https://doi.org/10.53656/ped2024-3s.07

ЛИДЕРСТВОТО В КОНТЕКСТА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА НА ОБРАЗОВАНИЕТО – ПРЕЗ ПРИЗМАТА НА ДЪРЖАВНИТЕ ДОКУМЕНТИ И НАУЧНИТЕ ИЗСЛЕДВАНИЯ

Проф. д.н. Вася Делибалтова
Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Резюме. Проблемното поле, в което е ориентирана настоящата статия, е отграничено, от една страна, от дигитализацията в образованието като необходимост и полза и от друга страна, лидерството като роля и функция. В пресечната точка между тях е изведен основният изследователски въпрос – доколко в българската образователна политика и в научните изследвания е заявена, търсена и изследвана връзката между лидерството и дигитализацията. Защитавана е тезата за необходимостта от създаването на компетентностни модели на лидерството в различни образователни контексти.

Ключови думи: дигитален лидер; виртуален лидер; е-лидер; професионални стандарти за образователни лидери

Едва ли днес някой би оспорил тезата, че: „Дигитализацията на продукти и услуги е бързо развиваща се глобална мегатенденция, която фундаментално променя съществуващите вериги на стойност/ценност в индустриите и обществените сектори“ (Collin 2015, p. 29). Натискът за всеобща промяна в търсене на по-висока печалба и/или друга, по-актуална/и на промените ценност/и доведе до тотално преосмисляне на съществуващи практики във всички сфери на живота. Ето защо и в образователните политики, и в педагогическите изследвания две теми присъстват почти неизменно – дигитализацията, като необходимост и полза, и лидерството, като роля и функция. И ако доскоро в преобладаващия случай те са обект на регулация и/или проучване поотделно, в последните години интересът е обърнат по-скоро към връзката между тях.

Почти единодушно в международната специализирана литература днес се признава, че в контекста на училищното образование се използват няколко термина, в голяма степен производни от термините, които се използват и в другите сфери на живота – дигитално лидерство, е-лидерство, технологично лидерство, лидерство 4.0, виртуално лидерство, (Karakose et al. 2023)

лидерство в дигиталната ера (Tagscherer et al. 2023). Приемането на факта, че съществуват различни дефиниции и интерпретации на границите на тяхната употреба, отваря широко научно поле за изследвания, но в същото време се създават и условия за неоднозначен прочит на държавни документи. Създалата се ситуация, от една страна, стимулира креативността и научните търсения, но от друга – в определена степен затруднява намирането на работещи практически решения. Нещо повече, навлизането на концепцията за лидерството в образованието и респективно дигиталното лидерство се отрази на интерпретацията на традиционните роли на всички, ангажирани с процеса лица – от директорите, през учителите до администрацията. Обособиха се и субполета на изследване, като е-лидерството във висшето образование (Ratajczak 2022), което направи проблематиката още по-широка, многоаспектна и многопластова.

С оглед отграничаването на изследователското поле тук ще направим уговорката, че обект на изследване в настоящата статия е само дигиталното лидерство като функция и роля на училищните директори в контекста на дигитализацията на българското образование и във връзка с всички останали производни и свързани термини.

Основният изследователски въпрос в настоящата статия е доколко в българската образователна политика и в научните изследвания е заявена, търсена и изследвана връзката между лидерството и дигитализацията. Този въпрос бе провокиран не само от актуалността на проблематиката, но и от отсъствието в българската специализирана литература на публикации, свързани с дигиталното лидерство.

Като приемаме споделяната от редица изследователи теза, че дигиталното лидерство е ключово за успешната дигитализация в образованието, ще представим доказателства в подкрепа на необходимостта от изясняване границите на използваните понятия и създаването на компетентностни модели на видовете лидерство, свързани с дигитализацията на образованието.

