

УЧИТЕЛЯТ–ЛИДЕР В КАДЪР И ЗАД КАДЪР

Проф. д-р Вяра Гюрова

СУ „Св.Кл. Охридски“

TEACHER AS LEADER – IN THE SEQUENCE AND BEHIND SEQUENCE

Prof. Dr. V. Giurova

Abstract: The article presents author's opinion about leadership role, function and position of now a day teacher in relation to expectations and requirements to teachers by society, parents, students, school government. The teachers' expectations by the profession are object of discussion, as well. Through SWOT-analysis are shown advantages and disadvantages of leadership behavior of teacher and needs of teachers "in the sequence and behind sequence" of public attention.

Key words: teacher, leader, leadership, teacher profession.

В контекста на демократизиране на нашето общество въпросът „Трябва ли учителят да бъде и лидер?“, като че ли е безсмислен. Отговорът сякаш естествено идва от целите и ценностите на демократичното общество и на новото хилядолетие, пряко свързани с отстояване на човешките права, свободата, общата отговорност за мира, сигурността и развитието и пр. „Всъщност тези ценности следва да бъдат водещите ориентири във възпитателната работа с децата в училище, във формирането на гражданите на демократичното общество, а в по-широк план – на гражданите на света“ (2, с. 38).

Но има и учители, които биха погледнали скептично на това поредно предизвикателство. Малко ли други ангажименти има един учител, че специално да се проявява и като лидер? Защо просто не го оставят тихо и спокойно да си върши работата?

В днешни дни това е невъзможно, а може би никога не е било. Общество-то винаги е било чувствително към това какво се върши (или не се върши) в училище и какво правят (или не правят) учителите. И това е добре. Предимство, но и недостатък (а някои го приемат като проклятие) на учителската професия е, че учителят не може да остане скрит и да извършва дейността си на спокойно, „защитено“ от хорските очи място. За определен период от време може би това е възможно, но не задълго. И всеки, посветил се на тази

професия, трябва да е готов да бъде постоянно под светлината на прожекторите.

Енергичните и уверени в себе си учители приемат този факт като предимство. Това им дава самочувствието, че от тях нещо зависи, че работата им е важна и значима както за живота и бъдещето на учениците, които учат и възпитават, така и за съдбата на нацията, чиито граждани трябва да формират, а в по-общ план – и за съдбата и бъдещето на човечеството и планетата. Затова тези учители често болезнено приемат negliжирането на усилията и труда им, несправедливите упреци и пренебрежението, което обществото и властите демонстрират към условията, в които работят, усилията, които полагат и резултатите, които постигат. Защото, въпреки критиките към българското училище и негативизма в докладите на различни проверяващи, има учители, училища и ученици, които постигат успехи, с които си заслужава да се гордее цялото общество.

Поради непостоянството на общественото признание друга част от учителите приемат светлините на прожекторите като проклятие. Те не одобряват навлизането в тяхната територия пряко – чрез камери, снимки и записи на неща, които се случват в класната стая и непряко – чрез „компетентни мнения“ и коментари, често направени от хора, които наистина нямат представа какво е да си учител, особено в условията на криза и безкраен преход. Много учители предпочитат позицията „зад кадър“, която спестява излишни емоции. Те „не излизат напред“, не се самоизтъкват, не обявяват гласно позицията си, а просто си вършат работата и гледат да не провокират сблъсъци с ученици и родители. В повечето случаи мнозина от тях не се и стараят особено. Философията „при тези условия и при такова заплащане – толкова“ оправдава тяхното чиновническо отношение към една професия, в която тъкмо чиновническото отношение може да нанесе невероятна вреда чрез възпитаване на учениците в подобен модел на поведение. Кое то не пречи в определен момент същите ученици да бъдат упрекувани за апатията, безразличието и безчувственото им отношение към другите, към обществото, към правилата и нормите.

А времето и обществото изискват да се възпитават конкурентоспособни хора и лидери. Но какво представлява лидерът?

ЛИДЕРЪТ – „ПО ПРИНЦИП“

За лидерството е писано много и все още не всичко е казано. Най-общо („по принцип“) лидерът е: „1. Водач, ръководител на политическа партия или на обществено-политическа организация. 2. Този, който води при спортни състезания... 3. Изобщо водач, който увелича, ръководи“ (1, с. 414).

