

**СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ**

**„СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“**

**Факултет по науки за образованието и изкуствата**

**Катедра Предучилищна и медийна педагогика**

**Докторска програма по Педагогика (Предучилищна и**

**медийна педагогика)**

---

**АВТОРЕФЕРАТ**

**„Образователен мениджмънт и  
мултикултуралност – форми на  
организация“**

**за присъждане на образователната и научната степен „доктор“**

...

**Докторант:**

Йоаннис Спиридон  
Страволемис

**Научен ръководител:**

Проф. д-р Божидар Ангелов

**София, 2019**

**Дисертацията е депозирана на английски език.**

- Обем: 175 страници (без титулната страница, благодарностите, библиографската справка и приложенията)

- Литература: 179 източника

- Таблици: 3

- Диаграми: 72

## **СЪДЪРЖАНИЕ**

<b>Увод</b> .....	
<b>Глава 1: Теоретичен обзор и анализ</b> .....	
1.1 Образователен мениджмънт – определения, видове, приложение .....	
1.1.1. Определения за образователен мениджмънт.....	
1.1.2. Видове образователен мениджмънт .....	
1.1.3. Аспекти на образователния мениджмънт .....	
1.1.4. Обхват на образователния мениджмънт .....	
1.1.5. Основни области в образователния мениджмънт .....	
1.1.6. Образователна администрация .....	
1.1.7. Образователно планиране и организация .....	
1.1.8. Образователен надзор и контрол .....	
1.2 Културна и мултикултурна компетентност – основни характеристики ....	
1.2.1. Културна компетентност .....	
1.2.2. Мултикултурна компетентност .....	

1.2.3.	Лингвистична компетентност .....	
1.3	Мултикултурализъм в различни аспекти от съвременните общества .....	
1.3.1.	Мултикултурализъм в семейния живот .....	
1.3.2.	Мултикултурализъм в живота на общността и обществото .....	
1.3.3.	Мултикултурализъм в образователната среда .....	
1.3.4.	Мултикултурализъм в образователния мениджмънт .....	
	<b>Глава: 2</b> <b>Методология на изследването</b> .....	
2.1.	Цел, задачи и хипотези на изследването .....	
2.2.	Изследователски методи .....	
2.3.	Участници в изследването .....	
2.4.	Методология на изследването .....	
	<b>Глава 3: Анализ на резултатите от изследването</b> .....	
3.1.	Качествен и количествен анализ на Панел 1 – Образователна среда и параметри на училището.....	
3.2.	Качествен и количествен анализ на Панел 2 - Образователен мениджмънт ...	
3.3.	Качествен и количествен анализ на Панел 3 - Мултикултурализъм .....	
	<b>Изводи и заключение</b> .....	
	<b>Приноси</b> .....	
	<b>Публикации</b> .....	
	<b>Литература</b> .....	

## Увод

В съвремието да бъдеш мултикултурен е правилото, а не изключението в сравнение с това да бъдеш монокултурен/едноезичен човек в съвременния свят. Планетата се превръща все повече в едно цяло- границите се сливат, някои се затварят, за да бъдат отворени други, но хората продължават да пътуват, мигрират и всички с една основна цел: да търсят по-добри условия на живот, по-високо качество на живот, работа, заплащане.

Разбира се, има хора, които все още се придържат към основните си места на пребиваване. Естествено, има и хора, които рядко напускат своите села или градове. Те са предимно в селските райони и/или земи от развиващите се страни.

В настоящата дисертация ще разгледаме най-общо въпросите, които мултикултурализмът предоставя на хората. Разработката ни е опит да обогатим посочената изследователска сфера, областта на образователния мениджмънт в условията на мултикултурализъм.

## **Глава 1: Теоретичен обзор и анализ**

### **1.1 Образователен мениджмънт – определения, видове, приложение**

Мениджмънтът (управлението) е практикувано с цел по-добра организация и ефективност на работата. Според Kashyap (2011) развитието на образователния мениджмънт като област на изследване започва в САЩ в началото на XX век. Развитието в Обединеното кралство започва едва през 60-те години. Образователният мениджмънт, както подсказва името, се прилага в образователни организации или институции.

Няма единно прието определение за управление на образованието, тъй като неговото развитие се наблюдава в няколко области като бизнес, индустрия, политически науки, икономика, администрация и право. Така, докато определяме смисъла на понятието „управление на образованието“, можем да кажем, че: „Образователният мениджмънт е сложно човешко взаимодействие, в което различните ресурси се предоставят за постигане на желанието и очакваните цели. Това е предимно човешкото начинание, което трябва да бъде правилно планирано, без да се набляга на строгото прилагане на механични и физически принципи. За успеха на управлението на образованието трябва да има свобода и гъвкавост от една страна, и необходимата дисциплина и благоприличие от друга страна в образователната институция (Kashyap 2011).

Що се отнася до етимологията на термина „управление“, глаголят „управлявам“ идва от италианската манегия, която произтича от латинската дума *manus* (ръка). Френската дума *mesnagement* (по-късно мениджмънт) повлиява на английското значение през 17-ти и 18-ти век. Мениджмънтът в бизнеса и организациите е функцията, която координира усилията на хората да изпълняват целите и задачите, използвайки наличните ресурси по ефикасен и ефективен начин (Управление на образованието: Значение, природа и обхват 2017). Според същия източник, управлението включва планиране, организиране, набиране на персонал, ръководене или ръководене и контролиране на организация или инициатива за постигане на дадена цел. Ресурсът обхваща разгръщането и манипулирането на

човешки, финансови ресурси, технологични ресурси и природни ресурси. Управлението е и академична дисциплина, чийто предмет на изследване е социалната организация. По този начин управлението на образованието предполага практически мерки за осигуряване на работата на системата за постигане на целите или задачите на образователната институция. Така образователният мениджмънт функционира в образователни организации или институции.

Няма единно прието определение за управление на образованието, тъй като неговото развитие е свързано с няколко дисциплини като икономика, социология и политически науки. Но някои специалисти в тази област са изложили своите възгледи под формата на дефиниции за образователния мениджмънт, които са дадени по-долу (Kashyap 2011).

### **1.1.1. Определения за образователен мениджмънт**

Пол Моноре разглежда образователното управление като част от образователната доктрина, включваща редица принципи и правила, свързани предимно с управлението на класа и произтичащи главно от практиката на успешните учители. Авторите в тази област са интерпретирали тези принципи по различни начини, обикновено по отношение на по-големите и по-фундаменталните принципи на психологията, социологията и етиката. Друга гледна точка е представена от G. Terrypage и JB Thomas, а именно: “Теория и практика на организиране и администриране на съществуващите учебни заведения и системи. Шели Умана добавя: “Управлението предполага подреден начин на мислене. Той описва по оперативен начин какво трябва да се направи, как трябва да се направи и какво сме направили. Мениджмънтът е метод на работа, който чрез добро управление трябва да доведе до интеграция на образованието и обществото.”(Kashyap 2011).

В светлината на гореизложеното ясно е видно, че управлението на образованието е всеобхватно усилие, насочено към постигане на някои специфични образователни цели. То се занимава с образователните практики, докато философията на образованието поставя целите, психологията на образованието обяснява принципите, образователната администрация показва как да се постигнат образователни цели и принципи. Това е динамичната страна на образованието. Философията на образованието се занимава както с човешки, така и с материални ресурси, които са от съществено значение. Защото степента

на успех на образователното управление на всяка образователна програма зависи от степента на координация и организация на тези ресурси (Kashyap 2011).

### **1.1.2. Видове образователен мениджмънт**

Съществуват няколко важни типа управление на образованието.

#### **1. Човешки ресурси**

Човешките ресурси на образователната институция обхващат целия персонал, както преподавателите, така и администрацията - учители, чиновници, изследователи и други фактори като студенти, родители, хора от общността, членове на управителния или управителния орган. Управлението на човешките ресурси е от жизненоважно значение в момента и се основава на подбор, набиране, назначаване, наемане, задържане, развитие и мотивация на персонала за постигане на образователните цели (Kashyap 2011).

Както твърди авторът, лицата, участващи в процеса, трябва да разполагат с адекватни условия за постигане на най-високи нива на постижения и за максимално повишаване на професионалния растеж. Така че една образователна институция или организация, за да бъде ефективна и ефикасна, трябва да гарантира, че има правилен тип хора с подходящи умения, на точното място и в точното време за извършване на различните дейности и услуги.

За тази цел трябва да се идентифицират нуждите от човешки ресурси. Трябва да бъдат направени подходящ подбор и набиране на персонал, нуждите и предлагането на услуги да бъдат правилно съгласувани и да бъдат направени подходящи прогнози за бъдещите промени. Съществуват проблеми с условията на труд, перспективите за развитие, назначаването, мотивацията, кариерното развитие и т.н., които трябва да бъдат разглеждани с разбиране от колегите и с осъществяване на сътрудничество от една страна, и ангажираност и отчетност от друга страна (Kashyap 2011).

#### **2. Физически и материални ресурси**

За всяка организация или институция основната инфраструктура е от съществено значение. За различните образователни цели са необходими сгради, детски площадки, оборудване, канцеларски материали и др. Библиотеките, лабораториите, аудиторията и

т.н. са част от образователна институция за организиране на различни учебните програми и програмите за съвместно обучение.

Съвременната епоха на науката и технологиите направи възможно образователната институция да се снабди с различни медии и материали, проектори и традиционни средства като илюстрации, модели, графики, карти и др. Подобно на човешките ресурси, трябва да има правилна идентификация на нуждите от физически ресурси, поддръжка и най-важното - правилното им използване. Но материалните ресурси трябва да са от подходящия вид, с точни спецификации, които да са на разположение на точното място и в точното време, така че образователните цели да бъдат реализирани без затруднения или дублиране. Необходимо е също така физическите ресурси да имат гъвкавост и стабилност за посрещане на бъдещите нужди и условия (Kashyap 2011).

