С.А."Д.А.Ценов" - Свищов
Вх.№ 93.00-27/25.03.2020

Р Е Ц Е Н З И Я

на дисертационния труд за присъждане на образователната и научна степен "доктор"

Рецензент: проф. д. н. Борислав Борисов
Професионално направление: 3.7. Администрация и управление и

3.8. Икономика

Автор на дисертационния труд: Александра Милутин Пеньишевич

Тема на дисертационния труд:

КОЛИЧЕСТВЕНИ МЕТОДИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ОБРАЗОВАТЕЛНИТЕ УСЛУГИ В СРЕДНИТЕ УЧИЛИЩА НА РЕПУБЛИКА СЪРБИЯ

представен за придобиване на образователна и научна степен „доктор"
по професионално направление 3.7. „Администрация и управление", научна специалност „Организация и управление извън сферата на материалното производство (Публична администрация)"

I. Общо представяне на дисертационния труд:

Докторската дисертация на Александра Милутин Пеньишевич на тема: „Количествени методи в управлението на образователните услуги в средните училища на Р Сърбия" е в обем от 152 страници основен текст и се състои от въведение, 3 глави, заключение и препоръки, литература. Дисертацията включва 29 фигури и 44 таблици и 4 приложения. Общият обем е 168 страници.

За целите на изследването докторантката е използвала информация от 99 литературни източника и 40 интернет ресурси. Докторантката демонстрира много добра литературна осведоменост и задълбочено познаване на теоретичните и практически изследвания в дадената област.

Обемът на дисертационния труд, визуалните средства – фигури и таблици, както и обработената научна литература отговарят на изискванията за подобен род научни трудове.

II. Преценка на формата и съдържанието на дисертационния труд.

Избраната област на изследване – средното образование винаги е била в центъра на обществения интерес. В този смисъл, дисертацията без да претендира за формулиране на нови научни теории и постановки, дава практически модел за прилагането на вече съществуващите такива в една важна област като средното образование.

Основната цел, която си поставя докторантката е да се разработи концепция за качествен, пазарно ориентиран образователен продукт на ниво средно образование в Р

Сърбия и да се очертаят основните параметри на бизнес модела, който частните училища следва да спазват, за да отговарят на обществените потребности, като в същото време постигат и своите бизнес цели.

Обект на проучването са частните средни училища в Република Сърбия в контекста на тяхното обкръжение.

Предметът на изследването са политиките и стратегиите на частните средни училища, както и методите, с които се гарантира постигането на поставените от тях цели. Специален акцент се поставя върху количествените методи, които следва да осигурят необходимата информационна база за вземане на управленски решения.

Основната цел е декомпозирана на 4 *изследователски задачи*, които очертават логичните стъпки на изследването:

- Изясняване на основните характеристики на образователните услуги в средните училища в Република Сърбия – исторически особености, нормативни, организационни, финансови, маркетингови аспекти на управлението на държавните и частните училища;
- Емпирично проучване на процесите в средните училища в Република Сърбия и извеждане на различията между държавните и частните училища;
- Стратегически анализ на вътрешната и външна среда на обекта на изследване;
- Дефиниране на бизнес модел и на стратегически насоки за развитие на частните училища в Република Сърбия.

Изследователските въпроси, които докторантката си поставя са свързани с това да се провери дали има разлика в качеството на услугата, предоставяна в частните и държавните училища; да се проучи дали има различия в областите на грижа за учениците, подкрепата за обучението, личното и социалното развитие сред учениците, посещаващи частни и държавни училища и да се проучи дали има разлика в подхода по отношение на безопасността на учениците в частните и държавните училища.

Изследователската теза е че систематичното, непрекъснато и всеобхватно прилагане на количествените методи и статистически анализ са основните предпоставки за вземане на подходящи и валидни управленски решения, които осигуряват ефективно и ефикасно планиране, доминираща конкурентна позиция и оптимална връзка между потребностите на учениците, от една страна, и генерирането на печалба, от друга..

Използвани са както общи, така и специфични количествени методи: статистическо наблюдение, статистически анализ на емпирични данни, индуктивен подход. Събраните данни от анкетното изследване са обработени чрез използването на SPSS софтуерен пакет. При формулирането на стратегиите за развитие са приложени методи като: бизнес моделиране, стратегически анализ, анализ на риска, описателни методи и др. От статистическите методи са приложени Т-тест и Hi квадрат тест, а от аналитичните - SWOT и PESTEL анализи .

