



**ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ”  
ФАКУЛТЕТ ПО ПЕДАГОГИКА  
КАТЕДРА „ПЕДАГОГИКА“**

---

**Андреас Николас Софокли**

*„Съвременни управленски технологии за ефективно управление на училищната организация“*

**АВТОРЕФЕРАТ**

**на дисертация за присъждане на образователна и научна степен  
„доктор“ по: област на висше образование „Педагогически науки“,  
професионално направление 1.1 „Теория и управление на  
образованието“**

**Научен ръководител:**

**Проф. д-р Петър Балкански**

*Гр. Благоевград,  
2016 г.*

**Андреас Николас Софокли**

*„Съвременни управленски технологии за ефективно управление на училищната организация“*

**АВТОРЕФЕРАТ**

**на дисертация за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по: област на висше образование „Педагогически науки“, професионално направление 1.1 „Теория и управление на образованието“**

**Научен ръководител:**

**Проф. д-р Петър Балкански**

*Гр. Благоевград,  
2016 г.*

Дисертационният труд е в обем от 200 страници, от които основен текст 154 и Приложение към дисертационния труд – „Практически наръчник на ръководителя по технологичен мениджмънт“ /примерни управленски технологии/, който е неделима част от настоящия дисертационен труд в обем от 72. Използваната литература съдържа научни източници, от които на кирилица 27, на гръцки език 36 и на латиница 22, като са използвани и интернет адреси. В рамките на изложението са включени 67 таблици, графики и фигури. Структурата на дисертационния труд включва увод, три глави, заключение, списък на използваната литература, приложения.

Дисертационният труд „Съвременни управленски технологии за ефективно управление на училищната организация“ е обсъден на заседание на катедра „Педагогика“ – Факултет по педагогика при Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград и е насочен за защита пред научно жури.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 25 август 2016 г. от 13,00 ч. във Факултета по педагогика, аудитория 413, IV етаж, Първи учебен корпус.

Материалите по защитата са на разположение в канцеларията на Факултета по педагогика при ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград.

## **Обща характеристика на дисертационния труд**

### **Актуалност и значимост на проблема**

**„Всяко изкуство, всяка изкуствена система, се състои от правила и теоретични положения, оправдаващи тези правила“**

**Дж. Милл**

Съвременната епоха често я наричат епоха на технологиите. Редица автори виждат в технологиите възможност за икономия на ресурси, рационално използване на времето, екологична защита на човека, безопасност на дейността, безотпадъчно производство, възможност за автоматизация на изпълнението на операции и др.

Една от формите за разрешаване на основното противоречие между формализираните и персонализираните страни на управлението в сферата на образованието се явява неговата технологизация. Колкото е по-висок професионализмът на ръководителя (мениджъра в образованието), чието проявление се изразява в знанието и умелото прилагане на ефективни технологии както в процеса на обучение по мениджмънт, така и при практическото управление на организацията, толкова по-успешно се разрешават противоречията и по-очевидни са получените резултати.

*Още през първата половина на XX в. проф. Мери Фолет посочва, че за усвояването на професията на мениджъра е нужно да се изпълнят две условия: 1) да се усвоят научните знания в областта на управлението; и 2) да се усвоят методите и технологиите за тяхното прилагане в интерес на другите хора. Съвременните образователни мениджъри не изпълняват тези условия и затова техният професионализъм е много нисък.<sup>1</sup>*

Технологията алгоритмизира дейността на човека, затова тя може да бъде многократно използвана, възпроизведена и тиражирана за решаването на сходни задачи. Създаването на технологии гарантира запазването на свойствата на продуктите, осигурява рационалност и ефективност на самия процес на работа.

**Технологията става неотменен елемент на културата на управление и в известна степен тя се явява мяра за развитието на човека и критерий за приложимост на теоретичните знания и новите открития във всички области на човешката дейност.** Това може да се обясни с обстоятелството, че технологията се явява особен **стандарт, забрана, правило, норма**, а също и апробирано средство, начин, прием, операция, инструмент, техника за осъществяване на целесъобразна човешка дейност, която позволява да се постигнат набелязаните резултати.<sup>2</sup>

Според степента на разширяване на приложните функции на научните изследвания, се появяват възможности да се технологизират тези видове дейности,

<sup>1</sup> По цит. на Дукан, Дж., Основополагащи идеи в мениджмънта, М., 1996, стр. 209

<sup>2</sup> Hunt, N. (1999), Managing Performance Reviews, How to Boone, Oxford

които преди всичко са били недостатъчни. Обект на технологизацията могат да станат най-различни сфери на човешка дейност: икономическа, социална, управленска, политическа, педагогическа и т.н. Като цяло може да се каже, че колкото съществуват управленски социални обекти, толкова са и съответните технологии, които са насочени към оптимизиране на процесите на техното функциониране и развитие.<sup>3</sup>

Много автори характеризират управленската дейност като творческа. Едновременно с това тази дейност е силно регламентирана, унифицирана, стандартизирана и технологизирана. Широко са разпространени правните технологии в лицето на подзаконовите нормативни актове. Управленските и правни науки нямат еднозначно решение на вековния спор и дилема: „управляват законите или управляват хората?“ Поради тази реалност технологизацията на управлението не се приема еднозначно от изследователите и практиците в областта на управлението. Счита се за неприемливо механичното пренасяне на технологичния подход от производствената и техническата сфера в сферата на управлението на социалните системи и общности, тъй като човешките взаимоотношения и поведение не могат да бъдат алгоритмизирани и формализирани в контекста на производствените и техническите технологии. Счита се, че писмените управленски технологии ограничават креативността, иновативността и инициативността на субектите на управление (ръководители, директори, мениджъри, администратори, управители и др.) и отчуждават изпълнителите от организациите и управленската дейност. Противно на това схващане е другото, което оценява позитивно ролята на управленските технологии за повишаване на наукоемкостта и ефективността на управленската дейност; за преодоляване на субективизма и волунтаризма при решаването на управленските проблеми. Това схващане съответства на глобалната тенденция за технологизация и електронизация на управленските процеси в дейността във всички сфери на обществото – биологични, технически, социални. В този контекст напълно приемливи са някои общи определения за технологията на управление като „проявление на инструментално техническо социално знание“ (Е. Г. Юдин, 1982) или като „социално приложно знание“ (Н. Стефанов, 1980).

През миналия век технологията на управление се разглежда като едно от направленията на НОТ (научна организация на труда), а в други случаи се отъждествява с използването в управленския процес на технически средства (Добровски, Ю. И., 1974). Някои изследователи разширяват твърде много обхвата на понятието и по такъв начин го размиват в теорията на управлението и го изпразват от съдържание поради приравняването му с понятието „научни основи на управлението“. Така например, английските автори и изследователи Г. Уилс и Р. Ярслей в своя „Наръчник по управленски технологии“ дефинират технологията на управлението като „интелектуални техники“, „... комплекс от концепции, средства и техники, произхождащи от *точните науки и науките за поведението (к.м.)*, които подпомагат и често прави възможно *изкуството да се управлява*“ (Handbook of Management Technology, London, 1967). Изкуството да се управлява се свързва не толкова с научната рационалност и стандартизацията, а с творческото въображение, с креативността и способността на субекта на управление да избира и прилага оптимални варианти за

---

<sup>3</sup> Fee, Kenneti, A cul de to management development technologies, Kogan Place, 2003

действия и решения на проблема. Проблемните ситуации в управлението са толкова различни и специфични, че няма и не може да има едно единствено универсално действие и решение за всяка конкретна ситуация. Всяка проблемна управленска ситуация се нуждае от способността на субекта на управление да направи адекватен трансфер на научните идеи в конкретни и специфични проблемни управленски ситуации.

Актуалността на изследването, неговата научна и обществена значимост на съвременния етап от развитието на обществото и управленската наука нараства поради динамиката на промените във външната среда и увеличаването на неопределеността при управлението на училищните организации. Осигуряването на управленския процес в училище с надеждни и съвременни технологии на управление подпомагат процеса на решаване на проблемите и позволява на училищните ръководства да се чувстват уверени в своите инициативи и организационно поведение. Технологизацията на управлението в училище е особено полезна за училищните мениджъри и лидери, които не притежават професионална подготовка и квалификация. Всичко това определя конкретната цел, задачи, предмета, обекта и хипотезата на настоящето дисертационно изследване.

### **Обект и предмет, хипотеза, цел и задачи на изследването**

**Обект на изследването** е управлението на училищната организация.

**Предмет на изследването** е установяване на равнището на технологична компетентност на училищните директори и пом. директори, способността им да предадат своите технологични знания и умения на други хора и потенциалната им готовност и потребност да повишат своята технологична компетентност за ефективно управление на училището.

### **Хипотези на изследването**

1. В настоящето изследване допусваме, че равнището на технологична компетентност на училищните директори и помощник директори от област Ларнака на Република Кипър може да бъде надеждно и валидно установена от подбрани експерти, които са в състояние да предложат и оценят определен набор от технологични умения, които да послужат като индикатори за изработване на надежден инструментариум за установяване на равнището на технологична компетентност на изследваните по-нататък представители на училищните управления;
2. Предполагаме, че анкетираните директори и пом. директори като действащи субекти на управление ще покажат съответно равнище на технологична компетентност, чрез която може да се съди за приложимостта на техонлогизацията на управление в образователните институции и организации и за неговата ефективност на управление на образованието;

3. Смятаме, че чрез установяване на Коефициента на технологична компетентност на изследваните респонденти, на относителния дял от тях да предадат своите придобити технологични знания и умения на други хора и колкото е по-голяма тяхната относителна готовност да повишават своята технологична квалификация, толкова по-трайно технологизацията присъства по-резултатно и по-ефективно в управлението на училището;
4. Очакваме изследваните директори и пом. директори да проявят позитивно и конструктивно отношение към утвърждаването на технологичния подход в управленския процес на училището, както и да изразят потребност от допълнителна продължаваща подготовка и квалификация на съвременни технологии на управление в училище.

**Цел на изследването:** Да се проучи същността и възможностите за приложението на технологичния подход в управлението на училището и на тази база да се анализират технологичните умения и компетентности на ръководителите на училищните организации при реализацията на управленския процес в училище.

**Задачи на изследването:**

1. Да се очертаят методологическите основи на разработването и внедряването на технологиите на управление в училищните организации;
2. Да се проучат теоретичните подходи и се очертаят характеристиките на управленските технологии в системата на училищното образование;
3. Да се проучат уменията на педагогическите специалисти да разработват и прилагат управленски технологии в условията на управление на училищните организации;
4. Да се открият съвременните тенденции и изисквания за развитието на технологичния подход в развитието на училищните организации в Република Кипър.

**Организация и методи на изследването:** Проведеното емпирично изследване е осъществено на територията на Република Кипър и обхваща различни категории управленски персонал в началните, общообразователните и професионалните училища на територията на областта. Организацията на изследването на терен се осъществи чрез използване на обучени анкетьори, членове на синдикална учителска организация. Извадката на изследването се определи след допълнителни консултации със специалисти по репрезентативни (извадкови) изследвания.

За изпълнение на формулираните в дисертационния труд цели и изследователски задачи е приложена **комплексна методика** за установяване и оценяване на основните компоненти, които изграждат технологичните умения и компетентности на съвременните училищни мениджъри в системата на управление на образователните организации.

Приложен е метод на експертните оценки, за да се преведат научните термини и постановки от теоретичния модел, съгласно конкретните цели и задачи на емпиричното изследване, за формулиране на компонентите на технологичната компетентност по въпросите на управленските технологии в сферата на образованието. В качеството на експерти са приложени изявени директори и зам. директори на училища за разработване на инструментариума на изследването. Експертизата е организирана и проведена чрез „метода на комисията“ във вариант „фокус – група“, но съчетана и с отделни варианти на кореспонденция. В експертизата участваха 15 души. Въз основа на почучената от експертите информация, посредством метода на документалния анализ съдържателно и стилово бяха оформени 8 групи умения и компетентности. Всяка група от тях съдържа определен брой единични показатели. Техният общ брой е 74. По този начин се съставен въпросник за провеждане на индивидуална анкета. В извадката бяха включени 98 директори и зам. директори на училища.

### ***Структура на дисертационния труд***

Дисертацията се състои от увод, три глави, изводи и препоръки заключение, списък на използваната литература и приложения.

Обемът на основната част на дисертационния труд е в размер на 200 страници, а на приложенията 35 страници.

В **увода** е обоснована актуалността на проблема. Мотивира се избора на темата на дисертацията. Посочени са обемът, предметът и хипотезите, целта, задачите и методите на изследване.

В **глава първа** се дефинират термините, основните категории, свързани с технологията на управлението. Прави се описание на същността и характеристиките на управленските технологии. В обзора са представени схващанията на различни автори, прави се анализ на литературни източници по темата. Разкрита е връзката между управленската теория, технологията и практиката. Разкрити са характеристиките на социалната, управленската и производствената технология. Описан е процесът на реализация на управленската технология критериите за ефективност на управленските технологии. Разкрити са някои характеристики на образователния мениджмънт – технически и технологични. Посочени са някои техники на управленски технологии при осъществяване на някои управленски дейности, в т.ч. технологичното разнообразие в мениджмънта. Специално внимание е отделено на типологизацията на управленските технологии, мястото на компютърните технологии в управлението, стратегическите аспекти на технологизацията в управлението. Формулирани са принципи на разработване и проектиране на управленските технологии. Разгледан е въпросът за мястото на времето като ресурсен фактор в технологичните и управленските процеси.