### **3. Идейни ресурси**

Ресурсите, които се основават най-вече на идеи са учебната програма, методите на преподаване, иновациите и експериментите. Подобно на индивида, всяка организация има своя собствена физиономия със собствена култура и собствени ценности, които са уникални и оказват влияние за гладкото функциониране и ефективно управление на институциите, за създаване на мотивация и гордост сред служителите. Всичко това създава чувство на принадлежност и ангажираност сред персонала за работа и изпълнение на програмите в образователните институции. Най-накрая може да се каже, че образователният мениджмънт ще има смисъл, ако между тези три източника има голяма координация и взаимоотношения. Причината е, че всички тези три ресурса са взаимно зависими и допринасят за холистичното развитие на всяка образователна институция като цяло (Kashyap 2011).

#### **1.1.3. Аспекти на образователния мениджмънт**

Съществуват много аспекти, когато става въпрос за обсъждане на образователния мениджмънт. Според Кашяп (2015) има някои аспекти на управлението на образованието, които са от значение във всички образователни ситуации. Те са следните:

##### **(1) Управление на човешките ресурси**

Това включва преподавателски и непедagogически персонал на образователна институция, студенти и техните родители, специалисти в различни области на общността, членове на общността и асоциация на родители и учители (РТА), служители на ведомствата и членове на управителния орган.

#### (2) Управление на финансовите ресурси

Тя се занимава с финанси, с разпределянето им, необходимо за гладкото управление на образователните институции или организации.

#### (3) Управление на материалните ресурси

Това включва инфраструктурните съоръжения - мебели, офис оборудване и др. в учебното заведение.

#### (4) Управление на технологии

За доброто управление на учебните заведения се очаква днешната образователна система да използва различни видове технологии за организирането на различни програми.

#### (5) Управление на средства или методи

Това предполага организиране на идеи и принципи в образователните институции. Това включва прилагане на учебната програма с възприемане на принципите на нейното изграждане и организиране на учебния опит или дейности от различни субекти с приемане на подходяща методология (Kashyap 2015).

### **1.1.4. Обхват на образователния мениджмънт**

По принцип обхватът на всеки предмет или дисциплина се отнася до неговия предмет, област, юрисдикция. Същата ситуация възниква и в областта на управлението на образованието като предмет на обучение в областта на образованието. Важно е да се визуализират аспектите на управлението на образованието. Защото на базата на тези аспекти обхватът на управлението на образованието може бъде проучен в рамката, която е представена по-долу (Kashyap 2015):

Човешки ресурси, управление на:

1. Преподавателски и непедagogически персонал
2. Ученици
3. Родители
4. Специалисти



5. Общност
6. РГА
7. Длъжностни лица от ведомствата
8. Управителен орган (Kashyap 2015).

Процес:

1. Планиране
2. Администриране
3. Организиране
4. Режикура
5. Координация
6. Надзор
7. Контролиране
8. Оценяване
9. Докладване (Kashyap 2015).

Резултати от образованието:

1. Осигуряване на образователно развитие на ученика/студента и на институцията, водещи до развитие на обществото.
2. Да се осигури ефективно предоставяне на услугите, както и тяхното изпълнение, като се спазват целите на програмата по планов начин.
3. Да осигури правилното използване и управление на средствата, предназначени за образователната програма, насочена към реализиране на нейните предмети или цели. Това ще донесе социално развитие на учениците.
4. Предоставяне на ръководство за изпълнение на програмата. Това води до интелектуално развитие на учениците и повишава способността за управление и отговорност сред учителите.
5. Хармонизиране на всички услуги за ефективно управление на програмата. Това води до социално развитие сред учениците и социална хармония между учителите.
6. Идентифициране на начини и средства за подобряване на образователната програма в частност и цялостно развитие на институцията или организацията като цяло. Това

изгражда и поддържа междуличностни взаимоотношения между хората, пряко или непряко свързани с институцията.

7. Контролиране на задълженията и отговорностите, които ще се изпълняват от хората в институцията. Това носи чувство на отдаденост и ангажираност сред екипа.

8. Определяне степента на постигане на целите или целите на образователната програма. Съответно, така се осигурява максимално развитие на програмата (Kashyap 2015).

### **1.1.5. Основни области в образователния мениджмънт**

Образователното управление се фокусира върху:

- изучаване на теориите на науката за мениджмънта, които определят и описват ролите и отговорностите на управителя на образованието и развитието на управленски умения.
- изучаването на образователното планиране на макроравнище, неговите цели, принципи, подходи и процеси, както и институционалното планиране и администрирането на образованието на микроравнище.
- вземане на решения, решаване на проблеми, комуникация, управление на информацията и ефективно изграждане на екип.
- Планиране на учебни и съпътстващи дейности, учебни програми и създаването на академичен календар
- Поддържане на учебни документи, портфолио на постиженията на учениците
- Ефективно разпределение на финансовите ресурси и планиране на бюджетите на институциите.

### **1.1.6. Образователна администрация**

Управлението на образованието и образователната администрация са термини, които могат да се използват взаимозаменяемо. Образователната администрация обаче е специализирана дейност, която организира цялостно образователната програма, съставена от човешки и материални ресурси. Образователните институции работят в динамична среда. Ето защо те трябва постоянно да идентифицират и прилагат подобрения в собствената си визия. Това изисква от администраторите, преподавателите и персонала да имат постоянен достъп до възможности за обучение и развитие. Процесът на непрекъснато подобрение се развива, когато мисленето на заинтересованите страни е

насочено към постоянно наблюдение, идентифициране на проблемите и изследвания. Следователно образователната администрация изпълнява три задачи, за да осигури ефективна работа, а именно (Управление на образованието: смисъл, природа и обхват 2017):

- Посочване на специфичната цел и мисия на образованието като цяло и по-специално на институциите.
- Гарантиране, че работата е продуктивна чрез подхранване на човешките ресурси, за да бъдат продуктивни в техните начинания.
- Проектиране и поддържане на среда, в която индивидите работят ефективно заедно в групи, за да постигнат поставените цели.

### **1.1.7. Образователно планиране и организация**

Концепцията за планиране първоначално се прилага в областта на икономическото развитие. Осъзнавайки полезността и, концепцията придоби широко признание в други сфери на националното развитие като селско стопанство, социални и здравни услуги и образование. Всъщност това е подсистема за общо планиране за национално развитие. Планирането може да бъде определено като „процес на вземане на решения за бъдещи действия с цел постигане на предварително определени цели чрез оптимално използване на наличните ресурси за ограничен период от време”. По този начин предварително условие за планиране е наличието на определени цели, които трябва да бъдат постигнати, а ограниченията в това отношение са време и ресурси. Тук ресурсите включват всичките три вида ресурси, а именно физически (или материални), финансови и човешки ресурси. Казва се, че ние планираме, защото имаме ограничени ресурси и трябва да постигнем целите си в рамките на ограниченията на тези ограничени ресурси (Управление на образованието: Значение, природа и обхват 2017).

Образователното планиране предполага умствена дейност по време на анализиране или излагане на метод за постигане на дадена цел. То се фокусира върху „какво“, „защо“ и „как“. Образователното планиране означава процес на предварително определяне на модел на действие за постигане на цялостни промени, разглеждани от националните политики, чрез възможно най-доброто формулиране на средства и цели. Образователният план се отнася до полагането на усилия за планирана и преднамерена промяна в системата

на образованието за постигане на идентифицирана релевантна цел. Тези промени трябва да бъдат координирани по отношение на целите и условията в други свързани аспекти, като бъдат систематично планирани. Според Хагман и Шварц: "Планирането избира измежду алтернативите, изследва пътя преди да започне пътуването и идентифицира възможни или вероятни резултати от действията, преди изпълнителната власт и неговата организация да се ангажират с всички". (Study of the education and management system 2011).

### **1.1.8. Образователен надзор и контрол**

Важна част от управлението на образованието всъщност е образователният надзор. По-долу представяме по-подробно неговите елементи:

Цел на образователния надзор: Надзорът е аспект от администрацията на образованието, който е свързан с предоставяне на помощ за развитието на преподаването и ученето. Той предлага насоки на учителите, за да могат те да станат компетентни. Една от функциите на надзора е да се гарантира, че образователните политики и закони се прилагат правилно, за да се подобри работата на учениците и да се развие образование за младите хора. Следователно образователният надзор е задължителен за постигане и поддържане на задоволителни академични стандарти в училищата. Целта на надзорът е (Управление на образованието: Значение, природа и обхват 2017):

- Да помогне за подобряване на качеството на училищата и постиженията на учениците;
- Да наблюдава качеството на персонала и училището и националните образователни цели;
- Да се осигури същността на създаването на училища, достойни да извеждат добре образовани граждани, които да работят ефективно във всички сектори на икономиката, където са необходими техните услуги;
- Да влияят директно на поведението на учителите и учебните процеси, използвани за насърчаване на ученето на учениците.
- Да се гарантира, че всеки отделен учител в училищната система изпълнява задълженията, за които е бил назначен.
- Да се знае визията на училището и да се идентифицират някои от най-неотложните й нужди.

- Да се знае ефективността на управлението на класната стая от учителите
- Откриване на специални умения и качества, поставени от учители / преподаватели в училището;
- Да се знае ефективността на управлението на класната стая от учители / преподаватели;
- Да осигури ръководство за развитие на персонала;
- Да предостави на Министерството на образованието възможно най-пълна представа за институциите.
- Да се гарантира, че публичните средства за образование са разумно изразходвани в училищата;
- Да изпълни изискването за регистриране на училището с цел публична експертиза;
- Да проверява воденето на документация в съответствие със съответните закони и разпоредби в областта на образованието;
- Да се създаде благоприятен климат за ефективно преподаване и учене (Educational Management: Meaning, Nature and Scope 2017).

