

---

## PARAMETERS OF THE MANAGEMENT CULTURE AND COMPETENCES OF THE ADULT EDUCATION MANAGERS

Viara Gyurova, DrSc

Sofia University St. Kliment Ohridski- Faculty of Education [viaragyurova@abv.bg](mailto:viaragyurova@abv.bg)

**Abstract:** Adult education performs important functions related to the implementation of the modern philosophies of lifelong learning and life-wide learning. This requires establishing a particular type of educational management – the management of adult education and training of specific managers – those responsible, at different levels, for managing the sector, the institutions and the services for adult education – known collectively as "adult education managers." To perform successfully their functions related to the management of the system (sector) of adult education and of the institutions for formal and non-formal education, which offer educational services for adults and carry out the process of adult education, these managers need to acquire and develop a specific competency (or a set of competencies) and a specific managerial culture. The author presents arguments supporting the need for training such managers. The parameters of their managerial culture are outlined in terms of its content: managerial competence, managerial values, managerial beliefs and convictions as well as managerial behavior. A special emphasis is placed on the managerial competence of adult education managers regarded as the sum of competencies related to the management of the organization and educational activities in general ("production management"), human resource management, and operations management (the set of specific activities of all units and all people employed directly or providing and facilitating the process of adult learning and the functioning of the institutions offering it).

**Keywords:** management culture, management competency educational management adult education management, adult education manager.

## ПАРАМЕТРИ НА УПРАВЛЕНСКАТА КУЛТУРА И КОМПЕТЕНТНОСТТА НА МЕНИДЖЪРИТЕ ПО ОБРАЗОВАНИЕ НА ВЪЗРАСТНИТЕ

Вяра Гюрова

СУ „Св. Климент Охридски”, Факултет по педагогика, [viaragyurova@abv.bg](mailto:viaragyurova@abv.bg)

**Резюме:** Спецификата на работа на образователните мениджъри от системата и институциите за образование на възрастните изискват техните ръководители, в ролята им на мениджъри по образование на възрастните от различни управленски равнища, да имат определена управленска култура, основна част от която е тяхната управленска компетентност. В случая под управленска култура ще разбираме съвкупността от управленска компетентност, управленски ценности, управленски вярвания и убеждения (управленска философия), определящи поведението на ръководителя ( изпълнението на управленски функции и роли). Под управленска компетентност разбираме съвкупността от знания, умения, нагласи (отношения) и опит в областта на институции (а за висшите мениджъри – и за управление на системата) за образование на възрастните, които помагат на ръководителите да управляват ефективно. С други думи, управленската компетентност е способността на мениджъра да управлява.

**Ключови думи:** управленска култура, управленска компетентност, образователен мениджмънт, мениджмънт на образованието на възрастните, мениджър по образование на възрастните

Образованието на възрастните<sup>27</sup> има изключително важна роля за реализирането на философиите за учене през целия живот (lifelong learning) и разпространяно върху живота учене (life-wide learning). Повишените социални очаквания към него, както и разрастването на пазара на образователни услуги и конкуренцията в предлагането изискват ръководните кадри на различните равнища, в ролята им на специфични образователни мениджъри – мениджъри по образованието на възрастните – да притежават съвременна управленска култура и компетентност, която да им позволи да предлагат образование и обучение (краткосрочни курсове) с високо качество и ефективност. В случая под „управленска култура” ще разбираме съвкупността от управленска компетентност (компетенции), управленски ценности, управленски вярвания и убеждения, определящи управленското поведение на мениджърите (изпълнението на

---

<sup>27</sup> Възрастни са всички хора, навършили пълнолетие – у нас това са хората на 18 и повече години.

управленските им функции и роли). Под „управленска компетентност“ ще разбираме съвкупност от знания, умения, нагласи (отношения) и опит в областта на управлението, които правят мениджъра от съответното равнище способен да взема управленски решения за изпълнение на конкретните си задачи.

