

## Казус 1: „Тематична проверка от РУО: когато всичко минава през директора“

### ГРУПОВА РАБОТА ПО КАЗУС:

**Време за работа:** самостоятелно запознаване с ресурсите – 10 минути (казус и две приложения за подкрепа)

- групова работа – 30 минути

### Казус:

Вие сте екип от консултанти, извикани да помогнете на г-жа Иванова - директор на ОУ "Бъдеще". Тя току-що е преминала обучение за SMARTER визия и е супер мотивирана да въведе иновация, съчетаваща емоционална интелигентност и начални стъпки в AI (изкуствен интелект) в прогимназиален етап.

### Сценарият:

Директор Иванова свиква извънреден Педагогически съвет, за да представи новата визия. Тя влиза енергично, пуска красива презентация (с кораб и хоризонт) и говори разпалено 15 минути за това как училището трябва да стане лидер в региона и децата да бъдат подготвени за 21-ви век. Когато приключва, в залата настъпва тежка тишина.

**1. Г-жа Петрова (Зам.-директор по учебната дейност, 25 г. стаж):** Бавно вдига ръка. "Г-жо директор, всичко звучи много хубаво. Но проверихте ли Наредба №5 и новите ДОС? Къде точно в учебните програми ще вместим този AI? И кой ще попълва документацията за проектната дейност? Ние още не сме приключили с отчетите за НВО. Ако няма ясна процедура от РУО, аз не мисля, че можем да рискуваме."

**2. Г-н Димитров (Старши учител по математика, тих, но влиятелен лидер на мнение):** Въздъхва тежко, без да гледа директора. "Колеги, нека бъдем реалисти. Децата са претоварени, ние сме на ръба на силите си. Сега и емоции, и изкуствен интелект... Поредната мода, която ще отmine след две години, а ние пак ще сме опитните зайчета. Нека просто си гледаме материала, моля ви."

**3. Мария (Млад учител по ИТ, 3 г. стаж):** Опитва се да се намеси ентузиазирано. "Ама чакайте, аз видях едно страхотно безплатно приложение, децата ще го обожават..." Г-н Димитров я прекъсва с поглед, а г-жа Петрова казва: "Мария, първо си предай материала от годишните разпределения."

Директор Иванова усеща как ентузиазмът ѝ се изпарява. Тя заема отбранителна позиция и казва рязко:

"Колеги, решението е взето. Това е бъдещето и ние няма да изоставаме. Очаквам от всички планове за внедряване до понеделник!"

Съветът приключва с напрежение.



## ЗАДАЧИ ЗА ГРУПАТА

Вашата група трябва да анализира ситуацията и да предложи план за действие.

### Част 1: Диагноза на стиловете (10 мин.)

1. Кои лидерски стилове (от таблицата) демонстрираха главните действащи лица в този конфликт?
  - Директор Иванова (в началото и в края на срещата)?
  - Г-жа Петрова (Зам.-директорът)?
  - Г-н Димитров (Учителят)?
2. Защо визията на директора се провали на този етап, въпреки че е SMARTER и иновативна? Кой стил липсваше най-много в комуникацията?

**Част 2: (15 мин.)** Представете си, че можете да върнете времето назад и директор Иванова да подходи към тази среща отново, използвайки стила на "Трансформационния лидер", подкрепен с елементи на "Демократичен" и "Подкрепящ" стил.

1. **Как трябваше да започне срещата?** (Вместо 15-минутна презентация - монолог).
2. **Как трябваше да реагира на Г-жа Петрова (Бюрократа)?** (Как да валидира притесненията ѝ за правилата, без да спира иновацията?)
3. **Как трябваше да реагира на Г-н Димитров (Скептика)?** (Как да адресира умората му и да покаже "Защо" това е важно за него?)
4. **Какво трябваше да направи с Мария (Ентусиаста)?**
5. **Формулирайте 3 конкретни "фрази-мостове"**, които директорът би могъл да използва, за да преобърне атмосферата в залата от съпротива към сътрудничество.



