

---

**GENERAL THEORETICAL PRINCIPLES FOR MANAGING CHANGES IN THE  
SYSTEM OF SCHOOL EDUCATION**

---

**Venelin Terziev**

Russian Academy of Natural History, Moscow, Russia, Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria, University of Rousse, Rousse, Bulgaria  
terziev@skmat.com

**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)

**Abstract:** One of the responsibilities of management is precisely the proper handling of change. Organizations must carefully monitor internal and external environments and apply appropriate approaches to managing change, according to the specific situations. Change is a long-lasting phenomenon. The organization must be active in its impact on change. Even in the most stable organizations, change is necessary precisely to maintain the level of stability in them.

The introduction of changes in some organizations poses a serious threat to the existence of not a small percentage of their current jobs and employees. If the change introduced has direct benefits for employees, they accept it. Frequently, the change introduced leaves people indifferent to it, if it does not have a direct impact on them. Employees' contrariness may be significant in the presence of uncertainty, lack of information or a clear threat of change.

Every organization is an open system that has to interact with the environment and is directly dependent on it. Every change in the environment entails the need for the organization to adopt the corresponding change in its internal structure, substructures and processes. Each change causes a chain reaction on the other internal elements of the organization. The organization must interact with the surrounding environment to survive. It receives resources from the environment, processes, produces and offers production back to the environment (products and services). The organization accepts the offer from the environment and offers what the environment requires. In this way, organizations meet public demands. If the result of this process is positive, growth is observed. If the result is negative, the discrepancy will negatively affect growth.

The forces causing change in the organization are numerous and different in character. Only a few key categories of forces of change can be deduced to be summed up and explored in order to offer effective models for change management, namely: population, technology, information processes, communications, competition, social prerequisites.

The aim of this paper is to analyze the management of change and the specifics of change management in the school education system.

**Keywords:** change management, change characteristics, change forces.

**ОБЩИ ТЕОРЕТИЧНИ ПОСТАНОВКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЕНИТЕ В  
СИСТЕМАТА НА УЧИЛИЩНОТО ОБРАЗОВАНИЕ**

**Венелин Терзиев**

Русенски университет „Ангел Кънчев”, Русе, България, Национален военен университет „Васил Левски”, Велико Търново, България, Руска академия по естествознание, Москва, Русия  
terziev@skmat.com

**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)

**Резюме:** Едно от задълженията на мениджмънта е именно правилното управление на промяната. Организациите 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.

Въвеждането на промени в някои организации поражда сериозна заплата 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 заплата от 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.

Целта на настоящата разработка е критичен анализ на управлението на промяната и спецификите на управлението на промяната в системата на училищното образование.

**Ключови думи:** управление на промяната, характеристики на промяната, сили на промяната.

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

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. Организациите 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 последствия за нея. Управленските кадри следва да разработват стратегически посока на управление на промяната.

## **СЪЩНОСТ И ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ПРОМЯНАТА**

Промяната е всяко изменение, възникващо в работната среда на организацията (Фигура 1). 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 1. 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 безконечен, 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 продукцията 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 неколкостранно 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 2).



**Фигура 2. 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, правови, икономически, социокултурни 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 управление, 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 управление, 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**

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; Партиципативен 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 непедagogическия 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 отговарят 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.

### **КОМПЕТЕНТНОСТИ НА УЧИЛИЩНИЯ ДИРЕКТОР**

Училищното управление е важна ръководна дейност, насочена към синхронизиране на дейностите на участниците в нея, с цел да се гарантира опазването на специфичната и структура, чрез спазване на следните принципи: Научност при управлението, според който управленецът трябва да познава основно актуалните проблеми, които решава самото училище; Демократизъм в управлението на училището, изразяващо се в стимулиране професионалната активност на самите учители и тяхното участие при вземане на управленски решения; Принцип за централизъм и децентрализъм; Единство на целите, чрез правилното им подреждане по значимост и съгласуване на целите; Принцип за единно начало, предполагащ класифициране на проблемите с цел тяхното ефективно и бързо разрешаване. За разлика от принципите, методите на управление се избират в зависимост от професионалните компетенции на директора на училището. В практиката най-често използваните методи за управление са организационно-разпоредителните, при които акцента се поставя върху обекта на управление чрез организационни средства да се разкрие потенциала на педагогическия персонал. Икономическите методи могат да спомогнат за стимулиране работата на учителите. Използват се материални стимули, но и санкции. Директорът може да въздейства върху учителите и чрез социално-психологически методи, насочени към повишаване на интереса към нови програми и създаване на атмосфера за творческа работа.

В цялостната управленска дейност директорът е основна фигура, както като педагогически ръководител, така и като педагогически мениджър. Неговите мениджърски функции предполагат отлично разбиране качествена страна на управленската дейност. Стратегическото управление на директора е

свързана с интересите на учителите, чрез изразяване на професионално отношение и уважение към тях. От друга страна управлението е свързано с планирането, прогнозирането, организирането, координирането, диагностиката и оценяването на резултатите.

В Закона за предучилищното и училищното образование, влязъл в сила от 1 август 2016 г., училищния директор се определя като „орган за управление и контрол на държавните и общинските институции в системата на предучилищното и училищното образование”, който осъществява държавната политика в областта на образованието и правилната организация на управлението на педагогическите кадри, учебно-възпитателния процес и цялостната административно-управленска и финансова дейност в училището. Засилващата се децентрализация на училищното управление предполага нови правомощия и отговорности за директора - той управлява училищния бюджет от 2008г., подбира и назначава педагогическия и непедагогически персонал, отчита се пред общественя съвет, настоятелството, общината и държавата. В утвърдената от Министъра рамкова длъжностна характеристика, са изброени изисквания за наличието на специални умения и компетентности за заемането на длъжността директор на общинско училище: да познава и прилага законовите и подзаконовите нормативни актове в системата на народната просвета; способност да планира, организира и контролира дейности, свързани с изпълнение на преките задължения; способност да анализира, синтезира и да взема решения; способност да работи в екип; комуникативни способности и умения за решаване на нестандартни проблеми и ситуации [1-3].

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Върху управленските процеси са влияели /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.

Човек може да управлява както себе си, така и другите. Това той може да прави по два начина - съзнателно, като обмисля своята дейност и интуитивно /подсъзнателно/. При съвременните условия акцентът следва да се постави на първия начин.

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.

От изложеното е видно, че понятието „управление” е многоаспектно и универсално и се използва при различни случаи, което затруднява неговото конкретно дефиниране. Трудности произтичат и от факта, че то е не само икономическо, но и социално и философско понятие.

На съвременния етап управлението се превръща в една от най-важните сфери, обслужващи цялостното обществено-икономическо развитие. Чрез него се координират темповете на развитие, потреблението на ресурси..

### **ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Terziev, Venelin. Analysis of educational needs assessment methodology of children with special education needs in Bulgaria. // 3rd Annual International Conference „Early Childhood Care and Education”, Procedia Social and Behavioral Sciences, 2014 (146), pp.47-54.
- [2] Terziev, Venelin. Analysis of Educational Needs Assessment Methodology of Children with Special Educational Needs in Bulgaria. // Open Journal of Education (OJE), USA, 2014.
- [3] Terziev, V., Latyshev, O., Georgiev, M. Building competencies for social work through continuing vocational training. // IJAEDU- International E-Journal of Advances in Education, International Organization Center of Academic Research, www.ocerint.org, 3, 2017, N 9, pp. 638-659.