

ТЕОРЕТИЧЕН ПРОЧИТ НА ИНТЕГРИРАНИ МЕНИДЖЪРСКИ ПРИНЦИПИ И КОНЦЕПЦИИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ОБРАЗОВАНИЕТО

Лора С. Атанасова

Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“

***Резюме:** Настоящата статия разглежда мениджмънта като комплексна и адаптивна концепция, обхващаща основни теоретични аспекти на управлението в организационни структури. Поставя се акцент върху образователния мениджмънт, изискващ интегрирано и системно управление за постигане на високи стандарти в обучението. Извеждат се формулирани дефиниции в контекста на основите на мениджмънта и управлението на образованието. Познаването и прилагането на управленските функции играе ключова роля за ефективността на учебния процес и развитието на институциите. Класическите управленски функции подчертават взаимовръзката между ресурсите, решенията и човешкия фактор, като се установява засилващата роля на координирането и мотивирането на персонала за успешното постигане на организационните цели. Статията подчертава интегриращата роля на мениджмънта чрез обединяване на действия и стратегии ориентирани в посока развитие на организационната култура и устойчивост в динамична икономическа среда. Образователният мениджмънт представлява сложен и динамичен процес, интегриращ елементи от изкуството, социалните науки и различни дисциплини, с цел постигане на ефективност и социални ползи в управлението на образованието. Насочен към конкретни цели и следващ определени принципи, изисква групово работно, отразява необходимостта от колективна ангажираност и отговорност в контекста на социалните отношения и взаимодействия в образователна среда.*

***Ключови думи:** мениджмънт, управление, функции, образователен мениджмънт*

THEORETICAL READING OF INTEGRATED MANAGEMENT PRINCIPLES AND CONCEPTS IN EDUCATIONAL MANAGEMENT

Lora S. Atanasova

Plovdiv University "Paisii Hilendarski"

***Abstract:** This article examines management as a complex and adaptive concept, encompassing basic theoretical aspects of management in organizational structures. Emphasis is placed on educational management, which requires integrated and systematic management to achieve high standards in education. Formulated definitions are derived in the context of the foundations of management and education management. Knowledge and application of management functions play a key role in the effectiveness of the educational process and the development of institutions.*

Classical management functions emphasize the interrelationship between resources, decisions and the human factor, establishing the enhancing role of coordinating and motivating personnel for the

s
u
c
c
e
s
s
f
u
l

Keywords: *management, governance, functions, educational management*

a **Увод:**

c На образователният мениджмънт е комплексен процес и изисква отговорно управление на ресурсите и стратегическо планиране на различни нива. На макро ниво, той е подчинен на националните интереси и цели, което осигурява синхронизация между образователната политика и държавните приоритети. Тази връзка е особено важна, тъй като определя рамката, в която функционират регионалните и местните органи на управление на образованието.

m На мезо ниво, управлението на образованието играе важна роля за свързването на националните образователни политики с реалността на местните общности. Регионалните и местни институции не само адаптират и интегрират тези политики, но и вземат предвид специфичните социални, икономически и културни условия, които влияят на образованието в техните територии. Местните органи на управление са запознати с потребностите и предизвикателствата пред общността. Те идентифицират специфични проблеми, като например ниски нива на успеваемост, недостиг на квалифицирани преподаватели или необходимост от допълнителни ресурси материали.

r На микро ниво, училищната организация представлява основната единица на образователния мениджмънт, където ръководството, най-често осъществявано от директора, играе централна роля. Директорът формулира и изпълнява стратегии, които са в съответствие с целите на институцията, но също така отразява и потребностите на учениците, учителите и се съобразява с родителската общност. Тази роля изисква наличие на специфични управленски умения, съдействащи за добра комуникация и координация при взаимодействие с различни заинтересовани страни.

t
i **Същност и съдържание на мениджмънта:**

n В научната литература се наблюдават разногласия относно дефинирането на управлението. Редица концептуални въпроси са адресирани към използваната терминология, съдържанието, теоретичната или практико-приложната дейност, и с „начина на възприемане на управлението – като процес, функция или специфична дейност.“ (Нейкова, Р., 2007, с. 22 - 24). Мениджмънта представлява компилация от управление и ръководство, но с обособени различия. „Управлението е въздействието върху системата

a
l
s

.
The article emphasizes the integrative role of management by unifying actions and strategies oriented towards the development of organizational culture and sustainability in a dynamic

(организацията), за постигане на определени цели. Ръководството е въздействието върху човешките ресурси...“ (Василев, Чорбаджийки и Белъова, 2017, с.9).

