

## ПАРАМЕТРИ НА ВЛАСТТА И РОЛИТЕ НА УНИВЕРСИТЕТСКИЯ ПРЕПОДАВАТЕЛ

**Вяра Гюрова**

*Софийски университет „Св. Климент Охридски“*

**Резюме.** Представено е мнението на автора относно основни роли, в които влиза университетският преподавател (на ръководител, лидер и мениджър на процеса на обучение) на лидер, и властта, която те му носят. Направен е опит за обобщаване на профил на компетентностите на университетския преподавател като мениджър и лидер в контекста на условията, при които работи, дейностите, които извършва, и компетентностите и качествата, които са му необходими.

**Keywords:** university teacher, university teaching, leader, teaching process' manager, power, roles, teacher's competences

Поради спецификата на своята работа всеки университетски преподавател влиза в различни роли. Най-често той бива асоцииран с ролята на *ръководител или мениджър на процеса на обучение* по дисциплината, която преподава. Изпълнението на тази роля изисква от него да притежава компетентности за използването на различните видове власти, проявяващи се във всяка една организация:

– *власт на позицията* (когато е ръководител) – да може да управлява организацията и да води студентите си в правилната посока;

– *власт на професионалиста* – свързана с компетентността му в дадената научна област;

– *власт на ресурсите* – свързана е с умението му да намира и да използва адекватно материални, финансови и човешки ресурси за изпълнение на задачите (в случая свързани с учебната и научната му работа);

– *лична власт* (свързана е с харизмата) – изисква наличието на социална компетентност, и по-точно да печели доверието и благоразположението на останалите, които са склонни да го следват, защото е надежден, отговорен и знае какво прави.

Всички тези умения и компетентности правят университетския преподавател лидер – като *позиция, роля или управленска функция*.<sup>1)</sup> Съотнесен към

класификацията на Д. Кол<sup>2)</sup>, университетският преподавател може да се проявява в ролите на пет вида лидери. Той е назначен като преподавател и като такъв „назначен лидер“ е натоварен с най-значимата власт в учебното заведение – *властта да планира, организира и провежда учебен процес*. Това е власт, натоварваща преподавателя с огромната отговорност за качеството на учебния процес и неговата ефективност, част от която е удовлетвореността на учащите от процеса на обучение и участието си в него.

Реализирайки тази власт, преподавателят влиза в *ролята на образователен мениджър*, който планира, организира, реализира (преподава, изпитва), ръководи и контролира обучението на студентите по дадена дисциплина (дисциплини). Необходимостта да изпълнява всички тези управленски функции, поставя университетския преподавател в ролята и на *функционален лидер*, който ежедневно се доказва с това, което прави. За целта той добре трябва да използва властта на оперативното управление на процеса на обучение, свързано с вземането на ежедневни (оперативни) решения в учебната зала.

Факт е, че колкото и добре да е планирано едно занятие, винаги могат да се проявят различни ситуации, понякога критични или конфликтни. Това поставя университетския преподавател в ролята на *ситуационен мениджър и лидер*, което означава да вземе правилните и навременни решения, за да преодолее „кризата“ или конфликта, застрашаващ микроклимата в учебната зала или добрите му взаимоотношения със студенти или с колеги.

Законодателството и вътрешните правила на висшите училища дават възможност на университетския преподавател да заеме управленска позиция (да бъде избран за ректор или заместник-ректор, декан или заместник-декан, ръководител на катедра, на департамент, на лаборатория и пр.). Тези позиции го поставят в ролята на *формален лидер*.

Като представител на университетските среди, които традиционно са приемани като част от елита на обществото, университетският преподавател може да бъде определен и като *традиционен лидер*. В случая, причина за това е властта на позицията „университетски преподавател“. И колкото по-престижен е университетът, в който работи, и колкото по-високо в своята научна кариера (постигната научна степен) и преподавателска кариера (постигнато научно звание) е достигнал преподавателят, толкова повече е уважаван *a priori* заради авторитета на институцията, която представлява, и заради общественото признание на стойността на научните степени и звания.