За отграничаване на контекста – българската образователна практика, първо би следвало да разгледаме поставения проблем през призмата на съществуващите

Държавни документи

През последните години почти единодушно и изследователи, и практици определят две ключови европейски тенденции по отношение на управлението на образователните институции и системи – децентрализация и включване/сътрудничество на всички заинтересовани лица (Simeonova, Parvanova 2017). Тези тенденции директно кореспондират с идеи, които провокират множество дискусии, проекти и изследвания и са свързани с т.нар. образователни мрежи

(Nikolaeva 2020, p. 557). Те намират пряко отражение в Стратегическата рамка за развитие на образованието, обучението и ученето в Република България (2021 – 2030)[1], като в контекста на настоящото изложение особено внимание заслужава т.нар. Приоритетна област 9, свързана с ефикасното управление и участие в мрежи.

Два акцента от разглежданата рамка имат пряко отношение към дискутирания тук проблем – мерките по отношение на дигитализацията в контекста на управлението и мерките по отношение на ролята на директорите. От една страна, специално място се отделя на дигитализацията на управлението на образователните институции и разработване и внедряване на Националната електронна информационна система за предучилищно и училищно образование и оптимизиране на връзката институция – родител. От друга страна, тук са предвидени много мерки по отношение на ролята, статута, подбора и развитието на училищните директори, а именно:

– утвърждаване на лидерството като водещ подход в управлението;
– актуализиране на професионалните профили на ръководните длъжности;
– повишаване квалификацията на директорите;
– подкрепа на новоназначени директори.

Въпреки несъмнената еднопосочност на научни търсения и управленски решения, демонстрирана в този документ, той отново дава основание да се затвърди очертаният в различни изследвания от 2011 година (Parvanova 2011; Dimitrova et al. 2022) до днес извод, че нормативните документи у нас не предлагат единна дефиниция на лидерството, тук разглеждано като водещ подход в управлението. Не е откроена и връзката с дигитализацията – тук не се говори за дигитално лидерство, а за лидерство въобще. Това провокира допълнителни въпроси относно съотнасянето на лидерството и дигиталното лидерство – за вид лидерство ли става дума, или за определени лидерски компетентности, които се отнасят до дигитализацията.

Доказателства по посока на направения извод могат да се изведат и при анализ на текстовете от ЗПУО[2], касаещи директорите и на Наредба 16 от 1 юли 2022 г. Според някои изследвания (Dimitrova et al. 2022) Наредбата дава възможност да се оценяват лидерски компетентности, и вероятно в контекста на някакво определено разбиране на това кои са ключовите лидерски компетентности, направеният извод би имал своите основания. Въпросът е дали има общоприет или поне ясно очертан за нуждите на практиката модел на лидерски компетентности. Нещо повече, изричен текст, който насочва към връзка с дигитализацията, няма.

Наличните изследвания и интерпретации

Едва ли ще намерим и научно изследване, което да посочи наличието на еднозначна интерпретация на лидерството и на отграничаването му от ме-

ниджмънта, още по-малко на връзката му с дигитализацията. При опит в предложения ред да очертаем известните схващания, възможен и приемлив подход е разбирането, че: „Макар на пръв поглед мениджмънтът и лидерството да имат множество общи параметри, може да се направи разграничението, че „мениджмънтът засяга управлението на сложността, планирането на задачите, конкретните стъпки за разпределението на ресурсите за изпълнение механизмите за контрол, докато лидерството се отнася до управление на промяната, конкретните стратегии за нейното извършване, което, от своя страна, същевременно изисква мотивиране, убеждаване, въодушевяване“ (Parvanova 2011, p. 49). Интересна отправна точка за разграничение е и анализираното в българската литература становище на Д. Дюк, за когото „мениджърите са заети предимно с това да следват коректно определени процедури“, а лидерите са водени от чувството за „правилно“ и от „грижата за последствията, които надхвърлят правилата и наредбите“ (Gurova 2013).

Таза дискусия се усложнява, пренесена в полето на дигиталното. Говори се за дигитално лидерство, е-лидерство, виртуално лидерство. Разглеждането им поотделно и в сравнителен план не изглежда обаче лесна задача.

