

**ОТНОШЕНИЕТО КЪМ КВАЛИФИКАЦИЯТА КАТО ПРОЯВА НА
ИНОВАТИВНО УПРАВЛЕНСКО МИСЛЕНЕ**

Снежанка Добрева Георгиева

**THE ATTITUDE TO QUALIFICATION AS A MANIFESTATION OF
INNOVATIVE MANAGERIAL THINKING**

Snezhanka Dobрева Georgieva

Abstract: The article examines current issues of modern school management related to innovative practices for improving the competencies of pedagogical professionals. To ensure the quality of the educational process, the teacher must meet the needs and interests of students and parents in a changing and uncertain educational environment. In this context, the continuous development of teaching technologies, interpersonal competence and ways to support the personal development of students are essential for the preparation and self-reflection of pedagogical professionals. The role of the head of the modern educational institution is to organize learning in an organizational context and to create conditions for the development of innovative and creative opportunities of each teacher, applying innovative management thinking and monitoring the effectiveness of training. The article presents a survey among school principals, which addresses the two main aspects of organizational learning - internal institutional qualifications and external support for improving the competencies of pedagogical professionals. Analysed is the system of joint and individual learning created in schools, the motivation of teachers in this process, the frequency and type of qualifications and others, in the context of the head's vision for human development as a key to future competitive advantage of the institution. The findings of the study provide an opportunity for future development of the ability of pedagogical professionals to solve educational problems and in a team with the head to think globally for higher efficiency and quality of the learning process.

Key words: qualification, qualification forms, efficiency, innovative managerial thinking, pedagogical specialists, motivation, survey.

Увод

Изискванията към качеството на образователния процес в съвременната динамична и променяща се среда непрекъснато се повишават. Значим аспект на качеството е подготвеността на педагогическите специалисти, а това изисква освен добра предварителна подготовка в рамките на висшето училище, така и развиване и усъвършенстване на компетентностите чрез продължаваша квалификация. Тези две страни на професионалното развитие на заетите в сферата на образованието, независимо дали предучилищно и училищно, или висше, са в основата на европейските и правителствените политики.

Последните изследвания относно ролята на директора за

осигуряване на качество на образованието и мотивиране на педагогическите специалисти за участие в квалификационни форми за подобряване на компетентностите са свързани с мнения и оценки на училищни директори относно професионалните роли и компетентности на учителите, включително дейностите за професионално развитие (Totseva, 2022), квалификацията на педагогическите специалисти и връзката с постиженията на учениците (Myers et al., 2022), съвременни политики за управление на човешките ресурси в Корея (Kim, 2022), реформите в обученията на учителите в Монголия (Galbaatar, 2022), променящия се контекст в обучението на учителите (McDiarmid & Clevenger-Bright, 2008) и др. В публикациите се засяга освен мотивираността на педагогическите специалисти за подобряване на компетентностите им в унисон със съвременните потребности на учениците и актуалните и иновативни практики за преподаване, особената роля на училищния ръководител в продължаващата квалификация. Управленските му умения за ръководене и мотивиране на човешките ресурси са в основата на създаването на условия за съвместно учене, организиране на обучения, предоставяне на възможност за споделяне на добри практики от посетените курсове и т.н.

Методология на изследването

За проследяване на отношението на училищния ръководител към квалификацията на педагогическите специалисти и изследване на управленското му мислене във връзка с професионалното развитие на учителите е проведена анкета с директори и заместник-директори от областите Шумен, Разград и Стара Загора. В проучването участват 114 респонденти, от които 89% са жени. На възраст от 25 до 34 години са 2,63% от анкетираните, 18,42% са във възрастовия диапазон 35 – 44 годишна възраст, половината от тях (50%) са в границата от 45 до 54 години и от 55 до 65 години са 28,95% от директорите, което разпределение отговаря в голяма степен на възрастово разпределение на педагогическите специалисти в страната. В повечето случаи се откроява съпоставимост на възрастта с управленския стаж на директорите, но се наблюдават и изключения. Ръководителите на възраст от 25 до 34 години все още нямат управленски стаж, а най-голям дял заемат ръководители със стаж от 2 до 5 години – 42,11%. От 6 до 10 години опит в управлението притежават 15,79% от респондентите, от 11 до 20 години – 18,42% от тях и от 21 до 30 години – 21,05%. По-голямата част от анкетираните (44,74%) не притежават професионално-квалификационна степен (ПКС), придобилите V ПКС и IV ПКС заемат най-голям дял (31,58% и 10,53% от изследваните директори), а в останалите степени се наблюдава нисък дял, съответно II ПКС – 7,89%, а III ПКС и I ПКС – по 2,63%. Не се установява висока мотивация за надграждане на компетентности чрез повишаване на професионално-квалификационната степен или придобиване на ПКС.

