

DOI 10.31651/2524-2660-2022-2-25-34  
ORCID 0000-0002-1054-1754

**ГЕОРГИЕВА Снежанка Добрева**

доктор педагогтики, доцент кафедры технологического обучения, профессионального образования  
и дошкольной и начальной школьной педагогики,  
Шуменский университет им. Епископа Константина Преславского, Болгария  
e-mail: s.dobрева@shu.bg

УДК 378.018.8.011.3-051(045)

**ЦЕЛОСТНОСТЬ ВОСПРИЯТИЯ СОВРЕМЕННОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ  
МЕНЕДЖЕРОМ КАК АСПЕКТ ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ  
БУДУЩИХ УЧИТЕЛЕЙ**

*В современной школе изменились функции и роль директора. Хотя хороших или менее эффективных стилей управления не существует, современные теории управления отдают приоритет демократическим формам, прозрачности управленческих решений и сотрудничеству со школой и заинтересованными сторонами для достижения качественного образования. Стили управления важны не только для педагогических специалистов в школе и для родителей, учащихся и партнерских организаций, но и для будущих учителей, обучающихся по специальностям в сфере высшего образования по педагогическим наукам. Управленческие подходы дают возможность исследовать взаимосвязь между отношением будущих учителей к управлению школой и их личностным и профессиональным развитием. В этом контексте в статье представлено исследование отношения студентов Шуменского университета им. Епископа Константина Преславского к качествам и компетенциям руководителей образовательных учреждений. Подводятся итоги и делаются выводы.*

**Ключевые слова:** стиль управления в современной школе, качества современного руководителя образовательного учреждения, вузовская подготовка студентов к профессиональной реализации.

**Постановка проблемы.** Условия, в которых существуют школьные организации в Болгарии, ставят перед директорами все более сложные задачи. Им необходимо создать привлекательный имидж учебного заведения, чтобы конкурировать с аналогичными школами и привлекать «клиентов» через предлагаемые образовательные услуги. Руководители школ должны создать сообщество, которое позволит педагогам, родителям, предприятиям и другим заин-

тересованным сторонам работать вместе для обеспечения качественного образования, которое они постоянно совершенствуют. Директора должны управлять образовательным процессом, предоставляя необходимые человеческие, материальные и финансовые ресурсы, разрабатывая концепцию развития, предоставляя возможности для повышения квалификации учителей, развивая лидерство в сообществе и так далее. Для этого им необходимо обладать набором компетенций и применять определенный стиль управления, отвечающий специфике учреждения и предпочтениям его сотрудников.

Управление школой – это специфическая управленческая деятельность, зависящая от многих факторов и не имеющая аналогов с управлением другими организациями – коммерческими, производственными, общественными и другими. На деятельность школы влияет ряд политических факторов, в зависимости от политики, образовательных целей и стандартов, которые необходимо достичь. Влияние оказывают и экономические факторы, так как важно, каких будущих специалистов школа должна подготовить для обеспечения экономического развития страны. Технологии постоянно развиваются и совершенствуются, что требует от образовательных учреждений предоставления новых технологий для обучения и управления. Факторы внешней среды могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние, в зависимости от управленческих навыков руководителя по устранению отрицательного влияния и использованию возможностей внешней среды.

Как пишут В. Гюрова, В. Георгиева, В. Божилова, Б. Кривирадева. педагогический менеджмент представляет собой сложное понятие, включающее в свое содержание образование и управление [1, с. 89]. В этом смысле автор определяет образовательный менеджмент как деятельность по планированию, организации (в том числе координации), лидерству (в том числе лидерству, мотивации, управлению человеческими ресурсами), контролю в сфере образования.

Пл. Радев рассматривает понятие более комплексно, определяя три основных аспекта: интегративная наука, которая находится на границе педагогических и управленческих наук, включает в себя разные типы отношений как внутри организации, так и с внешними партнерами и практически реализуется на разных иерархических уровнях организации. образовательная сфера: национальная, региональная, муниципальная и институциональная [2, с. 7–8]. Это действительно так, ведь роль руководства школьного учреждения заключается в создании надлежащих условий для проведения обучения, организации среды так, чтобы мотивировать учащихся к обучению, взаимодействию в этом процессе с учителями, родителями и различными заинтересованными сторонами, предоставлении ресурсов для проведения обучения и воспитательная работа.

В контексте основных функций директора можно рассматривать видение образовательного менеджера современности. Основным аспектом его деятельности является образовательный процесс для реализации цели создания экономики знаний. Современные условия обучения предполагают формирование ключевых компетенций и комплексный подход к их развитию. Роль лидера в этом процессе очень важна. Его лидерские качества позволяют учителям делиться передовым опытом и опытом друг с другом, обсуждать наиболее подходящие формы обучения и оценивать успеваемость учащихся, постоянно отслеживать результаты обучения и объединяться для улучшения мер. Управленческая и руководящая деятельность директора возложена не на всех и не всех можно обучить их выполнению. Для того чтобы директор был успешен в роли руководителя, он должен иметь, помимо права руководить (официально данного ему по должности), способность влиять на отношение подчиненных для достижения желаемых результатов. Он должен иметь как формальную, так и неформальную власть [3; 4].

