ОБРАЗОВАТЕЛНИЯТ МЕНИДЖЪР КАТО ЕФЕКТИВЕН И ТОЛЕРАНТЕН КОМУНИКАТОР

Снежанка Д. Георгиева

Шуменски университет „Епископ Константин Преславски“

Резюме. *Комуникационните способности на образователния мениджър са важни за създаване на доверие и сътрудничество както в организацията, между мениджъра и служителите, така и с родителите и външни партньори. Доброто взаимодействие и получаването на обратна връзка за удовлетвореността на участниците в образователния процес подпомагат създаването на толерантна среда, приобщаване на сътрудниците към постигането на целите на институцията, екипно планиране на необходими промени за осигуряване на качествено образование. Статията представя проведено изследване сред учители с цел проследяване на основни аспекти на комуникационните способности на съвременния директор на училище. Правят се изводи за уменията на ръководителя да обменя информация с работещите в училището, да ги мотивира за въвеждане на иновации и взаимно учене, да предотвратява конфликти и други, които са във взаимовръзка със създадения организационен климат и конструктивен диалог за постигане на желаните и планирани цели на училището. Въз основа на анализа на резултатите от изследването и направените изводи се представят препоръки за ефективно и екипно сътрудничество, създаване на доверие в институцията и със заинтересованите страни като част от условията за развиване и подобряване на качеството на образователните услуги.*

Ключови думи: *комуникативна компетентност, мениджмънт, ефективност, толерантност.*

THE EDUCATIONAL MANAGER AS AN EFFECTIVE AND TOLERANT COMMUNICATOR

Snezhanka G. Dobreva

Abstract. *The communication skills of the educational manager are important for building trust and cooperation in the organization, between the manager and employees, and with parents and external partners. Good interaction and receiving feedback on the satisfaction of participants in the educational process helps to create a tolerant environment, involving employees in achieving the goals of the institution, team planning of necessary changes to ensure quality education. The article presents a survey conducted among teachers in order to trace the main aspects of the communication skills of the modern school principal. Conclusions are made about the skills of the head to exchange information with school staff, to motivate them to innovate and learn from each other, to prevent conflicts and others that are interrelated with the established organizational climate and constructive dialogue to achieve desired and planned goals at school. Based on the analysis of the results of the research and the conclusions made, recommendations are presented for effective and team cooperation, building trust in the institution and with stakeholders, as part of the conditions for developing and improving the quality of educational services.*

***Keywords*:** communicative competence, management, efficiency, tolerance.

1. Увод в темата

Комуникативните способности на личността, като част от социалните компетентности, са едни от най-важните от всички житейски умения, които имат отношение към личния и професионалния успех на управленеца и лидера, характерни и за съвременния образователен мениджър. Ръководителят на образователна институция влиза във взаимодействие с различни контактни групи – учители, ученици, родители, служители от различни ведомства и учреждения, бизнес, културни институти и др. заинтересовани страни. Поради това способността за успешно взаимодействие и създаване на сътруднически отношения е в пряко взаимодействие с функциите на съвременния директор на училище в общата концепция за високо качество на образованието и създаване на подходяща среда за осигуряването му. В социалната среда, в която функционира институцията, е необходимо както притежаване на много добри комуникативни способности от образователния мениджър, така и създаване на условия за развитието на такива умения у всички участници в образователния процес. По този начин се формират и развиват и други способности като отговорност, проактивност, творчество, етични отношения, толерантност и т.н., които зависят от стила на управление в училището и способностите на директора да бъде добър комуникатор, отзивчив и толерантен лидер, който създава спокойна, позитивна и безконфликтна среда на взаимодействие.