## **ОБОБЩЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Въз основа на това можем да заключим, че образователната администрация има огромна област на дейност, варираща от планиране до бюджетиране, в опит да направи образователния процес целенасочен и функционален. Важен инструмент е той да е ефективен, систематичен и да има определена цел. Тя се фокусира върху отношението към работата и приема практически мерки, за да гарантира, че системата на работа функционира ефективно и подпомага постигането на целите на образованието, като по този начин облагодетелства обучаемите, които са основните заинтересовани страни в образователната система (Управление на образованието: смисъл, Nature and Scope 2017).

Образователната администрация се определя като процес на контролиране, организиране и насочване на човешки и материални ресурси в образователна институция. Този термин се използва и за описание на изследването на тези процеси. Това е дисциплина в рамките на изучаването на образованието, която разглежда административната теория и практика на образованието като цяло и по-специално образователните институции и педагозите. Образователната агенция, от друга страна, се отнася до административно разделение на правителство или международен орган, който е упълномощен да провежда и насърчава по

устойчив начин образователните дейности за подобряване на обществото като цяло. Освен това, акцентът е върху интегрирането на децата извън училището чрез разнообразни стратегии и върху осигуряването на училищно образование за всички деца от 6-14 възрастови групи. Тя е насочена към преодоляване на различията между половете и социалните различия и пълно задържане на всички деца в училищата. В рамките на тази рамка се очаква образователната система да стане подходяща, така че децата и родителите да намерят училищната система полезна. Акцент се поставя и върху включването и участието на деца от малцинствени групи, деца в неравностойно положение в градовете, деца от други групи в неравностойно положение и деца със специални нужди в образователния процес. (Educational Management: Meaning, Nature and Scope 2017).

## **1.2 Културна и мултикултурна компетентност – основни характеристики**

Въз основа на нашия преглед на голям брой източници, можем да заключим, че няма единна дефиниция на културната компетентност, която да обслужва всички области, участващи в този процес.

### **1.2.1. Културна компетентност**

Дефинициите на културната компетентност са се развили от различни гледни точки, интереси и нужди и са включени в държавното законодателство, държавни закони и програми, организации от частния сектор, както и академични среди.

Основополагащата работа на Cross et al през 1989 г. предлага дефиниция на културната компетентност, която създава солидна основа за тази област. Дефиницията е широко адаптирана и модифицирана през последните 2-3 десетилетия. Основните концепции и принципи, залегнали в тази рамка, обаче остават постоянни, тъй като се разглеждат като универсално приложими в множество системи (Дефиниции на културната компетентност (n.d.)).

Културата се определя като споделени традиции, вярвания, обичаи, история, фолклор и институции на група хора. Културата се споделя от хора с еднаква етническа принадлежност, език, националност или религия. Това е система от правила, които са в

основата на това, което сме, и оказват влияние върху начина, по който се изразяваме като част от група и като индивиди (Изграждане на културно компетентни организации. (N.d.). Ние всички се развиваме в някакъв вид култура. Нашата среда определя това, което научаваме, как го изучаваме, и правилата за живот с другите. Тези правила се предават от поколение на поколение и често се адаптират към времето мястото. Правилата се възприемат от децата по време на тяхното развитие (Building Culturally Competent Organizations. (n.d.).

### **1.2.2. Мултикултурна компетентност**

Мултикултурната компетентност, от друга страна, е присъствието на повече от една културна принадлежност на човек. Според Пол Кивел (2007), Културната компетентност е способността да се разбере друга култура достатъчно добре, за да може да общува и работи с хора от тази култура. Всички сме културно компетентни в собствената си култура. Познаваме езика, нюансите и предположенията за това как светът се дефинира и организира. Знаем къде има разногласия и различия и какви са правилата за решаване на проблемите. Мултикултурната компетентност се състои от повече от една култура, тя се намира в културите, които са част от обкръжението ви. В рамките на общността обикновено съществуват културни норми, но културните практики могат да се променят, могат да бъдат противоречиви и обикновено се припокриват с практиките на други култури (Kivel 2007).

Културите се оформят около специфични идентичности, география, вярвания и ежедневни практики. Освен нашата етническа принадлежност и раса, пола, класа, религията, сексуалната ориентация, физическите способности, работата и семейната история влияят върху културите, в които сме част и нашите роли и преживявания в тях. Мултикултурализмът означава повече от расов баланс и включване. Всички членове на общността трябва да бъдат компетентни да комуникират помежду си за ефективен мултикултурен процес. Да се научим да бъдем чувствителни към културните прояви на друга група не е трудно, но изисква време и енергия. Трябва да се научим да наблюдаваме, съчувстваме и оценяваме начина, по който другите хора правят нещата, за да станат културно компетентни. Дори началните нива на такава компетентност отварят врати за разбиране на различни гледни точки. Хората, които са културно компетентни дори в една

култура, освен собствените си, имат по-широк, по-богат и по-точен поглед върху света. Те могат да работят с другите като пълноправни и равноправни партньори (Kivel 2007).

Трудно е за белите хора да станат мултикултурно компетентни, защото сме основна култура - ние сме в културата на властта. Където и да погледнем, виждаме себе си, нашия език, нашите ценности, нашите образи и нашата история. На нас ни е дадено малко усещане за значението на културната компетентност и прекаленото усещане за важността и централността на нашата култура. Научихме колко голяма е европейската американска култура. Повечето от героите, които изучавахме, бяха бели мъже като Шекспир, Вашингтон, Джеферсън и Линкълн. Бяхме научени, че нашите ценности, форма на управление, литература, наука и спортни постижения са не само най-доброто от всички, но и цяло ниво над всички останали. Ние сме обучени да мислим, че други култури са по-малко грамотни, по-малко цивилизовани, по-малко ефективни, по-малко практични, по-малко светски. Невъзможно е да се направи добросъвестно усилие да се уважава и научава за други култури, когато имаме основно предположение, че те са по-ниско от нашето. Действайки от това предположение, ние естествено вярваме, макар и на много фино ниво, че ние, белите хора, трябва да контролираме, кой трябва да взема важните решения. (Kivel 2007).

### **1.2.3. Лингвистична компетентност**

Културната и мултикултурна компетентност са тясно свързани с езиковата компетентност, а тези компетенции винаги следват една след друга.

Лингвистичната компетентност е система от езикови познания, притежавани от носители на езика. Той се отличава от езиковото представяне, което е начинът, по който езиковата система се използва в комуникацията. Ноам Чомски въвежда тази концепция в изработването на генеративна граматика, където е широко възприета и компетентността е единственото ниво на изучаване на езика.

Според Чомски, компетентността е идеалната езикова система, която дава възможност на говорещите да създават и разбират безкраен брой изречения на техния език и да различават граматични изречения от неграматични изречения. Това не се влияе от "граматически несъответни условия", като например грешки в речта. Според мнението на Чомски компетентността може да се изследва независимо от използването на езика,



например чрез интроспективни и граматични преценки от носители на езика. Много други лингвисти - функционалисти, когнитивни лингвисти, психолингвисти, социолингвисти и други са отхвърлили това разграничение, критикувайки го като концепция, която счита, че емпиричната работа е неуместна и е изключила много важни аспекти на използването на езика (Linguistic competence 2017).

## **ОБОБЩЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключение можем да кажем следното. За да отговори на нуждите на една мултикултурна нация е необходимо да се помага на професионалистите, които са културно осведомени и имат специфични културни познания за лица, представляващи културни групи (Nieto) , 2004). Повишаването на компетенциите, които се простират в различните култури, изисква разбиране на динамиката на културата и въздействието на културните практики от социално-политическия контекст. Продължаващото предизвикателство за консултиране на професионалистите е да се премине от сегашните нива на компетентност и да се противопоставят на нагласите и практиките, както лично, така и професионално, които отразяват културните пристрастия (Pedersen, 1987). Програмите за обучение на консултантите трябва да осигуряват мултикултурно обучение, което разширява светогледа, предоставяйки културни обекти, чрез които консултантите могат по-добре да виждат и разбират мирогледа на клиента (Ivey, D'Andrea, Ivey, & Simek-Morgan, 2002) (Tomlinson-Clarke 2013) ,

Мултикултурното обучение трябва да разшири компетенциите на консултантите отвъд предварителните нива за посрещане на проблемите на клиента в културно разнообразен свят. Докато мултикултурното обучение, фокусирано върху промяна, може да доведе до повишаване на знанията, Pernell-Arnold et al. (2012) се застъпва за модели на мултикултурно обучение, насочени към промяна, която трансформира начина, по който човек възприема света и живее в света. Сю и Сю (2013) твърдят, че културната компетентност на консултанта е процес на развитие. Мултикултурното обучение трябва да предоставя непрекъснати възможности за използване на саморефлексивни умения, за да се противопостави на предположенията за пристрастия, нагласи, убеждения и поведение (Sue & Sue, 1990). Саморефлексивният анализ е ключов компонент на критичното рефлексивно мислене и рефлексивната преценка. Необходимо е да се разберем в рамките на расово-

културния контекст, за да обмислим обективно множество гледни точки като част от ефективното вземане на решения. По този начин критичното мислене води до рефлексивен самоанализ и рефлексивна оценка. Саморефлексията, междугруповият диалог и откритостта към опита са от съществено значение за развитието на атрибутите на културната компетентност (Manese, Wu, & Nepomuceno, 2001). Целта да се развият саморефлексивни умения в мултикултурното обучение изглежда да помогне на консултантите да се борят с културните пристрастия и етноцентричните предположения в развитието на професията към по-глобални инициативи (Pedersen, 2003) (Tomlinson-Clarke 2013) (Tomlinson-Clarke 2013).

