

## УПРАВЛЕНИЕТО И ОБМЕНЪТ НА ЗНАНИЯ В БЪЛГАРСКОТО УЧИЛИЩЕ – НОВ ПОДХОД ЗА КАЧЕСТВЕНА ОБРАЗОВАТЕЛНА СРЕДА

**Иванка Киркова**

*Университет по библиотекознание и информационни технологии*

**Резюме:** Настоящият доклад има за цел да посочи значението на управлението на знанието в българското училище като модерен и нов подход, необходим за изграждането на качествена образователна среда. Макар и накратко, представя съществуващите и често използвани практики за обмен на знания от педагогическите специалисти, като обхваща комуникационните канали и извън институцията. Аргументира необходимостта от насочена държавна политика в подкрепа на ефективното използване и прилагане на модела в цялост.

**Ключови думи:** квалификационни форми, квалификация, обмен на знания, управление на знанието, учеща организация.

### **Въведение**

Непрекъснато променящите се условия, предизвикани както от множеството външни фактори, така и от развитието на науката, техниката и технологиите, представляват огромни предизвикателства пред нас. „Пропастта между „победителите“ и „губещите“ от икономическите и технологичните промени може да доведе до нов вид неравенство, свързано с постоянен риск от бедност, която ще съвпадне с новите форми на социална изолация.“<sup>1</sup> В голяма част от държавите по света все по-осезателен е преходът от информационното общество към обществото на знанието. Определящо значение вече има „научното знание, притежаваните информационни ресурси и достъпът до научна информация“ според К. Денчева [1], като остава валиден и действащ основният принцип на информационното общество: „достъпът до информация, който е основно човешко право, а информационните и комуникационни технологии създават предпоставки за свободното му упражняване, според С. Денчев и И. Петева“ [2]. Скоростта, с която се променя светът, налага необходимостта от търсене на все по-ефективни решения във всяка сфера на обществения живот. Това извежда на преден план и един от първостепенните приоритети – качество и ефективност на образователните системи като фундамент на положителните промени и развитие на човечеството.

### **Неизбежната промяна в образователните системи**

Отвореният достъп до научна информация и значението на управлението и обмена на знания стават все по-актуални. Поредната световна революция, която е в състояние да подобри благосъстоянието на населението и да повиши жизнения му стандарт, да доведе до икономически растеж и социална стабилност, се основава на обществото на знанието. Интелектуалният капитал е най-ценният ресурс и е изцяло зависим от качествено образование без ограничения. Още през 2007 г. в Съобщението от Комисията до Съвета и Европейския парламент е записано, че „учителите са връзката между бързо развиващия се свят и учениците, на които предстои да влязат в него“. Образователните системи, притежаващи интелектуален капитал, също се развиват динамично и се променят. От обикновената класна стая ученици и учители с лекота се местят в откритото пространство, като споделят знания чрез образователни платформи и социални мрежи. Ежедневно се създават и споделят нови образователни ресурси, генерирани на базата на професионалния опит. В авторски труд Т. Тренчева също набляга, че „разпространението на знания е от изключително значение за развитието на знаниевото общество, новите знания се появяват на базата на вече съществуващи разработки, обмен на идеи, обвързване на идеи или връзки с други дисциплини“ [3].

Управлението на знанието може да се определи като нов и модерен подход за събиране, организиране, обработка, споделяне и анализ на знание както на индивидуално, така и на групово ниво, който оказва съществено влияние върху качествената образователна среда. В българското училище този стратегически процес може да се определи като система от технологии, организационни елементи и формализирани, определени процеси при управлението на жизнения цикъл на знанията, необходими на педагогическите специалисти. Правилното и разумно използване на ресурсите води до намаляване на загубата на интелектуален капитал и пряко или косвено влияе върху повишаването на качеството и ефективността на образователния процес. На базата на своите проучвания Гурова представя следната дефиниция: „Управлението на знания е съвкупност от управленски дейности, които целят подпомагане бизнес процесите и корпоративната стратегия чрез съхраняване на индивидуалните и организационните знания, тяхното предоставяне и ползване с цел увеличаване ползите от наличните (активи) знания и постигане на по-висока конкурентоспособност. УЗ помага знанията да