Категорично намерение за участие в курсове за придобиване на ПКС заявяват 42,1% от ръководителите, но останалите могат да помислят в перспектива или да се включат в следващите две-три години (по 13,16% от респондентите), същият дял заемат тези, които не считат, че това е необходимо за реализирането им като добри образователни мениджъри, а 18,42% все още не са решили.

В изследването анкетните резултати са обобщени и анализирани с оглед изведени три критерия:

– Мотивация на директора за повишаване на професионалната квалификация.

– Отношение на директора към квалификационната дейност на човешкия ресурс в образователната организация/Педагогическо мениджърство.

– Качество на образованието /образователната дейност.

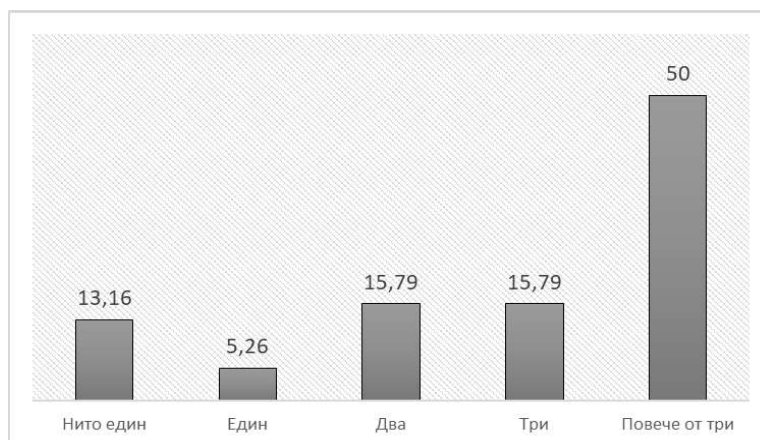
Целта на изследването е да се проследи доколко самите ръководители са мотивирани за повишаване на собствените компетентности, от което зависи лидерската им роля като ръководители да мотивират учителите за усъвършенстване на знания и умения. Съпоставката на тези два аспекта на квалификацията, заедно с отношението на директорите към качеството на образование във връзка с квалификационната дейност предоставя възможност да се определи иновативното управленско мислене на ръководителите, да се направят изводи и препоръки. Анкетното проучване предвижда и свободни отговори – препоръки за повишаване на качеството на образование в една съвременна образователна институция.

Анализ на резултатите

По първия анализационен критерий се установява добра мотивация на директорите за участие в обучения за над 70% от тях.

През последните две години 47,39% от тях са участвали в два до пет квалификационни курса, а 36,84% – в повече от пет обучения. Само 15,79% са посетили един курс. Това са директори с управленски стаж от 21 до 30 години и на възраст от 55 до 65 години. Данните са обясними, предвид придобиването на пенсионно право.

Съпоставимост на резултатите се наблюдава по отношение на желанието на директорите за участие в образователни проекти, мотивите за това и действителното им включване в проектни дейности. Половината от анкетиранияте са взели участие в повече от три образователни проекта. Това са респондентите, които имат желание за повишаване на ПКС и са участвали в повече от два квалификационни курса. В два или три проекта са се включили равен дял директори – по 15,79%, 5,26% са участвали в един, а 13,16% – в нито един. Последната група участници в изследването не притежават и мотивация за развитие, не притежават ПКС и не желаят да се включват в такъв род обучения (Диаграма 1).



Диаграма 1. Дялово разпределение на ръководителите според участието им в образователни проекти

Желание за участие в проекти заявяват тези, които вече имат опит в тази дейност и са мотивирани за развитие според останалите си отговори. По-малко от 20% са на противоположното мнение, като категоричен отрицателен отговор дават 2,63% от анкетираните (Диаграма 2).



