

СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ
„СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“
Факултет по педагогика



SOFIA UNIVERSITY
"ST. KLIMENT OHRIDSKI"
Faculty of Education

Катедра „Дидактика“

Христия Тукидиду

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертация на тема:

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

за присъждане на образователната и научна степен „доктор“
по професионално направление 1.2. Педагогика (Образователен мениджмънт)

София, 2017

Дисертационният труд съдържа 256 страници и е структуриран в увод, пет глави, заключение, библиография от 292 източника на латиница и 5 приложения. Дисертацията включва 3 фигури, 21 таблици и 5 графики.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита на 14.02.2017 г. от катедра „Дидактика” към Факултета по педагогика на Софийски университет „Св. Климент Охридски”, в която авторът е зачислен като докторант на самостоятелна подготовка с обучение на английски език (10.2013 – 10.2016 г.). с научен ръководител доц. д-р Росица Симеонова.

Публичната защитата на дисертационния труд ще се състои на 9.06.2017 г. от часа в

Материалите за защитата са на разположение в кабинет 56 на Факултета по педагогика.

СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД / 5

ПЪРВА ГЛАВА. ОБРАЗОВАТЕЛНАТА СИСТЕМА И УЧИЛИЩНИЯТ ДИРЕКТОР В КИПЪР / 9

1. Въведение / 9
2. Основни принципи / 10
3. Цели и задачи / 10
4. Приоритети на кипърското образование / 11
5. Структура на образователната система / 13
6. Органи за управление на образователната система / 15
7. Оценяване и кариерно развитие на учителите / 17
8. Квалификация и подбор на директорите на училища / 24
9. Задължения и отговорности на директора на начално училище / 27
10. Ролята на директорите в образователната система на Кипър / 32
11. Необходимост от промяна / 35

ВТОРА ГЛАВА. УЧИЛИЩНИЯТ ДИРЕКТОР КАТО ЕФЕКТИВЕН ЛИДЕР (анализ на научната литература) / 39

1. Въведение / 39
2. Дефиниране на лидерството / 43
3. Различия между лидерство и мениджмънт / 46
4. Характеристики на ефективното лидерство / 47
5. Характеристики на ефективното училище / 55
6. Доказателства, че директорите подпомагат ефективността на своите училища / 63
7. Водещата роля на кипърския директор в ефективното училище / 66
8. Проучване на характеристиките на ефективния директор / 68
 - 8.1. Визия / 69
 - 8.2. Комуникация и споделени цели / 70
 - 8.3. Овластяване / 73
 - 8.4. Ръководство и управление на персонала / 77

8.5 Включване на родителите / 81

ТРЕТА ГЛАВА. МЕТОДОЛОГИЯ НА ЕМПИРИЧНОТО

ИЗСЛЕДВАНЕ / 87

1. Въведение / 87
2. Методи на изследването / 88
3. Извадка на изследването / 89
4. Събиране на данни / 95
 - 4.1. Проучване на литературата / 96
 - 4.2. Въпросници / 96
 - 4.3. Интервю / 104
5. Осигуряване на надеждност и валидност на данните / 107
6. Статистически и качествен анализ / 111

ЧЕТВЪРТА. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ЕМПИРИЧНОТО

ИЗСЛЕДВАНЕ / 113

1. Анализ на резултатите от въпросниците / 113
 - 1.1. Анализ на надеждността / 113
 - 1.2. Анализ на резултатите за изследователски въпрос № 1 / 115
 - 1.3. Анализ на резултатите за изследователски въпрос № 2 / 133
2. Анализ на резултатите от интервютата / 137
3. Обсъждане на емпиричните резултати / 167
 - 3.1. Резюме на изследването / 167
 - 3.2. Обобщение на резултатите / 168

ПЕТА ГЛАВА. НАСОКИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ И РАЗВИТИЕ / 204

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / 209

БИБЛИОГРАФИЯ / 211

ПРИЛОЖЕНИЯ

- Приложение 1. Писмо до директорите / 238
- Приложение 2. Въпросник за учители / 239
- Приложение 3. Въпросник за директори / 247
- Приложение 4. Въпросник за родители / 255
- Приложение 5. Въпроси за интервюто с учители и директори / 256

УВОД

1. ВЪВЕДЕНИЕ В ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИЯ ПРОБЛЕМ

Очакванията и изискванията към ефективното училищно лидерство са големи. Комплексните и вечно променящи се предизвикателства, пред които се изправят образователните институции в последните десетилетия, поставят въпроса за образователното лидерство в множество изследвания в международен план, защото, макар да е широко прието, че качеството на преподаване има значително влияние върху нивата на мотивация и постижения на учениците, все още се дебатира дали *лидерството* е това, което определя мотивацията на учителите и качеството на преподаване в класната стая. Peter and Austin (1986, по Sallis, 1996), изследвайки характеристиките на високите постижения в образованието, стигат до заключението, че това, което всъщност има значение е лидерството. Следователно, разбирането на значението на лидерството за осигуряването на устойчиво подобряване на училището би било особено ценно.

Предходните изследвания по въпроса в значителна степен се фокусират върху специфичните характеристики на лидерството. DES (1977) проучва лидерството като концепция, която повишава качеството, работата в екип и участието във всички аспекти на училищния живот. Angus (1989) набляга на лидерството като фундаментален компонент за училищното развитие и като жизненоважен елемент от усилията за осъществяване на образователна реформа и иновации. Harris et al. (2003) подчертават, че макар образователните предизвикателства да са значителни и пътят към реформата

да е сложен, потенциалът на лидерството да повлияе върху представянето на училището остава неоспорим.

Налице са доказателства, че лидерството се очертава като ключова съставна част от ефективността на училището и на отделни негови структури (Sammons et al. 1997, Harris 1999, по Harris et al, 2003).

Концепцията и основанията за настоящото изследване се поражда в дългогодишната ми практика като учител. Опитът ми в преподаването в различни по тип начални училища в Кипър ми помогна да се фокусирам върху въпрос, който виждам като фундаментален за училищната ефективност, а именно – качеството на лидерското поведение, проявявано от училищния директор.

Избрах да се насоча към тази тема поради две основни причини.

Първата причина за ориентацията ми към темата за настоящия дисертационен труд е липсата на сериозни изследвания или цялостни проучвания, свързани с ефективното училищно лидерство в Кипър. Безспорно, новооткрития Университет на Кипър даде тласък и осигури насоки за провеждане на подобно изследване, но тази дейност е все още в начална фаза. В опита ми да допринеса за тази ориентация, аз избрах да проуча систематично областта на училищното лидерство и, по-конкретно, тези специфични характеристики, които създават ефективния училищен лидер, неизменно във връзка с особеностите на кипърската образователна система.

Втората причина е свързана с моите бъдещи стремежи. Отчитайки системата за назначаване на директорски позиции в кипърската образователна система, аз съм оптимистично настроена, че скоро ще ми бъде предложена позицията на ръководител. Солидното разбиране на лидерското поведение несъмнено ще подпомогне моята кариера като директор, от една

страна, а от друга, което е по-важно, ще донесе ползи за моите колеги и за учениците в училището, в което ще бъде назначена. В такава ситуация, моята основна цел ще бъде не просто да съм директор на училището, но да се представя като квалифициран училищен лидер, давайки най-доброто от себе си за развитието на ефективна училищна организация. Ето защо, от особена важност за мен е да придобия по-задълбочено разбиране в областта на ефективното училищно лидерство.

2. ЦЕЛ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО И ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ВЪПРОСИ

ОБЕКТ на изследване са характеристиките на ефективния ръководител.

ПРЕДМЕТ на настоящото изследване са характеристиките на ефективния директор на началното училище.

ЦЕЛ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Настоящото изследване ще се опита да идентифицира някои основни и по-маловажни характеристики на ефективния директор на началното училище по начина, по който те се възприемат в областта Пафос в Кипър от директорите, учителите и родителите. Надяваме се получените резултати и формулираните на тяхна основа препоръки да имат принос в усилията за развитие и подобрене на кипърската образователна система.

ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ВЪПРОСИ

В същината си, проблемът, който ще бъде проучван в настоящото изследване се отнася до **характеристиките на ефективния директор на начално училище**. С цел разбиране на същността на този проблем се търсят отговори на следните изследователски въпроси:

1. Кои са най-важните характеристики, които ефективният директор на начално училище трябва да притежава според учителите, директорите и родителите в областта Пафос?
2. В каква степен началните учители в Пафос считат, че директорите на техните училища притежават тези характеристики?
3. Как директорите могат да станат по-ефективни според мненията на учителите и директорите?