Преди да коментираме въпроса за управленската култура на мениджърите по образование на възрастните е необходимо да изясним няколко основни моменти.

#### ПОТРЕБНОСТТА ОТ МЕНИДЖЪРИ ПО ОБРАЗОВАНИЕ НА ВЪЗРАСТНИТЕ

Тя възниква с появата на различните форми и институции (в т.ч. частни) за образование на възрастните<sup>28</sup> Но търсенето на компетентни мениджъри по образование на възрастните се разраства:

- когато секторът (подсистемата) за образование на възрастните се обособява като важна част от системата на образование, със своя структура и нива на управление;
- когато пазарът на образователни услуги за неформално образование на възрастни се разраства и те стават привлекателен „бизнес“ – нарастването на търсенето и предлагането на образователни услуги за възрастни в условията на конкуренция, а това води до осъзнаване на потребността от управленска култура на ръководителите и техните управленски екипи;
- когато нарастват изискванията и претенциите на „клиентите“ на образователни услуги за възрастни към качеството на предлаганите услуги;
- когато се разширяват възможностите за използване на средства по международни програми за образователни услуги за възрастни;
- когато под натиска на международни решения (и тенденции) се очертава потребност от разработване и прилагане на практика на национални стратегии и мерки за разширяване на възможностите на възрастните да учат.

#### ЗАЩО ОСТАНАЛИТЕ ВИДОВЕ МЕНИДЖЪРИ НЕ БИХА МОГЛИ ДА УПРАВЛЯВАТ ЕФЕКТИВНО СЕКТОРА НА ОБРАЗОВАНИЕТО НА ВЪЗРАСТНИТЕ?

Мениджърите от производствения сектор са подготвени да управляват своя бизнес, който се различава значително по своите цели, задачи, функции, принципи и методи на управление. Тяхната управленска култура (знания, умения, опит, нагласи, ценности и пр.) са насочени към печалбата и оборота. Но сам П. Дракър пише, че „не всеки мениджмънт може да се справи с всичко [...]. Всеки мениджмънт притежава специфични особености и ограничения. Когато той се опита да ги надхвърли, обикновено се проваля, независимо колко печеливши е дейността сама по себе си“<sup>29</sup>. Например, един чудесен учител не винаги става добър мениджър на фирма за образователни услуги, дори собствена.

Полезен за сектора на образованието на възрастните би бил „общият“ образователен мениджър. Но като се има предвид, че у нас акцентът в подготовката на образователни мениджъри е върху управлението на училището, вероятно този мениджър ще има пропуски по отношението на образованието на възрастните като теория и практика.

Оттук могат да се направят няколко извода:

1) Механичното пренасяне на решения от друг бизнес (например от фирменото/производственото управление) в сектора на образованието, за което икономическата печалба или ефективност не е главното (макар че много собственици на частни фирми мислят точно за печалбата), може да се окаже безполезно, дори вредно.

2) Добри мениджъри и икономисти от производствения сектор вероятно няма да са толкова успешни мениджъри в сектора на образованието и в частност – в сектора на образованието на възрастните. Не случайно в първите години на прехода, когато частното образование в България прави първи стъпки, хора с опит и пари от друг бизнес, които откриват частни училища или школи за обучение на възрастни, не успяват дълго да се задържат на пазара на образователни услуги.

3) Като всеки друг вид, мениджмънтът на образованието на възрастните притежава особености и ограничения, които трябва да се познават от образователните мениджъри в този сектор.

4) Изпълняващите функции на мениджъри в системата и институциите за формално и неформално образование на възрастните имат нужда от формирането на една специфична управленска компетентност и култура, която би следвало да е резултат от целенасочена подготовка в системата за висше образование.

---

<sup>28</sup> За повече информация виж: Гюрова, В., Андрагогия., Габрова, Екс-прес, 2011.

