



ШУМЕНСКИ УНИВЕРСИТЕТ
„ЕПИСКОП КОНСТАНТИН ПРЕСЛАВСКИ”
КАТЕДРА „ПЕДАГОГИКА И УПРАВЛЕНИЕ
НА ОБРАЗОВАНИЕТО”

ЕВГЕНИЯ ЦВЕТАНОВА МИХОВА

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд на тема:

УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА ПРИ РАБОТА ПО ПРОЕКТИ

за придобиване на образователна и научна степен „доктор”

Докторска програма Управление на образованието от
професионално направление 1.1. Теория и управление на
образованието, област висше образование 1. Педагогически науки

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:

проф. д-р Светлозар Вацов

ШУМЕН 2017

Дисертационният труд е в обем от 276 стандартни страници, от които 253 – основен текст, 12 страници – използвана литература и 11 страници – приложения. В текста са включени 69 фигури и 10 таблици.

Използваната литература включва 152 публикации и 13 интернет страници. Трудът е структуриран в увод, три глави, заключение, библиография и приложения.

Дисертационният труд е обсъден и предложен за защита на заседание на Катедра „Педагогика и управление на образованието” към Педагогически факултет на Шуменски университет „Епископ Константин Преславски” на 11.09.2017 г.

Публичната защита е насрочена на 12.12.2017 г. от..... ч. в зала 211 на Педагогически факултет на Шуменски университет „Епископ Константин Преславски”.

УВОД

Трудът на повече от един служител в името на определена цел изисква целенасочено ръководство, за да бъдат постигнати желаните резултати. Тази реалност в исторически план поражда необходимостта от управление. В течение на времето се формират две понятия - управление на човешките ресурси и управление на персонала. Второто е по-скоро оперативна дейност с по-скоро по-формален, социално доминиран подход, според О. Ведър, А. Дамянов, Н. Коцев. Персоналът включва заетите лица в конкретната организация и в точно определен момент. Специфична особеност на управлението на персонала в образованието е, че той е насочен не към непосредственото осъществяване на обучението и възпитанието, а към създаване на организация на педагогическите кадри, които в крайна сметка обучават и възпитават (Крумов, 1993:43). Според Светлозар Вацов понятието управление на персонала е много широко и обикновено с него се означава управлението на персонала, то е управленската функция, свързана с формулирането и приемането на правилата за работата с човешките ресурси и за разработване и изпълнение на стратегия за набиране, мотивиране и квалифициране на работници за всички равнища на дейност (Вацов, 2010:4). Динко Господинов пише, че за цел на управлението на персонала в училище може да се посочи „осигуряването на училищните организации с подходящи човешки ресурси, които в максимална степен да използват своя потенциал за постигането на своите цели и същевременно за възможно най-пълно удовлетворяване на потребностите и удовлетвореността от труда на учителите и служителите“ (Господинов, 2012:24). Макар да има своите особености, управлението на детската градина е изградено на основата на науката за управление, което се осъществява чрез

хората в нея. По тази причина не може да се изолира от управлението на персонала.

Общоевропейските педагогически тенденции насочват съвременния учител към търсене и откриване на нови професионални решения. Очертава се необходимостта от нова образователна парадигма, която да отговори на потребностите на хората в условията на развита информационна среда и на глобализиращия се свят и да е съзвучна с препоръките и политиките на Европейския съюз. Европа отпуска много средства и влага мощна енергия за внедряване на иновации в учебния процес, за квалификация на учителите в образователните институции и на преподавателите във ВУЗ. Чрез проектите, финансирани от Програма „Учене през целия живот” /2007 – 2013/ и „Еразъм+” /2014 – 2020/ учителите са насърчавани да работят с децата за по-добро качество на образованието. Това е политика, насочена към по-голяма ефективност на образователния процес. Тя се постига чрез работа в екип, повишена мотивация и ангажираност и отдаденост на работата. Синергичният ефект на работата в екип /взаимодействие, взаимно разбиране и сътрудничество/ в детската градина е важен за крайния резултат на работата – подготвени за училище и търсещи знанието деца. Проектите заемат постепенно трайно място в дейностите на детската градина. Участието на учителите в такива проекти е мощен мотиватор за тяхното личностно и кариерно развитие. Подпомага директора при стратегическото планиране и в неговата оперативна дейност. Дават се възможности за развитие на предприемачески дух, както и на всички останали ключови компетенции. Съвременните педагогически тенденции изискват бърза адаптивност и повече усилия от страна на учителите, за да бъдат те на необходимото ниво като знания и умения. Секторна програма „Коменски“ на Програма „Учене през целия живот“ на Европейската комисия (ЕК) дават големи възможности не само за обмен на добри практики и

реализиране на успешни идеи за преподаване, но и за квалификация на учителите. Уменията на лидера – директор или учител, координатор на местно ниво или на целия проект, е също от значение. Способността му да мотивира проектния екип е едно от основните условия за крайния успех. Той самият трябва да притежава компетенции, да умее да делегира, да планира време, човешки ресурси и финанси и да бъде справедлив при разпределяне на роли и задачи. Диалогичността е ключова. Редица учени, цитирани в настоящия дисертационен труд, дават определение за проект. Проектът като метод е често разглеждан, особено през последните две десетилетия. В частност управлението на персонала в проектната дейност също е представлявало интерес за научните работници. За формулираната тема на настоящия дисертационен труд - управление на персонала при проектна дейност в детската градина, материали почти не се откриват. У нас за изследвания проблем не са известни разработки до този момент. Предвид трудността в изследване на мащабността на проблема, експериментът се осъществява с нагласата да се изведат полезни насоки за по-успешна работа, за оптимизиране, за модернизиране и подобряване на управленския процес в детската градина с по-добри резултати. Разработването на темата може да насърчи и да провокира по-задълбочено проучване и развиване на стратегии в тази област. Значимост: Образователна – В този контекст образователната значимост на разглежданата проблематика произтича от качеството на управлението на процесите в образователната институция за нейното иновативно развитие, чрез по-успешното управление на персонала. Социална – Социалната значимост на проблема се определя от необходимостта от удовлетвореност и мотивираност за работа, комфорт на работното място и подбор на по-качествен персонал.

Тези основания налагат необходимостта от оптимизация на управленския процес в детската градина чрез различни подходи и методи спрямо хората, ангажирани в нея.

Обект на изследването: управлението на персонала и проектната дейност в детската градина.

Предмет на изследването: Разкриване на зависимости между управлението на екипа при работа по проекти и управлението на персонала в детската градина.

Цел на изследването: Да се установят аспектите и влиянието на работата по проекти върху управлението на персонала в детската градина.

Във връзка с постигането на целта са определени конкретни **задачи**, както следва:

1. Да се извърши теоретично проучване на научната литература по отношение на управлението на персонала в образователните институции, както и на управлението на проекти.
2. Да се подготви и проведе емпирично изследване, което да представи взаимовръзката между управлението на персонала при проекти и възможностите за подобряване на управлението на персонала в детската градина.
3. Да се формулират изводи с общотеоретична и конкретна практическа насоченост
- 4.. Да се конструира практико - приложен модел за управление на персонала при организиране и управление на проекти в детската градина..

ХИПОТЕЗА

Ако се работи по проекти в екип, то това оказва положително влияние на управленските процеси по отношение на подбора на персонала, мотивацията и квалификацията на педагозите, както и на управленските функции на директора в детската градина.

Поставената цел и задачи на изследването, както и формулираната хипотеза, определят следните основни методи, приложени в проучването:

теоретичен и честотен анализ;

контент анализ;

анкетен метод;

статистически методи за обработка на данни.

Емпиричното изследване е реализирано чрез подготвителен и констатиращ етап.

В настоящия дисертационен труд се прави обзорен поглед на написаното до момента по темата и на теоретична и емпирична база се извеждат изводи, формулирани са препоръки и са начертани посоки за развитие на мениджмънта в детските заведения на основата на проектния метод.

ПЪРВА ГЛАВА. УПРАВЛЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА КАТО УПРАВЛЕНСКА ФУНКЦИЯ

1. Развитие на науката за управление на персонала в образованието

Мениджмънтът е процес, при който един и повече индивиди координират дейността на останалите, с цел да постигнат резултати, които е невъзможно да бъдат постигнати от всеки. Често управлението на персонала се разглежда като доминирана социална дейност. Тя се насочва предимно към отчитане на потребностите и интересите на служителите, докато управлението на човешките ресурси или кадровата работа е насочена към задоволяване потребностите на самата организация от квалифицирани кадри и тяхната квалификация и преквалификация. (Донъли, Гебсън, Иванчевич, 1997:5).