Правильный организационный климат способствует эффективному обучению,

которое полностью находится в руках лидера. Его способность создать сообщество, которое вместе рассматривает и реализует инициативы и мероприятия, приводит к общему видению будущего. Коллективное планирование направления развития и обеспечение качественного образовательного процесса способствует вовлеченному участию всех заинтересованных сторон.

Помимо лидерских качеств, современный руководитель должен обладать коммуникативными навыками, уметь активно слушать, быть организованным, иметь способность решать проблемы. Коммуникативные навыки директора связаны со всеми функциями, которые он выполняет, и поэтому имеют решающее значение. Эффективное общение и навыки его постоянного совершенствования для обеспечения прогресса учащихся, укрепления отношений в команде и создания позитивной среды являются неотъемлемой частью деятельности любой организации и экономят время и силы [5]. Видение образовательного менеджера также включает в себя компетенции по управлению человеческими ресурсами, командному управлению и участию в командах, принятие комплексных мер по улучшению деятельности учреждения и другие. Успешный менеджер и лидер, чтобы эффективно управлять, обладает не только профессиональными компетенциями, но и соответствующими личностными характеристиками. Среди них его личный авторитет, толерантность, настойчивость и эмпатия, готовность переносить напряжение и стресс, забота об удовлетворении потребностей учащихся, учителей и родителей, творческое воображение к новаторству, презентационные способности и др. Личное поведение и пример также играют роль, в том числе в повышении компетенций и участии в курсах повышения квалификации, форумах для обмена опытом, участии в исследованиях по решению проблем, важных для качества образования.

Проблема управления современной образовательной организацией обсуждается в ряде научных исследований. Рассмотрены подходы и стиль управления, принципы, профессиональные и личные качества руководителя. Целесообразно использовать системный подход, понимаемый как рассмотрение школы как единой системы и поиск взаимосвязей и взаимодействий в системе, ситуационный подход – определение стратегии и концепции для конкретной ситуации по отношению к общему управлению учреждением, программой - целевой подход, понимаемый как постановка целей и планирование стратегии их реализации.

Считается, что универсального и единственно хорошего стия управления не существует, и он зависит от коллектива и его готовности активно участвовать в управлении школой, приверженности коллектива целям и самостоятельности сотрудников в учреждении. При выполнении своих функций современный директор руководствуется рядом основных принципов – объективность, законность, оперативность, адаптивность, гуманность, обязательность теории и практики и многое другое. В данном контексте управление представляет собой активный процесс, в котором руководитель воздействует на объекты, субъекты, процессы. Управление – это не просто пассивное созерцание действительности, а активное вмешательство субъекта управления в нормальное функционирование и развитие объекта. Поэтому управление связано с изменениями, с эффективной бизнес-политикой. Это непрерывный процесс приведения организации из одного состояния к новому, лучшему, более эффективному развитию. При его активном вмешательстве субъект управления меняет естественный ход событий [6]. В этом сложном процессе управления директору необходимо сбалансированно выполнять свои роли лидера, менеджера, лидера и администратора.

Одновременно со своими управленческими функциями и ролью в болгарской школе директор выполняет и норму педагогической работы. В этом смысле руководитель должен обладать определенными компетенциями помимо руководства учебным процессом и непосредственного участия в нем. Его характеристики как преподавателя включают в себя навыки планирования уроков, организации и проведения занятий, навыки применения различных форм оценки и исследования успеваемости учащихся и управления ими, но студенческим классом, а не учебным заведением и его персоналом. Кроме того, директор как учитель должен уметь работать в команде с другими педагогическими работниками школы и эффективно взаимодействовать с родителями и заинтересованными сторонами. Личностные характеристики директора как руководителя и как педагога схожи.

В болгарской системе образования существует регламент необходимых компетенций и качеств директора образовательного учреждения. Они регламентированы в государственном образовательном стандарте – стандарте статуса и повышения квалификации педагогов, директоров школ и других педагогических специалистов в системе дошкольного и школьного

образования [7]. Компетенции, определенные в постановлении, существенно не отличаются от проанализированных в научной литературе и определяют профессиональный профиль руководителя.

Стандарт регламентирует три группы компетенций, представленных на рис. 1.

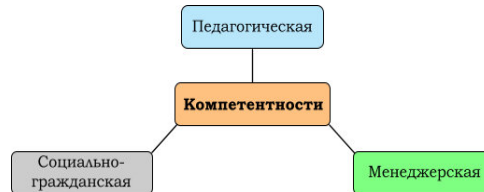


Рис. 1. Компетенции директора школы согласно Постановлению № 15 от 22.07.2019

Педагогическая компетентность включает в себя знания, умения и установки по применению компетентного подхода, знание инновационных образовательных технологий и их применение в образовательном процессе, эффективное применение цифровых технологий, управление процессами и ресурсами, связанными с личностным развитием обучающихся, подходы к интеграции различных групп учащихся (с особыми образовательными потребностями, одаренных, детей группы риска) и др. [7, ст. 42, абз. 2, п. 2]. Управленческая компетентность делится на три группы – административно-правовая культура, планирование, организация и контроль и управление ресурсами.

