

---

---

**THE MANAGEMENT OF CHANGES IN THE SYSTEM OF SCHOOL EDUCATION**

**Vanja Banabakova**

Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria, [v.banabakova@abv.bg](mailto:v.banabakova@abv.bg)

**Margarita Stoilova**

National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria, [m.stoilova1972@abv.bg](mailto:m.stoilova1972@abv.bg)

**Ivelina Dacheva**

National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria, [iva\\_dacheva65@abv.bg](mailto:iva_dacheva65@abv.bg)

**Abstract:** Management is a universal process. Managerial influence is always a purposeful process through which the subject of management strives to achieve the pre-set goals. It seeks to achieve some predetermined results. But their attainment must not be "at all costs", that is, it must not lead to disturbance of the equilibrium or destruction of the object. Management is only recognized as an intervention in which the subject's objectives are achieved without destroying or damaging the system.

Regardless of the type and nature of the system, governance is inherent in it, that is, there can be no system without management. Since each system consists of a plurality of elements having certain properties and features, each element has a certain autonomy and can be viewed as a subsystem. This means that each element can initiate and self-regulate, but it is imperative to coordinate their work through governance.

**Keywords:** management, management theories, organization, system of school education.

**УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОМЕНИТЕ В СИСТЕМАТА НА УЧИЛИЩНОТО  
ОБРАЗОВАНИЕ**

**Ваня Банабакова**

Национален военен университет „Васил Левски“, Велико Търново, България, [v.banabakova@abv.bg](mailto:v.banabakova@abv.bg)

**Маргарита Стоилова**

Национален военен университет „Васил Левски“, Велико Търново, България,

[m.stoilova1972@abv.bg](mailto:m.stoilova1972@abv.bg)

**Ивелина Дачева**

Национален военен университет „Васил Левски“, Велико Търново, България,

[iva\\_dacheva65@abv.bg](mailto:iva_dacheva65@abv.bg)

**Резюме:** Управлението е процес с универсално проявление. Управленското въздействие е винаги целенасочен процес, чрез които субектът на управлението се стреми да постигне предварително поставените цели. Чрез него се преследва постигането на някакви предварително определени резултати. Но тяхното постигане не трябва да става „на всяка цена“, т.е. то не трябва да води до нарушаване на равновесието или унищожаване на обекта. За управление се признава само тази намеса, при която се постигат целите на субекта без да се унищожават или поврежда системата.

Независимо от вида и характера на системата, управлението е присъщо на нея, т.е. не може да съществува система без управление. Тъй като всяка система се състои от множество елементи, притежаващи определени свойства и особености, то всеки един от елементите има определена самостоятелност и може да се разглежда като подсистема. Това означава, че всеки от елементите може да проявява инициатива и да се саморегулира, но е задължително да се координира тяхната дейност, което се осъществява чрез управлението.

**Ключови думи:** управление, управленски теории, организация, система на училищното образование.

**ВЪВЕДЕНИЕ**

Всяко значимо постижение на цивилизацията се отразява върху образованието, а то от своя страна ускорява по-нататъшното и развитие. Глобалното общество, базирано на знание и информационни технологии, свободното движение на хора, идеи и стоки, създава нова реалност. Както в почти всички области, така и в образованието настъпва нова ера. Тя предполага нова образователна политика, нови образователни ресурси, нова организация на образованието, нови отношения между основните субекти в системата. Въпреки непрекъснатите опити българското образование не е отбелязало съществен напредък в

реформирането си. Ученици не са подготвени за трудова и социална реализация в условия на динамично променящата се работна и технологична среда. Училището все още не е осъзнало новата си мисия на организатор, създаващ условия за личностното развитие на учениците чрез формиране на ключови компетенции и способности за самостоятелно усвояване на знания. Младите хора са лишени от ясна перспектива за бъдещето си, а това ги демотивира и ги прави пасивни и безразлични.