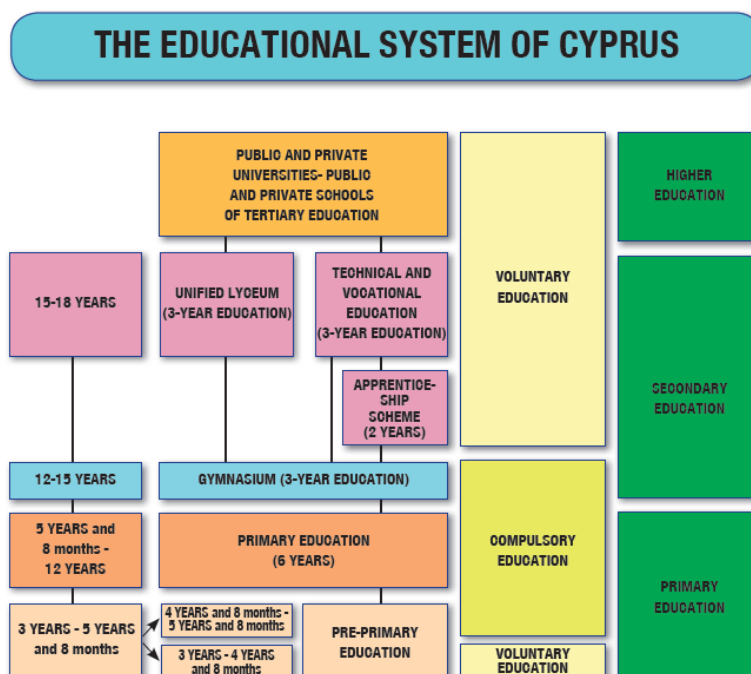
3. ЗНАЧИМОСТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

В Кипър има относително малобройна публикувана научна литература по въпросите на образованието. С изключение на изследванията на Pashiardis (1994; 1997; 1998; 2001; 2004) и Theofilides (1993) има налице ограничено познание за лидерското поведение в кипърската образователна система и, по-конкретно, за най-важните характеристики на ефективното лидерство в началното училище.

Считам, че е необходимо Министерството на образованието и директорите на училищата да повишат своето внимание към въпроса, така че по-ефективни, ефикасни и утвърдени лидерски качества да бъдат реализирани, за да се постигне по-добро представяне в училище.

Поради факта, че съществуват малко изследвания върху лидерската ефективност в Кипър се надявам, че изводите от това проучване ще бъдат от полза на училищните лидери, които са се насочили към начинания, ориентирани към качествено образование и подобряване на училищата.

ПЪРВА ГЛАВА е озаглавена „**ОБРАЗОВАТЕЛНАТА СИСТЕМА И УЧИЛИЩНИЯТ ДИРЕКТОР В КИПЪР**” и съдържа 11 параграфа. **Параграф 1** въвежда читателя в проблематиката, като обобщено представя развитието на Кипърската образователна система до настоящия ѝ вид, като в **параграф 2, 3 и 4** са представени основните **принципи, цели и задачи и приоритети** на кипърското образование. В **параграф 5** е представена структурата на образователната система на Кипър, обобщена на фигура 1. В **параграф 6** се дискутират органите за управление на образователната система в Кипър, обобщено представена на фигура 2, и техните функции. Управлението и структурата са силно централизирани.



Фигура 1. Структура на образователната система на Кипър



Фигура 2. Управленска структура на Отдела за начално образование към Министерството на образованието и културата (<http://www.moec.gov.cy/index.html>)

Параграф 7 е озаглавен „**Оценяване и кариерно развитие на учителите**“. Разгледани са нормативните основания и практиката в тази област, тъй като те трасират пътя към заемането на длъжността директор в Кипър. **Квалификацията и подбора на директорите на училища** в Кипър са дискутирани в **параграф 8** на първа глава. Изисквания за заемане на длъжността директор са:

- 1) Има бакалавърска степен по начално образование.
- 2) Има поне 15 години опит на позицията „начален учител“ – случаите на назначаване на директор с по-малко от 15 години учителски стаж са изключително редки. Обикновено, директорите имат повече от 20-25 години преподавателски опит.
- 3) Има 3 години опит на длъжност „заместник-директор“.

- 4) Сумата от оценките, дадени от инспекторите на кандидата, на последните три оценявания трябва да е по-висока от тези на останалите кандидати.
- 5) Успешно интервю с Комисията по образование, която е отговорна за всички служебни повишения в образователната система.

Горните критерии показват, че системата повишава опитни учители в длъжност „директор“, които обаче може да притежават недостатъчни професионални знания в областта на образователното лидерство и мениджмънт. В този случай, те имат нужда от подкрепа, за да ръководят своите училища. Не съществува конкретен срок за заемането на длъжността директор. Това назначение се счита за повишение и практически няма пречка позицията да се заема до пенсиониране. Директорите *се оценяват* от група инспектори, но те са информирани за точното време на посещението и не е задължително да се наблюдават техни уроци. Инспекцията има за цел да провери функционирането на училището и да оцени приноса на директора за постигане на целите и задачите на училището. Резултатите от оценяването не оказват влияние върху заплатите на педагогическите кадри, но се вземат предвид при длъжностните им повишения. Системата осигурява „първоначално обучение“ на директорите, обикновено в периода между първата и втората година от тяхното назначаване. Това обучение е задължително, реализира се веднъж седмично и е с обща продължителност 15 дни, като включва следните 15 съдържателни области от проблематиката на управлението и функционирането на училището.

Задълженията и отговорностите на директора на началното училище в Кипър са очертани в параграф 9 в 11 направления: 1) учебни планове и програми; 2) финансов контрол; 3) назначаване и освобождаване

на персонала; 4) управление на човешките ресурси; 5) поддръжка на сградния фонд; 6) дисциплина/наказания; 7) квалификация на учителите; 8) преподаване; 9) сътрудничество с други училища; 10) взаимодействие с обществото; 11) оценяване.

В параграф 10 е дискутирана **ролята на директорите в образователната система на Кипър**. Кипър има силно централизирана и монолитна образователна система, като управленските правомощия са концентрирани на национално ниво в Министерството на образованието. Ролята на директора се определя в детайли от правителството под формата на правила и регулации, отнасящи се до мениджърската страна на директорската дейност. Въпреки това, не е конкретизиран определен начин, по който директорът да ръководи своите учители (Neocleous, 1999). Може да се каже, обаче, че как директорът избира да регулира учителите и дали това негово виждане съвпада с предпочитанията на учителите, е по-важно от всяка една управленска техника. Неговите качества повлияват начина, по който хората се държат на работното място и тяхното цялостно отношение към организацията и към професията.

В параграф 11 е очертана **необходимостта от промяна** на кипърската образователна система. Три значими фактора, които увеличиха натиска върху образователната система в Кипър през последните 2 десетилетия: Оценъчният доклад на Юнеско (UNESCO, 1997), Докладът на Kazamias (2004) и присъединяването към Европейския съюз през 2004 г.

ВТОРА ГЛАВА е озаглавена **„УЧИЛИЩНИЯТ ДИРЕКТОР КАТО ЕФЕКТИВЕН ЛИДЕР (АНАЛИЗ НА НАУЧНАТА ЛИТЕРАТУРА)“**. **Параграф 1** въвежда в проблематиката. Настоящата глава има двупластова цел. Първият аспект от целта е да се фокусира върху съвременните теории за

лидерството в училищната организация и да представи кратък анализ на значимостта на ефективното лидерство в училище, както и характеристиките на ефективното училище. Вторият аспект е да селектира измежду богатата литература по темата онези изследвания, които са допринесли значително за идентифициране на жизненоважната роля на лидерството в училище и за установяването на някои основни характеристики на ефективното лидерство.

В параграф 2 са представени и дискутирани различни **дефиниции за феномена лидерството**. **В параграф 3** чрез анализ на специализираната литература са очертани **различията между лидерство и мениджмънт**. **В параграф 4** са дискутирани **характеристиките на ефективното лидерство**. Научната литература относно ефективното лидерство в училище разкрива, че *лидерството е тип поведение*, което лидерът проявява (не това кой и какъв е лидерът), което има определящо влияние върху организацията и хората, които са в нея (MacBeath and Myers, 1999; Southworth, 1998; Pashiardis, 2004; Northouse, 2004). Същевременно, други автори критикуват това становище, считайки че *лидерството всъщност се намира в характера, в личността и в ценностите на лидера*, не в някакви общи характеристики (Gunter, 2002; Greenfield and Ribbins, 1993). Тази позиция е в съответствие с откритията на Louis и Miles (1990), че всъщност най-важният фактор за подобряване на организацията е характерът на отделните личности, които са на високи управленски позиции в нея. В контекста на горните разсъждения, може да се каже, че не е от особено значение разграничаването между поведение и индивидуалност, тъй като поведението на директора е пряко свързано с неговата личност. По-важно е да се отчита като ключов фактът, че уменията, качествата и ценностите на образователния лидер са от съществено значение.

В параграф 5 е направен обзор на **характеристики на ефективното училище**, дискутирани в специализираната литература и обобщени в таблица 1.