От современного директора школы ожидается знание и правильное применение нормативных актов, в том числе государственной и местной политики, трудового законодательства и инновационных подходов в управлении, владение знаниями и навыками стратегического и оперативного планирования и эффективной реализации политики развития учреждения, анализировать деятельность и планировать мероприятия по повышению качества, создавать условия для обеспечения безопасной и благоприятной среды, систематически и эффективно контролировать процессы и деятельность в образовательном учреждении, обладать лидерскими качествами, уметь формулировать цели и добиваться решений, планировать, распределять и управлять человеческими, материальными, финансовыми и информационными ресурсами, создавать в коллективе атмосферу безопасности, доверия, толерантности, сотрудничества и взаимопомощи, а также стимулировать педагогических специалистов к созданию, внедрению и продвижению инноваций и передового опыта [7, ст. 42, абз. 2, п. 2].

Социально-гражданская компетентность в большей степени связана с личностными

характеристиками лидера: знать и применять соответствующие формы поведения для обеспечения эффективной и конструктивной работы в команде, достижения взаимопонимания и согласованности действий, обладать презентационными навыками, вести переговоры и дебаты, управлять конфликтами, налаживать партнерские отношения и эффективно взаимодействовать с учителями, родителями, учащимися и заинтересованными сторонами [7, ст. 42, абз. 2, п. 2].

Кроме того, в стандарте представлены функции, которые выполняет директор школы как орган управления и контроля, а именно:

- реализует государственную политику в сфере дошкольного и школьного образования;

- руководит и несет ответственность за общую деятельность учреждения, в том числе за соблюдение правил;

- планирует, организует, контролирует и несет ответственность за учебный процесс, а также за приобретение обучающимися ключевых компетенций;

- отвечает за разработку и реализацию школьных учебных планов, учебных программ, внутренних документов учреждения, в том числе самооценки;

- организует мероприятия по поддержке личностного развития обучающихся, их охвату и удержанию в школе;

- несет ответственность за обеспечение здоровой, безопасной и позитивной среды для обучения, воспитания и работы;

- несет ответственность за законное и эффективное управление ресурсами;

- взаимодействует с родителями и представителями организаций и сообществ;

- взаимодействует с социальными партнерами и заинтересованными сторонами;

- контролирует деятельность и процессы;

- представляет учреждение перед администрациями, органами, учреждениями, организациями и лицами и т.п.

Качества, которыми должен обладать современный руководитель, и их исследование представляют интерес для управленческой практики.

**Цель статьи:** проследить компетенции современного руководителя школы, необходимые для эффективного управления учебным заведением и обеспечения качества образования.

Для реализации цели были определены два основных аспекта исследования в контекстопозиций студентов Шуменского университета им. Епископа Константина Преславского и их мнения. С одной стороны,

мы стремимся исследовать важные качества учителя, чтобы учить так, чтобы формировать у учащихся ключевые компетенции и воспитывать их как будущих граждан, или какие определяющие компетенции важны для учащихся как будущих учителя. Другой важный аспект связан с отношением учащихся к компетенциям руководителя школы и предпочитаемыми ими управленческими навыками и стилем управления, которые мотивировали бы их на активную деятельность.

**Представление основного материала исследования.** Для проведения исследования была составлена анкета, в которой рассматриваются компетенции и характеристики как учителей, так и директора школы, необходимые для обеспечения качества образовательного процесса и управления учебным заведением. По собственному видению, перед студентами ставится задача определить пять компетенций, которые, по их мнению, необходимы для выполнения профессиональных обязанностей преподавателей и руководителей учреждений по обеспечению качества в преподавании и управлении. Ставится обратная задача – представить свое мнение о таких профессиональных и личностных характеристиках учителей и директоров, которые мешали бы их хорошей работе и создавали бы опасности для некачественного образования. От студентов требуется, помимо указания компетенций, оказывающих положительное и отрицательное влияние на выполнение обязанностей педагогических специалистов, в том числе руководителя в их составе и его управленческих функций, ранжировать эти качества по степени значимости.

Исследование проводилось в период с марта по апрель 2022 года среди студентов Педагогического факультета Шуменского университета, им. Епископа Константина Преславского. Всего в опросе принимают участие 184 респондента.

Демографические данные были собраны для студентов, которые участвовали в исследовании. Цель состоит в том, чтобы сопоставить ответы с их полом, возрастом, стажем и занятостью, типом изучаемой специальности и другими. Часть респондентов (22%) работают в системе дошкольного и школьного образования – из них 80% в детском саду, 10% в школе, а также 10% в других учреждениях. Большинство работающих студентов недавно поступили в систему образования, при этом 5,43% работающих имеют опыт работы от одного до пяти лет, а остальные еще не имеют одного года опыта работы. Гендерное распределение респондентов показывает, что

99% респондентов составляют женщины и только 1% – мужчины. Эти данные сопоставимы с общей картиной педагогических специалистов, занятых в сфере образования. Она очень феминизирована, и женщины предпочитают профессию учителя мужчинам. В таблице 1 представлено возрастное распределение респондентов.