Малко по-рано друг български учен, Михаил Петров (2001), концептуализира управлението като сложен „информационен процес“, който се изразява в цикли на вземане на решения и изпълнение на основни функции. Той акцентира на управлението като дейност, осъществявана от индивидуални управители и ръководители, с цел преобразуване на идеи в обществено полезни резултати. Според него, управлението не е само механичен акт, а динамичен „...и нелек процес на преобразуване на идеи“, в който основната цел е постигането на организационни цели чрез координация и взаимодействие с други хора. Петров подчертава, че същността на управлението се състои в целенасоченото въздействие, което предполага активно участие на ръководителя в процеса на управление и реализация на стратегическите намерения на организацията. Тази концепция поставя акцент върху значението на човешкия фактор и взаимодействието в управленските практики (Петров, М., 2001, с.21).

Мениджмънтът, като специфична категория на стопанското управление, представлява резултат от историческата еволюция на управленските практики, започваща в края на XIX век. В контекста на пазарната икономика, той променя традиционната роля на индивидите в организационните структури, акцентиравайки на вътрешната организация на дейностите. Основната му цел е ефективното и ефикасно управление на ресурсите, което се постига чрез систематично и съзнателно въздействие върху организационните процеси.

Мениджмънтът се фокусира върху стратегиите за оптимизиране на условията на труд и подобряване на взаимоотношенията с работниците, като реализира дейности, насочени към постигане на конкретни организационни цели. Чрез него се трансформират управленските практики, отговаряйки на динамиката на съвременната икономическа среда. Тази адаптивност е ключова за успешното функциониране на организациите в условия на постоянно променящи се икономически реалности.

Според Роман Исаев (2010) мениджмънта е „...набор от теория и практика за управление на целенасочена професионална човешка дейност“ (Исаев, Р., 2010, с.15). Друг българският учен, Светослав Ставрев (1999, 2007), представя интересна перспектива относно понятието мениджмънт и неговите синонимни отношения с термина управление. Според него, мениджмънтът не е просто набор от практики и техники, а цялостна концепция, която обхваща теоретични и практични аспекти на управлението. Авторът подкрепя твърдението, че двете понятия са идентични, тъй като управлението е българският превод на английския термин „management“. Авторът се разграничава „от усилията на някои колеги да отделят и обособят мениджмънта от управлението“ (Ставрев, Св., 1999, с.6)“. Изследванията му *Основи на управлението* и *Кризата на публичния мениджмънт* служат като основа за аргументацията му и подчертават важността на разбирането на тези концепции в контекста на публичния сектор и управленските практики. Важно е да се отбележи, че в различни контексти може да се използват различни термини, но основната идея остава същата – целта е ефективно и ефикасно ръководене на организации, ресурси и процеси.

Петър Балкански (2001) подкрепя становището на Ставрев и счита, че „...понятията мениджмънт и управление, теория на управлението теория на мениджмънта са синоними.“

(Балкански., П., 2001, с.82). Идентифицирането на термините като синоними спомага за преодоляване на понякога объркващите различия в терминологията и позволява по-добро разбиране на управленските практики и теории. Тази концепция е особено важна в контекста на развитието на управленската наука и практиката, където яснотата на терминологията може да допринесе за по-добра комуникация и взаимодействие между специалистите в областта.