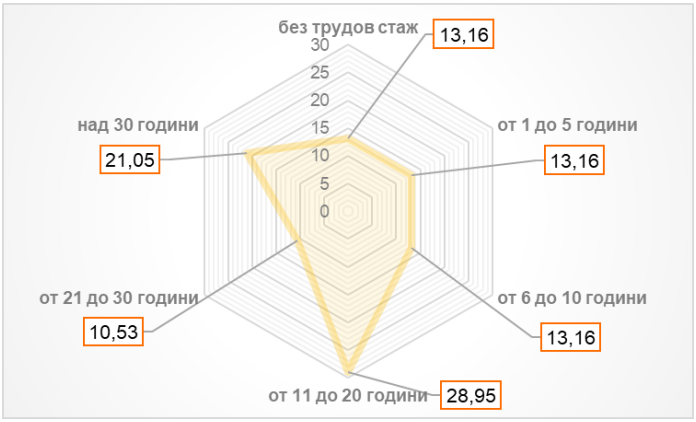
Комуникативните умения се отнасят към т.нар. дейностни компетентности и се тълкуват като способности на личността да действа по самоорганизиран начин (Erpenbeck et. al. 2017). С. Вацов разглежда комуникативната компетентност на директора като ключова, предоставяща възможност за трансформиране на идеите в действие, създаваща доверие у колегите и подчинените; извежда я като умение на ръководителя да слуша и задава въпроси и да отговаря конкретно, а не общо на тях, да мотивира и убеждава, да има добър професионален изказ и езикова култура (Вацов, 2015: 104, 106, 108). Тя е това социално умение, което различава хората един от друг и е комплекс от организационна, прагматична и стратегическа компетентност (Коев, 2018). Уменията за комуникация са израз на способността за установяване и поддържане на контакти със заинтересованите страни (Господинов, 2012: 19), те са свързани с комуникативното лидерство и ценностите в организацията и съвместното вземане на решения в екип (Eriksen, 2001), подкрепа и мотивиране на учителите да подобряват качеството на преподаване и учене (Ärlestig, 2008). Комуникативната култура на образователния мениджър е насочена към възприемане на етични норми, ценности и идеали, притежаване на личностни умения за междукултурен диалог и сътрудничество и приемане на толерантността като основен компонент на комуникацията (Nikitina, 2014: 543). В контекста на осигуряването и гарантирането на качество на образованието конструктивната комуникация на цели, тяхното разясняване, мотивация на училищната общност за ангажиране с изпълнението им са свързани с компетентностите на директора да използва подходящ стил на общуване, да създава ясни правила за разпространението на информацията, да изгражда пространства за комуникация и комуникационни канали, да получава обратна връзка от участниците в образователния процес и заинтересованите страни и да обединява екипа около общи цели (Гьорева, 2021: 188, 252, 290). Поведенческите способности на директора като комуникатор обхващат и уменията за себеутвърждаване, за водене на преговори и справяне с конфликти, за структуриране на идеи и за помагащо поведение (Мизова, 2015: 43).

Към тези характеристики е целесъобразно да се прибавят уменията на образователния мениджър да въвежда иновативни практики за прилагане на принципите на учене един от друг и учене през целия живот, да бъде ефективен и толерантен комуникатор в този

процес, за да се създадат условия за развитие на лидерска и сътрудническа общност, в която участниците в образователния процес и заинтересованите страни се стремят към постигане на целите на организацията и качество на образователните услуги.

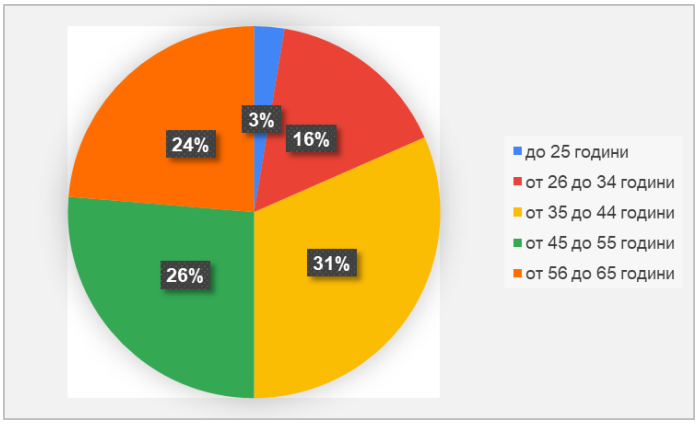
2. Метод на изследването

Статията представя изследване, проведено сред учители от различни по тип училища (начални, основни, средни, специални, професионални гимназии, профилирани гимназии) от областите Разград и Шумен. Представителната извадка включва 380 респонденти. От тях 78,95% са жени, а 21,05% – мъже. Разпределението по този демографски признак показва доказаната обща картина на работещите в училищната система и наличието на феминизация като феномен на учителската професия. Разпределението по пол е неравномерно, за разлика от признака трудов стаж на анкетираните, при което групирането в четирите от определените диапазони е сравнително съразмерно. Най-голям дял заемат педагогическите специалисти с трудов стаж между 11 и 20 години (28,95%), следвани от тези със стаж над 30 години (21,05%), а разпределението в останалите възрастови граници е между 10% и 13% (Диаграма 1).



Диаграма 1. Разпределение на номиналните данни на респондентите според педагогическия им стаж

Разпределението на изследваните лица по възраст е неравномерно – повечето са на възраст между 35 и 44 години (31,58% от общия брой респонденти), анкетираните от 45 до 55 години заемат дял 26,32%, от 56 до 65 години – 23,68%, респондентите на възраст от 26 до 34 години са 15,79%, а анкетираните на възраст до 25 години са с най-малък дял – 2,63% (Диаграма 2).



