

---

# НЕФИНАНСОВИ ФАКТОРИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА ДИРЕКТОР – УЧИТЕЛИ

---

**Александър Ф. Филипов<sup>1</sup>**  
*E-mail: <sup>1</sup>al\_filipov@abv.bg*

**Резюме:** Настоящата статия разглежда основните психологически закономерности на общуването като междуличностно взаимодействие и личните качества на директора и учителя като компоненти на психологическия климат, явяващи се среда за нефинансово стимулиране на трудовата изява в училището като разпоредител с бюджет. Педагогическото общуване се възприема като професионална комуникация и поведенчески аспекти на взаимоотношенията между училищния директор и педагогическите специалисти, както и между самите тях като членове на педагогическия колектив. За целта са изяснени понятията и спецификата на педагогическата етика, толерантността и общуването в училище като нефинансови фактори при управление на взаимоотношенията директор – учители. Определени са техните характеристики и пътят за постигане на етическа цел. Специален акцент е поставен върху компетентността на училищния директор – лидер и мениджър – и ефективното взаимодействие с всички педагогически специалисти (зам.-директори; учители в начален, прогимназиален и гимназиален етап; възпитатели; педагогически съветници; ресурсни учители; психолози).

**Ключови думи:** педагогическа етика, педагогическо общуване, директор, психологически климат, нефинансово мотивиране.

Тази статия се **цитира**, както следва: **Филипов, А. (2021).** Нефинансови фактори при управление на взаимоотношенията директор – учители. Народностопански архив, (2), с. 59-72.

**URL:** [www2.uni-svishtov.bg/NSArhiv](http://www2.uni-svishtov.bg/NSArhiv)

**JEL:** I 29.

\* \* \*

## I. Въведение

Днес, в годините на демокрация и членство в ЕС в ракурса на дутвърждаващото се формално и неформално лидерство в процеса на управлението на училището, едва ли някой се съмнява, че директорът може и следва да налага едноличната си воля над членовете на педагогическия колектив. В парадигмата личност се заражда феноменът лидерство, което принципно може да се разглежда както като процес, така и като качествена категория. Този процес следва да включва ненасилственото влияние във взаимоотношенията на директора към членовете на колектива за насочване и координиране на техните усилия при постигането на общата кауза. Като качество лидерството се определя в съвкупност от лични реквизити, черти на характера, предикатите на идентичността, притежавани от директора и всеки един член на педагогическия колектив. Лидерството е съпоставимо със степента на взаимоотношенията в колектива. На тази основа за **обект** на статията се определя училището, като част от публичния сектор на икономиката, а за негов **предмет**, респ. нефинансовите фактори при управление на взаимоотношенията директор – учители, базирани върху единството на толерантност, етика и общуване. **Целта** е да се докаже, че именно тези нефинансови фактори са в основата на мотивацията на всички в колектива за постигане на по-високи образователни резултати и по-висок авторитет сред обществото.

Ето защо ние защитаваме **хипотезата**, че в рамките на управлението на училището се прилагат нефинансови фактори по линията на взаимоотношения директор – учители, които се явяват неделима част от административната система на управление и се изразяват в педагогическа етика, педагогическо общуване и толерантност. Огромно значение на взаимоотношенията в педагогическите колективи играе педагогическата етика, общуването и толерантността. Това са класически нефинансови категории, които обаче имат изключително влияние върху постигането на по-добри финансово-бюджетни показатели за училището като разпоредител с бюджет по смисъла на Закона за публичните финанси.

За целите на изследването трите основни нефинансови фактори се възприемат, както следва:

**Първо. Педагогическата етика** е една от новите интегративни науки с подчертана насоченост към учебно-образователната и възпитателна дейност, към процесите, характеризиращи образованието, и към проблемите на реалната педагогическа дейност. Тя е съвкупност от

теоретични и практически науки, изучаващи възпитанието, обучението и образованието.

**Второ. Педагогическото общуване** е иновация и като такава се явява нов отрасъл на научното знание на границата на социалната психология и хуманистичната педагогика. То е вид социално общуване, което носи характерните черти на професионалната култура и целенасочената педагогическа дейност.