достигнат навреме там, където са необходими, с цел взимане на най-правилните решения“ [4]. За да се получи по-ясна представа за същността на тези процеси, е необходимо да се посочат и основните задачи и дейности на управлението на знания, които обхващат: разпространение на информация, избор и оценка на информация, придаване на контекст на информацията и значение, свързване на знания и създаване на мрежи от знания, съхраняване, структуриране и актуализиране на знания, предаване, комуникиране и разпределение на знания, обмен и допълване на знания, приложение на знания, развитие на нови знания.

Като част от субектите на системата на образованието в България, както и на базата на професионалния ми опит, свързан с квалификацията на педагогическите специалисти и управлението на образованието на регионално ниво, темата за управлението на знанията предизвиква научния ми интерес. Въпросът, свързан с управлението на знанията в училището, недостатъчно се обсъжда от специалистите и отговорните управленски органи на национално ниво, но логично и по-скоро неорганизирано, т.е. без да е обвързано в система, се използва в училище, тъй като представлява интелектуална организация. Осъзнавайки дефицитите, търсейки ефективни решения и подобрения на процесите в това отношение, в мой доклад вече съм поставила въпроса за реалната практика в България и необходимостта от единен подход за действие на всички нива, включващ изисквания, технология, методика. Следователно обезпечаването на този ресурс се превръща в стратегическа задача, доста сложна за изпълнение.

Според Грейсън корекцията в обмена на знания между сътрудниците е един от ключовите аспекти за решението на тази задача [5]. Обемът от знания на членовете на училищния екип и неговото ръководство, както и тяхното анализиране, развиване и споделяне на практика могат да повишат качеството на образователната среда, в това число резултатите на учениците, представляващи основна цел на образователната система. Колкото по-висока е професионалната компетентност на педагогическите специалисти, толкова по-мотивирани и по-добри ученици ще изявят желание да се обучават в съответната образователна институция. Небезизвестен факт е, че на голяма част от колегите е присъща развита култура на индивидуалност, а това изисква подход за стимулиране на споделянето и признание на постиженията. Основният проблем обаче е, че липсва единно разбиране, че този ценен интелектуален ресурс трябва да бъде

управляван. Поставените цели и задачи от Министерството на образованието и науката, регламентирани чрез нормативните актове – наредби, правилници, стратегии и др., не включват управление на знанието, но „разговорът“ и дейностите, свързани с обмяна на знания, намират своето важно място. Неотдавна отминалата пандемия като че ли „наложи“ този обмен на знания между ръководители, учители, ученици, родители. Независимо от трудностите, от липсата на технически устройства, електронни образователни ресурси, платформи, постигнатите резултати и успехът на образователната система да осигури обучението на учениците, дадоха увереност и повишиха мотивацията така, че този процес се ускори и създаде вълна, която по метода на снежната топка продължава да расте.

На следващо място стои въпросът как да бъде управляван. Дали е възможно създаването на цялостен модел от технологии, на национално ниво, който да бъде предоставен за прилагане на ръководствата? Характерът на образователната институция предполага различни взаимодействия, както в самата институция, така и извън нея, с различните заинтересовани страни. На този етап естествените процеси, а и някои регламентирани дейности, като задължителната квалификация и наставничеството, изискват управленски решения, свързани основно с обмяна на знания, но отново без да е поставен акцент върху цялостния процес на управление на знанието в училище. На национално и регионално ниво не съществуват апробирани и одобрени процедури, които да го насърчават.

