постига подобрене участието на директорите на училища и други участници в образователния процес във всеки етап на неговото битие. От формирането на стратегия за развитието на дадено учебно заведение, през плановете за реализацията, и предварителната оценка на подхода до умението да се интегрират различните заинтересовани страни в едно полезно и целенасочено взаимодействие и постигане на подобрене във всеки елемент на един образователен процес. С други думи, ролята на обученията по лидерство за директори и специалисти в сферата на образованието се разглежда като дейност, непосредствено важна и въздействаща върху съдържанието и посоката на политиките за образование. Те надграждат умения, свързани с представата за конструиране и изпълнение на ролята на ръководителите в тази сфера и намирането на начини за постигане на успех независимо от разнообразните дефицити в средата. По-конкретно, основанията за разработваната методология се свеждат до следното:

- от направените проучвания и анализ е видно, че методиките по които се извършват обученията обикновено не са публично достъпни, което затруднява техния анализ;
- съвременните предизвикателства пред образователната система изискват приложение на иновативни методи, техники и подходи за представяне на съдържанието, както и за участие на обучавания в процесите;
- силната дигитализация в последните няколко години (особено след кризата с Covid 19) активира множество нови възможности за представяне на съдържание, като считаме, че тяхното интегриране в процеса на лидерско обучение ще повиши интереса към подобен вид обучения и ще доведе до по-висока ефективност.

Предложената **методология** за обучение по лидерство следва да се възприема като съвкупност от методи и тяхната взаимосвързаност за постигане на крайните цели на

обучението по лидерство. Разработването на конкретните подходи, които са части на предлаганата методология се основава на основните няколко групи въпроси, които са елементи на анализа, посочени по-горе в дисертационния труд, а именно:

- Приложението на методи и техники за установяване началните знания, умения и компетенции на обучаваните;
- Представяне на съдържанието в съответствие с необходимостта на целевата група, което създава предпоставки за динамизиране и параметризиране на разглежданите теми;
- Използване на специфична обучителна система, която отговаря на компетенциите на обучаваната група в съответствие със съвременните образователни политики за развиване на дигиталните умения;
- Динамично представяне на съдържанието, чрез което се извършва обучението на педагогическите специалисти;
- Приложение на инструментариум за оценка на резултатите и регистриране на обратната връзка от обучаваната целева група.

С оглед обекта и предмета на настоящия дисертационен труд и неговата цел се предлага иновативната методология за обучение по лидерство да включва следната съвкупност от подходи:

- Подход 1. Начално състояние и дефиниране на индикатори за постигнат резултат;
- Подход 2. Динамично представяне на съдържанието на обучението;
- Подход 3. Избор, адаптиране и използване на обучителна система;
- Подход 4. Динамично представяне на съдържанието с изкуствен интелект, виртуална реалност (VR) и добавена реалност (AR);
- Подход 5. Оценка на резултатите за постигнат резултат и обратна връзка.

В резултат на извършените проучвания, анализи и разработки в тази част на дисертационния труд могат да бъдат формулирани следните изводи:

- На основата на направените изводи от проведеното емпирично изследване е предложена иновативна методология за обучение по лидерство, която се състои от пет основни подхода;

- Първият предложен подход цели установяване на началното състояние и дефиниране на индикатори за постигнат резултат. Този подход следва да определи базовите знания, умения и компетенции на целевата група за обучение, както и основните индикатори за постигнат резултат от обучението;
- Вторият предложен подход извършва динамично представяне на съдържанието на обучението. Тук основен акцент се поставя върху иновативните, нови и различни начини за представяне на съдържание;
- Третият подход е предназначен за избор, адаптиране и използване на обучителна система. Този подход обръща внимание на някои от основните характеристики на обучителните системи и приложението им при обучения по лидерство;
- Четвъртият подход е за динамично представяне на съдържанието с изкуствен интелект, виртуална реалност (VR) и добавена реалност (AR) в процесите по извършване на обучения по лидерство;
- Последният подход в състава на предложената методология е насочен към оценка на резултатите за постигнат резултат и обратна връзка.