Във **втора глава** се описват теоретико-приложните изисквания за внедряването на управленските технологии. В тази част на дисертационния труд са фокусирани няколко основни аспекта на технологизацията на управлението в сектор „Средно образование“ и утвърждаването на компетентностния подход в технологическия процес. Разкрити са признаците на технологизацията на управлението в образованието.

Осъществено е описание на управленските операции и процедури; определени са фазите /етапите/ в технологичния мениджмънт; описани са принципите на



технологизацията; открити са особеностите и видовете на технологична документация; осъществено е описание на различни видове управленски технологии; представени са правила за проектиране и изграждане на управленски технологии, както и изисквания, на които трябва да отговарят типовете технологии. Направено е разграничение между „технология – методика“ и „метод“ на управлението; описани са различни техники за разработване и внедряване на технологии в училищното управление.

**Трета глава** съдържа дизайна на емпиричното изследване, методиката на неговото провеждане и анализа на резултатите. Емпиричното изследване е многоаспектно, но съдържателно. Неговото ядро се явява проучването на технологичните умения и компетентности на анкетираните училищни директори, като условие и фактор за ефективно прилагане на технологичния подход и управление на училищните организации.

Основните акценти в тази част на дисертационния труд са няколко: специална статистическа методика за изследване, анализ и оценка на резултатите от проучването; изчислени са коефициенти на технологична компетентност за всеки компонент и отделен вид технологични умения. Коефициентът изчислява реалната и потенциалната компетентност на респондентите.

С помощта на формирана фокус – група от успели директори на училища от гр. Ларнака (общо 15 на брой) са формулирани осем типологични технологични компетентности и умения, които следва да притежават училищните ръководители и педагогически специалисти с общо 72 компонента. Типологичните групи с различни компетентности са формирани според честотата на посочване и принципа на ранжирането.

## Резюме на съдържанието на дисертационния труд

### ГЛАВА ПЪРВА

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ОСНОВИ НА ИЗУЧАВАНЕТО НА ТЕХНОЛОГИЗАЦИЯТА НА УПРАВЛЕНИЕТО КАТО ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

### *Същност и особености на технологията на образованието и неговото управление*

Според изследванията на проф. Ваня Георгиева<sup>4</sup> „технологичният подход винаги е съществувал в педагогиката, включително и в управлението на образованието, въпреки страха или необоснованото презрение, с което понякога някои педагози са се отнасяли към света на технологията“.<sup>5</sup>

В настоящето изследване ние защитаваме тезата, че образователните системи имат необходимост както от специфични образователни технологии, така и от адаптиране и прилагане на доказали своята ефективност социални технологии“. „Образователните технологии, пише авторката, е широко използван термин в съвременните образователни системи и изследвания в образованието“.<sup>6</sup> Едновременно с термина „образователна технология“, се използват и термини за „технология на обучението“ (instructional technology), тренингова технология (training technology), като тези термини неправилно се приемат за синоними. В специализираната българска литература се срещат най-различни варианти в зависимост от предпочитанията на авторите – „педагогически технологии“, „дидактически технологии“, „технология на възпитанието“, „технология на преподаване“, „учебни технологии“. Най-широко използван за по-монументални изследвания, обхващащи методологически проблеми на образованието е терминът „**педагогическа технология**“, а в областта на методиките – **технология на обучението**“. Редица определения на педагогически технологии са описани доста подробно в общия труд на П. Петров и М. Атанасова<sup>7</sup>, както и в дидактиката на Пл. Радев.

Георги Бижков обръща внимание върху появата и развитието на един нов подход, който по думите му „представлява едно ново по същността си развитие на

---

<sup>4</sup> Вж. Георгиева, В., Метатехнологии за мениджмънт на качеството на образованието, С., Просвета, 2009, стр. 48

<sup>5</sup> Пак там, стр. 49

<sup>6</sup> Пак там, стр. 49

<sup>7</sup> По-подробно в: Петров, П., М. Атанасова, Образователни технологии и стратегии на учене, С., Веда Словена Ж. Г., 2001; Радев, П., Обща училищна дидактика, УИ „П. Хилендарски“, Пловдив, 2005

технологията на образованието, както и на науките за образованието“.<sup>8</sup> Това е **образователният дизайн**. Бижков е предпочел да го нарича „инструкционен дизайн“. А според В. Георгиева, този термин може да бъде наречен общо „проектиране на обучението“ или „технологизиране на образованието“.

Разработването на управленски технологии в училище е не само възможно, но и необходимо, твърди Илия Симеонов в отговор на много страхове и дискусии за същността на технологията на управлението в социалната сфера у нас.

Пламен Радев защитава необходимостта от разглеждане на специфичните управленски технологии като проблем на вътрешния училищен мениджмънт. Той приема, че са „предназначени за ефективно предизвикване и реализиране на управленските процеси и функции“.<sup>9</sup>

Според В. Георгиева е необходимо да се уточни кой термин е по-удачен за използване в образованието: „управленски технологии“ или „мениджърски технологии“ (технологии на мениджмънта). Според нея, понятието „управленски технологии“ има по-широк спектър на приложение от технологиите на мениджмънта. То обикновено включва администрирането и менижирането. Предмет на анализ в дисертационния труд се явяват именно управленските технологии, тип мениджмънт, а не управленски технологии, тип администриране. В сферата на образованието е прието по света управлението, тип мениджмънт да се нарича **образователен мениджмънт** (educational management), което буквално означава „образователен мениджмънт“. Затова най-удачния вариант за използване в българския език са словосъчетанията: „технологии на образователния мениджмънт“ или „мениджърски технологии в образованието“.<sup>10</sup> На съвременния етап от развитието на обществото и образованието актуални все повече стават техниката и технологиите за мениджмънт чрез екипи (team management) и чрез съучастие (participative management).

### ***Връзката между управленска теория, технология и практика***

Според К. Митчън /С. Mitcham/ технологията /производствена, социална, образователна, управленска, метатехнология/ се отличава от теорията /науката/ по отношение на намеренията, заложиени в нея<sup>11</sup>.

Доколкото науката, казва той, е насочена към откриването на това как се появяват явленията технологията е насочена реализация на управлението на отделни явления и процеси. Докато науката има за цел да открива и описва закони и действителността такава, каквата е, то технологията описва действията. Технологията използва научното познание и закони за решаване на практически проблеми. Може да се каже, че технологията е приложение на науката /теорията/ в практиката, т.е. тя трансформира научното откритие /идея, концепция/ в иновация. Когато една идея

<sup>8</sup> Бижков, Г., Нов етап в развитието на образователните технологии, Педагогика, 2002, № 2

<sup>9</sup> Радев, Пл., Основи на вътрешния училищен мениджмънт, Пловдив, УИ „П. Хилендарски“, 2008, стр. 88

<sup>10</sup> Георгиев, В., цит. изт., стр. 57 - 58

<sup>11</sup> Mitcham, C. /1994/, Thinking though technology. The Path between engineering and philosophy. The University of Chicago Press, Chicago.

/теория/ не може да се превърне в технология + иновация, то нейната практическа стойност е съмнителна. Технологията използва научното знание в своеобразно приложение на науката в практиката. По този начин теорията /идеята/ се трансформира в практиката.

Съвременната научно обоснована технология израства от теорията, използвайки нейните фундаментални правила за конкретни действия. На съвременния етап от развитието на обществото се наблюдава интензивен процес на взаимопроникване и взаимовръзка на теорията и технологията. Научното знание се технологизира, а технологията все повече включва в себе си знанието, придобива научен характер. Разчленяване на процеса на съставни фази и елементи, водещи към обособяване на тясно специализирани действия, а знанията на отделните науки способстват тяхната оптимизация.

В обществото на знанията, в съвременното информационно общество, технологизацията на управлението на основата на тясната връзка и постиженията на управленската наука няма алтернатива. Повишаването на наукоемкостта на управленската технология е важно условие за ефективността на управленската дейност.

Терминът „технология“ произхожда от гръцки език /“techne”- изкуство, майсторство, занаят; и „logos” – наука, знание/. В древността понятието „технология“ е свързано с начините на работа и знанието за тях. В ранния период на развитие на античната мисъл в Гърция не се прави разлика между наука и майсторство.<sup>12</sup> Първоначално понятията „техника“, „технология“ и „майсторство“ са съвпадали. Едва във втората половина на 18 век понятието „технология“ се оформя в съвременния си вид. Възникването на технологията като наука се свързва с името на гьотингенския учен Йохан Векман и неговия труд от 1772 г.

Технологията в промишленото производство съдържа два основни компонента – единият свързва технологията с методите на изпълнение на работата, а другият – с границите на обработка на предметите на труда. Не е възможно да се определи същността на технологията, без да се използват термини като „метод“, „процедури“, „способ“, „начин“, „операция“, „правила“, „стандарт“, „норма“. Същността на понятията, които те изразяват стои в основата на съдържанието на понятието „технология“. За да се изясни същността на технологията на един процес, трябва да се установи дали тя покрива изцяло способите за нейното извършване. Овладяването на една добра технология от много хора, работещи в дадена организация или сфера ражда масова сръчност, масово майсторство и масово изкуство в производствения процес.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> PASHIARDIS, G. (2000) „School Climate in Elementary and Secondary Schools: Views of Cypriot Principals and Teachers”, *International Journal of Educational Management*, 14 (5), 224-237

<sup>13</sup> Селевко, Г. К., Технологии внутришкольного управления, НИИШТ – серия: ЭОТ, 2005

Нито една технология не може да разчита на успех, ако тя не бъде овладяна от практикуващия до равнището на майсторство. Противното означава лошо качество, брак, слаба конкурентноспособност, липса на ефективност.<sup>14</sup>

Според степента на разширяването на приложните функции на научните знания, се появяват нови и нови възможности да се технологизират тези видове дейности, които преди това не са се поддавали на технологизация.

Обект на технологизацията могат да станат най-различни сфери на човешката дейност – икономическа, политическа, социална, педагогическа, организационна, правна и т.н. Като цяло може да се каже, че колкото са съществуващите управлявани социални обекти и техните разновидности, толкова са и съответните технологии, които са насочени към оптимизация на процесите на тяхното функциониране и развитие.

Технологиите на управление са вид социални технологии. В научната литература няма общоприето определение за същността на социалната технология. От многобройните определения на наши и чуждестранни учени могат да се открият някои особености на социалната технология:

1. Социалната технология е определен начин за постигане на обществени цели;
2. Съдържанието на този способ състои от операционализиране на обществената дейност;
3. Операциите се разработват предварително, съзнателно и планомерно;
4. Тази разработка се осъществява на основата на научни знания;
5. При разработване на операциите се отчита спецификата на областта, в която се осъществява дейността;
6. Социалната технология се изразява в две форми: а) като проект, съдържащ процедури и операции; и б) като дейност, изградена в съответствие с този проект;
7. Социалната технология е елемент на човешката култура.

Технологизацията на управленската дейност на пръв поглед противоречи на тезиса за творческия характер и на ситуационното управление като главна характеристика на съвременния мениджмънт. Неповторимостта на ситуациите се определят преди всичко от външната среда. Ситуационният метод на управление изисква от мениджъра да изхожда от конкретната ситуация, т.е. той да не забравя за нейната уникалност и неповторимост и за това, че управленските решения, които се вземат в други аналогични ситуации могат да не доведат до желания резултат.<sup>15</sup> Мениджърът трябва да вземе такова решение, което да отразява и да отчита всичко фактори във външната и вътрешната среда.

---

<sup>14</sup> Hosein, A. Pamanan, R. & Jones, C. (2010), Learning and Living Technologies in Learning. Media and Technology, 35, 4pp. 403 – 418, 2010;

<sup>15</sup> WEIR, W.W. (1952), Education in Cyprus, Some theories and practices in education in the island of Cyprus since 1878, Cyprus, Cosmos Press.

Управленските технологии имат за цел да оптимизират управленския процес, да го рационализират чрез изключване на такива видове дейности и операции, които не се явяват необходими за постигане на резултатите. Управленските технологии позволяват на мениджъра да открие, използва и развие скрития потенциал на организацията.

Често цитирана максима е, че: *няма нищо по-практично от добрата теория*, е безусловно вярна. Но за да стане теорията фактор на промяната на света, са необходими много други условия. Едно от тях е да се намери ефективен път за трансформация на научните знания в управленски технологии и програми за действия.

Съществуват не малко методи и средства за трансформация на теорията в практика: публикации, които правят научните постижения достояние на заинтересованите органи и деятели, а също и цялата общественост; теоретични конференции, на които се обсъждат резултати от научни изследвания; доклади с обосновка и практически препоръки, адресирани до различни органи; привличане на учени за работа в апарата на органите за управление, като експерти и специалисти за разработване на важни проекти и документи.

Формализацията на процеса на управленския труд безусловно го облекчава и повишава неговата ефективност. Но технологията съдържа в себе си и опасности. Човешкият ум е устроен така, че той лесно възприема привични ситуации, стандартни решения, отколкото новите и необичайните. Недостатък на механизмите на управление е, че способстват за стереотипизация на действията на субекта и неговите решения, вместо да проявява творчество. Това винаги трябва да се помни!!

Технологизацията преследва задачата, не само пълно да се овладе даден процес, а да го преобразува в съответствие с целите на организацията, групата, индивида, обществото.