Най-често управлението на персонала се свързва с интересите и потребностите на работниците и служителите в оперативен план, а управлението на човешките ресурси е ориентирано към мениджмънта на организацията в стратегически аспект (Петров, 2012). Науката за управление на човешките ресурси бележи бурно развитие, особено в последните двадесетина години. Този процес започва още в средата на 20. век. Човекът се признава и превръща в най-ценния актив на всяка организация, като носител на конкурентно предимство на организацията. Управлението на персонала включва подбор, привличане и задържане на кадри,

мотивация, квалификация, заплащане. Постепенно теорията на управление на хората в организацията /наричани понякога тук човешки ресурси/ навлиза в практиката на училищното управление. В последните години се пише за трансформирането на училищния директор не само в мениджър, а и в лидер на промяната в образователните организации, като важна стъпка за подобряване на европейското образователно пространство (Първанова, 2011:48-49). Квалификацията и кариерното израстване на учителите също е част от мениджмънта в образователните структури. Задържането на добре работещите оказва положително мотивиращо въздействие. Това създава възможности за по-пълноценно използване на професионалния потенциал на кадрите (Господинов, 2012:27). Според Св. Вацов обучението е системен процес на обогатяване на знанията, уменията и нагласите на заетите с цел да се усъвършенства тяхното трудово представяне в длъжностите, структурното звено, организацията (Вацов, 2010:84). Професионалната кариера съчетава личностни и институционални движещи мотиви. Кариерното израстване в областта на образованието е заложено в Закона за народната просвета (ЗНП), а по-късно и в новия Закон за предучилищното и училищното образование (ЗПУО). Управлението на персонала е свързано с мениджърски умения от нов тип. Иновациите в образователната система предполагат разработване на нови технологии за управление на училището и неговото развитие (Филипова, 2013:25). Училищните мениджъри имат за основно предназначение на управленската си дейност постигане на целите на институцията и постоянно подобряване на нейното функциониране, за което роля играят кадрите. Наличието на пригодни, професионално подготвени и мотивирани директори, учители и ученици, които се реализират успешно като екип, е модерната управленска визия за съвременните училищни организации. Ролята на мениджъра (директора) е да създаде условия за повишаване на мотивацията на педагогическите

специалисти за перманентно продължаващо образование и кариерно развитие, за стимулиране на творческите изяви и формиране на потребности за учене през целия живот (Иванова, 2015:1).

2. Специфика на управлението на персонала в детската градина

Детските градини са част от образователната система на България. Историята на предучилищното ни възпитание е повече от 120-годишна. След промените от 1989 г. настъпва коренен обрат в управлението на предучилищната система. Тя се отваря към другите страни за чуждия положителен опит и възприема добри практики. Развива се с бързи темпове. Нашите детски градини дават напълно качествен европейски образователен продукт. Макар управленският процес в предучилищната система да се изгражда върху общите принципи на теорията за научно управление, той има съвсем специфични особености, свързани с характеристиките на обекта на управление и факторите, които влияят целенасочено и стихийно върху него (Бонева, 1997:19). В образователната система училищата и детските градини са две различни структури със специфични функции, но имат и близки цели и задачи – възпитание, ограмотяване, подготовка за живота и пр. Те са просветни организации, нормативно създадени, функционирането им е защитено със закони, подзаконови нормативни актове, социални системи и др. Наред с приликите могат да се очертаят и характерни за предучилищния сектор специфични особености, от които произтича и малко по-различният характер на управленския процес в тях.

Мениджмънтът на детската градина като образователно звено има редица специфики, свързани със следните факти:

- организацията е с нестопанска цел;

- целите ѝ са свързани с най-общите цели в областта на държавната политика за този сектор, както и с индивидуални цели;
- управляват се групи с различни функции, най-общо разделени на педагогически /психолог, логопед, учители/ и непедагогически персонал /за разлика от училището тук има кухня/;
- възрастта на обучаваните и др.

В същото време детската градина, също както и училището, е социокултурна организация, затова се характеризира със следното:

Мисия и общи цели;

Структурираност;

Функционалност, ценностна система и определена култура;

Интегрираност, развитие, отвореност, публичност, дисциплина, нормативност и регламентация;

Вътрешна и външна комуникация, равнища на властта;

Различни функционални групи – деца, учители, родители, ръководство и пр. (Радев, 2015:122).

Детските заведения са първото звено в образователната система – занимават се с най-малките и имат колкото възпитателни, толкова и образователни функции. Специфичните особености на контингента, с който се работи – деца в тази възраст, и почти социална работа с техните родители, налагат и специфични методи и средства за организация и управление. Детската градина като организация има следните елементи:

Официална организационна структура,

Функционални области – маркетинг /прогнози и планиране/, иновации, финанси, персонал,

- Възпитателно-образователен процес,

- Обслужващи процеси,

- Управление на организацията (Радев, 2015:122).

Основните дейности в тази сложна система /организация/ са нормативно определени. Съгласно ЗПУО детските градини могат да бъдат държавни, общински и частни. В градините се приемат деца от 3 до 7 г. до постъпването им в първи клас. Те са второстепенен или третостепенен разпоредител с бюджетни средства. Основният документ на детското заведение е Списък-образец № 2, в който се включва цялата информация за сграда, персонал, деца, нормативи и пр. Директорът изработва и утвърждава щатно и поименно щатно разписание. Според доклад на Еврогайдънс не е институционализиран механизъм за предаване на данни от доставчиците в образованието до правещите политики (Support Mechanism for Evidence-based Policy-Making in Education, 2017:16). Особеност на този тип заведения е специфичният педагогически процес, който тече не под учебен час, а целодневно. За разлика от училището в този процес участват и помощник - възпитателите, които в повечето случаи нямат специфична подготовка. Освен тях, в градините работят още обслужващ персонал, домакин, учители по музика, логопеди, вече и психолози. Ако има яслена група, има и медицински сестри. Много е специфично това, че медицинските специалисти работят в детската градина, но не са на подчинение на директора. Колективите са изключително феминизирани. Управленският процес зависи силно от екипа, с който се работи. Основна разлика с училищата е, че в детските градини няма заместник - директор и секретар, които да подпомагат системата. Директорът е едновременно административен, педагогически и

стопански ръководител. Това обуславя и взаимовръзката между упражняването на управленските функции планиране, организиране, мотивиране и контрол в институцията и управлението на персонала като специфична функция със съответните аспекти – подбор на кадри, квалификация, мотивация и др. Въздействие върху ефективността на работа оказва и централизираната структура – Регионално управление по образованието /РУО/ и общинска администрация, които за съжаление, в национален контекст често са в конфронтация. Приложени са много видове контрол – РУО, община, Регионална здравна инспекция, Областна дирекция по безопасност на храните, Инспекция по труда, архив, Регионално полицейско управление, Регионална служба за противопожарна охрана и др. Още една особеност – директорите на детски заведения с до 3 групи, 6 часа работят като учители и имат 2 часа за административна работа. При по-големите детски градини директорът има задължителен годишен норматив, който трябва да изработи в група при децата. Директорът все повече е фасилитатор, психолог, социален работник. Наред с това е администратор, мениджър, педагог и лидер. Трудна роля, с която, за щастие, в повечето случаи ръководителите на детски заведения успяват да се справят.

В тази трудна ситуация проектите могат да имат многоаспектно положително влияние. Предвид спецификата на работа на тази организация, директорът управлява основно човешки ресурси и в по-малка степен материални. Част от детските заведения са с делегирани бюджети, а други – все още не. Формирането на екип с качествени служители е най-ценният ресурс за един директор. Само чрез тях може да постигнат поставените пред детското заведение цели. С дейностите по формиране на този екип /набиране, подбор, назначение/ се определя до голяма степен качеството на възпитателно-образователния процес, трудовите взаимоотношения, мотивацията на човешкия фактор в

организацията. Чрез привличането, поддържането, мотивирането и квалифицирането на персонала се постига сигурност в изпълнението на целите. Политиката на ръководителя за подбор и управление на персонала е свързана с дефинираните цели, стратегии и използване на различни средства, чрез които да ги постигне. Спецификата на труда на детския учител – възпитателна, обучителна, педагогическа, социална, обуславя сложността при набирането на най-подходящите за нея кадри. Привличането на човешки ресурси се оказва изкуство в последните години. Основна причина е непривлекателността на професията – от една страна учителят няма авторитет, от друга, е ниско заплатен. Директорът на детската градина трябва да работи активно за поддържане и дори задържане на своите кадри.