Хиляди страници са изписани за същността и характеристиките на лидера и лидерството, видовете лидери и видовете лидерство, лидерските стилове и пр. (по-подробно виж: Leadership Definitions, 2009; Leadership Styles, 2009; Greenleaf, R. K., 1998; Гюрова, В., 2008; Гюрова В., 2009 и др.)

Сред многообразието от автори и концепции си заслужава да се отбележи класификацията на Д. Кол, която до известна степен „умиротворява“ различни-

те гледни точки, равнопоставяйки харизматичния, традиционния, ситуационния, назначения и функционалния лидер (7, с. 45-46). Според тази класификация харизматичният лидер излиза напред и „повежда другите“ благодарение на личните си качества и уменията си да печели доверието на хората, функционалният и ситуационният лидер се проявяват като такива и се налагат като лидери благодарение на действията и компетенциите си, проявени в конкретни (обикновено трудни) ситуации, а назначеният и традиционният лидер дължат статуса си на позицията и произхода си. В този контекст лидерството може да бъде:

- ✓ роля – когато определен човек демонстрира очаквано „лидерско“ поведение;
- ✓ функция – когато изпълнява конкретни дейности, свързани с гарантиране на изпълнението на конкретни задачи от група хора или от организацията като цяло;
- ✓ позиция – когато определен човек е назначен или избран за ръководител и това му дава определени (най-големи) права по отношение на управленските решения.

А според Лесли Кософ лидерството е призвание (9).

Най-общо лидерът е човек, който има *качества на лидер*, т. е. отличава се от останалите като личност, *компетенции на лидер* (знания, умения, опит, в т. ч. управленски) и поведение на лидер. Той има своите „подчинени“ или „последователи“, които се различават по знанията, уменията и мотивацията си за работа. От него се очаква да организира и гарантира изпълнението на важни за организацията цели и задачи в конкретна среда и при определени условия (ситуации). И може би сред най-трудните неща, с които трябва да се справи лидерът, е да накара хората да повярват, че интересите на организацията са и техни интереси, което би ги мотивирало да действат и при неблагоприятни условия, пренебрегвайки частните си лични интереси. И ако един човек е лидер по призвание, това ще се разбере по ясните му убеждения и идеи и куража да ги отстоява, по наличието на желание у хората да го следват и по реалните резултати, които са продукт на максимума усилия, които хората влагат в работата си (9).

Може ли и трябва ли учителят да бъде лидер? Отговорът на този въпрос предполага разсъждения върху същността на учителската професия и очакванията на различни равнища от дейността на учителя.

ОЧАКВАНИЯТА СПРЯМО УЧИТЕЛЯ И УЧИТЕЛСКАТА ПРОФЕСИЯ

„По принцип“ се смята, че учителската професия, наред с лекарската, е една от най-благородните и с изключителна социална значимост. Учителят е не просто „специалист, който обучава ученици“, но и „лице, което има последователи, от което някой се учи“ (1, с. 956). Сама по себе си тази констатация води до извода, станал клише, особено около 24 май – „Учител, това звучи гордо“.

Тогава защо от години това е застаряваща професия? Защо бягат младите, а и „старите“ учители, винаги, когато имат възможност?

Сред причините за отлива от учителската професия (освен ниските заплати) са непрекъснато нарастващите изисквания към учителя и очакванията, които предявяват към него родителите, обществото като цяло, ръководството на училището и висшестоящите институции. В условията на демократични промени (или опитът за такива промени) все повече нарастват и „претенциите“ на учениците към учителите – факт, който плаши и в съчетание с нарастващата агресия в училище подтиква много (в т. ч. и млади) учители да се откажат от професията си и да търсят друга реализация и призвание. За какво става въпрос?

В годините на прехода сериозно се заговори за „абдикиране“ на родителите от техните функции и отговорности. Същевременно нарастват очакванията и изискванията им спрямо учителите и училището. За прекалено заети родители или за отсъстващите от дома си родители учителите и училището се явяват „естествен“ заместител на семейството. Тази компенсаторна функция идва „в повече“ на учителите. Върху плещите на баби и дядовци (родителите работят в чужбина) ляга тежкото бреме да отглеждат и възпитават внуците си сами, при дефицит на родителска обич и внимание – задача, която винаги им се удава. В такива случаи те особено разчитат на училището, прехвърляйки цялата си отговорност за възпитанието и ученето на децата върху него с оправданието: „Той/тя изобщо не ме слуша и си прави каквото иска. А и по наше време такива сложни неща не се учеха“.