Таблица 1. Характеристики на ефективното училище според различни изследователи

	Изследовател → Характеристика ↓	Edmonds 1979	Purkey and Smith 1982	Brookover 1986	Lezotte 1990	Baldwin 1993	Beare 1993	Zigarelli 1996	Cotton 2000
1.	Лидерство	Силно административно лидерство	Силно лидерство в учебния процес от страна на директора или друг член на персонала	Директорът активно участва в решаването на учебни въпроси	Силно лидерство в учебния процес	Ефективно лидерство в учебния процес	Добър директор, който е повече педагог, отколкото просто ръководител	Лидерство и участие на директора	Силно административно лидерство
2.	Високи очаквания	Климат на високи очаквания, в който не се позволява на нито едно дете да падне под минимално ниво на постижения	Високи очаквания към постиженията на учениците	Учителите имат високи очаквания към постиженията на учениците. Очаква се от всички ученици да учат.	Високи очаквания	Високи очаквания към учениците	Нагласа към успех, която прониква в цялото училище Вярване, че всяко дете може и иска да учи	Култура на учебни постижения	
3.	Ред и дисциплина	Атмосферата в училище е подредена, без да е ригидна, тиха, без да е подтискаща и благоприятна за обучението	Чувство за ред Добра дисциплина	Практиките за подкрепа са подходящи		Сигурна и подредена училищна среда	Поддържа се подредена и сигурна среда		Сигурна и подредена училищна среда
4.	Фокусирана мисия	Когато е необходимо, училищните ресурси се насочват от други дейности към постигане на фундаменталните цели на училището	Добре дефинирани цели и приоритети на училището		Ясна и фокусирана мисия	Ясна и фокусирана образователна мисия	Ясни цели Основната задача на учителите е да образоват Учителите насочват енергията си към ученето на учениците		Основен фокус върху ученето
5.	Проследяване на прогреса на учениците	Прогресът на учениците се проследява често чрез разнообразни инструменти за оценяване	Система за проследяване на прогреса на учениците		Често проследяване на постиженията на учениците.	Често проследяване на постиженията на учениците	Всеобхватна, систематична, регулярна програма за оценка Целите са свързани с		Често проследяване на прогреса на учениците

							учебните резултати		
6.	Позитивен подкрепящ климат			Педагогическият и административен персонал е отдаден на учениците		Позитивен училищен климат	Добро място за живот и работа за всички Атмосфера, в която учениците се чувстват сигурни да проявяват любопитство и да правят грешки	Участие и удовлетвореност сред учителите Позитивни взаимоотношения на учителите с централната училищна администрация	Подкрепящ климат в класната стая
7.	Време за постигане на учебните задачи			Набляга се на достатъчно време за поставените задачи	Максимум възможности за учене	Максимум възможност и за учене			Максимално много време за учене
8.	Участие на родителите и общността				Участие на родителите и общността	Участие на родителите и общността		Високо ниво на участие на родителите	Участие на родителите и общността
9.	Развитие на персонала		Обучение на персонала в училището			Пълноценни и програми за професионално развитие на учителите	Учителите разполагат с време за обогатяване/ развитие, рефлексия и разпускане		
10.	Основни умения	Приоритет се дава на придобиването на базисни умения от учениците				Наблягане на усвояването на базисни умения от учениците			
11.	Участие на учителите във вземането на решения Процедури по групиране на учениците Качество на педагогическия състав		Контрол на персонала върху решенията за обучение на учениците и квалификация на персонала	Подходящи процедури за групиране на учениците, с възможност за придвижване към по-висока група пренормативно в група на по-високо ниво		Участие на учителите във вземането на решения		Назначаване на качествени	Гъвкаво групиране на учениците Разнообразни учебни задачи Малки класове

	Други			Често се използват преподавателски подходи, които наблягат на екипното учене				учители	
--	-------	--	--	--	--	--	--	---------	--

Лидерството се посочва от всички изследователи като ключова отличителна черта на успешните училища. Тази теза е развита в **параграф 6 „Доказателства, че директорите подпомагат ефективността на своите училища”**. В **параграф 7** е дискутирана водещата роля на **кипърския директор в ефективното училище**

Параграф 8 се фокусира върху **проучване на характеристиките на ефективния директор**. След прегледа и анализа на съвкупността от характеристики, определяни като важни за училищния директор, тук се представят в детайли някои от тях, които се посочват като значими в повечето релевантни научни източници: *визия, комуникация и споделени цели, овластяване, ръководство и управление на персонала, включване на родителите*, създаване на училищна култура, управление на промяната, трансформиращо лидерство. Първите пет са предмет и на емпиричното проучване, представено в пета глава на труда.

В ТРЕТА ГЛАВА е представена **МЕТОДОЛОГИЯТА НА ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ**. В **параграф 2** са представени основанията за избор на **методите на изследването**, които в конкретния случай са количествени и качествени, съответно *анкетно проучване и интервю*.

В **параграф 3** е представена **извадката на емпиричното изследване**. Посочени са причините за избор на *проста случайна извадка*. *Генералната*

съвкупност на емпиричното изследване включва начални учители (около 250) и директори (25), които работят в началните училища (25) на територията на Пафос през 2015/2016 учебна година, и родители на ученици от тези училища.

А) Извадката на училищата включва 25 начални училища от градските и селски региони на Пафос.

Б) Извадка на учителите - учителите, които участваха в проучването, са подбрани на случаен принцип. От 200 въпросника, изпратени на учителите, 128 бяха върнати попълнени (64%), което може да се счита за задоволително и за осигуряващо представителност на данните. Това доказва, че осигуряването на помощ от посредник във всяко училище има положително влияние върху събирането на информацията, въпреки че се очакваше по-висок процент на участие от тази респондентска група. От учителите 71,1% са жени, а 28,9% са мъже.

В) Извадка на директорите - на директорите бяха раздадени 25 въпросника. Двадесет и един (21) от тях отговориха на въпросите (84%), като това се счита за задоволително и за осигуряващо представителност на данните. Всички директори, участващи в проучването, са на възраст 45+ години и имат преподавателски опит над 26 години.

Г) Извадка на родителите - отчитайки факта, че цялостната популация от родители във всяко училище достига около 2000 родители и това би направило анализа изключително труден, беше решено да се проучи родителското мнение като се изберат родители на ученици в пети клас (началното образование е 6 години) във всяко от 25-те училища от извадката. За всяко семейство беше осигурен само по един въпросник. Бяха раздадени двеста и петдесет (250) въпросника, като от тях бяха върнати попълнени

двеста и осем (208). Полученият процент възвращаемост от 83,2% се счита за удовлетворителен и за осигуряващ представителност.

В параграф 4, „Събиране на данни” са представени *инструментите*, с които се събират емпирични данни. За реализиране на целта на емпиричното изследване – количествено и качествено по своя характер, *бяха разработени три въпросника*, за трите групи респонденти – обект на анкетното проучване: *Въпросник за учители* (представен в Приложение 2), *Въпросник за директори* (представен в Приложение 3) и *Въпросник за родители* (представен в Приложение 4). Преди изпращането на въпросниците в училищата, беше подготвено и изпратено *писмо до директора* на всяко училище (представено в Приложение 1), избрано да участва в изследването, с молба за позволение да се осъществи анкетното проучване в съответната организация. След получаване на такова позволение, *въпросниците бяха изпратени до посредник във всяко училище* и този посредник ги раздаде на учителите и на директорите. Чрез въпросника учителите бяха свободни да представят своето разбиране за това кои са най-важните характеристики на ефективния директор в началното образование в Кипър (колона 1) и кои са най-важните характеристики на техния настоящ ръководител (колона 2). На директорите беше даден за попълване същия въпросник, както за учителите, със същите твърдения, с тази разлика, че те трябваше да попълнят само Колона 1 (Характеристики, които ефективния лидер трябва или не трябва да притежава).

Въпросниците за учители и директори обхващат следните области на дейност на образователния лидер: (а) Визия – 9 характеристики; (б) Комуникация и споделени цели – 7 характеристики; (в) Овластяване – 9 характеристики; (г) Ръководство и управление на персонала– 21

характеристики; (д) Включване на родителите – 8 характеристики, обхванати в общо 54 твърдения. Твърденията в двата въпросника са идентични, което дава възможност за реализирането на *сравнителен анализ* на мненията на учители и директори по проучваните въпроси. Всяко твърдение се оценява на базата на 5-степенна Ликертова скала както следва: 1 - Не е важно; 2 – Важно в известна степен; 3 – Важно; 4 – Много важно; 5 – Изключително важно. *Тези умения, нагласи, поведенчески модели или очаквания са базирани на анализа на релевантната научна литература в Глава 2 на настоящия труд.* Като цяло, учителите трябва да дадат мнение по 108 твърдения за двете колони общо, което им отнема приблизително 25 минути. Директорите отговарят на 54 твърдения, което им отнема приблизително 15 минути.