Европейската комисия дава определение за квалификацията в своя препоръка на Европейската квалификационна рамка за учене през целия живот /2008/. Там е записано, че квалификацията е формален /официален/ резултат от процеса на оценка и валидиране, който е получен от компетентен орган, установил, че тези резултати на дадено лице отговарят на определени стандарти (Европейска квалификационна рамка, 2009:11). Формално кариерното израстване на педагозите е регламентирано от ЗПУО и Наредба № 12 от 01.09.2016 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти. Професионално - квалификационните степени дават допълнително възнаграждение и авторитет. Всички краткосрочни и дългосрочни курсове и квалификации дават възможност за динамична добавка веднъж годишно. Контролната дейност на директора е важна в този процес, защото чрез нея директорът вижда пропуските, дефицитите и талантите, които трябва да се развиват. Също така той консултира, направлява, насърчава педагозите за усъвършенстване. Задържането и поддържането на персонала е пряко свързано с мотивацията за работа. Тя е процес, който засяга поведенческия

избор и е свързан с потребностите на човека, неговата психическа нагласа и наклонност за задоволяването на тези потребности. „Мотивацията е чувство, емоционална сила, която ви стимулира и окуражава да направите нещо. Чувствате се така заради различни фактори и стимули, външни и вътрешни, които ви подтикват към действие и задоволяване на някаква нужда“ (Бърн, 2013:15).

В литературата най-честото разделение на мотивацията е на вътрешна и външна. Двете форми на мотивация – вътрешна и външна, са взаимно свързани и си въздействат една на друга. Трудовото възнаграждение е основният начин да бъдат материално стимулирани служителите и важен фактор за тяхната мотивация. То изпълнява две основни функции: мотивираща и възпроизводствена. Дава се не за мястото на човека в организацията, а за неговата производителност и трудовите му постижения. В детската градина производителността се свежда до осъществяване на качествен учебно-възпитателен процес и резултатно педагогическо взаимодействие. На практика директорът може да даде само прозрачност, защото възнагражденията са фиксирани. При наличие на делегиран бюджет във вътрешните правила се залагат критерии и показатели, които да дадат известна възможност за индивидуализация според постиженията.

3. Проектната дейност и управлението на детската градина

Един от приоритетите на Европейската комисия /ЕК/, свързан с образованието, е учителите, директорите на училища и специалистите по подготовка на учители да получават по-голяма подкрепа чрез ефективен набор и подбор и професионално образование (Supporting you and your project, 2014:5). Отварянето на България към Европа и нейните ценности дава възможност секторите на образованието да се докоснат до опита на колеги. Тази възможност се получава още от момента, в който България става

кандидат-член на ЕС. След 2007 г. педагогическата общност придобива още повече възможности за мобилност и общи проекти с педагози от други страни. Това донася желание за реформа, модернизация, новости, но предимно на хоризонтално ниво. МОН разработва стратегии, повече от пет години работи върху вече приетия нов Закон за училищното и предучилищното образование, но модернизацията буксува и се случва изключително бавно. Качественото образование е пряко свързано с качествено преподаване, а то става чрез модерни методи, компетентности на учителите, които не се получават в ежедневието, а се придобиват в специфични дейности, каквито са и проектните. Те дават възможност освен за модернизация, също и за квалификация и мотивация за работа на педагозите. Предвид особеностите на управлението на образованието, прилагането на инструменти за управление на проекти в образованието има някои предизвикателства - човешки ресурси с различна професионална квалификация, специфична нормативна уредба, финансови въпроси, годишно разпределение, задължителни дейности (Andoniceanu, Ristea, 2015:35).

Инвестицията в човешки ресурси е отдавна основна политика на ЕС, затова той отделя големи суми за финансиране на образователни проекти. До 2006 г. такива са „Сократ“, „Леонардо да Винчи“, някои от мерките на Шестата рамкова програма. От 2007 до 2013 функционира Програма „Учене през целия живот“, а от 2014 до 2020 актуална е доразвитата програма „Еразъм+“. В годините проектите набират популярност и стават все по-достъпни, благодарение на нарастващия им бюджет и опростената форма за кандидатстване, администриране и отчетане. Развитието на българската образователна система през последните 20 години е резултат от комбинирано въздействие на регионални, европейски и световни тенденции, от една страна, и вътрешен стремеж за модернизация и повишаване качеството ѝ, от друга. Това се случва

в голяма степен благодарение именно на проектната дейност. Проектният метод все повече се налага в управлението в дейностите на всички сектори на обществения живот, в т.ч. и в образованието. Въпреки недостига на знания и умения за разработване и управление на проекти у повечето педагози, това се очертава да бъде един от основните инструменти за преодоляване на архаичността в управлението и осигуряване на модерен и по-качествен и ефективен училищен мениджмънт. Чрез проекта, от една страна, се работи върху развитието на персонала, от друга, се влияе върху съдържателната страна на образователния процес.

За успешността на всеки проект огромна роля играе екипът. Основни характеристики на екипа са общите цели и взаимозависимостта. “Съвместната работа подобрява професионализма, чувството за резултатност и дори предпазва от стрес и предотвратява появата на синдрома burnout. Актуализацията на личностно-професионалния профил на учителя с инструментите на съвместната дейност отразява промените в образователната ситуация.” (Вълва, 2012: 202–210). В Програма „Еразъм+“ е поставен силен акцент върху възможността за виртуални партньорства в платформата eTwinning, стартирала през 2005 г., и развила се неочаквано и за ЕК добре през периода на Програма „Учене през целия живот“. Чрез нея се изграждат умения за работа в международен екип също много успешно, при това модерно – онлайн. Програма „Учене през целия живот“ е насочена както към решаване на проблеми в европейската общност като цяло, така и към решаване на локални предизвикателства, полезни за самите бенефициенти. Тя е адресирана предимно към учащите се, с акцент върху мобилността като форма на обучение и обмен на опит и практики. В новата “Еразъм+“ акцентът е върху хората, които подготвят кадри – подобряване на техния преподавателски капацитет, квалификации и разработване на нови стратегии за преподаване, отговарящи на целите на „Европа 2020“. Участието в

проекти оказва благотворно влияние върху екипната работа, мотивацията и квалификацията на персонала в детската градина. Образователният проект включва задължително два типа участници – учители и учащи се, които работят заедно и получават необходимите им специфични ползи от дейността. Негова характеристика е, че се разработва от учащите се /в детската градина учителите, които се квалифицират така/. Всеки талантлив педагог изпитва потребност от контакти за споделяне, обмен на добре работещи практики, придобиване на нова информация, нов прочит на класически идеи (Динчийска, 2017:12), което може да се осъществи чрез образователни проекти. Според Динко Господинов една от необходимите компетентности на съвременния учител в областта на професията е да участва в индивидуални и колективни проекти за професионално усъвършенстване (Господинов, 2012:298). Всеки проект има цикъл на създаване, реализация и отчет. Проектът се планира и реализира, за да подобри и подпомогне текущата дейност на организацията. По време на изпълнението всеки проект преминава през различни фази - т.нар. „жизнен цикъл на проекта“. Проектният цикъл е последователност от фази, които показват какво следва да бъде извършено. Има различни теории за броя на фазите. П. Кожухарова подкрепя четирифазния модел: концепция, планиране, изпълнение, приключване (Кожухарова, 2008:24). Образователни проекти са „онази група социални проекти, чиито цели се свързват с постигането на промяна в сферата на обучението, възпитанието и образованието като цяло“ (пак там: 24). Тенденция в целия Европейски съюз е голяма част от квалификационните дейности на педагозите да става на проектен принцип. Изпълнението на всеки образователен проект е в пряка релация с качеството на екипа, работещ по него. Управленската задача за подбор и наемане на кадрите се проектира в две посоки: подбор за детското заведение – за да има кой да изпълнява качествено проектите и да бъде полезен

за тях, и подбор за самия проектен екип. Образователният проект следва да бъде интегриран в стратегическия план за развитие на детското заведение, в годишния план на институцията, а също и в преподаването на учебното съдържание чрез дейностите по него. Цикълът на проекта всъщност до голяма степен се идентифицира с цикъла на изпълнение на една стратегическа цел на детското заведение – идентифициране, анализиране, планиране на дейности за нейното изпълнение и работа по този план. В края на проекта – измерване на резултата и споделяне със заинтересовани страни. Отчитане на очакваното въздействие. В този смисъл разработването на по-дългосрочни образователни проекти като дву- или тригодишни такива, е функция на изпълнението на стратегията на детското заведение. Директорът делегира в голяма степен права и задължения именно чрез управлението на проекта.

