

ГЛЕДНИ ТОЧКИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО В СЪВРЕМЕННОТО УЧИЛИЩЕ И ДЕТСКА ГРАДИНА – РЕЗУЛТАТИ ОТ ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ

Доц. д-р Снежанка Добрева

Шуменски университет „Епископ Константин Преславски“

Резюме. Статията проследява аспекти на лидерството в съвременното училище и детска градина от различни гледни точки, формулирани въз основа на анализ на теории и разбирания за лидерството, стилове на управление, роли на директора на образователна институция. Представя се изследване, чиято основна цел е да подобри разбирането за тези качества на ръководителя, които го правят успешен лидер. Приносът към дистрикта ефективно лидерство, като част от управленските функции и умения, е в очертаване характеристиките на лидера, които са значими за създаване на лидерска общност, и очертаване на такива качества, които не се считат за особено значими сред директори, учители, експерти и учители. Установено е, че създадените условия за професионалното развитие на педагогическите специалисти, които разбират, споделят и подкрепят възгледите в лидерската визия за развитие на институцията (проявата на култура на генериране на иновативни идеи, умението да се управлява въз основа на магнетизъм, привлекателност, харизматичност), са показателите за успешно прилагане и развиване на лидерството.

Ключови думи: лидерство; колективно лидерство; качество на образованието; стил на управление

В научната литература съществуват различни гледни точки за дефиниране на понятието *лидер* и качествата, които трябва да притежава образователният лидер. Достигането до едно общоприето определение е трудно поради това, че лидерството предполага сложна интеракция между лидера, неговите последователи и ситуацията (Kreitner & Kinicki 2007). Най-често лидерството се определя като процес, при който индивидът влияе на групата, притежава способност да „вижда бъдещето“, да мотивира персонала, да създава сътрудническа общност, да осъществява системна промяна и ефективни връзки между различните нива на образование и обучение, с родителите, партньорите и обществеността за по-

стигане на поставените цели, качествено образование и повишаване постиженията на учениците (Parvanova 2011; Tzokov 2021; George et al. 2007; Lewis, Borunda 2006; McMahon et al. 2009; McKibben 2016). Ефективността на лидерството се свързва с осмисляне на ценности и постоянно съобразяване със заобикалящата среда (Radev 2015). Добрите образователни лидери развиват стратегическа визия за институциите, които представят; действат като модели за подражание както за учениците, така и за учителите и са от ключово значение за създаването на ефективна и атрактивна среда, благоприятна за учене; проявяват проникателност, отговорност, инициативност, креативност, иновативност.

В контекста на тези характеристики могат да се очертаят различни видове лидери: организационни, стратегически, трансформационни, иновационни, ситуационни, харизматични и т.н. Трансформиращото и стратегическото лидерство, които са може би най-актуални в динамичната и конкурентна среда, в която функционират образователните институции, най-често се свързват с визията на институцията, с преструктуриране и пренастройване на организацията, с развитие на човешките ресурси (педагогическите специалисти и останалите служители в институцията), с разработване на учебни планове и програми и взаимодействие с външната общност (Leithwood & Jantzi 2008). Основни лидерски практики съгласно тези модели са изграждане на визия и определяне посоките на организацията (сътворяване на споделена визия), насърчаване на приемането на целите на групата и демонстриране на високи очаквания за ефективността (Hallinger & Heck 2010); разбиране и развитие на хората, оказване на индивидуализирана подкрепа, интелектуална стимулация и моделиране на подходящи ценности и поведение (Bass & Avolio 1994); редизайн на организацията и прилагане на практики, които дават възможност на учителите да се възползват максимално от своята мотивация, ангажименти и капацитет (Leithwood & Jantzi 2008); изграждане на съвместни култури, преструктуриране и превъзпитаване на организацията, структуриране на продуктивни отношения с родителите и общността и свързване на училището с неговата по-широка среда (Chrisman 2005). Ролята на директора като ситуационен лидер е да прилага различни модели на поведение и стилове на управление в зависимост от конкретен случай, да преценява кога е необходимо да бъде директивен, кога – напътстващ и вдъхновяващ, кога да делегира отговорности на педагогическите специалисти.

Не на последно място, лидерството и лидерските умения на съвременния директор на детска градина и училище са елемент на качеството на образование, критерий за оценяване в област „Управление“ на българската система за външно оценяване, една от четирите ключови области на инспектиране в Англия (дори се използва като критерий за планиране на инспекции, основани на риска); сред стандартите (областите на инспектиране); в Нидерландия (лидерството се разглежда като визия и амбиция при управлението); в Португалия, Германия, Белгия и др. страни от Европа – като ключов фактор, благоприят-

стващ успеха в концепцията на Европейската фондация за мениджмънт на качеството – EFQM (Gyoreva 2021).

