ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР“

ФАКУЛТЕТ
„СОЦИАЛНИ, СТОПАНСКИ И КОМПЮТЪРНИ НАУКИ“
КАТЕДРА „АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ“

КРИСТИЯНА ГЕОРГИЕВА ИВАНОВА

ЛИДЕРСКИ ПОТЕНЦИАЛ НА ПЕДАГОГИЧЕСКИТЕ СПЕЦИАЛИСТИ В ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ ГИМНАЗИИ КАТО ЦЕНТРОВЕ ЗА ВИСОКИ ПОСТИЖЕНИЯ

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертационен труд
за присъждане на образователна и научна степен „доктор“,
професионално направление 3.7. „Администрация и управление“,
докторска програма
„Организация и управление извън сферата на материалното производство“

Научен ръководител:
проф. д-р Велислава Николаева

Варна, 2026

ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР“

ФАКУЛТЕТ
„СОЦИАЛНИ, СТОПАНСКИ И КОМПЮТЪРНИ НАУКИ“
КАТЕДРА „АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ“

КРИСТИЯНА ГЕОРГИЕВА ИВАНОВА

ЛИДЕРСКИ ПОТЕНЦИАЛ НА ПЕДАГОГИЧЕСКИТЕ СПЕЦИАЛИСТИ В ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ ГИМНАЗИИ КАТО ЦЕНТРОВЕ ЗА ВИСОКИ ПОСТИЖЕНИЯ

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертационен труд
за присъждане на образователна и научна степен „доктор“,
професионално направление 3.7. „Администрация и управление“,
докторска програма
„Организация и управление извън сферата на материалното производство“

Научен ръководител:
проф. д-р Велислава Николаева

Рецензенти:

проф. д-р Снежанка Костадинова Овчарова-Крачунова
Проф. д-р Цвета Йорданова Зафирова

Варна, 2026

Дисертационният труд е в общ обем 217 страници. Състои се от списък на таблици, списък на фигури, съкращения, увод, изложение в три глави с по четири параграфа, заключение, приноси, използвана литература, четири приложения и Декларация за оригиналност и отсъствие на конфликт на интереси.

В края на всяка от главите са изведени обобщения и изводи.

Към труда са приложени 38 фигури и 11 таблици. Използваната литература включва 122 източника, в т.ч. книги, монографии, статии, нормативни и стратегически документи и електронни ресурси.

Авторът на дисертационния труд е докторант на самостоятелна подготовка по докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство“, професионално направление „Администрация и управление“ на ВСУ „Черноризец Храбър“, гр. Варна.

Дисертационният труд е обсъден от катедра „Администрация и управление“ към факултет „Социални, стопански и компютърни науки“ на ВСУ „Черноризец Храбър“ и е насочен за защита пред научно жури, назначено със Заповед на Ректора на ВСУ „Черноризец Храбър“.

Защитата на дисертацията пред научно жури ще се състои на 02.12.2026 г. от 10,00 ч. в заседателната зала на ВСУ „Черноризец Храбър“ на открито заседание на научното жури. Материалите по защитата са на разположение в канцеларията на катедра „Администрация и управление“ при ВСУ „Черноризец Храбър“ и на сайта на университета.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Въведение

Динамиката на технологичните, икономическите и социалните промени поставя професионалното образование и обучение пред задача, която не може да бъде решена единствено чрез обновяване на материалната база и учебното съдържание. Налице е необходимост да се преосмисли ролята на педагогическия специалист както в работата му с ученици, така и в отношенията му с партньорите на училището и в превръщането на знанието в професионално умение. Тази необходимост придобива особена значимост в Центровете за високи постижения в професионалното образование и обучение. Те са създадени, за да бъдат среда за качествена професионална подготовка, иновации, партньорства и регионално развитие. Затова педагогическият специалист следва да съчетае множество знания, умения и компетенции, формиращи неговия лидерски потенциал, който е изследван в Професионална гимназия по земеделие „Тодор Рачински“ (ПГЗ „Тодор Рачински“), намираща се в гр. Генерал Тошево, област Добрич. Професионалната гимназия се развива като Център за високи постижения.

Въз основа на направения теоретичен обзор на специализираната литература са синтезирани и систематизирани ключови теории и свързани с тях характеристики, които изграждат образа на лидера. Това е отправна точка за аргументиране на лидерския потенциал на педагогическия специалист, който работи в ЦВП.

Емпиричната апробация на модела е осъществена в периода април 2025 г. до януари 2026 г., сред 27 педагогически специалисти от ПГЗ „Тодор Рачински“.

2. Актуалност на проблема

Актуалността на изследването се определя от едновременното действие на няколко процеса. Първият е ускореното обновяване на професиите и компетентностите. Това изисква от професионалното училище способност да разпознава промените, да поддържа постоянен диалог с работодателите и да развива у учениците не само конкретни технически умения, но и адаптивност, инициативност, отговорност и готовност за учене през целия живот.

Вторият процес е зеленият преход. В професионалното образование знанията за устойчивостта трябва да се свързват с конкретни производствени решения. Рамката GreenComp задава компетентностите за устойчивост, а европейските политики насочват вниманието към конкурентоспособност, социална справедливост и устойчиви системи. Задачата на учителя е да преведе тези цели на езика на професионалната задача, практическото упражнение и реалния избор на ученика.

Третият процес е дигиталната трансформация. Цифровите инструменти и изкуственият интелект променят както съдържанието на труда на преподавателя, така и начина на преподаване. Това е предизвикателство пред учителя, който трябва да може да преценява тяхната педагогическа целесъобразност.

Четвъртият процес е институционалното изграждане на Центровете за високи постижения в България - обхваща 28 професионални гимназии по една във всяка административна област.

Петият процес е свързан в промяната за самото разбиране на съдържанието на учителската професия. В настоящия труд е разгледана през особеностите на професионалното образование и Центъра за високи постижения.

3. Изследователски проблем

Изследователският проблем произтича от необходимостта да се установи как могат да бъдат идентифицирани, структурирани и развивани ключовите компетенции и лидерският потенциал на педагогическите специалисти – ръководен и изпълнителски състав така, че те да отговарят на съвременните изисквания на професионалното образование и на стратегическите цели на Центровете за високи постижения.

Проблемът има три измерения – теоретичното, методологично и приложно, които последователно са разгледани в дисертационния труд.

4. Теза и подтези

Защитаваната теза в дисертационния труд е, че лидерския потенциал на педагогическите специалисти зависи от притежавания от тях специфичен набор от компетенции, чрез който, посредством процеса на обучение, формират личности, пригодни за бъдещите зелени и устойчиви професии. В тези компетенции влизат

професионални и педагогически знания и умения за иновативно мислене и лидерски способности. Те позволяват на учителя да бъде активен носител на нови знания и модели на поведение, съобразени с променящата се образователна, икономическа и политическа среда.

Тезата се проверява чрез две работни подтези.

Подтеза 1: Ако разработеният трикомпонентен модел за развитие на лидерския потенциал бъде приложен чрез целенасочено обучение и подкрепяща организационна среда, педагогическите специалисти ще демонстрират положителна динамика в социално-психологическия, управленския и прагматичния компонент на лидерския потенциал.

Подтеза 2: Практическата приложимост на трикомпонентния модел за формиране и развитие на лидерския потенциал на педагогическите специалисти се проявява чрез разработването и използването на индивидуални планове за развитие и самооценяване, лидерски тип уроци и критерии за проследяване на лидерските умения в реална педагогическа среда.

5. Цел и задачи на изследването

Целта на настоящия дисертационен труд е чрез теоретичен и практико-приложен обзор на специализирана литература и добри практики да се синтезират, систематизират и критично анализират ключови знания, умения и компетенции на педагогическите специалисти и да се разработи и апробира модел за формиране и развитие на лидерският им потенциал.

От поставената цел произтичат следните изследователски задачи:

1. Да се проучи специализираната литература относно лидерството и качествата, които формират личността на лидера, съотносими с ролята на учителя в системата на средното образование.
2. Да се изследва средата за развитие на лидерския потенциал на педагогическите специалисти и в още по-голяма конкретика – за тези от тях, които работят в ЦВП.
3. Да се изясни смисъла за съществуването на ЦВППОО като двигател на знанието в триъгълника на знанието.
4. Да се разработи концептуален модел за идентифициране, формиране и устойчиво развитие на лидерския потенциал

на педагогическите специалисти, работещи както в системата на професионалното образование, така и в ЦВП.

5. Да се апробира разработеният модел на практика, като се формулират изводи, обобщения и препоръки за неговото внедряване в ЦВП.
6. Да се обоснове потенциалът на разработения модел за внедряване в други образователни институции в системата на средното образование, не само в сегмента на професионалното образование и обучение.