От него зависи дали ще се проявява и като *харизматичен лидер* – като преподавател, който добре владее ораторското изкуство, властта да увлича чрез словото и да печели своята „публика“ – студентите, колегите си (по време на дискусии и конференции), специалисти и неспециалисти (когато е канен като експерт и консултант). Това задължава университетския преподавател да поддържа през цялата си кариера високо ниво на професионална компетентност,

защото, както пише Гилфойл, и харизматичните личности много скоро установяват, че тяхното харизматично излъчване и влияние започват с повишаване нивото на познанията им, и „инстинктивно усещат, че не могат да очакват благоволенieto и благоразположението на своите колеги, равни, подчинени или публика, докато не създадат споделено и общо пространство, в което се случва харизматичното взаимодействие“ (Gilfoil, 2004). С други думи, харизматичният преподавател, изпълнявайки функцията си и ролята си на лидер, умее да води диалог със своята „публика“, при това професионален, и като експерт и професионалист умее да печели последователи и съмишленици, които споделят неговото „пространство“ от идеи. А това е изключително важно за подготовката на студентите като бъдещи специалисти в дадената област.

За да се справи добре с ролята си на ръководител/мениджър и лидер на учебния процес, университетският преподавател трябва да владее и да контролира различните власти:

– *Власт на специалиста* – тя е водеща за успешната му преподавателска работа, както и за имиджа му на експерт (при това водещ). Именно компетентността му като специалист го определя като лидер в дадената научна област и му дава власт и отговорност да диктува „правилата на играта“ (т.е. на развитието на науката) в определен период от време, да дава професионални съвети, дори да взема експертни решения по важни за науката и практиката въпроси. Професионалната компетентност дава увереност на университетския преподавател при изявите му на научни форуми, в т.ч. международни. А като признат специалист, учен и преподавател, той допринася и за засилване престижа на университета, факултета, катедрата, които представлява.

– *Власт на позицията* – тя може да се прояви както в ежедневната му преподавателска работа, така и извън учебната зала. От позицията си на ръководител на процеса на обучение преподавателят има правото да взема окончателни решения, касаещи обучението на студентите по неговата учебна дисциплина. При това трябва да отчита, че студентите (и специализантите) са възрастни учаци и като такива се нуждаят да бъдат овластявани, за да вземат определени решения, касаещи собственото им обучение и процеса, чрез който се осъществява то (Guyova, 2011).

Властта на позицията „университетски преподавател“ му дава възможност и право да участва като експерт в различни неучебни дейности – в проекти, комисии, съвети, да консултира и съветва – особено при възникнали проблеми (често в практиката), за чието решение се разчита на неговата компетентност. В рамките на университетската йерархия преподавателят може да заема управленски позиции на различни равнища и тогава властта на позицията се проявява в „класическия си вариант“ – като власт на ръководителя.

Колкото по-голям експерт в своята област е преподавателят, толкова по-малко му е оспорвана тази власт.

– *Лична власт* – тя е свързана с харизмата на университетския преподавател и имиджа, с който се ползва. Тази власт го определя като човек, на когото може да се разчита, който е отговорен и добронамерен и никога не е подвеждал хората, които му се доверяват. Тя му печели последователи и съмишленици, партньори и приятели, прокарва пътя на сътрудничеството и съвместните проекти с колеги в университета, в страната и извън нея. Благодарение на тази власт преподавателят увлича и мотивира студентите, последователите, колегите си да влагат повече усилия в учебната и научната работа, да преодоляват трудности и да успяват.

– *Власт на ресурсите* – за учебната работа тази власт е от изключителна важност. От една страна, преподавателят е сред основните образователни ресурси по отношение на учебното съдържание, но не бива да се възприема като единствен такъв ресурс. Колкото по-добър експерт в своята област е, толкова по-наясно ще е с факта, че компетентността е индивидуална за всеки човек и се явява резултат от използването на различни учебни ресурси (източници на знания и умения). Познавайки своите студенти и техните стилове на учене, преподавателят ще съумее да използва властта на ресурсите по такъв начин, че да има „за всекиго по нещо“ в рамките на една и съща лекция и/или упражнение (Gyurova & Bozhilova, 2008).