**Трето. Толерантността** представлява ценностно отношение на човек към хората, изразяващо се в признаване, приемане и разбиране на хора от различни култури и проява на търпимост към чуждо мнение, вярвания, поведение, желания, интереси и цели. Или приемане на другите такива, каквито са.

## **II. Педагогически закономерности на общуването като междуличностно взаимодействие при управлението на училището**

Работата в училището е сложна, трудна и изключително отговорна. Демографския срив и кризата са толкова остри, че ежедневно изправят директора и целия педагогически колектив пред сложни ситуации и трудни решения. Поради това и тяхната отговорност нараства все повече. Демократичните общества са създали и усъвършенствали своите институции в един продължителен период. При тях се търсят и се намират правилни решения на трудни обществени проблеми, като са изработили рационални механизми за постигане на цели, които на пръв поглед изглеждат трудно съвместими. Демокрацията е важна, но и трудна за постигане ценност. Тя зачита индивидуалните права и свободи и в това е нейното богатство и нейната привлекателност. Тя предполага и защитава плурализма на мненията и възгледите на отделните хора, дали те са педагози или не.

Добрият директор е лидер, добър организатор, възпитател и педагог не само по отношение на учениците, но и по отношение на учителите. От изключително значение е педагогическата етика на училищния директор. Професията на учителя се отличава съществено от другите професии и резултатите зависят в голяма степен от субективните качества на личността на учителя и директора, от тяхната педагогическа и професионална етика. В педагогическия морал има изисквания да се пази авторитетът на учителя като най-важно условие за успешната работа на училището. Такава е спецификата на педагогическия труд. Тук доминиращо значение има дори само един-единствен

принцип на педагогическия морал – принципът на педагогическия хуманизъм, защото той ”регулира отношенията в колектива” и е задължителен за всеки учител и директор.

Трябва да подчертаем, че придобитите образователно-квалификационните степени (бакалавър или магистър) и професионално квалификационните степени, макар и да се явяват като основа за правилно поведение, не са достатъчни. В учебно-образователния процес по-важно е не само и не толкова информацията на действителността, за фактите и явленията, а преди всичко познание и отношение на всички педагогически специалисти към съществуващите взаимоотношения, в които са въплътени общуването и толерантността. Никак не е лесно да се превърнат моралните човешки качества в убеждения за позитивна училищна среда и спокоен психологически климат. И в това отношение ролята на училищния директор в качеството му на управленец и работодател е почти неограничена, неизчерпаема и без равностоен еквивалент.

Всеки реален факт на междуличностното общуване в училище, свързан с учебно-образователния процес, е уникален и неповторим. Това е ежедневен емпирично наблюдаван процес. Разрешаването на всеки един проблем, възникнал в педагогическото общуване, по същество е решаване на нестандартен социално-психологически казус.

### **III. Личните качества на директора и учителя като компоненти на психологическия климат**

Не е мислима и възможна никаква педагогическа дейност на училищния директор, ако той не се ползва с висок авторитет пред зам.-директорите, учителите, възпитателите, педагогическия съветник, ресурсния учител и психолога. Авторитетът е неговият морален статус в колектива, това е форма на дисциплина, с помощта на която директорът регулира поведението на педагогическите специалисти, оказва въздействие върху тяхното поведение и убеждение.

В училищната практика има директори със слаби административни способности, липсват им организационни умения и навици и като преподаватели са посредствени. Всичко това определя и педагогическите взаимоотношения в колектива. Такива директори нямат авторитет в училището и конфликтите са неизбежни. И резултатите от работата им не могат да бъдат добри. Проблемите на педагогическата етика въобще и етиката на училищния директор в частност са актуални, злободневни, вълнуващи и с огромен практически резонанс. Сложните проблеми и

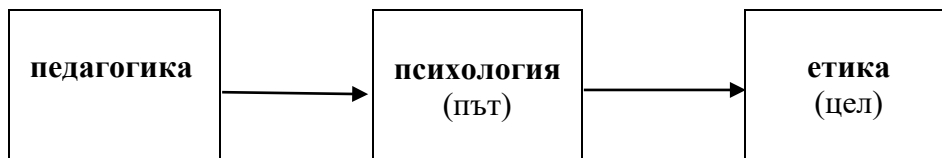
връзки между педагогиката и етиката изискват специално внимание и специфичен анализ, което наложи тяхното систематизиране и обособяване в относително самостоятелна научна област. Като наука за педагогическия морал, педагогическата етика разработва теоретическите и теоретико-приложните проблеми на морала на педагога–неговата нравствена дейност, нравствените основи на взаимоотношенията му в педагогическия процес, ценностната му ориентация и т.н. Това е наука, която изучава именно обучението, образованието и възпитанието на подрастващите.