Доколкото в условията на дигитална трансформация посоката на промяната изглежда предзададена, дотолкова дигиталното лидерство може да бъде възприето като: „иновативен, ориентиран към промяна и базиран на екипност модел на лидерство“, който предполага не само използване на технологии, но и подкрепа и професионално развитие, „установяване на благоприятна за цифровите технологии култура, развитие на положителни взаимоотношения, системно и структурно подобрение (Hamzah et al. 2021; Yusof et al., 2019)“ (Karakose, Tülübaş 2023, p. 8). В няколкото известни опита (Willermark 2011) за систематичен анализ на наличните публикации се посочва, че проблематиката се развива интензивно, но наличните изследвания в световните база данни не са изключително много. Може да се твърди с известна сигурност, че по-популярният термин е дигитално лидерство. Въпросът е доколко приемлива е интерпретацията на Karakose and Tülübaş (2023), че дигиталното лидерство е общ термин, под който с незначителни разлики могат да се съберат всички останали.

Според Ingrid Garcia Carreño (2014) съществува значителна разлика между разбирането за дигитално лидерство и за е-лидерство, което може синонимно да се използва по-скоро с виртуално лидерство: „Електронното лидерство е нова лидерска парадигма, която изисква лидерът да постигне лидерските си цели по компютърно опосредстван начин с виртуални екипи, които са разпръснати в пространството и времето, като основната среда за комуникация между лидера и екипа е електронният канал. Различното е, че лидерът може никога да не се срещне физически с един или повече от екипа“ (Carreño 2014, p.118).

Подобна е и интерпретацията, която предлага Azukas (2022). На основата на изследвания от последните две години в областта на лидерството тя защитава тезата, че лидерството е силно контекстно. Това води до разбирането, че виртуалната учебна среда предполага съвършено различни компетенции или поне коренно различно съдържание на предварително определени полета в професионалните стандарти за образователни лидери. Както изглежда, не става дума за различни стандарти, а за различно съдържание на тези стандарти, което предполага и различен тип конкретни умения/компетенции.

Van Wart M., Roman A., Wang X., Liu C. обаче предлагат друга гледна точка – „Е-лидерството е ефективно използване и смесване на електронни и традиционни методи на комуникация“ (Van Wart, Roman, Wang, Liu 2019, p. 83). В резултат на своето изследване те защитават тезата, че: „полетата, в които е-компетентността е най-важна, се отнасят до е-комуникация, е-социални умения, е-тийм билдинг, е-управление на промените, е-дигитални умения и е-надеждност/доверие“ (Van Wart, Roman, Wang, Liu 2019, pp. 92 – 93).

Без да променят общата дефиниция на лидерството в дигитален контекст като съчетание на дигитални и лидерски компетенции, в концепциите за е-лидерството и виртуалното лидерство като че ли се прави опит да се отдалечи разбирането за компетентността на лидера от личностните качества на хората, които ще изпълняват тази роля. Без съмнение, подобен подход заслужава внимание от гледна точка на подготовката на лидери в дигитален контекст и отговора на въпроса човек ражда ли се лидер, или се изгражда като такъв. Очевидно теориите за лидерството, на които са базирани различните интерпретации, повлияват в значителна степен дори границите на използваните понятия, което е ценно от научна гледна точка, но проблемно при опит да се предложи общ подход към решаването на проблемите в практиката.

Изследванията в български контекст

Дори да признаем, че не са директно свързани с ключови думи като дигитален или виртуален лидер, няколко изследвания в български контекст заслужават специално внимание. Първото от тях е реализирано в полето на пряко свързаната с проблема за лидерството дигитална зрялост на училището (Gaftandzhieva, Doneva, Docheva 2021). Без да е обособена специална изследователска област, наречена дигитално лидерство, голяма част от индикаторите в област училищен мениджмънт кореспондират с компетенции, които можем да отнесем към лидерството. Резултатите от 50 училища са повече от високи – по всички показатели повече от 50% от училищата имат положителни резултати от наличието на дигитална стратегия, през подходящата инфраструктура и финансиране до използването на дигитални процедури и електронни услуги. Поразителен е процентът на отговорилите, че ръководството подкрепя професионалното развитие и усилията на учителите да използват техноло-

гиите – 82% от всички анкетирани. Резултатите не изглеждат изненадващи на фона на участието на 69% от училищата в различни проекти, подкрепящи дигитализацията в образованието (Gaftandzhieva, Doneva, Docheva 2021).