Първите три задачи изграждат теоретичната и контекстуалната основа; четвъртата превръща тази основа в модел; петата проверява модела в конкретна практика; шестата очертава възможностите за пренасянето му, без да прикрива ограниченията на изследването.

6. Обект и предмет на изследването

Обект на дисертационният труд е лидерският потенциал на педагогическите специалисти в Професионална гимназия по земеделие „Тодор Рачински“ - гр. Генерал Тошево, област Добрич, като ЦВП.

Предмет на изследването са компетенциите, които изграждат лидерския потенциал на педагогическите специалисти и чрез които те се трансформират в активни носители на ново, зелено и устойчиво знание, което претворяват в практически умения (можене) и способности у своите обучаеми.

7. Методология на изследването

В разработването на дисертационния труд са използвани различни изследователски методи и подходи, които позволяват комплексно и задълбочено изследване на лидерския потенциал на педагогическите специалисти, а именно: критичен и проблемен анализ, и синтез на специализирана литература; преглед на първични и вторични информационни източници; теренно изследване (интервюиране и анкетиране); както и систематична обработка и интерпретация на събраните данни.

Емпиричната част е организирана като теренно изследване в Професионална гимназия по земеделие „Тодор Рачински“. Изследваната група включва 27 педагогически специалисти. Практическата работа се провежда от април 2025 г. до януари 2026 г. Използват се методите на анкетиране, интервюиране,

самооценяване, анализ на продукти от дейността, учебно-познавателни задачи, казуси, ролеви игри, тренинг, семинарна работа, екипно проектиране, педагогическо наблюдение и рефлексия.

Изследването има ясни ограничения.

1. Не се изследва цялата нормативна рамка в системата на средното образование, а само онези документи и регулации, които се отнасят до дейността на педагогическите специалисти, включително тези, заети в сегмента на професионалното образование и обучение и по-специално в Центровете за високи постижения.
2. Не се разглежда нормативната рамка, свързана със създаването и преобразуването на образователни институции.
3. Не се анализират в цялост държавните образователни стандарти, а само частите, които имат отношение към ролята на учителя като носител на знанието в образователно-възпитателния процес.
4. Изследването не се провежда в други образователни институции, различни от ЦВП, като формулираните изводи критично се анализират и адаптират и за останалите образователни институции в системата на средното образование.
5. В обхвата на извадката са включени 27 педагогически специалисти само от една професионална гимназия – център. Поради това резултатите имат контекстуална валидност за изследваната институция и не позволяват автоматично обобщаване за всички ЦВППОО, но предвид сходството в създаването и функционирането на останалите центрове за високи постижения, предложеният концептуален модел е релевантен и за тях.
6. Използването на самооценъчни инструменти прави възможно генерирането на социално желателни отговори. Липсата на контролна група и на дългосрочно проследяване на устойчивостта, предполага допълнително проследяване на резултатите от прилагането на модела и са предпоставка за допълнителни авторови изследвания и разработки.

След приключване на дисертационното изследване гимназията е проверена, от Национален инспекторат по

образованието[1] към (МОН) за равнището на качество в образователната институция. Заключението на инспектиращия орган е, че ПГ по земеделие „Тодор Рачински“ покрива 92,31% от изискванията за качество на образование и институционална среда. Така аргументирано се предполага, че допускането за наличие на социално желателни отговори не влияе върху измерените резултати за качеството на образователния процес.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационния труд е структуриран, както следва: списък на таблици, списък на фигури, съкращения, увод, изложение в три глави с по четири параграфа, заключение, приноси, използвана литература, четири приложения и Декларация за оригиналност и отсъствие на конфликт на интереси, с общ обем 217 стр.

СЪДЪРЖАНИЕ

СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ
СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ
СПИСЪК НА СЪКРАЩЕНИЯТА
УВОД
ГЛАВА ПЪРВА. ФЕНОМЕНЪТ ЛИДЕРСТВО -ОТ ТЕОРИЯ КЪМ ПРАКТИКА
1.1. Лидерството като теоретичен конструкт
1.2. Лидерството в концепции и модели
1.3. Лидерство в практиката на педагогическите специалисти
1.4. Изводи и обобщения от Първа глава
ГЛАВА ВТОРА. СЪЩНОСТНИ СПЕЦИФИКИ НА ЦЕНТЪР ЗА ВИСОКИ ПОСТИЖЕНИЯ В СИСТЕМАТА НА СРЕДНОТО ПРОФЕСИОНАЛНО ОБРАЗОВАНИЕ
2.1. Среда за развитие на Център за високи постижения в системата на средното професионално образование
2.2. Аналитичен обзор на Професионална гимназия по земеделие „Тодор Рачински“ като Център за високи постижения

[1] Национален инспекторат по образованието извършва независима инспекция за качеството на образованието в образователните институции, https://nio.government.bg/, достъпно на 19.05.2026 г.

2.3. Предизвикателства пред развитието на лидерския потенциал на педагогическите специалисти в Професионална гимназия по земеделие като Център за високи постижения
2.4. Изводи и обобщения от Втора глава
ГЛАВА ТРЕТА. КОНЦЕПТУАЛЕН МОДЕЛ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЛИДЕРСКИЯ ПОТЕНЦИАЛ НА ПЕДАГОГИЧЕСКИТЕ СПЕЦИАЛИСТИ ОТ ЦЕНТЪР ЗА ВИСОКИ ПОСТИЖЕНИЯ ПО ПРИМЕРА НА ПРОФЕСИОНАЛНА ГИМНАЗИЯ ПО ЗЕМЕДЕЛИЕ
3.1. Визия за концептуален модел
3.2. Теренно изследване на концептуалния модел
3.3. Синтез на изводи за приложимостта на модела
3.4. Изводи и обобщения от Трета глава
ЗАКЛЮЧЕНИЕ
ПРИНОСИ НА ДЕСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА
Приложение 1. Анкетна карта 1 -диагностика на лидерския потенциал
Приложение 2. Анкетна карта 2 -характеристики на ЦВППОО
Приложение 3. Индивидуален план за развитие и самооценяване
Приложение 4. Иновативна училищна екосистема от умения и критерии за лидерски тип урок
Декларация за оригиналност и отсъствие на конфликт на интереси

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ПЪРВА ГЛАВА. ФЕНОМЕНЪТ ЛИДЕРСТВО -ОТ ТЕОРИЯ КЪМ ПРАКТИКА

1.1. Лидерството като теоретичен конструкт

Анализираните теоретични подходи в параграфа показват, че лидерството не може да бъде еднозначно обяснено с един модел или теория. Това налага разграничаването на понятия като управление, власт, влияние, авторитет и ръководство, които очертават лидерството като комплексен социален, управленски и прагматичен компонент, което е необходимо заради честото смесване на длъжностната позиция с лидерската роля. Управлението с неговата специфична проява – мениджмънтът включва функциите планиране, координиране, организиране и др., за да се осигури стабилност и ефективност на протичащите процеси. Лидерството не отрича тези функции, а ги надгражда, като акцентира и върху човешкия фактор. Доброто и ефективно функциониране на организациите предполага съчетаване на управленската компетентност с лидерско влияние, при което формалните управленски функции се допълват от способността за вдъхновяване, мотивиране и развитие на хората.

Лидерското влияние разчита на психологически и стратегически средства, които си поставят високи, но постижими цели, съобразени с все още неразгърнатите възможности на личността. То се проявява в различни форми от личния пример и комуникацията, до организационни решения и материални стимули.

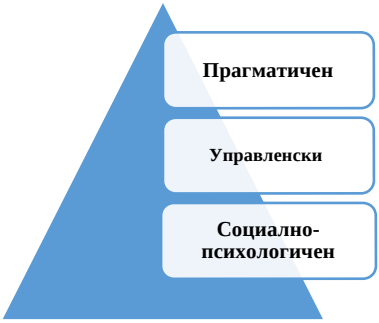
Коментирана е властта, която може да произтича от длъжност, нормативно правомощие или контрол върху ресурси, а лидерската власт се гради на доверие, компетентност, личен пример, споделена цел и доброволно признаване на водачеството. В училище директорът има формални правомощия, но лидерски роли могат да поемат и учители без административна длъжност.

Лидерството е социално явление, което възниква и се развива от отношенията между хора и не може да съществува без общност, взаимодействие и признато влияние. В социално-психологически план то променя мислите, емоциите, нагласите и поведението чрез доверие, идентификация, вдъхновение и смисъл. В образователна среда това се изразява особено ясно в способността на учителя да създаде едновременно сигурна и взискателна общност за учене.