Таблица 1

Распределение респондентов по возрасту

Ограничение по возрасту	Процентное распределение
От 18 до 24 лет	39,13
От 25 до 34 лет	18,48
От 35 до 44 лет	32,61
От 45 до 54 лет	9,78

Данные показывают, что студенты поступают в вуз не только сразу после окончания средней школы, хотя их доля самая большая (39,13%), но и позже, даже в среднем возрасте (студенты от 45 до 54 лет составляют 9,78%). Студенты в возрастных диапазонах от 25 до 34 лет и от 35 до 44 лет составляют 18,48% и 32,61% соответственно. Полученные результаты дают информацию о том, что профессия учителя является предпочтительной и на обучение по педагогическим специальностям обращаются люди разного возраста. Не изучена мотивация студентов к обучению и окончанию специальностей, дающих возможность приобретения квалификации «педагог». Следовательно, можно сделать предположения о причинах выбора, которыми могут быть внутренняя мотивация занятия профессией учителя, повышение заработной платы учителей в Республике Болгарии за последние несколько лет или другие.

Все опрошенные учатся на программах бакалавриата. Их распределение по специальностям показывает, что преобладающая часть из них (52,17%) обучается по специальности «Дошкольная и начальная педагогика», 32,61% обучается по специальности «Педагогика начальных классов» и наименьший процент (15,22%) по специальности «Педагогика начальных классов с иностранным языком». Эти данные объясняют тот факт, что большую часть работающих учащихся составляют воспитатели детских садов.

В своих ответах студенты отмечают богатое разнообразие компетенций и навыков будущего педагога, способствующих качественному образовательному процессу. Разнообразие качеств обусловлено свободными ответами. Они охватывают как профессиональные качества, непосредственно связанные с осуществлением учебного процесса, так и личностные, которые спо-

собствуют созданию положительной среды, мотивируют студентов к учебной работе, поддерживают их индивидуальное развитие.

Студенты ставят личностные характеристики педагога на первое место по сравнению с его профессиональными качествами. Частота рецидивов в два раза выше. Их предпочтения показывают, что независимо от качества профессиональной подготовки личностные характеристики имеют решающее значение для обеспечения качества преподавания и обучения без отказа от профессиональной подготовки. Для респондентов наиболее важным является подход к учащимся, в том числе проявление уважения к их личности, проявление понимания по отношению к ним, применение индивидуализированного и дифференцированного подхода и др. Поражает мотивационная сфера. Примечательно, что большую долю занимают ответы о том, что учитель должен мотивировать учащихся (из них 38,46%), по сравнению с собственной мотивацией учителя (20,51%). Разница невелика и показывает отношение студентов к этой важной проблеме в образовательном процессе.

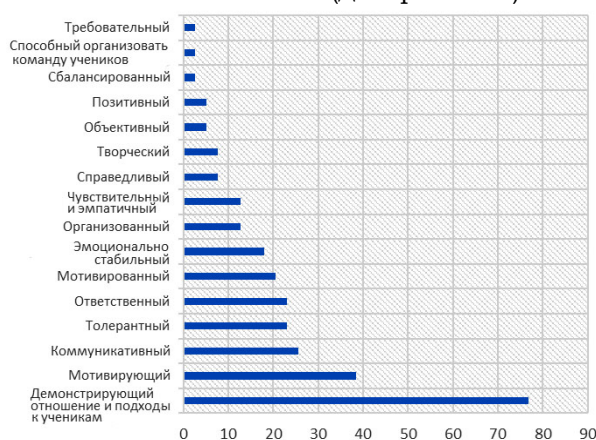
Педагогу необходимо иметь стимул к качественной работе, а также создавать мотивационные факторы у учащихся. В университете студенты узнают, что для того, чтобы быть хорошими учителями, они должны научиться видеть лучшее в своих учениках. В повседневной практике этого не всегда легко добиться, так как он охватывает комплекс мероприятий: формирование привычек, провоцирование творческого и нестандартного мышления, формирование культуры, гражданственности и т. д. Два направления мотивационной сферы взаимосвязаны – чтобы мотивировать учащихся на обучение и достижения, сами учителя должны чувствовать удовлетворение от своей работы. Желание приобрести знания, навыки и установки у подростков также основано на их внутренней и внешней мотивации и их удовлетворенности. Для них важна поддержка и обратная связь, а также формирование собственной самооценки приобретенных компетенций. Анализ мнений опрошенных студентов показывает, что после проявления подхода и отношения к учащимся и способности преподавателя мотивировать их ранжируются коммуникативные умения преподавателя, которые занимают 25,64% ответов. Часть из них (20% отметивших коммуникативные навыки как важные) в своих ответах указали, что значимым фактором является умение педагогов общаться с родителями и взаимодействовать с ними.