### **1.3 Мултикултурализъм в различни аспекти от съвременните общества**

Мултикултурализмът се стреми да запази културното наследство, докато межкултурността признава и позволява на културите да бъдат обменяни, да се разпространяват, да се променят и развиват. Разбирането на това, как културите се движат в едно общество, въвеждат социални промени и улесняват културната интеграция, изисква интердисциплинарен подход: такъв, който включва очевидно първостепенните грижи за правата на човека, гражданството, работата, образованието, здравеопазването и жилищното настаняване, също така развиващите се политики и подкрепя развитието на творческата изява. Fiona Sze и Diane Powell (Interculturalism: Exploring Critical Issues, 2004) (За интеркултурността, 2017).

Интеркултурализмът представлява нов набор от политики и програми. Тя се стреми да замени мултикултурализма и да предостави нова парадигма за мислене за расата и разнообразието. Мултикултурализмът може да е имал известен успех в миналото, но той просто не е адаптиран към новата ера на глобализацията и разнообразието. Интеркултурализмът е свързан с промяната на нагласите чрез създаване на нови възможности в културите за подкрепа на межкултурната дейност и за мислене, планиране и межкултурно действие. Може би, още по-важно, става дума за представяне на света, какъвто искаме да бъде, вместо да бъде определян от нашите и отделни минали истории. Ted Cantle (2012) (За интеркултурализма, 2017).

Според Charels Taylor (2013) предизвикателството на мултикултурализма може да бъде посрещнато от редица политики; но те имат като обща крайна цел трансформирането на културата на взаимодействие, за да се премахнат неравенствата и да се придаде статут на нормален гражданин или член на всеки. Но ако това ще се случи, ние се нуждаем не само от конкретни политики, предоставяйки умения, като националния език, отваряне на достъп до различни работни места и длъжности, забрана на дискриминацията и т.н. Също така се нуждаем от ясно изразена представа за това, което правим, трябва да изразим какво ще бъде новата култура на взаимодействие и как тя се различава от старата. Трябва да дадем израз на новата основа, на която искаме да бъдем един с друг, като оставим настрана неравенствата и изключенията, които характеризират старото (Taylor, 2013).

### **1.3.1. Мултикултурализъм в семейството**

Мултикултурализмът се отнася до подкрепа за межкултурен диалог и предизвикване на самосегрегационни тенденции в културите. Интеркултурализмът включва преминаване отвъд простото пасивно приемане на мултикултурен от множество култури, ефективно съществуващи в обществото, и вместо това насърчава диалога и взаимодействието между културите. Интеркултурализмът възниква в отговор на критиките към съществуващите политики на мултикултурализъм, като критиките, че такива политики не успяват да създадат включване на различни култури в обществото, а разделят обществото чрез легитимиране на сегрегирани отделни общности, които се изолират и подчертават тяхната специфичност. Тя се основава на признаването на различията и приликите между културите. Тя е насочена към риска от създаване на абсолютен релативизъм в рамките на постмодерността и в мултикултурализма (Interculturalism, 2017).

Философът Марта Нусбаум в своята работа „Култивиране на човечеството“ описва межкултурността като „признаване на общите човешки потребности в различните култури и на дисонанса и критичния диалог в културите“ и че интеркултуристите отхвърлят твърдението за политика на идентичност, че само членовете на определена група имат способност за разбиране на перспективата на тази група. Али Ратанси, в своята книга *Multiculturalism: A Very Short Introduction* (2011), твърди, че интеркултурният подход предлага по-ползотворен начин от конвенционалния мултикултурализъм за различните етнически групи да съжителстват в атмосфера, която насърчава по-доброто

междуетническо разбирателство и учтивост; Той предоставя полезни примери за това как межкултурните проекти във Великобритания на практика са показали конструктивен път за насърчаване на многоетническите аспекти. Базирайки се на значителен брой изследвания, той излага и чертите на нова интерпретация на световната история, която показва, че концепциите за толерантност не са ограничени само до Запада (Interculturalism, 2017).

### **1.3.2. Мултикултурализъм в живота на общността и обществото**

Предишните дебати бяха съсредоточени върху предимствата и недостатъците на мултикултурализма. Това не е продуктивен дебат и като цяло се връща към минали политики, като например настояването за „политическа коректност“. Екстремистите отиват още по-далеч и се опитват да спечелят подкрепа на базата, че можем по някакъв начин да върнем часовника към 50-те години и да се преструваме, че глобализацията не се е случила. За разлика от това, межкултурността е дебат, ориентиран към бъдещето. Това ще бъде предизвикателство, но то ще създаде по-справедливо общество и модерна концепция за разликата, в която ние се учим да живеем заедно.

За да се справим с монокултурализма е важно межкултурният обмен да се разглежда като период на революции. Както и в периоди на научни революции, межкултурният обмен включва промяна на миогледа, промяна на смисъла и промяна на репертоара от въпроси. Межкултурният обмен не бива да се схваща като натрупване на минали културни преживявания.

### **1.3.3. Мултикултурализъм в образователната среда**

Според Веасо et al (2010), многоезичното и межкултурното образование реализира универсалното право на качествено образование, което обхваща: придобиване на компетенции, знания, нагласи и нагласи, разнообразие на учебния опит и изграждане на индивидуална и колективна културна идентичност. Нейната цел е да повиши ефективността на преподаването и да увеличи приноса му, както за успеха на училището за най-уязвимите учащи се, така и за социалното сближаване. Идеите и предложенията, представени в текста, са част от проекта на Отдела за езикова политика на Съвета на Европа „Езици в образованието - езици за образование“, доклади към който са

публикувани на „Платформа за ресурси и референции за многоезично и межкултурно образование“. , Текстът се състои от три глави. Първата дава обща картина на проблемите и принципите, свързани с разработването и усъвършенстването на учебните програми, както и на педагогически и дидактически подходи, които отварят пътя към по-пълно реализиране на общата цел на многоезичното и межкултурното образование. Следващите две глави разглеждат по-подробно два основни въпроса, повдигнати в първата: как може специфичното съдържание и цели на многоезичното и межкултурното образование да бъдат идентифицирани и интегрирани в учебната програма, като същевременно се зачита специфичното съдържание и цели на преподаването на отделни езици? Как могат да се използват учебните сценарии за проектиране на разстоянието във времето на това съдържание и тези цели? И накрая, няколко приложения предоставят инструменти и справочни списъци. Всичко това може да бъде допълнено и чрез консултиране с допълнителните документи, налични на гореспоменатата платформа (Veasco et al, 2010).

#### **1.3.4. Мултикултурализъм в образователния мениджмънт**

Според Siraj & Taggart (2014), началното училище показва как този интерес към „системите“ и какво училищата водят до остър интерес към това как училищата в успешните образователни системи постигат своите резултати. В него се описва как се повишават ефективността и подобряването на училищата, за да се проучи какви структури и процеси в образованието водят до образователни системи с добавена стойност. По-специално, той подчертава нарастващата промяна в интереса от това, което образователните системи правят към начина, по който го правят. Тази промяна в интереса, към образователните процеси, които могат да създадат по-добри резултати за децата, е в основата на значението на разбирането как учителите насърчават успешното учене. Този доклад допринася за дебата за това какво насърчава ефективното образование и допринася за нарастващото богатство на международната литература по този въпрос. Основната доказателствена база за педагогическата част на тази публикация е изследване, проведено като част от проучването Ефективно предучилищно, начално и средно образование (EPPSE 3-16). EPPSE е широкомащабно изследване (Sammons et al., 2005; Siraj-Blatchford et al., 2006), което проследява напредъка на над 3000 деца на възраст от 3 до 16 години

(Sylva) et al., 2010). Изследването „Ефективни първични педагогически стратегии на английски език и математика” (EPPSEM) се фокусира конкретно върху педагогиката в тези две основни теми. (Siraj & Taggart, 2014).

## **ОБОБЩЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Съществува значителна роля, която мултикултурализмът играе в съвременните училища. Важно е ръководителите и директорите на училищата да се съсредоточат върху възможните начини за включване на отворени дни, както и на периоди на осведоменост в различни култури в техните училища. Това ще осигури на всички ученици еднаква основа за комуникация, принос към обществото и местната общност, както и ще донесе дух на сътрудничество и толерантност в училищната атмосфера.

Измеренията на мултикултурализма може се постигне в много форми поради инициативността на директора и техните сътрудници в училище, както и в общината и кметството.

Учителите в по-организираните училища са по-способни и по-последователни в създаването на връзки с области извън конкретния урок (Siraj & Taggart, 2014).

В следващата глава описваме концепцията и рамките на реализация на нашето изследване.

## **Глава: 2 Методология на изследването**

В тази глава ще опишем рамката на нашето изследване. Започваме с описание на целта, целите и хипотезите на нашето изследване.

### **2.1. Цел, задачи и хипотези на изследването**

Основната **цел** на нашето изследване е да определи формите на организация, прилагани от гръцките директори на училища.

Поставихме си следните **задачи** на нашето изследване:

- Да се анализират различни източници по темата на изследването;
- Да структурира тезата и да изготви план;
- Да се определи изследователската извадка;

- Да се разработи изследователски инструмент - уникален въпросник, изследващ формите на организиране на образователния мениджмънт и мултикултурализма;
- Да се установи контакт с участниците;
- Да се разпратят въпросниците (лично и по електронна поща);
- Да бъдат получени попълнените въпросници;
- Да се анализират получените данни и
- Да се правят заключения и препоръки въз основа на резултатите от изследванията.