Управленското измерение на лидерството естествено надгражда социално-психологическите отношения. То не отменя планирането и организацията, а ги насочва към цели, които общността разбира и приема. В професионалното училище това означава участие в обновяването на програмите, изграждане на партньорства и превръщане на външните изисквания и промени във вътрешно мотивирани действия за усъвършенстване на образователния процес.

Третото измерение на лидерството е прагматично. То не се доказва само с намерение, самоопределяне или лична харизма, а се изразява в конкретни действия и резултати, водещи до продуктивност и превръщане на постигнатото в стандарт за работа. В училище резултатът личи в промяната на материалната база, ученическата активност, екипните продукти и устойчивостта на въведените решения.

Моделът е визуализиран във фигура 1.



Фиг. 1. Компоненти на лидерството като теоретичен конструкт
Източник: Авторова разработка

Последователно е изследвано съдържанието на всеки един от компонентите чрез анализ на характерните за всеки компонент лидерски качества.

Социално-психологическият компонент систематизира способности за обединяване на хора около обща мисия, изграждане на доверие, поддържане на добра комуникация, вдъхновяване, мотивиране, развитие на човешкия потенциал и сплотена общност.

Управленският компонент включва стратегическо целеполагане, планиране, организация, вземане на решения, управление на промяната, делегиране и координиране на ресурси.

Прагматичният компонент обхваща иновативност, ориентация към резултат, решаване на проблеми, продуктивност и устойчиво приложение.

Открояването на тези три компонента е използвано, за да се изведе работно определение лидерство:

Лидерството е сложен социално-психологически, управленски и прагматичен феномен, представляващ допълваща управлението динамична дейност чрез упражняване на влияние върху мисленето, отношенията, емоциите и поведението за решаване на проблеми от определена общност от хора, които доброволно емоционално са привлечени към нея и водача ѝ, затова и овластяват субекта на влиянието да ги води, развивайки техния потенциал в постигане на цели, които те сами не биха могли да постигнат.

Така формулираните работната дефиниция и трикомпонентен модел са използвана за теоретична концептуална рамка при апробиране на „Модел за развитие на лидерския потенциал“ (МРЛП) на педагогическите специалисти в ЦВППОО.

В таблица 1 са синтезирани и систематизирани ключови способности и умения, влизащи в състава на лидерския потенциал.

Таблица 1

Ключови способности и умения в състава на лидерския потенциал

Структурен компонент на лидерството	**Лидерски способности**	**Ключови умения (показатели)**
Социално-психологичен феномен	Способност за сформиране на общност	• Умение за обединяване на хора чрез • мисия за все по-значими резултати. • Умение за изграждане на отношения, основани на взаимно уважение. • Умение за изграждане на доверие.
	Способност за привличане на последователи	• Умение за съвместно изработване на цели с последователите. • Умение за привличане чрез завладяваща мисия. • Умение за използване на личен чар.
	Способност за комуникиране без принуда	• Умение за ненасилствено влияние, водещо до доброволно участие на хората. • Умение за водене на развиващ диалог. • Умение за вслушване в идеите и потребностите на другите
Управленски феномен	Способност за управление на комуникациите	• Умение за ясно поставяне на цели, но съобразени с потребностите на сътрудниците. • Риторично умение за ясно представяне на

Структурен компонент на лидерството	Лидерски способности	Ключови умения (показатели)
		привлекателна мисия и визия. • Умение за включване на последователите във вземането на решения „отдолу нагоре“.
	Способност за управление на промяната	• Умение за формиране на стремеж към промяна чрез решаване на проблеми. • Умения за определяне на бъдещето и на възможности за развитие (визия). • Умение за иновации.
	Способност за управление на развитието	• Умение за управление на талантите (разпознаване силните страни) на сътрудниците. • Умение за изследване потребностите на сътрудниците. • Умение за обслужване (следване) развитието на човека и общността.
Прагматичен феномен	Способност за решаване на проблеми (преход от вземане на решения към осъществяване на иновации)	• Умение за откриване на проблеми. • Умение за решаване на проблеми. • Умение за ангажиране с иновативно решаване на проблеми (екипно творчество).
	Способност за постигане на високи резултати (преход от резултати към високи постижения)	• Поддържане на стремеж към успех (умение за преход от резултати към постижения). • Умение за формиране на стремеж към високи постижения. • Стремеж към победа.
	Способност за поддържане на енергията (преход от мотивиране към вдъхновение)	• Умения за вдъхновяване; • Умение за убеждаване в смисъла на по-високи от постигнатите цели; • Умения за активиране на по-висши (социални и духовни) потребности.

Източник: Авторова разработка

Теоретичният анализ на определенията за лидер и на характеристиките, които го отличават от административното поведение, води до второ авторово работно определение, което се превръща в концептуална основа за изграждане на модел на развитие

на лидерския потенциал на педагогическите специалисти от професионалното образование:

Лидерът разполага с личностен потенциал от качества, способности и умения, чрез които създава общност със споделена мисия и визия за високи постижения. Той влияе върху мисленето, чувствата, отношенията и поведението на хората, като ги вдъхновява и мотивира да постигат общи цели и да допринасят за устойчиво личностно и организационно развитие.

Лидерът се определя не чрез титла, а чрез способност да създава общност и да превръща целта в споделена победа. В педагогически контекст тази характеристика е особено важна, защото образователният резултат не е външен продукт, отделен от участниците, а е промяна в знанията, уменията, увереността и автономността на ученика.

Прави се разграничение между „лидерски потенциал“, „лидерска компетентност“ и „лидерско поведение“. Под „лидерски потенциал“ се разбира личностна характеристика за развитие на лидерски умения. „Лидерската компетентност“ се възприема като съвкупността от качества и умения на личността, а „лидерското поведение“ представлява реалното проявление на лидерската компетентност.

В изследването се прави разграничение между отличен резултат и постижение. Отличният резултат може да бъде изпълнение по установен критерий, докато постижението въвежда ново равнище на възможното за конкретния човек или общност. Авторовото разбиране е, че постижението е резултат с изключителен принос, който може да се превърне в нов стандарт за работа. Така високите постижения не се ограничават до оценка, а се свързват с развитие, иновация и създаване на нови възможности за постигане на по-добри резултати.

1.2. Лидерството в концепции и модели

Във втория параграф са представени и анализирани теории и модели за лидерството. По-специално внимание е отделено на три подхода – подход на отличителните черти, поведенчески подход и ситуационен подход.

Подходът на отличителните черти изгражда образа на лидера като съвкупност от личностните му характеристики, с внимание към индивидуалния ресурс. Анализираните теории не обясняват напълно различните проявления на една и съща личност в сходни ситуации, както и обстоятелството, че определени качества не водят до признаването на личността като лидер в общността. Установява се и, че липсва единно разбиране за набора от качества, които лидера трябва да притежава. Това естествено насочва изследването към поведенческия подход.

Ситуационните теории коментират лидерското поведение според зрелостта, компетентността и мотивацията на участниците, характера на задачите и риска на ситуацията.

Развитието на теоретичните постановки за лидерството включва харизматичното, транзакционното и трансформационното лидерство, които допълват разбирането за визия, мотивация, доверие и развитие на промяната. От гледна точка на транзакционното лидерство в образователната система, проблем се появява тогава, когато ученето се сведе до размяна на изпълнена задача и външна оценка. Тогава учителите трудно могат да развиват инициатива и вътрешна мотивация на обучаемите.

Трансформационното лидерство подпомага разрешаването на този проблем чрез визия, вдъхновение, интелектуално стимулиране на обучаемия и индивидуализираната му подкрепа. Това е особено релевантно в Център за високи постижения, където промяната има смисъл само ако участниците (педагогически специалисти, апарат на управление и обучаеми) виждат собственото си място в нея.

Харизматичният подход насочва вниманието към личния пример, емоционалното въздействие и способността да се увличат последователи. Той обяснява част от силата на лидерското присъствие, но крие риск общността да зависи от една личност. Затова харизмата е разгледана като ресурс, който трябва да върви с етичност, споделено участие и развитие на автономността.

Изведените теоретични постановки формират основата за определяне съдържанието и структурата на лидерския потенциал на педагогическите специалисти в настоящото изследване.

1.3. Лидерството в практиката на педагогическите специалисти

В параграфа е разгледано лидерството на педагогическите специалисти като неразделна част от съвременните управленски процеси в професионалното образование. Определена е ролята на съвременния учител, която надхвърля традиционното предаване на знания по определена дисциплина, като създава пространство, в което обучаемият работи самостоятелно, поема инициатива, сътрудничи и реализира потенциала си. Теоретичната рамка на раздела е изградена върху три ключови понятия: развитие, човешки потенциал и образование.