Диаграма 2. Дялово разпределение на ръководителите според желанието им за бъдещо участие в образователни проекти

Още едно потвърждение за частта от ръководителите, които имат мотивация за собственото си усъвършенстване, а по този начин и за развитие на институцията, се съдържа в следващите три въпроса. Равен дял участници в изследването (по 23,68%) посочват като мотивация за участие в квалификационни форми любопитството към иновации, които

да прилагат в образователната и управленската практика и професионалното развитие като професионален дълг на всеки директор. Тези данни са съпоставими с мотивационната сфера на педагогическите специалисти, представена в друга публикация на автора на настоящото изследване (Georgieva, 2021). Подобни са и резултатите относно три други отговора – квалификацията като отговорност и престиж (дадени от 18,42% от анкетиранияте) и като ценностен приоритет и вътрешна необходимост (по 15,79%). Малка част от респондентите (2,63%) свързват развитието си с по-добро заплащане и набиране на точки за атестиране. Изводите, които следват са, че изследваните лица се делят на две групи според мотивационната си сфера. За приблизително половината от респондентите квалификацията е потребност и ценност, която им помага за ефективното управление на училището, а за останалите е дълг, престиж, начин за повишаване на възнаграждението. С други думи действително мотивирани за професионално развитие са половината от директорите. Останалите се включват в обученията поради задълженията, произтичащи от нормативната уредба, или участват в обученията, които са организирани от регионалните управления и които са задължителни/препоръчителни (Диаграма 3).



Диаграма 3. Дялово разпределение на ръководителите според мотивите за участие в квалификационни форми

Самооценката на директорите относно собственото им професионално развитие потвърждава получените данни – 60% от тях считат, че имат подготовка на много добро равнище, а 40% – на средно.

От отговорите на въпросите по първия критерий на изследването могат да се направят изводи за наличие на ръководни умения за управление на човешките ресурси за повечето от ръководителите на

училища. Отдаденото от самите тях значение на развитие на знания, умения и нагласи е предпоставка за мотивиране на учителите за професионално развитие.

Направените заключения се потвърждават от отговорите на следващите въпроси, които проследяват именно педагогическото мениджърство и отношението на директора към квалификационната дейност на човешкия ресурс в образователната организация.

Над 90% от респондентите стимулират учителите от колектива да участват в образователни проекти и във вътрешноквалификационна дейност. Създават условия за различни по характер споделяния на практики и анализи на качеството. Предпочитани от тях са открити практики, методическо подпомагане между учителите и споделяне на творчески проекти, но само 7,89% отдават значение на иновативните практики. Малък дял заемат и анализите на проведени педагогически изследвания и постижения (2,63%). Тези данни кореспондират с проведено изследване, в което се отчита най-нисък дял на учителите, участващи в научни форуми (Gyoreva, 2019). Същият дял от 2,63% директори не създават условия за вътрешна квалификация. Това, от една страна, противоречи на изискванията на Наредба 15 от 22 юли 2019 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти, а от друга, не показва добро и иновативно управленско мислене, тъй като съвременните образователни модели изискват сътрудничество и обмяна на добри практики и опит за развиване на качеството на образование и постигане на устойчивост (Диаграма 4).



Диаграма 4. Типове вътрешноинституционални квалификационни форми, за които директорът създава условия за провеждане

Подобни резултати се наблюдават относно броя на вътрешноинституционалните квалификационни форми на учителите, за които директорът е оказал съдействие или които са организирани от него през последните две години. 55,26% от ръководителите на училища са съдействали за повече от три форми, 21,05% от тях – за две, малък дял от 10,5% и 7,9% заемат директорите, подпомогнали съответно три и две квалификационни форми, а 5,26% – нито една. Модератори или инициатори на вътрешната квалификация на повече от три форми са били 29% от ръководителите на институции, а 10,53% не са участвали в такава дейност.