Педагогиката е социална наука, самостоятелна наука и наука, която се изгражда от много други. В своя *”Речник по педагогика”* Вилхелм Хелман (Helman, W., 1967) посочва, че *”педагог”* означавало в Древна Гърция *”спътник или надзирател на дете от знатно семейство”*. Днес тази дума означава *„възпитател, учител, специалист по училищно дело”* (Петров, П., 1991). Педагогиката предоставя възможността на подрастващите да се научат на етикет, знания и въобще за нещата от живота. Целите на педагогиката до голяма степен съвпадат с целите на етиката и морала. Педагогиката днес е един целенасочен и организиран процес, който възниква, за да задоволи потребностите на хората да научават повече и повече за света, който ги заобикаля. Тя разработва най-разнообразни методи, които подпомагат и стимулират хората да се развиват и усъвършенстват, да се превръщат в личности, допринасящи за благото както на себе си, така и на обществото като едно цяло.

Педагогиката може да има много различни форми на проявление, тъй като тя не е само в училището като институция, тя е вкъщи, на работата, дори на улицата. Обектът на педагогиката може да бъде както детето, така и възрастните хора. Педагогиката е наука, която изучава закономерностите на механизмите и технологиите на обучението, образованието и възпитанието като общественозначими и нужни процеси. Тази наука дава възможността на хората да работят и съществуват в дадена среда и общество, да избягват трудностите при взаимодействието си с други хора. В тази си задача педагогиката прилича на етиката, защото педагогът не само преподава за света, той учи как да се живее в него, как да се взаимодейства с другите хора, как да се оцелява.

Взимайки предвид именно тази прилика на педагогиката и етиката, би трябвало да споменем и професионалната етика, която като наука очертава нормите на поведение на работното място: учителска стая, класна стая, кабинети, спортна площадка, физкултурен салон и др. Не без значение за всеки педагогически специалист, независимо от ОКС и заеманата длъжност по трудов договор, е неговият професионален и социален статус, неговите задължения. От изнесеното дотук може да се

направи извод, че педагогическата етика разширява обхвата си до такава степен, че като че ли се "разтваря" в учебно-образователния и възпитателен процес и обхваща цялата педагогическа наука.



*Фигура 1. Път за достигане на етическа цел*

От направените аналитични разсъждения се достигна до схващането, че предмет на педагогическата етика е педагогическият морал и е необходимо да се разглежда по-подробно неговата същност. Той е отражение на нравствената практика и нравствените отношения, които преминават през всички страни на педагогическата дейност.

Педагогическият морал възниква като необходимост от оптимално поведение и отношение на педагогическите специалисти в рамките на учебно-образователната и възпитателна дейност. Освен това в педагогическия морал съществува и изискването да се пази авторитетът на педагогическите специалисти като едно от важните условия за успешна работа на училището. По този начин се утвърждават онези принципи, норми и правила, без които учебно-възпитателният процес би бил невъзможен.

Обобщавайки ролята и значението на педагогиката, стигаме до извода, че тя дава възможност на учителите да работят и съществуват в училищна среда, да избягват трудностите при взаимодействието си с други учители и именно в тази си задача педагогиката прилича на етиката, защото педагогът (учителят) не само преподава за света, той учи как да се живее в него, как да се взаимодейства с другите, как да се оцелява.

Като се има предвид именно приликата между педагогиката и етиката, стигаме и до професионалната етика, която наука очертава нормите на поведение на работното място, мястото на педагогическите специалисти, техния професионален и социален статус.