Въпросникът за родители (представен в Приложение 4) съдържа твърдения само за „Включването на родителите” като област на дейност на образователния лидер и важна характеристика на ефективния училищен лидер. Твърденията са общо 8 и са идентични с тези във въпросниците за учители и директори, което дава възможност за *сравнителен анализ* на получените данни от трите групи респонденти.

Въпросниците за учители и за директори бяха разпространени до избраните училища в началото на м. ноември 2015 г. и до средата на декември 2015 бяха изпратени попълнени обратно. Въпросниците за родители бяха разпространени през месец януари 2016 г. и бяха върнати попълнени до края на февруари 2016 г.

Общо шестнадесет (16) учители и шест (6) директори бяха **интервюирани** за засичане на резултатите от въпросника. Това засичане е познато като „сравнение между методите“. *Планът за интервютата* се състои от 6 отворени въпроса за учителите и 9 въпроса за директорите

(представени в Приложение 5), които са фокусирани върху темата за характеристиките на ефективния образователен лидер и характеристиките на настоящия образователен лидер в кипърското начално образование.

В параграф 5 е дискутиран въпросът за **осигуряване на надеждност и валидност на данните**. В параграф 6 е представен **статистическия и качествен анализ** на емпиричните данни. Статистическият анализ на въпросниците беше осъществен посредством софтуерния пакет „IBM SPSS 20“ (Статистически пакет за социалните науки) и чрез “Microsoft Excel Spreadsheet”. Пакетът „IBM SPSS 20“ беше използван за дескриптивния анализ. Дескриптивната статистика включва:

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

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

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

След това средните стойности на всяко твърдение от колона 1 се изваждат от средноаритметичните стойности на съответните им твърдения в колона 2. Ако несъответствието е в полза на колона 1 (характеристики на

ефективния образователен лидер), това означава, че е налице нужда от подобрене. Ако несъответствието е в полза на колона 2 (характеристики на настоящия лидер), това означава, че от гледна точка на учителите, на тази специфична характеристика е придадена по-голяма от нужната значимост от страна на техните директори. Ако няма разлика между двете колони или има разлика по-малка от 0,1 (по точковата скала), това означава, че няма нужда от подобрене и важноста, придадена на специфичната характеристика от конкретния директор е удачна. Този метод е познат като „*Метод за анализ на несъответствията*“ (Pashiardis, 1993) и се използва да се открият области, които се нуждаят от подобрене съгласно мнението на определена група. Друг важен аспект от анализа е реда на ранжиране на твърденията във всяка колона, започвайки с това, което е получило най-висока средна стойност до това, което е получило най-ниска такава. В качествения анализ на данните, интервютата бяха свалени от записите на гръцки и след това изцяло преведени на английски език. По отношение на интервютата, специално внимание е отделено на първоначалния подход и на инструкциите, давани на респондентите, както и на последващите процедури. Тъй като „нивото на транскрибиране е явно оформено от нуждите на изследването“ (Powney and Walls, 1987, с. 152) беше взето финалното решение да се запишат обобщенията на гледните точки на респондентите и да се цитират техните точни думи при нужда да се обясни, подкрепи или отхвърли дадено заключение, както и да се осветлят непроучени области от изследваните въпроси. Изследователските данни, анализът им и прегледът на научната литература подкрепят достигането до заключения и даването на препоръки/насоки за подобрене.

В ЧЕТВЪРТА ГЛАВА са представени **РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ**. Параграф 1 представя анализ на резултатите от въпросниците. *В параграф 1.1.* е представен *анализ на надеждността* по Алфа на Кронбах, обобщени в таблица 7.

Таблица 7. Анализ на надеждността на всеки от петте фактори във въпросника (области на дейност на ефективния училищен лидер)

Визия

Коефициент Алфа на Кронбах	Брой айтеми
.739	9

Комуникация и споделени цели

Коефициент Алфа на Кронбах	Брой айтеми
.718	7

Овластяване

Коефициент Алфа на Кронбах	Брой айтеми
.754	9

Ръководство и управление на персонала

Коефициент Алфа на Кронбах	Брой айтеми
.832	21

Включване на родителите

Коефициент Алфа на Кронбах	Брой айтеми
.850	8

Параграф 1.2. е озаглавен „*Анализ на резултатите за изследователски въпрос № 1*” - Кой са най-важните характеристики, които ефективният директор на начално училище трябва да притежава според учителите, директорите и родителите в областта Пафос? В таблица 8 е обобщена дисперсията на данните от трите въпросника за директори, учители и родители.

Таблица 8. Дисперсия на данните

Твърдения, получили средна стойност (М) между	Брой твърдения във всяка група респонденти					
	Директори		Учители		Родители	
	Твърде- ния	%	Твърдения	%	Твърдения	%
4.5-5	7	14.81	17	31.48	7	87.5
4-4.49	21	38.89	24	44.44	1	12.5
3.5-3.99	15	27.79	10	18.52	0	0
3-3.49	8	14.81	3	5.56	0	0
2.5-2.99	2	3.70	0	0	0	0
2-2.49	0	0	0	0	0	0
1.5-1.99	0	0	0	0	0	0
1-1.49	0	0	0	0	0	0
Общо	54	100	54	100	8	100

В таблица 9 са обобщени данните за значимостта на всяка от петте области на ефективния училищен лидер.

Таблица 9. Значимост на всяка от петте области на дейност според учители и директори

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

Таблица 10. Статистика по групи

Категория	Учители/ директори	Брой (N)	Средна стойност (M)	Стандартно отклонение	Средно значение на ст. грешка
Визия	Учители	128	4.2684	.30475	.02694
	Директори	21	4.7052	.28631	.06248
Комуникация и споделени цели	Учители	128	4.5676	.27983	.02473
	Директори	21	4.6052	.26377	.05756
Овластяване	Учители	128	4.4722	.29038	.02567
	Директори	21	3.8462	.30345	.06622
Управление на човешките ресурси	Учители	128	3.9116	.29774	.02632
	Директори	21	4.3252	.30161	.06582
Включване на родителите	Учители	128	3.7067	.29167	.02578
	Директори	21	3.5795	.29573	.06453

Значимостта на петте области на ефективния училищен лидер по групи респонденти е обобщена в таблица 10. Тест за сравнение на средните

стойности на независимите извадки от учители и директори (t-тест) беше проведен за всеки от петте фактори, данните от които са представени в таблица 11.

Таблица 11. Тест на независимите извадки (учители и директори)

	Т-тест за равенство на средните стойности (M)						
	t	Степен на свобода df	Значимост. (двустранна) Sig. (2-tailed)	Разлика между средните стойности	Разлика между ст. грешка	95% Интервал на увереност на разликите	
						Нисък	Висок
Визия	-6.137	147	.000	-.43680	.07117	-.57746	-.29614
Комуникация и споделени цели	-.576	147	.565	-.03766	.06538	-.16687	.09155
Овластяване	9.100	147	.000	.62600	.06879	.49005	.76195
Управление на човешките ресурси	-5.890	147	.000	-.41360	.07022	-.55238	-.27482
Привличане/участие на родителите	1.849	147	.067	.12719	.06880	-.00877	.26316

От резултатите представени в таблици 9, 10 и 11 може да се заключи, че гледните точки на учителите и на директорите в област Пафос по отношение на най-важните характеристики на директорите на началното училище, са близки в значителна степен. Същевременно, тези представи се доближават и до изказаните в международната научна литература мнения и изследователски резултати.

В Таблицы 12-16 са обобщени данните за *значимостта на отделните характеристики в петте области на дейност на училищния лидер* по изследователски въпрос 1 за всяка от изследваните групи (родителите са включени само в категорията Включване на родителите).

Таблица 17. Най-важните характеристики/елементи на всеки фактор според трите изследвани групи

Фактор за ефективно лидерство	Изследвана група	Твърдение
1. Визия	Учители Директори	Притежава ясна визия и ясни цели за своето училище.
2. Комуникация и споделени цели	Учители Директори	Има чест личен контакт с всеки учител с цел открито сътрудничество и обмен на идеи. Поощрява комуникацията и работата в екип сред персонала за постигане на целите на училището и напредъка му.
3. Овластяване	Учители Директори	Поощрява публично учителите, които имат ефективно преподаване и/или други успехи и дейности.
	Директори	Овластява учителите да участват във вземането на решения.
4. Ръководство и управление на персонала	Учители	Уважава индивидуалните различия на учителите
	Директори	Определя отговорностите и правомощията на всеки учител съобразно ролята му.
5. Включване на родителите	Учители Директори Родители	Ефективно комуникира с родителите по въпроси свързани с училището и учениците.
	Директори	Окуражава създаването на жизнено и подкрепящи връзки между родителите и учителите

Обобщение. Кои са ключовите характеристики, които оформят ефективния лидер? Сравнението между изследваните групи разкрива, че са налице както прилики, така и разлики в техните мнения. От представените по-горе данни може да се види, че ефективният лидер следва да притежава определени знания, умения, нагласи, очаквания и поведенчески модели. Това доказва, че ролята на образователен лидер е комплексна по своята същност и не всеки може да я изпълнява или да бъде назначен като такъв. Един по-задълбочен поглед върху получените до тук данни относно характеристиките