### **СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА УПРАВЛЕНСКАТА ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Управлението е процес с универсално проявление. Управленското въздействие е винаги целенасочен процес, чрез който субектът на управлението се стреми да постигне предварително поставените цели. Чрез него се преследва постигането на някакви предварително определени резултати. Но тяхното постигане не трябва да става „на всяка цена”, т.е. то не трябва да води до нарушаване на равновесието или унищожаване на обекта. За управление се признава само тази намеса, при която се постигат целите на субекта без да се унищожават или поврежда системата.

Независимо от вида и характера на системата, управлението е присъщо на нея, т.е. не може да съществува система без управление. Тъй като всяка система се състои от множество елементи, притежаващи определени свойства и особености, то всеки един от елементите има определена самостоятелност и може да се разглежда като подсистема. Това означава, че всеки от елементите може да проявява инициатива и да се саморегулира, но е задължително да се координира тяхната дейност, което се осъществява чрез управлението.

Управлението е процес с универсално проявление. За управление може да се говори в живата природа, неживата природа, обществото. Независимо от специфичните особености на този процес в различните системи от посочените три сфери, той има няколко общи черти. Управлението представлява процес на въздействие на един обект, т.е. субект на управлението върху друг обект. Управлението е активен процес. Той не е просто пасивно съзерцание на действителността, а активна интервенция на субекта на управление в нормалното функциониране и развитие на обекта. Следователно управлението е свързано с промени, с водене на ефективна фирмена политика. То е един неспирен процес на привеждане на фирмата от едно състояние към ново, по-добро, по-ефективно развитие. Със своята активна намеса субектът на управление изменя естествения ход на събитията.

Управленското въздействие е винаги целенасочен процес, чрез който субектът на управлението се стреми да постигне предварително поставените цели. Чрез него се преследва постигането на някакви предварително определени резултати. Но тяхното постигане не трябва да става „на всяка цена”, т.е. то не трябва да води до нарушаване на равновесието или унищожаване на обекта. За управление се признава само тази намеса, при която се постигат целите на субекта без да се унищожават или поврежда системата.

Управлението е съзнателен процес. Намесата във функционирането и развитието на обекта от страна на субекта на управлението е напълно осъзната, преднамерена. Самото управленско въздействие е избор на едно от множеството други възможни въздействия върху обекта. След като управлението е целенасочен процес, то естествено е, че управлението е и съзнателен процес. То е типично човешка дейност – една от най-сложните, отговорни и творчески дейности на хората. По тази своя дейност, те се различават от всички други същества. Управлението възниква и се развива като потребност от съгласувани действия във връзка с получаване на очакваните резултати от дейността на конкретен човек.

Върху управленските процеси са повлияли /разглеждано в исторически аспект/ и влияят множество фактори, но с определено значение са знанията и уменията на отделните личности. Колкото и да се поддържа тезата, че възникването и развитието на управлението се свързва с конкретна дейност на хората, безспорно е, че именно съвместната дейност на хората е основната причина за появата на управлението, т.е. управленския процес се определя от това влияние. С усложняването на труда се достига до идеята, че индивидуалната дейност на хората не може да даде такива резултати, както съвместната им дейност. Това налага да се координира, да се управлява, тъй като в противен случай всеки ще действа съгласно своите виждания, своите интереси и общата поставена цел няма да бъде изпълнена.

В настоящият етап на икономическо развитие възникват нови проблеми, които поставят сериозни предизвикателства пред управлението на организациите. Те са плод на бързо променящата се икономическа среда, развитието на високите технологии, изискванията на екологията и др.

Предлагат се нови идеи или се модифицират предишни теории и възгледи.

**Популационно-екологична идея**

Според тази идея шансът и случайността играят значителна роля за успеха или провала на организацията. Привържениците и се опитват на основата на биологичните принципи да обяснят, защо една организация оцелява, а друга не и смятат, че управленските способности играят малка роля, в сравнение с външните фактори.

**Теория Z на Уилям Оучи**

Тази теория търси решение на проблемите, свързани с управлението на човешките ресурси. Тя се опитва да съчетава най-доброто от американския и японския управленски стил.