Независимо от типа лидерство всеки ръководител е необходимо да има висока обща култура, професионални интердисциплинарни качества, знания в областта на психодинамиката, високи морални и етични устои, честност и достойнство, силни волеви качества и самочувствие, комуникационни умения, гъвкавост, проникателност и креативност, емпатия и духовна интелигентност, коучинг умения за работа в екипна среда, умения за вземане на решения в трудно прогнозируема среда, умения за поемане на риск и др. (Radev 2015). Директорът на съвременно училище или детска градина е необходимо да притежава специфични умения за стратегическо управление, гъвкавост, непрекъснат мониторинг на дейността, ангажираност на целия училищен екип с изпълнение на целите и постигане на резултати, отговорност, сътрудничество и подкрепа, т.е. да прилага измеренията на SMART лидерството (Gyoreva 2019).

В помощ на отговора на въпроса „Кои са най-значимите и с минимална релевантност характеристики, които трябва да притежава съвременният образователен лидер за ефективно управление на институцията и качеството на образование?“ е проведено изследване с общо 222 респонденти. То включва детски градини от общините Шумен, Каспичан, Варна, София, Разград, Самуил и Никола Козлево и училища от общините Шумен, Габрово, Разград, Преслав, Варна и Стара Загора. Изследвано е отношението на 38 директори на училища и 13 директори на детски градини; 23 експерти от Регионален инспекторат по образованието (РУО) и 46 експерти от община като представители на работодателя, съответно за детска градина или за училище; 36 учители, работещи в училище, и 42 учители от детска градина; 17 родители на ученици и 7 родители на деца от детска градина. Целта е проучване нагласите на изследваните лица към качествата на директора в двата основни типа институции от предучилищното и училищното образование, които са значими за лидерско управление и развитие на лидерски общности в различните групи респонденти и групи институции.

Като метод на изследването е използвана анкета със зададени 15 качества на директора, които респондентите трябва да ранжират по значимост според ползата им за ефективно управление на качеството на образование и създаване на условия за лидерство в институцията. Скалата е 15 степенна, от 1 до 15, като с 1 се отбелязва най-значимото качество, а с 15 – качествата с най-ниска значимост. Предвидените за проследяване 15 лидерски качества и поведение на директора на образователна институция са своеобразни показатели на изследването, както следва.

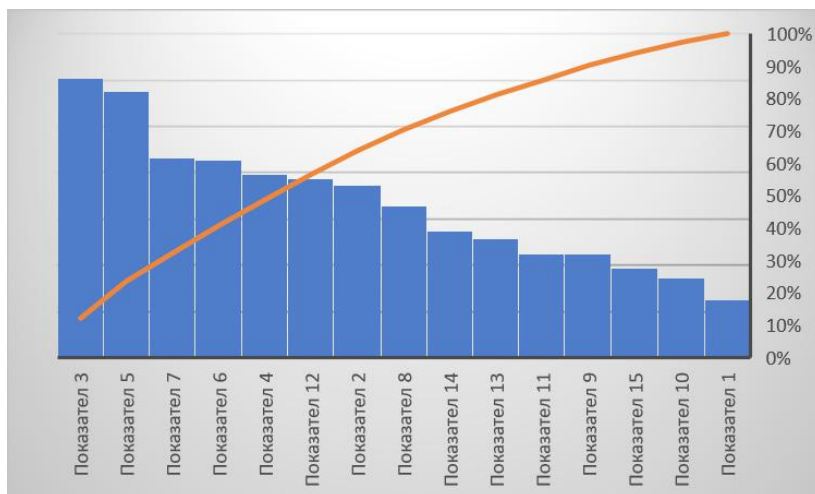
- Показател 1. Умение да управлява, без излишно да афишира това.
- Показател 2. Изгражда личен авторитет върху основата на магнетизъм, привлекателност, харизматичност.
- Показател 3. Етично и толерантно комуникира във всяка ситуация (включително и критическа).