Направено е анкетно проучване сред 122 ученици от частни училища и 70 ученици от държавните училища.

Изследваната проблематика не е добре застъпена в научните изследвания. Тези от тях, които имат за обект училищата, разглеждат предимно педагогически въпроси, отколкото управленски. Следва да се отбележи, че единствената магистърска програма по образователен мениджмънт в България за обучение на управленски кадри в средните училища е тази в Стопанска академия „Д. А. Ценов“.

Глава първа „Съвременни теоретични концепции за образованието“ е в обем от 48 страници и е структурирана в 6 точки. В нея докторантката прави преглед на развитието на образователните услуги в Република Сърбия, като поставя акцент върху средното и частното образование. Отделя внимание на условията за качествено

образование, приходите и разходите на средните училища и формиране цената на услугата в частните училища, разглежда маркетинговите аспекти на образователната услуга, предоставяна от средните училища. Интерес представлява и направеното сравнение на образователните системи на Сърбия с тези на други балкански държави - Черна гора, Хърватия, Северна Македония и България.

Глава втора, в обем от 37 страници, съдържа методиката, акцентите и резултатите от проведеното емпирично проучване. Изследваните единици са подбрани чрез неслучаен подбор, като Структурата на извадката включва ученици от частни професионални училища; ученици от частни гимназии; ученици от държавни професионални училища и ученици от държавни гимназии.

За всяка статистическа извадка е съставен въпросник или общо 4 въпросника. Събраните данни са обработени със статистически методи с използването на програмния продукт SPSS. Изследват се две области:

1. Подпомагането на учениците (която се състои от грижа за ученици, подпомагане на обучението, личностно и социално развитие на учениците)
2. Безопасност и сигурност

Като самостоятелна точка в тази глава е обособен и финансов анализ на разходите в средните частни училища, като се анализират отделните групи разходи и се изчисляват количествени и качествени показатели. В разделът за формиране на цената на обучението в частните средни училища се прави правилния извод, че цената трябва да отговаря както на икономическите реалности, т.е. да покрива разходите, така и на други фактори, които докторантката нарича психологически, но може би по-точно би било да се нарекат маркетингови.

Глава трета „Стратегически насоки за развитието на частните средни училища в Р Сърбия", която е в обем от 50 страници, има ясно изразен практико-приложен характер, тъй като в нея се формулират основни препоръки по отношение бизнес модела, който трябва да използват тези училища. Чрез Business Model Generation се прави анализ и оценка на текущата ситуация, анализират се и се оценяват елементите на предлагания бизнес модел.

Основният приносен момент в тази глава е именно разработения бизнес модел на Частно училище д-р Коста Кукич, Белград, имащ за основа Business Model Generation са Александър Остервалдер и Ив Пиньер (Alexander Osterwalder Yaves Pigneur).

В **заключението** на дисертацията докторантката отново се връща към целта и задачите на изследването, поставени в увода и коментира тяхного постигане, което потвърждава и изследователската теза на изследването. Основната цел, представена в заключението не съответства на декларираната в увода, което трябва да се коригира. Добро впечатление прави факта, че в заключението са представени не само основните изводи от изследването, но се правят и препоръки за развитие на частното средно образование в Република Сърбия.

Стилът на представеният труд е добър, като се има предвид и факта, че докторантката пише на сръбски, а след това материалът се превежда на български и е възможно при превода да се допускат неясноти. Научният апарат е издържат, а данните и изчисленията – коректни.

Цитиранията също са коректни, не са установени данни или съмнения за плагиатство.

Дисертационното изследване е добре балансирано, фокусирано и целенасочено. Научните проблеми са ясно формулирани, а научните тези и предложения - добре обосновани.

Авторефератът, в обем от 37 страници, отразява точно и пълно труда. Към него са приложени Декларация за оригиналност и списък с научните публикации на докторантката.

III. Научни и научно-приложни приноси на дисертационния труд.

Приемам, че представения дисертационен труд съдържа следните научни и научно-приложни приноси:

1. Направен е обстоен ретроспективен, нормативен, сравнителен и структурен анализ на ключовите характеристики на системата на частното средно образование в Република Сърбия и са откроени измеренията, в които е необходимо да се съсредоточат управленските усилия за тяхното успешно функциониране.