Изводи:

На основата на направените анализи на теоретичните постановки, могат да се направят следните изводи:

По отношение на теориите за управление на персонала съществуват много концепции, включващи различни детайли. Могат да бъдат обединени от позицията, че управлението на персонала е оперативна дейност със специален характер, насочена към хората, работещи към момента в организацията.

Съдържателната част в теориите за управление на персонала включва различен брой функционални задължения на ръководителя, но общото между тях е подборът и задържане на кадри, мотивацията за работа, квалификация и кариерно израстване.

По отношение на управлението на образованието разработките се обединяват около тезата, че това е специфичен мениджмънт, носещ специфики на образователната институция.

Персоналът в образователната сфера се управлява със същите функции - подбор, мотивиране, квалификация и кариерно израстване, но носи своите специфични белези, според образователната система.

Управленският процес е двупосочен – от една страна е ръководителят с функциите, които изпълнява – планиране, организиране, мотивиране и контрол, от другата е персоналът – избран и мотивиран за работа, така че да изпълни качествено задачите.

Проектът има вече трайно място в детските градини, благодарение на Европейските програми „Учене през целия живот“ и „Еразъм+“.

Екипните взаимоотношения и ролята на директора – лидер са от съществено значение за качествено изпълнение на целите на заведението. В проектната дейност това е силно изразено.

Проектният цикъл може да се имплементира върху организацията на работа в детската градина и чрез общите процеси да подобри крайния продукт на организацията.

ВТОРА ГЛАВА: ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРОБЛЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА ПРИ ПРОЕКТНА ДЕЙНОСТ

1. Методика и организация на изследването

Емпиричното изследване е констативно и е насочено към установяване детерминираността на управлението на персонала и проектната дейност.

ЦЕЛ на емпиричното изследване е да установи: да се установят нагласите на педагогическата колегия към проектната дейност и влиянието и върху управленските процеси в детската градина.

Целта се декомпозира в следните задачи:

- Да се организира и проведе пилотно изследване за установяване на отношението на колегията към проектите и влиянието им върху управлението на персонала в детската градина.
- Да се организира и проведе емпирично изследване, което да установи как проектната дейност влияе на персонала и на управлението на детската градина.
- Да се проведе анкетно проучване с цел установяване на зависимостта между управлението на проекта и управлението на персонала.
- Да се анализират получените данни от емпиричното изследване.
- Да се конструира практико - приложен модел за управление на персонала при проектна дейност.

Инструментариум на изследването:

В това изследване са използвани индикатори, притежаващи следните качества:

- Конкретност;
- Пряка кореспонденция с определени елементи на действителността;
- Позволяват действителността да бъде наблюдавана, и респективно – резултатите да бъдат регистрирани по сетивен път;
- Позволяват елементите на действителността да бъдат адекватно описани.

Настоящият труд предлага и прилага интердисциплинарен подход за постигане на горепосочените цели.

Критерий е използването на проектната дейност в процеса на управление.

Показатели:

Опит в проектната дейност;

Влияние на проекта върху:

- екипа – подбор и ефективност,
- мотивацията на персонала,
- квалификацията на персонала,
- управленските функции на директора.

Учителски стаж и квалификация.

Показателите са количествени и качествени.

За целта на емпиричното изследване са използвани следните методи: теоретичен анализ, анкетен метод, контент анализ и статистически методи.

Анкетните карти са конструирани специално за целите на изследването. Използвани са три анкетни карти.

Анкетна карта № 1 – Стандартизирани анкетни карти са попълнили 97 педагози от 9 детски градини. Анкетата е анонимна и е направена в периода 28 – 30.04.2014 г. В нея са включени четири затворени въпроса, на които анкетираните трябва да дадат отговори по четиристепенната скала /да, не, отчасти, не мога да преценя/. Включва 4 въпроса, като първият е насочен към влиянието на проектната дейност като цяло върху управленските процеси, вторият касае работата в екип, третият – планирането, а четвъртият – контрола в контекста на проектните активности. Без номерация има опция за отбелязване на възрастта в тристепенна скала, както и длъжността в двустепенна такава.

Анкетна № 2: Изследователската задача на тази анкета е характеристика на разпределението на променливите величини, изследване на зависимости. Статистическият метод е честотен анализ, а статистическият показател – брой и процент от случаите, попадащи в дадена категория. Колективният социометричен показател „сплотеност на групата“ е приблизително 93%. Проучването е проведено с учители и директори на детски заведения, работещи по образователни проекти, от над 15 български града. Гнездовата извадка е направена с 240 педагози в различни по големина и вид детски институции. Съдържа 28 отворени и затворени въпроса. Някои имат подвъпроси, които тук се отбелязват с цифра в скоби след цифрата, означаваща поредния номер на питането. Въпросите се отнасят по: двустепенна скала 1 и 3(2), по тристепенна скала - 3(1), четиристепенната скала- 2(1,2), 6, 9, 10, 13,

14, 17, 18 (комбиниран с отворен), 20, 21, 22(комбиниран с отворен), 23, 24 (с 5 подвъпроса), петстепенна скала - 3(3), 8, 12, 15, шестстепенна - 16 (с възможност за отворен), десетстепенна скала-10, а 19 и 26 са открити. Изследователската задача на тази анкета е характеристика на разпределението на променливите величини, изследване на зависимости. Статистическият метод е честотен анализ, а статистическият показател – брой и процент от случаите, попадащи в дадена категория.

Анкетна карта № 3: Попълнена е от 55 учители и директори, участвали и в основната такава (№2), представена тук. Те са от Шумен, Пловдив, Добрич, Гоце Делчев, Казанлък. Включва 8 въпроса, като по четиристепенната скала са въпроси № 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, а 8 е със седем възможности за отговор, от които анкетираните имат право да изберат 3.

Интервюто е насочено към установяване на отношението на директорите като управляващи персонала и мястото на функциите им като ръководители в процеса на проектна дейност.

Контент анализът включва изследване на годишни отчети на Агенцията – администратор на програмите „Учене през целия живот“ и „Еразъм+“ – Център за развитие на човешките ресурси /ЦРЧР/. Представени са данни от годишните отчети от 2008 г. до 2015 г., като липсва такъв за 2014 г. – годината, в която стартира Програма „Еразъм+“. Представени са данни за кандидатствали и финансирани проектни предложения, както и за влияние на проектите върху учителите по отношение на квалификация, мотивация, работа в екип и привличане на млади кадри в контекста на функцията подбор на такива.

Обследвани са 15 отчета на приключили проекти за партньорство по програми „Учене през целия живот“ и „Еразъм+“, включващи частта за влияние върху учителите/персонала, с акцент върху

„повишени педагогически умения, „повишена мотивация“, „повишени чуждоезикови умения“ в контекста на квалификацията.

Обем на извадката. Изследвани са: 240 учители и директори (всички в анкета № 2) , като допитаните в анкета №1 и №3 са част и от анкетираните в анкета №2. В пилотното проучване №1 18% анкетираните на възраст 29-35г., 34% са в диапазона 36-45 г., а останалите 58% са над 45г. От тях 88 са учители и 9 – директори. В анкета №2 има 96,67% жени и само 3,33% мъже. По възраст анкетираните се разпределят така: до 25г. – 3,33%, 26-40г. -24,58%, 41-50г. -37,08%, над 50г. 35%. По стаж разпределението е следното: до 5г.-10,42%, 5-15г.- 20,83%, 15-25г. – 27,92%, над 25г.- 35,83%. На директорска длъжност са 3,33%, а останалите - на педагогически длъжности в детското заведение. От областни градове са 62,08%, от градове – 26,67%, а от села- 10,83%. С никакъв опит в проектната дейност са се определили 18,75%, с много малък – 41,25%, средно голям – 35,42%, а с много голям – 4,17%

В анкета № 3 до 25 г. са 10,9%, между 26 и 40 г. са 21,52%, 41-50 г. – 49,9%, над 50 г. – 20%. От допитаните 5,45% са директори, а 94,65% учители на различна длъжност. Опитът им в проектната дейност е: никакъв – 18,55%, много малък – 41,25%, средно голям – 35,42%, много голям – 4,17%. Предвид това, че тези анкетираните са участвали и в анкета №1, има разместване в процентите, тъй като анкета №3 е проведена почти 2 години след анкета №1.

Респондентите от интервюто са представители на шест детски градини, участвали в пилотното /анкета №1/ и експерименталното изследване /Анкета №2/. Стажът им е над 20 години, а възрастта – над 40 години.

Изследователската задача при обследването на отчетите и интервюто е изследване и сравняване на разпределението на

променливите величини, статистически анализ на тенденцията на развитие.