Същността на технологията се изразява чрез две основни понятия: **процедура и операция**.<sup>16</sup>

1. Процедурата е набор от действия /операции/, с помощта на които се осъществява един или друг процес (фаза, етап), изразяващ същността на дадена технология;
2. Операцията може да се характеризира като непосредствен практически акт на решаване на определена задача в рамките на дадена процедура или технология на управление. Операцията е еднородна, логически невидима част на процеса на управление, насочена към постигане на определени цели, изпълнявана от един или няколко изпълнители.

Еднозначността на действията (с допустимите отклонения) е задължителна за всеки случай, когато спазването на конкретни изисквания е подкрепено с наличието на правила и сведения, необходими за осъществяване на конкретни операции. Това дава основание на някои автори да определят технологията като „**необходима за осигуряването на търсен краен резултат, като фиксирани работни правила и**

---

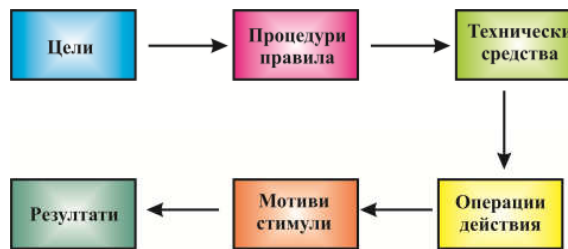
<sup>16</sup> ΠΟΛΥΔΩΡΟΥ, Α. (1995), Η Ανάλυση της Δημoτικής Εκπαίδευσης στην Κύπρο, Λευκωσία.

*препоръки, способстващи за изпълнение на отделните частни процеси и операции на една единна дейност.“*

### ***Процес на реализацията на управленска технология***

Понятието „технология“ се характеризира със строго определен състав от елементи и тяхната взаимовръзка.

Схематично тя може да се представи като:



### ***Критерии за ефективност на управленските технологии***

Това е краен резултат, изразяващ се не само в икономия на време и разходи, но и в осигуряване на устойчивост и оцеляване на организацията в изменящата се външна среда.

Критериите за ефективност на управленските технологии са:

- Простота – тя не трябва да бъде излишно усложнена, да съдържа междинни етапи и операции;
- Гъвкавост – адаптация към променящата се обстановка;
- Надеждност – да притежава някакъв запас от дублиращи варианти;
- Икономичност – технологията може да бъде ефективна, но не и икономична;
- Удобство за използване – една прекрасно разработена технология може да се окаже безполезна, ако тя е удобна за хората, с което ще им се наложи да работи.

### ***Мениджмънтът на образованието като технология на управлението***

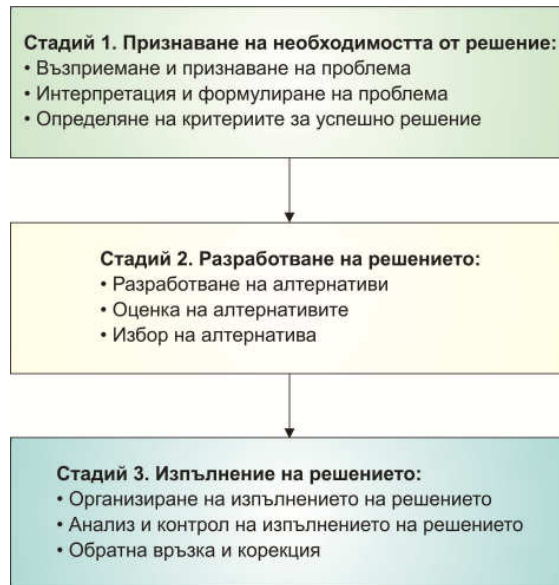
В българския тълковен речник са представени три смислови значения за „технология“. За целите на този анализ са важни първото и третото значение, според които технологията е: „(1). Система от последователни процеси, чрез които от суровия материал се получава готов продукт“ и „(3). Съвкупност от средства и начини за по-ефективно и по-качествено извършване на определена дейност“.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Буров, С. И др. (2002), Съвременен тълковен речник на българския език, С., Приложения, изд. В. Търново, Габерофф, стр. 905

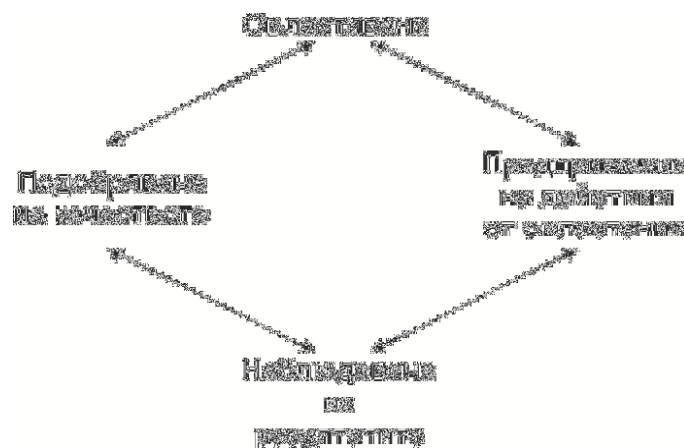
А според К. Митчам<sup>18</sup>, цитиран от Ваня Георгиева, „технологията е насочена към реализация на управлението на отделните явления и процеси... Докато науката има за цел да открива закони, описващи действителността такава каквато е, то технологията описва действията под формата на правила.<sup>19</sup>

Често срещан пример за технология в управлението е процесът за вземане на управленско решение. Той може да бъде представен чрез следната блок - схема:<sup>20</sup>

**А) Технология на вземане на управленско решение**



**Б) Технология на овластяването на персонала в организацията**



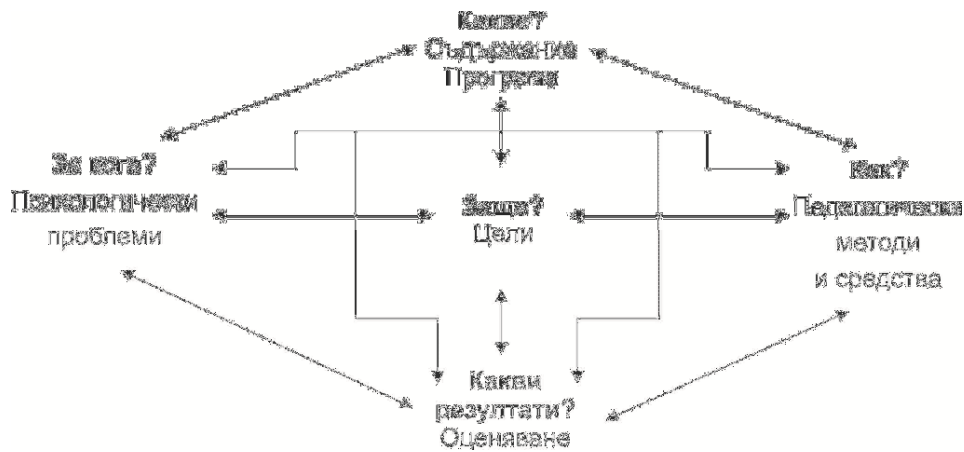
<sup>18</sup> Mitcham, C., Thinking through technology. The path between engineering and philosophy. The University of Chicago Press, Chicago, 1994

<sup>19</sup> Георгиева, В. (2009), Метатехнологии за мениджмънта на качеството на образованието, С., Просвета, стр. 36

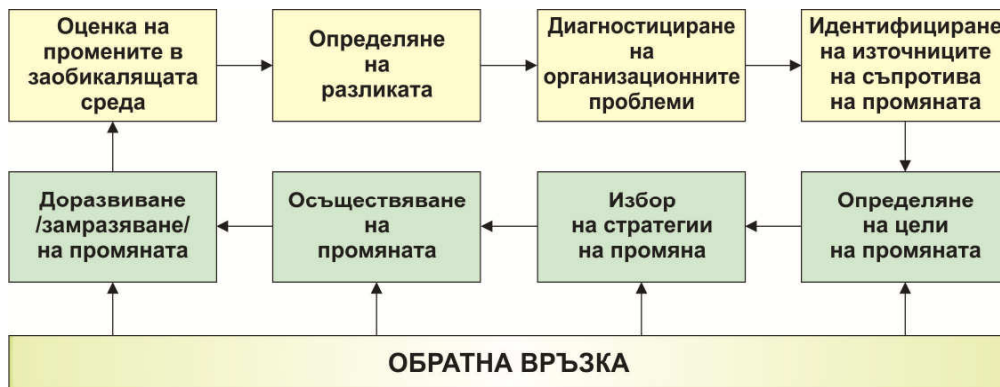
<sup>20</sup> Практически мениджмънт (2004), съст. П. Балкански, Методи на изследване. Методи на практикуване. Интелектуални техники, Варна, ИНТЕРАУЛА, стр. 59



**В) Технология на управление на учебния процес /дидактични въпроси/**



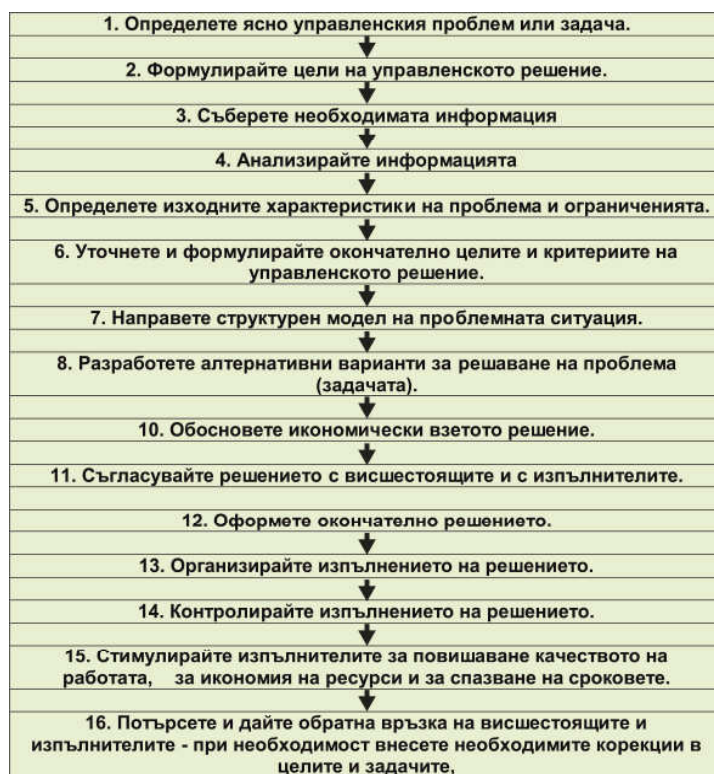
**Г) Технология на планирана организационна промяна**



*Следващата фигура* показва как би изглеждала технологията на вземането на управленски решения, като технология от трети тип.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Практически мениджмънта, 2004, цит. изт. стр. 58

#### Д) Технология на вземането на управленско решение



Е) Някои автори описват технологията на вземане на управленско решение като методика за групово вземане на решения (чрез участие/съучастие). В този случай се провежда дискусия в рамките на група експерти (или на мениджърския екип), с цел достигне до управленско решение по дадения проблем (или управленска задача). За целта се търси отговор на следните въпроси.<sup>22</sup>

1. Какво следва да се направи (като количество и качество работа)?
2. С какви разходи (ресурси)?
3. Как да се направи (по каква технология; стъпки; етапи)?
4. Кой да го направи (или кой какво трябва да направи)?
5. Кога да го направи (в какъв срок)?
6. За кого да се направи (потребител/потребители на решението)?
7. Къде да се направи (мястото на действието)?
8. Защо трябва да се направи (какъв ще е ефектът - икономически, социален, педагогически, екологичен, технически)?

Варианти на подобни технологии (или методики), базирани на търсенето на отговори на различни въпроси има много. Например, „Подходът на шестте въпроси“:

#### Ж) Подход на шестте въпроса:

<sup>22</sup> Пак там, стр. 58



3) Друг вариант на технологията (или методиката) на въпросите и отговорите е „Методът на шестте К”.<sup>23</sup>

### „Методът на шестте К”

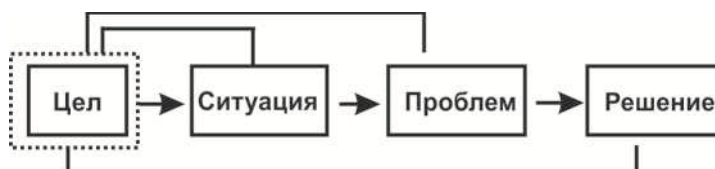
Какво трябва да се направи?	Кой ще го направи?	Кога ще го направи?	Къде ще го направи?	Как ще го направи?	Колко ще струва?
Дейности и задачи.	Изпълнител и отговорник за всяка дейност.	Срок на изпълнение и отчитане.	Място на реализиране на дейността.	Конкретни начини, методи, стъпки, действия.	Ресурси (финансови и материални).