2. Чрез анкетно проучване са изследвани нагласите на ученици от частни и държавни средни училища в Република Сърбия по отношение организацията на обучението, подкрепата, която получават, и институционалната среда. Използвани са емпирични методи за получаване на валидни мнения на учениците относно удовлетвореността, мотивацията, стандартите и качеството на преподаване, ефективността и ефикасността на учебния процес.

3. Извършени са SWOT и PESTEL анализи и са очертани влиянията на различни фактори на външната среда и на вътрешните характеристики на системата на средното образование и на тази база са изведени стратегически варианти за развитие на едно от частните училища в Република Сърбия. Очертани са потенциалното въздействие, последиците и значението на факторите, необходимостта от реакция и капацитетът на училището да се справи с възможни заплахи.

4. Разработен е бизнес модел на частно училище. Оценени са елементите на модела, които имат най-силни краткосрочни и дългосрочни ефекти и върху които следва да се осъществят най-интензивни интервенции. Моделът е допълнен с помощта на концепцията 5S за ефективно определяне на балансирани бизнес политики и стратегически варианти за развитие на училищата.

От представеният списък от научни публикации, съдържащ пет статии и един доклад, обхваща теми, близки до тази на дисертацията, което означава, че разглежданите в нея проблеми са намерили отзвук в научните среди и издания.

IV. Критични бележки, въпроси и препоръки по дисертационния труд.

1. При SWOT анализа на частното училище „Д-р Коста Кукич" е допусната една много често срещана грешка – очертаните възможности в анализа на практика не показват благоприятни външни условия за постигане на целите, а априори поставени цели. Въпреки, че докторантката прави уговорката, че „много е важно да се разбере кои от елементите са взаимосвързани и взаимозависими, тъй като могат да бъдат както предимство, така и бариера", тя не разглежда тези взаимовръзки за да очертае лостове за развитие, ограничения, рискове и проблеми.

2. Не е ясно на каква база е извършено приоритизирането на основните партньори по приоритет и по интензивност на сътрудничеството. Няма препратки към данните от социологическото изследване. Казано е, че „Позициите на заинтересованите страни се определят от силата и интереса", но тези критерии не са обосновани с данни и стойности. Може би това е авторовото виждане, което също може да бъде аргумент в полза на всяко едно твърдение, но трябва това да бъде уточнено в текста.

V. Обобщено заключение и становище.

Дисертацията е цялостно, задълбочено и добросъвестно научно изследване на една винаги актуална и обществено значима система – образователната. Проучването съдържа съществени научни и научно-приложни приноси и конкретни препоръки за училищата, които могат да бъдат от полза не само за тези от Сърбия но и за българските средни училища.

Докторантката Александра Милутин Пеньишевич познава достатъчно добре основната литература и добрите практики в съответната област, може ясно да формулира изследователски проблеми, да анализира, систематизира и критично да осмисля различните теории и концепции, да конструира изследователски апарат, да провежда научно изследване, да прави аргументирани изводи и да обосновава предложения за подобрение на управленската практика.

Считам, че дисертацията съответства на изискванията на ЗРАС, поради което с пълна убеденост препоръчам на научното жури да присъди на Александра Милутин Пеньишевич образователна и научна степен „доктор“ по професионално направление 3.7. „Администрация и управление“, научна специалност „Организация и управление извън сферата на материалното производство (Публична администрация)“.

Дата: 20.03.2020 г.

Рецензент: ……

(проф. д.н. Б. Борисов)

С.А."Д.А.Ценов" - Свищов
Вх.№ 93 DD-27/25.09.2020

REVIEW

of Doctoral Thesis

Reviewer: Prof. Borislav Borisov, DSc
Professional Field(s): 3.7. Administration and Management, and
3.8. Economics

Author of the doctoral thesis: Aleksandra Milutin Penjisevic

Title of the doctoral thesis:

QUANTITATIVE METHODS IN EDUCATIONAL SERVICES MANAGEMENT IN SECONDARY SCHOOLS OF THE REPUBLIC OF SERBIA

The thesis was submitted for defence for acquisition of the educational and scientific degree of Doctor in professional field 3.7. Administration and Management and scientific field of Organisation and Management of Non-Industrial Sectors (Public Administration)

1. General overview of the dissertation thesis:

The Dissertation "Quantitative Methods in Educational Services Management in Secondary Schools of the Republic of Serbia" of Aleksandra Milutin Penjisevic contains 152 pages comprising introduction, 3 chapters, conclusion and recommendations, and references. The thesis includes 29 figures, 44 tables and 4 appendices. The total volume of the thesis is 168 pages.