Лидерството на педагогическите специалисти е разгледано като влияние върху ученето, развитието на учениците, професионалната общност и институционалната промяна. То може да се проявява при разработването на нова образователна програма, в класната стая, в методическото обединение, в проектния екип, в партньорството с работодателя, в комуникациите с външни контактни аудитории.

Лидерската компетентност на педагогическия специалист се структурира в три групи умения: целеполагане, мотивиране и организиране. Очертана е способността за изграждане на визия за развитие на всеки ученик, прилагане на индивидуализиран подход, формиране на иновативна култура и осъществяване на промяна чрез практики в училището и извън него, които са предложени като критерии при разработването на Модел за развитие на лидерския потенциал (МРЛП) в средното професионално образование.

Педагогическото лидерство се проявява чрез шест взаимно свързани роли: 1) Роля на медиатор – учителят притежава добри комуникативни умения и подпомага учениците при воденето на дискусии и овладява събраното напрежение в класната стая; 2) Роля на фасилитатор –учителят улеснява в максимална степен усвояването на познанията и ги превръща в практически умения; 3) Роля на ментор –учителят изгражда доверие между него и учениците; 4) Роля наставник – насърчава обмена на опит и информация между учениците, като ги приема като партньори и формулира ясни

очаквания, основани на разпознаване на силните им страни; 5) Роля на коуч – подпомага развитието на обучаемите, като използва личните си компетентности; 6) Роля на тютор - познава социалната среда, бит, култура и семейство на ученика, поддържа постоянна връзка с него с цел индивидуална подкрепа.

Обосновано е разбирането, че в условия на Център за високи постижения лидерството на педагогическия специалист надхвърля рамките на образователната институция и включва взаимодействие с местни, регионални и професионални общности.

1.4. Изводи и обобщения от Първа глава

В Първа глава се прави теоретичен анализ на лидерството във връзка с професионалното образование. Установява се, че връзката „потенциал-развитие-образование“ не е линейна, а е циклична. Развитието на потенциала се проявява в образователната практика която на свой ред генерира нов потенциал.

Разграничените понятия – управление, власт, влияние, авторитет и ръководство очертават лидерството като комплексен социален, управленски и прагматичен компонент. Открояването на трите компонента, разграничаването му от управлението и свързването му с развитието на потенциала в личностен и професионален план дават основание за създаване на работно определение за лидерство.

Направен е сравнителен анализ на определенията за лидера и лидерството, който дава възможност да се изведат ключови умения за лидерския потенциал, като създаване на визия, влияние и мотивиране, изграждане на доверие и адаптиране към промени с оглед постигане на високи резултати. Установява се, че лидерският потенциал не е сбор от отделни качества, а представлява развиваща се система.

Разгледани са теории и модели за лидерството, включващи личностни качества, лидерско поведение, ситуационна адаптивност и влияние на последователите. Анализирани са три подхода – подход на отличителните черти, поведенчески подход и ситуационен подход. За настоящото изследване поведенческият и ситуационният подход са определени като най-влияещи по отношение на целите на дисертационното изследване.

Подходът на отличителните черти акцентира върху осъзнаване на собствения лидерски стил, организирането на времето,

съдържанието и изискванията на средата, като едновременно с това създава доверие, участие и подкрепа. В този смисъл учителят поставя ясни цели и критерии за работа в учебния час, мотивира учащите се да работят в екип, като разпределя роли и съответните отговорности към тях.

Ситуационният подход изисква гъвкавост спрямо условията на средата. Пример за това е проектно-базираното обучение, при което учителят може да адаптира своето поведение според готовността на учениците, като постепенно преминава от водеща, към фасилитираща роля. В професионалното образование тези проявления имат и допълнителна специфика, обучението е обвързано с изискването на пазара на труда, а не само със съществуващите образователни стандарти.

Анализирани са основни функции на педагогическите специалисти като лидер – подкрепа на индивидуалното развитие, мотивиране и подготовка за професионалната среда. Така теоретично изведените характеристики придобиват приложно значение.

Достига се до формулиране на друго работно авторово определение, а именно на лидера в професионалното образование.

Направено е разграничение между „лидерски потенциал“, „лидерска компетентност“ и „лидерско поведение“.

Коментиран е въпросът за средата, в която се развива лидерския потенциал. Той не се развива абстрактно, а се проявява в конкретна организационна рамка. В настоящото изследване тази рамка е ЦВППОО с неговите функции, взаимодействие с бизнеса и местната общност, както и специфични очаквания към учителя.

ВТОРА ГЛАВА. СЪЩНОСТНИ СПЕЦИФИКИ НА ЦЕНТЪР ЗА ВИСОКИ ПОСТИЖЕНИЯ В СИСТЕМАТА НА СРЕДНОТО ПРОФЕСИОНАЛНО ОБРАЗОВАНИЕ

2.1. Среда за развитие на Център за високи постижения в системата на средното професионално образование

В параграф 2.1. на Втора глава е анализирана институционалната среда, в която педагогическото лидерство придобива конкретно съдържание. Центърът за високи постижения е разгледан като европейска и национална инициатива за обновяване на професионалното образование, но и като организационна система, която съчетава качество, иновации, устойчивост и връзка с икономиката.

Европейската политика за високите постижения в професионалното образование е заложена в Комюникето на Брюж (2010). Десет години по-късно Оснабрюкската декларация (2020) изрично предвижда подкрепа за високите постижения в професионалното образование и обучение чрез развитието на центровете за високи постижения, като свързва бизнеса, висшето образование и средното професионално образование.

На национално ниво Центровете за високи постижения в професионалното образование и обучение се изграждат по механизма за възстановяване и устойчивост от Националния план за възстановяване и устойчивост на Република България.

ЦВППОО се различава от традиционната професионална гимназия посредством различните (специфичните):

- Културна среда – формиране на качество, готовност за иновации и приемане на постижението като процес на развитие, а не като еднократен успех. Професионалното образование изпълнява свързваща функция в „*триъгълника на знанието*“ – между образование, наука и бизнес;
- Технологична среда – съвременна база близка до реалната професионална практика, работа с дигитални решения. Технологичната среда има педагогическа стойност когато се интегрира в смислени задачи, чрез които учениците планират, изследват, избират и оценяват резултата. Поради това подготовката на педагогическия екип е равностойна на инвестицията в оборудване.;
- Нормативна определеност – регламентиране на дейността чрез европейски и национални нормативни актове;
- Партньорска система – връзката с бизнеса включва съвместно разпознаване на новите умения, участие в разработване на задачи и модули, обратна връзка за подготовка, менторство и достъп до технологии. Висшите училища и научните организации допринасят с изследователски ресурс, а местните институции свързват образованието с трудовата заетост.

Високите постижения не се свързват непременно с подбор на предварително успешни обучаеми. Центърът създава различни входове и траектории за ученици и възрастни с различен опит. Това изисква квалифициран педагогически екип, работещи партньорства,

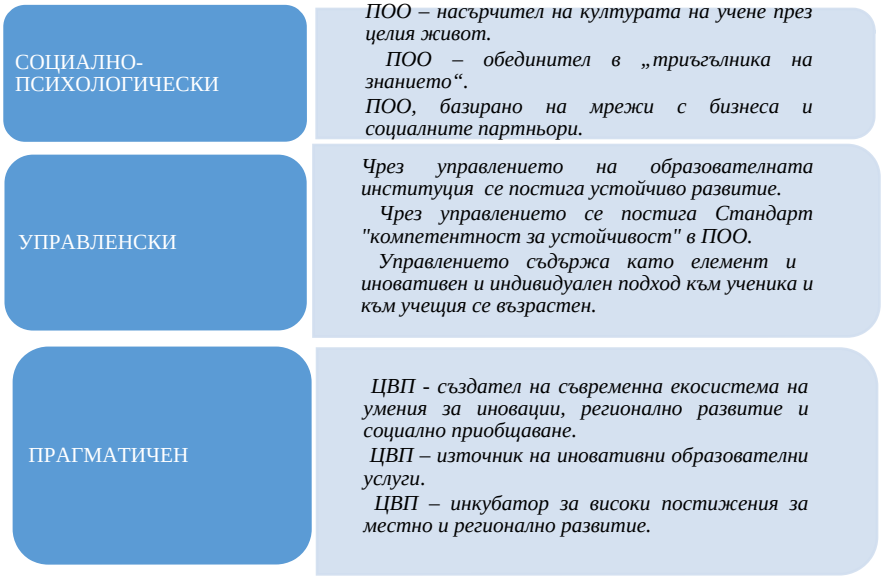
обмен на опит, актуализиране на програмите и използване на данни за подобрение на образователния процес. Те пораждат необходимостта от разширяване на управленската, социално-психологическата и прагматическата компетентност на педагогическите специалисти.