Със сигурност може да се каже, че мениджмънта е динамичен и приспособим процес, който играе ключова роля в развитието на организационната култура и постигането на стратегическите цели. Ваня Георгиева и Светлана Николаева (2001) акцентират на уникалността на мениджмънта и неговата цел да оптимизира вътрешните процеси в организацията. Авторите извеждат мениджмънта като вид управление, което „притежава всички съществени характеристики на управлението, но едновременно с това се различава и от всяка друга форма на управление...той преди всичко се грижи за усъвършенстване на дейността вътре в организацията“ (Георгиева, В. Николаева, Св., 2001, с. 19). Това означава, че мениджмънтът не е просто механизъм за управление, а активен процес на подобряване и адаптиране на организационните практики, който е от съществено значение за успешното функциониране на всяка институция.

Според Юлиан Младенов и Венелин Терзиев (2011) „Управлението (мениджмънтът) е въздействие на едно лице или група лица (мениджъри) върху други лица за извършване на действия, съответни на поставените цели, при което отговорност за резултатност на действията носят мениджърите“ (Младенов, Ю., Терзиев, В., 2011, с.14). Ангел Ангелов (2009) акцентира на ключовите елементи, които са необходими за успешното управление: субект, обект и цел. Тези компоненти формират основата на управленския процес, който се характеризира с определени стъпки и взаимодействия. Субектът, който е носител на управленската дейност, приема задачи и отговаря за тяхното изпълнение. Процесът започва с класификация на информацията, което позволява на субекта да анализира текущата ситуация и да идентифицира възможностите и предизвикателствата. Взимането на решения е следващата стъпка, при която субектът формулира стратегии за постигане на целите.

Процесът на управление действително включва различни времеви хоризонти, всеки от които е свързан с различни аспекти на планирането и вземането на решения. Според автори като Ангелов, А., 2009; Радев, Пл., 2008; Серафимова, Д., 2007; Станчева, А., 2003, мениджмънта бива три основни вида:

➤ *Оперативен (краткосрочен)*: Този времеви хоризонт обхваща периоди от време, които обикновено са кратки, като сезон или месец. Основната цел на оперативното управление е да се осигури ефективна и безпроблемна работа на ежедневните операции. То включва планиране на ресурси, управление на персонала и контрол на производствените процеси.

➤ *Тактически (средносрочен)*: Тактическото управление обхваща периоди от време около една година. То е свързано с по-дългосрочни цели в рамките на оперативните дейности и включва вземане на решения относно разширяване на производството, подобряване на услугите и адаптиране на маркетингови стратегии. Тактическите решения обикновено са насочени към постигане на специфични цели, които подпомагат дългосрочната стратегия на организацията.

➤ *Стратегически*: Стратегическото управление обхваща периоди от време от няколко години напред. То включва дългосрочно планиране и формулиране на визия и мисия на организацията, определяне на ключови цели и разработване на стратегии за тяхното постигане. Стратегическите решения са критични, тъй като те определят посоката на развитие на организацията и нейното конкурентно предимство на пазара. (Ангелов, А., 2009; Радев, Пл., 2008; Серафимова, Д., 2007; Станчева, А., 2003).

Пламен Радев (2008) представя систематизация на мениджмънта, която е структурирана в зависимост от времевите хоризонти, нивата на управление и функционалните области. Както вече беше споменато според времетраенето мениджмънтът се дели на оперативен, тактически и стратегически, като всеки от тези типове отразява различна продължителност на управленските усилия. Оперативният мениджмънт се фокусира върху текущите дейности и краткосрочни цели, докато тактическият обхваща средносрочни планове за една година, а стратегическият се занимава с дългосрочни визии и цели за периоди от 4 до 5 години.

Нивата на управление са разграничени на „висш, среден, низов“ (Радев, Пл., 2008, с. стратегическите решения и общата визия на организацията. Средният мениджмънт изпълнява роля на посредник между висшето ръководство и низовите мениджъри, като управлява конкретни звена или отдели. Низовият мениджмънт е ангажиран с ежедневно управление на оперативната дейност и е в пряк контакт с служителите.