Професионалната етика свързва теоретичната част на етиката с практическата част. Тя разработва механизми, които улесняват общуването, комуникацията и взаимодействието между членовете на колектива в професионалната среда. Тя се стреми да предотвратява конфликтите, породени от неразбирателства и несходство в интересите на всеки един от училищния колектив. Училищната среда също е едно работно място

както за учителите, така и за учениците и е напълно нормално да има конфликтни ситуации. Именно за това е необходимо да се поставят граници при всяко едно взаимоотношение между хората, независимо дали между учител – ученик или между ученици или учители. Моралният етикет е един печат на човешката личност. Положителните взаимоотношения в учителските колективи се градят върху взаимовръзката на етиката с общуването.

#### **IV. Педагогическото общуване – управленска модификация на междуличностното общуване**

За да вникнем в същността на педагогическото общуване и в частност на нравствените отношения, които се проявяват в него, е необходимо, първо да изясним някои аспекти на общуването като социален феномен.

Общуването между хората е сложен процес, чрез който те обменят информация. То освен че е социален феномен, е и необходимо условие за социален живот на човека, за неговото културно възпроизводство и личностно формиране. Неслучайно интерес към него се заражда още в дълбока древност.

Разкриването на природата и същността на общуването заема важно място във философската проблематика на древногръцките мислители Сократ, Платон и Аристотел, а също и на видните учени на Древния Рим – Луций Аней Сенека и Марк Фабий Квинтилиан. Те разглеждат човека като специфична микровселена, която е аналог на макровселената. Познанието на света на човека се смята за много по-трудно отколкото познаването на външния свят. Още през XII век пр.Хр. Орфей формулира: „*Познавай себе си, за да познаеш Вселената и Боговете!*”.

В съвременното общество общуването придобива особена актуалност. В училището комуникацията между директор – учители, учител – учители и учители – ученици заема едно от важните и централни места в учебно-образователния процес.

Общуването, освен че е необходимо условие за извършване на различни видове дейност, може да се разглежда и като самостоятелен вид дейност, когато се основава на специфичен мотив, както смята А. Леонти

Много автори определят общуването като:

- дейност (взаиморазбиране);
- процес (взаимовлияние);

➤ отношение (взаимодействие).

Според Г. М. Андреева (Андреева, Г., 1980) първият показател се заключава в обем на информация (знания, идеи) между общуващите; вторият – в организацията на взаимодействието между тях (обмен на действия); третият – във взаимното възприемане на партньорите по общуване и установяване върху тази основа на взаиморазбиране. Педагогическото общуване е основен фактор за ефективно протичане на учебно-образователния процес и е предпоставка за създаване на благоприятен социално-психологически климат в училище. Освен това то е вид социално общуване, което носи характерните черти на професионалната култура и целенасочената учебна дейност. Отличава се с целенасоченост, регламентираност, системност и преследва реализирането на редица специфични учебно-възпитателни цели.

Педагогическото общуване притежава специфични черти, които го отличават от останалите типове общуване.

Експертният анализ (Жекова, Ст., 1984) сочи, че за основни характеристики на педагогическото общуване може да се посочат:

- ✚ то е трайно интелектуално – емоционално взаимодействие;
- ✚ има като генерален регулатор крайната цел на възпитателно-образователния процес: формирането на детската личност;
- ✚ педагогическото общуване е активно, многостранно, динамично и преобразуващо;
- ✚ има задължителна обратна информационна връзка и форми на реализация;
- ✚ то е цялостно и непрекъснато;
- ✚ важен фактор е за изграждане личността на детето;
- ✚ педагогическото общуване е социално ориентирано и целенасочено.

В научната литература са обособени два вида теории за същността, спецификата и съдържанието на педагогическото общуване.

▪ Първата група автори извеждат твърдението, че педагогическото общуване е вид взаимодействие между педагогическите специалисти и учениците, при което се създават оптимални условия за формиране на личността, в т.ч. и за положителни нравствени нагласи.

▪ Според втората група автори педагогическото общуване се осъществява не само и единствено в учебното заведение, но и извън него. То е форма на взаимодействие както между педагогическите специалисти и учениците, така и между родителите и децата, между родителите, учениците и педагогическите специалисти; и между всички елементи на социално-педагогическата система.