2. Анализ на резултатите

Анализ на резултатите от пилотното изследване (анкетна карта №1)

Подпомага ли работата в екип управленската дейност е важен за всеки директор на детско заведение въпрос. Направена е анкета с този въпрос, с цел да се обоснове необходимостта от задълбочено разглеждане на темата за управлението на персонала в проектните дейности в дисертационния труд. Чрез него е търсена единствено гледната точка по проблема, без да се иска това да е основа за същинското изследване. Анкетата е анонимна и е направена в периода 28 – 30.04.2014 г. “Според вас, играе ли проектната дейност в детската градина роля за начина на управление на персонала?” е първият въпрос. Чрез него се добива представа за най-общото мнение на анкетираните по проблема. От 88 анкетирани учители 70% са отговорили с „да”. Едва 6% са отговорили с „не”, а 21% са вписали уклончив отговор „отчасти”. Останалите 3% са отговорили с „не мога да преценя”.

Разглежда се по-подробно вторият въпрос: „Според вас работата по проекти подпомага ли работата в екип?”. 93% от генералната съвкупност са заявили твърдо „да”. По-малко от процент са отговорили с „не”, а също толкова са заявили, че не могат да преценят. Останалите 4% считат, че проектната дейност влияе отчасти на работата в екип. Третият въпрос е: „Според вас работата по проекти допринася ли за по-доброто и ефикасно планиране и разпределение на задачите в детската градина?”. Независимо от опита си в проектната дейност, анкетираните отговарят положително в по-голямата си част. „Да“ е пожеланият

отговор от 73%, не мислят, че има някакво значение 3%, с „отчасти“ са отговорили 19%, а останалите 5% не могат да преценят. Четвъртият въпрос в анкетата също е свързан с една от управленските функции, предвид значението ѝ за оценка на необходимостта от квалификация: „Според вас работата по проекти подпомага ли контролната дейност на директора в детската градина?“. 60% от запитаните дават отговор „да“, а 15% отбелязват „отчасти“. Не могат да преценят 16%, а останалите са скептични и отговарят с „не“.

Анализ на резултатите от анкетна карта №2 - същинско изследване

Генералната съвкупност на изследване е педагогическата общност в детските градини, която има отношение към образователните проекти. Предвид големия брой такива колеги, изследването е извадково. В анкетата са използвани:

- Отворени, затворени и полуотворени въпроси от гледна точка на формулирането;
- Четиристепенна скала /форсирана/;
- Въпроси с Ликерт скала;
- Дихотомни въпроси;
- Въпроси с един възможен отговор, въпроси с повече възможни отговори..

Проучването стартира в края на 2014 г. Използвани са обученията по дейност eTwinning, модератор в които е авторът. Провеждани са интензивно в продължение на четири месеца. Анкетата е анонимна и съдържа 28 въпроса с различен характер. За нуждите на

изследването са използвани предимно колективни социометрични показатели.

Обхватът на извадката се счита за достатъчен. Първата част въпроси е обвързана с профила на анкетираните. От областни градове са 62,08% от допитаните, от градове са 26,67%, а от села – 10,83%. Има и незначителен процент неотговорили – 0,42%. С никакъв опит в проектната дейност са 18,75% от допитаните. С много малък опит се е определила сравнително голяма част от допитаните – 41,25%. Следващата голяма група е на тези със средно богат опит – 35,42%. Сравнително малък е процентът на самоопределилите се с много богат опит – 4,17%. Не са отговорили 0,42%. С опит в портала eTwinning са се определили 15%. Групата, определила опита си само в международните партньорства по „Коменски“, е 16,67%. Почти двойно по-голяма е групата на отговорили и в двете – eTwinning и „Коменски“-25%. Една значителна част е записала опита си в графа „други“ – 16,26%. Не са отговорили 27,08%. Серията въпроси, свързани с проектната дейност и влиянието ѝ върху институцията, стартира с въпроса „Мислите ли, че работата по образователни проекти може да реши проблеми на институцията, в която работите?“. С този въпрос се изисква отговор, който да даде представа за принципното отношение на анкетирания към проектите. Отговор „да“ са дали 34,17% от запитаните. Основната част от тях е ситуирана около отговора „отчасти“ – 51,25%, категорично „не“ изразяват 7,50%, а 6,25% не могат да преценят. Незначителен брой не са отговорили – 0,83%. Отговорите на групите по опит са следните:

Проблеми опит	Да, може	не	отчасти	Не мога да преценя	Без отговор
С богат опит	100%	-	-	-	-
С много малък	67,68	5,05	19,19	6,06	2,02
Със средно голям опит	78,82%	1,18	15,30	-	4,70
Никакъв опит	26,66%	6,66%	51,11%	11,11%	2,22%
неотговорили	100%	-	-	-	-

Формулиран като: „Според вас работата по образователни проекти оказва положително въздействие върху ...“, следващият въпрос дава възможност за отговори по следните направления: децата, учителите, родителите, ръководството, общността. Анкетирания следва да оценят въздействието по десетстепенна скала за всяка една от секциите. Чрез отговорите се изяснява към кои от групите според допитаните клони полезността на проектите. В следващата графика са съпоставени резултатите от посочените категории. Въпреки вариациите в процентите, максималната оценка 10 е преобладаваща за всички групи. Най-силно изразена подкрепа има за деца, учители и ръководство.

Как анкетирания виждат мястото на проектите в процеса на мотивиране става ясно от обобщените резултати. Отново минимален процент за отбелязалите „никакво влияние“ – 0,42%.

Слабо влияние виждат едва 2,08%. Средно влияние вижда почти една пета от анкетираните – 19,17%. С най-висок резултат се нареждат отговорилите с „голямо“ – 60,83%. Групата на неможещите да преценят е от 11,25%, а на неотговорилите – 6,25%. Запазва се относителната група на анкетираните, които не могат да преценят, и на неотговорилите. По-долу се представя зависимостта в отговорите на анкетираните с богат и никакъв опит:

Влияние опит	голямо	средно	слабо	никакво	Не мога да преценя	Неотговорили
богат	90,00%	10,00%	-	-	-	-
Средно голям	77,64%	16,48%	1,18%	-	2,35%	2,35%
Много малък	48,49%	21,21%	2,02%	-	16,16%	12,12%
никакъв	48,88%	22,23%	4,45%	2,22%	20,00%	2,22%
неотговорили	100,00%	-	-	-	-	-

При въпроса „Влияе ли проектната дейност върху работата в екип?“ прави впечатление огромният процент анкетирани, които

отговарят с „да“ – 76,25%. Следващата голяма група е на далите отговор „отчасти“ – 17,50%. Отговорили с „не“, са едва 1,25%, а не могат да преценят 3,75%. Не са отговорили на въпроса 1,25%. Следва въпрос: „Как се сформира проектният екип във вашата институция?“. Повече от половината – 69,58%, са групирани около един отговор – определя се на Педагогически съвет. Това в голяма степен покрива ядрото, което смята, че проектната дейност влияе на екипа. Според 7,92% директорът го определя еднолично. Едва 3,75% от запитаните не са наясно как се определя екипът в тяхното детско заведение, а 6,25% го определят като абсолютно неформален. Реално нямат екип 9,58% от запитаните, неотговорилите на въпроса са 2,92%.

Значението на международната квалификация за модернизация на преподаването е в контекста на въпроса: "Мислите ли, че мобилността извън България е в състояние да пренасочи енергията на учителите към подобряване на учебния процес?". 58,33% са отговорили с „да“. Значителен е и процентът на далите отговор „отчасти“ – 26,67 %. Не вярват в тази полза едва 4,17% /10 анкетирани, не могат да преценят 9,17%, неотговорилите са 1,67%. По отношение на показателя „опит“, отговорите се разпределят така:

подобряване опит	да	не	отчаст и	Не мога да прецен я	неотговорил и
богат	80,00 %	-	20,00%	-	-
Средно голям	70,58 %	1,18 %	23,52%	2,36%	2,36%

Много малък	49,49 %	6,07 %	30,30%	14,14%	-
никакъв	51,11 %	6,67 %	24,45%	13,33%	4,44%
неотговорил и	100%				

Следващият зададен въпрос е „Обсъждате ли организационни въпроси и управлението на проектите на Педагогически съвет?“. Ако екипът се институционализира на този съвет, логично е и неговата работа също да бъде обсъждана в такъв формат. Резултатите са: 64,17% отговарят с “да“ на въпроса, а с „отчасти“ 21,66%. Едва 5,42% са дали отрицателен отговор, а 4,58% не са отговорили. Запитани кого включват в проектните дейности ръководителите, отговорите са следните: учителите 36,28%, ръководството – 30,08%, помощния персонал – 18,80%, административния персонал – 14,85%. С цел да се разбере дали след един или повече проектни цикли анкетираните се мотивират да продължат, дали управлението на проекти в тяхната институция води до повишена мотивация за още такива, е зададен въпросът: „Мотивирани ли сте да работите занапред по образователни проекти?“. Впечатляващ е броят на отговорилите положително – 70,83%. Още 19,58% са готови отчасти. Общо това са повече от 90% от анкетираните. С „не“ са отговорили 2,92%. Не могат да преценят 3,75% – те не са работили досега, затова се затрудняват в отговора си. Не са отговорили 2,92%.