Диаграма 2. Разпределение на номиналните данни на респондентите по възраст

Тези данни, съпоставени с номиналните данни за трудовия опит на респондентите, показват, че не всички педагогически специалисти имат само педагогически стаж и са приели учителската професия в различни периоди от време.

Болшинството от респондентите работят в областен град (90% от тях), а останалите 10% – в училища в по-малки населени места – по-малък град или село (съответно 4% и 6% от анкетираните), като заемат длъжности във всички етапи на образование – начален, прогимназиален и гимназиален.

Демографските данни са снети, за да се проследи съществуването (или липсата) на зависимост между възможните степени на отговорите на зададените въпроси и номиналните им данни – пол, трудов стаж, възраст, месторабота и др.

Освен проучване и анализ на съществуващи концепции и публикации, свързани с понятието комуникативна компетентност, и уменията, които трябва да притежава директорът на училище в този контекст, в емпиричното изследване е използван количествен метод – онлайн-проучване чрез попълване на формуляр с въведен стандартизиран избор на отговори (пряка анкета) и приложена петстепенна скала на Ликерт (Приложение № 1). Анкетата е анонимна, съдържаща девет затворени въпроса и един, позволяващ свободни отговори. Предоставена е възможност респондентите в свободен текст да споделят мнения по отношение на създадените канали за комуникация и обсъждане на актуални образователни въпроси, които имат отношение към осигуряване на високо качество на образованието и не са обхванати в анкетата, включително аспекти на комуникацията на директора с участниците в образователния процес (учители, родители и ученици), които имат необходимост от подобрения, предложения за подобряване на сътрудничеството, начини за привличане на родителите в дейността на училището и др. От възможността за свободно изразяване на мнение (на критическа позиция) са се възползвали 60% от изследваните лица.

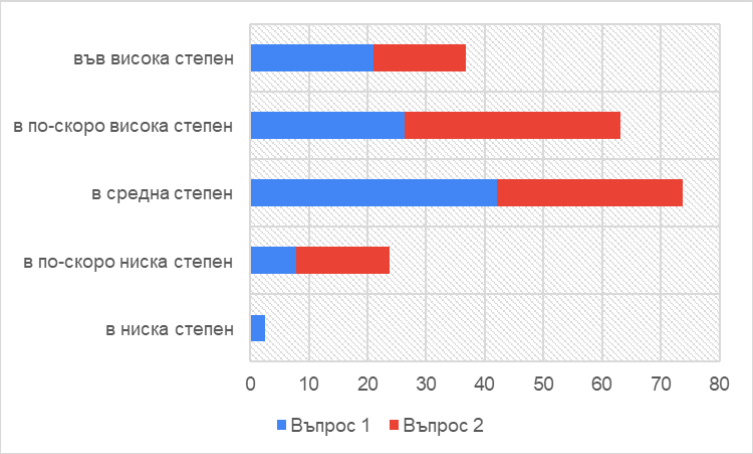
За създаването на анкетата е използвана платформата Google docs, довеждаща до бързо събиране и обработване на измерими количествени данни и позволяваща обхващане на по-голям брой изследвани лица. Анонимността на изследването създава условия за по-голяма обективност на мненията. За обобщаване и обработване на данните от въпросника са използвани статистически методи от дескриптивната статистика. Честотното им разпределение е онагледено графично.

3. Резултати и дискусия

В изследването са определени пет критерия, които проследяват аспекти от комуникативните способности на съвременния директор на училище:

- Умения за създаване на доверие в общността и институцията (Въпроси 1 и 2).
- Умения за информиране на училищната общност (Въпрос 3).
- Умения за мотивация и въвеждане на промени (Въпроси 4, 5 и 6).
- Умения за комуникация и активиране на родители и ученици (Въпроси 7 и 8).
- Умения за разрешаване на конфликти (Въпрос 9).