Най-новата формулировка представя педагогическото общуване като "сътрудничество" между директор, зам.-директори и всички педагогически специалисти, където те участват като субекти на взаимодействието.

Управлението на едно училище неизбежно е свързано с педагогическото общуване и като специфичен вид социално общуване осъществява следните основни функции:

✓ *Информационна* – общуващите непрекъснато получават словесна и несловесна информация, която условно може да се раздели на два вида: констатираща и подбуждаща.

✓ *Познавателна* – реализира се чрез опознаването и възприемането между общуващите личности.

✓ *Нормативна* – при педагогическото общуване членовете на учителския колектив усвояват нравствените норми и ценности на обществото, за да могат да ги реализират в ежедневната си педагогическа работа.

✓ *Проективна* – изработват се модели на поведение на личността в различни житейски ситуации, които тя трябва да спазва.

✓ *Емоционална* – има огромно значение за формиране на позитивна емоционална сфера в учителския колектив.

✓ *Комункативна* – създават се и се затвърждават основни умения за установяване на положителен контакт в училищна среда.

✓ *Креативна* – съществуват реални възможности за различна творческа дейност.

✓ *Перцептивно-диагностична* – изразява се във формирането на образа на партньора по общуване, както и на формирането на собственото "Аз" при общуването. Подпомага за установяване на преживяванията, които има партньорът по време на общуването.

✓ *Праксеологическа* – според някои автори тя се проявява в обмен на дейности между хората, в приемане и предаване на опит.

При осъществяването на педагогическото общуване условно могат да се обособят следните етапи:

- *прогностичен етап* – педагогическите специалисти изграждат различни варианти на поведение, което ще следват при своето взаимодействие помежду си, съобразно спецификата на педагогическата ситуация;

- *начален период на общуване* – педагогическите специалисти се опознават и определят взаимно изискванията и нормите за поведение помежду си;

- *управление на общуването* – свързано е с анализ на дейността на субектите в педагогическото общуване, както и с корекционната и

стимулираща дейност от страна на педагогическите специалисти като водеща страна в процеса на общуване;

- *анализ на системата на общуване* – на този етап се изисква оценка на дейността на всички страни в процеса на общуване, извеждане на решените и нерешените проблеми, на позитивните и негативните страни от използваната система на общуване и налагането на корекция при необходимост. Специфичните особености на педагогическото общуване зависят от много фактори като възрастовите и индивидуалните характеристики на всички педагогически специалисти, личния им социален опит, вида на училището, социално-културните особености на обществото и нивото на професионална култура. Доброто и ефективно общуване е критерий не само за резултатни междуличностни взаимоотношения, но и за формиране на нравствена самооценка и самоувереност.

Човешката реч е най-универсалното средство за комуникация, но при непосредственото общуване важна роля играят и интонацията, жестовете, мимиките и др. Изследвания на психологическите аспекти на общуването показват, че с помощта на думите се предава (Петров, П., 1991, с. 22-26):

- 7% от информацията със звукови средства (интонация, тембър);
- около 38% с мимики, жестове, пози – 55%.

В тази връзка изводите, които могат да се направят, са, че езикът е вторична проява на човешката дейност; поведението предоставя най-добрата информация; значимо е не какво се говори, а как това се прави. В действителност общуването е толкова различно, колкото различни са и хората. Въпреки това, в зависимост от конкретната ситуация и ролите, които изпълняват отделните личности в процеса на общуване, могат да се очертаят следните типове общуване:

○ Неформално общуване – то е обособено от личностните взаимоотношения между хората – свободно време, приятелство, любов и др.

○ Ролево общуване – това е вид формално общуване, определено от позицията, която даден човек заема (педагогически специалист – директор).

○ Делово общуване – това е форма на междуличностно общуване, което има за цел да се постигне взаимноприемлива позиция или да се сключи договор. В това общуване винаги има предварително поставена цел.

За наличие на много добра комуникация в учителския колектив са необходими пълно взаимодействие на педагогическата етика, педагогическото общуване с педагогическата толерантност. Тези три компонента взаимно свързани са в основата на много добрия психологически климат и положителното отношение между всеки един член на колектива.