В других мнениях обычно упоминается коммуникативность, но она включает в себя разные сферы взаимодействия – совместную работу учителей, сотрудничество с учениками, вытекающее из диалектического единства учитель-ученик/преподавание-обучение в образовательном процессе, взаимодействие с семьей, сотрудничество с разными заинтересованными сторонами. В этом смысле можно даже отметить, что относительно невысокая доля респондентов придает значение коммуникативным способностям учителя, хотя бы только в силу их важности в ведении учебного процесса. Толерантность и ответственность – два других качества педагога, которые важны для респондентов и занимают, согласно их ответам, равную долю (23,08%). Также обращают внимание на эмоциональную устойчивость педагога в 17,95% случаев. Наверное, это качество для них важно, потому что работа учителя динамична и находится в среде, которая постоянно меняется и развивается. Весьма популярной и часто обсуждаемой темой в публикациях различных авторов является явление, называемое синдромом профессионального истощения (синдром выгорания). В последние годы она стала более распространенной во многих профессиях, в том числе и в преподавательской.

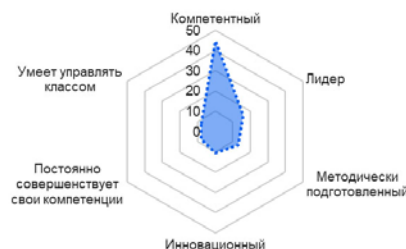
В этом контексте высказывается мнение студентов, знакомых с динамикой педагогической профессии и считающих важным для учителя быть эмоционально устойчивым, чтобы не допустить эмоционального перегрева, препятствующего эффективности учебно-воспитательного процесса. Равную долю (по 12,82%) занимают мнения респондентов о важности двух других качеств педагога – организованности и эмпатичности. Несмотря на различный характер, эти характеристики играют роль в работе учителя. Работа с детьми требует от учащегося сопереживания эмоциям, чувствам и мыслям учащихся, видеть их глазами, понимать их эмоции, проявлять заботу, чтобы максимально поддерживать их личностное развитие. Менее 10% студентов указывают на другие качества педагога, которые, по их мнению, важны для ведения воспитательной работы – справедливость (7,69%), креативность (7,69%), объективность (5,13%), позитивность (5,13%), уравновешенные (2,56%), требовательные (2,56%) и обладающие навыками организации коллектива учащихся (также 2,56%). Очевидно, что к этим характеристикам относится командная работа студентов, которую студенты рассматривают в направлении создания студенческого сообщества. Это важное качество учителя, но

примечательно, что на умения учителей организовать коллективную работу на уроках это не влияет. Работа в группах дает учащимся возможность развивать коммуникативные навыки путем целеустремленного и добросовестного общения при выполнении заданий, умения разделять ответственность, высказывать идеи и высказывать мнения, которые обсуждаются в коллективе и уважать мнение других учащихся, организовывать и проводить рефлексии и саморефлексию и т. д. Коллективная работа как часть воспитания и социализации детей особенно важна для их развития, и в этом смысле важны умения педагогов организовывать работу в группах. Поэтому удивительно, что небольшое количество респондентов придает значение этим способностям (диаграмма 1).



Диagr. 1. Личностные характеристики учителя, влияющие на качество преподавания и обучения по мнению учащихся

По мнению студентов, к профессиональным компетенциям учителей относятся академические знания, хорошая методическая подготовка, применение инновационных практик, навыки эффективного управления классом, стремление к совершенствованию знаний и навыков. Распределение их долей представлено на диаграмме 2.



Диagr. 2. Профессиональные характеристики учителя, влияющие на качество преподавания и обучения по мнению студентов

Почти половина респондентов (44,74% из них) придает большое значение академическим знаниям учителя. Действительно, хорошее знание предмета или предметов, которые преподает учитель, имеет важное значение для качества преподава-

ния и формирования базовых знаний и умений у учащихся по изучаемому предмету. В то же время будущий учитель должен знать методы, подходы и приемы, с помощью которых лучше всего формировать компетенции у учащихся. Хорошая методическая подготовка важна для 13,16% респондентов, что является относительно небольшой долей, учитывая важность подготовки учителя к планированию и организации учебного процесса, используемых средств, подходов и методов для достижения качественного обучения и формирования ключевых компетенций у учащихся, а также осмысление педагогических концепций, повышающих профессиональную методическую и педагогическую подготовку будущего учителя. Аналогичную долю занимают лидерские способности педагога, значимые по мнению 15,79% студентов. Они связаны с умением управлять учебным классом, что важно для 7,89% опрошенных. Столько же опрошенных отмечают в качестве значимого качества педагога то, что он постоянно совершенствует свои компетенции. Управление классом связано с навыками организации и управления временем, пространством, отношениями, дисциплиной, конфликтами, учебным процессом и т. д., которые наряду с правильной методикой преподавания и академическими знаниями учителя играют значительную роль в формировании знаний и умений у учащихся.

Соответствующая атмосфера, созданная на занятиях, вызывает желание учиться, самовыражаться, быть активным и вовлеченным в процесс обучения. Поэтому необъяснимо, что студенты придают большее значение академическим знаниям учителя, чем методологической подготовке и навыкам управления классом. К характеристикам успешного учителя, упомянутым респондентами, относятся его способности к инновациям и новаторству (10,53%).