- Показател 4. Оказва морално психологическо въздействие върху основата на принципите на човечността.
- Показател 5. Вдъхновява и ентусиазира членовете на колектива да приемат образователните промени и да се адаптират към новото.
- Показател 6. Успява да изгради положително отношение на членовете на колектива към работата чрез персоналната си мотивираност и целенасоченост.
- Показател 7. Ефективно разработва визия за бъдещето на институцията и пътищата за постигането ѝ.
- Показател 8. Създава условия за професионалното развитие на хора, които разбират, споделят и подкрепят възгледите в лидерската визия за развитие на институцията.
- Показател 9. Отчита потребностите на членовете на колектива, уважава ценностите им и движещите ги емоции.
- Показател 10. Реализира се като професионалист, изгражда отношение на доверие с подчинените си.
- Показател 11. Иновативно настроен, постоянно разработва нови решения на възникналите проблеми в името на колектива и просперитета на организацията.
- Показател 12. Утвърждава развиващи цели, формулира високи, но реалистични очаквания по отношение на колективните постижения.
- Показател 13. Проявява внимателност и емпатия в общуването; мотивира за добри междуличностни отношения членовете на колектива.
- Показател 14. Проявява култура за генериране на иновативни идеи и създава условия за успешното прилагане на иновативни практики в образователно-възпитателната дейност.
- Показател 15. Активно слуша, кара подчинените си да се чувстват ценни, способни, обичани, уважавани, одобрявани.

При анкетирането са снети демографски данни, които не са коментирани, тъй като не е установена статистически значима разлика между отговорите на лицата съобразно пол, възраст, педагогически стаж, вид на училището или етап на образованието, в който преподават.

Обобщаването и анализът на мненията на всички анкетирани показват, че най-важно е директорът лидер да комуникира етично и толерантно, посочено от над 60% от респондентите. Вторият предиктор на лидерското поведение е умението на ръководителя да вдъхновява и ентусиазира членовете на колектива да приемат образователните промени и да се адаптират към новото (според 57,66% от респондентите). Следват компетентностите за ефективно разработване на визия за бъдещето на институцията и пътищата за постигането ѝ

и уменията да изгражда положително отношение на членовете на колектива към работата чрез персоналната си мотивираност и целенасоченост, които се откриват в отговорите на над 40% от изследваните лица (фигура 1).

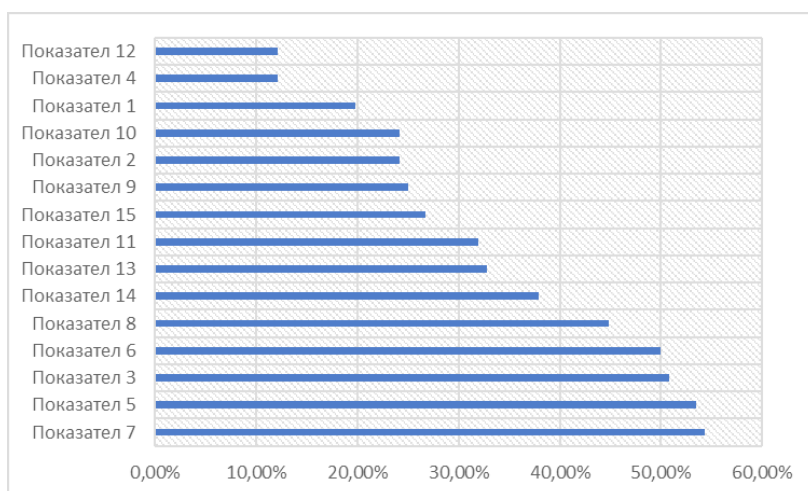


Фигура 1. Ранжиране мненията на анкетираните по показатели

По-незначими са качествата на ръководителя, свързани с умението да управлява без излишна афишираност, способността за активно слушане, неговата професионална компетентност и реализирането му като професионалист. Действително, в контекста на създаване на условия за развитие на институцията и постигане на високо качество на образованието директорът трябва да задава визия за бъдещето и да въвежда иновации, като ефективно и толерантно мотивира и вдъхновява педагогическия състав за екипно взаимодействие. Това са и черти на директора лидер, които го различават от директора мениджър.

Ранжирането на определените показатели според мненията на респондентите по групи институции показва, че анкетираните от училищата (общо 114 на брой) отдават приоритет на подобни качества на ръководителя, съответстващо на концепта, както и на представителите на общата извадка, но подреждат характеристиките в различен ред. Най-значими за тях са способностите за ефективно разработване на визия за бъдещето и на пътища за постигането ѝ, следвани от уменията на директора да вдъхновява и ентузиасира училищния екип за иновации (и да се адаптира към тези иновации) и етично и толерантно да комуникира във всяка ситуация, включително и критична – показатели, посочени от над 50% от участващите в анкетата. Съвпадение се наблюдава и по отношение