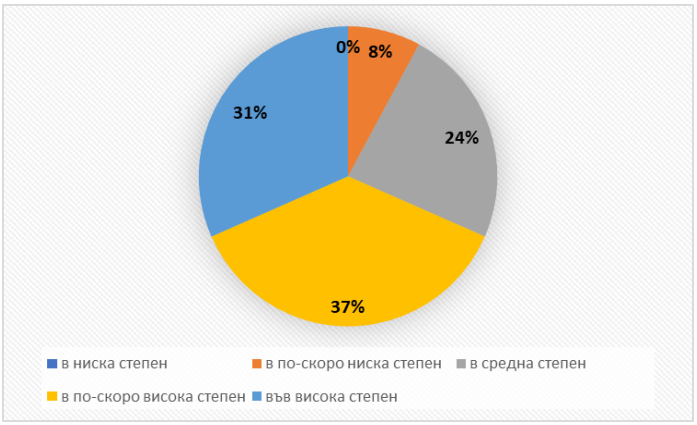
Уменията на директора да създава доверие в училищната общност и да изгражда общественото доверие към училището са свързани с комуникативната му способност и по-конкретно – умението му да зачита социалните и културните различия, да проявява подкрепа и разбиране към участниците в образователния процес. Резултатите по този критерий са разположени повече в положителната част на скалата и показват по-добро обществено доверие към училището, отколкото създадено доверие вътре в училищната общност (Диаграма 3).



Диаграма 3. Процентно разпределение на отговорите на анкетираните на въпроси 1 и 2

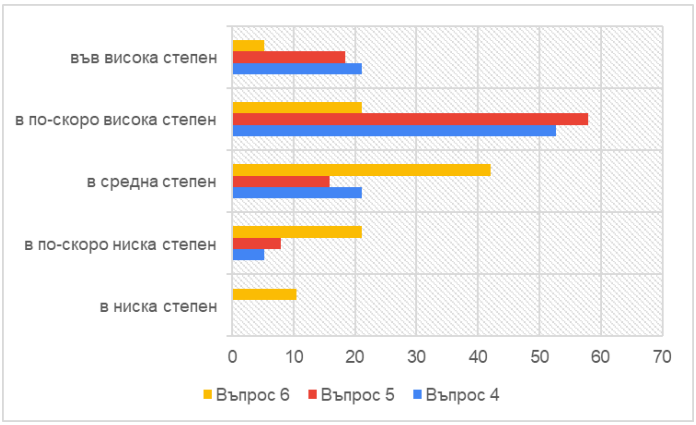
Процентното разпределение между отговорите на респондентите в отрицателната част на скалата към тези в положителната за първия въпрос (изградено доверие в институцията) е 11% към 47%, а за втория (доверие на общността към институцията) е 16% към 53%. Голям процент от изследваните лица посочват като отговор „в средна степен“ (42,11% относно изграденото доверие в образователната институция и 31,58% относно доверието в общността), спрямо 21,05% убедени в създаденото доверие в училището и 15,79% извън нея, посочили „във висока степен“. Макар и заемащи по-нисък дял, внимание заслужават отговорите „в ниска степен“ и „в по-скоро ниска степен“, дадени съответно от 2,63% и 7,89% от учителите за степента на създадено доверие в институцията. При втория въпрос, който изследва общественото доверие в училището, няма категорични отрицателни отговори, но 15,79% от учителите посочват „в по-скоро ниска степен“. Това са респонденти, които нямат педагогически стаж, т.е. са новоназначени или са с такъв от 1 до 5 години. Предположенията, които следват, са свързани с по-високата критичност на младите кадри в образованието, възможност те все още да не са се приобщили към колектива или да не са приети достатъчно от него, което сочи необходимост от по-добра комуникация в училището за проследяване на процесите на доверие и приобщаване и подобряването им. Възможни причини за резултатите могат да бъдат също насочване на усилията на мениджъра към публичността на дейностите в училището и прилагане на PR-стратегии, а не толкова към приобщаващи инициативи, които да мотивират и ангажират педагогически специалисти, родители, ученици и други сътрудници към целите на институцията. Друга причина може да е недостатъчно развитата организационна култура, която да способства създаването на доверие в институцията и да подпомага и развива процесите на взаимодействие между участниците в образователния процес в полза на сътрудничеството.

Посочените данни са свързани със следващия критерий и въпроса, който изследва уменията на директора за информиране на училищната общност (Диаграма 4). В случая почти 70% от анкетираните дават положителни отговори и само 7,89% от тях отговарят „в по-скоро ниска степен“ (които са новопостъпили учители, на възраст между 25 и 34 години), а 23,68% посочват средна степен. Това означава, че в институцията се получава и обменя достатъчна по обем и навременна информация за планираните дейности, което не елиминира дефицита от приобщаващи и мотивиращи инициативи спрямо педагогическия персонал, които аспекти на комуникативните способности на директора са засегнати в следващите три въпроса.