На функционално ниво мениджмънтът се подразделя на разнообразни области, включващи иновации, персонал, финанси, администрация, производство, информация и качество. Тази класификация подчертава многопластовата природа на мениджмънта и необходимостта от специализация в различни области за постигане на ефективност и успех в организационната среда. Такич образом, обобщението на Радев предоставя основа за по-дълбочинно изследване на мениджмънт практиките и техните взаимовръзки в контекста на съвременните организации

Функции на мениджмънта

Потребността от определяне на основни показатели и дейности, които да са общовалидни за отделните организации налага извеждането на конкретни функции на мениджмънта. Станчева (2003) посочва четири основни функции на управление, които се „изпълняват последователно във времето: планиране – организиране – ръководство и контрол“ (Станчева, А., 2003, с.13).

Румяна Нейкова (2007) класифицира управленските функции като ги разделя на „основни (базови) и специфични (частни)“ (Нейкова, Р., 2007, с.57). Авторът анализира изследванията на множество автори, и установява, че видни теоретици от областта на научния мениджмънт предлагат различни концепции, които разясняват същността на управленския процес: Анри Файол идентифицира пет основни функции: *планиране, организиране, ръководене, координиране и контрол*; А. Глюк разширява списъка с допълнителни аспекти, включващи *планиране, организиране, ръководене, съгласуване, отчетност, информация, финансиране и контрол*; ➤ Бержерон предлага по-обобщена версия с акцент на *планиране, организиране, ръководене и контрол* (Нейкова, Р., 2007, с.59).

Съществуващите елементи на управлението, според проф. Петър Балкански (2001), са ресурсите, функциите и решенията. „Ресурсите са хората, суровините, методите, технологиите, финансирането, информацията, нормите и ценностите; а функциите са: планиране, прогнозиране, целеполагане, вземане на решения, организиране; координиране, мотивиране, ръководене, контролиране, анализиране, информиране и комуникация“ (Балански, П., 2001, с. 123). Веселин Савов (1996) посочва пет основни функции: „планиране, организиране, координиране, мотивиране и контрол“, като добавената функция „мотивиране“ е „задължителна съставна част на управлението, чиито обект са хората“ (Савов, В., 1996, с.47). Според Майкъл Армстронг (1993) „Управлението е процес на планиране, организиране, мотивиране и контрол, необходими за формулирането и достигането на целите на организацията“ (Армстронг, 1993, с.16-17). Подкрепа на твърдението намира в научните трудове на Десислава Серафимова (2007).

В управлението на организации се наблюдава необходимост от систематично определяне на основни функции и показатели, които да служат като основа за ефективно функциониране. Основните функции на управлението могат да бъдат категоризирани в различни структури, които отразяват отделни аспекти на процеса. Класическите концепции за управленските функции обикновено включват етапи като планиране, организиране, ръководство и контрол. Те са взаимосвързани и последователни, като всеки от тях играе важна роля за постигането на организационните цели. Други автори добавят допълнителни функции, като координиране и мотивиране, които подчертават значението на човешкия фактор и взаимодействието между различните елементи на управлението.

Разнообразието в класификациите на управленските функции отразява сложността и динамиката на управленския процес, като акцентира на важността на ресурсите, решенията и взаимоотношенията между тях. Ресурсите, включващи хора, технологии и информация, са основополагащи за успешното реализиране на управленските функции. Мотивирането на персонала е ключов аспект, който влияе на ефективността на управлението и на цялостното представяне на организацията.

Образователен мениджмънт:

Образователният мениджмънт представлява сложен процес, който функционира на различни равнища – макро, мезо и микро. На макро ниво, държавното управление на образованието е подчинено на националните интереси и цели, а контролът се осъществява от изпълнителната власт. На мезо равнище, управлението се осъществява от регионални и местни органи, които адаптират политиките на централната власт към специфичните нужди на териториите. На микро равнище, училищната организация е предмет на еднолична власт, най-често упражнявана от директора или ръководния екип, който формулира и изпълнява конкретни стратегии за управление на образователния процес.