Въпросът, свързан с ефективността на провежданите квалификационни форми, включващи не само обучението, но и бъдещите резултати от него и проявлението им в ежедневната работа, насочена към изпълнение на училищната стратегия и постигане на поставените цели независимо от дългото и активно обсъждане през последните години, все още не е решен на нито едно от нивата: национално, регионално, институционално. Връзката между ефективното осъществяване на квалификацията и изразходваните публични средства е от съществено значение и трябва да бъде анализирана. Освен чисто икономически, образователен и социален ефект, този въпрос извежда проблема за честите обвинения към участниците в процеса на организиране и осъществяване, както и неясните или по-скоро субективни правила за подбор на обучителни организации и образователни теми. Като че ли логично възникват и следващите въпроси: какви са стъпките и действията след проведена квалификационна форма

на различните нива, как се използват получените информация и знания и какъв е ефектът от това. Необходимо и важно условие за професионалното развитие на педагогическите специалисти, респективно за повишаването на качеството на образованието, е „холистичното (цялостно) разглеждане на квалификацията, което да очертава и разграничава отделните компоненти на нейното съдържание, логично да ги структурира, да очертава връзките им с професионалното, образователното и кариерното ориентиране, с образованието и обучението, с възпитанието, както и с практическата трудово-професионална дейност“<sup>2</sup>, изведено и формулирано от Катански. Считаю, че прилагането на най-новия метод за оценяване на обучението, надграден през 2010 г. – „Четири нива на Къркпатрик“, може да отговори на поставените въпроси. Освен че доразвиват известния модел на баща си, Джеймс и Уенди формулират трите основни причини, които могат да бъдат перифразирани така: 1. Обучителните програми трябва да се разработват и провеждат по начин, по който да постигат висока мотивация у обучаемите и да увеличават в максимална степен ученето; 2. Целенасоченото оценяване след обучението спомага за по-широкото прилагане на наученото в училищните дейности; 3. Доказателство за реалната полза за всяка образователна институция [6].

Авторите допълват първоначалния модел с нови компоненти, фокусирани върху трансфера на знанието, който е един от най-сериозните проблеми на ефективността на обучението. Те обръщат модела, като при планирането на всяка образователна програма трябва да се започне от четвърто ниво. При оценката на всяка квалификационна форма отново е необходимо да се постави акцент върху последното, четвърто ниво – Резултати, което включва водещи индикатори и желани резултати. Разбира се, също толкова отговорно и професионално трябва да се подходи и към останалите три нива – Реакция, Учене, Поведение, но без да им се придава прекалена значимост и/или по-голяма тежест.

Този въпрос отдавна провокира професионалния ми интерес и моя цел е в бъдещия ми дисертационен труд да се спра по-задълбочено на него.

### **Обмен на знания в българското училище**

Обменът на добри практики във и между образователните институции се насърчава в последните няколко години, като добър пример за това са националните програми на МОН „Иновации в действие“ и „Мотивирани учители и квалификация“. Целта на

първата е „създаване на условия за иновации в образованието чрез приложими за училищната система резултати от иновации и иновативни продукти, изготвени от ученици/ученически екипи и/или от екипи от ученици и педагогически специалисти и/или с научни ръководители, както и прилагане на иновативните училищни модели, имащи потенциала да трансформират традиционната педагогическа парадигма и образователна практика, свързани с:

- ✓ иновативни методи – проектно базирано обучение, екипна работа на ученици и учители и др.;
- ✓ нова организация на обучението – интердисциплинарни модули, съвместно преподаване, екипи от учители при промяна в учебното съдържание и нови учебни предмети;
- ✓ хибридно или смесено обучение“.