The doctoral student used information from 99 literary and 40 Internet sources. She has demonstrated very good literary awareness and thorough knowledge of theoretical and practical research in the field.

The volume of the dissertation work and the visual aids (figures and tables) as well as the cited publications meet the requirements for this type of scientific papers.

2. Evaluation of the format and contents of the dissertation thesis.

The chosen research field – secondary education – has always been the focus of public interest. In this regard, the dissertation, without claims for new scientific theories or concepts, proposes a practical model for implementation of already existing ones in the field of secondary education.

The main objective of the doctoral thesis is to develop a concept of a qualitative, market-oriented educational product in the field of secondary education in the Republic of Serbia and to outline the basic parameters of the business model that private schools should follow in order to meet social needs while achieving their business goals.

The subject of the research are the private secondary schools in the Republic of Serbia in the context of their environment.

The object of the research are the policies and strategies of the private secondary schools as well as the methods to achieve their objectives. Special emphasis is put on quantitative methods, which should provide the information needed for relevant decision making.

The main objective is subdivided into 4 *research tasks*, which define the logical steps of the research:

- To define the main characteristics of educational services in secondary schools in the Republic of Serbia in terms of the historical development, regulatory requirements, organizational, financial, and marketing aspects of the management of public and private schools;
- To conduct an empirical study on the processes in Serbia's secondary schools and outline the differences between public and private schools in the country;
- To conduct a strategic analysis of the internal and external environment of the research subject;
- To develop a business model and strategic guidelines for development of private schools in the Republic of Serbia.

The research aims to investigate whether there are differences in the quality of service provided by private and public schools; investigate whether there are differences in extramural activities, educational support, and the personal and social development of students attending private and public schools as well as whether they follow different approaches regarding the safety of students attending private and public schools.

The research thesis is that the systematic, continuous and comprehensive application of quantitative methods and statistical analysis are the main prerequisites for appropriate and effective management decisions that ensure effective and efficient planning, dominant competitive position and optimal satisfaction of students' needs on the one hand and profit generation on the other.

The author used general as well as specific quantitative methods, such as statistical observation, statistical analysis of empirical data, induction approach. The collected survey data was processed using the SPSS software package. The proposed development strategies were developed using methods such as business modelling, strategic analysis, risk analysis, descriptive methods, statistical (T-Test and Hi-squared test), and analytical (SWOT and PESTEL) analyses.

A questionnaire survey was conducted with 122 students from private schools and 70 students from state-owned schools.

The research topic is not investigated sufficiently by other researchers. The existing publications address mainly pedagogical rather than managerial issues related to the secondary schools. It is worth noting that the only Master's Degree program in the field of educational management in Bulgaria for secondary school managers is offered by D. A. Tsenov Academy of Economics.

Chapter One "Modern theoretical concepts of education" consists of 48 pages and is structured in 6 sections. It provides an overview of the development of educational services in the Republic of Serbia with a focus on secondary and private education. Special attention is paid to the conditions for quality of education, income and expenses of secondary schools, service costing in private schools, and marketing aspects of the educational service provided by secondary schools. A comparative analysis was made of the education systems of Serbia and other Balkan states, such as Montenegro, Croatia, Northern Macedonia and Bulgaria.

Chapter Two consists of 37 pages and describes the methodology, highlights and results of the empirical study conducted. The respondents were selected through non-random selection, with samples comprising students from private vocational schools, students from private high schools, students from state vocational schools and high school students.

A questionnaire (or a total of 4 questionnaires) was drawn up for each statistical sample. The empirical data was processed with statistical methods using the SPSS software application. The survey covered two broad areas:

1. Student support (extramural care, study support, personal and social development of students)
2. Safety and security

A stand-alone point in this chapter is a financial cost analysis for the average private school with analyses of individual cost groups and calculated quantitative and qualitative indicators. The private tuition pricing section leads to the conclusion that tuition fees must meet both the economic realities (i.e. cover the costs) and some other factors the doctorate defines as psychological although it would be more accurate to define them as marketing factors.