Като се вземат предвид различията в управленските модели, установяването на единна дефиниция на образователния мениджмънт остава предизвикателство. Според проф. д-р Джаянта Мете и Арнаб Чоудхури (Jayanta Mete & Arnab Chowdhury, 2020), образователният мениджмънт се явява практическа дейност, насочена към осигуряване на ефективността на образователната система в контекста на целите на съответната институция. Важно е да се

отбележи, че образователният мениджмънт не функционира изолирано, а е свързан с редица социални науки, което подчертава необходимостта от мултидисциплинарен подход.

Сабудж Ахмед (Sabuj Ahmed, 2022), допълва анализа на образователния мениджмънт, като извежда следните специфики:

- *„Управлението на образованието е универсален процес.“;*
- *Образователният мениджмънт е изкуство;*
- *Образователният мениджмънт е социална наука;*
- *Образователният мениджмънт е професия;*
- *Образователният мениджмънт е мултидисциплинарен предмет;*
- *Образователният мениджмънт е динамичен процес. Търпи динамични промени и постоянно се развива;*
- *Образователният мениджмънт е ориентиран към целта ;*
- *Управлението на образованието е групова дейност;*
- *Управлението на образованието е социален процес: Това е социален процес, тъй като придава по-голямо значение на социалните ползи и отговорности“ (Ahmed, S., 2022, p. 3 - 4).*

Авторът изтъква, че образователният мениджмънт е универсален процес, който обхваща различни аспекти на управление в контекста на образованието. Той акцентира на важността на личностните качества на мениджъра, които включват съчувствие, търпение и добри комуникационни умения. Това подчертава, че успешното управление в образователната сфера не се основава само на теоретични знания, но изисква и значителна социална компетентност. Сабудж Ахмед (2022) определя образователния мениджмънт като динамичен и целенасочен процес, като управлението е насочено към постигането на предварително зададени цели, а ефективността на всяка функция зависи от способността да се планират и реализират действия в съответствие с визията на организацията. Управлението на образованието е групова дейност, при която всички участници в образователния процес трябва да бъдат запознати с мисията и целите на институцията, за да могат да работят съвместно в постигането им.

Ученият Траян Гоцевски (*Трајан Гоцевски*), в своя труд *Образователен мениджмънт* образованието, подчертавайки трансформациите, настъпили в икономическата система и техните последици за различни области на обществения живот. Авторът акцентира на факта, че в контекста на пазарната икономика образователната система се нуждае от ефективен образователен мениджмънт, който не само да бъде внедрен, но и да функционира оптимално.

Гоцевски (2004) анализира промените в обществото, които изискват нов подход към управлението на образователните институции. В условията на динамична икономическа среда, традиционните методи на управление не са достатъчни, а необходимостта от иновации и адаптация е от съществено значение. Той подчертава, че успешният мениджмънт

в образованието е ключов фактор за постигане на високи стандарти в обучението и възпитанието на младите поколения.

В контекста на глобализацията и технологичния напредък, Гоцевски акцентира на важноста на стратегическото планиране и управленските решения, които да отговарят на изискванията на съвременния пазар. Той предлага, че образователните институции трябва да развиват управленски капацитети, които да им позволят да реагират бързо на промените в средата и да прилагат иновации, които да подобрят качеството на образованието.

В заключение, необходимостта от съвременен мениджмънт в образованието е не само неизменна, но и критична за успешното функциониране на образователните институции в условията на съвременната икономика. Гоцевски предоставя важни насоки за развитието на образователния мениджмънт, подчертавайки, че единственият начин за напредък е чрез интегриране на нови управленски практики и подходи.

Българските учени Ваня Георгиева и Светлана Николаева (2001) извеждат значимостта на организационното поведение в системата на образованието на преден план, подчертавайки значението на планирането, направляването, мотивирането, координирането и контролирането на усилията на хората в образователната институция. Според авторите, образователният мениджмънт се състои от взаимодействия и въздействия между различни управленски звена, които целят постигането на предварително определени цели в образованието. Георгиева и Николаева допълват, че образователният мениджмънт може да се възприема и като система от знания, които помагат за ефективното управление на образователните цели. Тази гледна точка подчертава значението на професионалната подготовка и знанията на управителите в образователната система (Георгиева, В., Николаева, Св., 2001, с.25).