От гледната точка на родителите, работещи в чужбина, безработицата е виновна за това, че са принудени да търсят прехрана за децата си извън родната страна. И те трябва да избират между грижата за образованието и възпитанието на децата и осигуряването на тяхното изхранване. А всеки, който познава пирамидата на потребностите на Ейбрахам Маслоу, ще потвърди, че когато хората са гладни и несигурни в ежедневието си, изобщо не им е до образование, наука и култура.

По-амбициозните родители и обществото като цяло очакват и изискват от училището и учителите да направят децата им истински европейци по образование и манталитет, знаещи, можещи, конкурентноспособни граждани на демократичното общество, на Европа и света. Те настояват за високо качество на образованието (често, ако е възможно, без децата да се преуморяват!), търсейки сравнение с „най-доброто образование“ в различни страни. Истината е, че няма „най-добро“ и „най-лошо“ образование. Образованието е продукт на общественото развитие, на културата и традициите, които всеки народ предава от поколение на поколение, но и на държавна политика и стратегия за развитие, на гъвкавост и адаптивност на системата (и училището) към промените. Добра стратегия е обществото да подкрепя своите учители, да създава най-добрите условия (въпреки кризата) за осъществяване на пълноценен учебен процес. Обществото е в правото си да изисква качество, а управляващите – да оптимизират образователната среда и системата не чрез закриване на класове и цели училища, а чрез осъвременяване на материалната база, чрез гарантиране

на поддържаща и допълнителна квалификация на педагогическите кадри, чрез грижа за гарантиране на задължителното образование на всички български деца, което ще им отвори повече възможности и пътища за развитие.

Поради непрекъснатото нарастващите изисквания на обществото към училището, неминуемо се повишават и очакванията на ръководството и висшестоящите спрямо учителите. Те трябва да познават променящите се нормативни документи, да не провокират агресивно поведение у учениците и да могат да овладяват детската агресия „с мирни средства“, да поддържат високо качество на педагогическата си работа (често чрез допълнителна квалификация за своя сметка), да владеят чужди езици, да умеят да работят без проблеми на компютър, да имат умения за работа в екип, за писане и работа по проекти, да намират „по законен начин“ допълнителни средства за училищни дейности и мероприятия, да работят перфектно с родителите, да допринасят за имиджа на училището, който е важен за привличане на повече ученици в условията на ниска раждаемост и силна конкуренция за всеки ученик. И колко учители биха отговорили и отговарят на всички тези изисквания?

В годините на демократични промени все по-категорично се обявяват и налагат нетипични за социалистическото ни минало очаквания – очакванията на учениците спрямо учителите. В условията на ограниченост и безсилие на санкциите, както и поради осъзнаване на факта, че от тяхното присъствие в училище зависи и съдбата на учителите, и оцеляването на институцията, много ученици прекратяват границите на допустимото ученическо поведение. И очакват от учителите и ръководството на училището да бъдат снизходителни към девиациите в поведението им. Вина за това имат и родителите (макар и да не го признават), особено онези, които с безпardonното си, стигащо до агресивно, поведение спрямо учителите допълнително създават фалшиво самочувствие у децата си и залагат модел на поведение, който самите те в определени ситуации често не одобряват.

От друга страна, предимствата на информационното общество и на отворените граници, в т. ч. пътуването на екскурзии, на гости или „по проекти“ и срещите с връстници от други страни формира у голяма част от учениците очаквания и нагласи за по-качествени и по-прагматични знания и умения, придобивани в училище. Въпреки че имат достъп до повече източници на информация, те стават все по-откровено критични към компетентността на своите учители и по-взискателни по отношение на участието си. Те претендират за равнопоставеност на мненията, позициите и избора, които са елементи на активното им включване в учебния процес.

Същевременно свободното използване на Интернет, раздуването на учебните планове с нови и нови дисциплини – задължителни и избираеми, недостигът на време да се готвят пълноценно по всички тях, наложиха образователната „копи-пейст технология“, която снижава критичността към собствените знания и умения, ограничава мисленето и творчеството, води до безкритично приемане на чуждо, често абсурдно мнение и мултиплициране на некомпетентността и неграмотността в различните ѝ варианти. За съжаление, малко са училищата,

в които учениците оценяват стойността на пълноценното учене и качествените познания.