<sup>29</sup> Дракър, П., Практиката на мениджмънта., С., Класика ип стил- ООД, с.52

## КОМПОНЕНТИ НА УПРАВЛЕНСКАТА КУЛТУРА НА ОБРАЗОВАТЕЛНИТЕ МЕНИДЖЪРИ ОТ СИСТЕМАТА НА ОБРАЗОВАНИЕ НА ВЪЗРАСТНИТЕ

Подобно на други видове култури и управленската култура на мениджърите по образование на възрастни е съчетание от компетентност (или компетенции), ценности, вярвания, убеждения и поведение на хората, заемащи позиции и изпълняващи функциите на мениджъри на различни управленски равнища в системата и/или в институциите, предлагащи образование и образователни услуги (неформално образование) за възрастни. По-конкретно, всеки мениджър от този образователен сектор трябва да притежава:

- *управленска компетентност* - компетентност за управление на системата, институциите и процеса на образование на възрастните, която съчетава: мениджърски и андрагогически знания, умения опит (в областта на теорията и практиката на образованието и ученето на възрастните); познания относно съвременните тенденции в образованието на възрастните; познаване на нормативната база - закони, правилници, наредби, стратегии за развитие и мерки за осъществяване на образователната политика на всички управленски равнища); практически ориентирани знания, умения и опит в управлението на институции за формално или неформално образование, предлагаща конкретни образователни услуги за възрастни учаци; компетентност в организацията и управлението на учебния процес с възрастни учаци;

- *управленски ценности* – по-конкретно: ефективност и ефикасност на управлението; добрият имидж на организацията, управленският морал в условията на конкуренция на пазара на образователни услуги, високо качество на образователните услуги; възрастният учащ като ценност и като субект и обект на управление и др.;

- *управленски вярвания и убеждения* - ясна управленска философия по отношение на това кое е най-добро за организацията, за нейните работници и служители, за управленския екип и лично за ръководителя (в ролята му на образователен мениджър); вътрешна убеденост относно стратегията на управление;

- *управленско поведение* на образователните мениджъри от различните равнища на управление на образованието на възрастните - по-конкретно: свързано с изпълнението на управленските функции и роли; с изпълнението на мисията и визията за развитие на сектора образование на възрастните или институцията, предлагаща образователни услуги за възрастни; ефективно управление на учебния процес; пълноценна комуникация с фактори (институции и лица) от външната среда (бизнеса, общинската, регионалната и националната или държавната администрация и пр.

И ако ценностите, вярванията и убежденията, както и поведението са по-скоро лично дело, то управленската компетентност, като основен компонент на управленската култура на мениджъра, може да се формира във висшето училище и чрез допълнителни форми на квалификация, специализация и самообразование.

## УПРАВЛЕНСКАТА КОМПЕТЕНТНОСТ НА МЕНИДЖЪРА ПО ОБРАЗОВАНИЕ НА ВЪЗРАСТНИТЕ

Независимо от спецификата на дейност на една организация, нейните мениджъри се сблъскват с три задачи и съответно трябва да имат компетентности за:

1. Управление на дейностите и организацията;
2. Управление на хората;
3. Управление на производството и операциите.

И въпреки, че всяка една от тези дейности сама по себе си е важна, същността на мениджмънта е в тяхната комплексност – „работата на мениджъра е всичко това”. А „изучаването на професията „мениджър” означава да се усвояват знания и умения, които са адекватни и на трите задачи.”<sup>30</sup>. Управленската компетентност на всеки мениджър, в т.ч. и на мениджъра по образование на възрастните, може да се определи като сбор от специфични компетентности, необходими за изпълнението на тези три задачи. Според Дж. Донъли, Дж. Л. Гибсън, Д. М. Иванчевич, това означава мениджърите – например, ръководството на един факултет, ръководителите на катедри, департаменти или други звена – да имат<sup>31</sup> :