Формулирано е авторово работно определение за ЦВППОО:

Центърът за високи постижения надгражда професионалната гимназия, като я превръща в активен участник в местната и регионална екосистема от умения. Той създава предпоставки за високи постижения в ПО, чрез партньорства и иновации.

Идентифицирани са и предизвикателствата пред учителите, и тяхната връзка с подготовка за устойчива работа в професионалното образование. Конкретизацията на предизвикателствата подпомага абстрахирането в концептуален план какви съвременни подходи да бъдат разработени за по-високи постижения в професионалното образование и обучение.

Компонентите и характеристиките на Центъра за високи постижения като система са представени във фигура 2.



Фиг. 2. Компоненти и характеристики на Центъра за високи постижения като система

Източник: Авторова разработка

Представянето на ЦВП като система е подчинено на избрания подход за оценка на лидерския потенциал на педагогическите специалисти.

Социално-психологическият компонент се изгражда върху ученето през целия живот, партньорство с бизнеса и включване в национални и международни мрежи, всичко това превръща гимназията от доставчик на образователни услуги в активен посредник между различни общности.

Управленският компонент предполага промени в организацията, модернизация на инфраструктурата, управление на човешките ресурси и координация с партньорски организации. Устойчивото управление се утвърждава като принцип в организацията на учебния процес. Анализирана е европейската рамка за създаване и функциониране на ЦВП. Индивидуалният и иновативният подход поставят обучаемия в центъра на дейността на ЦВППОО. Разнообразните форми на обучение изискват адаптиране на учебното съдържание и методите на обучение, като се проследява индивидуалния напредък.

Прагматичният компонент превръща потребностите на икономиката в образователни задачи.

Анализът показва, че ЦВППОО е многокомпонентна организационна система, която променя ролята на педагогическия специалист – от традиционната преподавателска функция към участник в мрежи за иновации и развитие на човешкия капитал. Тази взаимозависимост обосновава необходимостта лидерският потенциал на педагогическите специалисти да се развива на индивидуално, педагогическо и институционално ниво.

2.2. Аналитичен обзор на Професионална гимназия по земеделие „Тодор Рачински“ като Център за високи постижения

В параграфа е анализирана Професионална гимназия по земеделие „Тодор Рачински“ -гр. Генерал Тошево, обл. Добрич, като Център за високи постижения.

Гимназията е определена за Център за високи постижения в професионалното образование и обучение за област Добрич от Министерството на образованието и науката. Това я превръща в регионален образователен и иновационен център. Като такъв за нея са откроени основните характеристики на образователната среда – високотехнологична материална база, интегриране на съвременни

технологии и създаване на условия близки до реалната работна среда за развитие на шест професионални направления: приложна информатика, растениевъдство и животновъдство, архитектура и дизайн, безопасност на движението по пътищата и земеделска техника, химични продукти и технологии и пътувания, туризъм и свободно време. В отделните професионални направления се съчетават проектната и експериментална работа в тясно партньорство с висши учебни заведения и бизнес. Така се създават условия за формиране на професионални компетентности близки до трудовата среда.

Училището развива екосистема от умения, участва в международни мрежи и свързва образованието с практиката. В този смисъл учителят се утвърждава като посредник между актуалните потребности на общността и съдържанието на професионалната подготовка. Педагогическият специалист е посредник между актуалните потребности на общността и съдържанието на професионалното подготовка.

2.3. Предизвикателства пред развитието на лидерския потенциал на педагогическите специалисти в Професионална гимназия по земеделие като Център за високи постижения

Същностните характеристики и анализът на Професионална гимназия по земеделие „Тодор Рачински“ позволяват да се изведат основните предизвикателства пред педагогическите специалисти в условията на трансформирана образователна среда.

Функционирането на ПГЗ като ЦВП разширява професионалния профил на педагогическите специалисти с умения за стратегическо планиране, мотивиране, работа с партньори, създаване на практико-приложни образователни решения, както и генериране на иновации. Доказано е, че лидерският потенциал е условие за устойчиво развитие на образователната среда, което допълнено с доверието и грижата за развитие на индивидуалния потенциал на обучаемите, се превръща в лична професионална характеристика и е предпоставка за устойчива институционална култура на педагогическите специалисти.

Лидерският потенциал на педагогическите специалисти е аргументирано свързан с формирането на специфични умения за развитие на човешкия потенциал, привличане на последователи, превръщане на подкрепяното развитие в саморазвитие, „отваряне“ на

перспективи и генериране на иновации. Така се извежда необходимостта педагогическият специалист да изпълнява и ролята на ментор, фасилитатор, медиатор и инициатор на промяна. На тази основа е формулирана авторова работна дефиниция за развитието на лидерския потенциал на педагогическите специалисти в ЦВП:

Лидерският потенциал на педагогическия специалист се развива чрез обучение и необходима организационна среда, която позволява експериментиране, обмен на практики и участие в решения.

При липса на вътрешна ръководеща енергия потенциалът остава личен ресурс, който не се превръща в устойчива практика. Тази двойна зависимост (обучение и среда) обосновава структурата на концептуалния модел.

Разгледаните умения очертават лидерския потенциал като съчетание на индивидуално развитие, колективно лидерство и мрежова компетентност. Взаимната обусловеност между обучение и организационна среда подготвя прехода към концептуалния модел, разработен в следващата глава.

2.4. Изводи и обобщения от Втора глава

Центърът за високи постижения в професионалното образование и обучение се представя като организационна система, в която се развиват в единство социално-психологическият, управленският и прагматичният компонент. Центърът за високи постижения надгражда традиционните функции на професионалната гимназия, като я утвърждава като посредник между образование, наука и бизнес.

В резултат на анализа се формулира авторово работно определение за ЦВППОО, което се ползва в последващите анализи.

Социално-психологическият компонент се проявява чрез утвърждаване на култура на учене през целия живот, изграждане на доверие и развитие на партньорски мрежи. Професионалната гимназия изпълнява свързваща функция между различни възрастови групи, работодатели, научни организации и социални партньори.

Управленският компонент се свързва с планиране, диагностика, обратна връзка и управление на промяната в образователната институция. Квалификациите и микроквалификациите, както и индивидуализираното обучение на педагогическите специалисти изискват управленски решения,

съобразени с различните възрастови и образователни потребности на обучаемите и с принципите на ученето през целия живот.

Прагматичният компонент определя ЦВППОО като фактор за местното и регионалното развитие. Образователните услуги се адаптират спрямо потребностите на бизнеса чрез практически задачи, иновационни проекти и възможности за професионална реализация. В този процес педагогическият специалист свързва учебното съдържание с реални професионални казуси и участва в изграждането на устойчива екосистема от умения.

Анализът на материално-образователната инфраструктура на Професионална гимназия по земеделие „Тодор Рачински“ показва, че тя е подходяща за иновативно, устойчиво и практико-приложно обучение. Тези условия подкрепят функционирането на гимназията като среда за иновации и споделено развитие и създават предпоставки за реализиране на съществуване като ЦВППОО.

В изведения профил на педагогическия специалист като лидер се включват нагласа за развитие на човешкия потенциал, способност за привличане и мотивиране на последователи, превръщане на подкрепата в стимул за саморазвитие, отваряне на перспективи, създаване на проблемни ситуации и генериране на иновации. Анализът обосновава разбирането, че тези умения не се изграждат изолирано от институционалната среда, а се развиват чрез цикличен процес, в който индивидуалната рефлексия, екипното учене, партньорските взаимодействия и практическото приложение взаимно се допълват.

ТРЕТА ГЛАВА. КОНЦЕПТУАЛЕН МОДЕЛ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЛИДЕРСКИЯ ПОТЕНЦИАЛ НА ПЕДАГОГИЧЕСКИТЕ СПЕЦИАЛИСТИ ОТ ЦЕНТЪР ЗА ВИСОКИ ПОСТИЖЕНИЯ ПО ПРИМЕРА НА ПРОФЕСИОНАЛНА ГИМНАЗИЯ ПО ЗЕМЕДЕЛИЕ

3.1. Визия за концептуален модел

В параграфа е разработен и предложен концептуален модел (фигура 3), който е представен като циклично организирана система за развитие на лидерския потенциал, която свързва:

- начална диагностиката на индивидуалните ресурси и лидерския потенциал на педагогическите специалисти, формулиране на индивидуални и институционални цели между обучението и необходимостта на бизнеса;

- обучение в две последователни фази, практическото приложение (екипна работа, ПИМ, интегрирани уроци);
- самооценка на педагозите и анализ на резултатите;
- обратната връзка и актуализиране на целите при необходимост.