### Разновидност на управленските технологии

#### А. Линеино – управленска технология:

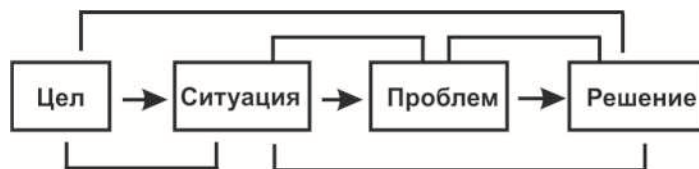


#### В. Ситуационно – управленска технология:

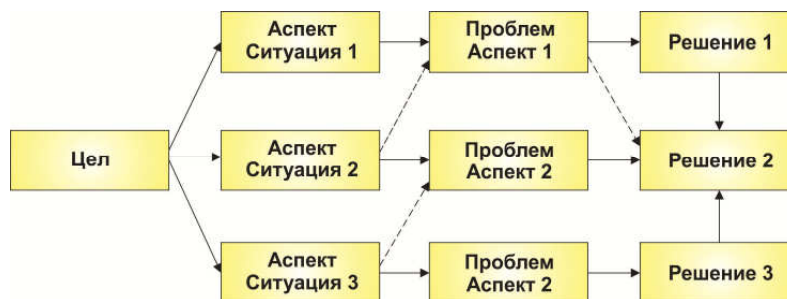


#### С. Корекционно – управленска технология:

<sup>23</sup> Георгиева, В., Св. Николаева (2001), Образователен мениджмънт, С., Просвета, стр. 156

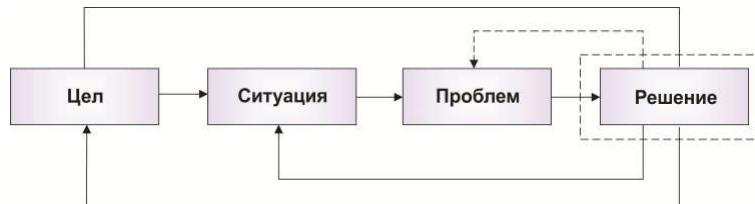


**Аспектна (разгъната) управленска технология**

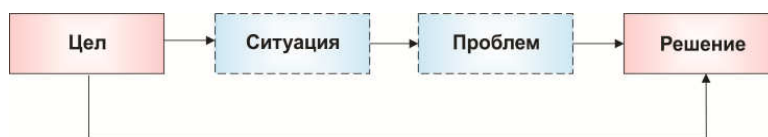


**Типология на управленските технологии**

**А. Изследователска управленска технология**



**В. Целева управленска типология**



**С. Програмна управленска технология**



Разработването на технологии често се явява основа за усъвършенстване на системата и механизмите за управление. Така например, използването на новите технологии от компютърен тип естествено изискват да се промени системата на

управление; механизмите за управление също се променят. Появиха се нови възможности за използване на социално – психологически методи на управление, мотивиране на производителността, отчитане на ценностите и др.

### ***Икономия на времето в технологичните процеси на мениджмънта***

Проблемът за съкращаване на времето престана да бъде чисто философски проблем (Времето е пари и/или времето е удоволствие). Тези процеси могат да се наблюдават във всяка обичайна ситуация и фактор в действителността: продължителността между разработването на идеята и нейната практическа реализация, ускорено предаване и циркулиране на информацията, бързо стареене на компютърната, и не само на компютърната техника; увеличаване на скоростта на движение в транспорта, акселерация на човека (физическа и интелектуална). Разбира се, процесите по съксяване на времето в определена степен са противоречиви. Това е естествено; това практически е диалектика на развитието. Увеличаването на автомобилния парк в големите градове забавя движението на автомобилите при увеличаване на скоростта на техните възможности. Това е проблем на организация на времето, която изостава от тенденцията за съкращаване на времето.

**Отчитане и разчети на времето.** Използването на времето е невъзможно, без то да се отчита и проектира. Воденето на отчет на времето е много полезно. Такова отчитане показва резервите от време, макар че външно то изглежда, че достига. Съществуват форми за отчитане на времето. Те са изградени на фиксирането на разходите на време за определен вид работа.

## ГЛАВА ВТОРА

### **ТЕОРЕТИКО – ПРИЛОЖНИ ИЗИСКВАНИЯ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА ТЕХНОЛОГИИТЕ В УЧИЛИЩНИЯ УПРАВЛЕНСКИ ПРОЦЕС**

Днес във всяка технология могат да се открият:

- Практическа (обективна) съставка. Това е обработена съвкупност от процеси и операции по определен вид стойности, която може да бъде представена, изобразена, описана и др.;
- Наука – изучава и обобщава опит за създаване на определени стойности;
- Теоретична (субективна) – изучава диалектиката на технологиите и възможността за използване на законите за развитие на природата и обществото за преобразуване на материалния и духовния свят и човека

Измененията, настъпили в материалното и духовното производство, в неговата научна обосновааност води до универсилизирание на въпроса с технологиите и предизвиква към тях интерес от страна на научната мисъл. **Измени се цикъла на изследване – днес от него неделима част става „технологията“, трансформацията на полученото знание в технология, в иновация. Зараждат се и се развиват различни концепции, които позволяват технологията да се разбира като наука, да се определя нейното място в системата на съвременното знание и производствена дейност.**

Качествено новата роля на технологията в съвременното производство и образованието се осъзнава дълбоко от всички социални фактори в обществото и институциите. **Борбата за технологично превъзходство се води в глобален мащаб.<sup>24</sup> Понякога тя е скрита и явна, но винаги е остра.** Съвременните информационни и комуникационни технологии, глобалното виртуално пространство направиха възможен достъпа на всеки човек, общност, организация и държава до съвременните научни открития и технологии. **Рязко се съкрати времето от откриването на научните новости до тяхното внедряване в производството като нова технология и иновация.** Бързото развитие и усъвършенстване на технологиите води до ускоряване на развитието и промяната във всички общества, сфери на дейност, институции и организации. Формализацията на процесите на управленския труд безословно го облекчава и повишава неговата ефективност. Но технологията таи в себе си и опасности.

#### ***Признаци на технологията на управление в образованието***

Първи признак – Всяка технология се явява разграничение, разделение, разчленение на даден процес на вътрешно свързани етапи, фази, операции, процедури. Смишълът на тази процедури е точно да определи границите на изискванията към субекта, действащ по тази технология, да осигури оптимално близка до оптималната

---

<sup>24</sup> ΠΟΛΥΔΩΡΟΥ, Α. (1995), Η Ανάλυση της Δημοτικής Εκπαίδευσης στην Κύπρο, Λευκωσία

динамика на развитие на процеса. Колкото по-точно е описанието, толкова процесът ще съответства на неговата обективна логика и толкова по-вероятна е възможността да се постигне висока ефективност на дейността на хората, заети в тази сфера.

Втори признак на всяка технология е координираност и поетапност на действията, насочване към постигане на необходимия резултат.<sup>25</sup>

И накрая, третият, твърде съществен признак – във всяка технология се предполага еднозначност на изпълнението на включените в нея процедури и операции.

### ***Технологични операции и процедури в процеса на управление на училището***<sup>26</sup>

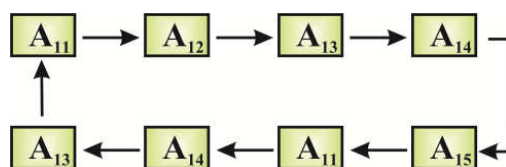
Технологията на процеса на мениджмънта представлява определен порядък на взаимодействие на сътрудниците с управленския апарат, информацията и техническите средства при изпълнение на някаква управленска дейност. Именно с помощта на технологията всеки от етапите на процеса на управление може да бъде разчленен на **операции и процедури**.

- **Операцията** се явява първичен (минимален) елемент на процеса на управление. Под **операция** се разбира завършено действие, насочено към постигане на цели, изпълнявани ръчно и с помощта на технически средства. Съществуват три основни метода на съчетаването на операциите една с друга:

1. Последователно съчетаване на операции:



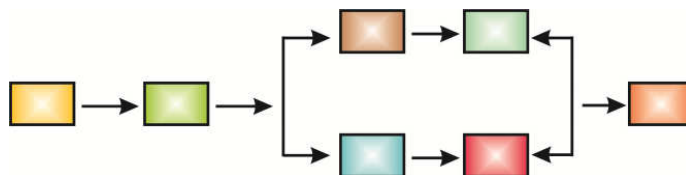
2. Паралелно съчетаване на операции:



3. Паралелно - последователно съчетаване на операции:

<sup>25</sup> Кларин, М. В., Педагогическая технология и учебного процесса, М. Педагогика, 1989

<sup>26</sup> Брасс, А. А., Менеджмент: наука и практика, Мн., 2006, с. 32 - 33



- Последователен метод – когато всяка последваща операция започва само след завършване на предходната. Пример за това е предаване на някакво разпореждане от висшестоящото равнище на управление към нискостоящите;
- Паралелен метод – когато различните операции могат да се изпълняват паралелно чрез няколко изпълнители. Пример за такова съчетание на операции може да бъде съставянето на балансов отчет;
- Паралелно – избиращ метод, съвместяващ частично по време и пространство операциите. Такъв пример на съчетаване на операции е разработването на бизнес план.

**Класификацията** на операциите и процедурите може да става по различни критерии:

1. Разделяне на рутинни, постоянно изпълнявани от сътрудниците на управленския апарат, поддаващи се на измерване, нормиране и автоматизация; и творчески – малко поддаващи се на нормиране и автоматизация;
2. По степен на автоматизация те биват: ръчни, автоматизирани, автоматични операции и процедури;
3. По съдържание управленските операции – процедури биват:
  - ✓ информационни – свързани с обработка, предаване и съхранение на информацията;
  - ✓ емоционални и логическо – мисловни – свързани с разработването и вземането на управленски решения;
  - ✓ организационни – свързани с управленския процес.<sup>27</sup>

***Ефект от технологизацията на управлението в образователните организации***

<sup>27</sup> Платов, В. Я., Современные технологии, М., Дело, 2006





### ***Принципи на изграждане на технологизацията на управлението в училище***

При проектирането и изграждането на управленската технология следва да се спазват определени принципи. Като такива могат да бъдат посочени:

А. Особеностите на управленските технологии произтичат от особеностите на управленския процес.

Б. Принцип на ефективното използване на ресурсите. На практика ресурсите са ограничени. Това налага тяхното ефективно съединяване, а оттам и използване. В тази връзка е нужно те да бъдат нормативно определени по отделни операции и фази на управленския процес.

## ***Документацията – форма на писмено представяне на управленската технология***

Изхождайки от тезата, че всеки управленски процес е информационен, може да се търси мястото и значението на документацията. Основните информационни носители са документите. С изключение на неформалните (неписаните) управленски технологии, документацията е основа за проектирането, изграждането и функционирането на технологиите за управление.

Най-общо документът може да се разглежда като материален обект, който притежава информация в определен вид. Управленската документация е само част от документацията въобще.

За целите на управлението и в частност за управленската технология управленската документация, която е необходима, следва да отговаря на определени изисквания: обективност; всеобхватност; точност; мобилност; системният; бързо извличане на информацията от нея; да обхваща изцяло вътрешната и външната среда на организацията; ефективност; принципност; комплексност; безпристрастност; компетентност; икономичност; да дава информация не само за миналото и настоящето на организацията, но и за нейното бъдеще и т.н.

Необходимо е да се разграничават понятията метод, методика и технология на образование и управление. На съвременния етап се изостри проблема на разкриването на различията между технология и методика на обучение в системата на образованието. Съществуват няколко гледни точки:

- ✓ Понятията „технология“ и „методика“ се разглеждат като идентични или взаимозаменяеми;
- ✓ Понятието „технология“ се дефинира като по-широко в сравнение с „методика“, която може да бъде елемент на „технологията“;
- ✓ Частната и конкретна технология се разглежда в рамките на по-обща технология;
- ✓ Технологията е специфична съставна част на методиката, и т.н.

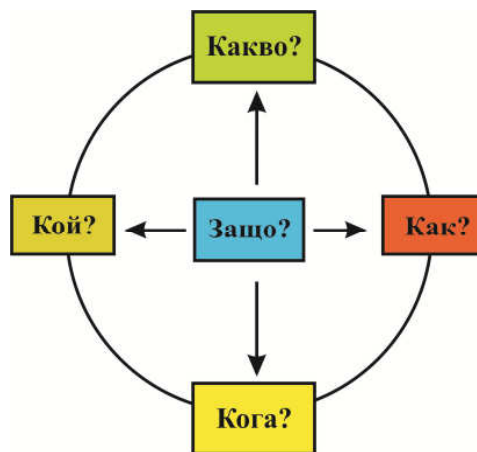
Понятието „технология“ е необходимо да се разграничи от понятието „техника“, която означава спецификата и равнището на изпълнение от субекта на образователния и управленски процес, отделни видове дейности (техника на общуване, техника на комуникация, техника на работа). Обобщавайки анализа за съотношението между метод, методика и технология, е необходимо да подчертаем, че всички те притежават свойството „системност“.<sup>28</sup>

---

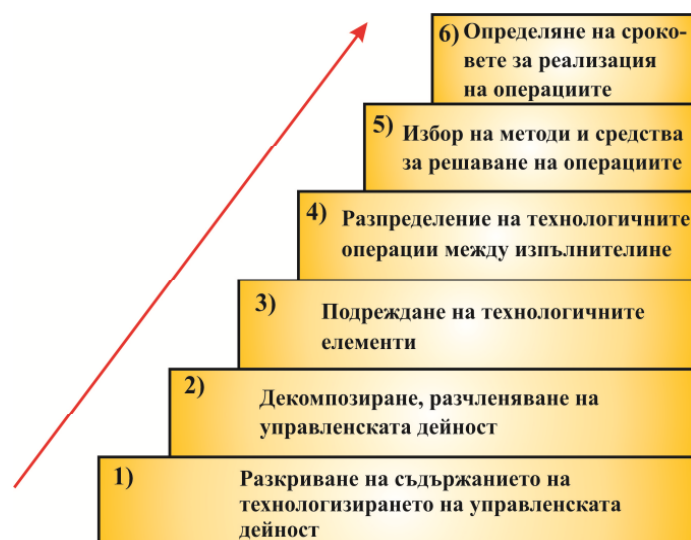
<sup>28</sup> Pashiardis, P. (1990) The college Climate Survey: Western Wisconsin Technical College. Austin, Texas: College Planning Systems—. (1993γ) «Strategic Planning: The Public School Setting». International Journal of Educational Management, 7 (4), 4-9.