<sup>30</sup> Донъли, Дж., Дж. Л. Гибсън, Д. М. Иванчевич, Основи на мениджмънта. С., Отворено общество, 1997 с. 12

<sup>31</sup> Донъли, Дж., Дж. Л. Гибсън, Д. М. Иванчевич, Основи на мениджмънта. С., Отворено общество, 1997 с. 12-15

- *компетентност в управлението на организацията* - да могат да вземат решения за организацията на факултета, броя на катедрите (и другите необходими структурни звена), длъжностите, възлагането на задачите и за ръководството на тяхното изпълнение, както и за необходимите промени в политиката на факултета, в зависимост от външните промени (фактори), които влияят върху неговата работата и ефективност като цяло;

- *компетентност в управлението на хората* - да могат да мотивират, да ръководят, да общуват с хората, да проучват междуличностните отношения в организацията и поведението на различните групи служители, което във факултета би рефлектирало в една спокойна творческа обстановка, балансирано натоварване на всички преподаватели и служители, справедливо и удовлетворяващо (в съответствие с възможностите и положените усилия) материално и нематериално стимулиране.

- *компетентност в управлението на дейността (работата)* - да могат да планират, организират, контролират и отчитат изпълнението на работата на преподавателите и служителите и успешността на организацията. Например, деканът (като мениджър на факултета) отговаря за цялата работа на факултета: за планиране на програмите, разпределянето на часовете и уведомяването на студентите, провеждането на лекциите, наемането на преподаватели, атестирането на преподавателите и служителите и пр., както и за периодичното изследване и отчитане на успешността на управлението на неговия екип.. Част от тази компетентност е *свързана с реализирането на „производствената функция“ на мениджмънта*. Управлението на „производствената дейност на факултета“ означава да се използват различни образователни технологии за планиране, организиране и реализиране на успешно (ефективно) обучение на студентите.

- *компетентности в управлението на операциите* означава ръководителите (в ролята им на мениджъри) да могат да реализират „операционен мениджмънт“ - т.е. да управляват успешно отделните операции, които водят към общия краен продукт. В избрания пример, това означава балансирано разпределение на задачите (задълженията) и отговорностите, контрол върху работата на комисиите по разработване на учебните планове, контрол върху преподаватели при подготовката и реализацията на учебните програми (провеждането на занятията), контрол върху служителите при записване и отписване на студентите, попълване на документацията, отразяваща статуса на студентите, провеждането на изпитите и т.н., до издаването на дипломите и тяхното връчване.

Американският професор по организационно поведение Ричард Боятзис<sup>32</sup> *определя* прагови и висши компетентности на всеки мениджър<sup>33</sup>. Според него „прагова компетентност е общото познание, мотив, отличителна черта, мнение за себе си, социална роля или умение, което се явява основно за упражняване на една професия, но не е причинно свързана с по-доброто (с превъзходното) професионално поведение“<sup>34</sup>. Седемте прагови компетентности се явяват основни за упражняване на професията на мениджъра. Това са компетентностите за: прилагане на власт (властта на мениджъра да социализира); заточна самооценка; позитивно мислене (за хората и за другите); спонтанност (на изразяването и решенията); логическо мислене; използване на концепции, данни, структури и модели; управление на груповите процеси (и усъвършенстване на средата).

Боятзис определя и пет групи „висши компетентности“ на ръководителя-мениджър:

- *Първа група – компетентности, свързани с управлението на целите и дейностите*, които се проявяват в: ориентация към ефикасност; грижа за въздействието върху подчинените чрез властта; активност и отговорност за действията; диагностика и използване на различни концепции в практиката.

---

<sup>32</sup> В книгата си „Компетентният мениджър. Модел за ефективно поведение“ (1982) Ричард Боятзис прилага емпиричен, „тотално системен“ подход за определяне на онези характеристики на мениджърите, които им дават възможност да се проявяват като ефективни мениджъри във всякакви мениджърски професии (позиции). Моделът е разработен въз основа на мащабно проучване на качествата на 2000 мениджъри от 41 различни мениджърски позиции в 12 организации.