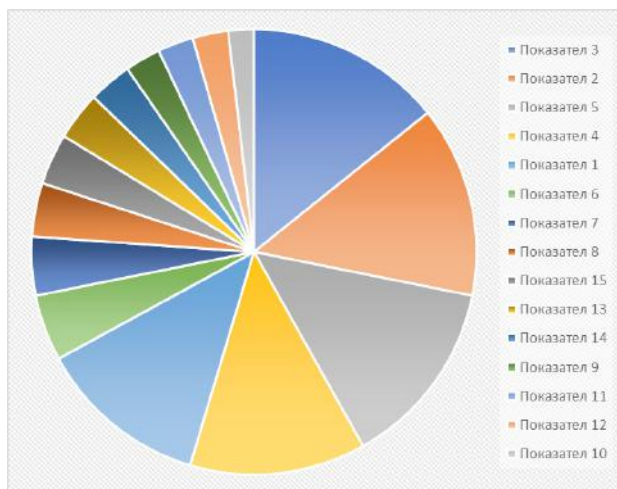
на някои от извежданите незначителни характеристики на директора лидер. Например такъв показател е да управлява без излишна афишираност на ръководните си функции. Но респондентите от училищата посочват и качества, които общата група анкетирани не подреждат като незначими – да оказва морално психологическо въздействие върху основата на принципите на човечността и да утвърждава развиващи цели и формулира високи и реалистични очаквания по отношение на колективните постижения. Последният предиктор всъщност е една от характеристиките на съвременното управление и буди недоумение, че респондентите го класират на едно от последните места (фигура 2).



Фигура 2. Ранжиране мненията на анкетираните лица от групата на училищата по показатели

Респондентите от групата на детските градини (общо 108 на брой) считат, че личностните качества на лидера са от по-голямо значение, за да бъде той ефективен, отколкото уменията да задава бъдещата визия, да мотивира и сплотява колектива в целенасочените усилия за адаптирането им към новото. На първо място поставят етичното и толерантно взаимодействие, определено като важна характеристика на лидера от 71,3% от анкетираните и изведено като приоритет и в училищата, но намиращо се на трето място. Вторият по значимост предиктор за респондентите от групата на детските градини е личният авторитет на ръководителя, основан на магнетизъм, привлекателност, харизматичност, посочен от 69,44% анкетирани. Следващият индикатор също засяга личностни качества на директора лидер – да вдъхновява и ентусиазира членовете на колектива да приемат образователните промени и да се адапти-

рат към новото (според 68,52% от изследваните лица), и съвпада с мнението на анкетираните от училищата (фигура 3).



Фигура 3. Ранжиране мненията на анкетираните лица от групата на детските градини по показатели

Вероятно поради това, че респондентите от детските градини считат, че директорът трябва да активизира педагогическия колектив към иновации, поставят неговите качества да е иновативно настроен и постоянно да разработва нови решения, на последно място по значимост. Тези данни показват и готовността за екипно разработване и въвеждане на нови подходи, методи и технологии в дейностите на институцията, които са важни за подобряване качеството на образование.

Анализът по групи респонденти сочи, че директорите, като участници в анкетното проучване, имат сходни мнения за значимостта (или незначимостта) на някои от показателите, както и различни по други индикатори. Те се обединяват около качествата на лидера, който трябва да вдъхновява и ентузиазира членовете на колектива да приемат образователните промени и да се адаптират към новото, като най-важни за развитие на организацията. Това означава, че ако ръководителят успее да мотивира педагогическия екип да участва ангажирано и активно в планиране и изпълнение на цели, в развиването на културата за прилагане на иновации и промени, то биха се създали добри условия за развиване на качеството на образование, основани на екипност и сътрудничество (фигура 4).

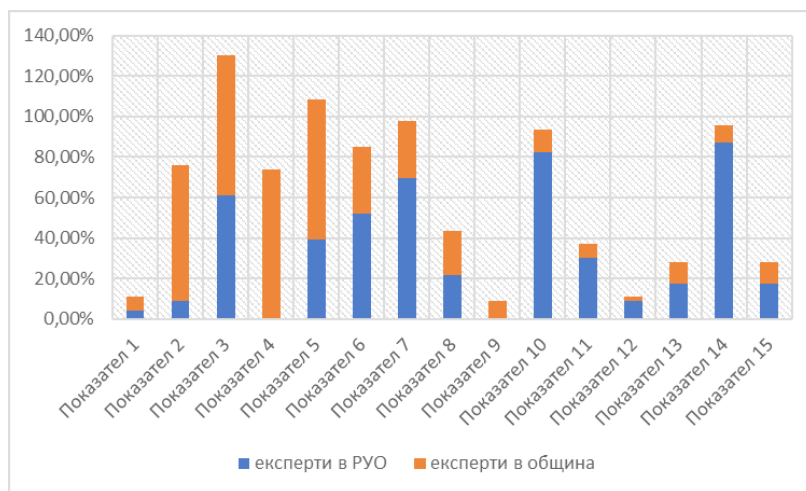


Фигура 4. Ранжиране мненията на директорите на училища и детски градини по показатели