III. Основни изводи от дисертационния труд

В резултат от разработването на дисертационния труд и анализа на въпросите, свързани с лидерството и обучението по лидерство се открие актуалността и интереса към тази тематика, както и опита на обучителните институции в страната. От друга страна важно място в този процес намира развитието на дигитализацията и нейната роля в образователния процес. Това поражда необходимостта от подобни анализи и разработки в посока използване на съвременни методи за обучение и тренинг на ръководителите и в частност създаване на иновативни методологии за провеждане на обучения по лидерство при отчитане на последните технологични новости и потребностите на обучаваните директори и други участници в политиките за образование. Разработването на изследователския проблем, в настоящия дисертационен труд дава възможност за следните обобщения:

- На основата на литературно проучване, както и анализ на образователните политики са очертани същността и особеностите на лидерството, които са свързани с адаптиране на обучителния процес в съответствие с потребностите на обучаваните;
- Изследвана е действащата практика, свързана с начините, компонентите, методиките и механизмите за провеждане на обучения по лидерство, с което се установяват използваните понастоящем методи и структурата на този тип обучения;
- Изяснено е значението на качествата на лидерите от гледна точка на създаването на целенасочени действия за развитие на тези качества. Обученията са една от формите за развитие на тези личностни качества и от тяхната ефективност до голяма степен зависи изграждането на лидерите;
- Съществен елемент от качествата на лидера е притежаваната харизма. В дисертационния труд е представена харизмата, като водещо качество за влияние върху хората в положителна посока;
- Проучени са стандартите за обучения по лидерство, както и прилаганите препоръчителни подходи, методи и добри практики при този вид обучения, като основа за подобрене на процесите на изграждане на съвременните лидери;
- В сравнителен план бе проучен опита на някои от основните организации и институции, които провеждат обучения по лидерство, като на тази основа са очертани някои положителни и отрицателни страни, както и възможности за подобрения;
- Проведено е емпирично проучване по въпросите на обучението по лидерство, като е направен анализ на получените резултати от него;
- Предложена е цялостна иновативна методология за обучение по лидерство, състояща се от пет взаимосвързани подхода. Първият подход има за цел да установи началното състояние и да спомогне дефинирането на индикатори за постигнат резултат. Този първи елемент на методиката подпомага определянето на базовите знания, умения и компетенции на целевата група за обучение. Вторият предложен подход предлага възможности за динамично представяне на съдържанието на обучението, с особен акцент върху иновативните подходи за представяне на съдържание. Третият подход репрезентира избора, приспособяването и използването на различни варианти на обучителни системи. При него се обръща внимание на основните параметри на обучителните системи и приложението им при обучения по

лидерство. Четвъртият подход е за динамично представяне на съдържанието с изкуствен интелект, виртуална реалност и добавена реалност. Последният подход е насочен към оценка на резултатите за постигнат резултат и обратна връзка.

- В дисертационния труд е представено подробно описание на всеки от предложените подходи, на базата на възможностите за включване в обучението на съвременни технологии и решения в областта на изкуствения интелект, виртуалната и добавена реалност;

Реализирането на изследването представено, чрез дисертационния труд показва, че основната цел на дисертационния труд, свързана със създаването на методология за обучението по лидерство на основата на анализ на българския опит и световните стандарти е постигната. Постигнати са и съответните подцели на изследването, задачите са реализирани, а основната хипотеза е потвърдена. Получените резултати от научното изследване могат успешно да бъдат прилагани при провеждане на обучения по лидерство и за изграждане на лидерски умения и компетенции.