В ролята си на ръководител университетският преподавател може да използва властта на ресурсите (особено финансови), за да мотивира и възнагражда усилията на колегите си и на допълнителния състав в изпълнението на професионалните им задачи. И тук е много важно да бъде максимално справедлив и да се опира на предварително договорени правила, критерии и комисии.

Независимо от нивото на съвършенство, което постигат в управлението на процеса на обучение, университетските преподаватели следва да изпълняват и специфична „социална роля“ – да поддържат пълноценни взаимоотношения с външната на университета среда (с колеги от други учебни заведения, а като експерти – и с различни власти, бизнесорганизации, неправителствени организации, медии и пр.), да демонстрират гражданска позиция по важни за обществото въпроси, особено такива, които имат отношение и към тяхната професионална компетентност, да демонстрират социалноотговорно поведение, с което да допринасят за повишаване имиджа на университета, в който работят, на дисциплината и науката, които преподават и развиват, и на специалността, по която се обучават студентите. Това изисква от тях конкретни качества и компетентности. Очертаването на профила на компетентностите на университетския преподавател като мениджър и лидер (таблица 1) предполага отчитането на три важни елемента (Gyurova, 2013):

– *контекстът*, в който реализира своята професионална дейност (условието и факторите, които влияят върху нея);

- *дейностите*, които трябва да изпълнява;
- *компетентностите*, които трябва да притежава, за да реализира тези дейности в този контекст.

**Таблица 1.** Компетентности на университетския преподавател като мениджър и лидер

Контекст	Дейности	Необходимите компетентности и качества
<b>I. В университета</b>		
<b>1. Процес на обучение:</b> – студентите като възрастни учащи; – учебната програма (актуалност на съдържанието).	Разбира, отчита и оценява потребностите на учащите (студенти, докторанти, специализанти). Подготвя и актуализира учебната програма. Преподава. Оценява компетенциите на студентите. Създава позитивен микроклимат и подкрепяща образователна среда. Използва груповата динамика. Използва различни информационни източници. Подготвя всяко занятие (в т.ч. мултимедийни презентации по различните теми). Изработва портфолио.	Диагностични (диагностика на знанията, потребностите, интересите на учащите). Мениджмънт на процеса на обучение. Педагогически (методически) и андрагогически знания и умения. Познаване на вътрешноуниверситетската нормативна база относно организацията на процеса на обучение. Професионална (по отношение на учебното съдържание) компетентност. Дигитална компетентност (за използване на ИКТ за целите на подготовката и преподаването). Умения за работа в група и използване на груповата работа в обучението. Умения за улесняване на ученето (в т.ч. чрез подпомагане на студентите да развият необходимите им умения за учене). Мониторинг, оценяване и отразяване в документацията на постиженията и прогреса на студентите. На специалист в предметната област. Организационни умения (в т.ч. за мениджмънт на групата или курса студенти, на занятиято, саомениджмънт, подготовка на различни видове портфолио). Социална компетентност (в т.ч. интеркултурна търпимост, толерантност, диалогичност и пр.). Способност да овластява. „Отворено съзнание“.

<p><b>2. Развитие на науката</b></p>	<p>Провежда научни изследвания (самостоятелно и като ръководител и/или член на научни екипи). Ръководи докторанти. Представя научни резултати на научни форуми.</p>	<p>Изследователска компетентност за провеждане на научни изследвания). Библиографска компетентност (за търсене и извличане на информация от различни източници). Умения за работа в екип. Умения за писане на научни статии, доклади, монографии и др. научни трудове. Езикова грамотност. Презентационни умения. Умения за научно ръководство на докторанти. Познаване на закона за авторското право. Владеене на чужди езици.</p>
<p><b>3. Университетът като институция:</b> – размер, структура, рейтинг, култура и опит във висшето образование; – мисия и визия на университета; – предлагани образователни услуги; – роли на членовете на университетската общност; – изисквания и отговорности на преподавателите; – политика на ръководството по отношение на усъвършенстването и развитието на персонала; – опит в работата по проекти, в т.ч. по европейски програми за финансиране на различни дейности в сферата на висшето образование; – международни контакти.</p>	<p>Управлява/ръководи (катедра, факултет, университет, лаборатория, комисия, проект и пр.). Участва в комисия, проект. Членува в професионална университетска организация. Осъществява партньорски контакти (в т.ч. международни)</p>	<p>Познаване на законодателството (правна култура). Познаване на вътрешноуниверситетската нормативна база (в т.ч. относно правата, задълженията и отговорностите на преподавателите, студентите и служителите). Управленска култура, в т.ч. по: стратегически мениджмънт; финансов мениджмънт; мениджмънт на промените; мениджмънт на човешките ресурси; мениджмънт на процеса на обучение; мениджмънт на екипи и работа в екип; мениджмънт на проекти и др.) Умения за оказване на помощ на студентите по административни въпроси. Компетентности да направлява и използва организационната култура за развитието на звеното или институцията, които ръководи. Социални умения. Способност да овладява „Отворено съзнание“.</p>