*Таблица 1. Сравнителни характеристики на американския и японския модел на управление*

Тип А (американски модел)	Тип Я (японски модел)
Краткосрочна заетост	Доживотна заетост
Индивидуално вземане на решения	Решение чрез консенсус
Индивидуална отговорност	Колективна отговорност
Бърза оценка и повишение	Бавна оценка и повишение
Пряк формален контрол	Косвен, неформален контрол
Специализиран път на професионално развитие	Неспециализиран път на развитие
Частична грижа за служителя	Цялостна грижа за служителя

На базата на това сравнение Уилям Оучи извежда теорията Z, като включва елементи от двата типа управление. Анализът на модела Z установява, че присъстват елементи предимно от японския стил - 5 от посочените 7 характеристики. Идентифицирани са инструменти, с които американският бизнес да отговори на японското предизвикателство.

Тип Z:

- дългосрочна заетост;
- вземане на решения чрез консенсус;
- индивидуална отговорност;
- бавна оценка и повишение;
- косвен, неформален контрол чрез изрични и формализирани мерки;
- умерено специализиран път на развитие;
- цялостна грижа за служителя, включително за семейството му.

**Моделът 7-S на Т. Питърс и Р. Уотърман**

Разработен е в началото на 1980г. от Том Питърс и Робърт Уотърман, двама консултанти, работещи във фирма „McKinsey & Company“. Същността на модела е в седем вътрешни аспекти на организацията, които трябва да бъдат приведени в съответствие, ако тя иска да бъде успешна.

**Стратегия:** план, разработен за изграждане и поддържане на конкурентно предимство;

**Структура:** начина, по който е структурирана организацията, йерархията и взаимовръзките в нея;

**Системи:** ежедневни дейности и процедури, които членовете на персонала се занимават, за да си свършат работата;

**Споделени ценности:** основните ценности на компанията, които се доказват в организационната култура и работна етика;

**Стил:** стил на ръководството и развито лидерство;

**Персонал:** служителите и техните възможности;

**Умения:** действителните умения и компетенции на служителите, които работят за компанията.

Тези седем взаимосвързани компонента са категоризирани от авторите като „твърди“ и „меки“.

Фигура 1. Модел 7-S



Таблица 2. Елементи на модела 7-S

Твърди елементи	Меки елементи
Стратегия	Споделени ценности
Структура	Способности
Системи (основни процеси и процедури)	Стил
	Служители

Твърдите елементи се управляват по-лесно и мениджмънтът може директно да въздейства върху тях. Меките елементи са по-трудни за идентифициране и управление, защото зависят до голяма степен от културата, уменията и споделените ценности.

Организационното съвършенство трябва да се разглежда като динамично състояние, генериращо предизвикателства, свързани с реализирането на фирмени цели. Основни индикатори за това са: лидерство с визия, овластени работни сили, тотално качество, партньорство, постоянни подобрения и иновации, удовлетворяване изискванията на потребителите, стратегически съюзи, конкуренция, базирана на компетентност.

### ОБЩИ ТЕОРЕТИЧНИ ПОСТАНОВКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЕНЕТЕ В СИСТЕМАТА НА УЧИЛИЩНОТО ОБРАЗОВАНИЕ [1-28]

Проявлението на промяната в живота на всяка организация в съвременните социални реалности е обективна потребност. В последната година сложността и скоростта на осъществяване на промените стават все по-интензивни. Няма нищо вечно, освен промяната.

Всекидневно всяка организация е изправена пред нови предизвикателства, без значение дали тя е малка, средна или голяма и без значение дали тя функционира само в рамките на една държава или е мултинационална. Глобализацията става все по-силно изразена. Поражда се нов вид отношение към клиенти, изникват нови видове продукти и услуги. Справянето с конкуренцията и оцеляването на организацията в тази динамично изменяща се среда неминуемо поражда сериозни промени в самата организация.