Работната структура на модела включва две направления, които се прилагат като единен процес: организационно – условия за разгръщане на лидерския потенциал, и обучително – целенасочено развитие на трите компонента: социално-психологически, управленски и прагматичен.

Организационната среда и обучението са разгледани като взаимно зависими направления, където организационната среда създава условията за проявление и надграждане на лидерския потенциал, а обучението формира способностите и уменията за активно участие в развитието на гимназията.

Ефективността на модела зависи от едновременното наличие на подготвени педагогически специалисти и организационни условия за прилагане и надграждане на придобитото.

Той включва две обучителни фази. Обучението се провежда чрез учебно-познавателни задачи, работа в екип, анализ на казуси,

ролеви игри и социално-педагогически тренинг. Първата фаза (24 учебни часа) е насочена към себеосъзнаване и разпознаване на лидерски черти. Втората фаза (24 учебни часа) се фокусира върху ситуационното и интегративното лидерство и завършва с изграждане на индивидуален лидерски профил (Таблица 2).

Таблица 2

Съдържателни и технологични аспекти на апробиране на Модела на обучение за развитие на лидерски потенциал
ПЪРВА И ВТОРА ФАЗА

Съдържателни аспекти	**Етап на обучението**	**Етап от технологията на Модела на обучение и критерии:**	**Критерии, свързани с работата на учителя лидер:**
ПЪРВА ФАЗА			
Усвояване основни характеристики на лидера; видове лидерство и същност на иновационна компетентност	Времетраене – 8 учебни часа; **Цел:** *запознаване с теории за „Великия човек“, теории за характерните черти на лидера, видове лидерство (част от интегративните теории) и само идентифициране*	***Мотивировъчен етап:*** ***Функционалност:*** усвояване, идентифициране и самоидентифициране на неотменяеми за лидера характерни черти; Разпознаване на различни видове лидерство. ***„Подход на чертите“ Транзакционно, трансформационно и харизматично лидерство***	учителят лидер самоопознава собствени лидерски черти, стил, иновационни практики и планира саморазвитие; умее да диагностицира индивидуални характеристики на ученика; разпознава умения за стратегическо мислене, за иновации и за промяна
Овладяване на лидерски стилове чрез теории за тях	Времетраене – 8 учебни часа; **Цел***: усвояване на теории за лидерските стилове и прилагането им*	***Ориентировъчен етап:*** ***Граничност:*** установяване гранични характеристики на специфичните лидерски стилове според различни теории и удостоверяване чрез решаване на казуси.	учителят лидер разпознава и анализира собствен(и) лидерски стил(ове) в практиката си и умения за индивидуални траектории за постижения и развитие на ученика;
Прилагане на знания, лидерски умения	Времетраене 8 учебни часа: **Цел***: Прилагане на знания и умения в практиката – самостоятелен*	***Поведенчески подход*** ***Тренировъчен етап:*** **Приложимост:** разпознаване на собствени	Създаване на Индивидуален план за развитие и самооценяване (по формуляр – *Приложение № 3*

Съдържателни аспекти	Етап на обучението	Етап от технологията на Модела на обучение и критерии:	Критерии, свързани с работата на учителя лидер:
	проект	потребности от усъвършенстване, използвани иновации в 4 разновидности, поставяне на цели	
ВТОРА ФАЗА			
Запознаване със същностните характеристики на ЦВП в ПОО.	Времетраене – 8 учебни часа; отстояние - минимум месец след обучението за приложение в практиката **Цел**: *идентифициране на задачите пред училището и педагогическите специалисти за трансформирането й в ЦВП*	***Мотивировъчен етап:*** ***Функционалност:*** усвоява характерните особености на ЦВП в ПОО като собствени професионални задачи;	учителят съотнася лидерски способности и умения към характеристиките на ЦВП в ПОО и участва в създаването на Критерии и показатели за провеждане на лидерски тип урок;
Усвояване на лидерски роли и харизма за действие спрямо различни ситуации, за да се изгражда уникален лидерски профил от всеки учител.	**Цел:** *запознаване и приложение на ситуационни теории за лидерството и интегративни теории и концепции, свързани със изграждане на личен лидерски профил.*	***Ориентировъчен етап:*** ***Граничност:*** разпознава предизвикателствата пред учителя, работещ в ЦВП в ПОО;	Учителят разкрива лидерски способности, като прилага критерии и показатели за лидерски тип урок и самооценява своята полезност за напредъка на всеки ученик.
	Цел: *прилагане на единна иновативна екосистема от умения чрез лидерски тип уроци, разработена от самите учители*	***Тренировъчен етап:*** **Приложимост:** ***Позиционност на лидер***: усвояване на опит по приложимост на стилове, роли и харизма спрямо ситуации, които учителят създава за своите ученици и гради свой индивидуален лидерски профил. ***Ситуативен подход и Интегративен подход***	

Източник: Авторова разработка

Технологичната проекция на модела показва развитието на лидерския потенциал в диагностични, мотивиращи, ориентировъчни, тренировъчни и оценъчни действия. Тя се конкретизира чрез апробацията, времевите планове, учебно-познавателните задачи и критериите за достоверност, надеждност и валидност. Те оразмеряват прехода от осъзнаване към практическо поведение и осигуряват инструментариум за проследяване на индивидуалния, педагогическия и институционалния резултат.

Формулираната подтеза в разработката, според която прилагането на трикомпонентен модел, води до повишаване на лидерския потенциал на педагогическите специалисти, е допълнена с допускането, че практическата приложимост на трикомпонентния модел за формиране и развитие на лидерския потенциал на педагогическите специалисти се проявява чрез разработването и използването на индивидуални планове за развитие и самооценяване, лидерски тип уроци и критерии за проследяване на лидерските умения в реална педагогическа среда. Проверката за валидност се постига чрез съпоставяне на равнището на лидерския потенциал преди и след провеждане на предвидените обучения.

Изследвана е съвкупност от 27 педагогически специалисти работещи ПГЗ „Тодор Рачински“, гр. Генерал Тошево, както следва:

- 16 преподават общообразователни предмети;
- 11 са преподавателите по професионална подготовка.

Разпределението по пол е балансирано – 51,9 % са мъже и 48,1% са жени. Доминиращата възрастова група е тази на 46-55 годишните (40,7 %).

По отношение на педагогическия стаж превес имат преподавателите с до 5 и с 6-15 години стаж – по 29,6 %.

Според професионално-квалификационната степен 40,7% от изследваните притежават V степен, а 33,3 % не са придобили нито една ПКС.

Разнообразието по стаж и квалификация, допълнено с различията в професионалния опит, в хода на изследването позволява да се проследи доколко лидерският потенциал се проявява различно при педагози, които по различен начин са формирали професионалните си навици.

Изследването включва и структуриране, и проследяване на ключовите компоненти на лидерския потенциал на педагогическите специалисти в съответствие с функциите на ЦВППОО.

За да се проследи процеса в училището има разработени индивидуални професионални профили, в които се отразява развитието им. Ролята на учителя е на фасилитатор, който създава среда, в която учениците сами търсят и стигат до обоснован резултат.

По този начин концепцията за развитие на лидерския потенциал се трансформира в последователност от действия, приложими в конкретната институционална среда на Професионална гимназия по земеделие „Тодор Рачински“. Моделът създава възможност за диагностициране на потребностите, целенасочено развитие на лидерските умения, практическото им приложение и проследяване на динамиката на лидерския потенциал.

Изведени са ключови способности и умения формиращи лидерския потенциал на педагогическите специалисти.

В настоящото изследване лидерският потенциал на педагогическия специалист се разбира като интегрирана възможност за положително влияние върху учениците, професионалната общност и образователната организация. Той се проявява чрез изграждане на доверие и общност, както и насърчаване на иновациите и развитието на човешкия потенциал.

Определянето на профилите „специалист“, „професионалист“ и „експерт“ са използвани за определяне на различните нива на проявление на лидерския потенциал, според степента на самостоятелност, инициативност и отговорност, проявени в практиката на учителите. Така моделът създава възможност развитието да се проследява като процес на надграждане.

3.2. Теренно изследване на концептуалния модел

Теренното изследване е осъществено в периода април 2025 г. – януари 2026 г.

Началната диагностика е проведена през април 2025 г. чрез Анкетна карта 1. Двадесет и едно твърдения са разпределени по седем към социално-психологическия, управленския и прагматичния компонент. Използвана е петстепенна скала от пълно несъгласие до пълно съгласие. Допълнителната задача за избор на определения за лидерство позволява да се проследи как участниците концептуализират феномена преди обучението.