В контекста на показателите в изследването тук се представя зависимостта между отговорите на този въпрос и тяхната опитност в проектната дейност.

Мотивация опит	да	не	отчаст и	Не мога да прецен я	неотговорил и
Богат	100%	-	-	-	-
Следно голям	78,82%	1,18 %	15,29%	-	4,71%
Много малък	67,68%	5,05 %	19,19%	6,06%	2,02%
никакъв	55,56%	2,22 %	33,33%	6,67%	2,22%
неотговорил и	100.00 %	-	-	-	-

Персоналът се възползва от позитивите на проектите по отношение на квалификация, мотивация, дори кариерно израстване и др., което само по себе си дава устойчивост и на дейността в институцията. Формулиран е въпрос: “Според вас има ли устойчивост на проектната дейност по отношение на ...“, който има пет подвъпроса.: постигнати резултати с учениците / децата, квалификацията на персонала, екипните взаимоотношения, по отношение внедряването на нови практики и техники в работата, по отношение на родителите и обществеността. Погледнати заедно, резултатите по различните направления на този въпрос изглеждат така:

Проектната дейност като цяло е екипна. Много директори делегат координаторски функции на учители, а други

предпочитат сами да следят изпълнението. Това не пречи те да делегират правомощия за изпълнение на дадени функции и задачи. Въпросът в анкетата е „Директорът във вашата институция делегира права: никога, понякога, често, не мога да преценя“. Въпреки това има 15% неотговорили на този въпрос. С „често“ са отговорили 42,50% от запитаните. Още 26,67% от тях са посочили „поякога“. Резултатът показва, че около 70% от ръководителите на анкетираните са в различна степен демократични и делегират права и задължения. Зависимостта между отговорите на най-опитните и тези без никакъв опит се представя така:

делегиране опит	често	поякога	никога	Не мога да преценя	неотговорили
богат	60,00%	20,00%	-	-	20,00%
никакъв	35,56%	42,22%	2,22%	15,56%	2,22%

Контент анализ – годишни отчети на Националната агенция

За да бъде разгледан въпросът от няколко страни, в това изследване е направен обзор на годишните отчети на Националната агенция - Център за развитие на човешките ресурси, отговаряща за Програма „Учене през целия живот“ и „Еразъм+“. Данните в тях са обобщаващи и показват общи числа, но дават визия за напредъка на учителите чрез работата по образователни проекти и интереса към тях.

През последните три години на Програма „Учене през целия живот“ включените в апликационни формуляри за училищни партньорства образователни институции /в това число гимназии, средни, основни училища и детски градини/ са били:

През 2011 г. – 484, от които 115 са получили финансиране,

През 2012 г. – 481, от които 127 са получили финансиране,

През 2013 г. – 453, от които 116 са получили финансиране.

През 2014 г. няма данни за общия брой подадени формуляри към всички национални агенции от български институции, но има за одобрените такива. През 2015 г. по Ключова дейност 201 /КД201/ са подадени 26 заявления, от които финансиране са получили 6. По КД 219 са подадени 50 формуляра, от които като координатори са получили финансиране 12 институции, за първи път и 2 детски градини. През 2016 г. подадените проектни предложения по КД201 са 33, като одобрение получават 6 проекта. По КД219 са подадени 54 формуляра от български координатори, като финансиране получават 11 с две детски градини. Като партньори финансиране получават 98 институции, от които 7 детски градини. За първи път през настоящата селекционна година (2017) финансиране по Ключова дейност 1 получават и детски градини.

В отчета на ЦРЧР за 2011 г. е записано: „Основната програма, по която преимуществено работят много голяма част от българските училища и детски градини, е Секторна програма „Коменски“. Проектите за училищни партньорства, осъществявани по нея, имат чувствително и видимо въздействие върху мотивацията за работа както на педагогическия и непедагогическия, така и на ученическия състав на училищата, върху професионалната квалификация на преподавателите, върху персоналните чуждоезикови, социални, организационни и комуникационни

умения, върху личностното израстване както на обучаваните, така и на техните преподаватели“ (old.hrdc.bg, 2011). Ясно изразен е акцентът върху аспектите на управлението на персонала – квалификация и мотивация. В отчета от 2012 г. присъства следният текст: „Един от най-забележимите ефекти от отпусканото по програмата финансиране е подобряването на знанията и уменията на учителите и обучителите. Индивидуалните дейности за квалификация са реална възможност за образователните кадри за придобиване на нови знания и умения, запознаване с успешни практики в други страни, обмяна на идеи и прилагане на нови методи в практиката. За 2013 г. в годишния отчет е записано: „Проектите за училищно партньорство... имат чувствително и видимо въздействие – върху методиките на преподаване и управление на училищата и детските градини, върху нивото на педагогическите методи и практики в образователните институции, върху мотивацията на работа както на педагогическия, така и на непедagogическия състав” (www.hrdc.bg,). В частта Мотивация и квалификация управлението на персонала е отново ясно изразено.

За 2014 г. докладът липсва на официалната страница на ЦРЧР.

В доклада за 2015 г. е записано: „Най-често е получавана положителна обратна връзка от участниците в Програмата. Учителите, които са участвали в Програмата, са повишили своите знания и умения, а също така и своя престиж и самочувствие като специалисти. Участие в проекти е много полезно, особено за младите учители, защото увеличава техния опит и мотивация (www.hrdc.bg). Отбелязани са и основните цели, залагани от бенефициентите: „Преразглеждане и укрепване на професионалния профил на учителската професия; изграждане на партньорства между образованието и заетостта...; разработване на висококачествени и достъпни услуги за образование и грижи от ранна детска възраст“.

Контент анализ - отчети от приключили проекти

За да бъде максимално обективен погледът към въздействието на проектната дейност върху учителите, бе направен анализ на 15 отчета по завършили проекти за многостранни партньорства „Коменски“ и стратегически такива по КД2 на „Еразъм+“, реализирани в Шумен, Казанлък, Добрич и Троян. Участващите в тези проекти са попълнили анкетите, представени по-горе в този труд. В частта „Въздействие върху учителите / персонала“ във формулярите за отчет по Секторна програма “Коменски“ има падащо меню с избор по скала – съществено, силно, средно, задоволително, незадоволително. По първия показател – „Повишени езикови умения“, който е част от подобряване на компетенциите на учителя, вид квалификация, като най-високо – „съществено“, са оценили въздействието 33,33%. За силно го смятат 46,67%, а за средно – 20%. По-ниска оценка не е дадена.

По втория показател – „Повишени ИКТ умения“, в 26,67% от отчетите са посочени съществени резултати, а като силно въздействие определят 60% от тях. Има и 13,3%, които го считат за средно. Повишени педагогически умения в съществено ниво се виждат в 80% от обследваните отчети. 13,3% намират това ниво за силно, а 6,67% за средно. Още по-изразителен резултат се получава при обработката на данните по критерия „Повишена мотивация“. Тук 80% виждат съществено въздействие, а останалите 20% го намират за силно.

Повишените умения за управление на проекти са видени в 60% от разглежданите отчети като съществени, а в 33,33% – като силни. За средни ги намират едва 6,67%. Очаквано е процентът на „съществено“ тук да е по-малък, предвид това, че голяма част от

участниците са изпълнители, а проектите в повечето случаи се управляват от проектния екип.

Следващият критерий – „Придобиване на нови знания за страните партньори и култури“, е също с ясно изразени резултати: в 73,33% от отчетите е посочено съществено въздействие, а в останалите 26,67% – силно.

Анализ на анкета №3

За да се очертае ясната взаимовръзка между проектния цикъл и управлението на персонала в този тип дейности, е направена още една кратка анкета. В сравнение с основната анкета тук има малко повече млади учители, за сметка на по-възрастните.