На училищата, желаещи да кандидатстват, е предоставена възможност за домакинство на регионални форуми, свързани с иновациите, като компетентните области може да бъдат свързани с дигитализацията в образованието, позитивното образование, креативността и културата на иновации, интегративния подход в обучението, STEM образованието, интеркултурното образование и др. Определена е и формата – форум, конференция, дискусия, уъркшоп и др., и продължителността – до три дни, с не по-малко от 150 участници.<sup>3</sup> Втората национална програма цели „повишаване качеството и ефективността на обучението, възпитанието и социализацията на децата и учениците в образователните институции чрез кадрово обезпечаване, усъвършенстване и обогатяване на ключовите компетентности на педагогическите специалисти и прилагане на система за проследяване на ефекта от обученията за професионално развитие на учителите“, но не са посочени модел или технология, както и инструментите за това. Освен обучения на новоназначени педагогически специалисти, надграждаща и продължаваща квалификация, включва и „организиране и провеждане на образователни изследвания, форуми и конференции, както и подпомагане разработването и прилагането на нови образователни политики за учители чрез научно изследване и професионален форум за обсъждане“. Ако трябва да бъдем точни и открити, можем да признаем, че обменът на знания невинаги се нуждае от нормативен регламент, предвид характера на знанията – явни и неявни, както и възможностите да бъдат споделени и в неформална среда. През последните години се наблюдава както развитие, така и разнообразие на училищните практики за обмен

на знания, особено след скоростното въвеждане на информационните и комуникационните технологии по времето на пандемията. Налице е и стремеж към относителна самостоятелност на образователните институции при експериментирането в тази посока и по мое мнение той трябва да бъде подкрепен на държавно и политическо ниво. При добра мотивация и екипна работа педагогическите специалисти, с подкрепата на ръководството, могат и трябва да анализират най-успешните и ефективни практики в изпълнение на стратегията и постигане на целите на ниво „училищна институция“, тъй като всяка има своя индивидуалност и специфика. За да е точен анализът обаче и за да изпълни функциите си, той трябва да е придружен от оценка. Именно оценяването на всички нива в образователната система при провеждане на квалификационни форми, включително обучения, липсва.

В Наредба № 15 от 22 юли 2019 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти на МОН като организационни форми за повишаване на квалификацията са посочени:

1. за продължаващата квалификация:
  - а) курсове, семинари, тренинги, школи, практикуми, лектории, уебинари;
  - б) специализации, свързани с методическата, педагогическата, психологическата подготовка на педагогическите специалисти, с конкретна предметна област или с управление на образованието;
  - в) професионално-педагогическа специализация;
  - г) майсторски клас като интерактивна форма на обучение на учители новатори чрез представяне на педагогическите им постижения, споделяне на положителен професионален опит, обсъждане на актуални тенденции и прилагане на иновативни технологии и практики;
  - д) форуми (научно-практически конференции, пленери, кръгли маси) за представяне на резултати от проучвания, изследователска и творческа дейност, за професионална изява и представяне на добри, иновативни практики или постижения;
2. за вътрешноинституционалната квалификация:
  - а) лектории, вътрешноинституционални дискуссионни форуми;
  - б) открити практики, методическо подпомагане, презентации на творчески проекти;

в) резултати и анализи на проведени педагогически изследвания и постижения;

г) споделяне на иновативни практики<sup>44</sup>.

В настоящите нормативни актове липсват текстове, които акцентират или препращат към управлението на знанията или обмена на знания, като възприетата терминология е „обмен на професионален опит“, който в голямата си част кореспондира с горните понятия, но не обвързва със създаването на управленска и организационна култура. Необходими са задълбочаване и обвързване на елементите на процеса, който включва събиране, организиране, обработка, споделяне/обмен на знания, както и тяхното анализиране, използване и съхранение. Както споменах по-горе, анализирането изисква и качествена оценка.

### **Чести практики за обмен на знания с ключови заинтересовани страни, прилагани в българското училище:**

#### **1. Учители:**

- методически обединения;
- педагогически съвет;
- училищни дейности;
- наставничество;
- открити практики;
- методическо подпомагане;
- презентации на творчески проекти;
- екипи за работа по проекти;
- форуми (научно-практически конференции, пленери, кръгли маси);
- майсторски клас.

#### **2. Ученици:**

- проблемни и изследователски задачи;
- проекти;
- игри;
- казуси;
- автентично оценяване.

#### **3. Родители:**

- родителски срещи;
- настоятелства;
- обществен съвет;
- дни на отворените врати;
- училищни празници, събития;
- групи в социалните мрежи.