Резултатите от диагностичния етап показват следните тенденции: 70% от участниците са абсолютно съгласни, че учителят планира и организира работата на учениците (управленски

компонент). По отношение на твърдението, че учителят е по-скоро мениджър, отколкото лидер, 30% са абсолютно съгласни, 44% – по-скоро съгласни и 26% – съгласни.

Резултатите очертават дисбаланс между трите оценявани компонента. Управленският компонент е най-разпознаваем, тъй като планирането, организацията, контролът и ориентацията към образователни цели са трайно включени в професионалната роля. Социално-психологическите проявления са признати, но се наблюдават различия в разбирането за лидерския потенциал като развиваема характеристика, за харизмата и за ролята на учителя при изграждането на атмосфера и автономност. Прагматичният компонент показва най-голяма потребност от развитие, особено при превръщането на лидерските намерения в системни иновации и ученическо участие.

Отговорите, свързани с планиране и организация, показват висока оценка на управленските функции. Участниците приемат, че учителят поставя цели, организира работата и следи постигането на резултати. Тази сила е важна основа на модела. Същевременно част от твърденията насочват към риск резултатът да бъде разбиран предимно като изпълнение на предварително зададена цел, без достатъчно място за отношенията, съвместното конструиране и автономността.

При социално-психологическия компонент се наблюдава широко признание на отговорността за позитивна атмосфера, мотивация и управление на конфликти. Различията се проявяват при въпроса дали всеки учител притежава лидерски потенциал и доколко този потенциал подлежи на развитие. Част от участниците свързват лидерството по-силно с индивидуален талант или харизма, което обосновава необходимостта в обучението да се разгледат развиваемите способности и ситуативният характер на лидерското поведение.

Прагматичният компонент показва противоречие между положителното отношение към иновациите и тяхното устойчиво приложение. Учителите разпознават значението на новите методи и високите постижения, но по-трудно свързват иновацията с индивидуална траектория, ученическа автономност, работа в партньорска мрежа и системно измерване на ефекта. Това различие между нагласа и практика е една от основните линии на обучението.

Първата фаза на обучението е проведена от 2 до 5 юли 2025 г. Тя включва изложение, изследователски и творчески задачи, казуси и самооценяване на лидерски характеристики. Участниците анализират харизматично, транзакционно, трансформационно и ситуационно лидерство и съотнасят моделите към собствената си практика. Ключов продукт е Индивидуалният план за развитие и самооценяване.

Плановете показват разнообразие в избраните цели и иновации. Част от участниците насочват усилията към индивидуалния подход и мотивацията, други към цифрови и методически решения, екипна работа или нови форми за практическо обучение. Тази индивидуализация е съществена, защото моделът не предполага еднакъв дефицит и един и същ път за развитие за всички педагогически специалисти.

Втората фаза е проведена от 30 септември до 2 октомври 2025г. Използвани са семинар, казуси, ролеви игри, социално-педагогически тренинг, работа по сценарии, екипно преподаване и методи за рефлексия. Акцентът е върху чувствителността към ситуацията, избора на лидерски стил, превръщането на идеята в педагогическа конструкция и споделеното планиране.

Създадени са пет педагогически иновативни мрежи според професионалните направления и специалностите. В тях участниците разработват критерии и показатели за лидерски тип урок. Работата в мрежите има двоен резултат: създава практически продукт и едновременно упражнява доверие, координация, разпределяне на роли и колективно вземане на решения.

Мрежите са организирани по професионални направления и специалности. Всяка мрежа колективно разработва критерии и показатели за лидерски тип урок, съобразени със спецификата на своето направление. Работата в мрежите има двоен ефект, като създава практически продукт (критерии за лидерски тип урок) и едновременно развива уменията за координация, разпределяне на роли и колективно вземане на решения.

Заключителният етап включва индивидуални и интегрирани лидерски тип уроци от ноември 2025 г. до януари 2026 г. Учителите прилагат избраните подходи в реална педагогическа среда и извършват самооценяване по създадените критерии. Интегрираните уроци дават възможност да се наблюдава споделено лидерство и свързване на общообразователна и професионална подготовка.

Критериите за лидерски тип урок обхващат ясна и споделена цел, професионална значимост на задачата, участие и автономност на учениците, индивидуален подход, подходящ избор на лидерски стил, взаимодействие, иновативност, видим продукт, обратна връзка и рефлексия. Те не оценяват личността на учителя, а качеството на конкретно планиране и действие.

Съпоставката между началната диагностика и заключителната рефлексия показва положителна динамика, но с различна интензивност. След обучението социално-психологическият компонент се проявява най-устойчиво чрез подкрепа, взаимодействие, доверие и по-осъзната роля на учителя за развитието на ученика. Управленският компонент показва готовност за иновации и екипна организация, но се нуждае от по-системно управление на промяната. Прагматичният компонент остава зоната с най-голямо пространство за развитие.

При прагматичния компонент основното предизвикателство е устойчивото пренасяне на идеите в ежедневната практика. Единичният иновативен урок е важна стъпка, но не е достатъчен. Необходимо е персонализираните траектории, ученическата автономност, работата с реални професионални проблеми и партньорските дейности да се превърнат в повтарящ се начин на работа. Това изисква време, колегиална подкрепа, достъп до ресурси и проследяване.

Резултатите показват и значението на продуктите от обучението. Индивидуалният план превръща общата цел в лични действия. Педагогическата иновативна мрежа превръща индивидуалната идея в споделена разработка. Лидерският тип урок показва как компонентите действат в реална ситуация. Самооценката и критериите създават език за професионален разговор след действието.

Проведеното теренно изследване генерира резултати, които са в подкрепа на практическата приложимост на модела. Те показват, че лидерският потенциал може да се формира и развива чрез целенасочено обучение, организационна подкрепа и реална педагогическа практика, в която усвоените знания и умения се претворяват в лидерско поведение.

3.3. Синтез на изводите относно приложимостта на модела

Моделът е логически свързан с изследователския проблем и предлага начин лидерският потенциал да бъде идентифициран и структуриран чрез трите компонента. Той може да бъде изпълнен в реална училищна среда, защото използва форми, съвместими с вътрешноинституционалната квалификация и изисква подкрепа от ръководството, планирано време, ясно разпределение на роли, възможност за практическо приложение и безопасна среда за обсъждане на трудностите.

Разработеният инструментариум за развитие на лидерския потенциал в ЦВП създава наблюдаеми продукти. Индивидуалните планове съдържат цели и действия; мрежите разработват общи решения; лидерските тип уроци могат да бъдат наблюдавани; критериите и самооценките позволяват сравнение и рефлексия. Тези продукти дават по-надеждна основа от общото впечатление, макар че трябва да бъдат допълнени с различни източници на данни.

Оценяването при следващо приложение на модела следва да съчетава самооценката с наблюдение на педагогическата практика, анализ на разработените продукти, обратна връзка от ученици и колеги и данни за участие в партньорски и иновационни дейности. При възможност е полезно да се проследят промени след по-дълъг период и да се сравнят образователни институции с различен контекст.

Практическата устойчивост зависи от превръщането на отделните инструменти в организационна рутина. Индивидуалният план трябва да се актуализира, мрежите да имат конкретни задачи, наблюдението да бъде развиващо, а резултатите да влияят върху следващата квалификация.

Моделът за развитие на лидерския потенциал на педагогическите специалисти може да бъде адаптиран към други Центрове за високи постижения и професионални гимназии, ако предварително се анализират техните професионални направления, организационна култура, размер на екипа и партньорства. Необходимо е също инструментите да бъдат пилотирани, а критериите да бъдат обсъдени с участниците.

3.4. Обобщение и изводи от Трета глава

Резултатите от приложението на модела за развитие на лидерския потенциал на педагогическите специалисти ясно показват

необходимостта от диференциация на компетентностите, както и продължаващо и балансирано обучение по трите компонента. Аргументирано е твърдението, че лидерския потенциал може да бъде развиван чрез диагностика, целеполагане, обучение, практическо приложение, самооценяване и обратна връзка, съчетани в единство.

Лидерството на педагогическите специалисти в ЦВП не се третира като статична личностна характеристика, а като развиваща се система от способности и действия, които се проявяват в конкретна организационна среда.

Устойчивото развитие на лидерския потенциал е обвързано с организационната среда. Индивидуалните планове за развитие и самооценяване, лидерския тип урок и критериите за оценяване, учебно-познавателните задачи превръщат общите цели в конкретни действия и продукти. Тяхната устойчивост зависи от средата за екипно учене, рефлексия, участие в педагогически иновативни мрежи и взаимодействие с външни партньори т.е. свързва се индивидуалното развитие на педагогическите специалисти с развитието на институцията. С това се аргументира извода, че моделът следва да се прилага като повтарящ се институционален цикъл, а не като еднократна квалификационна дейност.