- ❖ Методът стои в основата на една или друга технология и разкрива структурния аспект на всички изпълнявани действия;
- ❖ Методиката се реализира в образователната или управленската практика с помощта на определени системи, методи и прийоми, техники и инструменти;
- ❖ Технологията притежава определени системи на предписания, които гарантират постигането на образователни или управленски цели, т.е. те са инструмент на всички действия за постигане на цели.

Фундаментът в логиката на технологизирането схематично изглежда по следния начин:



### *Етапи на разработване на управленската технология*



Разработването на една управленска технология завършва едва след като тя е апробирана неколkokратно в практиката, или след като е приложена успешно в достатъчно голям брой училищни организации или техните ръководители. След

съответен анализ и положителна оценка на качествата на технологията, тя получава всеобщо признание и „право“ на приложение в масовата практика.<sup>29</sup> По такъв начин тя приема в известен смисъл характера на задължителен за училищното управление документ.

### ***Приложението на компетентностния подход в технологизацията на управлението на училището и продължаващата подготовка и квалификация на управленския персонал***

Компетентностният подход в управлението на училищната организация и продължаващата подготовка и квалификация на управленския персонал е фокусиран върху **результатите** от ученето, или това, което се очаква от обучаемите **да правят**, а не върху това, което се очаква **да са запаметили**. Този подход е една съвременна обща концепция за управление на човешките ресурси. То е вид стратегия за насърчаване и развитие на педагогическите специалисти. Компетентностният подход обхваща **интеграцията** на технологични знания и умения, способности и личностни качества.

Технологичните компетентности на субектите на управление в училищното образование „са техните способности да изпълняват своите функции съобразно правилата на технологичния процес в управлението, процедурите и операциите, нормите и стандартите на високоефективния мениджмънт в образованието“. Технологичната компетентност включва толкова технолого – управленски умения, колкото са ситуациите, целите и обектите на управление в организациите.

В специализираната управленска литература се среща голямо изобилие от автори характеристики и типологии на технологични умения, на синоним на употреба на „компетентност“ и „компетенции“; на смесване на „компетентности“ с „качества“ (черти); многобройни опити за типологизация по групи и видове на технологични умения и компетентности.

Особено е популярна тихонолияга на компетентностите, включващи няколко основни групи технологични умения:

- Общи компетентности – етичност, отговорност, информационна надеждност и др.;
- Компетентности за управление на организацията – управление на финансови ресурси, управление на човешките ресурси, маркетингово управление на организацията, проявление на промяната, управление на знанията и др.;
- Компетентности за управление на хората – лидерски умения, умение за управление на конфликти, на тиймбилдинга, умение за супервизия, умения за оценяване, умение за работа в екип, за коучинг и менторство; умение за влияние и договаряне и т.н.;
- Компетентности за комуникация и сътрудничество – умения за взаимодействия, писане на документи, презентации, общуване, влияние и договаряне и др.

---

<sup>29</sup> Албастова, Л. Н. Технологии эффективного менеджмента, М., Экспресное бюро, 1998

В настоящето дисертационно изследване е приложен емпиричен подход при избора и определянето на технологичните умения и компетентности с помощта на методите „експертна оценка“ и „фокус група“, като са обособени мненията на участниците в експертната оценка и фокус групата в осем групи технологични умения, с общо 74 технически, концептуални и функционални технологични умения за равнището на технологичната компетентност на изследваните училищни директори и пом. директори, тяхната способност да предадат своите знания, умения и опит на други хора и готовност да повишават непрекъснато своята технологична, управленска квалификация и компетентности. Тази типология далеч не изчерпва множеството от технологични управленски компетентности, които битуват в образователния мениджмънт.

## ГЛАВА ТРЕТА

### **ДИЗАЙН И АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ**

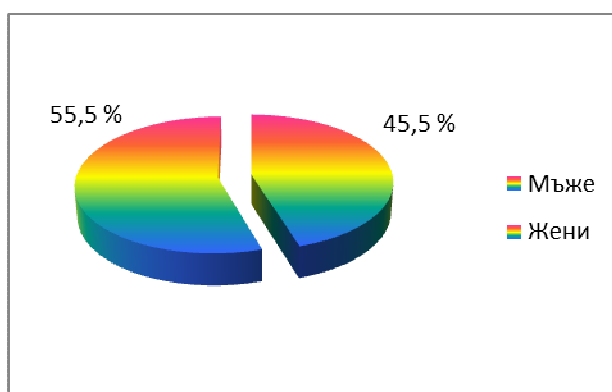
За постигане и изпълнение на формулираните в дисертационния труд цели и изследователски задачи е приложена **комплексна методика** за установяване и оценяване на основните компоненти, които изграждат техническите умения и компетентности на съвременните мениджъри в системата на образованието/(или управлението на училищните организации).

За да се преведат научните термини и постановки от теоретичния модел, съгласно конкретните цели и задачи на предвиденото емпирично изследване, за формулирането на елементите/компонентите по основните направления/типове, видове комуникационни и технически умения е приложен **методът на експертните оценки**. Използването на експертното оценяване се наложи от обстоятелството, че изследваната проблематика е твърде сложна по своята същност и съдържание и многостранна по форми и направления на приложение. При тези условия познанията на висококвалифицирани специалисти в качеството на експерти бяха особено необходими при разработването на инструментариума на изследването - анкетната карта.

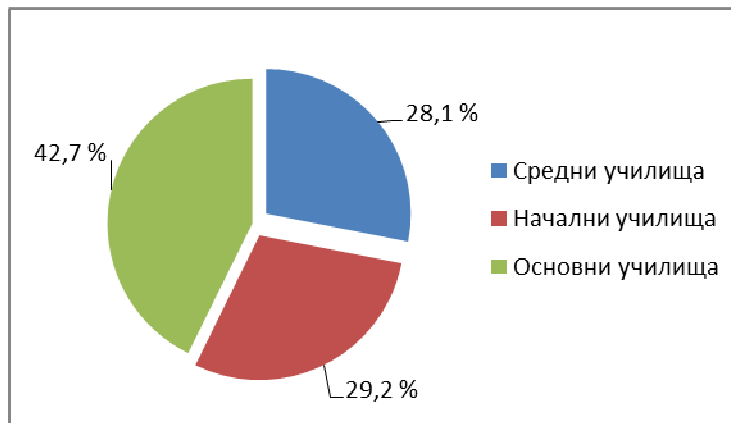
За събирането на необходимата първична информация е използван **методът на анкетирането (допитването)**, реализиран чрез анкетно наблюдение сред 96 директори и зам. директори на 33 начални и средни училища от окръг Ларнака, които представляват 78 % от всички основни и средни училища в окръга. Планираната гнездова извадка е изчерпателна, но реалната обхваща 78 % от цялата съвкупност. Всеки от анкетираните респонденти е изследван с помощта на индивидуална анкета. Като цяло може да се каже, че е приложен **извадков метод на принципа на достъпността на изследваните единици**.

#### *Демографски характеристики на изследваната съвкупност от респонденти (96 директори и пом. директори) от начални, основни и средни училища*

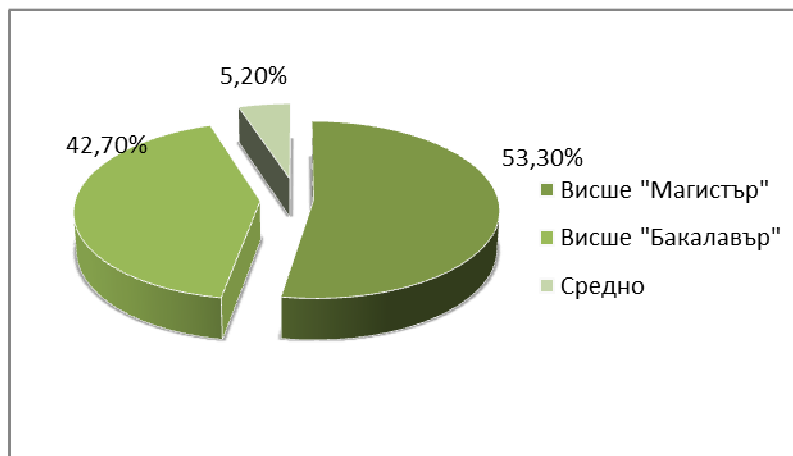
##### **1. Разпределение по пол – в %**



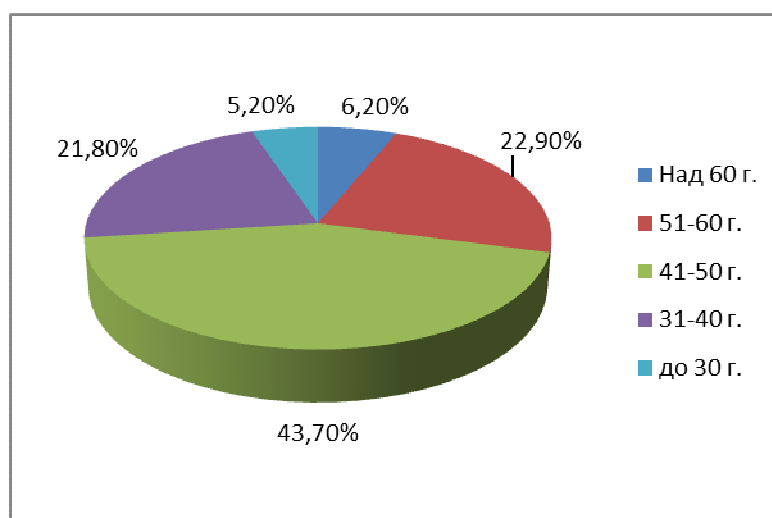
## 2. Разпределение по месторабота



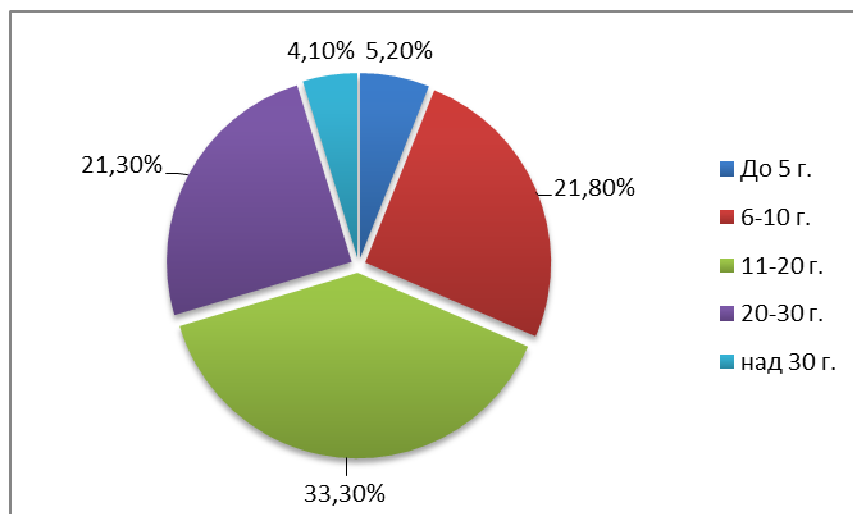
## 3. Разпределение по образование



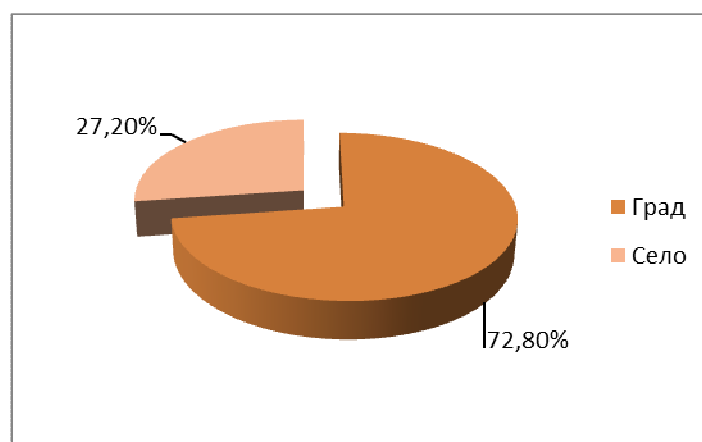
## 4. Разпределение по възраст



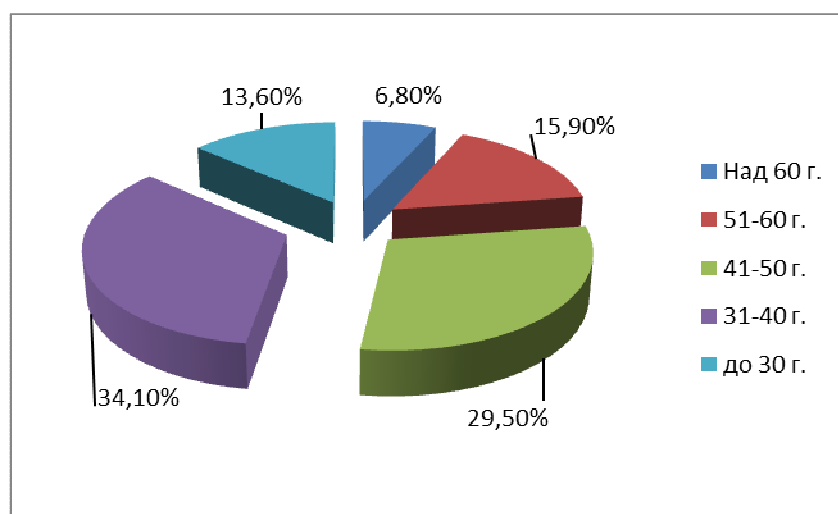
## 5. Разпределение по педагогически стаж