4. Други училища:

- партньорства по проекти или национални програми;
- конференции;
- конкурси;
- открити практики;
- учителски блогове;
- форуми (научно-практически конференции, пленери, кръгли маси);
- майсторски клас;
- съвместни обучения за повишаване на квалификацията.

5. Детска градина:

- съвместни проекти;
- дни на отворените врати;
- участие в празници.

6. Висши училища:

- съвместни проекти;
- дни на отворените врати;
- участие в празници.

7. Национални, териториални и общински органи на управление:

- чрез нормативни актове;
- чрез епистоларна комуникация;
- работни срещи;
- конференции;
- квалификационни форми.

Независимо че не са познати терминологията и процесите при управление на знанието, гореизброените училищни практики показват, че се използва широка палитра. Постигането на институционалните цели обаче зависи от съдържанието им, от интензивността, с която се организират, както и от правилното управление на получените проявления след провеждането им. Правилното им анализиране, включващо оценка, може да ограничи проблемите по пътя на обмена на знание. От една страна, е необходимо да се работи върху стимулиране на споделянето между учителите чрез различни мотивационни инструменти, предвид личностните индивидуални характеристики и навика им да работят самостоятелно. От друга страна, за активното участие на родителите и учениците в този обмен трябва да се разчупят стереотипите, че взаимодействието с тях е едностранен процес и че те са по-скоро получатели, а не източници на знание. Независимо че този процес на управление на знанията не е

регламентиран или познат в цялост в българското училище, наблюденията показват, че много от училищата търсят и намират нови форми за обмен на знания, които притежават висока ефективност, но по-скоро интуитивно или по метода „проба – грешка“.

С все по-осезателното „отваряне на вратите на училището“ се налага изводът, че трябва да се съсредоточат усилия и върху качеството и обмена на знания с все по-голям кръг заинтересовани страни, като очакванията са този процес да е все по-динамичен.

### **Заклучение**

Основната цел на управлението на знанието е повишаването на ефективността, развитието на образователната институция и качеството на образователно-възпитателния процес. Обменът на знания може да се определи като средство за увеличаване на скоростта на развитие, ефективността и компетентността на организацията. За постигане на резултати е необходимо както учене в институцията на индивидуално, екипно и институционално ниво, така и учене и прилагане на знанията, получени от останалите заинтересовани и партньорски страни.

Управлението на знанията изгражда организационна култура у всички членове на училищните екипи чрез всички възможни канали и взаимодействия.

Приоритетна трябва да бъде задачата на специалистите и експертите в Министерството на образованието и науката и на останалите заинтересовани и партньорски страни да се извърши критичен анализ на практиката, свързана с този модел, включително на правилното и ефективно управление на непрекъснатия обмен на знания. База за това е практиката, която реално се използва в българското училище, но през призмата на адекватен модел/технология на учеща организация.

**Благодарности:** Искрените ми благодарности са към моя ръководител проф. д-р Тереза Тренчева, която продължава да провокира научния ми интерес към проблематиката.

### **Бележки**

<sup>1</sup> Брюксел. Съобщение от Комисията до Съвета и Европейския парламент – Подобряване на качеството на подготовката на учителите, 2007. EUR-Lex - 52007DC0392 - EN - EUR-Lex.

<sup>2</sup> Катански, Ч. Иновационно развитие на детските градини в контекста на прехода към учене през целия живот. Трета национална конференция по предучилищно възпитание и педагогика „Водим бъдещето за ръка“, Ловеч, 2010.

<sup>3</sup> НП „Мотивирани учители и квалификация“ (mon.bg), <https://web.mon.bg/bg/101114>.

<sup>4</sup> НП „Иновации в действие“ (mon.bg), <https://web.mon.bg/bg/101117>.