При выражении мнения обучающихся о характеристиках педагога, которые мешали бы качеству образовательного процесса, в ответах повторяются те же качества, данные как поддерживающие работу педагога, но с обратным знаком – если они их не имеют, учителя не могут обеспечить качество. Поэтому подробно комментировать не будут. Следует отметить, однако, что наблюдается обратная тенденция – преобладание профессиональных компетенций над личностными характеристиками. Иными словами, при перечислении качеств успешного педагога студенты придают большее значение личностным характеристикам и, соответственно, более важными для них являются профессиональные

компетенции, отсутствие которых будет препятствовать качеству преподавания, по сравнению с личностными качествами.

Основная цель выяснения мнений студентов о компетенциях директора – ответить на вопросы «С каким типом директоров будут работать будущие учителя?», «Какой стиль управления им больше всего нравится?», «Какие компетенции у директора?» руководитель образовательного учреждения?» им это нравится больше всего?», «Какой тип директора мотивировал бы их больше всего?», «Какие качества директора не принимают студенты и считают препятствием для эффективного управления?» и другие.

Респонденты отдают первостепенное внимание лидерским и коммуникативным компетенциям директора, в том числе его отзывчивости и способности активно слушать, о чем заявили 100% из них. Они связывают эти навыки директора со строительством и развитием школьного сообщества (определяют как важные 97,83% учащихся). По мнению 96,74% опрошенных, действующий директор должен быть творческим, т.е. человек, создающий среду для принятия творческих и нестандартных решений, возглавляющий творчески активные коллективы. Это качество действительно важно в современной образовательной среде, так как применение инноваций дает школе конкурентное преимущество и выделяет ее среди себе подобных. Инновации снизу вверх, т.е. инициированные сотрудниками школы, имеют то преимущество, что учителя реализуют их целенаправленно, активно и ответственно.

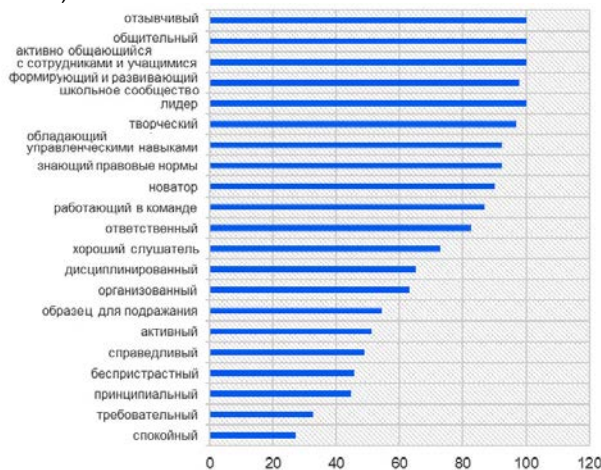
Студенты явно отдают предпочтение этой модели, так как отмечают еще несколько взаимосвязанных характеристик современного директора – его способность работать в команде (по мнению 86,96% из них), быть новатором (90,22%), организаторскими способностями и навыков (63,04%). Эти ответы дают информацию по одному из основных вопросов исследования, а именно предпочтениям студентов в отношении лидера для работы с ними при осуществлении их будущей профессии в качестве учителей.

Компетенции современного директора школы, которым отдают предпочтение более 50% опрошенных, можно отнести в большей степени к демократическому и кооперативному стилю правления, чем к авторитарному и либеральному. Будущие учителя, в данном случае в качестве заинтересованной стороны, сосредотачиваются на достижении долгосрочных целей учебного заведения посредством командной работы, инноваций и творчества, а также

на их достижения под руководством директора. Сильные лидерские качества, важные для всех учащихся, обуславливают эффективность школы, так как привлекают и мотивируют коллектив на активную работу и стремление к повышению качества образовательного процесса и достижению целей вуза. Это имеет решающее значение для изменения организационной культуры и создания соответствующей позитивной атмосферы в школе, а также для формирования школьного сообщества.

Эффективные лидеры могут очень точно определить, какие факторы влияют на мотивацию учащихся к обучению и, следовательно, влияют на их успеваемость, которая улучшается. В связи с этим они успешно внедряют правильные изменения и эффективно ими управляют. Предпочтительный стиль управления директоров, в соответствии с особенностями учащихся, также является фасилитаторским, что позволяет учителям реализовать свое право самостоятельно выбирать методы и средства обучения, способы оценивания учащихся, отслеживать и анализировать их успеваемость.

Наряду с управленческими способностями, лидерскими компетенциями и знанием нормативно-правовой базы в системе дошкольного и школьного образования учащиеся на равных ставят и некоторые личностные качества современного лидера, такие как креативность, организованность, умение слушать и сопереживать, быть образцом для подражания (Диаграмма 3).



Диagr. 3. Компетенции директора школы, способствующие успешному управлению и обеспечению качества образования

Менее 50% опрошенных указывают иные необходимые качества руководителя, которые располагаются в порядке убывания доли приведенных ответов: активный, указали 51,09% студентов, справедливый (по мнению 48,91% из них), беспристрастный (предпочли 45,62% опрошенных), принципиальный (ответили 44,57%), требовательный (32,61%), спокойный (27,17%).