Диаграма 4. Процентно разпределение на отговорите на анкетираните на въпрос 3

Учителите заявяват, че директорът успява да ги мотивира за активно участие в дейностите на училището, включително за участие в проекти и въвеждане на иновации. Отговорите в положителната част на скалата съставляват 73,68%, съпоставими с тези на предходния въпрос. Нисък дял заемат негативните мнения (само 5,26%), а средна степен е посочена от 21,05% от респондентите. Съизмерим, но по-висок процент са изследваните лица, от чиито отговори следва, че директорът успява да създаде условия за обмяна на практики и опит и за провеждане на съвместни уроци по различни учебни предмети (76,31%), което е предпоставка за създаване на среда на сътрудничество между учителите. Негативните отговори, както и тези в средна степен заемат малък дял (съответно 7,89% и 15,79%). Тези данни показват предприети действия от страна на образователния мениджър към взаимодействие, сътрудничество и взаимно учене сред учителите, но тези действия явно не са довели до пълен ефект, съдейки по разпределението на резултатите в по-ниската и средната част на скалата, както и от отговорите на шестия айтем, който проследява създадени мрежи за виртуални комуникации с други училища в страната или чужбина и участието на учителите в тях за обсъждане на актуални образователни въпроси и обмяна на идеи за иновативни практики и опит в преподаването и ученето. Наблюдава се интересен феномен – учителите с педагогически стаж до 5 години и на възраст до 34 години разпределят мненията си между най-ниската и най-високата степен на скалата, в съотношение 10,53% към 5,26%. Анкетираните с по-голям стаж и на възраст над 35 години (или 42,11% от тях) посочват средна степен. Данните дават информация за висока активност в мрежите за учене на част от младите учители, както и за много ниска на значителна част от останалите педагогически специалисти. От друга страна, отговорите „в по-скоро ниска степен“ и „по-скоро висока степен“ са идентични като разпределение (21,05%) (Диаграма 5). Според приетия етикет на променливите, от трите въпроса най-висока е честотата на степента „в по-скоро висока степен“ във връзка с провеждането на съвместни уроци и обмяна на практики (57,89%), но данните за създадени мрежи за сътрудничество показват, че те не са достатъчно развити (че не са приоритет като тип дигитална педагогическа комуникация за обмен на добри практики). В съвременните представи на мениджмънта съвместното учене се счита за добра възможност за развиване на методологията на преподаване с използване на интерактивни и иновативни методи, средства и материали, особено в последните години, когато учителите прилагат дигиталните технологии в процеса на преподаване и учене във връзка с пандемията от Covid-19. Изследванията показват недостатъчна развитост на умения у педагогическите специалисти за използване на функционалностите на електронните платформи, а данните от проучването в известна степен потвърждават този факт.



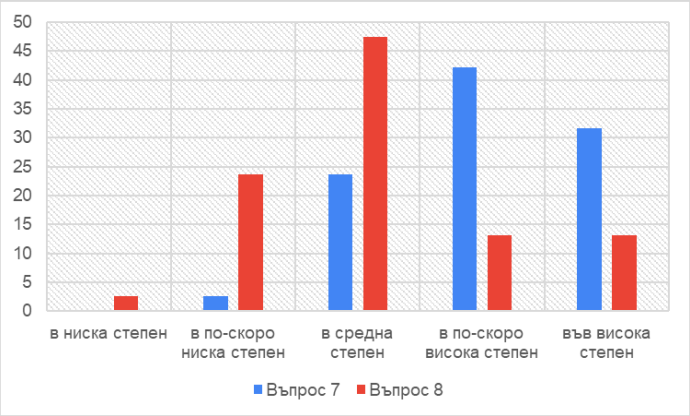
Диаграма 5. Процентно разпределение на отговорите на анкетираните на въпроси 4, 5 и 6

Повече се използват традиционните и по-типични за институциите „открити уроци“ за обмяна на практики, а не възможностите на глобалните мрежи за сътрудничество (това се отнася за учителите с по-продължителен педагогически стаж). След 2017 година и въвеждането на т.нар. иновативни училища, от Министерството на образованието и науката се предприеха действия за интензивна обмяна на опит между институциите по Национална програма „Иновации в действие“. Макар и извадката в изследването да е случайна и незначителна спрямо общия брой педагогически специалисти в страната, то тя дава информация, че тази сравнително нова политика за взаимодействие все още не се прилага в достатъчна степен в училищата. Това означава, че директорите на училища не са развили максимално уменията си за мотивация на персонала и за въвеждане на промени, т.е. има какво да се желае по отношение създаването на достатъчни условия за участие на учителите в мрежи за комуникация и обмяна на идеи и иновативни практики (било то виртуални или екипи и работни групи за сътрудничество).