Ситуацията у нас много напомня 70-те години на XX век, когато в условията на масовизиране на средното образование, както и в резултат на решения, отнасящи се до автоматично преминаване от клас в клас на учениците в начална училищна възраст, в много училища в различни европейски страни се регистрира феноменът „училищна посредственост“ или „училищна неуспеваемост“, от който са засегнати голяма част от учениците, определени от французите като „училищен пролетариат“ (4, с. 79). Проблемът е, че в краен случай някои от тях завършват средното си образование с ограничени знания, но с дипломи. Днес, половин век по-късно, у нас това явление заема застрашителни размери и в условията, при които всеки млад човек с диплома от средното училище (независимо от нивото на знанията и уменията, които има) може да стане студент, „ученическият пролетариат“ се развива и се трансформира в „студентски пролетариат“. От университетите се очаква същата загриженост за младите хора – те трябва да завършат на всяка цена, като от висшето образование се очаква и „да ограмоти“ недоучените си (в средното училище) студенти, т. е. да изпълнява и компенсаторна функция. Но такава традиция в университетите няма. И може би е време, освен на кандидат-студентските бисери, да се даде по-голяма гласност и на студентски бисери, които изобилстват по време на семестриалните, че и държавните изпити. Но това е друга тема.

А какво очакват самите учители от учителската професия? Тези от по-възрастното поколение все още пазят вярата си в хуманността и висшето предназначение на професията. И тази вяра ги крепи в трудностите. Но често единствената причина, поради която хората над 45-годишна възраст „предпочитат“ да останат в училище, са безизходната и рискът от безработица, поради свит пазар на труда.

По-младите учители поне в началото на кариерата си се надяват да израснат в професията. Затова не приемат добре сега съществуващите условия за заемане на различните учителски позиции (учител, главен учител и пр.) и повишаването в „степен“ на базата предимно на трудовия стаж. Това не мотивира по-младите да се доказват и да се изявяват. Трудните условия, в които работят, ниското заплащане и липсата на перспектива бързо ги „стимулират“ да търсят друга професионална реализация, въпреки че обичат децата.

Явно трудностите пред учителите и учителската професия в годините на преход и криза у нас са много. Но възможността за упражняване на лидерска функция може да бъде достатъчно сериозна причина за много учители да останат в професията. Водеща роля при упражняването на тази функция е оказване на влияние върху останалите – в случая в най-голяма степен върху учениците и до известна степен върху родителите и колегите. Според подхода на Дж. Френч и Б. Рейвън (по: Донъли, Д., Д. Гибсън и Д. Иванчевич - 6, с. 316-317), учителят може да използва различните „власти“ с цел влияние:

1. *Власт, основана на сила* – тя се основава на страха и наказанията и никога не води до висока ефективност, а при взаимоотношенията с родителите може да се окаже сериозна бариера, предвид чувствителността на възрастните към собст-

веното им достойнство.

2. *Власт, основана на наградите* – при учениците добре използваните морални награди и поощрения имат доказан мотивиращ ефект.

3. *Власт по право* – тя произтича от факта, че държавата е гласувала доверие на учителя да обучава и възпитава учениците в ценностите на обществото и времето, в което живеят. Тази власт дава възможност за предявяване на определени разумни изисквания, съчетани с убеждаване в необходимостта и ползата от тях за учениците.

4. *Власт на експерта* – тя се определя от компетентността на учителя на първо място в предметната област, обект на изучаване, в педагогическата сфера – методиките на обучението и възпитанието на учениците, а често и в области, които ги вълнуват и тревожат.

5. *Власт, основана на самоидентификация с лидер* – често, когато вярват на своя учител, учениците (и родителите) искат да се идентифицират с него и това му дава допълнителна сила на въздействие. В много случаи учениците се опитват да подражават на различни свои идоли, защото са привлекателни, способни и въздействащи, често с нестандартното си поведение. В тези случаи един учител би бил толкова по-уважаван от своите ученици, колкото повече знае за техните „герои“ и провокира дискусии за техния живот, дейност, ценности и поведение.

Всяка една от тези власти дава определени предимства, когато се използва навреме и на място. Редица изследвания показват, че по-добър лидер е този, който споделя властта си с хората, които трябва да води и ръководи, който ги овластява да вземат важни решения и да се чувстват самите те значими. „Логиката е, че колкото повече се разделя властта с последователите, толкова повече нараства капацитетът за упражняване на власт от водача“, увеличават се властта и влиянието му (6, с. 318).