Предпочитан от директорите модел за включване на учители в квалификационни форми е тяхното собствено желание и мотивация, посочен от 28,95% от тях. Следва моделът, според който мениджърите мотивират учителите да избират прагматични квалификационни форми, за да направят по-разнообразна и привлекателна образователно-възпитателната дейност за учениците (според 21,05% от анкетираните). Най-общо мотивиране на всички учители да работят за професионалното си усъвършенстване посочват също 21,05% от респондентите. Прави впечатление, че задължителността за участие в обучения не е предпочитан модел за директорите, като само 2,63% от тях посочват участие в квалификационни курсове, предлагани от Регионалното управление на образованието и от директора, зам.-директора след осъществена контролна дейност. Това може да се определи и като положителна тенденция, тъй като външните мотиви, поднесени като задължаване, не биха били ефективни. От друга страна, прави впечатление, че сравнително малък дял от директорите не отдават значение на съобразеността на квалификационната дейност с приоритетите на организацията за конкретната учебна година – 13,16%. Тези данни показват, че мениджърите не отчитат в необходимата степен връзката между институционалните цели и професионалното развитие на педагогическите специалисти. Повишаването на компетентностите би следвало да е обвързано със стратегическите цели за развитие на институцията и конкретните дейности, заложи в плана за изпълнение на стратегията, за да се осигури възможно най-добър шанс за постигането на мисията и визията на училището. В тази връзка и с оглед повишаването на качеството на образование, квалификационната дейност трябва да е насочена към развиване на практики, които водят до по-добри резултати на учениците, както от външни оценявания, така и по време на обучението. Този модел се предпочита също от малък дял директори – 10,53% (Диаграма 5). Въпреки направените коментари относно моделите за организиране на квалификационни курсове и установения нисък процент директори, които отчитат приоритетите на училището за съответната учебна година, отговорите на следващите въпроси показват, че над 90% от анкетираните често се съобразяват с реалните потребности

на училището при насочване към квалификация.



Диаграма 5. Дялово разпределение на анкетираните според предпочитания от тях модел за включване на учителите в квалификационни форми

Тези данни могат да се определят като противоречиви, но дават информация, че институционалните цели и приоритети имат значение за респондентите, макар и да не е ясно дали те са във връзка със стратегията за развитие. Изборът на учителите за участие в обучения е често използван начин за организирането им също от повече от 90% от директорите. Това е в унисон с установената практика в повечето от институциите да се проследяват дефицити и предпочитани теми за квалификация чрез анкети сред педагогическите специалисти в началото на всяка учебна година. Потвърждават се направените по-горе изводи, че административното налагане на квалификационни форми не се прилага често в училищата – само 7,89% от респондентите посочват, че изборът зависи от дадени насоки от регионалното управление без съобразяване с желанието на учителите, а 15,79% от тях – по решение на административното ръководство (Диаграма 6).



Диаграма 6. Дялово разпределение на анкетираните според предпочитани начини за избор на квалификационни форми

Зададените въпроси по втория критерий от изследването показват, че изборът на квалификационни форми в училищата се осъществява на база предпочитанията на учителите. Организират се вътрешни обучения за обмяна на опит, лектории и дискуссионни форуми и в по-ниска степен – анализи на проведени педагогически изследвания.

Връзката на усъвършенстването на компетентностите на педагогическите специалисти с качеството на образование е проследена чрез определяне на значимостта на представени твърдения, които изследваните лица разпределят според мнението си по 5-степенна скала на Ликерт (със степени: „максимално значително“, „значително“, „колкото незначително, толкова и значително“, „незначително“, „минимално значително“).

Преобладават отговорите в положителната част на скалата по всички предложени фактори за постигане на качество на образованието, дадени от около половината от респондентите. Приблизително 1/3 от тях оценяват факторите като незначителни, а останалите участващи в изследването нямат мнение и не могат да определят значимостта на твърденията. С максимална степен на значимост директорите определят качеството на придобитите от учениците компетентности като комплекс от знания, умения и отношения, посочени от 34,21% от анкетираните и

добрите взаимоотношения в образователната среда (отговор максимална степен са дали 31,58% от ръководителите). Едновременно с това придобиването на ключови компетентности, които са нормативно детерминирани в законовата и подзаконовата уредба е максимално значително според 13,16% от директорите, 36,84% от тях дават отговор „значително“, 28,95% нямат мнение, а отговорите в отрицателната част на скалата са 21,05%. Тези данни показват, че не се познава достатъчно компетентностния подход, като значим за осигуряване на качествено образование, както и дефинирането на понятието компетентност. От една страна според мнението на анкетирания формирането на знания, умения и отношения е значимо, а от друга ключовите компетентности не толкова, а става въпрос за еднозначни твърдения. Възможно е отрицателните становища да са провокирани от задължителния характер, предвиден в нормативната уредба. Резултатността от дейността на учителя, разбираана като високи постижения на външни оценявания и постигане на резултати, съобразно нормативно изведените в учебните програми цели, са важни във висока степен за равен брой респонденти – 21,05%, а 23,68% от тях считат за значимо прилагането на добри практики и ресурси при преподаването. За останалите твърдения преобладаващите отговори са „значително“ (Таблица 1).