При задании противоположного вопроса о качествах директора, которые будут препятствовать эффективности работы директора по обеспечению качества образования в учреждении, студенты указывают те же характеристики, но с обратным знаком. Например, 100% опрошенных считают, что если бы директор не был лидером, то он был бы нашим успешным менеджером, и они не предпочитают работать с такими лидерами. Ввиду совпадения отрицательных характеристик с положительными, подробно их рассматривать не будем.

При проведении опроса студентов просили представить собственное кредо, которым они будут руководствоваться в своей дальнейшей работе. Некоторые из отличительных ответов включают определенные качества, такие как доброта, вежливость, терпение, трудолюбие, настойчивость, любовь к детям, позитивизм, творчество, искренность, инициативность, постоянное обучение и самосовершенствование и многое другое. Некоторые из них оформлены под девизом: «Научим детей учиться!», «Преподавание – моя миссия!», «Профессия, меняющая жизнь», «Ученик — не сосуд, который надо наполнить, а факел, который необходимо зажечь.», «Педагог – волшебник, который освещает мир ребенка любовью, добром, знаниями и умениями» и т.д. В другой части ответов философия будущих учителей дается в виде краткого изложения. Создание уютной и интересной атмосферы для каждого ученика, знание предмета и его преподавание с вдохновением, чтобы полученные знания можно было использовать в жизни, работа в команде, вызывая интерес и любопытство, обеспечивая эмоциональное благополучие, веру в возможности каждого ребенка и поддерживая полное выражение его познавательных, интеллектуальных, социальных, творческих и практических навыков в зависимости от его индивидуальных способностей и т.д.

Приведенные ответы во многом показывают, что студенты скорее призваны стать учителями, а поступление на специальности не является случайным или по какой-либо другой причине. Они относятся как к детям, так и к тому типу руководства, при котором они были бы наиболее активны и полезны для развития школы и, соответственно, для процветания учащихся.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Результаты исследования позволяют сделать определенные выводы, не отрицающие важности профессиональных компетенций. При наличии академической компетентности и хорошей методической подготовки будущего учителя студенты придают большее значение



личностным характеристикам педагога (который создает позитивную среду и применяет подход к мотивации учащихся к развитию навыков обучения, в том числе самостоятельно). Результаты показывают, что даже при очень хороших академических знаниях у студентов, если они не обладают способностью предрасполагать детей и обучать их соответствующим образом, чтобы формировались компетенции, хорошая профессиональная подготовка не имеет особого смысла.

Относительно низкая доля опрошенных придает значение коммуникативным способностям учителей, которые имеют решающее значение в диалектических отношениях учитель-ученик, а также во взаимодействии с родителями как участниками образовательного процесса. Преподавание и обучение представляют собой единый процесс взаимосвязанной деятельности учащихся и преподавателей, в котором преподаватель выступает фасилитатором.

Согласно опросу, профессиональные и личные компетенции действующего директора занимают, по мнению респондентов, равный удельный вес. Нет четкой границы между способностями лидера к демократическому управлению и его личными способностями формировать целеустремленную команду, быть новатором и инициатором, слушать учителей, учеников и родителей, принимать мнения и т. д. Меньшую долю занимают некоторые личные характеристики директора, такие как принципиальность, требовательность, беспристрастность.

Предпочтения опрошенных студентов заключаются в работе с руководителем, который осуществляет демократическое управление, работает в команде с участниками образовательного процесса и активно общается с ними.

К учебным планам высших учебных заведений могут быть даны рекомендации, которые помогут повысить компетенции будущих учителей в направлении повышения качества образования, а также в плане обучения по программам теории и управления образованием.

Включение в учебные планы дисциплин, развивающих коммуникативные навыки учащихся, или расширение других программ за счет включения тем, развивающих коммуникативные навыки. Эти компетенции привлекут внимание учащихся к важной и сложной теме психологической динамики в процессе общения и роли общения в образовательном процессе через призму дидактической теории. Помимо информационной функции, она имеет комплексную и развивающую роль во взаимопонимании и влиянии между участниками образовательного процесса – педаго-

гами, родителями и учащимися. Это активизирует обучение студентов и создает предпосылки для создания сообщества и позитивной среды.

Анализ исследования является хорошей основой для будущих исследований, поскольку текущее исследование предъявляет особые требования к его проведению.