Факт е, че най-обичани и уважавани и от учениците, и от техните родители са онези учители, които съумяват да накарат учениците да поемат отговорност за важни решения, свързани с педагогическия процес (учебната дейност и въпроси, касаещи живота на класа). Всъщност в историята на педагогиката са останали имената на учители, които са споделяли правата, задълженията и отговорностите за учебновъзпитателната работа и резултатите от нея със своите възпитаници и са съумявали да привлекат и родителите на своя страна (С. Френе, М. Монтесори, Е. Клапаред, Д. Дюи, А. Нийл, Р. Щайнер, А. Фериер, Я. Корчак, Д. Кацаров и др.). Те са били скромни и добри хора, лидери по призвание и по-често „зад кадър“. Приемани били за „естествени авторитети“, за хора, на които може да се вярва заради знанията, мъдростта и опита, които имали и използвали в интерес на учениците. Известни са като „алтернативни педагози“ или „педагози-реформатори“.

Времето, в което са живели педагозите-реформатори (от края на XIX до 70-те години на XX век има своите предизвикателства в лицето на две световни войни и пораженията след тях. Днешното време на преход поставя пред учителите не по-малко предизвикателства. И може би тъкмо в такова време са нужни лидерски

качества и лидерско поведение.

ПО-СКОРО ПРЕДИМСТВО ИЛИ ПО-СКОРО НЕДОСТАТЪК Е УЧИТЕЛЯТ ДА БЪДЕ ЛИДЕР?

Отговорът на този въпрос не е лесен и не е еднозначен. Един SWOT-анализ би очертал предимствата (силните страни) и недостатъците (слабостите) на лидерската роля, функция и позиция на учителя, както и възможностите и рисковете, които ги съпровождат. И тъй като между предимствата и възможностите, както и между недостатъците и заплахите съществува връзка, си струва да се разсъждава върху учителската професия и статуса на учителя по този начин.

Предимства и възможности за учителя-лидер

Предимства на лидерското поведение	Възможности
Учителят-лидер участва в събитията – животът не минава „покрай него“.	Да живее пълноценно и да се чувства удовлетворен от това.
Учителят-лидер се ползва с добър имидж (познават го).	Да се ползва с уважение и признание. По-лесно се отварят „затворени врати“.
Участие в много и интересни обществени събития.	Да среща интересни хора.
Фактът, че е назначен за учител, вече поставя един човек в позицията на лидер – от него зависи нещо!	Може да разчита на авторитета си и властта на позицията.
Учителят-лидер заявява открито позиция и не се крие зад гърбовете на другите.	Да спечели уважението на учениците и родителите.
Учителят възпитава чрез примера и поведението си, което е най-доброто средство за възпитание на подрастващите.	Да му вярват. Да повиши себеуважението си.
Лидерът води и отговаря за другите – това е чест и отговорност.	Да се научи да се справя с различни ситуации и проблеми.
Учителят-лидер „тренира“ и калява духа и характера си.	Да се развива и усъвършенства.
Учителят-лидер участва в различни дейности.	Да среща съмишленици.
Успешният учител-лидер по-лесно печели съмишленици.	По-бързо да се справя с всякакви проблеми.
В условията на недостатъчно финансиране учителят-лидер по-лесно привлича спонсори.	По-голямо разнообразие от дейности в интерес на учениците.

Учителят-лидер участва в различни проекти и форуми.	Да развива чувствителност към събития извън училището и класа, отнасящи се до други народи, организации, до съдбата на човечеството и планетата.
---	--

Изброените предимства и възможности далеч не изчерпват спектъра. Вероятно могат да се добавят и други – с повече или по-малко частен характер. Това се отнася и до някои от изброените недостатъци и рискове.

Недостатъци и заплахи за учителя-лидер

Недостатъци на лидерската позиция.	Заплахи (риск)
Учителят-лидер е винаги в центъра на вниманието на всички висшестоящи.	Да бъде обвинен и за неща, които не са негово дело.
Многото задачи водят до стрес.	Влошаване на здравословното състояние.
Грижата за другите често „изяжда“ личното време.	Проблеми в семейството (например, непълноценна комуникация със собствените деца, партньор, родители).
Чуждите проблеми често „изяждат“ свободното време.	Отказ от любими занимания и развлечения.
Всички очакват лидера да реши какво да се прави.	Хората прехвърлят върху лидера и проблеми, с които могат да се справят сами.
Често признанието за положените за другите усилия се отлагат във времето.	Не толкова силните като личности учители могат да се обезверят, да не виждат смисъла да полагат усилия, които не са оценени.