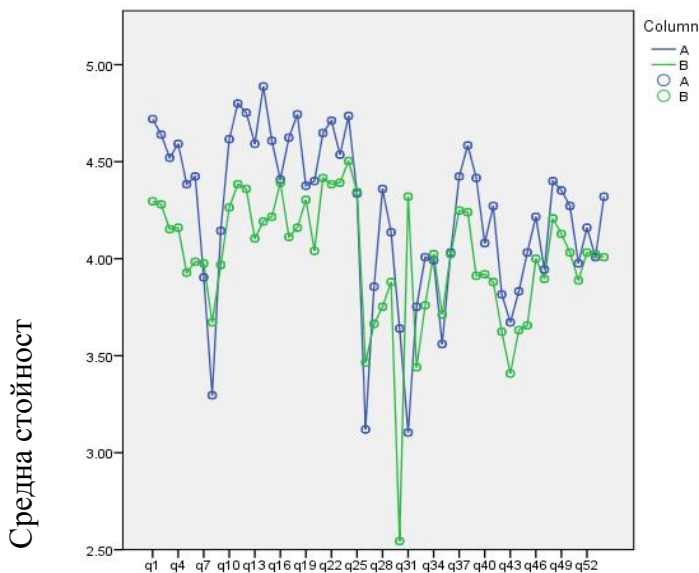
на ефективния образователен лидер, идентифицирани от трите изследвани групи, дава възможност тези характеристики да се обобщят (вж. таблица 17).

В *параграф 1.3. е представен анализ на резултатите за изследователски въпрос № 2* - В каква степен началните учители в Пафос считат, че директорите на техните училища притежават тези характеристики?. На Графика 5 резултатите са представени в две колони: Колона А (Идеалния образователен лидер – в СИН цвят) показва характеристиките, които ръководителят трябва или не трябва да притежава, за да бъде ефективен. Колона В (настоящ ръководител – ЗЕЛЕН цвят) разкрива характеристиките, които настоящите образователни ръководители притежават или не. Графика 4 демонстрира разликата/несъответствието между средните стойности на характеристиките в първата и във втората колона. Средната стойност на всяко твърдение в колона А са извадени от средната стойност на същото твърдение в колона 2. Колкото по-голяма е разликата (в полза на твърдението в колона В), толкова по-голяма нужда от подобрене има в съответната област.

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

Таблица 18 представя петте характеристики, при които е налице най-голяма нужда от подобрене, съгласно разликите между средните стойности в първата и втората колона (в полза на идеалния ръководител, колона 1).

Графика 5. Разлики между средните стойности в първата колона (идеален образователен лидер) и втората колона (настоящ образователен лидер)



Характеристиката „Има само мениджърски функции“ се очертава като нуждаеща се от подобрене в най-висока степен, тъй като в кипърската образователна система директорите едновременно преподават и изпълняват управленски функции. Според учителите, това е трудна ситуация. Това е и причината те да оценят тази характеристика по съответния начин. Учителите вярват, че това трябва да се промени. Не е изненадващо да се види, че характеристиката „Има чест личен контакт с всеки учител с цел открито сътрудничество и обмен на идеи“ (14) е оценена като важна на второ място (вж. таблица 13, Комуникация и споделени цели) и в същото време се откроява като характеристиката, при която е налице значителна нужда от подобрене и развитие.

Таблица 18. Петте характеристики, при които е налице най-голяма нужда от подобрене и развитие, според учителите

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

Таблица 19. Петте най-важни характеристики според учителите (колона А от въпросника)

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

Както може да се види в таблица 19 твърденията с номер 14, 11, 12, включени във фактора Комуникация и споделени цели и твърденията с номера 18 и 24, част от фактора Овластяване, са най-важните характеристики, които ефективния образователен лидер следва да притежава. Фактът, че тези характеристики се считат от учителите за най-значими ясно показва, че те отдават голямо внимание на комуникацията и на овластяването.

В Таблица 20 са представени шестте характеристики, които директорите проявяват в по-голяма степен отколкото е необходимо, според учителите. Това е резултат от по-високата средна стойност, която характеристиките са получили в Колона 2 на въпросника, отколкото в Колона 1.

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

Резултатите, представени в таблица 20, показват, че в посочените области нямат нужда от подобрене и развитие. Но въпросът, провокиран от тези данни е: Няма ли нужда промяна тогава, когато съответната характеристика се проявява в по-голяма степен, отколкото е нужно? Отговорът на този въпрос е „Да“, тъй като ако директорът проявява в по-

голяма степен една конкретна характеристика, това означава, че той пренебрегва други, които може би са по-важни за неговата ефективност в конкретния момент.

Таблица 20. Шестте характеристики, които се проявяват в по-голяма степен в поведението на директора, отколкото е необходимо според учителите

Характеристики	Средна стойност в колона 1	Средна стойност в колона 2	Разлика
1. Преподава и има мениджърски функции. (31)	3,1172	4.3047	-1.188
2. Приспособява идеите си към реалностите на училището. (8)	3,2969	3,6641	-0,367
3. Извлича властта си от своята позиция (позиционна власт) (26)	3,1094	3,4453	-0,336
4. Управлява училищните финанси с комисия (35)	3,5703	3,7266	-0,156
5. Винаги носи крайната отговорност (7)	3,9141	3,9531	-0,039
6. Управлява самостоятелно училищните финанси (разпределител на ресурси) (34)	4	4,0313	-0,031

В параграф 2 на четвърта глава е представен анализ на резултатите от интервютата с 6 директора и 16 учителя от извадката от 25 директори и 250 учители, попълнили въпросниците. Чрез проведените интервюта се събра информация за *изследователски въпрос № 3*: Как директорите могат да станат по-ефективни според мненията на учителите и директорите.

В първият от общите и за двете групи респонденти въпрос интервюираните лица бяха помолени да дадат дефиниция за лидер. Вторият въпрос в интервюто за директорите търси тяхната самооценка в каква степен са ефективни и аргументацията им зад изказаните мнения. Подобен въпрос е зададен и на учителите – те бяха попитани дали техният директор е

ефективен и бяха помолени да аргументират мнението си. Следващият въпрос за директорите изисква от тях да посочат три качества, които притежават и които им помагат да изпълняват задълженията си по най-добрия възможен начин. Същият въпрос е зададен и на учителите. Те са помолени да посочат три важни качества на техния директор, които допринасят за постигането на целите. В следващия въпрос от интервюто директорите бяха помолени да посочат два недостатъка, които притежават, и които смятат, че напрягат техните служители. На учителите беше зададен същия въпрос. Те трябваше да посочат два недостатъка на своите директори. Петият въпрос от интервюто е свързан с мнението на респондентите за необходимите промени, за да стане директора по-ефективен и по-добър в своята дейност. Когато учителите бяха помолени да отговорят на същия въпрос, те се обединиха около три базисни промени, които трябва да се направят, за да бъдат директорите по-ефективни. Повече от половината интервюирани учители считат, че системата за оценяване и служебно повишение на директорите трябва да се промени. Шест от интервюираните учители подкрепят необходимостта от промяна в продължаващото обучение на директорите, с което са съгласни и самите директори. Учителите подчертават, че обучението на директорите следва да включва въпроси не само относно лидерството и мениджмънта, но и такива, които са свързани със социални феномени, образователни иновации и др. Няколко от интервюираните учители се присъединяват към мнението на директорите, че директора не трябва да има преподавателска натовареност.

На шестия въпрос в интервюто: „В кои сфери считате, че директорите в Кипър трябва да се подобрят, за да бъдат по-ефективни?“ директорите отговарят основно по същия начин, по който и на предходния въпрос. Те

основно считат, че има спешна нужда от подобрене на тяхното образование и продължаващо обучение. Същият въпрос беше зададен и на учителите. Повечето от тях, за разлика от директорите, посочват като необходимо за развитие и усъвършенстване сред директорите в Кипър полето „управление на човешките ресурси и междуличностните отношения“.

Следващите три въпроса бяха зададени в интервютата само на директорите. „От каква подкрепа се нуждаете и от кого, за да развиете своите качества?“ Повечето директори отговарят, че имат нужда от подкрепа основно по въпроси, свързани с работата с родители, които „идват и се оплакват гневно и по агресивен начин“, както и по въпроси, отнасящи се до обучението. Директорите се нуждаят от подкрепа не само от съответните инспектори, но също и от други субекти като общността, Училищния съвет, родителите и учителите, които да се подпомагат взаимно за постигане на училищните цели. Освен това, директорите споменават, че се нуждаят от повече свобода и доверие от Министерството на образованието в управлението на училищната организация. На въпроса „Каква е настоящата подкрепа, която получавате и от кого?“ половината от директорите отговарят, че това е подкрепата от инспекторите на училището. Трима от директорите споделят, че получават подкрепа от своите колеги. Освен горепосоченото, директорите споделят и че получават подкрепа от Училищния съвет.