Сравнително консенсусно у нас е и разбирането за ролята на директора в дигитализацията, пък дори и изследвана само в пандемичните условия. Трябва да се отбележи, че отделен въпросник за директори се открива само в изследването на А. Христова, С. Петрова, Е. Папазова (2020). Но и в изследването на същите автори през следващата година, и в изследване на МОН (2021), и в изследванията на УНИЦЕФ са изведени сравнително единодушно няколко области, които категорично можем да отнесем към ролята на директора:

– политиката на училището при организирането на обучението от разстояние;
– ресурсното обезпечаване;
– подкрепа за професионалното развитие на учителите;
– организация на учебния процес;
– подпомагане адаптирането на учебния процес;
– логистика на онлайн обучението;
– ангажиране на училищната общност.

Тези полета кореспондират с наблюдаваните характеристики в област А от SELFIE, свързани с ролята на училищното управление в дигитализацията на училището с разликата, че във въпросника има акцент върху стратегическата функция, а в българските изследвания, с тяхната приложна насоченост, фокусът по-скоро е към практическите измерения на тази стратегия. Факт е обаче, че всички изследвания показват относително стабилни и високи резултати по отношение на посочените индикатори. Въпросите, които възникват обаче, са дали трябва да се ръководим от данни в емпирични изследвания, или разработването на единен модел на професионални стандарти за лидерство в образованието би могло да насочи в една посока и усилията на управленците, и проучванията на изследователите, и да облекчи практиците както при подготовката, така и при конкурсните процедури и при реализацията на основните функции на директорите.

Дискусия

Както е известно, през 2015 година в САЩ е публикувана третата версия на професионалните стандарти за образователни лидери, в която са определени 10 полета на реализация, които задават естеството на работата и равнището на нейното осъществяване: 1. Мисия и основни ценности; 2. Етика и професионални норми; 3. Справедливост и културна чувствителност; 4. Учебен план, обучение и оценяване; 5. Грижа и подкрепа на учениците; 6. Професионален капацитет на училищния персонал; 7. Професионална общност на учители и служители; Включване на семействата и общността; 9. Дейности и управление;

10. Подобряване/усъвършенстване на училището[7]. Тези стандарти са групирани в три клъстъра според начина, по който лидерът подпомага ученето и развитието. Моделът е доразвит на равнището на всеки стандарт до компетенции, които ефективният лидер следва да притежава. Не е изненада, че моделът е разработен на основата на анализ на значителен брой емпирични изследвания, позволил очертаването на ключови области на реализация на лидерството.

Какви са предимствата на разработването на подобен модел?

На първо място, той може да се разглежда като надежден ориентир по отношение на очакванията към представянето на всеки лидер, което е важно при създаването на критериална система за оценка при конкурси, подбор на кадри и атестация.

На второ място, в контекста на все по-еднозначно приеманото разбиране за необходимостта от специализирано формално образование на училищните лидери (Parvanova 2011), наличието на стандарти в голяма степен облекчава подготовката и квалификацията на специалистите.

На трето място, в този пределно обобщен вид те оставят достатъчно място за „разчитането“ на всяко от полетата във вид на конкретни компетенции в зависимост от контекста, в който лидерът работи. Това в голяма степен ще позволи специфицирането на уменията, необходими за ефективно лидерство в контекста на дигитализацията, без значение дали приемаме, или не различия в границите на отговорност на лидерите, дигиталните лидери и на е-лидерите.

На четвърто място, чрез него може да се постигне развитие на идеите за хоризонтална политика в управлението, използването на мрежи и въвличане в този процес на всички заинтересовани лица.

Възможни са и опасения по посока на това дали изобщо могат да се разработват стандарти, когато става дума за креативност, въодушевление и „запалване“ на другите. В настоящото разбиране прекаленото детайлизиране на компетенциите несъмнено може да предизвика подобен проблем. Доброто решение винаги е въпрос на професионална мяра и отговорност на всички професионалисти и граждани, активно ангажирани с образованието.