Въпреки изброените, а вероятно и още много други недостатъци на лидерската позиция, тя е предпочитана от много учители, особено от по-младите. Това корелира със съдържанието и смисъла на учителската професия – чрез нея учителите да предоставят опит и знания от поколение на поколение ученици, да печели последователи и съмишленици на своите идеи и житейска философия, да помага на младите хора да печелят състезанието с предизвикателствата на времето. За да се случва това, той трябва да е „водач, който увлича, ръководи“ (1, с.414).

На фона на многопосочните и лавинонарастващи изисквания към училището и дейността на учителите един учител наистина трябва да има лидерско съзнание, да вярва, че това, което прави, си струва усилията и жертвите, за да продължи да се раздава ден след ден на учениците, които често не забелязват и не оценяват това (поне не, докато са ученици). Засега изглежда успокоително, че все пак в българското училище все още има амбициозни учители, които смятат, че и от тях зависи нещата в образованието и в живота да се променят и са склонни да опитат. Такива учители често се изявяват на

авансцената на събитията, в челните редици на реформаторите. Те са инициатори и лидери на промените в българското училище и образование. Те са „в кадър“, „под светлината на прожекторите“ и това им носи удовлетвореност, въпреки трудностите, с които се сблъскват и неразбирането, което срещат сред близки, познати и непознати.

Има и други учители, които реализират лидерската си функция „зад кадър“, „извън светлината на прожекторите“ и общественото внимание. Всеки ден те полагат грижи както за отделните ученици, така и за развитието на класа като организация, за неговия смислен и пълноценен живот, въпреки трудните условия. Те се опитват да мотивират и вдъхновяват учениците да дават максималното от себе си в усвояването на знания и умения, от които винаги има смисъл. Те им отварят прозореца на надеждата за по-добър живот и по-добър свят, в който от тях самите зависи много. Те се борят с вятърни мелници – много повече от времето на Дон Кихот, за да защитят духовното в един бездуховен свят, да покажат на своите ученици светлината и в най-тъмната гора на ежедневието и безнадеждността и да ги накарат да повярват, че животът може да бъде и е прекрасен. На пръв поглед тези учители зад кадър не приличат на войнстващите лидери, но имат вътрешната сила, увереност, доброта, вяра и посока. Това са качества на „ненасилствения тип“ лидери, които вдъхват надежда, поощряват всяка малка стъпка на учениците по пътя на собственото им утвърждаване, развитие и усъвършенстване. И всъщност те са точно толкова истински лидери, колкото и тези, които привличат прожекторите на общественото внимание и са така необходими на днешните често объркани и „натаралени“ деца, които се нуждаят от посока и истина. С ежедневната си дейност те създават сигурност на българското училище и придават смисъл на българското образование.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Буров, С. и др.** Съвременен тълковен речник на българския език с приложения. 3 изд., В. Търново, GABEROFF, 2002.
2. **Гюрова В.** Културата по правата на детето – шанс и предизвикателство за учителите. С., Комливес, 2002.
3. **Гюрова В.** Лидерството в организацията. Във: Гюрова и др. Въпроси на образователния мениджмънт. Габрово, ЕКС-ПРЕС, 2009.
4. **Гюрова, В.** Образованието по света (проблеми и перспективи). С., „Образование и квалификация КГ“, 1994.
5. **Гюрова, В.** Ръководство и лидерство в организацията. В: Организационна култура и управление на социално-педагогическите институции за деца. Габрово, ЕКС-ПРЕС, 2008.
6. **Донъли, Д., Д. Гибсън и Д. Иванчевич.** Основи на мениджмънта. Прев. от 8 изд. С., „Отворено общество“, 1997.
7. **Cole, G. Management.** Theory and practice. 4th ed., London, 1993.
8. **Greenleaf, R. K.** Insights on leadership & Service, stewardship, spirit and servant-leadership. 1998.
9. **Kossoff, L.** From manager to leader) – <http://www.Management.about.com/od/leadership/FromMgr2Ldr05.htm> – 10.10. 2008.
10. **Leadership Definitions** - <http://www.bealeader.net/Leadership-definitions.php>- 10 .2. 2009.
11. **Leadership Styles (Goleman)** – http://www.12manage.com/methods_leadership_styles.htm - 10. 2. 2009.