Едно от задълженията на мениджмънта е именно правилното управление на промяната. Организацията трябва внимателно да наблюдават вътрешната и външни среди и да прилагат подходящи подходи за управление на промяната, според прилежащите ситуации. Промяната е продължително явление. Организацията трябва да е активна при въздействието върху промяната. Дори и в най-стабилните организации промяната е необходима именно, за да се поддържа нивото на стабилност в тях. Основните сили на средата, които произвеждат промяната са важен и необходим фактор за оцеляването на

организацията. Тези сили основно са: технологиите, пазарът, политическите и социо-икономическите фактори. Противопоставянето на промяната не е желателно. То често е с обратнопропорционална зависимост по посока на развитието на организацията и с отрицателни последици за нея. Управленските кадри следва да разработват стратегии по посока на управление на промяната.

#### **Същност и характеристики на промяната**

Промяната е всяко изменение, възникващо в работната среда на организацията (Фигура №2). То може да се отнася за промяна в технологиите, организационната структура, работните процеси, организационната среда, организационните политики и др. Въвеждането на промяна в един от елементите на управление на организацията, често поражда промени и върху другите елементи на организацията.

**Фигура № 2: Същност на промяната**



Въвеждането на промени в някои организации поражда сериозна заплаха за съществуването на не малък процент от досегашните работни позиции в тях и съответно наетите в тях служители. Ако от въвежданата промяна последват преки ползи за служителите, то същите я приемат. Често въвежданата промяна остава безразлична за хората в организацията, ако от нея не следва пряко въздействие върху тях. Възможно е да се наблюдава съществена съпротивата от страна на служителите при наличие на несигурност, липса на информация или явна заплаха от промяната. Ако хората смятат, че промяната възпрепятства тяхното израстване и личен просперитет, те могат да се откажат от нея. Тази реакция не е задължително продиктувана от реалността по отношение на фактите, но е винаги породена от субективното възприятие на отделния човек. Именно затова въвежданата промяна трябва да е достатъчно устойчива, за да може да преодолее този натиск. Поради социалната обстановка, промяната се превръща в необходимост, вследствие на което хората се приучават да очакват разнообразни изменения във вътрешната среда на организацията. Основата се крие в това, че когато хората почувстват необходимостта от промяна и когато тази промяна се осъществява, те всъщност се приспособяват към променящата се ситуация, запазвайки равновесието с вече променената среда. Този процес е безкраен, тъй като промяната се случва непрестанно.

#### **Сили на промяната**

Всяка организация е отворена система, която трябва да взаимодейства със средата и е пряко зависима от нея. От всяка промяна в средата произтича необходимост организацията да възприеме съответната промяна във вътрешната си структура, подструктури и процеси. Всяка промяна предизвиква верижна реакция върху останалите вътрешни елементи на организацията. Организацията трябва да взаимодейства с обкръжаващата я среда, за да оцелее. Тя получава ресурси от обкръжаващата среда, преработва ги, произвежда и предлага продукция отново към заобикалящата среда (продукти и услуги). Организацията приема предлаганото от средата и предлага това, което средата изисква. По този начин, организациите изпълняват обществените изисквания. Ако резултатът от този процес е положителен, се наблюдава растеж. При негативен резултат, несъответствието ще се отрази неблагоприятно върху растежа.

Силите, предизвикващи промяна в организацията, са много на брой и различни по своя характер. Могат да бъдат изведени само няколко ключови категории на сили на промяната, които да бъдат обобщени и изучени с цел предлагане на ефективни модели за управление на промяната, а именно: население, технологии, информационни процеси, комуникации, конкуренция, социални предпоставки.

Технологичният напредък, произвеждащ ново научно познание и технически средства, е причина за съществени изменения в живота на всяка организация. Скоростта на технологичните нововъведения нараства неколкостратно за всяко десетилетие. Обработката на информация и развитието на информационните технологии изменят коренно света на бизнеса и организациите. Масовото въвеждане на

компютърни и софтуерни продукти поражда множество промени. Тяхното въвеждане е съпроводено и с немалка съпротива от страна на служителите в отделната организация.

Развитието на науката предоставя нови теоретични модели. Апробирането и реализирането им в практиката поставят организациите в среда, характеризираща се с динамични промени.

Наблюдават се два основни типа сили, които следва да бъдат анализирани и взети под внимание при внедряването на определена промяна (фигура №3).