Освен осъществяване на взаимодействие между учителите и уменията на директора да инициира и подкрепя този процес, въпросите от следващия критерий на изследването проследяват и сътрудничеството с родителите и учениците и активността на тези контактни групи. Анкетираните оценяват в по-висока степен ефективността на създадените канали за комуникация с родителите (отговори в положителната част на скалата са дали 73,69% от учителите), отколкото ефективността на структурите на ученическо самоуправление според самоинициативата им в планирането на училищни дейности (където положителните мнения съставляват 26,32% или са с почти три пъти по-нисък дял). Откриват се разлики между мненията на учителите с повече трудов стаж и на възраст над 45 години (в сравнение с тези с педагогически стаж между 1 и 5 години) относно осигуреното взаимодействие с родителите, като първата група учители отчитат добро сътрудничество, а втората – недостатъчно ефективно и посочват отговори в средна и ниска степен. Възможно е новоназначените педагогически специалисти и тези с малък стаж все още да не са създали ефективни практики и канали за комуникация със семействата или да проявяват повече критичност и да представят по-обективна картина за състоянието на взаимодействието с родителите (което и в национален мащаб не се отчита като особено успешно). Каквито и да са причините, отговорност на съвременния образователен ръководител е да създаде необходимите условия и среда за подобряване на връзките между всички участници в образователния процес и да окаже съдействие и подкрепа на учителите в преодоляване на бариерите за ефективна комуникация с родителите.

Наблюдават се вариации на активността на учениците и тяхната самоинициатива чрез използване на структурите на ученическо самоуправление в различните видове училища.

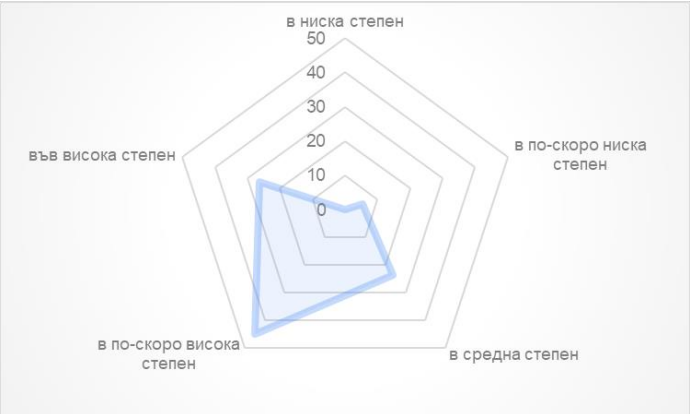
Според снетите демографски данни, най-вече анкетираните учители в средните училища и профилираните гимназии дават информация за ефективност на ученическото самоуправление, инициативността на учениците и активното им участие в живота на училището. В останалите училища (особено силно изразено в професионалните гимназии) отговорите на респондентите са „в по-скоро ниска степен“ (които заемат дял 23,68%) и „в ниска степен“ – 2,63%. Причините за неостатъчната активност и самоинициативност на учениците могат да бъдат различни – създадените (или несъздадени) от страна на ръководството условия за комуникация с тях, недостатъчно развита автономия или умения за възползване от ползите на самоуправлението на институцията, установената от учениците липса на доверие към техните предложения за инициативи или недостатъчно уважаване към мнението им и др., които да снижават тяхната мотивация (Диаграма 6).



Диаграма 6. Процентно разпределение на отговорите на анкетираните на въпроси 7 и 8

Политиката за прозрачност на управлението, освен учителите, родителите и външните партньори, включва и учениците като участници в образователния процес. Ефективността на образователния мениджър като успешен и толерантен комуникатор е от съществено значение за изграждане на доверие със и сред ученическата общност, за прилагане на технологии за мотивация и подкрепа на учениците относно активното им участие в постигане на целите на училището.

Според повече от 70% от респондентите конфликтни ситуации (между учители, между ученици, между учители и ученици, между учители и родители и др.), се разрешават успешно. Тази информация, от една страна, показва, че уменията за управление на конфликти са добре развити в организацията, но, от друга, сочи, че са налични конфликтни ситуации между учители, между ученици, между учители и ученици, между учители и родители и др. (Диаграма 7).