При приключването на интервютата на директорите беше зададен последния въпрос: Считате ли, че нещо трябва да се промени, така че да бъдете по-ефективни в своята работа? Всички интервюирани директори имаха различни вариации на следния отговор: „Трябва да се промени цялостната структура на образователната система. Училището трябва да е

автономно и по този начин директорът ще бъде свободен да го организира по начина, който счита за правилен, а не както изисква системата“. В контраст на тези мнения, Kyriakides (1998), в свое изследване, достига до извода, че директорите (85% от тях) считат, че „правилата ги освобождават от множество отговорности и проблеми, тъй като те могат да се обърнат към тях всеки път, когато са в дилема“.

Параграф 3 на четвърта глава е озаглавен „Обсъждане на емпиричните резултати“. **Параграф 3.1** представя *кратко резюме на проучването*, а в **параграф 3.2** „Обобщение на резултатите“ се дискутират получените от въпросниците и интервютата резултати по изследователски въпроси в контекста на научната литература по проучваната тема.

По време на интервюто, участниците бяха попитани за тяхното *определение на понятието „лидер“*. Както учителите, така и директорите се обединиха около мнението, че лидерът е човек, който има визия, вдъхновява и подпомага другите и насочва учителите, като същевременно ги оценява, превежда училището през проблемни моменти, има лидерски качества, води със своя пример. Лидерът осигурява постигането на задачите и целите, той е човек, който извлича най-доброто от всеки един служител и го използва за изграждане на пълноценни екипи. Особено в училище, ние не се нуждаем от мениджъри, а от лидери. Учителите са добре образовани професионалисти и знаят какво да правят в класните стаи. Директорът, като лидер, трябва да стимулира и извлече най-доброто от всеки един от тях, да го развие, като не само изгражда силен екип, но също така вдъхновява другите, стимулира техния работен ентузиазъм и ги мотивира за постигане на училищните цели. Лидерът е този, който прилага в практиката всички теории, методи и подходи, които учителите са научили в университета и, същевременно,

усъвършенства преподавателската им дейност, като ги подпомага в максималното оползотворяване на техните силни страни и намаляване на ефектите от техните слабости .

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

Изследователски въпрос 1: Кои са най-важните характеристики, които ефективния директор на начално училище трябва да притежава според учителите и директорите в област Пафос?

а) Визия

И учителите, и директорите се обединиха около мнението, че визията е особено важна за ефективния лидер. Повечето от тях посочват като най-значими характеристиките: „Има ясна визия и ясни цели за своето училище“; „Насърчава и подпомага взаимодействието на всички участници в училищния живот за постигане на целите на училището и на учебните постижения“; „Има ясна програма за приоритетите, които иска да постигне“ (от фактора Визия). Ефективното лидерство е свързано с насочването/воденето на училището към определена цел. Ако ръководителят и неговите служители не знаят къде отиват, тогава лидерството няма

смисъл/не означава нищо. Ето защо е важно за ефективния лидер да има ясна визия. Ако се опитаме да изясним понятието „визия“, то може го разгледаме от различни гледни точки и перспективи.

б) Комуникация и споделени цели

Сравнявайки мненията на учителите и директорите по отношение на този фактор може да се види, че те съвпадат в значителна степен. И двете респондентски групи считат, че ефективният директор „има чести и лични контакти със всеки учител с цел постигане на откровено сътрудничество и обмен на идеи“. Учителите считат това за най-важната характеристика, със средна стойност (М) 4.88, а директорите я поставят на трето място с оценка 4.86 измежду всички 54 твърдения и като първа във фактора Комуникация и споделени цели. Като втора по значимост характеристика и двете групи респонденти посочват твърдение 11 - „Поощрява комуникацията и работата в екип сред персонала за постигане целите на училището и напредъка му“.

Очевидно е, че директорите оценяват високо твърденията, които наблягат на важността на връзките с персонала. Това, обаче, предполага създаването на климат на близост в училището и взаимодействие, основано на взаимно уважение и оценяване между учителите и директора, в атмосфера на отлични междуличностни взаимоотношения. Тъй като тази област на дейност често е пренебрегвана от официалните лица, които са на властови и управленски позиции в други сфери, фактът, че в случаите на училищните директори това не е така, е знак на надежда. Напротив, както показва и настоящото изследване, директорите придават значителна важност на това да имат добри взаимоотношения със своите подчинени, подсилвайки колегиалността и екипната работа сред персонала и активно оформяйки етоса и културата в училище. Изглежда, че директорите разбират как работата в

екип поощрява сътрудничеството сред персонала. В допълнение, чрез осигуряването на обратна връзка, признаването и оценяването на усилията и на постиженията на учителите, се повишава и тяхната самооценка. Включването в училищния екип е особено важно за индивида (част от персонала). Работата в екип е от значение, ако училището иска да постигне своите цели. Това също така може да засили и подкрепи мотивацията, тъй като екипната работа може да преодолее една съществена характеристика на преподавателската дейност, а именно – изолацията. По този начин учителите вече не са сами, като придобиват чувство за принадлежност, за споделени цели и разбиране. Осем от шестнадесетте интервюирани учители подчертават, че училището трябва да функционира като екип. Екипът е основният източник на емоционална подкрепа за колегията в училище. Той може да удовлетвори нуждата на персонала от признание, отговорност и постижения. В екипа всички участници стимулират взаимно своето мислене и креативност.

в) Овластяване

Както разкриват резултатите от проучването, учителите показват значителен интерес към овластяването. В тази област учителите оценяват най-високо две твърдения с една и съща оценка ($M=4,73$), като важни характеристики на ефективния ръководител: „Поощрява публично учителите, които имат ефективно преподаване и/или други успехи и дейности“ и „Окуражава персонала да изразява своето мнение свободно и открито“. В контраст на учителите, директорите отчитат овластяването като по-малко важно. Те оценяват по-високо друго твърдение от тази област, но с по-ниска от учителите средна стойност – „Овластява учителите да се включват във вземането на решения“ ($M=4,52$). Овластяването (делегирането на права и

пълномощия) на учителите става все по-видимо в контекста на настоящите тенденции в образованието. Овластяването на служителите е значим фактор за успеха на училището или друга организация, в която хората работят за постигането на общи цели. Овластяването на учителите и тяхното усещане, че са овластени представляват важна променлива в комплексните усилия за подобрене на училището в контекста на съвременното движение за ефективно училище.

Учителите адекватно са определили признанието и награждаването на персонала сред десетте най-важни характеристики, които ефективният ръководител трябва да притежава. Като учител, аз също вярвам в това, тъй като преподаването е дейност извън ползрението на колектива и нейният успех има нужда да бъде признат публично. По-голямата част от признанието и уважението идват от вътрешната среда на училището. Директорите би следвало да търсят начини и средства за поощрение и да откриват пътища да благодарят на учителите за техен конкретен принос.

Директорите считат, че ефективният лидер трябва да „овластява учителите за участие във вземането на решения“. Става ясно, че отдадеността на директора да подпомага своите колеги в развитието на капацитета им за непрекъснато усъвършенстване, като ги включват чрез делегиране и споделяне на управленските отговорности с тях, е особено важна.

2) Ръководство и управление на персонала

Директорите, за разлика от учителите, поставят на трето място сред своите предпочитания факторът Ръководство и управление на персонала. Директорите наблягат на характеристиката (37) „Определя правомощията и отговорностите на всеки учител съобразно ролята му“ (средна стойност - 4,71) като значима за ефективността на училищния директор. От друга

страна, учителите оценяват най-високо твърдение 38 „Уважава индивидуалните различия на учителите“, със средна стойност 4,58.

В допълнение на това, по отношение на професионалното израстване и развитие, усилията на директора да постигне максимално поставените пред училището цели, зависи и от професионализма на персонала да допринесе за успеха. Развитието на персонала може да се постигне чрез програми и семинари за продължаващо обучение. Учителите трябва да са информирани и да са в час с новите практики в професията, както и да прилагат нови методи на преподаване, които ще ги направят по-ефективни. В Кипър, нормативната уредба уреждаща функционирането на училищата (Article 22&21) постановява, че „директорът създава възможности за персонала в училището да развива своето професионално мислене и за продължаващо обучение“. Вътрешноорганизационните обучения могат да се реализират или в училището по време на срещи на персонала или чрез покана, по молба на директора, към експерт от университет, педагогически институт или звеното за разработване на учебно съдържание, който да проведе училищно-базиран семинар. Директорът, също така, следва да окуражава служителите си да посещават и да са активни в семинари за професионално развитие.

По-голямата част от учителите по време на интервюта наблягат на организационните умения и уменията за управление на времето, което се различава от получените данни от въпросниците, в които те отбелязват ръководството и управлението на персонала с ниска степен на важност.