## 6. Разпределение по населено място

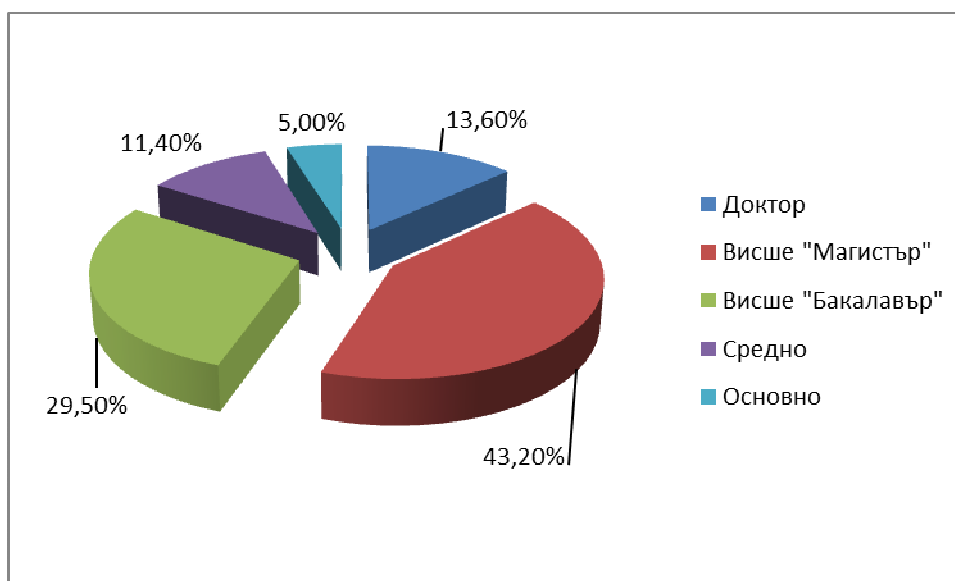


## 7. Разпределение по възраст





## 8. Разпределение по образование



### *Статистическа методика и методи за обработка и анализ на емпиричните резултати*<sup>30</sup>

В анкетната карта на респондентите беше поставена задача всеки компонент по основните видове технически умения да бъде оценен в петстепенна балова скала (от 1 до 5) по отношение на степента на неговото познаване, владееене, прилагане и значимост в управленската практика. Баловата оценка "1" съответства на най-ниската степен на владееене на умението ("начинаещ"), а оценката "5" - на най-високата степен ("експерт").

#### *Скала за оценяване нивото на владееене на технологичните умения*

Балова оценка	1	2	3	4	5
Относително тегло ( $P_i$ )	0,00	0,25	0,50	0,75	1,00

При обработката на данните оценките от петстепенната балова скала са трансформирани в относителни тегла в границите от "0" - за оценка "1" до относително тегло "1" - за най-високата балова оценка "5". Нормирането на теглата в интервала от 0 до 1 е извършено на принципа на квинтилното разпределение.

Въз основа на получените едномерни разпределения при обработката на първичните данни за всеки от изследваните компоненти по формулата:

<sup>30</sup> Резултати от анкетното проучване за технологичната компетентност на изследваните директори и пом. директори на училища в автореферата са дадени в редуциран вид

$$KTKk = \sum_{i=1}^5 P_i * \frac{f_i}{\sum_{i=1}^5 f_i} * 100$$

са изчислени коефициенти на технологична

компетентност (*KTK*), където:

*KTKk* - коефициент на технологична компетентност за всеки компонент в отделен вид технологични умения;

*P<sub>i</sub>* - тегло на *i*-та балова оценка, характеризиращо нивото на владееене на всеки компонент от технологичните умения;

*f<sub>i</sub>* - брой случаи (отговори) посочили *i*-та балова оценка;

$\sum_{i=1}^5 f_i$  - общ брой на случаите (отговори) за всеки компонент.

Полученият коефициент характеризира равнището на владееене (усвоеност) на отделната технологична компетентност сред изследваните лица. Този коефициент дава възможност да се извършат количествени сравнения между отделните компоненти на технологичните умения.

За всяко направление (вид) на технологичните умения е изчислена обобщаваща характеристика като средна аритметична величина от получените коефициенти за компонентите във всяко направление (вид умение):

$$KTK_{\text{в}} = \frac{\sum_{k=1}^m KTKk}{k}, \quad \text{където:}$$

*KTK<sub>в</sub>* – обобщена оценка за нивото на владееене на всеки вид технологични умения;

*k* – брой компонентите в отделния вид технологични умения.

Чрез използването на изчислените общи коефициенти са направени сравнения и между отделните видове технологични умения и компетентности.

Освен равнището (нивото) на владееене на отделните компоненти и видовете технологични умения в дихотомна скала ("Да", "Не") е установено равнището на приносимостта на всеки компонент. Това е постигнато чрез изчисляване на относителния дял (в %) на посочените случаи (посочени отговори "Да") от страна на респондентите.

За установяване на потенциалното желание (готовност) за овладяване и повишаване на равнището на подготовка по отношение на отделните компоненти в технологичните умения е изчислен **Коефициент на потенциална технологична компетентност (КПТК)**. Коефициентът отразява равнището (относителният дял - в %) на респондентите за посочените от тях компоненти, за които те желаят да придобият допълнителни знания и умения за практическо приложение в своята работа.

Предлаганата методика и инструментариум е лесно приложим за изследване на технологичните умения на ръководителите в училищните институции, тъй като тя се основава на използването на познати подходи и изчисляването на известни статистически величини, които са и лесни за интерпретация. Необходима е обаче добра и задълбочена изследователска работа и умение за тяхното взаимно съчетаване и

приложение. Достъпността на методиката от позицията на нейната приложимост открива и широка възможност за сравняване на постигнатите равнища във владенето и преносимостта на технологичните умения, както между отделни училища, така и между училищните институции в регионален аспект.

**Типологичните групи са:**

- Комуникативни техонлогични умения и компетентности с 14 компонента;
- Компютърни умения и компетентности с 9 компонента;
- Група от ръководни (лидерски) технологични умения и компетентности с 15 компонента;
- Група от мениджърски технологични умения и компетентности с 8 компонента;
- Група от технологични умения и компетентности за управление и работа с екип с 5 компонента;
- Технологични умения и компетентности за управление на себе си със 7 компонента;
- Група от маркетингови технологични умения и компетентности с 9 компонента;
- Група от финансови технологични умения и компетентности с 6 компенента.

Обособените 8 групи (типологии) от технологични умения и компетентности са формирани ако са избрани най-малко от 10 експерти – членове на фокус – групата. Участниците във фокус групата първоначално предложиха общо 154 единични умения. По пътя на ранжирането единичните умения бяха редуцирани до 74, обособени в 8 типологични групи, като всяко умение е посочено най-малко от 10 експерта. Приетите типологични групи и единични умения послужиха като индикатори за разработване на инструментариума за провеждане на емпиричното изследване.

Анализът на данните от емпиричното изследване, формулираните първоначални хипотетични предположения, което е видно от получените количествени стойности на отговорите на анкетираните респонденти (директори и пом. директори на училища).

### ***Обратна връзка на хипотетичните предположения***

**Въпрос № 1:** Да се установи степента на владене и практикуване на включените в инструментариума технологични умения и компетентности по всяка група чрез използване на петстепенна оценъчна скала и осреднен коефициент за техонлогична компетентност по групи компетентности и единични умения.

#### ***Хипотетична проверка:***

Колкото е по-висок коефициента на технологична компетентност (КТК), толкова по-висока е степента на владене и практикуване на съответното умение от респондентите.

**Въпрос № 2:** Каква е способността на респондентите да предадат на други хора своите технологични умения и компетентности?

#### ***Хипотетична проверка:***

Колкото е по-голям относителният дял на респондентите да предадат на други хора своите технологични умения и компетентности, толкова по-голяма е тяхната компетентност, и по-голям ще бъде дялът на членовете на организацията, които ще са усвоили и практикуват съответното технологично умение.

**Въпрос № 3:** Какво е потенциалното желание (готовност) на респондентите за овладяване и повишаване на равнището на тяхната подготовка по отношение на отделните технологични компоненти?

### ***Хипотетична проверка:***

Отговорът на този въпрос изисква да се установи Коефициента на потенциална технологична компетентност (относителен дял в %) от анкетираните респонденти за посочените от тях компоненти, за които желаят да придобият допълнителни знания и умения за практическото приложение в работата им.

Колкото е по-голямо потенциалното желание (готовност - в %) за овладяване и повишаване на равнището на подготовка по отделните технологични компоненти, толкова по-голям ще бъде Коефициентът на потенциална технологична компетентност (КПТК).

Макар и субективна, определена представа за горепосочените хипотетични предположения дават количествените стойности на Коефициента на технологична компетентност (КТК) – Въпрос № 1; относителният дял на респондентите, отговорили с „Да“ на Въпрос № 2 и стойността на Коефициента на потенциална технологична компетентност (КПТК) – Въпрос № 3 /относителен дял – в %/.

На базата на получените резултати от отговорите на анкетираните, могат да се планират мерки за повишаване на ефективността на управлението на образованието чрез утвърждаването на технологизацията и компетентностно – базираният подход в управлението на училищната организация; да се разработват учебни програми за продължаваща подготовка и квалификация на педагогическия и управленския персонал по въпросите на тяхната технологична компетентност в контекста на стратегията, проблемите и задачите на училищната организация.

Анализът на разпределението на отговорите на анкетираните респонденти обхваща:

✓ Коефициент на технологичната компетентност, изчислен по формулата:

$$КТК_k = \sum_{i=1}^n P_i \frac{f_i}{\sum f_i} * 100, \text{ където:}$$

КТК<sub>к</sub> – коефициент на технологична компетентност за всеки компонент в отделен тип (вид) технологични умения;

P<sub>i</sub> – тегло на i – та на балова оценка, характеризираща нивото на владеење на всеки компонент от технологичните умения;

f<sub>i</sub> – број случаи (отговори), посочили i – та на балова оценка;

Σ – f<sub>i</sub> - общ број на случаите (отговорите) на всеки компонент.

Полученият коефициент характеризира равнището на владеење/усвоеност на отделната технологична компетентност сред изследваните лица. Този коефициент дава възможност да се извършват количествени сравнения между отделните компоненти на технологичните умения.

За всяко направление/група/вид/тип на технологичните умения е изчислена обобщаваща характеристика, като средна величина от получените коефициенти за компонентите във всяко направление (вид умение):

$$КТКв = \frac{\sum_{k=1}^{K} КТКк}{K}, \text{ където:}$$

КТКв – обобщена оценка за нивото на владеење на всеки вид технологични умения;

К – број компоненти в отделния вид технологични умения.

Освен равнището (нивото) на владеење на отделните компоненти и видовете технологични умения в дихотомна скала („Да“, „Не“) е установено равнището на приносимостта на всеки компонент. Това е постигнато чрез изчисляване на относителния дял (в %) на посочените случаи (отговори „Да“) от страна на респондентите.

За установяване на потенциалното желание/готовност за овладяване и повишаване на равнището на подготовка по отношение на отделните компоненти в технологичните умения е изчислен **коефициент на потенциалната технологична компетентност (КПТК)**. Коефициентът отразява равнището (относителния дял – в %) на респондентите за посочените от тях компоненти, за които те желаят да придобият допълнителни знания и умения за практическо приложение в своята работа.

### ***Анализ на резултатите от изследването***

В следващата Табл. № 1 представяме обобщени стойности по групи технологични умения (8 на број) на Коефициента на технологичната компетентност (КТК) на владеење и практикуване на технологии на управление.

№	Групи технологични умения и компетентности	Стойност на КТК Min = 0 Max = 1,0	Ранг
1.	Технологични умения и компетентности за работа в екип	0,759	1

2.	Мениджърски технологични умения и компетентности	0,750	2
3.	Технологични умения и компетентности за управление на себе си (самомениджмънт) и на времето	0,740	3
4.	Комуникативни технологични умения и компетентности	0,704	4
5.	Лидерски (ръководни) технологични умения и компетентности	0,662	5
6.	Технологични маркетингови умения и компетентности	0,620	6
7.	Технологични финансови умения и компетентности	0,606	7
8.	Компютърно – информационни умения и компетентности	0,547	8
<b>Обобщен коефициент на технологична компетентност на изследваната общност от директори</b>		<b>0,674</b>	

### ***Комуникативни технологични умения и компетентности***

Комуникативните умения и компетентности в областта на управленските технологии са важна част от мениджърските умения. Независимо в каква област работи един мениджър, неговата ефективност зависи от умението му да общува с хората в организацията – устно или писмено, да отправя ясни и разбираеми послания, да разбира посланията на другите, да предава и приема информация, да задава подходящи въпроси, да разбира и отправя невербални сигнали, да ръководи срещи и заседания, да слуша събеседниците си, да информира и получава информация от сътрудниците си, да споделя идеи и чувства при общуването, да влияе върху разбирането, отношенията и поведението на хората.