За директорите на училища най-важно е да създават условия за професионалното просперитане на хора, които разбират, споделят и подкрепят възгледите в лидерската визия за развитие на институцията, докато ръководителите на детски градини извеждат на преден план етичната и толерантна комуникация (показателят за професионалното развитие на хората е посочен като значим от 85% от директорите на училища и от нито един от ръководителите на детски градини). Без да се омаловажава нито един аспект на качеството на образование, е целесъобразно да се отбележи, че качеството на човешкия фактор има съществено значение за развитието на организацията. Това, заедно с очертани проблеми в училищните институции (за недостиг на педагогически специалисти по определени учебни предмети, понякога недостатъчната им мотивация, застаряване на учителите), установени в български и международни изследвания, обяснява мнението на директорите на училища. Те са изправени пред предизвикателството да намират и задържат педагогически специалисти, да развиват компетентностите им, за да осигурят качество на образователната услуга, наред с екипност и подходяща среда за обучение. Директорите на детски градини отдават приоритет на личния авторитет на лидера. Тези данни показват също, че културата за осигуряване на високо качество на образованието не е напълно развита и все още битува мнението, че качество означава високи резултати на учениците, а не комплекс от предпоставки за осигуряването му, свързани с цялостната дейност на институцията и включващи процеси и резултати, образователен процес, но и управление и създаване на подходяща институцио-

нална среда във всички видове институции от системата на предучилищното и училищното образование.

В мненията на експертите от Регионално управление на образованието (РУО) и община е установена различна ранжираност на значимостта на показателите, вероятно провокирана от изпълняваните политики на регионално и местно ниво. Единомислие се наблюдава единствено по отношение на етичната и толерантна комуникация, която са посочили като важна над 60% и от двете групи анкетирувани лица (фигура 5).

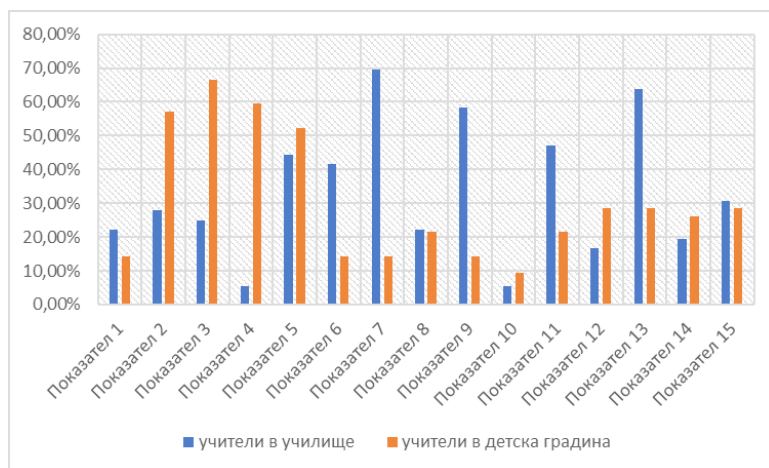


Фигура 5. Ранжиране мненията на експертите по показатели

За експертите от РУО е по-важно в училището да се проявява култура на генериране на иновативни идеи и да се създават условия за успешното прилагане на иновативни практики, да се изгражда доверие в общността с прилагане на професионалните компетентности на директора, докато експертите от община отдават значимост на личния авторитет на директора и неговата харизматичност. Тук отново се наблюдава феноменът на ориентиране или не на показателите към качеството на образование. Експертите от РУО формират гледната си точка в контекста на качеството, докато експертите от община залагат повече на личностни качества на лидера, подобно на директорите на детски градини. По-незначителни според двете групи анкетирувани са два от показателите – отчитане потребностите на членовете на колектива, уважаване на ценностите им и движещите ги емоции, както и утвърждаването на развиващи цели и формулирането на високи, но реалистични очаквания по отношение на колективните постижения. Тези мнения се съпоставят в известна сте-

пен с общата картина и становищата на директорите. Показателите са едни от съществените за осигуряването на качество, тъй като високите цели и екипността са сред аспектите му, но явно не и сред приоритетите на анкетираните.

Приоритетните качества на директора лидер за учителите от училищата са свързани с ефективното разработване на визия за бъдещето на институцията и пътищата за постигането ѝ, с уменията му да проявява емпатия в общуването и да мотивира за добри междуличностни отношения членовете на колектива. Изводът, който следва, е, че педагогическите специалисти от училищата съзнават както значимостта на компетентностите на директора да задава посоката на развитие на институцията, така и личностните му качества и уменията за поддържане на добри отношения и екипност, с което се обединяват досега анализирани поляризации в становищата на другите групи лица. Учителите от детските градини се насочват, подобно на директорите на този вид институции, към харизматичния тип директор (фигура 6).