Разработеният модел предоставя практическа и методическа основа за развитие на педагогически специалисти, способни да съчетават предметна експертиза, лидерско влияние и инициатива за промяна. В условията на изграждаща се система от Центрове за високи постижения в България моделът за развитие на лидерския потенциал на педагогическите специалисти и инструментариумът към него създават практическа основа за ускорено развитие на образователните институции и за доближаване на тяхното функциониране до утвърдените европейски практики и модели.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Технологичните, икономическите и екологичните промени поставят нови изисквания към професионалното образование и обучение. Центровете за високи постижения не се изчерпват със създадената нова и модерна материална база. Те се нуждаят от педагогически специалисти, способни да инициират промяна, да работят с партньори и да изграждат култура на постиженията.

Чрез проведения теоретичен анализ са систематизирани, синтезирани и критично анализирани класическите и съвременните

теории на лидерството. Установено е, че лидерството е управленски феномен, който успешно може да се интегрира в системата на училищното образование не само като част от компетентността на ръководния апарат, а и като част от практиката на педагогическите специалисти. Нещо повече – философията и смисълът за създаването на Центровете за високи постижения в професионалното образование и обучение задават и изискват съществуването на лидерско поведение във всички системи от хора в тези структури. Това е предизвикателство не само пред апарата на управление, който е отговорен за създаването на среда за изпълнение на целите на Центъра, а и пред ангажираните за работа в тях специалисти и обучаеми.

Методологичният резултат от дисертационното изследване е превръщането на теоретичните постановки в работещ модел: диагностика, индивидуално планиране, обучение, практическо приложение, самооценяване и последващо актуализиране. Разработените инструменти насочват към наблюдаеми действия и професионални продукти, а не само към общи твърдения за качествата на учителя.

Теоретичната значимост на разработката е в интегративната рамка, чрез която лидерството се разглежда едновременно като социално-психологически, управленски и прагматичен феномен. Така общото понятие се конкретизира спрямо педагогическата професия и особеностите на Центъра за високи постижения. Формулираните работни определения и систематизираните компоненти създават основа за операционализиране на лидерския потенциал.

Търсеният резултат от прилагането на модела е формирано лидерско мислене и поведение, което също е отговорност на преподавателите и на образователната институция. Така, естествено се аргументира необходимостта от оценка, анализ и развитие на лидерския потенциал именно на тези, които носят пряката отговорност за знанията и уменията на обучаемите – учителите. Определянето на съдържанието на техния компетентностен профил е научно аргументирано през направения в дисертационния труд анализ на специализирана литература и допълнително пояснен през синтеза на нормативно регламентираните изисквания за професията „учител“.

Резултатите имат значение и за управлението на Центъра за високи постижения. Те показват, че културата на доверие, участието във вземането на решения и възможностите за инициатива са част от развитието на индивидуалния потенциал. Институцията не може да очаква лидерско поведение, ако не оставя място за експериментиране, споделяне на опит и поемане на отговорност.

С въвеждането на лидерския профил на учителя, лидерски тип урок, индивидуален план за развитие и самооценяване, професионални иновативни мрежи и система от критерии и показатели, моделът предлага цялостна технология за формиране и практическо проявление на лидерския потенциал.

Предложеният модел е подкрепен и от опита на автора на дисертационния труд като преподавател и директор на професионална гимназия, понастоящем трансформирана в Център за високи постижения. Апробацията на модела показа не само неговата приложимост в конкретната образователна институция, но и възможността той да бъде интегриран в другите създадени Центрове за високи постижения, както и адаптиран за прилагане в професионалните гимназии в системата на средното образование в България.

Резултатите от проведеното изследване показват, че за изпълнението на ролята и мисията на създадените в страната ЦВП е необходим качествено нов подход за създаване на педагогически кадри, обучени и способни да работят в тази нова образователна среда, в която знанията и уменията са неделими части от качествения учебен процес, а триъгълникът на знанието е реалната система, в която протича обучението. Така учителите, освен носители на знанието, са иноватори, вдъхновители, ментори и пример за обучаемите, т.е., те са лидери. Като такива, те могат да бъдат създадени и развивани, при отчитане на нормативните изисквания, изискванията на пазара на труда, добрите практики в образователната система и еволюцията на технологията и дигитализацията, които променят начините на обучение.

Ползата за учениците е непряка, но реална. Когато учителят разпознава силните страни на ученика, поставя смислени професионални задачи, работи с партньори и дава пространство за избор, знанието по-лесно се превръща в действие. Така педагогическото лидерство подпомага и самостоятелността, и изграждането на уникален собствен професионализъм.

Получените резултати потвърждават авторовата теза, че лидерският потенциал на педагогическите специалисти в ЦВП подлежи на целенасочено развитие чрез създаване на подходяща организационна среда и чрез специално разработен модел на обучение. По отношение на формулираните подтези резултатите подкрепят допускането за положителна динамика в трите компонента, макар и с различна интензивност, и показват практическа използваемост на индивидуалните планове, лидерските тип уроци и системата от критерии.

Практическата стойност на разработката се изразява във възможността моделът да се използва и като инструмент за квалификация, както и да служи като методическа основа за въвеждане на лидерски практики в професионалното образование и обучение.

Резултатите откриват и перспективи за бъдещи научни изследвания, свързани с проследяване на устойчивостта на постигнатите във времето резултати и разширяване на експерименталното приложение на модела в различни образователни институции извън системата на професионалното образование и обучение.

Разработеният модел може да се използва като фундамент за развитие на педагогическо лидерство, съобразен със спецификата на центровете за високи постижения и с новите технологични и икономически реалности. Чрез интегрирането на управленския, социално-психологическия и прагматичния компонент на лидерството се създават работещи условия за утвърждаването на педагогическия специалист като лидер, който формира култура на постиженията, развива човешкия потенциал и подготвя личности на успеха, пригодни за реализация в динамично променящия се свят.

IV. ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Научни приноси:

- Обогатено е теоретичното знание с авторова понятийна рамка, която свързва лидерството, учителя-лидер и Центъра за високи постижения чрез социално-психологически, управленски и прагматичен компонент.
- Разработен е трикомпонентен концептуален модел на лидерския потенциал на педагогическите специалисти, който интегрира класически и съвременни лидерски теории със спецификите на професионалното образование и обучение.

Научно-приложни приноси

- Разработен и апробиран е инструментариум за диагностициране, оценяване и развитие на лидерския потенциал в център за високи постижения.
- Обоснована е връзката между личностното развитие на педагогическия специалист и организационните условия за проявление на лидерството. Показано е, че моделът трябва да съчетава обучение с култура на доверие, участие, партньорство и възможност за практическа инициатива.

Приложни приноси

- Създаденият Модел за развитие на лидерския потенциал на педагогическите специалисти е апробиран в Център за високи постижения.
- Систематизирани и синтезирани са конкретни мерки и препоръки за създаване на политика за развитие на лидерския потенциал на учителите в Центровете за високи постижения.
- Обоснован е потенциалът за адаптиране на модела към други Центрове за високи постижения, професионални гимназии и училища, като инструментите се съобразят с конкретната организационна и професионална среда.

V. ПУБЛИКАЦИИ ПО ПРОБЛЕМАТИКАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Иванова, К. (2023). Модел на развитие на лидерска компетентност на учителите в професионалното образование. Годишник на Висше училище по мениджмънт / Yearbook of Varna University of Management, том XVI, Варна, с. 136-151. ISSN 2367-7368.

2. Иванова, К. (2023). За необходимостта от развитие на лидерска компетентност у учителите в професионалното образование. Публикуван в: *Годишник на Висше училище по мениджмънт / Yearbook of Varna University of Management*, том XVI, Варна, с. 152–163. ISSN 2367-7368.

3. Иванова, К. (2024). Център за високи постижения и предизвикателствата пред педагогическите специалисти в професионалното образование. В: Съвременни тенденции в науката, образованието и бизнеса, Варна: ВУМ, с. 189 - 208 ISSN 2367 – 7368;

4. Иванова, К. (2025) Център за високи постижения – европейско измерение на трансформацията в професионалното средно образование. Публикуван: сп. „Образователни пътеки“, с. 3-15, ISSN 3033 – 280X;

5. Иванова, К. (2026) Интегриран модел за качество и управление в професионалното образование: ролята на център за високи постижения: под печат сп. „Образователни пътеки“, с. 3-18, ISSN 3033 – 280X