Зададен е въпрос: „Имате ли представа какво е проектен цикъл?“. Значителна част – 40%, заявяват „да“. Малко повече от половината дават отговор „отчасти“ – 50,90%, а 5,45% не могат да преценят. Още толкова категорично не са наясно с това понятие. Следващият въпрос е: „Има ли връзка според Вас между проектния цикъл и управленските процеси в детската градина, в която работите?“. Категорично виждат връзка цели 70,91% от запитаните, а още 18,18% я определят като „отчасти“, 7,28% не могат да преценят и 3,63% отричат взаимовръзка. Според 61,82% от респондентите има пряка зависимост между управленските функции и проектния цикъл. 25,45% го определят „отчасти“. Много малък процент – 5,45%, са отговорили с „не“, а 7,28% не могат да преценят. Последният въпрос към анкетираните е: „Кое от посочените е най-силно повлияно от проектната дейност според вас?“. Въпросът е затворен със седем възможни отговора, като всеки анкетиран има право да избере три от тях. Спрямо всички анкетиранни процентното съотношение е следното: планиране 20%,

организиране – 52,75%, мотивиране – 43,63%, контрол – 3,63%, работа в екип – 67,27%, авторитет и самочувствие – 49,09%, квалификация – 60%. Общият брой дадени отговори е 126.

Интервю

В допълнение към всички представени резултати е реализирано интервю с шестима директори, работещи по проекти. Всички те са запитани дали откриват позитиви в проектната дейност по отношение на своите управленски функции. Отговорите са категорични в полза на твърдението. Изразява се позиция, че проектите подобряват организацията, дисциплинираността при спазване на времеви срокове, инициативността и дават възможност за изява, която учителите харесват. Двама са извели на преден план мотивирането, двама споменават и възможността за привличане на по-добри кадри. На въпроса: „Има ли влияние проектната дейност върху подбора на персонал, квалификацията, мотивацията и заплащането?“ общият възглед е, че има голямо такова върху мотивацията и квалификацията. В голяма степен има предпоставки за по-добър подбор на персонал вследствие по-добрия имидж на детското заведение, а заплащането трудно може да се осигури.

3. Изводи и обобщения

На основата на получените от емпиричното изследване данни могат да се направят следните изводи:

Учителската колегия е с положителна нагласа към проектната дейност.

Проектът се припознава като възможност за подобряване на микроклимата и екипността в детското заведение.

Чрез проектните дейности се влияе на всички, ангажирани в процеса на обучение.

Чрез проекта може да се управлява по-динамично и ефективно.

Анкетираните виждат възможности за подобряване на мотивацията и квалификацията в най-голяма степен като компоненти на управлението на персонала

Подборът на екипа е значим индикатор в този процес и участниците одобряват неговото институционализиране, както и демократичното му избиране.

Демократизиране на управленските процеси може да бъде постигнато чрез делегиране на повече права и отговорности в проектните дейности.

Възнаграждението остава в сянка в контекста на разглежданата тема, но може да бъде осъществено.

Проектният цикъл има сериозен отпечатък върху управлението на персонала и организацията като цяло.

Проектната дейност подпомага развитието на отношенията между общността и ръководителя на детското заведение.

ТРЕТА ГЛАВА

ПРАКТИКО - ПРИЛОЖЕН МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА ПРИ ПРОЕКТНИТЕ ДЕЙНОСТИ

1. Структура на модела

След направените анализи и получените резултати има възможност да се формулира модел на управление на персонала в проектни дейности. Принципи: прозрачност, доброволност, етичност, ефективност, оперативност, демократичност и др. Методи: наблюдение при подбор, делегиране на права и отговорности, работа в малка и голяма група, използване индивидуалния талант, способности и умения на всеки член на екипа в полза на общата цел. Средства: стимулиране, насърчаване, осигуряване условия и материали за работа, институционализиране на екипа и др.

В съдържателно - схематичен вид процедурно моделът изглежда така:

- Уточняване на потребност от въвеждане на нови практики - посоки, теми, идеи, съобразно стратегическите цели на детската градина.
- Готовност на ръководителя да делегира отговорности.
- Идентифициране на точните нужди и съответната ключова дейност на „Еразъм+“ и/или eTwinning, чрез които биха били максимално постигнати.
- Създаване на банка с идеи /например чрез мозъчни атаки/ и план за осъществяването им.

- Идентифициране на хората, които биха могли да формулират цели, задачи, принципи, методи, дейности.
- Директорът осигурява работна среда за екипа – физическа, технологична, емоционална, мотивационна.
- В така конструирания екип и евентуално подекипи се разпределят задачите, като всеки поема справедлив дял от общата работа, според своите интереси, възможности, умения и компетентности.
- Задачите в един образователен проект са свързани с осъществяване на дейности по администриране, мониторинг, разпространение, педагогически задачи и др.
- Графиците и сроковете за дейности са достъпни за всички участници.
- Директорът е наясно във всеки момент как се движат проектните планове.
- Екипът по проектна дейност прави периодичен отчет пред колегията – на Педагогически съвет.
- Екипът се събира периодично на официална среща, която протоколира за проектната документация.
- В края на учебната година се прави оценка на постигнатото и доколко то е подпомогнало годишните и стратегическите цели на организацията. Отчитат се на Педагогически съвет.
- В края на проекта директорът дава оценка с позитивен знак, като извежда приноса за всеки участник – това допълнително мотивира и амбицира учителите.

- Доразвиване на темите и целите. Как би могло да стане това и какви трудности са срещани.
- При възникване на форсмажорни обстоятелства, проблем или конфликт, лидерските и управленски качества на ръководителя са от значение за бързо и навременно разрешаване.
- Изключително полезно е в края на проекта да има пътуващ семинар за разпространение на резултатите.



Модел за управление на персонала при проектните дейности

2. Съдържателна характеристика на компонентите

Въз основа на резултатите е конструиран модел за управление на персонала при проектни дейности.. На база направените изводи, при прилагане на модела могат да се направят следните съдържателни предложения :

Учителите с опит и квалификация оценяват положително работата по проекти. Този процес трябва да се насърчава.

Възможна е промяна в нагласите за по-активно използване на проектите като управленски лост при мениджмънта на персонала, който следва ефективно да бъде прилаган и използван.

Особено внимание в схемата на модела трябва да се обръща на мотивацията при уточняване на потребностите, идентифициране на нуждите и избора на проектен екип.

Управлението на кариерата и обучението на персонала, при тяхната специфичност в детското заведение, се влияят и направляват чрез умело използване на проектната дейност. Следва директорът да предостави адекватна квалификация или обучение.

На етап идентифициране на най-полезните хора за дадени дейности, избор на проектен екип, следва да се взема под внимание целият човешки ресурс, с който детското заведение може да работи, така че всеки да има принос в крайната цел.

Желанието за участие в мобилност е и желание за подобряване на компетенциите – квалификация, която директорът може да осигури за персонала. В структурата на предложениния модел място за интервенции в този контекст има при готовността за делегиране, откриването на отговорните хора за дадена дейност, както и при контрола и мониторинга.

Обсъждането на организационни въпроси и управлението на проектите на педагогически съвет е важно за учителите. Този компонент следва да присъства във всяка една от представените стъпки.

В предложениния модел заплащането или стимулирането следва да бъдат след контрол и мониторинг за свършена работа и при оценката на тази работа. По правилата на „Еразъм+“, договор за това се сключва още в началото на проекта.

Готовността за делегиране е обособена в отделна, специална стъпка.

Взаимовръзката между проектния цикъл и управлението на персонала в проектните дейности е ясно изразена – необходим е подбор на точните откъм умения и знания хора за изпълнението, управлението им, мотивиране за по-добър резултат и квалификационни дейности. За това се работи още в първата стъпка на предложения модел.

Управлението на персонала набляга на човешкото поведение. Изследването показва, че проектната дейност влияе на начина, по който участниците мислят, работят, общуват. Създаването на среда е важно за успеха на прилагания модел.

3. Предложения

Това изследване показва, че проектната дейност влияе на управленските процеси в детската градина и може да бъде използвана за по-качествено управление на персонала. Подборът на персонал и подборът на проектен екип са в тясна връзка. Проектната дейност влияе върху авторитета на детското заведение – оттам се повишава интересът на учители, желаещи развитие и възможност за изява. От друга страна, те се подбират така, че да бъдат в търсения профил за целите на детското заведение и проектите, които то изпълнява. На проектната дейност може да се гледа като на възможност за демократизация и модернизация на управлението на детската градина.

От написаното дотук става ясно, че директорите имат нужда от допълнителна квалификационна и образователна подкрепа за управлението на персонала при работа по проекти. Най-лесно е разработването на подробна лекция с презентация в помощ на

директорите. Това обаче ще има слаб резултат, предвид необходимостта от повече разяснения и индивидуалните особености на всеки директор на институция. Първата възможност за това е тридневен обучителен курс /представен е подробен план/. За желаещите да участват в още по-практическо обучение следва да се организира двудневен тренинг, в който основно се работи интерактивно. Той е ориентиран едновременно към спецификите при управлението на организацията, персонала в нея и проекта като цяло /предложен е подробен план/.