Изследователските хипотези са следните:

**Хипотеза 1:** Предполагаме, че има голямо разнообразие от форми на организация по отношение на образователния мениджмънт и мултикултурализма в гръцките училища.

Предполагаме, че поради факта, че популацията на учениците в гръцките училища е доста разнородна, в училището ще се изпълняват ефективно през цялата учебна година конкретни и уникални форми на организация (социализация, комуникация)

**Хипотеза 2:** Предполага се, че колкото по-позитивна среда за преподаване-обучение-работна среда създава директорът в тяхното училище, толкова по-добри резултати биха постигнали учителите и учениците (академично и професионално).

Предполагаме, че в такава среда всички изисквания се възприемат по-лесно от персонала и от учениците студентите в сравнение със среда, която не е позитивна.

## 2.2. Изследователски методи

Ние използваме разнообразни методи за да постигнем валидност на нашите резултати. Основният изследователски метод, който прилагаме, е въпросник, който е разработен специално за нуждите на нашето изследване (вж. Приложението).

Освен това, съществува статистически пакет, използван за анализ на резултатите, включващ SPSS и адекватни на изследователската извадка статистически тестове и инструменти, за да се получи възможно най-много информация от анкетата.

## 2.3. Участници в изследването

Успяхме да се свържем (както лично, така и по електронна поща) с представителен брой директори на училища, които заявиха, че имат добра воля да участват в изследването. Има

**148 директори на училища от всички префектури на Гърция**, чието мнение се анализира в настоящата дисертация.

## **2.4. Методология на изследването**

Преминахме през няколко фази от подготовката на това изследване. Те са:

### **Фаза 1**

*Дейности:* Дейностите в първата изследователска фаза се подготвят теоретично и практически - чрез изследване в различни литературни източници по темата на изследването и чрез нашият професионален опит и консултации с колеги.

*Период:* Периодът на изпълнение на тази първа фаза на нашето разследване е ноември 2015 г. - ноември 2016 г.

### **Фаза 2**

*Дейности:* След като изградихме концепцията на изследването, основните цели и хипотезите на изследването, разработихме нашия въпросник и се свързахме с колеги - директори на училища в цяла Гърция, поканени да участват в това проучване. Така ще се покаже сегашното състояние на формите на организация, управление на образованието и мултикултурализъм.

Въпросникът е изготвен в четири основни групи:

Първият събира демографска информация за участниците - тяхната възраст, пол.

Вторият панел е за образователните настройки и параметрите на училището, които директорът управлява.

Третият е за образователния мениджмънт в това конкретно училище.

Четвъртият панел е свързан с мултикултурализма - как този директор се справя със ситуациите с този фон на учениците (и с учителите) и как изглежда училищният живот в тяхното училище в атмосферата на мултикултурност.



Освен това, ние искаме да регистрираме формите на организацията, които директорите прилагат в техните училища за постигане на най-добрите решения както за учениците, така и за учителите.

*Период:* Периодът на изпълнение на втората фаза на изследването е декември 2016 - декември 2017 г.

### **Фаза 3**

*Дейности:* Заклучителната фаза на нашето изследване е да съберем всички данни от въпросниците, да ги свържем с информацията от Фаза 1, да ги сравним и да направим обобщение и изводи, основани на тях. Освен това проверяваме хипотезите си и правим проучването валидно и надеждно.

*Период:* Периодът на изпълнение на заключителната фаза на нашето изследване е януари 2018 - юли 2018 година.

## **Глава 3: Анализ на резултатите от изследването**

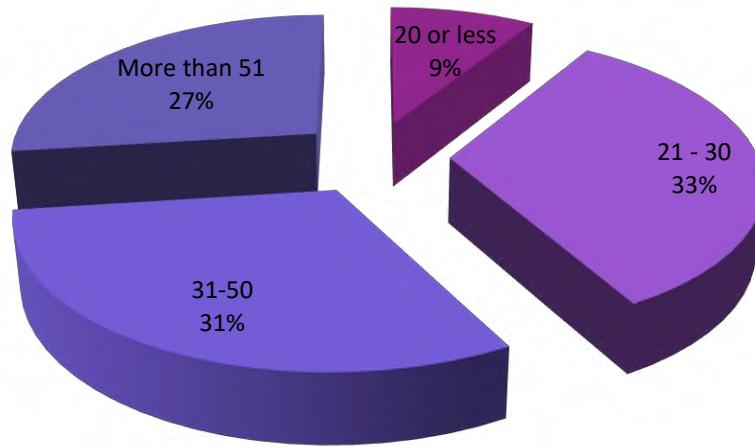
В тази глава ще покажем как резултатите от изследването предполагат и как те трябва да бъдат обсъждани в съвременната гръцка училищна реалност, за да се постигнат най-добрите решения за управление на въпроси, учители, ученици, родители и обществото като цяло.

### **3.1. Качествен и количествен анализ на Панел 1 – Образователна среда и параметри на училището**

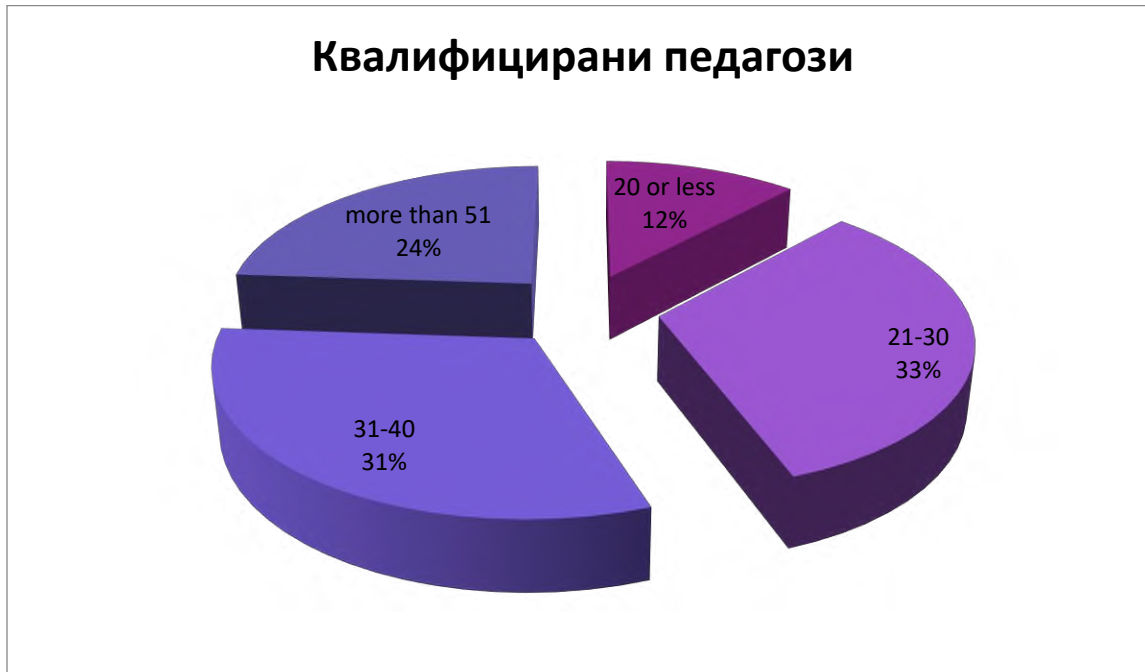
Представяме данните, които сме събрали чрез въпросника, който разработихме и анализираме по-долу.

**Графика 1.** Отговори на въпроса: Колко хора общо (включително всички ваши служители), за които отговаряте?

## Брой служители



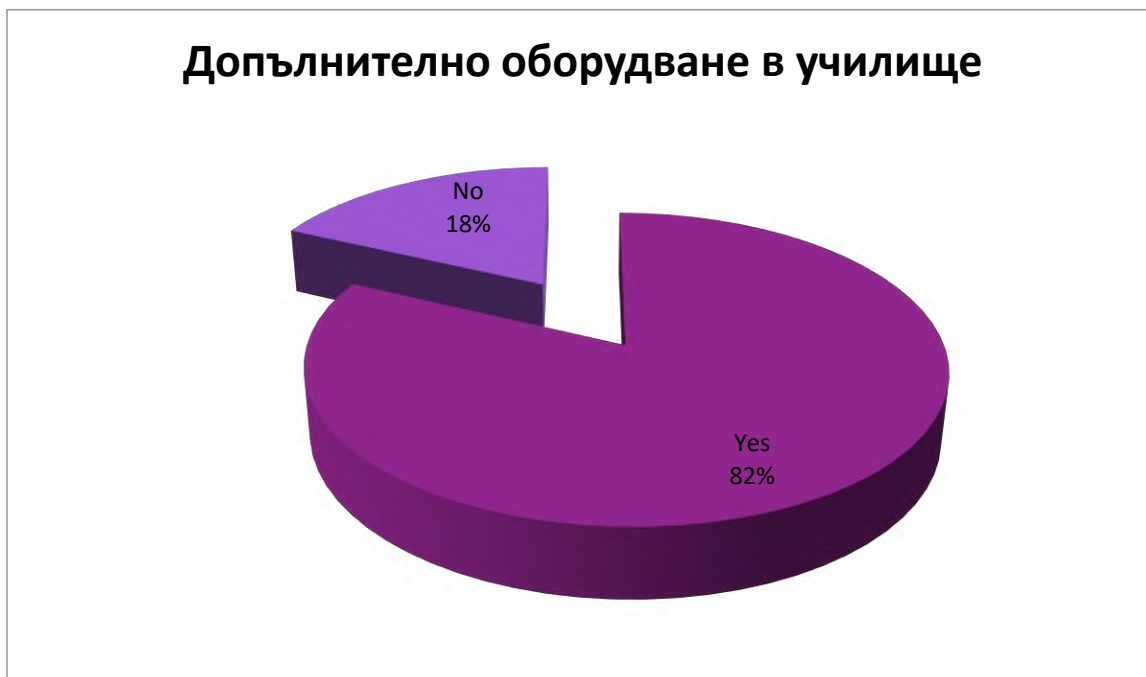
**Графика 2.** Отговори на въпроса: Колко от Вашите служители са сертифицирани образователни специалисти (учители, педагози, помощни учители)?