<b>II. Извън университета</b>		
<b>Външна среда (в страната)</b>	<p>Консултира, оказва експертна помощ на практиката. Представя университета и звеното, в което работи. Участва в проекти. Участва в професионални сдружения. Участва в редколегии.</p>	<p>Експертна (професионална компетентност PR-компетентност). Социални умения (в т.ч. диалогичност; умения за водене на преговори и договаряне). Презентационни умения. Езикова култура (в т.ч. владее на вербалната и невербалната комуникации). „Отворено съзнание“.</p>
<b>Международни контакти</b>	<p>Участва в научни форуми, проекти, комисии, екипи в своята област. Гостува като лектор.</p>	<p>Познаване на международни стандарти, регламенти и програми. Експертна (професионална компетентност PR-компетентност). Социални умения (в т.ч. диалогичност; умения за водене на преговори и договаряне). Презентационни умения. Езикова култура (в т.ч. владее на вербалната и невербалната комуникация; владее на чужди езици). Мултикултурни и интеркултурни компетенции.</p>

Списъкът не е окончателен. Могат да се добавят и други важни компетентности в контекста на мисията и визията на конкретното висше училище и дейностите на неговите преподаватели. В крайна сметка, това, което отличава дейността на преподавателя, като лидер на процеса на обучение или на (управленски) екип, е, че тя е (Balcanski, 2003):

- *идейна* – опира се на важни, значими образователни ценности (в т.ч. за университетското образование);

- *почива на принципи*, които поощряват дейности на преподавателя в интерес на студентите, организацията (учебното заведение, факултета), но и на обществото;

- *основава се на пълномощия* (на овластяване) – на студентите и/или членовете на научния екип (екипна, сътрудничество и взаимопомощ);

- *предполага помощ и участие* – на студентите и колегите, както и на „практици“, за да могат да работят като едно цяло за изпълнението на важни учебни, научни и професионални задачи;

– синоним е на сътрудничеството и постигането на консенсус чрез диалог, ефективно взаимодействие и взаимно доверие.

Изглежда примамливо и лесно, но се постига с много труд и самоусъвършенстване по посока на развиването на една емоционална интелигентност, чиито компоненти според известния американски специалист Даниел Големан са<sup>3)</sup>:

– *себепознание* – проявява се в наличието на самоувереност, реалистична самооценка, самокритично чувство за хумор;

– *саморегулиране* – проявява се в наличието на сигурност и интегритет; комфорт/справяне в ситуация на несигурност; отвореност към промени;

– *мотивация* – проявява се в наличието на стремеж към постижения, оптимизъм дори пред лицето на провал, съпричастност от страна на институцията и колегите;

– *емпатия* – проявява се в наличието на опит в изграждането и подкрепата на таланти;

– *социални умения* – проявяват се в ефективност в ръководене на промени, способност да убеждава, опит в съставянето и ръководството на екипи.

Според Големан добрите лидери са ефективни, защото създават резонанс (отзвук). Те са в съзвучие с чувствата на другите хора и ги водят в положителна емоционална отношение посока. Те говорят убедително за собствените си ценности, посока и приоритети и споделят емоциите на заобикалящите ги хора.