Още по-задълбочена подготовка предоставя предмет в магистърски програми: Управление на образованието, Иновации в предучилищното и началното образование или в бакалавърски такива по педагогика, предучилищна педагогика, предучилищна и начална педагогика, начална педагогика с чужд език и др. - „Управление на образователната институция при работа по проекти“

Лекционният курс очертава теоретичните постановки в управлението на детското заведение като цяло и персонала като ресурс, чрез който то се осъществява. Курсът изяснява също какво е проект и видове образователни проекти, проектен цикъл, работа в екип и създаване на работещ такъв, управленските функции в контекста на проектните дейности, ползи за институцията при управление на персонала в проектните дейности и др. Изброеното съдържание може да се събира в 10 до 16 лекционни часа. В семинарни упражнения студентите следва да упражнят знанията си от лекционния материал чрез интерактивни занимания. Курсовата работа тук е функционално добър край на курса. Семинарните упражнения са полезни и адекватни на лекционния материал, ако са минимум 15 – 20 часа /представена е примерна програма/. На пръв поглед изглежда невъзможна, но при по-дълбок анализ се разбира, че е реализируема магистърска програма - „Мениджмънт на организацията при работа по проекти“ или „Управление на образователни проекти“, при която да бъдат изучавани представени

в дисертационния труд предмети. На основата на този научен труд е възможно разработването на наръчник или помагало като практическа помощ за интересуващите се.

На основата на теоретичния анализ и емпиричното изследване могат да се направят следните изводи:

1. По отношение на теориите за управление на персонала съществуват много концепции, включващи различни детайли. Могат да бъдат обединени от позицията, че управлението на персонала е оперативна дейност със социален характер, насочена към хората работещи към момента в организацията.

2. Съдържателната част в теориите за управление на персонала включва различен брой функционални задължения на ръководителя, но общото между тях е подборът и задържането на кадри, мотивацията за работа, квалификация, кариерно израстване, възнаграждение. Персоналът в образователната сфера се управлява със същите функции - подбор, мотивиране, квалификация, кариерно израстване, възнаграждение, но носи своите специфични белези, според образователната система. Екипните взаимоотношения и ролята на директора – лидер са от съществено значение за качествено изпълнение на целите на заведението. В проектната дейност това е силно изразено.

3. Проектният цикъл може да се имплементира върху организацията на работа в детската градина като цяло и чрез общите процеси да подобри крайния продукт на организацията.

Изводите доказват хипотезата на изследването: Ако се работи по проекти в екип, то това оказва положително влияние на управленските процеси по отношение на подбора на персонала, мотивацията и квалификацията на педагозите, както и на управленските функции на директора в детската градина.

Препоръки:

На основата на цялостното изследване могат да се направят следните препоръки:

1. В управленския процес на детското заведение по-често да се използват проекти.
2. Екипните отговорности в проектите да бъдат конструирани така, че да се формират умения за поемане на отговорност.
3. Проектните активности да се използват за модернизиране на процесите на планиране, организиране, мотивиране и контрол.
4. Чрез проектите да се търсят възможности за привличане и задържане на повече млади и ефективни в работата си учители.
5. Освен доказаните ползи за мотивирането и квалификацията, проектите да бъдат инструментариум за стимулиране и възнаграждане на персонала.
6. От част от направените изводи произтича възможността за по-задълбочено изследване от страна на заинтересовани учени на мотивацията в проектната дейност.

Научна новост на изследването

1. Дефинирана е зависимостта между проектната активност в детската градина и управлението на персонала. Обстойният преглед на научната литература показва, че няма системни изследвания по тази тема по отношение дейността на детските градини.

2. Показана е възможността за подобряване ефективността в управленските процеси на екипа в детската градина при проектна дейност, чрез анализ на цикъла на проекта и цикъла на управление.
3. Разкрита е спецификата на проявление на функциите при управление на персонала при работа по проекти в този вид институции.
4. Обоснована е необходимостта от прилагане на проектния метод за модернизация на управлението на персонала, в контекста на общоевропейските посоки за развитие в дух на демократичност, толерантност, инициативност.
5. Емпирично е доказано, че предучилищните педагози имат нагласа да приемат това предизвикателство и виждат потенциала му за положителни промени в управленския процес и развитието на екипа.
6. Предложен е цялостен примерен теоретико-практически модел за управление на персонала при работа по проекти. В основата му са взаимовръзките между персонала, управлението и проектната дейност. В практически план научният принос се заключава в прогнозния възможен за приложение характер на предложения модел, изграден на основата на нови теоретични постановки и богата база емпирични данни, събрани по време на проучванията за период от две години.
7. Изследването може да бъде полезно за осъвременяване и модернизация на методите и подходите в управлението на детските заведения като част от реформиращата се образователна система на България. Изследването не се ограничава в тясното съпоставяне между проектни дейности и спецификите при управление на персонала, а ги обяснява и от гледна точка на цялостното качествено управление на детската градина.

Заклучение

От направеното изследване се разбира, че управлението на персонала в проектните дейности е колкото специфична, толкова и функционална за директора дейност. То е неделимо от управлението на детската градина и способства за постигане на нейните цели. Новите педагогически тенденции и приоритетите в областта на образованието на ЕК насочват към търсене на нови, по-ефективни подходи за управление на образователните институции и проектната дейност се явява инструмент за тази модернизация. Проектните участия демократизират в по-голяма степен управлението на детската градина. Дава се по-голяма възможност учителите да успеят да разгърнат потенциала, произтичащ от тези дейности. От значение е удовлетвореността от ежедневиия труд - един от приоритетите на програма „Еразъм+“. В хода на проектните реализации учителите придобиват нови умения и компетенции, напълно релевантни спрямо Европейската квалификационна рамка, поради което придобиват още по-голяма значимост за подобряване качеството на предлаганата услуга. Мениджмънтът на персонала придобива друга значимост – превръща се в носител на иновацията и смелия полезен подход в преподаването на деца от предучилищна възраст.

В този дисертационен труд е представен теоретичен и емпиричен материал, който онагледява възможността екипната работата по проекти да влияе на модернизацията на управленските процеси, а оттам и на крайното качество на образователния продукт на детската градина. Организациите стават все повече проектоориентирани. Ефектът от международните образователни проекти е недвусмислено положителен, видим в много посоки. Описван е от различен ъгъл. Дисертационния труд дава възможност

за развитие на теорията в тази посока, тъй като досега литературата е много оскъдна. Резултатите от изследването са принос, който е полезен и може да се използва от всеки заинтересован в полза на научна или практическа ръководна дейност. Те предлагат научна визия за практически въпроси, неописвани досега по този начин. Може да бъде полезен както за учителите, включени в изпълнението на проекти, така и за техните ръководители – директори на детски заведения. Носи в себе си оптимизъм за доброто и качествено развитие на управленските процеси в българските детски градини.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

1. Цветанова, Е., Проектите Коменски и etwinning фактор за мотивацията на учителите/англ./, „Международна конференция „Насърчаване на креативността чрез проектната дейност”, Община Шумен, ЦРЧР-София, Ш., 2014, 9-11
2. Цветанова, Е., Роля на проектната дейност в детската градина за управлението на персонала, конференция „Иновации в образованието”, ПФ, ШУ, 2014, 221-225
3. Цветанова, Е., Управление на екипа в проектните дейности, Българо-унгарска конференция „Ученето през целия живот - знания и мъдрост”, Сл. Бряг, 2014, 92-95
4. Цветанова, Е., Влияние на проектната дейност в детската градина върху работата в екип, конференция „Иновации в образованието и познавателното развитие”, Сдружение „Образование и технологии”, БУ, 2014
5. Цветанова, Е., Културна осъзнатост и творчество в проектите eTwinning , Международен. сборник „Насърчаване на креативността у децата в програмите „УЦЖ“ и „Еразъм+“, „Химера“, Ш., 2016, 7-11
6. Цветанова, Е., Международните квалификационни форми - ефективна форма за мотивация, годишник на ПФ на ШУ “Еп. К. Преславски“, , Университетско издателство, Ш., 2016, 339--343
7. Цветанова, Е., Проектната дейност и планирането в ДГ, сп. „Образование и технологии, Бургас, 7/2016, 52-54
8. Михова, Е., Ключова дейност 1 на "Еразъм+" в детската градина – ефективна форма за квалификация и мотивация, сп. “Образование и технологии, 8/2017, 243-245