<sup>33</sup> Boyatzis, R. E. Competencies in the 21<sup>st</sup> century –Journal of Management Development, Vol. 27, 1, pp.5-12, 2008; Boyatzis, R. E. The competent manager. New York: Wiley, 1982; Boyatzis' management competencies, 2013. - [http://changingminds.org/disciplines/leadership/actions/boyatzis\\_competencies.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/actions/boyatzis_competencies.htm)

<sup>34</sup> Boyatzis' management competencies, 2013. -

[http://changingminds.org/disciplines/leadership/actions/boyatzis\\_competencies.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/actions/boyatzis_competencies.htm)

Eleventh International Scientific Conference  
KNOWLEDGE IN PRACTICE  
16-18 December, 2016 Bansko, Bulgaria

---

- *Втора група – компетентности, свързани с лидерството*, които се проявяват в: способност за концептуализиране (на модели и взаимовръзки); демонстриране на самоувереност; вербални презентационни умения; умения за логическо мислене.

- *Трета група – компетентности, свързани с управлението на човешките ресурси*, които се проявяват в: използване на властта за социализиране (включване на подчинените в мрежи и йерархични структури; решаване на конфликти и сближаване на хората); управление на груповите процеси (улесняване на съвместната и екипната работа за постигане на общи цели); точна самооценка; положително мислене.

- *Четвърта група – компетентности, свързани с вниманието към другите*, които се проявяват в: обективно възприемане на другите (без предрасъдъци и предубеждения), самоорганизация и самоконтрол, издръжливост и приспособимост.

- *Пета група – компетентности, свързани с управлението на подчинените*, които се проявяват в: грижа за усъвършенстване на подчинените, спонтанност и използване на личната власт.

Компетентностите, описани от Боятзис<sup>35</sup> биха били много полезни на ръководителя, като образователен мениджър на институции, предлагащи формално и неформално образование на възрастни. Те определят основните аспекти и характеристики на поведението на мениджъра, които са видимата част на неговата управленска култура:

- *Ориентация към ефикасност* - корелира с управленската нагласа и стремеж на мениджъра за изпълнение на предварително заложените цели, с възможно най-малките разходи на ресурси. Последното е важно за мениджърите от образователните институции предвид ограничените финансови средства (в това число за формално образование на възрастните, както и ограничените средства по образователните проекти проекти) и недостига на човешки ресурси – подготвени специалисти за сектора. Ориентацията към ефикасност изисква поставянето на целите, задачите, качеството на обучението и възможно най-високите постиженията на учащите в центъра на вниманието на образователните мениджъри от сферата на образованието на възрастните. От тях се очаква при това поставянето на „предизвикателни цели“ и адекватно планиране.

- *Загриженост за въздействието чрез властта* - корелира с уменията на мениджъра да използва всички видове власт в организацията за удовлетворяване на образователните потребности на възрастните учащи. За ръководителите на организациите, предлагащи образователни услуги за възрастни учащи, е много важно да управляват по такъв начин, че да отчитат и да поставят в центъра на своето „управленско“ внимание характеристиките на своите „клиенти“. Те биха постигнали високи успехи, само ако третираат хората (преподаватели, служители, учащи) като възрастни, ако се отнасят с тях като с партньори, които имат достойнство и заслужават уважение, ако ги третираат като основен източник за по-високи резултати, като „най-важният актив“<sup>36</sup>. И тази управленска философия следва да се отнася както за взаимоотношенията на ръководителя-мениджър с преподавателите и служителите, така и за взаимоотношенията между него и учащите в рамките на процеса на обучение. Нещо повече, ръководителят има властта да принуди преподавателите и служителите (ако е необходимо) да се отнасят със своите учащи като с партньори, като използва всичките си „власти“ – властта на възнагражденията и наказанията, властта на авторитета или на експертността, властта на примера или еталонната власт, властта на правото и закона (в това число на вътрешния правилник/правилници и кодекси), властта на информацията, която притежава и получава първи, властта на договореното и договарянето, властта на организационната култура и нейните лостове на въздействие – норми, ценности, традиции и пр.<sup>37</sup>.