Толерантността е термин, който означава търпимост и зачитане на различията, били те социални, културни, сексуални или религиозни. Според някои философски речници тя може да се прояви като акт на снизходителност, като акт на търпимост или като акт на подкрепа и разбиране. Съответно като *нетолерантност* се квалифицират всички подходи и практики, които не проявяват подобно отношение. Проявата на толерантност не означава безразличие, търпимост към социална неправда, отказ от собствените убеждения или отстъпка от собствените позиции под чужд натиск (Денкова, Л., 1995).

Именно това е толерантността. Най-кратко пояснена, тя е изтърпяване или понасяне на различията с другите в отношението им към нас. Такъв е смисълът на думата „*tolero* в латинския език – понасям, издържам, претърпявам“. Това ще рече, че толерантността не е природно заложена, не е резултат на някаква „*абсолютна*“ нагласа за готовност да се реагира с разбиране, доброжелателно.

Като добродетел, като качество на човешкото поведение тя зависи не само от характера, темперамента, но и от възпитанието да се понасят различията. Това качество се проявява не по принцип, а при конкретен повод, в конкретни условия, интуитивно и нееднакво.

Тази мисъл не е чужда още от времето на Аристотел – древногръцки философ и учен, един от гениите на Античността, наричан „Баща на науката“ – IV в. пр.Хр. В своето епическо произведение „*Никомахова етика*“ Аристотел представя възгледите си за поведението, което човек трябва да следва в своя живот. Там той различава доброжелателството от приятелското отношение по това, че първото възниква внезапно и пак внезапно изчезва, изблик е на симпатия и на благоразположение (Денкова, Л., 1995).

За да бъде добродетел, толерантността трябва да бъде нещо повече, да съдържа нещо по-важно – съгласието. А съгласието означава да се гледат и оценяват по един и същи начин общите интереси.

Двама учители са толерантни един към друг не защото знаят какво следва да върши всеки един от тях, за да се опазва и оползотворява повереният им училищен фонд и информационен ресурс, а защото са убедени, че заедно могат да постигнат повече. И още една уговорка – толерантността има свои граници и праг, отвъд който индивидът

престава да бъде личност, свива се минималното проявление на неговата идентичност и се разтваря в другия, другите. Аргументи за ползата от междуличностното съгласие и разбирателство имат трайно присъствие, историческо и географски пространствено, но толерантността е основа на философията за обществените отношения от епохата на Просвещението – европейският XVII в. и XVIII в.

Толерантните отношения са възможни само когато има убеждения за необходимостта от толерантност. И в нашата съвременност повикът за единство и разбирателство е с добри подбуди, но не бива да се забравя, че зад него не рядко се прикриват престореност, надпревара в измами, пресметливост по отношение на интереси, които подкопават толерантността като хуманна и алтруистична церемония. Актуалността на тази мащабна цивилизационна задача ни кара все по-често да се питаме дали ние съвременните педагогически специалисти имаме убеждения и нагласи да атакуваме моралните язви на новото демократично време, свързани с агресивност, враждебност и др. За народопсихологията ни, твърдят философи, социолози и историци, е характерна толерантността. Затова е наложително във всеки педагогически колектив да се разработи и прилага Етичен кодекс, който да преосмисли доколко всеки един е верен на принципите, който трябва да отстоява.

Толерантността е основна нагласа на живот не само в училищна, но и в социална среда. Толерантният човек може да приеме различни от установените норми (мнения или поведения в социалната среда), дори да са в разрез с неговите морални принципи. Този тип толерантност се нарича социална толерантност. Толерантността е ценно социално умение, което хората трябва да развиват у себе си, защото толерантните хора се чувстват по-добре и по-комфортно със себе си. Като поведение и като черта на характера тя се възпитава и се ражда в общуването между хората.

Ефективността на работата на педагогическия колектив напълно зависи от създадения психологически климат, професионалните и междуличностните взаимоотношения и личността на директора и на всеки учител поотделно. Добре подбраните подходи във взаимоотношенията в педагогическите колективи са важен фактор и средство за осъществяване на положително влияние в училищна среда и изграждане на определени модели на културно поведение в междуличностните отношения по време на учебния процес, в обществото и в живота.