Фигура 6. Ранжиране мненията на учителите по показатели

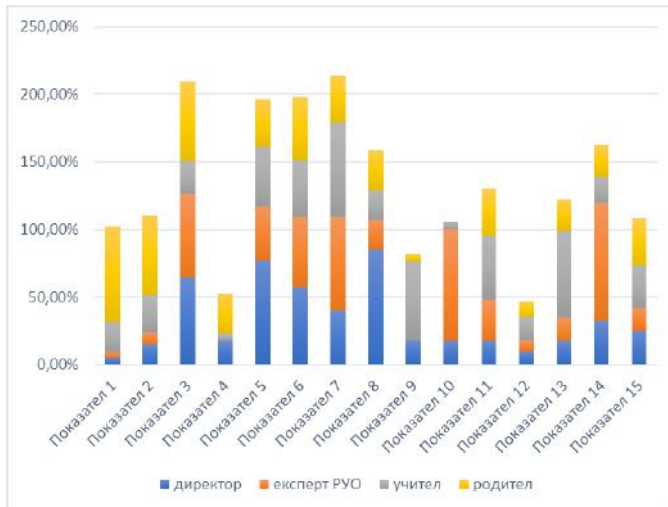
Родителите също отдават приоритет на толерантното управление и етичната и толерантна комуникация и имат сравнително единно мнение за значимите и не толкова значимите показатели за тях относно качествата на лидера (фигура 7).

Анализът на мненията на отделните групи анкетирани по видове институции е направен въз основа на съпоставимост между вижданията им относно качествата на съвременния директор лидер. Респондентите от училищата, с изключение на родителите, обединяват мненията си, че успешният лидер вдъхновява и ентузиазира училищната общност, разработва визия за бъдеще-



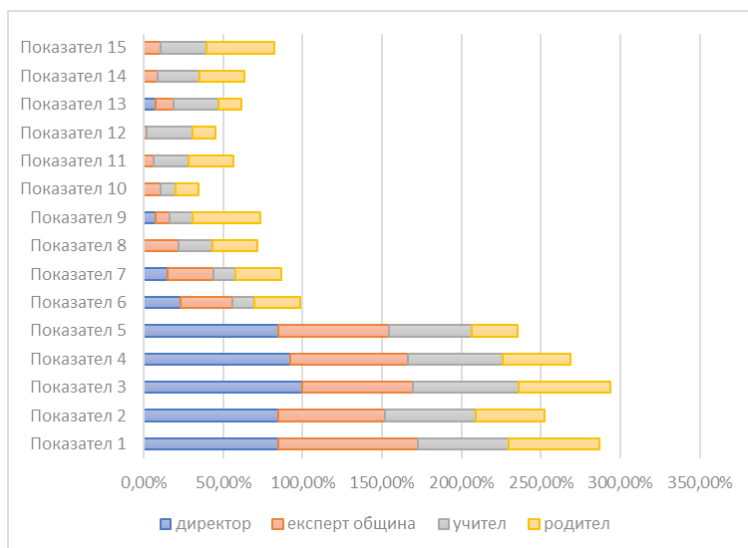
Фигура 7. Ранжиране мненията на родителите по показатели

то на институцията и има персонална мотивираност за изпълнение на целите ѝ, а неговите личностни качества и авторитет поставят на по-заден план, които заключения бяха направени и по другите разрези на анализа (фигура 8).



Фигура 8. Ранжиране мненията на анкетираните в групата на училищата по показатели

Участвалите в анкетата от детски градини също, подобно на досега направените изводи, предпочитат чертите на харизматичния лидер пред стратегическия и трансформационен тип ръководител (фигура 9).



Фигура 9. Ранжиране мненията на анкетиранияте в групата на детските градини по показатели

Гледните точки на респондентите, освен че ранжират по важност лидерските черти на съвременния директор на образователна институция, показват и предпочитанията им към типа лидерство и лидерско поведение. От изследването могат да се направят следните изводи:

- разработването на визия за бъдещето на институцията и пътища за постигането ѝ, прилагането на иновации и подобряването на компетентностите на педагогическите специалисти чрез обучения и квалификации са приоритет за по-голямата част от респондентите от училище, което показва положително отношение към качеството на образование и грижа за неговото осигуряване и развитие;

- предпочитанията на изследваните лица от детски градини са насочени към комуникацията и развиване на подходящи отношения в колектива чрез етика, толерантност, морална подкрепа и прилагане на принципите на човечността;

- нагласата на по-голямата част от респондентите от училище е повече към стратегическото, иновационното и трансформационното лидерство, с изключение на учителите и от двата типа институции, които предпочитат подкрепящото лидерско поведение. Такъв вид отношение и харизматичният тип лидер е предпочетен и от респондентите от детските градини.