- *Използване на силата да социализира* - корелира с лидерската роля на мениджъра – с уменията му да използва харизмата и силата си да убеждава, със способността да създава приятелска атмосфера, в която всички да се чувстват добре и приобщени към общите цели. Тази компетентност му дава възможност да влиза в ролята на посредник и конфликт-мениджър и да обединява подчинените си, за да работят в сътрудничество. Всъщност, използването на силата да социализира прави ръководителя център на колегиалния модел на управление, който се отличава с демократичност и хуманност.

<sup>35</sup> Boyatzis' management competencies, 2013. -

[http://changingminds.org/disciplines/leadership/actions/boyatzis\\_competencies.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/actions/boyatzis_competencies.htm)

<sup>36</sup> Христоматия по управление на човешките ресурси (Състав. П. Балкански, П. Карстание), София/Амстердам, INTERAULA, 2003, с. 5.

<sup>37</sup> Христоматия по управление на училището: теория и методи. (Състав. П. Балкански, П. Карстание), София/Амстердам, INTERAULA, 2003, с. 27-28.

- *Активност и инициативност* - корелира с естествената потребност на възрастните да се саморъководят (самоуправляват), сами да определят посоката на своето развитие и поведение и да проявяват самоконтрол. За тях е естествено да действат, без да очакват пълното одобрение на висшестоящите, което означава, че те (висшестоящите) трябва да имат повече доверие на своите възрастни учачи и да ги овластяват винаги, когато имат сигурността, че ще се справят сами. Защото активността при повечето възрастни върви ръка за ръка с отговорността за действията им.

- *Промяна на самочувствие* - корелира с увереността на мениджъра, че ще се справи и с вярата му в себе си, в собствените му ценности и идеи. Увереният ръководител умее да вдъхне самочувствие и увереност и у подчинените си, което е в съответствие с Аз-концепцията на самоуправляващия се възрастен учач и на преподавателя, който приема и подкрепя такова поведение на независимост.

- *Умения за устна (вербална) презентация* - корелира с необходимостта мениджърът да постига всичко чрез думите, което изисква да умее да говори, да убеждава, да използва и езика на тялото в подкрепа на това, което казва и за целите на обратната връзка, която дава на учителите и учачите. Ораторското умение предполага способност да се използват подходящи атрактивни примери и метафори, които, допълнени от визуална помощ (чрез съответните технически средства), засилват убедителността и внушаемостта на посланието. Това умение е характеристика на лидера и е важно както за ръководителя, така и за обучаващия възрастни учачи.

- *Умения да концептуализира* - корелира с ролята на мениджъра да бъде лицето на организацията в обществото, участник в дискусии и преговори, партньор и сътрудник в общи образователни проекти, да създава добър имидж на организацията, опирайки се на убедителни концепции, идеи и логически връзки. За преподавателя на възрастни, в ролята му на мениджър на учебния процес, това умение води до по-високия му авторитет и пред учачите (както и пред колегите и ръководството) и му помага да развива критическото мислене у своите учачи, а чрез него – и творческите (иновационните) им способности.

- *Използване на концепциите с прагматична (предварително диагностицирана) цел* - корелира с необходимостта мениджърът да трансформира полезни абстрактни идеи и модели в конкретни, практически ориентирани примери и възможности, превръщайки ги в прагматични средства (инструменти) за постигане на управленски решения, като въвлеча в процеса и преподавателите.