Диаграма 7. Процентно разпределение на отговорите на анкетираните на въпрос 9

Отправените мнения и препоръки от учителите в свободните им отговори касаят най-вече подобряване на комуникативните модели в институцията, отнасят се до по-ефективно взаимодействие с родителите, активизирането им за участие в дейностите на училището, привличането им като партньори в процеса на преподаване и учене и организиране на обучения за родители в тази връзка. Изказаните становища в известна степен противоречат на данните за осигуреното добро сътрудничество със семействата и показват необходимост от подобряване на каналите за комуникация и ангажираността и съпричастността на родителите към желаните от училището цели. Част от респондентите обръщат внимание на сътрудничеството между училищата, като считат, че то, заедно с провеждането на повече извънкласни дейности, спортни и екологични инициативи, които отговарят на потребностите на учениците, биха способствали за подобряване на комуникацията и биха оказали положително влияние върху качеството на образование. Тези мнения доказват констатациите от проучването и дават основания за определени изводи и препоръки.

4. Изводи

Проведеното проучване е актуално по тематиката си, тъй като уменията за комуникация на директора са от съществено значение в динамичната и конкурентна среда, в която функционира съвременното училище. Те са свързани и със създаването на подходяща позитивна среда в институцията като аспект на качеството на образование (за което отговаря училището).

Според критериите на изследването, основните изводи в контекста на формираните комуникативни способности на директора, в т.ч. и проявата му на толерантност към контактните групи, са следните.

Ръководителите на институции успешно промотират училищата и са изградили доверие сред обществеността относно ефективността на дейността им, създали са добър публичен образ. Необходимо е обаче доверието вътре в училищната общност да се подобри, в т.ч. да се осигурят различни и алтернативни канали за комуникация с родителите и да се провеждат инициативи, които провокират интереса на семействата към дейностите в училището и водят до по-добрата им съпричастност към тези дейности, както и до участие в училищния живот. Същите изводи, дори с по-голяма сила, се отнасят до взаимодействието с учениците във връзка с инициирането и провеждането на извънучилищни мероприятия. Отчетените недостатъчно развити структури на ученическо самоуправление показват повече формална, отколкото активна дейност на учениците в процесите на постигане на ефективно и толерантно общуване в училище.

Комуникативната компетентност и уменията на директорите относно управлението на конфликти са добре развити, което е предпоставка за толерантни взаимоотношения и за добри условия за прилагане на иновации и преодоляване на съпротива в този контекст. Изследването показва сравнително добро сътрудничество между учителите и провеждане и споделяне на открити практики вътре в организацията, но не и с партньори от други училища или организации от страната и чужбина.

Заключение

Комуникацията в/на училището (както между „вътрешни“ субекти, така и с външни партньори) е многоизмерен процес, който включва предаване и приемане на информация, получаване на обратна връзка за ефективността на сътрудничеството, както и за удовлетвореността на участващите в процеса контактни групи, активиране на участниците в образователния процес и партньорите към въвеждане на иновации и

съвместно учене за постигане на високо качество на образованието. В този смисъл и предвид ролята на директора в динамичното взаимодействие с различни групи, значимостта на социалните му умения (вкл. комуникативност, инициативност и проактивност) е важна за целево ориентирано обучение и управление. Съвкупността от различни по характер задачи и дейности предполага също така добри организационни и мотивационно-поведенчески умения, които да способстват за справяне с конфликти, за създаване и развиване на подходящи и пълноценни отношения в училището и със заинтересовани страни, за осигуряване на обратна връзка.

Проведеното изследване и изводите от него дават основание да се направят препоръки за подобряване на комуникационните процеси в училище и за усъвършенстване на уменията на директора да създава ефективно и толерантно комуникативно пространство в образователната институция. На първо място са насърчаването на сътрудничеството между учителите както в организацията, така и извън нея (с колеги от други училища и организации), прилагането на принципите на учещата се организация. Създаването и развиването на мрежи за сътрудничество и взаимно учене биха подпомогнали процесите на осигуряване на високо качество на образованието, тъй като ще дадат възможност за толерантно комуникативно обменяне на интерактивни и иновативни практики за преподаване и учене. Съвместното договаряне на образователни цели с родителите и учениците, провокирането на тяхната активност и инициативност към училищния живот са предпоставки за подобряване както на качеството на образование, така и на знанията и уменията в институцията, за постигането на целите (организационните цели, заложени в училищната стратегия; националните цели, изведени в държавните образователни стандарти и нормативните документи).

Литература

Вацов, Св. 2015, „За компетентностите в професионалния профил на училищните директори“, *Българско списание за образование*, бр. 2, стр. 102 – 114.

Господинов, Д. 2012, *Управление на човешките ресурси в училищни организации*, С. Деал-Емилия Недялкова.

Гьорева, Р. 2021, *Оценяване на качеството на образование в училищните институции*, Габрово, Екс-прес.