**Фигура № 3 Външни и вътрешни сили на промяната**



Външните сили създават необходимост от въвеждането на промяната вследствие на няколко основни източника: политическите сили, пазарната среда, законите и нормативните актове, технологиите, пазара на труда, икономическите изменения и др.

През последните години моделите за оценка на бизнеса реализираха съществен напредък по отношение на възможността мениджърите да използват информацията за достигане до определено управленско решение. Съхранението, обработката на информация и нейното реализиране са част от тези оценки. Финансовите решения, операции, продуктови характеристики, маркетингови стратегии и др. се променят с бързи темпове и организациите трябва да продължат да извършват адекватни промени във времето, защото рискуват да отпаднат от пазара. Организациите трябва да проявяват силна чувствителност към промените във външната среда. Всеки от факторите на обкръжаващата среда - политически, правни, икономически, социо-културни и технологични сили, предизвиква промяна в организацията. Промяната в политиката на правителството или финансовите стратегии оказват директно въздействие върху организацията.

Вътрешните сили в организацията също могат да породят необходимост от осъществяване на промяна. Тези сили произхождат основно от нуждата за успешно функциониране и от прякото въздействие на външните сили.

Когато организацията се приспособи към външните сили, мениджърите трябва да предприемат конкретни действия за оптимизиране на вътрешната система на организацията - изменение на стратегията, промяна на процесите; изменение в човешките ресурси - възраст, образование, пол и др.; обучение и развитие на работната сила, базирано на нуждите на организацията; ранжиране на политики, носещи полза на организацията; подобряване системата за диференцирано възнаграждение; въвеждане на ново оборудване; изменение на отношенията в организацията и др.



Организацията трябва да планира и внедрява промяната системно. Тя трябва да идентифицира сферата, в която е необходимо да бъде извършена промяна, без значение дали тя ще е стратегическа, структурна, ориентирана към процесите или промяна в културата. Качеството на управлението влияе върху развитието на организацията, засяга цялата общност и се влияе в голяма степен от мениджмънта и в частност от добре формулирана цел.

Концепциите за мениджмънта са основно две.

В първата мениджмънтът се разглежда като институция. Мениджъри имат право да се наричат всички членове на организацията, които имат отговорността да са ръководители на различни равнища в нея (действащи лица без капитал), заедно със собствениците, легитимирани чрез капитала си.

Във втората мениджмънтът се разглежда като функция. Така мениджмънтът се представя като съвкупност от управленски функции за постигане целите на организацията - планиране, организиране, координиране, регулиране, контрол, мотивиране, логистика. Чрез тях се съгласуват основните дейности по ресурсно осигуряване, производство на продукти и услуги не само от бизнес организациите, но и от организациите, чийто продукт е обществено благо (напр. училищата).

Във всяка една организация има различни видове мениджмънт. Тези видове мениджмънт са обособени сегменти (зони) на дейността на мениджърите. Те са свързани или с продължителността на времето на мениджиране, с определени структурни звена в организацията и с големината на организацията.

#### **Характеристика на училищния мениджмънт**

Мениджмънтът на образованието от своя страна е интегративна научна дисциплина на границите на науките за образованието и науките за управление, която има за предмет принципите, правилата, методите и формите за особеното функционално - творческо проектиране и управление на образователните процеси в образователното пространство, реализация на вътрешни действия в образователните институции и процесите в тях, а така също и взаимоотношенията им с техните окръжаващи среди; практическа реализация на предписанията на мениджмънта на образование на национално, регионално, общинско и училищно равнище.

Мениджмънтът на училището (вътрешният училищен мениджмънт) като организация с идеална цел е процес на непрекъснато интегриране на ресурси и задачи за постигане на качествен образователен продукт и услуги или решаване на значими проблеми в обществото за създаване на обществени блага. Това е процес на ефективно постигане на организационни цели, посредством осъществяване на пет основни управленски функции - планиране, организиране, ръководство, контрол и промяна на училището. Той е специфичен вид дейност, реализирана във времето за избор на прогресивно развитие на училището, въздействие върху обекта на мениджиране, интегриране на елементите до цялост в организацията, балансиране между икономичност, качество и ефективност, адаптиране на организацията към променяща се среда.