### References/Литература

1. **Dencheva, K.** Digitalna konversia i funkcionalna transformatsia na bibliotekite. Sofia: Za bukвите – O pismeneh, 2009.  
[Денчева, К. Дигитална конверсия и функционална трансформация на библиотеките. София: За буквите – О писменехъ, 2009.]
2. **Denchev, S., I. Peteva.** Biblioteki i publichen dostap do informatsia. Sofia: AI „Prof. Marin Drinov“, 2006.  
[Денчев, С., И. Петева. Библиотеки и публичен достъп до информация. София: АИ „Проф. Марин Дринов“, 2006.]
3. **Trencheva, T.** Otvoreniat dostap do nauchna informatsia. Sofia: Za bukвите – O pismeneh, 2013.  
[Тренчева, Т. Отвореният достъп до научна информация. София: За буквите – О писменехъ, 2013.]
4. **Gurova, E, A. Antonova, R. Nikolov.** Upravlenie na znania. Sofia: Bulvest 2000, 2012.  
[Гурова, Е., А. Антонова, Р. Николов. Управление на знания. София: Булвест 2000, 2012.]
5. **O’Deel, C., S. Grayson, C. Jackson, N. Essaides.** If Only We Know What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice. – In: *California Management Reviw*, 1998.
6. **Karkpatrik, Dzh., U. Karkpatrik.** Chetirite niva na Karkpatrik. Nay-noviyat model za otsenyavane na obuchenieto. CBS publishing, 2019.  
[Къркпатрик, Дж., У. Къркпатрик. Четирите нива на Къркпатрик. Най-новият модел за оценяване на обучението. CBS publishing, 2019.]

### За автора

**Иванка Киркова** е родена в град Пловдив. От 1.11.2022 г. е редовен докторант в Университета по библиотекознание и информационни технологии, катедра „Библиотечни науки“. Притежава две образователно-квалификационни степени „магистър“ – икономист от Пловдивския университет „Паисий Хилендарски“, придобита през 2013 г., и инженер-мениджър от Техническия университет – София, филиал Пловдив, с период на обучение 1992 – 1997 г. Професионалният ѝ път преминава през учител, хоноруван преподавател, лектор, собственик и управител на фирми от частния бизнес, началник на Регионалното управление на образованието в Пловдив, заместник-директор по административно-стопанската

дейност в професионална гимназия. Под нейно ръководство Регионалното управление на образованието – Пловдив е една от първите административни институции в България, които въвеждат системата за управление на качеството и внедряването на САФ. Участва в национални проекти на Министерството на образованието и науката, като е регионален координатор.

**За контакт с автора:** 3522539-1@unibit.bg

## **KNOWLEDGE MANAGEMENT AND KNOWLEDGE EXCHANGE IN BULGARIAN SCHOOLS – A NEW APPROACH FOR A QUALITY EDUCATIONAL ENVIRONMENT**

**Ivanka Kirkova**

*University of Library Studies and Information Technologies*

**Abstract:** The paper aims to emphasize and highlight the significance of knowledge management in Bulgarian schools as a modern and innovative approach necessary for building a high-quality educational environment. Although briefly, it presents existing and commonly used practices for knowledge exchange among educational specialists, encompassing communication channels both within and outside the institution. It argues for the necessity of a focused state policy to support the effective utilization and implementation of the model as a whole.

**Keywords:** knowledge management, knowledge exchange, qualification, forms of qualification, learning organization.

### **About the Author**

Ivanka Kirkova was born in Plovdiv. Since 1.11.2022 she has been a full-time PhD student at the University of Library Studies and Information Technologies (ULSIT), Department of Library Sciences. She has two educational degrees “Master” – economist from Plovdiv University “Paisii Hilendarski”, acquired in 2013 and engineer-manager from Technical University – Sofia, Plovdiv branch (1992 – 1997). Under her leadership, the Regional Department of Education – Plovdiv is one of the first administrative institutions in Bulgaria to introduce the quality management system and the implementation of CAF. She also participates in national projects of the Ministry of Education and Science as a regional coordinator.

**To contact the Author:** 3522539-1@unibit.bg