**Графика 3.** Отговори на въпроса: За колко ученици сте отговорни?

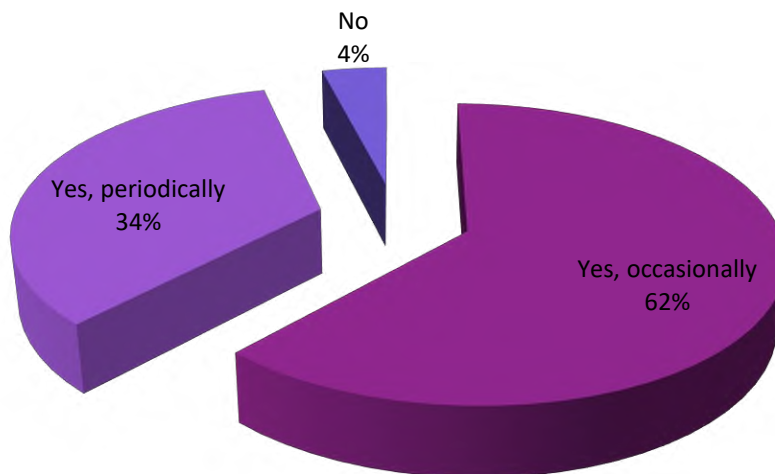


**Графика 4.** Отговори на въпроса: Има ли допълнително оборудване в училището, в което работите (например плувен басейн, фитнес зала, зала за изкуства, салон за гимнастика, лаборатории по физика)?



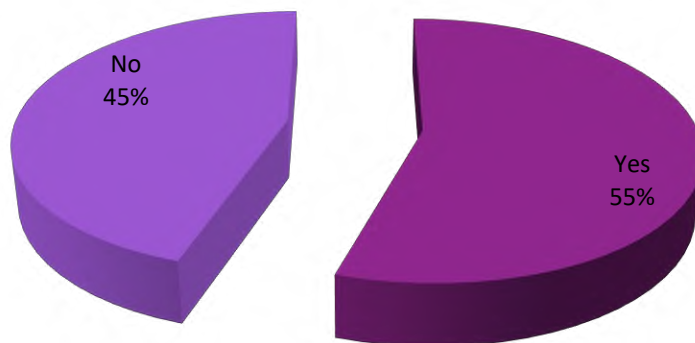
**Графика 5.** Отговори на въпроса: Организиране ли обучения и семинари във вашето училище за педагогическия персонал, за който отговаряте?

## Организиране на тренинги и уъркшопи



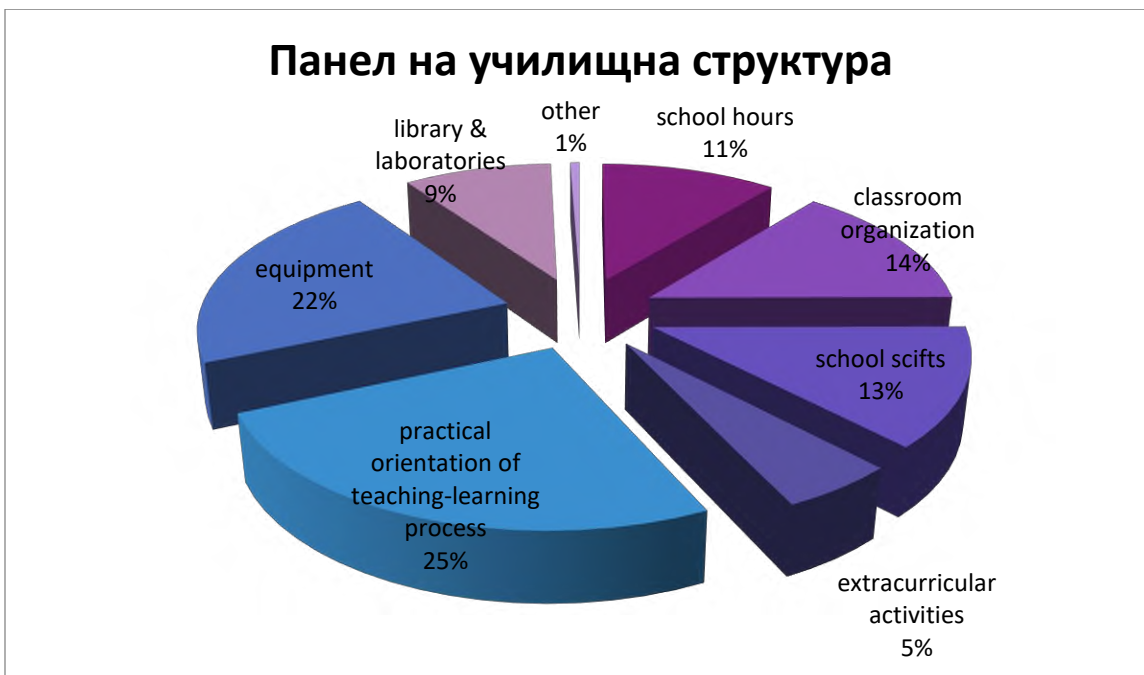
**Графика 6.** Отговори на въпроса: Имате ли традиции в организирането на конференции във вашето училище?

## Традиционно организиране на конференции



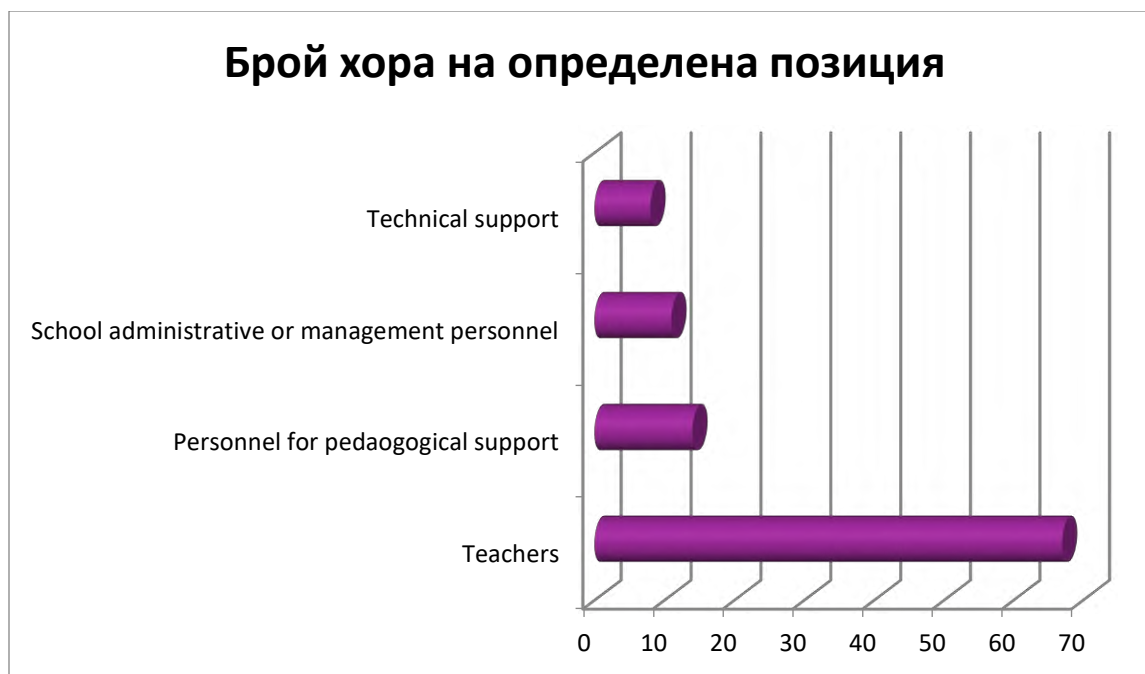
**Графика 7.** Отговори на въпроса: Коя част от училищната структура във вашето училище трябва да бъде реорганизирана и / или подобрена, за да могат учениците и учителите да постигнат най-добрия си потенциал, докато са във вашето училище?

*Забележка към графика 7: общият процент тук е повече от 100, защото този въпрос позволява на участниците да отбележат повече от един отговор.*



**Графика 8.** Отговори на въпроса: За всеки вид позиция, изброени по-долу, посочете броя на служителите, които понастоящем работят в това училище.