Мениджмънтът на училището възприема в себе си много от общата теория на мениджмънта, но има и своя специфика.

На първо място училището не е стопанска или бизнес организация т. е. дейностите в него не са свързани с получаване и разпределение на печалба.

На второ място целите на училището са в интеграция и съгласие с общите държавни образователни стандарти, специфичните цели на учебните предмети, конкретните цели на външните форми на обучение и някои индивидуални цели.

#### **Теории за лидерството и лидерските стилове [7-15]**

Теориите за лидерство представляват система от изказвания, които имат претенциите да го обяснят като реално явление. Както всяка теория, те са една хипотеза за неговата същност, а тяхната съвкупност ни представя една конкурираща се картина за разбирането му. Теориите за лидерство не бива да се бъркат с теориите за лидерските стилове. Разглеждат се последователно Теория за “великия човек”, Теория за чертите Атрибутивна теория за лидерството, Поведенческа теория за лидерството, Теория за непредвидеността на лидерството (ситуационна теория за лидерството) и т.н.

Лидерският стил обикновено се определя като специфичен начин и подход, за изпълнението на плановете, за мотивиране и вдъхновяване на хората. Преди да бъдат изяснени посочените по-долу лидерски стилове е необходимо отново да се напомни, че в литературата по този въпрос няма единомислие и често лидерските стилове се оказват стилове на ръководство, стилове на мениджъра и обратно.

Теориите за лидерските стилове са все пак система от обобщени хипотетични изказвания за неговата природа. Разглеждат се следните теории: Поведенчески теории за лидерския стил, Теория на Курт Левин, Теорията на Tannenbaum & Schmidt, Теория на американския педагог и организационен психолог

Ренсис Ликерт, Теория на R. Blake и J. Mouton, Ситуационните теории за лидерството, Теория за трансформационното лидерство, Теория за транзакционното лидерство и т.н.

Модели на образователното лидерство са: Мениджърски модел на лидерство; Партисипативен модел на лидерство; Модел на транзакционно лидерство; Модел на постмодерното лидерство; Моделът на непредвидимия лидерски стил, както и Моделът на моралното лидерство.

#### **Училищният директор като лидер и мениджър**

Директорът в училище е особен вид лидер и мениджър. Той управлява пряко педагогическия и непедагогическия персонал, а задачата му се усложнява с непрякото управление на учениците и влияние върху техните родители. Наред с това той издава заповеди, организира и ръководи, координира и контролира дейности и процеси в цялата училищна общност. Затова за изпълнение на длъжността са му необходими знания от науките за образованието, от различните психологически направления, от теорията на мениджмънта, и от социологията, от икономиката и др.

Директорът на училището е длъжен да прилага държавната и регионална политика, да управлява бюджет, но и да преподава. Комплексността от изисквания за длъжността на директора на училище произлиза от икономическите, трудово-правните, управленски и педагогически компетентности, които е необходимо да се притежават от училищния мениджър.

И ако преди години за директори на училища се издигаха добри учители, то днес вече е факт, че не всеки добър учител, може да се превърне в добър директор/ръководител. Именно затова в последните години се осъзнава необходимостта от специално обучение на учителите в управление, за да се подготвят специално кадри за училищни директори. В резултат на това, обучените учители имат шанса да повишат ефективността и качеството на училищния мениджмънт и да отговорят на изискванията за ръководене на съвременното училище.

До сега в света не съществува общоприето определение за това какво е лидерство. Този феномен занимава човешката мисъл не от вчера, но през различните културно-исторически периоди на развитие се изменя както отношението към самия феномен, така и начините и средствата, които се използват при опита той да бъде обяснен.