Коев, С. 2018, „Модели на комуникативни компетентности“, *Сборник от конференция Предизвикателства пред индустриалния растеж в България*, стр. 319 – 325 – http://www.industrialgrowth.eu/wp-content/uploads/2018/11/34.pdf.

Мизова, Б. 2015, *Учителят като компетентен комуникатор. Инструменти за измерване на социалната компетентност и комуникативния стил на учителя*. София: Колбис, ISBN 978-954-8921-94-7.

Ärlestig, H. 2008, Communication between Principals and Teachers in Successful Schools (akademisk avhandling), Pedagogiska institutionen, *Umeå universitet, Print & Media* - https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:142460/FULLTEXT03.

Eriksen, E. 2001, Leadership in a communicative perspective. *Acta Sociologica*, 44(1), pp. 21-35.

Erpenbeck, J., Rosenstiel, L., Grote, S. & Sauter, W. 2017, Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag -

http://www.ciando.com/img/books/extract/3791035126_lp.pdf.

Nikitina, N. et. al. 2014, The characteristics of the model for development of communicative deontological culture of school principals in the system of their refresher training, *Life Science Journal* 11(12), pp. 542-546 - http://www.lifesciencesite.com/lsj/life1112/104_26738life111214_542_546.pdf.

Приложение: Анкета за учители

Уважаеми колеги,

Настоящата анкета е част от проучване, насочено към комуникационните способности на съвременния директор на училище. То има за цел да очертае проблеми пред качеството на образование, свързани със създадените комуникационни канали за информиране на членовете на училищната общност и привличането им като активни участници в дейностите на институцията. Можете да ни бъдете много полезни, ако честно и безпристрастно изкажете своето мнение. За целта отбележете отговора, който смятате за най-точен. Анкетата е анонимна. Благодарим Ви за отделеното време.

1. Съществува ли доверие между членовете на училищната общност?
   - □ в ниска степен
   - □ в по-скоро ниска степен
   - □ в средна степен
   - □ в по-скоро висока степен
   - □ във висока степен
2. Как оценявате общественото доверие към училището?
   - □ в ниска степен
   - □ в по-скоро ниска степен
   - □ в средна степен
   - □ в по-скоро висока степен
   - □ във висока степен
3. Считате ли, че получавате достатъчна по обем и навременна информация за планираните дейности в училището?
   - □ в ниска степен
   - □ в по-скоро ниска степен
   - □ в средна степен
   - □ в по-скоро висока степен
   - □ във висока степен
4. Успява ли директорът да Ви мотивира за активно участие в дейностите на училището, включително за участие в проекти и въвеждане на иновации?
   - □ в ниска степен
   - □ в по-скоро ниска степен
   - □ в средна степен
   - □ в по-скоро висока степен
   - □ във висока степен
5. Успява ли директорът да създаде среда на сътрудничество между учителите, така че да обменяте практики и опит и да провеждате съвместни уроци по различни учебни предмети?
   - □ в ниска степен
   - □ в по-скоро ниска степен
   - □ в средна степен
   - □ в по-скоро висока степен
   - □ във висока степен

6. Участвате ли в създадени мрежи за виртуални комуникации с други училища в страната или чужбина, в които обсъждате актуални образователни въпроси и обменяте идеи за иновативни практики и опит в преподаването и ученето?
   - в ниска степен
   - в по-скоро ниска степен
   - в средна степен
   - в по-скоро висока степен
   - във висока степен
7. Създадени ли са ефективни канали за комуникация с родителите?
   - в ниска степен
   - в по-скоро ниска степен
   - в средна степен
   - в по-скоро висока степен
   - във висока степен
8. Проявяват ли учениците самоинициатива (чрез структурите на ученическо самоуправление) в планирането на училищни дейности?
   - в ниска степен
   - в по-скоро ниска степен
   - в средна степен
   - в по-скоро висока степен
   - във висока степен
9. Успешно ли се разрешават възникнали конфликтни ситуации между учители, между ученици, между учители и ученици, между учители и родители и др.?
   - в ниска степен
   - в по-скоро ниска степен
   - в средна степен
   - в по-скоро висока степен
   - във висока степен

10. Тук имате възможност в свободен текст да споделите други мнения по отношение на създадените канали за комуникация и обсъждане на актуални образователни въпроси, които имат отношение към осигуряване на високо качество на образованието и не са обхванати в анкетата, включително аспекти на комуникацията на директора с участниците в образователния процес (учители, родители и ученици), които имат необходимост от подобрения, предложения за подобряване на сътрудничеството, начини за привличане на родителите в дейността на училището и др.

.....
.....
.....