Заключение

Без съмнение, съществуват достатъчно доказателства за еднопосочността на усилията на специалистите и на равнище управление на образованието, и на равнището на научните изследвания, и на равнището на съществуващите практики по посока на приемането и изпълването със съдържание на лидерството в образованието. В контекста на дигитализацията, без да се подценява ролята на училищните лидери, все още се разчита на емпирични подходи при изграждането на представа за ефективен лидер и като че ли все още е под съмнение актуалността на проблематиката, свързана с дигиталното лидерство. Тази ситуация може да бъде обяснена, от една страна, с все още дискусионния

характер на лидерството в образованието и отсъствието на професионални стандарти за ефективно поведение, а от друга – с наличието на изследвания по отношение на дигитализацията, реализирани предимно в специфичните пандемични условия. Налице са обаче и тенденции, позволяващи да се върви по посока на известна професионална стандартизация на лидерството в образованието, чрез която едновременно могат да се зададат ясните рамки и полета за реализация и да се даде възможност за „разчитане“ на конкретните им проявления в различните контексти, включително при обучение в повече или по-малко нарочно създадена дигитална среда.

Благодарности и финансиране

Това изследване е финансирано от Европейския съюз – NextGenerationEU, чрез Националния план за възстановяване и устойчивост на Република България, проект No BG-RRP-2.004-0008**.**

БЕЛЕЖКИ

1. СТРАТЕГИЧЕСКА РАМКА ЗА РАЗВИТИЕ НА ОБРАЗОВАНИЕТО, ОБУЧЕНИЕТО и УЧЕНЕТО В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ (2021 – 2030) (government.bg).
2. ЗАКОН ЗА ПРЕДУЧИЛИЩНОТО И УЧИЛИЩНОТО ОБРАЗОВАНИЕ, https://lex.bg/bg/laws/ldoc/2136641509.
3. Въздействия на пандемията COVID-19 върху предучилищното и училищното образование – гледна точка на специалисти, работещи в сферата на приобщаващото образование file (unicef.org).
4. Въздействия на пандемията COVID-19 върху предучилищното и училищното образование – гледна точка на педагогически и непедагогически персонал file: (unicef.org).
5. Въздействия на пандемията COVID-19 върху предучилищното и училищното образование – гледна точка на специалисти, работещи в регионални управления на образованието file: (unicef.org).
6. Въздействия на пандемията COVID-19 върху предучилищното и училищното образование – гледна точка на родители на ученици file: (unicef.org).
7. МОН (2021). Обучение от разстояние в електронна среда 2020 – 2021: Последствия и поглед напред: Основни тенденции в системата на образованието по време на пандемията от COVID-19 и препоръки за ефективно и безопасно протичане на учебната 2021/2022 година.
8. Azukas, E. (2022) Leading Remotely: Competencies Required for Virtual Leadership- TechTrends (2022) 66:327–337-https://link.springer.com/article/10.1007/s11528-022-00708-x

9. HESSE, A. (2018) Digitalization and Leadership – How Experienced Leaders Interpret Daily Realities in a Digital World – Proceeding softhe51st Hawaii International Conference on System Sciences.
10. LINDQVIST, F.; PETTERSSON, 2019. Digitalization and school leadership: on the complexity of leading for digitalization in school - The International Journal of Information and Learning Technology, https://doi.org/10.1108/IJILT-11-2018-0126.
11. NATIONAL POLICY BOARD FOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION (2015). Professional Standards for Educational Leaders 2015. Reston, VA: Author.

ЛИТЕРАТУРА

ГЮРОВА, В., 2013. Учителят (преподавателят) като лидер в образователния процес. *Мениджмънт на процеса на обучение.*

ДИМИТРОВА, ЗЛ.; ЛАЗАРОВ, СТ.; ДИМИТРОВ, В., 2022. *Развитие на лидерските компетентности на училищните директори – ключ към качествено образование***.** София: Сдружение България 2030.