<b>Педагогически специалисти:</b> <b>1. зам.-директори</b> <b>2. учители</b> <b>3. учители в ЦДО</b> <b>4. педагогически</b> <b>съветници</b> <b>5. психолози</b> <b>6. ресурсни учители</b>	<b>Училищна среда</b> <i>етика</i> <i>общуване</i> <i>толерантност</i>	<b>Директор</b> <b>(администратор, лидер,</b> <b>работодател, мениджър,</b> <b>педагог)</b>
---	---	--

*Фигура 2. Взаимодействие на основните факторите, влияещи на психологическата училищна среда*

Нищо не укрепва така авторитета на един педагогически колектив, както педагогическият такт на неговия директор, зам.-директорите, учителите, учители в ЦДО (възпитатели), педагогически съветник, психолог и ресурсен учител. С постъпките си те определят и коригират действията си в зависимост от създадените се ситуации. Педагогическият такт е белег за високо педагогическо майсторство, но и необходим елемент в работата на всеки член на учителския колектив (Филипов, Ал. 2006, с. 66-72).

Особеностите му предопределят продуктивното педагогическо общуване, етика, морал, толерантност и създават условия за нормален психологически климат.

## **V. Заключение**

Лидерството, педагогическата етика, професионалното общуване и толерантността в колектива са сложна материя, обхващаща много и различни аспекти на управленската дейност и взаимоотношенията между педагогическите специалисти. Това в най-голяма степен мотивира всички в колектива за качествен учебен труд, за позитивни действия и по-високи учебно-образователни резултати. Затова директорът и целият педагогически колектив трябва да оценяват в достатъчна степен взаимоотношенията като фактор за висок авторитет и просперитет на училището. Добрите взаимоотношения са в основата на високите образователни резултати на учениците. Именно тук училищният директор е в правото си да прилага ЗПУО (МОН, 2015), като поощрява с морални и материални награди педагогическите специалисти. Ето защо, за да се намери пътят към успеха на едно училище, всеки член на педагогическия колектив никога не бива да забравя старата максима, че той

минава през уменията за човешкото общуване, през психологическата нагласа, култура и поведение.

### Използвани източници

- Андреева, Г. М. (1980). *Социална психология*. М.
- Аргайл, М. & Хендерсън, М. (1989). *Анатомия на човешките отношения*. С.
- Голман, Д. (2000). *Емоционална интелигентност*. С.
- Денкова, Л. (1995). *Толерантността*. С.
- Димитрова, Г. (1996). *Педагогическото общуване при възпитателния процес*. С.
- Жекова, Ст. (1984). *Психология на учителя*. С.
- Нешев, К. (1986). *Педагогическа етика*. С., *Наука и изкуство*.
- Петров, П. (1991). *Актуални проблеми на педагогическото общуване*. *Педагогика*, (1), 24-28.
- Савова, Ж. (1989). *Педагогическото общуване в обучението*. С.
- Филипов, Ал. (2006). *Психологическият климат и личността на учителя като фактори на педагогическото общуване*. *Педагогика*, (8), 66-72.
- Леонтьев, А. А. (1996). *Педагогическо общуване*. М.
- Helman, W. (1967). *Wörterbuch der Pädagogik*. Stuttgart, S31.
- МОН (2015) Закон за предучилищното и училищното образование. Чл. 247, ал. 1. (ЗПУО). Обн. ДВ, бр. 79 от 13 октомври 2015 г.

**Александър Ф. Филипов** е доктор по педагогика. Дългогодишен директор на СОУ (СУ) „Крум Попов“, гр. Левски, обл. Плевен в периода 1996 г. – 2017 г. От 2017 г. до 2019 г. е консултант по управление на образованието в Обединено училище „Христо Смирненски“ гр. Пордим. Има завършена специализация по управление на образованието в СУ „Св. Климент Охридски“. Придобито I-во ПКС по Управление на образованието. Научни интереси: управление на средното образование, образователен процес, инспектиране, педагогическа етика и общуване.