Според обобщаването на различните мнения лидерството е процес и дейност за осъществяване на непринудена власт, ръководство и влияние в групата, вследствие на съвкупност от качества, способности и компетентности; междуличностно взаимодействие с последователите, което се актуализира в определени ситуации чрез общуване и комуникации; трансформиране на хората и организациите за повишаване на тяхната ефективност; мотивиране и стимулиране на последователите да разменят успешна работа срещу различни видове възнаграждения; субординиране на позициите на последователите в зависимост от техните ценности и приноси; процес на обединяване на персонала, създаване на спокойна обстановка, делови отношения и оптимални условия за работа, използване на знанията, уменията и опита на всеки човек за постигане целите и развитието на училището; механизъм, който поддържа в равновесие цели, структури, функции и подкрепления в равновесие; система от взаимоотношения в групата, чрез която лидерът поема инициативата и отговорността от последствията за нейните действия.

Новата тенденция в лидерството е наличието по-висока зависимост на лидера от компетентностите, иновациите и претенциите на групата.

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Изводът, който се налага е, че няма единна теория на мениджмънта, която да се прилага с успех във всяка ситуация. Това дава възможност на управлението да интегрира теориите към своя опит и интуиция, за да решава различни организационни въпроси, като използва: от класическата теория – идеи за структурно изграждане на организация за повишаване на производителността; от поведенческата теория – мотивация и социално взаимодействие; от системната теория – влиянието на външната среда и връзките в подсистемите на организацията; от ситуационната теория – способностите на ситуацията и прилагането на адекватни принципи и методи за управление.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Barnard, C.I. The functions of the executive. Cambridge, Harvard University Press, 1938.
- [2] Maslow, A. H Motivation and personality (2nd) New York Harper & Row, 1970 (Original work published 1954).
- [3] Terziev, V., Banabakova, V., Stoilova, M. General theoretical principles for managing changes in the system of school education. // Knowledge - International journal scientific papers, promoted in Vrnjacka Banja, Serbia