Chapter Three "Strategic guidelines for the development of private secondary schools in the Republic of Serbia" consists of 50 pages and has a marked practical and applied bias, as it sets out key recommendations regarding the business model these schools should adopt. Using a Business Model Generation, the author has analysed and evaluated the current situation and the components of the proposed business model.

The main contribution of this chapter is the developed business model for Dr. Kosta Kukic Private School in Belgrade using the Business Model Generation developed by Alexander Osterwalder and Yaves Pigneur.

In the **Conclusion** of the dissertation, the doctoral student summarised the aim and tasks of the study stated in the introduction and commented on their achievement, which confirms the research thesis. The main objective presented in the conclusion does not correspond to the one stated in the introduction, which needs to be corrected. Positive aspect of the conclusion is that it presents not only the main conclusions, but also recommendations for the development of private secondary education in the Republic of Serbia.

The style of the presented work is good, considering the fact that the doctoral student wrote it in Serbian, and then the text was translated into Bulgarian and may have become slightly ambiguous in the process of translation. The scientific approaches are sound and the data and calculations are correct.

All literary sources were cited correctly and there are no evidences or doubt for plagiarism.

The dissertation research is well balanced, focused and purposeful. The scientific issues are clearly formulated and the theses and proposals are clearly justified.

The **executive summary** consists of 37 pages and summarizes correctly the dissertation paper. It is accompanied by a Declaration of originality and a list of doctoral student's scientific publications.

3. Scientific and applied contributions of the dissertation thesis.

The dissertation thesis includes the following scientific and applied contributions:

1. The thesis presents thorough retrospective, normative, comparative and structural analyses of key features of private secondary schools in the Republic of Serbia and highlights the aspects in which management efforts need to be focused for their successful operation.

2. A questionnaire survey explores the attitudes of students from private and state-owned secondary schools in the Republic of Serbia regarding the organization of the educational process, the support they receive and the institutional environment. Empirical methods were used to assess students' satisfaction and motivation, the standards and quality of teaching, and the effectiveness and efficiency of the learning process.

3. SWOT and PESTEL analyses have been carried out to determine the influence of various factors of the external environment and the internal characteristics of the secondary education system and to formulate strategic options for development of a private school in the Republic of Serbia. The potential impact, consequences and significance of the factors, the need for proactive behaviour and the capacity of the school to cope with possible threats were outlined.

4. A business model of a private school was developed. The elements of the model that have the strongest short- and long-term effects and the most intensive interventions were evaluated. The model is complemented by the 5S concept to define private schools' balanced business policies and strategic development options.

The list of scientific publications, contains five articles and one paper on topics in the same scientific field as that of the dissertation, which means that these issues are discussed in the scientific community and publications.

4. Critical notes, questions, and recommendations regarding the dissertation thesis.

1. The SWOT analysis of Dr. Kosta Kukic private school contains one very common mistake – the possibilities in fact do not include the favourable external conditions for achieving the goals, but the *a priori* set goals. Although the author makes the proviso that "it is very important to understand which elements are interrelated and interdependent, as they can be both an advantage and an obstacle", she does not address these interconnections to outline the levers, limitations, risks and problems for development.

2. The criteria for prioritisation of the main partners in terms of priority and intensity of cooperation have not been clearly stated. There are no references to the data from the sociological survey. Although the author states that "the positions of stakeholders are determined by strength and interest", these criteria are not justified by data and measurable indicators. Even if this is the author's own vision, it should have been clearly stated as such.

5. General conclusion and opinion.

The dissertation thesis is a thorough, thorough and diligent scientific paper on such a socially important system as the system of secondary education. The thesis includes significant contributions to science and practice and specific recommendations which can benefit not only the schools in Serbia but also Bulgarian secondary schools.

The doctoral student Aleksandra Milutin Penjisevic has a firm grasp on the basic literature and good practices in the field and is able to clearly formulate research problems, analyse, systematise and critically reflect on different theories and concepts, construct a research apparatus, conduct scientific research, make substantiated conclusions and justify proposals for improvement of management practices.

In my opinion, the dissertation conforms to the requirements of the ADAS, which is why, with complete conviction, I recommend the scientific jury to confer to Aleksandra Milutin Penjisevic the educational and scientific degree of "Doctor" in professional field 3.7. 3.7. Administration and Management and scientific field of Organisation and Management of Non-Industrial Sectors (Public Administration).

20 March 2020

Reviewer: .....

(Prof. B. Borisov, DSc)