По същество, така направените изводи за постигнати цели и задачи на дисертационния труд реферират към множество елементи от самите политики в сферата на образованието. На базата на анализа на нормативната среда и произтичащите от това нови отговорности и възможности за разнообразен подход от страна на директорите на училищата става ясно, че начинът на изпълнение на тази роля е от ключово значение за резултата на самите образователни институции. Ясно е, че в рамките на константни параметри на средата, при относително типични дефицити, в които функционира всяко учебно заведение, наблюдаваните различия в представянето е до голяма степен зависимо от управленските умения на директорите и техния капацитет да консолидират заинтересованите страни в една хармонична и добре взаимодействаща общност за постигане на безусловната общовалидна цел, а именно качество на образованието за всеки ученик. Това е рамката, в която се откроява значението на обученията по лидерство за ръководители в сферата на образованието. Тяхната роля не е мода или един от много тренинги на отделни умения в компетентности за директорите. Формирането на лидерски подход към осъществяване на ролята на ръководител на образователна институция се отнася непосредствено към управленския капацитет на директорите като водещи в управленските екипи и в тяхното взаимодействие с всички заинтересовани страни. Предметът на настоящия дисертационен труд, неговите цели и

задачи се постигат не само чрез обективизираните изводи на базата на направените проучвания за докторантското изследване, но също така изложението в своята цялост засяга по много начини всеки елемент в процеса на управление на училищата и различни аспекти на самите политики за образованието, които се явяват рамката, към която реферира дисертацията и като философия на своето търсене и като непосредствени резултати.

IV. Научни и научно-приложни приноси

На основата на разработения дисертационен труд и резултатите от него могат да се формулират приноси със собствено научен и научно-приложен характер.

1. На основата на извършеното литературно проучване по разработвания изследователски проблем, характеристиките на лидерството и особеностите на обучението по лидерство в сферата на политиките за образование са специфично изяснени използваните понятия и е обоснована необходимостта от създаване на профилирани обучения по лидерство в различните сфери на дейност като научен проблем в теорията на лидерството.
2. Моделът на изследване в рамките на концепцията на дисертационния труд и проведеното емпирично анкетно проучване за обучението по лидерство в сферата на образованието в България са основа за открит методологически дефицит в обученията и е конструиран профил за специализирани обучения в сферата на политиките за образование.
3. Изследването на съществуващите практики на обучения в България спрямо съществуващите световни стандарти в обученията по лидерство открито отклонение от развитието в тази материя както в темите, така и в подходите към обученията от гледна точка на потребностите на заинтересованите страни, както и определени дефицити в предлагането, което се явява принос с научно-приложен характер спрямо статуса на практическото лидерство в страната ни.
4. Научно-приложен принос в сферата на методологията на обученията по лидерство: Той се състои в създаване на профил за специализирани обучения в сферата на политиките за образование и аргументи за неговото основание на базата на пет стъпки в подхода към обученията.

V.Списък на публикациите по темата на дисертационния труд

1. Панчева, Т., (2022) *Предизвикателства пред обучението по лидерство*, Списание „Икономически и социални алтернативи“, бр. 4 / 2022, стр. 90-99, DOI: <https://doi.org/10.37075/ISA.2022.4.07>

2. Pancheva, T., (2021) *Empirical Study of Leadership Training*, 11-TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON APPLICATION OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY AND STATISTICS IN ECONOMY AND EDUCATION (ICAICTSEE – 2021) November 25 – 26 th, 2021, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria, pp. 435-438, <https://icaictsee.unwe.bg/past-conferences/ICAICTSEE-2021.pdf>

3. Pancheva, T., (2021) *Trends in Leadership Training in Bulgaria*, 11-TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON APPLICATION OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY AND STATISTICS IN ECONOMY AND EDUCATION (ICAICTSEE – 2021) November 25 – 26 th, 2021, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria, pp. 469-472, <https://icaictsee.unwe.bg/past-conferences/ICAICTSEE-2021.pdf>

4. Панчева, Т., (2023) *Училището и неговата среда: възможности на директора да бъде лидер*, Седма международна научна конференция по публична администрация на тема: Кризи в стратегическото управление днес – ОТ ЛОКАЛИЗЪМ ДО ДЕТЕРИТОРИАЛИЗАЦИЯ, 26 Октомври 2023 г. – доклад под печат.