- 16-18.03.2018, Institute of Knowledge Management- Skopje, 22, 2018, N 3, pp. 879-887, ISSN 1857-923X, ISSN 2545-4439.
- [4] Terziev, V., Banabakova, V., Stoilova, M. Theoretical principles of management and management of change in school education. // Knowledge - International journal scientific papers, promoted in Vrnjacka Banja, Serbia 16-18.03.2018, Institute of Knowledge Management- Skopje, 22, 2018, N 3, pp. 897-907, ISSN 1857-923X, ISSN 2545-4439.
- [5] Terziev, V., Banabakova, V., Stoilova, M. Systemic theory and development of the socio-technical concept. // Knowledge - International journal scientific papers, promoted in Vrnjacka Banja, Serbia 16-18.03.2018, Institute of Knowledge Management- Skopje, 22, 2018, N 6, pp. 897-907, ISSN 1857-923X, ISSN 2545-4439.
- [6] Терзиев, В., Георгиев, М. Мотивиране на персонала в организацията. // Сборник доклади от научна конференция „Актуални проблеми на сигурността” 25-26 октомври 2018 г., Научно направление „Социални и правни аспекти на сигурността и отбраната”, НБУ „Васил Левски”, Велико Търново, България, 4, 2018, стр. 101-113, ISSN 2367-7465.
- [7] Терзиев, В., Георгиев, М. Подходи при обучение в организацията. // Сборник доклади от годишна университетска научна конференция 14-15 юни 2018 г., Елек-тронно издание, НБУ Васил Левски-Велико Търново, Велико Търново, 2018, стр. 951-958, ISBN 978-619-7246-20-9 (online e-book), ISSN 2367-7481.
- [8] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Stimulation of the staff in the organization. // World scientific extent: Collection of scientific articles, Scientific journal «Economics and finance». Agenda Publishing House, United Kingdom, 2017, pp. 32-37, ISBN 978-0-9955865-3-6.
- [9] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Approaches for decision-making in the organization. // World scientific extent, Collection of scientific articles, Scientific journal «Economics and finance», Agenda Publishing House, United Kingdom, 2017, pp. 37-44, ISBN 978-0-9955865-3-6.
- [10] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Possible solutions for the efficient solution of the problems in the organization. // World scientific extent, Collection of scientific articles Scientific journal «Economics and finance». Agenda Publishing House, United Kingdom, 2017, pp.44-51, ISBN 978-0-9955865-3-6.
- [11] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Interpersonal styles for resolving conflicts in the organization. // World scientific extent, Collection of scientific articles Scientific journal «Economics and finance». Agenda Publishing House, United Kingdom, 2017, pp. 295-300, ISBN 978-0-9955865-3-6.
- [12] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Possible solutions for management of stress and conflicts in the organization. // World scientific extent, Collection of scientific articles, Scientific journal «Economics and finance». Agenda Publishing House, United Kingdom, 2017, pp. 300-305, ISBN 978-0-9955865-3-6.
- [13] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Occurrence of labor and conflict conflicts in the organization, decisions at a mobbing situation. // World scientific extent, Collection of scientific articles, Scientific journal «Economics and finance». Agenda Publishing House, United Kingdom, 2017, pp. 305-311, ISBN 978-0-9955865-3-6.
- [14] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Recognizing mobbing and limitation of its activities in the organization. // World scientific extent, Collection of scientific articles, Scientific journal «Economics and finance». Agenda Publishing House, United Kingdom, 2017, pp. 311-317, ISBN 978-0-9955865-3-6.
- [15] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Methods for resolving conflicts and managing stress at the workplace. // World scientific extent, Collection of scientific articles, Scientific journal «Economics and finance». Agenda Publishing House, United Kingdom, 2017, pp. 317-324, ISBN 978-0-9955865-3-6.
- [16] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Management styles in the organization. // World scientific extent, Collection of scientific articles, Scientific journal «Economics and finance». Agenda Publishing House, United Kingdom, 2017, pp. 324-329, ISBN 978-0-9955865-3-6.
- [17] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Strategic concept of the company. // World scientific extent, Collection of scientific articles, Scientific journal «Economics and finance». Agenda Publishing House, United Kingdom, 2017, pp. 329-335, ISBN 978-0-9955865-3-6.
- [18] Terziev, V., Banabakova, V., Stefanov, S., Georgiev, M. Problems of stimulation of the staff in the conditions of market economy. // Knowledge - International journal scientific papers, promoted in Vrnjacka Banja, Serbia 16-18.03.2018, Institute of Knowledge Management- Skopje, 22, 2018, N 1, pp. 267-272, ISSN 1857-923X (for e - version), ISSN 2545-4439 (for printed version).
- [19] Terziev, V., Banabakova, V., Stefanov, S., Georgiev, M. Internal-organizational training as a process for continuing education. // Knowledge - International journal scientific papers, promoted in Vrnjacka Banja, Serbia 16-18.03.2018, , Institute of Knowledge Management- Skopje, 22, 2018, N 1, pp. 79-87, ISSN 1857-923X (for e - version), ISSN 2545-4439 (for printed version).

- [20] Terziev, V., Vanabakova, V., Stefanov, S., Georgiev, M. Difficulties in the division of powers between the co-workers. // Knowledge - International journal scientific papers, promoted in Vrnjacka Banja, Serbia 16-18.03.2018, Institute of Knowledge Management- Skopje, 22, 2018, N 2, pp. 553-559, ISSN 1857-923X (for e-version), ISSN 2545-4439 (for printed version).
- [21] Каменов, К., Хаджиев, К. Н. Маринова. Управленският процес и екипната дейност, НБУ, София, 2005.
- [22] Доралийски, А. Основи на стопанското управление, ЦДО, НБУ, София, 1996.
- [23] Питърс, Т., Уогърман. Към съвършенство във фирменото управление, Наука и изкуство, София, 1988.
- [24] Програма за развитието на образованието, науката и младежките политики в Република България.
- [25] Ричард Люки, Стратегия. Създаване и прилагане на най-добрата стратегия за вашия бизнес. класика и стил, 2008, София.
- [26] Хаджиев, К. Самоуправляващи се работни екипи, Библиотека „Стопански свят”, Свищов, 2010.
- [27] Хикман, К., Силва, М. Съвършенството като цел, Народна култура, София, 1991.
- [28] Andrews, Kenneth R. The Concept of Corporate Strategy. Revised edition. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1980.