Значими за директорите са мотивираността на учителите да повишават знанията и уменията си (според 42,11% от тях), инициативност при стратегическото планиране и дейностите за изпълнение на стратегията (34,21%), сътрудничеството в педагогическата общност (39,47%), както и уменията на учителите да създават интерактивна образователна среда за придобиване на ключови компетентности от учениците (посочени съответно от 34,21% и 36,84% от директорите). Изводите, които следват са, че като дялово разпределение преобладават отговорите, касаещи участието на педагогическите специалисти в управлението на училището и уменията им за сътрудничество и добри взаимоотношения, в сравнение с други аспекти на качеството, свързани с преподаването и ученето.

Възможно е тези мнения да са дадени в контекста на тематиката на изследването, но показват в известна степен ориентираност на ръководителите повече към мениджмънта на ресурсите и културата в организацията, отколкото към управлението на образователния процес. Част от изследваните лица, пропорционално на положителното мнение, представят отговори в отрицателната част на скалата, като такива се наблюдават за всички предложени фактори. Дяловото им разпределение е между 21% и 34%. Обобщените данни дават информация за положителни отговори от около 50% от изследваните лица, а останалите се разпределят сравнително равномерно между липсата на мнение и отрицателно отношение към значимостта на факторите за качество.

Таблица 1.

Дялово разпределение на мненията на анкетираните по ключови фактори на качеството

Фактори за постигане на качество на образованието	Максимално значително	Значително	Колкото незначително, толкова и значително	Незначително	Минимално значително
Качество на придобитите от учениците знания, умения, отношения	34,21	23,68	15,79	23,68	2,63
Придобиване на ключови компетентности, нормативно детерминирани в законовата и подзаконовата уредба	13,16	36,84	28,95	18,42	2,63
Получаване на повече отлични и много добри оценки на НВО и/или ДЗИ	21,05	23,68	21,05	31,58	2,63
Постигане на резултати, съответстващи на ДОС за общообразователната подготовка	18,42	31,58	21,05	26,32	2,63
Прилагане на добри практики, осигуряване на ресурси	23,68	28,95	15,79	26,32	5,26
Умения на учителите да създават интерактивна образователна среда	18,42	34,21	18,42	26,32	2,63
Реализиране на лично ориентиран образователен процес	18,42	26,32	23,69	26,32	5,26
Целенасочена работа за постигане на резултати, съобразно нормативно изведените в учебните програми цели	21,05	28,95	18,42	23,68	7,89
Качествено педагогическо сътрудничество между всички педагогическите специалисти за ефективна образователна, възпитателна и социализираща дейност	13,16	39,47	18,42	21,05	7,89
Дейности на директора/зам.-директора във връзка с необходимостта от кариерно развитие на учителите от колектива	13,16	34,21	23,68	21,05	7,89
Мотивираност на учителите перманентно да повишават професионалната си квалификация	7,89	42,11	18,42	26,32	5,26
Добри взаимоотношения в образователната среда	31,58	18,42	15,79	28,95	5,26
Проявяване на персонална инициативност при изграждане на общата стратегия на образователната институция и при изпълнението на текущите задачи по реализирането ѝ	10,53	34,21	21,05	28,95	5,26

Разпределението на отговорите по въпросите, изследващи отношението към качеството на образованието се намира по всички степени на скалата, с по-голям или по-малък марж между тях, което е основание да се каже, че компонентите на третия критерий са изпълнени в различна степен. Като най-значими се отличават качеството на придобитите от учениците знания, умения, отношения и добрите

отношения в колектива.

Заклучение

Обобщените изводи, които следват от направеното проучване във връзка с приетите критерии, се изразяват в следното:

- Директорите имат собствена мотивация за повишаване на професионалната квалификация, но за приблизително половината от тях подобряването на компетентностите е ценност, а за останалите задължение, произтичащо от нормативната уредба.