д) Включване на родителите

И трите групи респонденти се обединиха около факта, че едно от най-важните качества на ефективния лидер е „Общува ефективно с родителите по

въпроси, касаещи училището и учениците“ (учители $M=4,40$, директори $M=4,43$ и родители $M=4,82$).

В обобщение за фактора Включване на родителите, може да се каже, че за директорите е важно да култивират ползотворни взаимоотношения с родителите и с техните организации. Проблемите се разрешават по-лесно, когато учители и родители работят съвместно, отколкото ако работят поотделно.

В заключение, по отношение на първия изследователски въпрос може да се каже, че да бъдеш ефективен образователен лидер изисква сложен комплекс от знания, умения и качества“. Съществува изкушението да се мисли, че директорът трябва да знае всичко, да може всичко и да бъде всичко за всеки. Тъй като това е практически невъзможно, ефективният образователен лидер не трябва да спира да се информира, обучава и развива. Директорът следва да използва своите знания и умения, за да създава условия за учене, а ефективният образователен лидер следва да притежава разнообразен комплекс от качества, така че неговата визия да е приобщаваща и постижима.

Изследователски въпрос 2: В каква степен началните учители от начално училище в Пафос считат, че директорите в техните училища притежават характеристиките на ефективния образователен лидер?

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

средните стойности на всяко едно твърдение в първата и във втората колона. Не е изненада фактът, че характеристиката „Има само мениджърски функции“ е с най-голяма нужда от подобрене.

В Кипър, преподавателската натовареност на директора е голяма и това ги отвлича от управленските им задължения. Всъщност, административната им роля е продължителна и времеемка. Тя включва разработването на програми, организация, администриране и мониторинг на работата в училището като цяло. Всички тези дейности изискват ефикасност от страна на директора и време за тяхното изпълнение. Поради това, учителите посочват тази характеристика като най-важна и това мнение е подкрепено както от учителите, така и от директорите по време на интервюта.

Четири от шест директора посочват, че ръководителят в училище не би следвало да има преподавателски задължения, за да може да се фокусира върху своята управленска роля. Няколко от интервюираните учители се съгласяват с изказаните от техните ръководители мнения и подкрепят идеята директорите да нямат преподавателски задължения. Това прави още по-належащо намаляването на преподавателската натовареност на директорите, за да могат те да се справят успешно с управленските си задължения. Директорите трябва да имат по-малко преподавателски задължения и да не преподават в клас, освен ако това не е с цел осигуряване на практически съвети за учителите как да преподават. Ролята на директора би следвало да е повече подкрепяща за учителите, а не като преподаватели по конкретни предмети.

Другите четири характеристики, които се нуждаят от най-значително подобрене, са в областта на комуникацията и споделените цели и в сферата на овластяването. Разкриването на усещането на директорите, че училището

е „тяхното училище“ и че те са отговорни за всичко, което се случва в него (Coulson, 1976) би следвало да ги направи по-кооперативни и отговорни, а не автократични, макар че изследванията на отношенията на персонала в началното училище (Nias et al, 1989) показват, че директорите имат очакването именно те да определят философията на институцията и да я оформят съобразно своите вярвания и ценности. В такива случаи, комуникацията ще бъде на минимално ниво и, същевременно, няма да има общо разбиране за взетите решения. Обменът на информация ще съществува само в чисто бюрократичен план и ще тече по типичните канали между ръководителя и персонала, персонала и учениците, персонала и родителите. Ето защо сътрудничеството и кооперирането са от съществено значение.

Не е изненадващо да се види, че две конкретни характеристики, които идеалният ефективен лидер трябва да притежава са именно тези, които са с най-голяма нужда от подобрене и развитие. Това са характеристиките „Има чест личен контакт с всеки учител, с цел открито сътрудничество и обмен на идеи“ и „Поощрява публично учителите, които имат ефективно преподаване и/или други успехи и дейности. Фактът, че нашата образователна система е силно централизирана и консервативна, предполага всички взети решения да преминават през специфични комуникационни канали и по специфична йерархична стълбица. Ако някога някой се опита да заобиколи тези канали, то той няма да има успех или трябва да има подходящите лични връзки за това. В същото време, тъй като нашето общество е доста затворено, това превръща личните взаимоотношения в особено важен фактор за ежедневната дейност на хората. Важността на тези характеристики според учителите, разкрита във въпросниците, се потвърждава и от техните и на директорите мнения в хода на интервюта.

Характеристиките „Поощрява публично учителите, които имат ефективно преподаване и/или други успехи и дейности“ (18) и „Прилага и/или окуражава развитието на учебното съдържание и учебния план и промените в класната стая“ (17) са свързани с фактора Овластяване. По отношение на овластяването изследователите са единодушни, че условията, в които работят учителите, често са структурирани по начин, който не създава усещане за ефективност, успех и значимост. Често е налице изолация и оцеляване без подкрепа. Ролята, която директорът има в овластяването на преподавателския състав и ръководството на учителите, е от първостепенна значимост. Особено важно е директорът да създаде благоприятна за овластяването среда и да поощрява всеки един успех в тази област. Успешните училища са тези, в които ръководителите са добри в насочването на креативната енергия на учителите към постоянното им усъвършенстване. Един ефективен подход за реализиране на постоянното развитие като начин на живот е чрез овластяването и превръщането на учителите в лидери. Учителите могат да бъдат стимулирани чрез овластяване, което ще ги окуражи да развиват своите способности, често оставяни да закърнеят.

Окуражаващо е, че настоящите директори в област Пафос притежават тези характеристики. От 54-те твърдения, директорите изявяват шест в по-голяма степен, отколкото е нужно според учителите (Таблица 20). Тези резултати подсказват, че не е налице необходимост от подобрене и/или развитие в тези области. Ако директорите наблягат повече на една или друга характеристика в поведението си, това означава, че той пренебрегва други такива, които може да са по-важни за неговата ефективност.

Характеристиката „Изпълнява преподавателски и мениджърски функции“ (31) има най-висока разлика между идеалното и настоящото

състояние на ефективния лидер (-1,188), което означава, че директорите я проявяват в значителна степен и прекарват много часове в преподаване и в управленски дейности. Това несъмнено се случва в Кипър, тъй като преподавателската натовареност на директорите е голяма и с включването на управленските функции е видно, че директорите наблягат ненужно много на нея.

Друга характеристика, която директорите изявяват повече от необходимото в поведението си е „Извлича властта си от своята позиция (позиционна власт)“. Директорите използват като източник на властта не своите квалификации, умения и знания, но своята позиция в училището. Може да се предположи, че директорите не се чувстват комфортно със своите способности и квалификации и всички техни решения са основани на властта им като ръководители. Това води до формиране на недоверие в училището и до вероятността решенията да се вземат авторитарно или без наличие на научна обосновка или обяснение. Този факт се подкрепя и от това, че характеристиката „Прилага своите собствени идеи“ ясно показва несигурността на директорите, което ги води до по-малко демократични действия. Ако ситуацията е различна, учителите ще се чувстват сигурни в мнението и решенията на своите директори и, на свой ред, директорът ще се чувства по същия начин, тъй като ще е налице научна подкрепа и обяснение за правилността на всяко мнение или решение. В противен случай решенията и мненията в училище винаги са обект на конфликт.

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

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

Таблица 21. Отговори на учители и директори на въпрос 5 от интервюто

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

Въпрос 5 от интервюто: Какви промени считате, че трябва да направи директорът, за да бъде по-ефективен и по-добър в работата си? Таблица 21 показва промените, необходими според учителите и директорите, споделени по време на интервюта. Според данните в таблицата е видно, че и двете групи респонденти са на мнение, че директорите следва да имат само управленски функции. Това е информация, получена и от въпросниците. Всъщност, административната роля на директорите е сериозна и времеемка, ето защо е особено важно те да изпълняват само тази роля и да не преподават, за да могат да се фокусират върху управленските си задължения. И двете групи изследвани лица също така считат, че директорите би следвало да са обучени не само по въпросите на лидерството и мениджмънта, но също така и по социални въпроси, които касаят децата и родителите, както и по въпроси, свързани с иновациите в образованието. Десет от всички шестнадесет интервюирани учители споменават, че системата за оценка и повишение (в длъжност) трябва да се промени. Това е от особено значение, тъй като учителите вярват, че настоящата система не е надеждна. Почти

винаги, според учителите, „Системата трябва да се промени, що се отнася до избора на директора на училището. Квалифицираните учители и особено младите, трябва да имат възможност да участват в избора и да бъдат избирани“ (към момента в Кипър системата за оценка повишава учителите в позицията на директор на базата на старшинство според отработените години). От друга страна, никой от директорите не споменава, че подобна промяна е необходима. В кипърската образователна система учителите се повишават в длъжност заместник-директор и, на по-късен етап, в длъжност директор от Комисията по образователни услуги, независим петчленен орган, назначен за шестгодишен период от президента на Републиката. Макар, че учителите са повишавани според оценката им в три области (Ефективност на преподаването, Квалификации, Преподавателски опит), в крайна сметка основният критерий за тяхното повишение е именно преподавателският им опит. Това е и причината един учител да бъде повишен в директор след 20-30 години опит като преподавател. Тази ситуация е един от най-големите недостатъци на цялата образователна система, тъй като няма възможност да бъдеш назначен за директор, освен когато си близо до пенсионна възраст (50 г.), дори и да имаш необходимите квалификации за поста като например магистърска степен по образователен мениджмънт или друго еквивалентно образование. Поради това, често срещано явление е отлични учители да бъдат повишавани в директори, въпреки че нямат необходимите квалификации и дори ако те самите предпочитат да преподават. От друга страна, често се случва неефективни учители да поемат директорския пост, макар че нямат необходимото образование, умения, способности и качества да подкрепят учителите в тяхната ежедневна дейност.