Комуникативните умения и компетентности в областта на управленските технологии се проявяват чрез използване на различни типове общувания – информирание, инструктаж, убеждаване, търсене и предаване на информация. Комуникативните умения и компетентности се изразяват чрез устна комуникация, неезикова (невербална) комуникация.

Възможна е и друга класификация: умение за получаване на информация (ефективно четене, ефективно слушане, водене на записки, невербално общуване); умения за предоставяне на информация (ефективно писане, съставяне на документи, водене на разговори, представяне на идеи и т.н.), умения за водене на срещи, електронни комуникации, умения за участия в съвещания и т.н.

### **Ниво на владеене и практикуване**

**Въпрос № 1:** Каква е Вашата оценка за степента на владеене и прилагане на всяко от посочените умения в ежедневиата Ви работа, като използвате предложената оценъчна скала?

**Табл. № 2\***

№	Комуникативни умения и компетентности	Общо	Степен на владеене и практикуване					Среден коефициент на технологична компетентност min 0; max 1
			Слаба	Средна	Добра	Мн. добра	Отлична	
1	Разработване на стратегия, визия, мисия за развитие на училището	100 %	1,4 %	7,9 %	24,7 %	51,9 %	14,3 %	0,672
.....								
14	Съставяне и редактиране на управленски документи /писма, заповеди, указания, инструкции, правила, правила, кореспонденция/	100 %	2,6 %	14,5 %	31,6 %	30,3 %	21,1 %	0,641

\* Изчерпателните данни от таблицата се съдържат в дисертационния труд

### Готовност за предаване на знанията и уменията на други хора

**Въпрос № 2:** Умеете ли да предадете вашите знания и умения по всяка технология на други хора?

**Табл. № 3\***

№	Комуникативни умения и компетентности	Умеете ли да предадете вашите знания и умения на други хора?	
		%	
		Да	Не
1	Разработване на визия, мисия и стратегии за развитие на училището	80,3	19,7
.....			
14	Съставяне и редактиране на административни документи /заповеди, наредби, кореспонденти, правилници и др./	67,8	32,2

\* Изчерпателните данни от таблицата се съдържат в дисертационния труд

### Потребности от обучение

**Въпрос № 3:** *Нуждаете ли се от специално обучение и квалификация за повишаване на Вашата подготовка по посочените по-долу управленски технологии?*

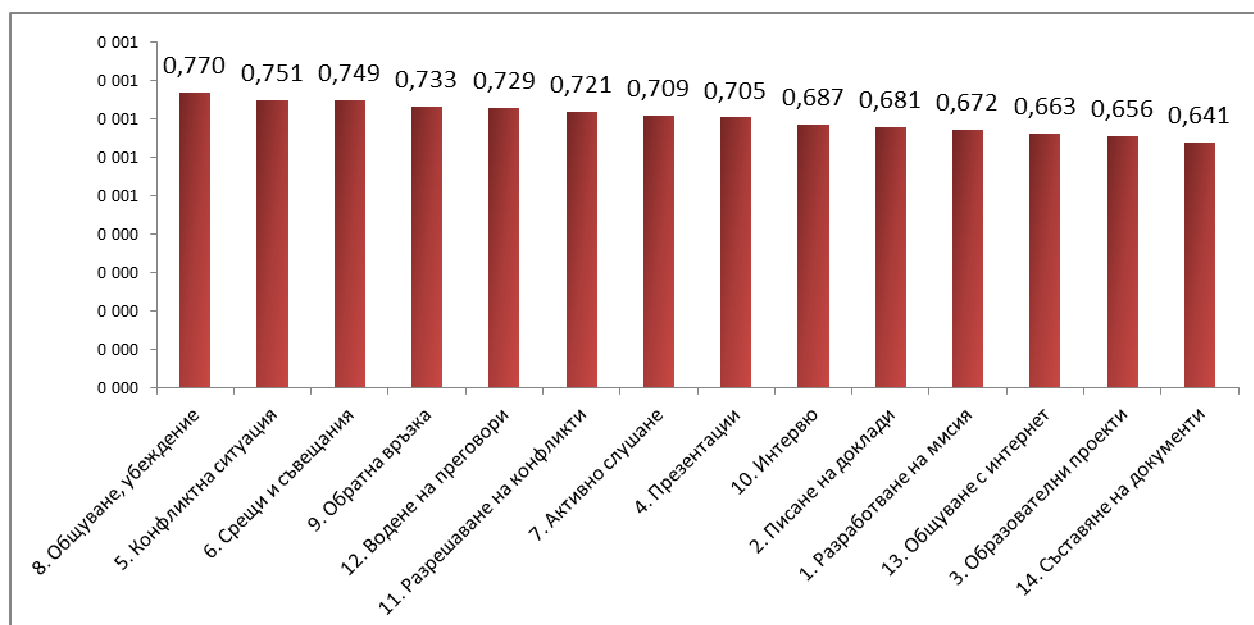
**Табл. № 4\***

№	Комуникативни умения и компетентности	Нуждаете ли се от обучение и квалификация? /Да/ %
1	Разработване на визия, мисия и стратегии за развитие на училището	37,7
.....		
14	Съставяне и редактиране на административни документи /заповеди, наредби, кореспонденти, правилници и др./	30,5

\* Изчерпателните данни от таблицата се съдържат в дисертационния труд

### **Коефициент на комуникативни технологични умения и компетентности**

**Осреднен коефициент на комуникативна технологична компетентност - ККТК = 0,704**





**Ранжиране на осреднените стойности на коефициента на комуникативна технологична компетентност на изследваните училищни директори и зам. директори /2015 г./**

С най-висок Коефициент на комуникативна компетентност се ползват следните комуникационни умения:

- Общуване и убеждаване на ученици и учители: КТК = 0,770;
- Посредничество при решаване на конфликтни ситуации: КТК = 0,751;
- Провеждане на срещи и съвещания: КТК = 0,749.

Най-нисък Коефициент за технологична комуникативна компетентност са получили следните комуникативни умения:

- Съставяне и редактиране на управленски документи: КТК = 0,641;
- Общуване чрез интернет и електронна поща: КТК = 0,663;
- Разработване и управление на образователни проекти: КТК = 0,656.

**Изводи:** Ако структурираме Коефициента за технологична компетентност на три степени:

- Слаба компетентност – от 0 до 0,333;
- Средна компетентност – от 0,334 до 0,666;
- Висока компетентност – над 0,667 до 1000,

то изследваните респонденти само по два единични показателя („общуване по интернет и електронна поща – КТК = 0,663) и „съставяне и редактиране на управленски документи – КТК = 0,641), **не попадат** към групата (нивото) с висока технологична компетентност. Независимо, че тези осреднени самооценки са субективни, то кипърските директори и зам. директори имат субективното самочувствие да се самоопределят към най-високото ниво на комуникативна компетентност. Това е добър залог за ефективна комуникация между директорите, учителите и учениците.

**Компютърни технологични умения**

**Ниво на владеење и практикуване на управленски технологии**

Табл. 5\*

№	Технологични и компютърни умения и компетентности	Общо %	Степен на владеење и практикуване %					Среден коефициент на технологична компютърна компетентност min 0; max 1
			Слаба	Средна	Добра	Мн. добра	Отлична	
1	Писане и обработка на текстове, чрез използване на компютри	100	2,6	3,9	36,4	28,6	28,6	0,692
.....								

9	Използване на таблет	100	23,6	23,6	25,0	18,1	9,7	0,413
---	----------------------	-----	------	------	------	------	-----	-------

\* Изчерпателните данни от таблицата се съдържат в дисертационния труд

## Готовност на изследваните директори/пом.-директори да предадат своите знания и опит на други хора

**Въпрос № 2:** Умеете ли да предадете вашите знания и умения по всяка от посочените управленски технологии на други хора?

Табл. № 6\*

№	Компютърни технологични умения и компетентности	Умеете ли да предадете вашите знания и умения на други хора? %	
		Да	Не
1	Писане и обработка на текстове, чрез използване на компютри	58,7	41,3
.....			
9	Използване на таблет	62,2	37,8

\* Изчерпателните данни от таблицата се съдържат в дисертационния труд

## Потребност на респондентите да придобият подготовка и квалификация по определени технологии на управление

**Въпрос № 3:** Нуждаете ли се от специално обучение и квалификация за повишаване на Вашата подготовка по посочените по-долу управленски технологии?

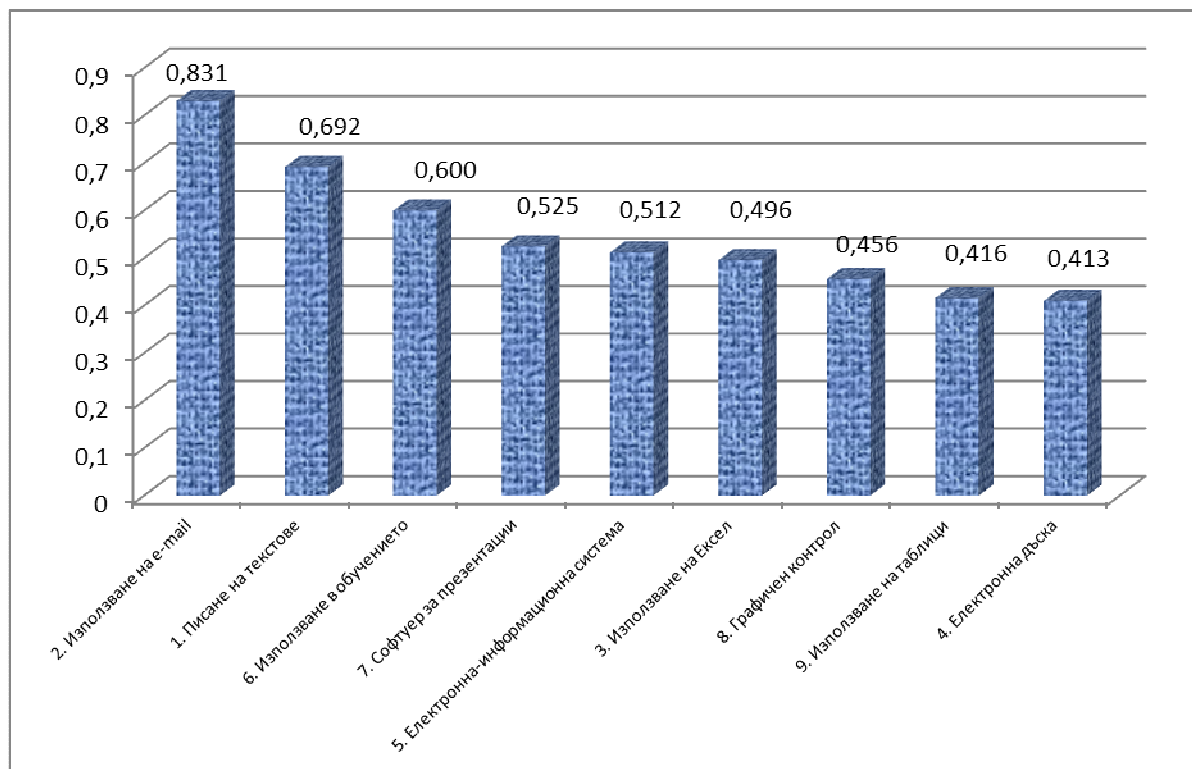
Табл. № 7\*

№	Технологични и компютърни умения и компетентности	Нуждаете ли се от обучение и квалификация?
		/Да/ %
1	Писане и обработка на текстове, чрез използване на компютри	42,8
.....		

9	Използване на таблет	28,8
---	----------------------	------

\* Изчерпателните данни от таблицата се съдържат в дисертационния труд

**Осреднен коефициент на технологична компютърна компетентност - ОКТК = 0,548**



***Ранжиране в низходящ ред коефициент на технологична компютърна компетентност на анкетираните директори и зам.-директори на кипърски начални и средни училища /2015 г./***

Втората група на технологична компетентност се отнася до компютърните и информационно – комуникационните умения. Едва ли някой ще отрече че компютърните и информационно – комуникационни технологични умения и компетентности са най-сериозното предизвикателство пред голяма част от учителското съсловие. Какво показват резултатите от изследването?

От отговорите на респондентите става ясно, че Коефициента на компютърна компетентност варира от 0,410 до 0,692. Това означава, че само **два от 10 – те показателя** попадат към групата директори, чиито Коефициент на компютърна компетентност е **среден**, т.е. варира между 0,330 до 0,660. Най-ниският коефициент е 0,410 и се отнася до „използването на таблет и бяла дъска“.

На първите три места от анкетираните, които заявяват, че могат да предадат своя опит в областта на информационните технологии на други хора са:

- Използване на таблет – 62,2 %;
- Писане и обработка на текстове чрез използване на компютър – 58,7 %;
- Използване на имейл за писане на съобщения – 52,5 %.

А най-голям е делът на директорите, които не умеят да предадат на други хора своя опит, знания и умения се отнасят до:

- Използване на графичен софтуер – 88,5 %;
- Използване на софтуер за презентации – 82,2 %;
- Използване на електронна информационна система за отчетност (статистика) и вземане на управленски решения – 72,2 %.

На въпроса: „Нуждаете ли се от специално обучение и квалификация по информационно – комуникационни технологии?“, анкетираният заявяват своето желание, както следва:

- Използване на училищна автоматизирана електронна информационна система за отчетност и управление – 89,1 %;
- Използване на графичен софтуер – 55,5 %;
- Използване на софтуер за презентации – 40,4 %;
- Използването на информационно – комуникационни технологии в учебния процес – 78,8 %.