В действителност трудно биха могли да се различат по-добри или не толкова ефективни практики както по отношение на качествата и ролите на лидера, така и във връзка с типа лидерство, който се прилага. Директивното или

подкрепящото поведение са подходящи и зависят от нивото на компетентност и ангажираност на учителите за изпълнение на дадена задача, и то в конкретна ситуация. Обикновено се използва комбинация от двата типа поведение или се предпочита един от тях в зависимост от ситуацията.

Заключение

Ефективното училищно лидерство непрекъснато се развива в зависимост от факторите на външната и вътрешната среда, достигнатото ниво на организационна култура, контингента на участниците в образователния процес и техните компетентности и съпричастност към осигуряването на високо качество на образованието и целите на институцията. Училището и детската градина на съвременното ни функционират в динамичната и конкурентна среда на дигиталната епоха. В тези условия директорът на училище и детска градина е призван да бъде повече трансформационен, стратегически и иновационен лидер, отколкото организационен и харизматичен, без да се елиминират предимствата на последните.

Резултатите от проведеното изследване представят различното отношение на педагогическите специалисти от двата типа институции в системата на предучилищното и училищното образование. Ползата от съпоставката на отношението на респондентите от детските градини и училища предоставя възможност за преосмисляне на лидерството в институциите и създадените възможности за формиране и развитие на лидерски общности. Изследването е повод педагогическите специалисти в детските градини и училищата да преосмислят основните аспекти на лидерството и ръководителите на институциите да развиват релевантно както визионерските си компетентности за развитие на организацията (с поставяне на високи и реалистични цели), така и да демонстрират подкрепящо лидерско поведение, което дава шанс за формиране на лидерска общност, толерантни и екипни взаимоотношения за осигуряване на високо качество на образованието.

Основната препоръка, която следва от направеното проучване, е, че е необходимо да продължи да се развива културата за иновации, като колективно се планират и комуникират потребности и цели, използват се такива стилове на лидерско поведение, които мотивират участниците в образователния процес за активност и ангажираност с дейностите на институцията и постигането на лидерска общност в образователната институция.

Представеното проучване и резултатите от него могат да подпомогнат дейността на мениджърите на образователни институции в тяхната практическа дейност, тъй като обогатяват в практически контекст нагласите на широк кръг заинтересовани страни към значимите компетентности за ефективно лидерство. Предоставят поле за непрекъснат преглед и проучване на необходими компетентности за развитие на лидерска общност в институциите от пред-

училищното и училищното образование. Стимулират перманентната оценка и самооценка на формирани компетентности за ефективен мениджмънт и развитие на сътруднически форми за осигуряване на високо качество на образованието.

БЕЛЕЖКИ

1. Council conclusions on effective leadership in education. Education, Youth, Culture and Sport. Council meeting Brussels, 25 – 26 November 2013. https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/educ/139715.pdf (Достъп: 04.01.2022).

ЛИТЕРАТУРА

- BASS, B., Avolio, B., 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publishing.
- ГЪОРЕВА, Р., 2021. *Оценяването на качеството на образование в училищните институции*. Габрово: Екс-Прес.
- CHRISMAN, V., 2005. How schools sustain success. *Educational leadership*, **62**(5), 16 – 20.
- GEORGE, B. ET AL., 2007. Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, **85**(2), 129 – 157.
- GYOREVA, R., 2019. Dimensions of SMART-Leadership in school organizations, International. *Journal of Advanced Research (IJAR)*, **7**(5), 356 – 366.
- HALLINGER, P. & Heck, R., 2010. Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning. *School leadership and management*, **30**(2), 95 – 110.
- KOTTER, J., 1990. *Force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- KREITNER, R. & KINICKI, A., 2007. *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- LEITHWOOD, K., JANTZI, D., 2008. Linking Leadership to Student Learning: The Contributions of Leader Efficacy. *Educational Administration Quarterly*, **44**(4), 496 – 528.
- LEWIS, R., BORUNDA, R., 2006. Lived Stories: Participatory Leadership in School Counseling. *Journal of Counseling & Development*, **84**, 406 – 413.
- LEITHWOOD, K. & JANTZI, D., 2008. Linking Leadership to Student Learning: The Contributions of Leader Efficacy. *Educational Administration Quarterly*, **44**(4), 496 – 528.