Уменията, нагласите и очакванията, които правят един учител ефективен и успешен не гарантират, че той ще бъде ефективен и успешен директор. Ето защо учителят, повишен в директор трябва да притежава определени квалификации и, със сигурност, ако не магистратура по образователен мениджмънт, то поне да посещава програми за продължаващо вътрешно училищна квалификация в тази област, както и в областта на работата в клас, училищната ефективност, развитието на персонала и др.

В отговор на шестия въпрос от интервюто директорите посочват, че имат нужда да подобрят своето образование, да се обучат в областта на новите технологии, да се запознаят с иновативни идеи и да повишат своите комуникативни умения. За разлика от тях, учителите посочват, че директорите имат нужда от развитие и усъвършенстване в областта на управлението на човешките ресурси и междуличностните отношения. Второто предложение при тях е образованието на директорите във всички области. И учителите, и директорите подчертават в интервютата, че образованието/обучението на директорите не трябва да е фокусирано само върху лидерството и мениджмънта, но да обхваща и области, свързани с различни социални въпроси, с иновациите в образованието и др.

В ПЕТА ГЛАВА са представени **НАСОКИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ И РАЗВИТИЕ**. Въз основа на проведеното теоретико-емпирично изследване, най-важните предложения, които могат да се направят за ефективното лидерство в началното образование в Кипър са следните:

1) Създаване на две обучителни програми за директори. Първата да е насочена към обучение на учители, които са предложени за повишение на позицията „директор“. Ако учителите притежават магистърска степен по

Образователен мениджмънт или подобна квалификация, те могат да бъдат освободени от участие в това обучение. Програмата за учители ще се реализира в извънработно време и продължителността ѝ ще бъде поне 60 учебни часа, за да осигури на участниците възможност да придобият колкото се може повече компетенции в сферата на образователния мениджмънт. Основното предимство на една такава програма е това, че, в крайна сметка, само учителите, които имат уменията или способностите да станат ръководители/да се превърнат в лидери, ще бъдат заинтересовани от нея. След приключване на програмата, учителите ще бъдат оценявани и онези от тях, които преминават успешно изпитите, ще бъдат повишени до длъжността „директор на училище“. Учителите, които не успеят на изпитите, ще имат възможност да се явят отново на по-късен етап.

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

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

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

2) Развитие на нова система за оценяване на учителите, базирана на техните знания, способности, умения и ефективност, а не на тяхния стаж. От тази перспектива квалифицираните хора, а не тези с повече години преподавателски опит, ще бъдат повишавани до ръководни позиции. Директорът трябва да бъде водещ професионалист в училище, който дава пример на персонала. Междувременно, оценяването на директорите трябва да се превърне в смислена възможност, която има потенциала да осигури решения за личното и професионално развитие, основано на опита, натрупан

от различни перспективи на ръководството. Мониторингът на директорите и особено на новоназначените такива подобрява тяхната ефективност.

3) Децентрализация на функциите от централната към местните власти. Министерството на образованието осъществява конкретните назначения на учители, подбира конкретните учебници и т.н., което би следвало да е в правомощията на училището, а Министерството да осигурява контрол на качеството посредством ефективен мониторинг и оценяване. Чрез системния мониторинг и оценяване, директорите и учителите ще поставят свои критерии за успех и за ефективност на училището. В същото време, събраните и оценени данни ще бъдат използвани като източник на знание и информация за развитието на училището.

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

4) Създаване на национални стандарти, базирани на ключови дисциплини, както и развитието на основно учебно съдържание, ограничено до най-същественото и важното, така че прилагането на стандартите да е управляемо. Този процес трябва да е основан на наличната информация за това какво учениците в други страни с по-добро представяне в образованието, трябва да знаят като комплекс от знания и умения (Lewis, 1995). Така Министерството на образованието, директорите, учителите,

родителите и местните власти ще разполагат с необходимата информация за представянето на учениците, за да могат да вземат решения как да разпределят учебното време спрямо разнообразните елементи от учебното съдържание, как да организират програмите за вътрешно училищна квалификация на директори и учители, да определят как да се използват средствата и да направят своята преценка за ефективността на училището. Иновациите в учебните планове и програми, в предучилищното и началното училищно образование и достиженията на изследванията и практиката в тази област по отношение на разнообразните преподавателски стилове и методики, ще подпомогнат развитието на образованието в тази посока.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ролята на директора е един от най-значимите фактори, ако не и най-значимия, за ефективното училищно образование. В съответствие с представените и анализирани резултати от проучването и съобразно възможните насоки за усъвършенстване и развитие, могат да се направят следните заключения:

□ Директорите в началните училища в Кипър имат нужда от усъвършенстване и развитие в областите, свързани с личните взаимоотношения и познания по образователен мениджмънт. Фактът, че директорите притежават минимум знания в областта на образователния мениджмънт води след себе си всички проблеми в училище, тъй като те не се чувстват комфортно да изпълняват своите роли, или учителите не се чувстват комфортно да им сътрудничат във всички области на дейност, тъй като не

ценят мнението на ръководителя. Това създава недоверие или, в най-добрия случай, бюрократични взаимоотношения, тъй като директорите се интересуват много повече от своята роля на мениджър в контекста ѝ на бюрократичните процедури на Министерството на образованието, като пренебрегват своята роля на образователен лидер.

□ Уменията, нагласите и очакванията, които правят учителя ефективен и успешен не гарантират, че той ще бъде ефективен и успешен директор. Ето защо учителите, повишени до поста на директор, трябва да притежават определени квалификации и, със сигурност, ако не магистърска степен по Образователен мениджмънт, то поне да посещават продължаващо обучение на работното място по програми в тази сфера, които да му осигурят достъп до последните образователни теории и информация за образователния мениджмънт, работата в класната стая, ефективността на училището, развитието на персонала и др. Това е и един от най-големите недостатъци на цялата образователна система, тъй като възможността да стане директор идва тогава, когато лицето наближава пенсионна възраст (около 60 години), дори и то да притежава необходимите квалификации като магистратура по Образователен мениджмънт или друго релевантно за длъжността образование.

□ Образователният лидер трябва да насочи своята дейност към ръководството на обучителния процес и на учебните програми и планове. Неговата работа е да утвърждава и подкрепя ученето на учениците. Ако директорите могат да подкрепят учителите да бъдат по-ефективни в класната стая, със сигурност ще имат добри отношения с тях и ще получат тяхното уважение. Откритата двупосочна комуникация и желанието за съвместна

работа ще позволи и на директора, и на учителя да се подпомагат взаимно и да разпознават и удовлетворяват своите лични нужди от развитие.

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

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

ОСНОВНИ НАУЧНИ ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Осъществен е задълбочен научен анализ на основни публикации по проучваната тема, въз основа на който е очертан профила на училищния директор като ефективен лидер и са обобщени основни характеристики на ефективното училищно лидерство.
2. Чрез проведеното теоретико-емпирично изследване за очертани основните фактори, които допринасят за ефективното лидерство в училище в кипърската образователна система. Тези фактори могат да бъдат да се имат в предвид не само за подобряване работата на училището, но и за развитието и усъвършенстването на самия директор и на неговата ефективност.
3. На основата на резултатите от теоретичния и емпиричен анализ са очертани основните проблеми, затрудняващи реализирането на лидерските функции на училищния директор в кипърската образователна система.
4. Въз основа на очертаните проблеми на кипърската образователна система и резултатите от проведеното емпирично изследване са формулирани конкретни предложения и препоръки за развитие и усъвършенстване на системата и за подготовката и квалификацията на училищните директори, в частност.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Thoukididou, Ch. Management style and leadership of schools. How to manage schools. Aannual book of POED, Vol.32, 2015 (на гръцки език)
2. Тукидиду, Х. Оценяване и кариерно развитие на учителите в Кипър – сп. Педагогика, 2016, кн. 5, 648-662
3. Тукидиду, Х. Училищният директор като ефективен лидер в началното училище в областта Пафос, Годишник на СУ, Факултет по педагогика, книга Педагогика, том 110 (приета за печат)