KONSTANTIN
PRESLAVSKY
UNIVERSITY
SHUMEN

ШУМЕНСКИ УНИВЕРСИТЕТ
“ЕПИСКОП КОНСТАНТИН
ПРЕСЛАВСКИ”

Педагогически факултет
Катедра „Технологично образование, предприемачество и визуални изкуства”

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд

на

Пламена Димчева Неделчева

на тема:

Управление на човешките ресурси в Центровете за подкрепа за личностно развитие

за придобиване на образователната и научна степен „доктор“

Област на висше образование: 1. 1. Педагогически науки

Професионално направление: 1.1. Теория и управление на образованието

Докторска програма: Управление на образованието

Научен ръководител:

проф. д-р Светлозар Петков Вацов

Шумен

2022 г.

Дисертацията се състои от въведение, концепция, три глави, заключение и списък на използваната литература с общ обем от **209 страници и 112 страници** Приложения.

Литературата се състои от общо **168 заглавия**, от които на кирилица – 80 заглавия, на латиница – 43 заглавия и он-лайн източници – 45.

Текстът на дисертацията е илюстриран с 8 таблици, 52 фигури и допълнен с 22 броя Приложения.

Дисертационният труд е обсъден, одобрен и предложен за официална защита на заседание на разширен катедрен съвет на катедра „Технологично образование, предприемачество и визуални изкуства“ при Педагогическия факултет на Шуменския университет „Епископ Константин Преславски“.

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на 30.09. 2022 г., от 14.00 ч. в Зала 211 на Педагогически факултет на Шуменски университет „Епископ Константин Преславски“, а при невъзможност ще се проведе в електронна среда.

СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД

ПЪРВА ГЛАВА. УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ КАТО ЧАСТ ОТ УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

1.1. Същност на управлението на човешките ресурси.
1.2. Елементи на УЧР.
1.3. Набиране и подбор на персонала.
1.4. Мотивация.
1.5. Организация на работната заплата. Социални стимули.
1.6. Професионална квалификация.
1.7. Управление на кариерното развитие.
1.8. Умения за разрешаване на конфликти.
1.9. Организационната култура.

ВТОРА ГЛАВА. ИЗСЛЕДВАНЕ НА СЪСТОЯНИЕТО НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ЦПЛР

2.1. Обосновка на необходимостта от проучване.
2.2. Методология на изследването.
2.2. Анализ на резултатите.

ТРЕТА ГЛАВА. МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ЦЕНТРОВЕТЕ ЗА ПОДКРЕПА ЗА ЛИЧНОСТНО РАЗВИТИЕ

3.1. Подбор и назначаване на персонал в ЦПЛР.
3.2. Атестации.
3.3. Мотивация.
3.4. Компетенции на персонала.
3.5. Организация на работна заплата.
3.6. Професионална квалификация.
3.7. Управление на кариерното развитие.

3.8. Умения за разрешаване на конфликти.
3.9. SWOT анализ на основните документи в образователния процес.
ЗАКЛЮЧЕНИЕ
ЛИТЕРАТУРА
ПРИЛОЖЕНИЯ

УВОД

Съвременните модели за управление на човешкия капитал са ключов фактор за постигане на ефективност, икономически растеж и конкурентоспособност. Тяхната актуалност отчита промените и динамиката на развитие на науката, обществото и методите за управление, като приоритизира дейностите по управление и взаимодействието между елементите на системата за мениджмънт на човешките ресурси. Необходимо е, те да бъдат внедрявани във всички организации, институции и бизнеса като цяло, в зависимост от специфичните характеристики на специалистите в тях, обусловени от професията и отговорностите им, за да се постига ефективна реализация на техния потенциал, чрез съвременни стратегически елементи на управлението.

За разлика от корпоративните компании, ориентирани към печалба, които могат да разчитат на техническо оборудване, ноу-хау, иновативен маркетинг, машини и съоръжения, образователната институция се гради въз основа на най-ценния й капитал - служителите. Човешките ресурси в образователната сфера са компетентен, ерудиран, образован и дисциплиниран персонал. Управлението на подобен ресурс трябва да бъде изцяло направлявано от спецификата на интелектуалния потенциал на служителите и стратегията на институцията. Различните образователни институции имат практически сходен потенциал на човешки ресурси, но разликите в тяхната мисия, визия, законодателна уреденост и индивидуален мениджмънт обуславят избраната методика на УЧР и постигнатите на практика резултати.