Най-малък е относителният дял за желаещите за обучение по „използването на имейл“ (28,5 %) и „използване на таблет“ (28,8 %).

### **Финансови технологични умения и компетентности**

Тази група технологични компетентности включва в себе си общо 6 единични показателя:

- Умение за водене и управление на училищния бюджет;
- Методи и средства за анализ на финансова информация;
- Умение и методи за анализ на паричните потоци;
- Технологиите за разработване на бизнес план;
- Методи и процедури за осчетоводяване на приходи и разходи;
- Технология на управление на финансите

**Въпрос № 1:** *Каква е Вашата оценка за степента на владее и реализиране в практиката на посочените управленски умения и технологии в областта на образователния маркетинг, като използвате оценъчната скала?*

**Табл. № 22\***

№	Финансови умения и	Общо	Степен на владее и практикуване %	Среден коефициент на
---	--------------------	------	-----------------------------------	----------------------

	компетентности	%	Слаба	Средна	Добра	Мн. добра	Отлична	компетентност min 0; max 1
1	Съставяне, управление и контрол на изпълнение на училищния бюджет /бюджетиране/	100	4,9	3,7	34,6	29,6	27,2	0,675
.....								
6	Събиране и изразходване на извънбюджетни приходи	100	6,6	17,1	25,0	31,6	19,7	0,601

\* Изчерпателните данни от таблицата се съдържат в дисертационния труд

**Въпрос №2:** Умеете ли да предадете вашите знания и умения по всяка от посочените по-долу финансово управленски умения и технологии на други хора?

Табл. № 23\*

№	Финансови умения и компетентности	Общо %	Умеете ли да предадете вашите знания и умения на други хора?	
			Да	Не
1	Съставяне, управление и контрол на изпълнение на училищния бюджет /бюджетиране/	100	64,9	35,1
.....				
6	Събиране и изразходване на извънбюджетни приходи	100	59,0	41,0

\* Изчерпателните данни от таблицата се съдържат в дисертационния труд

**Въпрос №3:** Нуждаете ли се от специално обучение и квалификация за повишаване на Вашата технологична подготовка и компетентност по посочените финансово управленски технологии, техники и умения?

Табл. № 24\*

№	Финансови умения и компетентности	Общо %	Нуждаете ли се от обучение и квалификация? /Да/ %
1	Съставяне, управление и контрол на изпълнение на училищния бюджет /бюджетиране/	100	18,4

.....			
<b>6</b>	Събиране и изразходване на извънбюджетни приходи	<b>100</b>	<b>20,2</b>

\* Изчерпателните данни от таблицата се съдържат в дисертационния труд

### **Осреднен обобщен коефициент на технологична компетентност**

**КК = 0,606**

### ***Основни изводи и препоръки***

Осъщественото дисертационно изследване дава възможности да се очертаят няколко стратегически направления за утвърждаването на технологизацията и технологичния подход в системата на управление на училищното образование.

В центъра на всички съвременни концепции по управлението се поставя човекът. Развитието и широкото разпространение на концепцията за управлението на човешките ресурси се превръща в най-важната тенденция, която се намира в тясна взаимовръзка и взаимозависимост с всички други основни направления (концепции) в еволюцията на образователния мениджмънт:

- ✓ Появата на мрежови организации, формиране на „плоски йерархични“ и „прозрачни“ системи на управление;
- ✓ Въвеждане на парадигмата за външната среда в условията на обща глобализация и информатизация на процесите;
- ✓ Преход от традиционни принципи на управление „стабилност, икономичност, контрол“ към нови принципи – партньорство, технологичност, иновативност, автономия, адаптивност, мобилност и други;
- ✓ Разпространение на предприемаческото управление не само в материалната, но и в духовната сфера;
- ✓ Развитие на вътрешното компютърно телекомуникационно управление и неговата виртуализация.

Ефективните училищни организации, които са овладели огромен арсенал от технологични инструменти и методи за работа с персонала, както и балансиране между технократически или техноцентристки и хуманистични подходи. Независимо от огромния потенциал и привлекателност на технократичния подход, опиращ се на роботизация и компютъризация, все още не оправдава своите преимущества в образователния и управленския процес. В резултат на това се появи нова управленска

дисциплина – **организационно поведение**, която може да се определи като разбиране, предвиждане и управление на човешкото поведение в рамките на училищната организация.

Предприемаческото управление е управление в условията на неопределена среда. То се характеризира със стремеж към постоянно изменение и търсене на нови възможности и висока степен на риск при тяхната реализация. Предприемаческият подход в управлението на образованието няма необходимото приложение поради прекалената централизация на управлението на образованието, регламентация, формализация и стандартизация на действията на всички равнища на управление, което създава негативна нагласа за възможността да се прилагат управленските технологии в училищните организации. Нужно е да се балансира между административното и предприемаческото управление на училищните организации. Това ще стимулира субектите на управление в сферата на образованието да проектират и търсят новите, съвременните технологии при осъществяване на управленския процес.

Трансформацията на управлението в сферата на училищното образование е невъзможна при запазването на изискванията на „традиционната рационална бюрокрация“, ако липсват елементите на иновационния и стратегическия мениджмънт, на пазарните механизми и предприемчивостта; ако училищните ръководители са лишени от територия, за да се изявят като професионални мениджъри и трансформационни лидери. Всичко това изисква създаването на критична маса от професионални управленци в системата на училищното образование, които да могат да съчетават и балансират между формализма и професионализма, между централизма и децентрализма, на различни модели на организационна култура; да намират мярката между стабилността и мобилността, между функционирането и развитието на училищните организации, чието управление следва да се осъществява на принципите на разширената автономия и самоуправление.

Ефективното приложение на концепцията за управление на човешките ресурси в образователните организации в голяма степен позволява да се реализира лидерския потенциал на педагогическите специалисти в тях. Всяка училищна организация притежава определен лидерски потенциал, доколкото всеки неин член е способен да влияе на другите сътрудници. Проблемът се състои в разкриването на този потенциал, превръщането му в ресурс и неговото ефективно използване. Всеки сътрудник на училищната организация се явява носител на управленски потенциал, не толкова чрез заеманата определена длъжност в йерархията, отколкото чрез своите знания, умения, креативни способности и иновационни компетентности. Лидерското изкуство не се явява само длъжностно, или само като благоприятно. То едновременно се дава по рождение и се придобива в процеса на съвместната работа с другите хора.

В контекста на предмета на дисертационното изследване, ако искаме управленската технология да не се превърне във формална, рационална бюрокрация, стандартизация и унификация на училищния живот, то чрез самоорганизацията и самоуправлението в училище се създават благоприятни ситуации училищните ръководители и педагогическите специалисти да изявят своя интелектуален потенциал

и да придобият реална технологична компетентност, да се проявят като лидери и да изявят своя лидерски и мениджърски потенциал.

Мярата на съчетаване на управление и самоуправление във всички училищни организации се обуславя от общия стил на поведение на отделните индивиди и техните групи, от индивидуалния стил на ръководство на училищните мениджъри и лидери, от баланса между централизация и децентрализация на управлението на образователната система и конкретната ситуация в училище. В това отношение може да се съгласим с позицията, че ефективността на управление на училищната организация зависи преди всичко от човека, от неговия интелектуален потенциал, мениджърски и лидерски капацитет. Важното е да признаем, че в условията на училищната организация и информационно – комуникационни технологии на управление в системата на образованието, се формира нова социална група педагогически специалисти, които са известни в литературата като „**когниториат**“. Нейната мощ се основава не на рационалната бюрокрация, а на знанията и компетентностите в областта на съвременните технологии; на използването на интелекта в управлението. Когнитарният път в образованието е ключов ресурс за ефективно използване и нарастване на потенциала на човешките ресурси, който стимулира утвърждаването на образователния мениджмънт и лидерство.

В заключение следва да отбележим, че сегашното състояние на доминиращо административно и бюрократично управление на училището все по-малко съответства на потребностите на практиката. Традиционните форми, методи и технологии на управление в значителна степен са изчерпали своите креативни възможности. Изходът от тази ситуация и състояние е в търсенето на пробиви и в утвърждаването на образователния мениджмънт и лидерство в информационно – комуникационните технологии във виртуалната сфера.

### ***Заклучение***

Съвкупният резултат от проведеното дисертационно изследване за приложението на технологичния подход и спецификата на неговата реализация в сферата на управлението на образованието можем да обобщим в следните направления:

- Понятието „технологичен подход“ в управлението на образованието се използва с цел установяване на важни процеси в управленската дейност:
- Осмисляне на нещо, разглеждане на определен аспект, анализ на някакво явление или процес в управлението на образованието;
- Определяне на изходни научни позиции при моделирането и проектирането на управленската практика;
- Овладяване или изменение на свойствата на някаква дейност в сферата на управлението.



Технологичният подход в управлението на образованието ще разбирате в посочените по-горе значения като път за проектиране и прилагане на съвременните технологии за разрешаване на различни управленски и образователни задачи. Основната функция на технологичния подход в управленската дейност се базира на проектирането и прилагането на технологии в образователния мениджмънт.

Стремителното внедряване на нови управленски технологии в системата на училищното образование и неговото управление, позволява да се разкрият редица проблеми и трудности, което говори за сложността на приложението на технологичния подход и възможностите на различните пътища и начини за неговата реализация в практиката на образователния мениджмънт.

Технологично може да се проведе експертиза и да се реализира цялата образователна програма на равнище училищна организация. В този случай се говори за технологизация на учебния процес и самостоятелна образователна дейност; за технология на планиране, мотивация, вземане на решения, организация, контрол, провеждане на консултации, оценка на качеството на управление на образованието и др.

Своеобразието на технологичния подход в управлението на училищната организация се проявява също и в това, че той дава не само описателна и теоретична, но и конструктивно – предписваща сфера на организационния процес. От тази позиция управленската технология, прилагана за ефективно решаване на задачи е неразривно свързана с образователния мениджмънт, представлява своеобразна теоретична задача, преобразувана в предписваща информация за субекта (субектите) за конкретните съдържателно – процесуални действия, които са необходими, за да обезпечат ефекта. В този случай управленската технология се разглежда като научно – обоснован начин за дейност на субекта за получаване на високо качество и постигане на висока ефективност в управленската дейност.

Технологичният подход към изграждането и организацията на управленския процес е ориентиран към определяне на процедури и операции, които в съвкупност представляват възпроизводим набор от действия на участниците в управленския процес по определена логика.

Дълбокият смисъл на прилагането на съвременните технологии в образователната и управленската практика се състои в повишаване на ефективността на изразходваните сили и ресурси за достигане на целите, оптималността на избраните за това методи и средства. Обръщайки се към термина „технология“ в търсене на най-добрия вариант за решаване на управленските задачи, трябва да се знае, че смисловите акценти или потенциалните възможности на управленските задачи могат да бъдат различни.

## ***Основни приноси на дисертационния труд***

### ***Научно – теоретични приноси***

За първи път е разработен комплексен технологичен модел за диагностициране на технологичната компетентност на изследваните училищни директори от област Ларнака и потребността от повишаване на техните технологични умения. Използвана е комплексна статистическа методика за измерване на равнището на компетентност на респондентите по 72 показателя, обособени в 8 групи. Моделът може да изпълнява ролята на доказателствен материал за разработване на обучаващи учебни програми за непрекъсната подготовка и квалификация на училищните ръководители в областта на управленските технологии.

Дисертационният труд разкрива в системен вид съвременните измерения на технологизацията и технологичния подход, както и положителните и слабите страни на проектирането и внедряването на различните управленски технологии за повишаване на ефективността на управленския процес и управленската дейност в системата на училищното образование.

Проведеното емпирично изследване на управленските технологични умения и компетентности на практикуващите училищни ръководители обогатява с нови емпирични факти да използват в практическата си дейност управленските технологии, както и за осъществяване на крос – анализи на изследваната проблематика у нас.

### ***Научно – приложни приноси***

1. Представен е вариант на практически наръчник на училищния ръководител за проектиране и внедряване на управленски технологии в процеса на управление на училищните организации и неговото използване в процеса на обучение и квалификация на педагогическите специалисти и училищните мениджъри;
2. Дисертационният труд съдържа верифицирана и апробирана методика за изследване, анализ и сравнение на технологичните умения и компетентности на управленския и педагогическия персонал в съвременното училище като условие за повишаване на наукоемкостта на управленския процес в училище и за обективизиране на процеса на промяна и реформиране на училищното образование;
3. Дисертационният труд съдържа редица практически насоки и съвременни идеи за утвърждаването на технологичния подход и съвременните информационни технологии на управленската дейност в училище и неговото организационно развитие в съвременен ракурс.

### ***Публикации по темата на дисертационния труд***

1. Софоклис, А., И. Софокли, Педагогическият съветник – с позиция на директор първо ниво: Една нова институция и професия в кипърското училище – вж. сборник „Лаборатория за наука“, 2015: с материали от докторантски и студентски научни сесии, Благоевград, УИ „Неофит Рилски“, 2015, стр. 264 – 276;
2. Софоклис, А. Педагогическият съветник – статут, роли и функции в кипърското училище – вж. сборник „Педагогическият съветник в съвременното българско училище“, Благоевград, УИ „Н. Рилски“, 2015, стр. 227 – 241;
3. Софоклис А., Училищната организационна култура и управленските способности на директора, сп. „Образователна промяна“, бр. 22, 2016 г., гр. Никозия (на гръцки език)