- MCKIBBEN, W., 2016. The Content and Process of Counseling Leadership: Implications for Research and Practice. *Journal of counselor leadership and advocacy*, **3** (2), 147 – 157.
- MCMAHON, H., MASON, E., PAISLEY, P., 2009. School counselor educators as educational leaders promoting systemic change. *Professional School Counseling*, **13**(2), 116 – 124.
- ПАУНОВ, М., 2006. *Организационно поведение*. София: Сиела.
- ПЪРВАНОВА, Й., 2011. *Училищният мениджър и лидер. Тенденции и европейски перспективи*. София: ДЕАЛ – Емилия Недялкова.
- РАДЕВ, К., 2015. *Лидерството през XXI век – роли, инструменти и бариери*. София: Нов български университет.
- ЦОКОВ, Г., 2021. Хибридно училище на бъдещето. *Pedagogika-Pedagogy*, **93**(5), 712 – 716.

REFERENCES

- BASS, B. & AVOLIO, B., 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publishing.
- CHRISMAN, V., 2005. How schools sustain success. *Educational leadership*, **62** (5), 16 – 20.
- GEORGE, B. ET AL., 2007. Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, **85**(2), 129 – 157.
- GYOREVA, R., 2021. *Otsenyavaneto na kachestvoto na obrazovanie v uchilishnite institutsii*. Gabrovo: Eks-Pres.
- GYOREVA, R., 2019. Dimensions of SMART-Leadership in school organizations, International. *Journal of Advanced Research (IJAR)*, **7**(5), 356 – 366.
- HALLINGER, P. & HECK, R., 2010. Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning. *School leadership and management*, **30**(2), 95 – 110.
- KOTTER, J., 1990. *Force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- KREITNER, R. & KINICKI, A., 2007. *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- LEITHWOOD, K., JANTZI, D., 2008. Linking Leadership to Student Learning: The Contributions of Leader Efficacy. *Educational Administration Quarterly*, **44**(4), 496 – 528.
- LEWIS, R. & BORUNDA, R., 2006. Lived Stories: Participatory Leadership in School Counseling. *Journal of Counseling & Development*, **84**, 406 – 413.
- LEITHWOOD, K. & JANTZI, D., 2008. Linking Leadership to Student Learning: The Contributions of Leader Efficacy. *Educational Administration Quarterly*, **44**(4), 496 – 528.

- MCKIBBEN, W., 2016. The Content and Process of Counseling Leadership: Implications for Research and Practice. *Journal of counselor leadership and advocacy*, **3**(2), 147 – 157.
- MCMAHON, H. & MASON, E., PAISLEY, P., 2009. School counselor educators as educational leaders promoting systemic change. *Professional School Counseling*, **13**(2), 116 – 124.
- PAUNOV, M., 2006. *Organizatsionno povedenie*. Sofia: Siela.
- PARVANOV, Y., 2011. *Uchilishtniyat menidzhar i lider: Tendentsii i evropeyski perspektivi*. Sofia: DEAL – Emilia Nedyalkova.
- RADEV, K., 2015. Liderstvoto prez XXI vek – roli, instrumenti i barieri. V: *Mezhdunarodna nauchno-prakticheska konferentsia Liderstvoto – vreme e za promeni*. Sofia: Nov balgarski universitet, 390 – 402.
- TSOKOV, G., 2021. Hibridnoto uchilishte na badeshteto. *Pedagogika-Pedagogy*, **93**(5), 712 – 716.

PERSPECTIVES OF LEADERSHIP IN THE MODERN SCHOOL AND KINDERGARTEN – RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

Abstract. The article traces aspects of leadership in the modern school and kindergarten from different perspectives, formulated on the basis of analysis of theories and understandings of leadership, management styles, roles of the director of an educational institution. A study is presented, the main purpose of which is to improve the understanding of these qualities of the leader that make him a successful leader. The contribution to the district of effective leadership, as part of management functions and skills, is in outlining the characteristics of the leader that are important for creating a leadership community and outlining those that are not considered particularly important among principals, teachers, experts and teachers. It has been established that the created conditions for the professional development of pedagogical specialists who understand, share and support the views in the leadership vision for the development of the institution, the manifestation of a culture of generating innovative ideas, the ability to manage based on magnetism, attractiveness, charisma. are the indicators for successful implementation and development of leadership.

Keywords: leadership; collective leadership; quality of education; management style.

✉ **Dr. Snezhanka Dobрева, Assoc. Prof.**

ORCID iD: 0000-0002-1054-1754

Web of Science Researcher iD: AAY-3723-2020

University of Shumen „Bishop K. Preslavski“

Shumen, Bulgaria

E-mail: s.dobрева@shu.bg