#### Список библиографических ссылок

1. Гюрова В., Георгиева В., Божилова В., Кривирадева Б. Въпроси на образователния мениджмънт. Габрово: Екс Прес, 2009.
2. Радев П. Основи на вътрешния училищен мениджмънт. Пловдив: Университетско издателство Паисий Хилендарски, 2008.
3. Filipov A. School Principals – Educational Leaders And Professional Managers. *Business management*, 2021. Vol. 16. Issue 2. P. 40–55.
4. Йилдирим А. Формування лідерської компетентності в майбутніх керівників-жінок загальноосвітніх закладів Туреччини: дис. ... д-ра філософії (PhD): 011 – Освітні, педагогічні науки. Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, 2021. 289 с.
5. Khasawneh M. The Degree of Practicing Effective Communication Skills among Teachers of Learning Disabilities in English Language from their Point of View. *Journal Educational Verkenning*, 2021, Vol. 2, Issue 2, P 1–9.
6. Терзиев В., Стоилова М. Установяване на директорския мениджърски стил като форма на управление. SSRN, 2019. С. 188–195. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3472833](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3472833),
7. Наредба № 15 от 22 юли 2019 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти, Обн. ДВ. бр.61 от 2 Август 2019г., изм. и доп. ДВ. бр.101 от 27 Ноември 2020г., изм. и доп. ДВ. бр.80 от 24 Септември 2021г. URL: <https://www.lex.bg/bg/laws/ldoc/2137195301>.

#### References

1. Gyurova, V., Georgieva, V., Bozhilova, V., Kriviradeva, B. (2009). Questions of educational management. Gabrovo: Ex Press [in Bulg.].
2. Radev, Pl. (2008). Fundamentals of internal school management. Plovdiv: Paisii Hilendarski University Press [in Bulg.].
3. Filipov, A. (2021). School Principals – Educational Leaders And Professional Managers. *Business management*, 16(2): 40–55.
4. Yildirim, A. (2021). Formation of leadership competence in future female managers of general educational institutions in Turkey: Theses of PhD Dissertation in Pedagogy. Cherkasy: Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytskyi. 289 p. [in Ukr.].
5. Khasawneh, M. (2021). The Degree of Practicing Effective Communication Skills among Teachers of Learning Disabilities in English Language from their Point of View. *Journal Educational Verkenning*, 2(2): 1–9.
6. Terziev, V., Stoilova, M. (2019). Determining the Directory Management Style as a Management Form. SSRN, 188–195. Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3472833](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3472833), p. 188- 195.
7. Ordinance № 15 of July 22, 2019 on the status and professional development of teachers, principals and other pedagogical specialists, Prom. DV. No. 61 of August 2, 2019, amended and ext. DV. No. 101 of November 27, 2020, amended and ext. DV. issue 80 of September 24, 2021. Retrieved from <https://www.lex.bg/bg/laws/ldoc/2137195301>.

**GEORGIEVA Snezhanka**

Ph.D in Pedagogy, Associate Professor of Technological Education, Vocational Education,  
Preschool and Primary School Pedagogy Department,  
Konstantin Preslavsky University of Shumen, Bulgaria

**INTEGRITY OF PERCEPTION OF MODERNITY BY EDUCATIONAL MANAGER AS ASPECT  
OF PERSONAL AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF FUTURE TEACHERS**

**Summary.** *Introfuction. The conditions under which school organizations exist in Bulgaria are increasingly challenging school principals. They need to build an attractive image of the institution in order to be competitive with similar schools and to attract "clients" through the educational services offered. Management styles are important not only for the pedagogical specialists in the school and for the parents, students and partner organizations, but also for the future teachers who are trained in the specialties in the field of higher education in pedagogical sciences. Management approaches provide an opportunity to explore the relationship between the attitude of future teachers to school management and their personal and professional development. In this context, the attitude of students as future teachers to the qualities and competencies of the heads of educational institutions is of interest.*

**Purpose.** *This article aims to trace the necessary competencies of the modern head of the school for effective management of the institution, so as to ensure the quality of education. Two main aspects of the research have been identified, which have been refracted through the point of view of students from the University of Shumen, Bishop Konstantin Preslavski, and their opinion has been sought. On the one hand, we strive to explore the important qualities of the teacher in order to teach in such a way as to form key competencies in students and educate them as future citizens, or what are the defining competencies that are important for students as future teachers. The other main aspect is related to the attitude of students to the competencies of the head of the school and their preferred management skills and management style that would motivate them to work actively.*

**Methods.** *It contains an analysis of scientific publications, educational documents, description, interpretation and analysis of a survey to determine competencies that are important for the performance of professional duties of*

*teachers and heads of institutions for quality assurance in teaching and management.*

**Results.** *The important competencies that pedagogical specialists (teachers and school principals) must have in order to ensure an inclusive environment in the school community and the quality of education have been identified. The democratic style of management is presented as preferred and suitable for creating a positive environment in which the participants in the educational process work in cooperation to form key competencies in students and skills for life in modern society.*

**Originality.** *The article presents the opinion of students, future teachers on the studied competencies, which are compared with theoretical and practical statements. With the conclusions and recommendations made, it provides an opportunity to improve modern university education and improve the effectiveness of the permanent realization of students.*

**Conclusion.** *The effectiveness of the work of future teachers depends on their academic and methodological training, as well as on their attitudes for interaction and communication in the school community. In this context, it is useful to study the opinions of students about the type of leaders they would work with in order to ensure and continuously develop the quality of the educational process for the formation of key competencies in students. It is also important to study their competencies and which of them are essential for their training as future teachers.*

**Keywords:** *management style in the modern school, qualities of the modern head of an educational institution, university preparation of students for professional realization.*

*Одержано редакцією 06.06.2022  
Прийнято до публікації 20.06.2022*