Образователният мениджмънт представлява област, в която се интегрират елементи от традиционния мениджмънт и специфичните потребности на образователната система. Вяра Гюрова (2013) определя образователния мениджмънт като „вид мениджмънт, практикуван в сферата на образованието“ (Гюрова, В., 2013, с. 29). В анализа на автора се открояват ключови принципи, които служат за основа на ефективната организация и управление в сферата на образованието. Българският учен разширява обхвата на определението, като акцентира на практическите аспекти на образователния мениджмънт. Тя посочва, че той включва управлението не само на образователната система като цяло, но и на конкретни образователни институции, както и на услугите за образование, които се предоставят на различни целеви групи – деца и възрастни. Гюрова (2013) представя „мениджмънтът на образованието (или образователният мениджмънт) като теория и практика ще обхваща мениджмънта на образователната система, на образователните институции и услуги за образование на деца и възрастни учащи“ (Гюрова, В., 2013, с.29). Това разширение на понятието подчертава важноста на контекста и спецификата на управленските действия, които могат да варират в зависимост от типа на образователната институция и на потребностите на обучаемите.

Вяра Гюрова (2013) представя няколко принципа в образователния мениджмънт като първоначалната отправна точка е свързана с въвеждането на система за мониторинг и контрол на качеството на образователните услуги, е от съществено значение за осигуряване на високи стандарти в обучението. Според Гюрова, свързването на заплащането на труда на

преподавателите с качеството на предоставяните услуги е важен аспект, който стимулира професионализма и ангажимента на учителите. Този подход е в съответствие с принципите на научния мениджмънт на Ф. Тейлър, който акцентира на важността на ефективността и производителността в работната среда.

Вторият принцип, който акцентира на подбора и наемането на преподавателски състав, акцентира на необходимостта от систематичен и целенасочен процес на подбор, основан на ясно дефинирани критерии за качество. Гюрова подчертава, че квалификацията на преподавателите трябва да бъде осигурена чрез обучение, което не нарушава тяхната работа, което е от решаващо значение за поддържане на мотивацията и професионалното развитие на кадрите.

Третата отправна точка, свързана с непрекъснатото образование и квалификация на персонала, отразява необходимостта от постоянен растеж и адаптация на педагогическия състав към променящите се изисквания на образователната система. Този принцип подчертава важността на lifelong learning (непрекъснато учене) не само за учителите, но и за ръководството, което е отговорно за стратегическото управление на образователните институции.

Не на последно място, принципът за поддържане на перманентна обратна връзка е ключов за адаптацията и подобрието на организационните дейности. Според Гюрова, установяването на системи за обратна връзка е необходимо за идентифициране на проблеми и за оптимизиране на предоставяните образователни услуги. Този подход е изключително важен за създаването на динамична и отзивчива образователна среда, която отговаря на нуждите на учениците и обществото като цяло.

Образователният мениджмънт представлява важна и комплексна област на изследване, която съчетава „теория и практика в управлението на образованието“ (Балкански, 2007, с. мениджмънт като „теория на управлението на образованието“, подчертавайки, че той не само анализира, но и предлага теоретични рамки за ефективното управление на образователните процеси и структури. Тази дефиниция акцентира на научния характер на областта и на необходимостта от систематичен подход към управленските практики в образованието.

В *Мениджмънт на училището като организация* Пламен Радев представя анализ на типологията на моделите на образователен мениджмънт, включваща различни автори, сред които Guthbert, Bush и Mogran. Радев подчертава, че тези автори не правят ясно разграничение между мениджмънта на образованието и мениджмънта на училището. Това неразграничаване води до редица неразбирателства и погрешни обобщения в теорията и практиката на образователния мениджмънт. Авторът акцентира на необходимостта от диференцирано разглеждане на тези две области, за да се избегнат концептуални заблуди и да се подобри разбирането на динамиката в образователните институции (Радев, Пл., Александрова, Ал., 2015).