Лидерски стил	Лидерски стил	Плюсове (Кога помага?)	Минуси (Рискове)	Ефект върху визията
Авторитарен (Директивен)	„Прави това, което казвам.“ Контрол, резултати, послушание.	При кризи, спешни срокове или когато са нужни бързи административни промени.	Потиска инициативата; създава атмосфера на страх; учителите се чувстват като „изпълнители“.	Визията е наложена. Тя е „проект на директора“ и умира, когато той си тръгне.
Бюрократичен (Администратор)	Стриктно спазване на правила, наредби, процедури и срокове. Фокус върху документалната изрядност и сигурността.	Осигурява стабилност, ред и законосъобразност. Полезен при рутинни операции, финансови отчети и външни проверки. Предвидимост в системата.	Убива инициативата и креативността. Хората се чувстват като "чиновници", а не педагози. Бавно вземане на решения. Формализъм – "правим го за отчета".	Визията често остава само "на хартия. Иновациите се блокират, защото "няма наредба за това" или са твърде рискови административно.
Демократичен (Фасилитатор, Участващ)	„Какво мислите вие?“ Консенсус, екипна работа, споделена отговорност.	Изгражда доверие; генерира много идеи; хората се чувстват чути и ценни.	Процесите са бавни; риск от „размиване“ на отговорността или безкрайни дебати без решение.	Визията е споделена. Тя е резултат от компромис и консенсус, което я прави устойчива.
Трансформационен (Визионерски)	„Последвайте ме към една по-добра цел.“ Вдъхновение, промяна, развитие на потенциала, голямата картина.	Силно мотивира екипа; дава смисъл на ежедневната работа; превръща училището в лидер на пазара.	Може да изглежда „откъснат от реалността“; риск от бърнаут, ако лидерът изисква твърде много темпо.	Визията е вдъхновяваща. Тя е „северната звезда“, която обединява всички в името на децата.
Либерален (Делегиращ)	„Вярвам на вашия професионализъм.“	Дава пълна свобода на експертите (учителите); насърчава иновациите в класната стая.	Липса на контрол; риск от хаос и фрагментация; училището се разпада на отделни групички	Визията е неясна. Всеки работи за своите си цели, а общата посока се губи.
Подкрепящ (Грижовен)	Фокус върху хората, взаимоотношенията и емоционалния климат. Лидерът слуша, насърчава и осигурява ресурси за благополучието на екипа.	Изгражда високо доверие, лоялност и отличен микроклимат. Създава психологическа сигурност – необходимата основа, за да не се страхуват хората да грешат, когато въвеждат иновации.	Може да доведе до избягване на трудни разговори и необходими конфликти в името на "мира". Риск от толериране на ниски резултати. Темпото на промяна е бавно.	Визията се приема с доверие, защото хората вярват на лидера. Но реализацията може да зацikli, ако лидерът се страхува да "натисне" екипа извън зоната им на комфорт.

**„Фразите-мостове“** помагат да преминете от **съпротивата** („Нямаме време“) към съдействието („Как да го направим заедно“).

Ситуация Типична съпротива	Фраза-мост Какво да кажете	Цел на фразата
<b>„Претоварени сме с администрация!“</b>	„Разбирам колко е натоварен графикът ни и точно затова тази визия е важна – тя ще ни помогне да подредим приоритетите си и да спрем да хабим енергия за неща, които не носят смисъл на учениците.“	<b>Валидиране.</b> Показвате, че чувате болката им, но предлагате решение.
<b>„Това е поредната модерна прищявка.“</b>	„Това не е просто нов проект, а нашият общ отговор на въпроса: 'Какво училище искаме да оставим след себе си?'. Вашият опит е критичен, за да направим това реално, а не просто на хартия.“	<b>Оценяване на опита.</b> Превръщате скептика в „пазител на качеството“.
<b>„Нямам нужните умения за това.“</b>	„Никой от нас не разполага с всички отговори в момента. Тази визия е нашето пространство за учене – ще осигуря подкрепа и ресурси, за да извървим този път заедно, стъпка по стъпка.“	<b>Сваляне на напрежението.</b> Премахвате страха от провал.
<b>„Защо трябва да се променяме, нали всичко си върви?“</b>	„Училището ни е стабилно благодарение на вас. Но светът на децата се променя бързо и нашата задача е да им дадем компас, с който да се справят утре. Тази визия е нашият общ компас.“	<b>Свързване с мисията.</b> Припомняте защо всъщност са станали учители.

**Ако ви остане време,** споделете в групата конкретни ситуации от Вашата практика, в които е било необходимо да превключвате в различни лидерски роли.