Ако перефразираме Големан, под ръководството на един ефективен преподавател лидер студентите (или колегите от научния екип или от научното звено, което той ръководи) се чувстват комфортно заедно. Той наистина е добър и ефективен лидер, ако в края на семестъра или срока на проекта (или на мандата на ръководителя) са изпълнени не просто поредните задачи, а хората са дали най-доброто от себе си – като личности и като екип, в една защитена и сигурна среда, ако въпреки грешките преподавателят продължава да ги уважава и харесва и те – него. Защото формулата на ефективността предполага *постигане на целите плюс удовлетвореност от процеса и резултата*. Ефективните лидери знаят как да постигат това и го правят успешно независимо какво им струва това.

## БЕЛЕЖКИ

1. Когато става въпрос за дейностите, които преподавателят, като лидер, изпълнява, се говори за лидерска функция; когато става въпрос за поведението, което демонстрира, става въпрос за роля; а когато е назначен или избран за ръководител на определено равнище, тогава става въпрос за ли-



- дерска позиция или за управленска длъжност (за повече информация виж: Гюрова, В. и др., 2009, Първа глава, пар. 5).
2. Според британския специалист по мениджмънт Джералд Кол има различни видове лидери, но пет от тях той определя като „най-значимите“ (Cole, 1993 с. 45 – 46): а) харизматичен лидер – той влияе върху останалите главно чрез личността си, чрез качествата, които притежава; б) традиционен лидер – той е лидер по рождение, „по наследство“, поради това например, че е от кралски или царски произход; в) ситуационен лидер – той е временен лидер, който се появява и проявява в точното време и на точното място; г) назначен лидер – неговото влияние произтича директно от властта на позицията му в йерархията; д) функционален лидер – той се доказва като лидер с това, което прави (ежедневно, свързано с изпълнението на професионалната или на професионалните си задачи), а не с това, което е.
  3. Leadership Styles (Goleman) (2009) – [http://www.12manage.com/methods\\_leadership\\_styles.htm](http://www.12manage.com/methods_leadership_styles.htm) – 15.2.2009.
  4. Cole, G. (1993). Management. Theory and practice. 4th ed. London.

#### REFERENCES / ЛИТЕРАТУРА

- Balcanski, P. (2003). *Professiologia: Vavadenie v spetsialnostta Obrazovatelyen menagement*. Sofia: Intergaula [Балкански, П. (2003). *Професиология: Въведение в специалността „Образователен мениджмънт“*. София: Интераула].
- Gilfoil, D. (2004). *Harizmata I nejniyat effect*. Sofia: Izdat kushta Kragozor [Гилфойл, Д. (2004). *Харизмата и нейният ефект*. София: Изд. къща „Кръгзор“].
- Gyurova, V. (2011). *Andragogiata v shest vaprosa*. Gabrovo: Eks-press [Гюрова, В. (2011). *Андрогогията в шест въпроса*. Габрово, Екс-Прес].
- Gyurova, V. (2013). *Izmerenia na menagmenta na obrazovaniето na vizrastnite*. Gabrovo: Eks-press [Гюрова, В. (2013). *Измерения на мениджмънта на образованието на възрастните*. Габрово: Екс-прес].
- Gyurova, V. & Bozhilova, V. (2008). *Formirane na umenia za uchene*. Sofia: Univ. izdat. Sv. Kliment Ohridski. [Гюрова, В. & В. Божилова (2008). *Формиране на умения за учене*. София: Унив. издат. „Св. Климент Охридски“].

## **POWERS AND ROLES PARAMETERS OF THE UNIVERSITY TEACHER**

**Abstract.** This article presents the author's opinion about some main roles of the university teacher (role of head, leader and manager of the teaching process) as well as the power that those roles give him. An attempt is made for summarizing a profile of the university teacher as a manager and a leader in the context of the working conditions, activities she/he accomplishes, competencies and qualities she/he needs to possess.

✉ **Prof. Viara Gyurova, DSc**  
Faculty of Education  
Sofia University  
15, Tsar Osvoboditel Blvd.  
1504 Sofia, Bulgaria  
E-mail: viaragyurova@abv.bg