- *Управление на груповите процеси* - корелира с ролята на мениджъра на „екипен играч“ и на ръководител на управленския екип. Това означава да може да издига значими за всички цели (свързани с мисията и визията на образователната организация), да разпределя (или насочва разпределянето) на ролите в групата (управленския екип и педагогическия колектив), да предлага полезни начини за съвместна работа и да улеснява екипната работа като цяло. Наличието на тези умения и качества като елементи на общата управленска компетентност и култура има следните *основни предимства* за мениджърите по образование на възрастните: 1) Дава им средствата за постигане на висока ефективност на управленската дейност, чийто резултат е удовлетвореността на „клиентите“ от това, което се случва в системата, в институцията, в учебната зала. 2) води до ефективно управление, което на свой ред води до повишаване на качеството на предлаганите образователни услуги. 3) Прави мениджъра по образование на възрастните равностоен на другите мениджъри, което допринася за признаването на образованието на възрастните като равностойна подсистема на системата за училищно и извънучилищно образование в България и до признаване статуса на редицата институции, предлагащи образователни услуги за възрастни.

Подготовката на мениджъри за образованието на възрастните у нас прави първи, засега плахи стъпки в България. Първата за България българо-германска магистърска програма „Мениджмънт на образованието на възрастните“ стартира в НБУ 2002-2003 учебна година. За петте години на нейното съществуване през нея преминават близо 50 студенти, като повече от 2/3 работят в сектора за образование на възрастните (по-точно в неформалното образование) – в ЦПО, неправителствени организации, частни фирми, предлагащи курсове (обучения) за възрастни учачи и пр. Такава магистърска програма бе предлагана успешно няколко години и във Факултета по педагогика на СУ „Св. Климент Охридски“. Днес подготовката на мениджъри по образование на възрастните е част от целите и съдържанието на магистърската програмата по образователен мениджмънт, стартиралата в пет университета в България като българо-холандска<sup>38</sup>. Но остава потребността от предлагане на програми за допълнителна квалификация или специализация в сферата на мениджмънта на образованието на възрастните. А истина е, че колкото повече квалифицирани

---

<sup>38</sup> Гюрова, В. Измерения на мениджмънта на образованието на възрастните, пар. 9. Габрово, Екс-Прес, 2013.

Eleventh International Scientific Conference  
KNOWLEDGE IN PRACTICE  
16-18 December, 2016 Bansko, Bulgaria

---

мениджъри навлизат в различните равнища на управление на този образователен сектор, толкова по-бързо случайните интуитивни решения и методът на пробата и грешката ще отстъпят на научния подход за управление на образованието на възрастните – на национално ниво, на ниво институции за образование (образователни услуги) за възрастни и на ниво управление на учебния процес с възрастни учаци.

**ЛИТЕРАТУРА**

- [1]. Гюрова, В. Андрагогията в шест въпроса. Габрово, Екс-Прес, 2011.
- [2]. Гюрова, В. Измерения на мениджмънта на образованието на възрастните. Габрово, Екс-Прес, 2013.
- [3]. Донъли, Дж., Дж. Гибсън, Д. Иванчевич Основи на мениджмънта. С., Отворено общество, 1997.
- [4]. Дракър, П. Практика на мениджмънта.. Прев. от ам. англ., С., Изд. „Класика и стил” ООД, 2001..
- [5]. Христоматия по управление на човешките ресурси (Състав. П. Балкански, П. Карстание), София/Амстердам, INTERAULA, 2003.
- [6]. Христоматия по управление на училището: теория и методи. (Състав. П. Балкански, П. Карстание), София/Амстердам, INTERAULA, 2003.
- [7]. Boyatzis, R. E. Competencies in the 21<sup>st</sup> century –Journal of Management Development, Vol. 27, 1, pp.5-12, 2008
- [8]. Boyatzis, R. E. The competent manager. New York: Wiley, 1982.
- [9]. Boyatzis' management competencies, 2013. -  
[http://changingminds.org/disciplines/leadership/actions/boyatzis\\_competencies.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/actions/boyatzis_competencies.htm)