**ORCID ID:** 0000-0001-9129-0485

ISSN 0323-9004

# НародноСТОПАНСКИ архив

Свищов, година LXXIV, книга 2 - 2021

---

**Инвестиционната среда и проблемите на придобиването на собственост върху недвижими имоти в Грузия от инвеститори**

---

---

**Климатичните инвестиции в България – потенциал и емпирични свидетелства**

---

---

**Влияние на товарния железопътен транспорт върху развитието на регионите в България**

---

---

**Нефинансови фактори при управление на взаимоотношенията директор – учители**

---

---

**Преструктуриране и консолидация на банките в България – системен анализ и оценка**

---

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“



СВИЩОВ

**РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:**

Проф. д-р Андрей Захариев – главен редактор  
Проф. д-р Йордан Василев – зам. главен редактор  
Проф. д-р Стоян Проданов  
Доц. д-р Искра Пантелеева  
Доц. д-р Пламен Йорданов  
Доц. д-р Светослав Илиичовски  
Доц. д-р Пламен Петков  
Доц. д-р Анатолий Асенов  
Доц. д-р Тодор Кръстевич

**МЕЖДУНАРОДЕН СЪВЕТ:**

**Проф. д-р ик.н. Михаил А. Ескиндаров** – Финансов университет при Правителството на Руската федерация, Москва (Русия).  
**Проф. д-р ик.н. Григоре Белостечник** – Молдовска академия за икономически изследвания, Кишинев (Молдова).  
**Проф. д-р ик.н. Михаил Ив. Зверьяков** – Одески държавен икономически университет, Одеса (Украйна).  
**Проф. д-р ик.н. Андрий Крисоватий** – Тернополски национален икономически университет, Тернопол (Украйна).  
**Проф. д-р ик.н. Йон Кукуй** – Университет Валахия, Търговище (Румъния)  
**Проф. д-р Кен О'Нийл** – Университет Ълстер (Ирландия)  
**Проф. д-р Ричард Торп** – Университет Лийдс (Великобритания)  
**Проф. д-р ик.н. Олена Непочатенко** – Умански национален аграрен университет, Уман (Украйна)  
**Проф. д-р ик.н. Дмитрий Лукьяненко** – Киевски национален икономически университет "Вадим Гетман", Киев (Украйна)  
**Доц. д-р Мария Стефан** – Университет "Валахия", Търговище (Румъния)  
**Доц. д-р Анисоара Дуика** – Университет "Валахия", Търговище (Румъния)  
**Доц. д-р Владимир Климуц** – Брановички държавен университет, Бранович (Беларус)

**Екип за техническо обслужване:**

Технически секретар – Деяна Веселинова  
Стилов редактор – Анка Танева  
Превод на английски език – ст. преп. Венцислав Диков и ст. преп. д-р Петър Тодоров

**Адрес на редакцията:**

5250 Свищов, ул. „Ем. Чакъров” 2  
Проф. д-р Андрей Захариев – главен редактор  
☎ (+359) 889 882 298  
Деяна Веселинова – технически секретар  
☎ (+359) 631 66 309, e-mail: nsarhiv@uni-svishtov.bg  
Благовеста Борисова – компютърен дизайн  
☎ (+359) 882 552 516, e-mail: b.borisova@uni-svishtov.bg

**Отпечатването на списанието за 2021 г. се осъществява с безвъзмездната финансова помощ на Фонд „Научни изследвания” – Договор ДНП № КП-06-ПП2-0045 по конкурс „Българска научна периодика – 2021 г.”**

© Академично издателство „Ценов” – Свищов  
© Стопанска академия „Димитър А. Ценов” – Свищов



---

# **НАРОДНОСТОПАНСКИ АРХИВ**

ГОДИНА LXXIV, КНИГА 2 – 2021

---

## **СЪДЪРЖАНИЕ**

### **Лиана Кекелидзе**

Инвестиционната среда и проблемите на придобиването на собственост  
върху недвижими имоти в Грузия от инвеститори /3

### **Николеца Карамилева**

Климатичните инвестиции в България – потенциал и емпирични  
свидетелства /21

### **Петя Коралова-Ножарова**

Влияние на товарния железопътен транспорт върху развитието  
на регионите в България /41

### **Александър Филипов**

Нефинансови фактори при управление на взаимоотношенията  
директор – учители /59

### **Орлин Япраков**

Преструктуриране и консолидация на банките в България – системен  
анализ и оценка /73