*Бележка към графика 8: представяме резултатите в съответствие с номерата, предоставени от участниците.*



**Таблица 1.** Статистическа валидация на верификация на Панел 1.

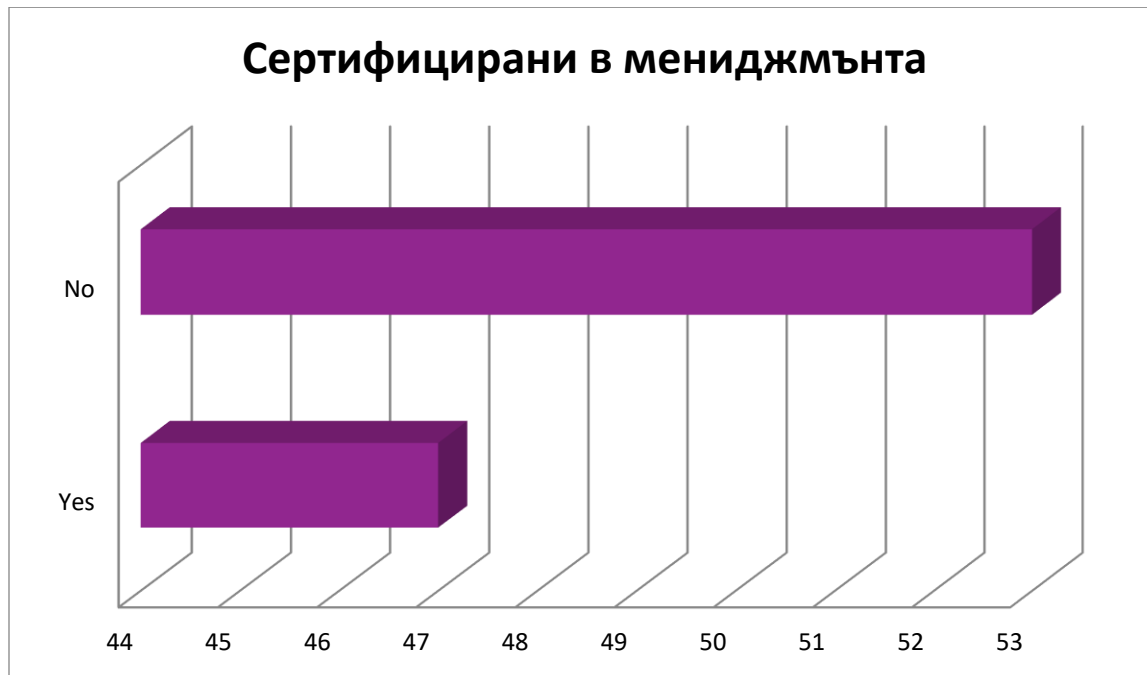
Номер	Твърдение	Никога	Понякога	Често	Много често
1	Наблюдавам обучението в класните стаи.	43.3	73.3	93.3	63.3
2	Наблюдавам работата на учениците	53.1	43.5	48.1	23.1
3	Изказвам предложения към учителите как да подобрят преподаването си	49.0	48.0	49.0	49.0
4	Уверявам се, че професионалното развитие дейностите на учителите са в съответствие с учебните цели на училището.	81.0	53.0	41.0	31.6
5	Информирам учителите за възможностите за актуализиране на техните знания и умения.	51.4	50.8	54.8	58.1
6	Използвам резултатите от работата на учениците, за да развия	68.6	63.6	62.6	68.6

	образователните цели на училището.				
7	Когато учителя среща проблеми в класната си стая, аз поемам инициативата да обсъдим наболелите въпроси	72.5	79.5	72.5	72.5
8	При вземането на решения вземам под внимание резултатите от изпитите относно развитието на учебните програми.	80.4	30.4	80.4	80.4
9	Обръщам внимание на наличието на неприемливо поведение в класните стаи	90.2	90.2	90.2	90.2
10	Гарантирам, че има яснота по отношение на отговорността за координиране на учебната програма.	33.3	83.3	43.3	02.3
11	Гарантирам, че учителите работят в съответствие с образователните цели на училището.	43.1	23.1	43.6	17.6
12	Изнасям уроците на учители, на които се налага неочаквано отсъствие от работа.	49.0	99.0	89.0	49.0
13	Когато се появи проблем в класната стая на даден учител, ние решаваме проблема заедно.	51.0	31.0	53.6	21.0
14	Проверявам дали дейностите в класната стая съответстват на нашите образователни цели.	34.8	17.8	58.8	68.8

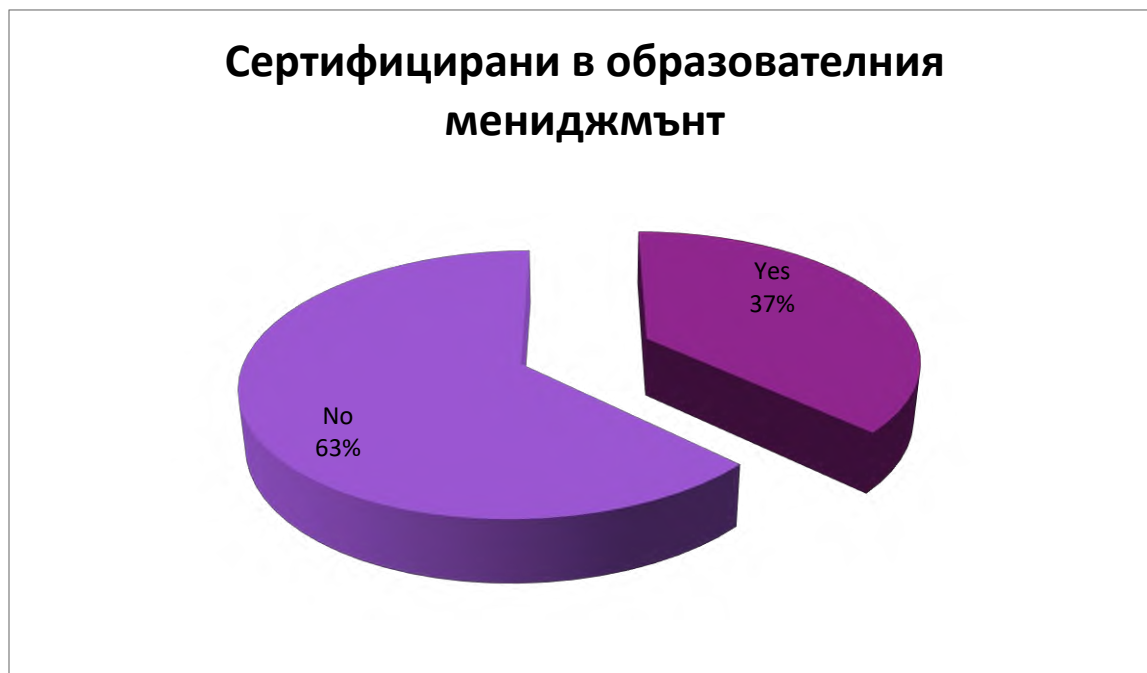
### **3.2. Качествен и количествен анализ на Панел 2 - Образователен мениджмънт**



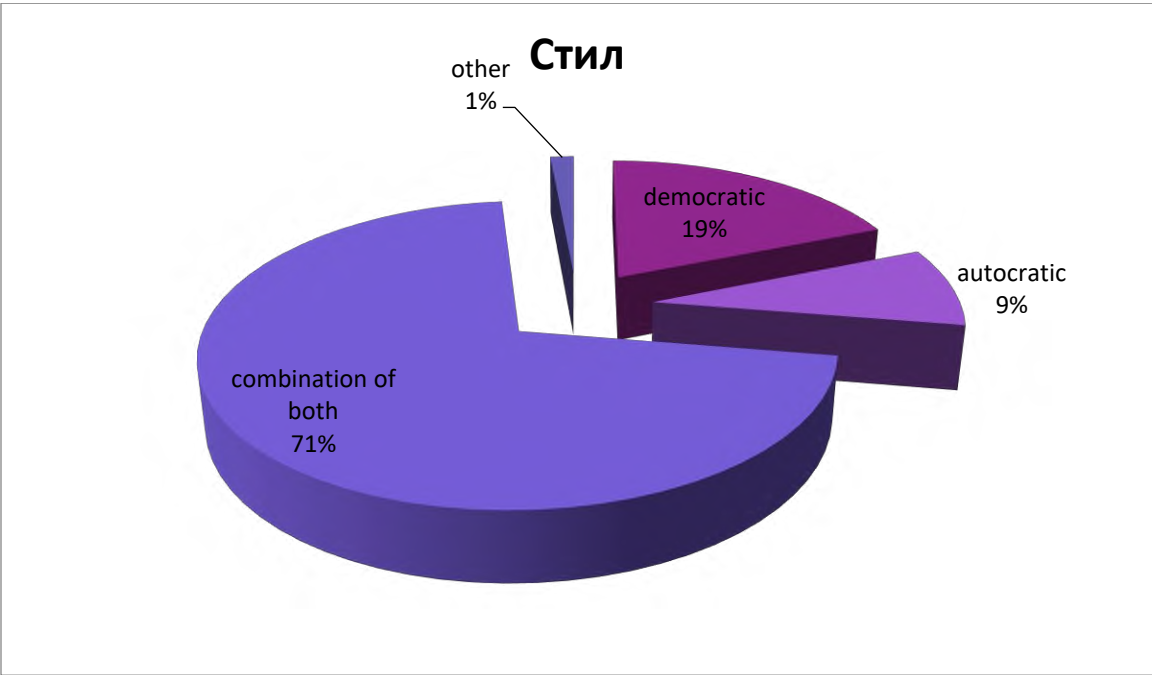
**Графика 9.** Отговори на въпроса: Сертифицирани ли сте в управлението?