Заклучение:

Мениджмънтът представлява концепция, която е обект на интензивно изследване и дебати в научната литература. Той обединява разнообразие от теоретични и практични аспекти, свързани с управлението на ресурси и процеси в организационни структури. Анализът на различните подходи и определения подчертава динамичността на мениджмънта, който адаптира своите практики спрямо променящата се икономическа среда и социални реалности. Важността на термина „мениджмънт“ не се ограничава единствено до управленските техники, а обхваща и стратегическото планиране, оперативното управление и взаимодействието между различни управленски нива.

Образователният мениджмънт илюстрира необходимостта от интегрирано и системно управление на образователните институции, което е критично за осигуряване на високи стандарти в обучението. Той изисква не само теоретични знания, но и развиване на социални умения и компетенции, които позволяват ефективно взаимодействие с всички участници в образователния процес. В контекста на глобализацията и технологичния напредък, успешният образователен мениджмънт се явява ключов фактор за адаптация и внедряването на иновативни елементи в образователната сфера.

Литература:

Армстронг, М. (1993б). *Преуспяващият мениджър*. Бургас: Делфин Прес.

Ангелов, А. (2009). *Основи на управлението*. София: ТониТ.

Балкански, П. (2001). *Училищен мениджмънт. Теория. Книга първа*. София: . ИК „Ласка“,

Балкански, П. (2007). Педагогиката и образователният мениджмънт – общото и особеното. В: Педагогическото образование в България. Състояние и тенденции. Благоевград: УИ „Неофит Рилски“, с. 43-52.

Василев, В., Чорбаджийски, О., Бельовска, Цв. (2017). *Мениджмънт и управленски технологии*. София.

Гоцевски, Т. (2004). *Образователен мениджмънт*. Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, превод – Милан Попов и Блага Милева-Попова, ISBN 954-07-2066-4, София

Георгиева, В., Николаева, Св. (2001). *Образователен мениджмънт: Организация и управление на образователни дейности, институции и проекти*. София: АСКОНИ.

Гюрова, В. (2013). *Образователен мениджмънт*. Габрово: ЕКС-ПРЕС.

Исаев Р. А. (2010). *Основы менеджмента: Учебник*/Р. А. Исаев. — М.: Издательско&торговая корпорация «Дашков и К°», с.264.

Младенов, Ю., В. Терзиев. (2011). *Основи на управлението*. Русе, , стр. 192, ISBN 978-954-8952-58-3

Нейкова, Р. (2007). *Основи на управлението*. Габрово: Екс-прес.

Петров, М. (2001). *Училищното управление*. София.

Радев, Пл. (2008). *Основи на вътрешния училищен мениджмънт*. Пловдив: УИ „Паисий Хилендарски“.

Радев, Пл., Александрова, Ал. (2015). *Мениджмънт на училището като организация*. София: Изкуства.

Савов, В. (1996). *Основи на управлението*. София: УИ "Стопанство".

Серафимова, Д. (2007). *Основи на управлението*. Варна: СТЕНО.

Ставрев, Св.(1999). *Основи на управлението*. Самоков: Ортомедикс 94 ЕООД.

Станчева, А. (2003). *Основи на управлението*. Варна: СТЕНО.

Ahmed, Sabuj. (2022, June). Nature, Scope, and Objectives of Education Management.

Ж

В

Р

Mete, J., A. Chowdhury. (2020). *Educational management, Administration and Leadership*. N. B.

PUBLICATIONS Ghaziabad -201102. (India). ISBN: 978-93-89234-76-3

Г

С

К

Б

А

К

Р

И

З

Д

И

Н

А

,

п

У

Т

Д

И

И

Н

И

В

Т

М

Е

HYPERLINK

https://www.researchgate.net/publication/361328260_Nature_Scope_and_Objectives_of_Edu

Е

Ж

М

Р

Н

О

Т

С

Ф

И

Я

а

б