ЛИЛОВА, Е., 2016. Директорът на училище –симбиоза между мениджър и лидер. *Педагогика,* № 2.

ПЕЙЧЕВА-ФОРСАЙТ, Р.; МИЗОВА, Б.; ЦОКОВ, Г., 2022. Дигитални компетентности и образователни неравенства в европейски контекст в резултат от ускорено преминаване към електронно дистанционно обучение (в условията на пандемията от COVID-19). *Педагогика,* № 8.

ПЪРВАНОВА, Й., 2011. *Училищният мениджър и лидер. Тенденции и европейска перспектива.* София: Св. Климент Охридски.

СИМЕОНОВА, Р.; ПЪРВАНОВА, Й., 2017. Иновативен модел за полицентрично инспектиране на мрежа от училища в България. *Педагогика*, Т. 110.

ХРИСТОВА, А.; ПЕТРОВА, С.; ПАПАЗОВА, Е., 2020. *Оценка на въздействието на обучението от разстояние в електронна среда или други неприсъствени форми върху ефективността на училищното образование.* София: Институт за изследвания в образованието.

ХРИСТОВА, А.; ПЕТРОВА, С.; ПАПАЗОВА, Е., 2021. *Анализ на последствията за учебния процес, учениците и учителите от обучението от разстояние в електронна среда през учебната 2020/2021 година*. София: Институт за изследвания в образованието.

CARREÑO, I., 2014. Educational leadership: E-leadership importance in virtual education. *Academia Journal of Educational Research*, vol. 2, no. 7, pp. 110 – 119, DOI: http://dx.doi.org/10.15413/ajer.2014.0122.

COLLIN, J., 2015. *Digitalization and dualistic IT. – IT Leadership inTransition – The Impact of digitalization on Finnish organizations.* Aalto University.

GAFTANDZHIEVA, S.; R.DONEVA; DOCHEVA, M., 2021. *Digital Maturity Level of Bulgarian Primary and Secondary Schools Education and Research in the Information Society*, Plovdiv.

KARAKOSE, T., H. POLAT; PAPADAKIS, ST., 2021. Examining Teachers' Perspectives on School Principals' Digital Leadership Roles and Technology Capabilities during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability,* vol. 13, no. 23. Available from: https://doi.org/10.3390/su132313448.

KARAKOSE, T. & TÜLÜBAŞ, T., 2023. Digital Leadership and Sustainable School Improvement—A Conceptual Analysis and Implications for Future Research. *Educational Process: International Journal,* vol. 12, no. 1, pp. 7 – 18.

RATAJCZAK, S., 2022. Digital leadership at universities – a systematic literature review. *Forum Scientiae Oeconomia, no.* 4, pp. 133 – 150.

TAGSCHERER, F.; CARBON, CL.-CHR., 2023. Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*.

VAN WART, M; ROMAN, A.; WANG, X.; LIU, C., 2019. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *Int Rev Administrative Sci.*, vol. 85, no. 1, pp. 80 – 97.

WILLERMARK, S., 2021. Understanding the meaning of digitally competent leadership in schools. *A review of research.* DOI: 10.21125/inted.2021.0655.

Acknowledgments and funding

This research was funded by the European Union - NextGenerationEU, through the National Plan for Recovery and Sustainability of the Republic of Bulgaria, project No. BG-RRP-2.004-0008.

REFERENCES

CARREÑO, I., 2014. Educational leadership: E-leadership importance in virtual education. *Academia Journal of Educational Research*, vol. 2, no. 7, pp. 110 – 119. Available from: DOI: http://dx.doi.org/10.15413/ajer.2014.0122.

COLLIN, J., 2015. *Digitalization and dualistic IT. – IT Leadership inTransition—The Impact of digitalization on Finnish organizations.* Aalto University.

DIMITROVA, ZL.; LAZAROV, ST.; DIMITROV, V., 2022. *Razvitie na liderskite kompetentnosti na uchilishtnite direktori klyuch kam kachestveno obrazovanie.* Sofia: Sdruzhenie Bulgaria 2030.