- Изследваните лица са с положително отношение към квалификационните форми и мотивират педагогическите специалисти за включване в тях, като се съобразяват с потребностите на учителите, но не обвързват в максимална степен развитието на компетентностите със стратегическата насоченост на училището и изпълнението на институционалните цели.

- Вътрешната квалификация е насочена повече към открити учебни часове и обмяна на практики в институцията, а не към мрежи за взаимно учене или участие във форуми, проекти и изследвания.

- Отношението на директора към качеството на образованието във връзка с квалификационната дейност на човешкия ресурс в образователната организация показва положителна нагласа към представените фактори на качеството на около половината от респондентите, които те припознават като много значими или значими. Останалите не дават мнение или не считат за особено важни предложените фактори. Компетентностният подход не се познава достатъчно или не са осъзнати напълно ползите от прилагането му.

Могат да се направят препоръки към Регионалните управления на образованието за предвиждане на работни срещи или квалификационни форми за разясняване на компетентностно ориентираното образование и ползите за комплексно развитие на подрастващите при прилагането му, както и такива за оказване на подкрепа на педагогическите специалисти за участие в проучвания, изследователска и творческа дейност, освен в квалификационни форми за развитие на умения за преподаване или организиране на образователната среда. От друга страна, директорите на училищата е целесъобразно да обърнат повече внимание на знанията и уменията, които трябва да притежават учителите, за да формират ключови компетентности у учениците, необходими за живот в 21 век. Това означава и провеждане на изследвания, тяхното обсъждане и публикуване, за да се реализира политиката за учене един от друг и за пълноценно споделяне на добри методически и други практики.

Екипното взаимодействие между учителите и ръководителите на институции е добра основа за бъдещо развитие на способностите им за решаване на образователни проблеми. Екипността е фактор за подобро глобално мислене в организацията по посока на по-висока ефективност и

качество на учебния процес, допринасяща и за устойчивото развитие на качеството на образование в цялост.

Литература / References

- Galbaatar, S.** (2022). *TVET Teacher Education System in Mongolia*. Part of the Technical and Vocational Education and Training: Issues, Concerns and Prospects book series (TVET, Volume 34).
- Georgieva, S.** (2021). Motivation of pedagogical Specialists for participation in qualification Forms (Significant Factors for achieving the Quality of Education through improved Competences). *SocioBrains. International scientific refereed online journal with impact factor*. ISSUE 88, December 2021, ISSN: 2367-5721, 70–82.
- Gyoreva, R.** (2019). The Qualification of Teachers in Bulgaria – Necessity or Obligation. *ARPHA Proceedings 1: V International Forum on Teacher Education*, 251–262. doi: 10.3897/ap.1.e0234
- Kim, G.** (2022). A Study on the Current Status of Childcare Teacher Policy and Policy Evaluation in Korea. *Asia-Pacific Journal of Research in Early Childhood Education*. 16(2), 231–246.
- McDiarmid, G. W., & Clevenger-Bright, M.** (2008). Rethinking teacher capacity. *Handbook of research on teacher education: Enduring questions in changing contexts*, 3, 134–156.
- Myers, J.** (2022). Teacher Qualification Typologies and Their Relationship With the Math Achievement of Adolescents At Risk for Math Difficulties: A Latent Class Analysis Study. *Teacher Education and Special Education*.
- Totseva, Y.** (2022). Професионални роли на учителите глазами руководителей. *Sbornik statey XIV Mezhdunarodny nauchno-prakticheskoy konferentsii. V 2 chastyah tom. Chast 2, Izdatelstvo: Nauchnaya shkola upravleniya obrazovatelnyimi sistemami, Mezhdunarodnaya academia nauk pedagogicheskogo obrazovaniya, "5 za znania", 900–907.* [Тоцева, Я. (2022). Профессиональные роли учителя глазами руководителей. *Сборник статей XIV Международной научно-практической конференции*. В 2-х частях Том. Часть 2, Издательство: Научная школа управления образовательными системами, Международная академия наук педагогического образования, "5 за знания", 900–907.]



Author Info:

Prof. Snezhanka Dobрева Georgieva, PhD

ORCID ID: 0000-0002-1054-1754

Web of Science Researcher ID: AAY-3723-2020

University of Shumen „Bishop K. Preslavski“

115, Universitetska St. 9700 Shumen, Bulgaria

e-mail: s.dobрева@shu.bg