**Графика 10.** Отговори на въпроса: Сертифицирани ли сте в управлението на образованието?

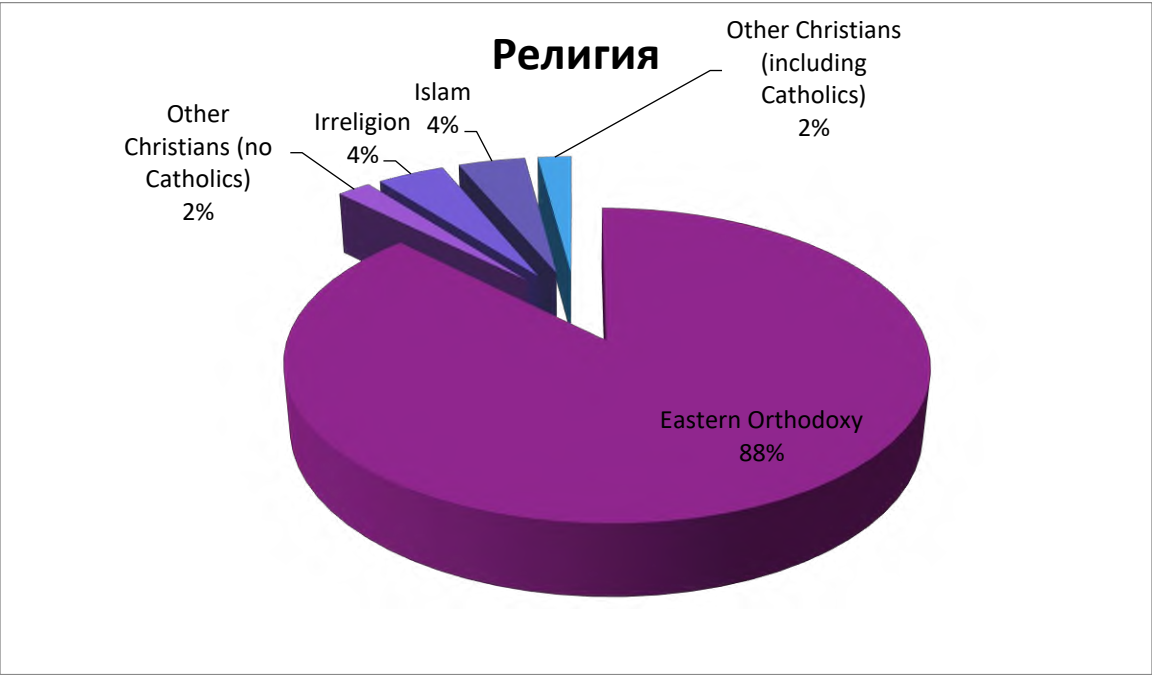


**Графика 11.** Отговори на въпроса: Кой стил на управление на образованието практикувате в училището си?



**3.3. Качествен и количествен анализ на Панел 3 - Мултикултурализъм**

**Графика 12.** Отговори на въпроса: Какъв е религиозният дух във вашето училище?



**Графика 13.** Отговори на въпроса: Има ли ученици от семейства, чиито религиозни възгледи са от малцинствена група във вашето училище?



### **Изводи и заключение**

Данните, представени в това изследване, са валидни и надеждни, както показват статистически обработените данни. Това, което е важно да се заяви в този момент на нашето изследване е, че управлението на образователната институция е професия, която е време и енергия, и се дължи на нейното уважение. Все пак мултикултурализмът в гръцките училища днес е проблем на дневна база и ние сме изправени пред желанието да се квалифицираме допълнително себе си, за да посрещнем постоянно променящите се и ускоряващи се нужди на нашите ученици и техните учители.

След като успешно постигнахме нашата цел - да определим формите на организация, прилагани от гръцките училищни директори - регистрирахме голямо разнообразие от форми, които съвременните гръцки училищни директори предполагат в техните училища. Някои от тях са се сертифицирали в управлението и / или образователния мениджмънт, за да отговорят на търсенето на умения и знания, които трябва да имат, за да могат да си вършат добре работата.

Постигнахме целите по един добър начин, така че това, което направихме, беше:

- Анализирахме различни източници по темата на изследването;
- Направихме структура на тезата и изготвихме план за действие от нея;
- Определихме изследователската извадка;
- успяхме да проектираме изследователския инструмент - уникален въпросник, изследващ формите на организиране на образователния мениджмънт и мултикултурализма;
- Успяхме да се свържем с участниците;
- Разгледахме въпросниците (лично и по електронна поща);
- След това получихме попълнените въпросници;
- Накрая трябваше да анализираме получените данни и
- Да се направят заключения и препоръки въз основа на резултатите от изследванията.

Двете хипотези, които заявихме в началото на изследването, бяха потвърдени. Както става въпрос за хипотеза 1: Всъщност има голямо разнообразие от форми на организация по отношение на управлението на образованието и мултикултурализма в гръцките училища.

Относно хипотеза 2: Резултатите показаха, че колкото по-позитивна обучителна-учебна-работна среда създава директорът в тяхното училище, толкова по-добри резултати биха постигнали учителите и учениците (академично и професионално).

### **Изводи:**

Това, което настоящото изследване ясно показва, е, че:

1. Съществуват множество форми на организация, които директорите на училищата използват и успешно прилагат в гръцките училища, за да постигнат своите образователни и управленски цели.
2. Сътрудничеството между управленския персонал - директора на училището - и квалифициран персонал - учители - е изключително ценно за постигане на най-добри резултати в образователния мениджмънт.
3. Сътрудничеството между директора на училището и учителите е важно, за да се постигнат най-добри резултати в мултикултурното образование.
4. Учениците и учителите постигат повече и по-добри академични резултати, когато се ръководят от стриктни и все още положителни насоки, посочени от директора.

5. Теоретично, ние обогатяваме практиката, като преглеждаме голямо количество литературни източници и анализираме тяхното съдържание в първата глава на дисертацията.

6. Все още има нужда от усъвършенстване на организационните форми, свързани с управлението на образованието и мултикултурализма в гръцките училища. Това е въпрос, който ще търси решението му в бъдеще.

### **Препоръки:**

Въз основа на резултатите от нашето изследване сме в състояние да отправим препоръки към практикуващите в училищата, както и към законодателите:

1. Тъй като въпросите за справедливостта и академичните постижения са разгледани в училищата, директорите са по-склонни да бъдат успешни, ако получат последователно укрепване и подкрепа от страна на областните администратори.

2. Стойностите на мултикултурализма трябва да бъдат ясно написани в областните и училищните мисии и основните ценности, които да служат ефективно на учениците.

3. Изявленията формулират визия и съобщават ценности, стандарти и очаквания за оценка на всички служители.

4. Мултикултурното ръководство може да бъде изрично очакване, обвързано с оценките на персонала и администраторите.

5. Директорите могат да служат като мултикултурни лидери в местните общности и в обществото. Те трябва да бъдат подкрепяни ефективно и техните усилия трябва да бъдат възнаградени.

## **Приноси**

### Теоретични приноси

- Налице е теоретичен преглед на изследваната тема, направена в катедрата и в последователност, която допринася за актуалните теоретични анализи на други изследователи, работещи в тази научна област.

- Анализирахме управлението на образованието в мултикултурна среда в световен мащаб и в Гърция.

- Предложихме нашата собствена гледна точка към анализираниите проблеми, обогатявайки съществуващите теоретични наблюдения и прегледи на учените и практикуващите в тази област.

### Практически приноси

- Разработихме подробен и структуриран въпросник, който може да се използва от други практикуващи и учени, които изследват областта.

- Обективно анализирахме настоящата ситуация в управлението на образованието в Гърция, като приложихме специално разработен въпросник за училищните директори за тази цел.

- Представихме важни данни на базата на нашите изследвания и ги разпространихме, като я публикувахме в тази докторска дисертация.

### **Публикации**

Stravolemis, I. (2016) Cultural competence and multiculturalism in modern societies and schools. Doctoral conference Sofia University, 2016

Stravolemis, I. (2006) Educational organization and management on different educational levels – an overview. Doctoral conference Sofia University, 2016

### **Литература**

1. About interculturalism (2017) Retrieved from: <http://tedcandle.co.uk/publications/about-interculturalism/>
2. Beacco, Jean-Claude, Michael Byram, Marisa Cavalli, Daniel Coste, Mirjam Egli Cuenat, Francis Goullier and Johanna Panthier (2-4 November 2010) Guide for the development and implementation of curricula for plurilingual and intercultural education. Council of Europe.
3. Building Culturally Competent Organizations. (n.d.) The Community Tool Box Service. Retrieved from: <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/culture/cultural-competence/culturally-competent-organizations/main> [11 June 2016]

4. Definitions of Cultural Competence (n.d.) Retrieved from: <http://www.ncccurrucula.info/culturalcompetence.html> [02 December 2015]
5. Educational Management: Meaning, Nature and Scope (2017) Retrieved from: [http://ddceutkal.ac.in/Syllabus/MA\\_Education/Paper\\_8.pdf](http://ddceutkal.ac.in/Syllabus/MA_Education/Paper_8.pdf)
6. Kashyap, D. (2011) Educational Management: Meaning, Definition and Types. Retrieved from: <http://www.yourarticlelibrary.com/educational-management/educational-management-meaning-definition-and-types/63721>
7. Kashyap, D. (2015) Educational Management : Aspects and Scope. Retrieved from: <http://www.yourarticlelibrary.com/educational-management/educational-management-aspects-and-scope/63725>
8. Kivel, P. (2007) Multicultural competence. Retrieved from: <http://paulkivel.com/wp-content/uploads/2015/07/multiculturalcompetence.pdf>
9. Linguistic competence (2017) Retrieved from: [https://en.wikipedia.org/wiki/Linguistic\\_competence](https://en.wikipedia.org/wiki/Linguistic_competence)
10. Melhuish, E., Romaniuk, H., Sammons, P., Sylva, K., Siraj-Blatchford, I. & Taggart, B. (2006b). Effective Pre-School and Primary Education 3-11 (EPPE 3-11): The Effectiveness of Primary Schools in England in Key Stage 2 for 2002, 2003 and 2004 (Research Brief No. RBX06-06). Nottingham: DfES.
11. Study of the education and management system (2011) Retrieved from: [http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/28403/10/10\\_chapter%205.pdf](http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/28403/10/10_chapter%205.pdf)
12. Tomlinson-Clarke, S. (2013) Multicultural Counseling Competencies: Extending Multicultural Training Paradigms Toward Globalization. Retrieved from: <https://www.counseling.org/docs/default-source/vistas/multicultural-counseling-competencies.pdf?sfvrsn=7>