GAFTANDZHIEVA, S.; DONEVA, R.; DOCHEVA, M., 2021. *Digital Maturity Level of Bulgarian Primary and Secondary Schools Education and Research in the Information Society.* Plovdiv.

GYUROVA, V., 2013. Uchitelyat(prepodavatelyat) kato lider v obrazovatelnia protses. *Menidzhmant na protsesa na obuchenie*.

HRISTOVA, A.; PETROVA, S.; PAPAZOVA, E., 2020. *Otsenka na vazdeystvieto na obuchenieto ot razstoyanie v elektronna sreda ili drugi neprisastveni formi varhu efektivnostta na uchilishtnoto obrazovanie.* Sofia: Institut za izsledvania v obrazovanieto.

HRISTOVA, A.; PETROVA, S.; PAPAZOVA, E., 2021. *Analiz na posledstviyata za uchebnia protses, uchenitsite i uchitelite ot obuchenieto ot razstoyanie v elektronna sreda prez uchebnata 2020/2021 godina.* Sofia: Institut za izsledvania v obrazovanieto.

KARAKOSE, T.; POLAT. H.; PAPADAKIS, ST., 2021. Examining Teachers' Perspectives on School Principals' Digital Leadership Roles and Technology Capabilities during the COVID-19 Pandemic, *Sustainability,* vol**.** 13, no. 23. Available from: https://doi.org/10.3390/su132313448.

KARAKOSE, T. & TÜLÜBAŞ, T., 2023. Digital Leadership and Sustainable School Improvement—A Conceptual Analysis and Implications for Future Research. *Educational Process: International Journal,* vol. 12, no. 1, pp. 7 – 18.

LILOVA, E., 2016. Direktorat na uchilishte –simbioza mezhdu menidzhar i lider. *Pedagogika*, no. 2.

PARVANOVA, Y., 2011. *Uchilishtniyat menidzhar i lider. Tendentsii i Evropeyska perspektiva.* Sofia: SV. Kliment Ohridski.

PEYCHEVA-FORSAYT, R.; MIZOVA, B.; TSOKOV, G., 2022. Digitalni kompetentnosti i obrazovatelni neravenstva v Evropeyski kontekst v rezultat ot uskoreno preminavane kam elektronno distantsionno obuchenie(v usloviyata na pandemiyata ot COVID-19). *Pedagogika-Pedagogy,* no. 8.

RATAJCZAK, S., 2022. Digital leadership at universities – a systematic literature review. *Forum Scientiae Oeconomia,* no. 4, pp. 133 – 150.

SIMEONOVA, R.; PARVANOVA, Y., 2017.Inovativen model za politsentrichno inspektirane na mrezha ot uchilishta v Bulgaria. *Pedagogika*, vol. 110.

TAGSCHERER, F.; CARBON, CL.-CHR., 2023. Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*.

VAN WART, M; ROMAN, A.; WANG, X.; LIU, C., 2019. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *Int Rev Administrative Sci.*, vol. 85, no. 1, pp. 80 – 97.

WILLERMARK, S., 2021. Understanding the meaning of digitally competent leadership in schools. *A review of research.* DOI: 10.21125/inted.2021.0655.

LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF EDUCATION – THROUGH THE PRISM OF GOVERNMENT DOCUMENTS AND SCIENTIFIC RESEARCH

Abstract. The problem field in which this article is oriented is delimited, on the one hand, from digitalization in education as necessity and benefit, and on the other hand, leadership as a role and function. At the intersection between them, the main research question is brought out – to what extent the relationship between leadership and digitalization has been stated, sought and research in the Bulgarian educational policy and in research. The thesis which is defended is about the need to create competency models of leadership in different context.

Keywords: digital leadership; virtual leadership; e-leadership; professional standards for educational leaders

✉ **Prof. Vasya Delibaltova, DSc.**
WoS Researcher ID: ADJ-2191-2022
Faculty of Pedagogy
University of Sofia
Sofia, Bulgaria
E-mail: v.delibaltova@fp.uni-sofia.bg