Съгласно чл. 26 на Закона за предучилищното и училищното образование ЦПЛР са центрове, в които се

провеждат различни типове дейности, целящи да развиват интересите на децата и учениците, да ги приобщят към различни професионални групи, да ги мотивират и подкрепят в избора им на дейност и развитие, като в същото време не предоставят „*завършването на клас и етапи за придобиването на степен на образование и/или на професионална квалификация, с изключение на центъра за специална образователна подкрепа, който може да извършва и професионално обучение за придобиване на първостепенна професионална квалификация и/или за придобиване на квалификация по част от професия.*"

Спецификата на отговорността, която произхожда от основната дейност на тази образователна институция, предполага да бъде обърнато специално внимание върху човешкия капитал в нея. В учебния процес на извънучилищната образователна институция, каквато е ЦПЛР, изградените взаимоотношения между директор, учители, ученици и родители са определящи за бъдещите успехи, както на самата институция, така и на учениците и родителите. Ефективното управление предполага и ефективно организирано ръководене, което намира израз в Системата за управление на човешките ресурси /СУЧР/. Изграждането на такава система е необходимост с оглед значимостта на образователната структура на ЦПЛР. Добре формираната система от човешки ресурси е главен фактор за високата мотивация на педагогическия персонал и конкурентоспособността на организационната единица.

Мотивите за избор на темата на настоящото изследване са новите образователни реалности, въведени чрез ЗПУО, които безспорно налагат актуализиране на системите за управление на човешките ресурси, чрез осъвременяването им на базата на проучвания, сравнителни анализи и оценки на въздействие на

процеса в образователни институции съобразно статута и функциите им, определени от ЗПУО. В тази връзка е необходимо да бъдат извършени проучвания относно актуалното състояние на методите и средствата за подбор и задържане на специалисти в образователните структури и конкретно в ЦПЛР - обект на настоящата дисертация. В последствие, съгласно установената актуална ситуация, очаквано различна за различните ЦПЛР в страната – може да бъде изготвен прецизиран модел на управление на ЧР в тези институции, на база методически усъвършенствани дейностите на подбор, мотивиране и задържане на удовлетворени служители, чрез целесъобразни и подходящи мерки.

Обект на настоящата дисертация е управлението на човешките ресурси в ЦПЛР в страната.

Предмет на дисертационния труд са възможностите за подобряване на системата за УЧР и нейната ефективност.

Целта на настоящия дисертационния труд е да се проучат и дефинират проблемите в системата за управление на човешките ресурси на организацията и да бъде съставен модел за управление на ЧР в ЦПЛР.

За постигане на целта се поставят **следните задачи:**

- Да се проучи и систематизира информационната база за управлението на човешките ресурси и мотивацията в литературата;
- Да се определи и дефинира спецификата на управлението на човешките ресурси в образователните институции;
- Да се направи анкетно проучване за мнението на експерти на МОН (общинско, регионално и централно ниво),

директори на ЦПЛР и педагогически и непедагогически персонал относно изследвания проблем;

- Анализ на резултатите от проведените анкети с експерти на МОН (общински, регионално и централно ниво), директори на ЦПЛР, и педагогически и непедагогически персонал;
- Да се разработи модел за управление на човешките ресурси в ЦПЛР, отговарящ на актуалните аспекти на съвременната среда.

Хипотеза на изследването

Ако се направят подобрения в момента действаща система за управление на човешките ресурси в ЦПЛР, то ще се повиши мотивацията на служителите и образователния процес ще бъде по-ефективен.

Методология и методи изпозлвани в дисертационния труд

Настоящото изследване използва следните методи за разкриване на предмета и начина на реализиране на целта:

- *Проучване на литературни източници* - литературният обзор и документалното изследване формират основните теоретични съображения, които трябва да се вземат предвид при управлението на човешките ресурси в образователни институции;
- *Анализ на документи* - изчерпателният анализ на документите е възможност в началото на проучването да се формулира холистичен поглед върху образователните институции, педагогическата работа и професия и най-основните им характеристики;

- *Лично наблюдение* - наблюдението над фокус групите оформя подробна представа за същността на количествените данни от анкетното проучване;
- *Анкетно проучване* - практическото изследване на база анкетно проучване предоставя актуални количествени знания за хуманистичните подходи към управлението човешкия капитал в образованието и оформя база за разбиране за това. как сложните образователни организации могат да бъдат чувствително и проницателно управлявани.

Подготвеното и планувано проучване е стартирано през октомври 2021 година и завършва през април 2022 година. То е изцяло съобразено с всички етични правила при неговото осъществяване. Не съдържа лични данни, анонимно е и изисква единствено споделяне на индивидуални знания, нагласи и оценки на специалисти в сферата на образованието, мениджъри, педагогически и непедагогически персонал.

За постигане на основната цел и на произтичащите от нея задачи са анализирани публикации, статии по темата, сайтове, законодателни и нормативни документи, специализирана литература и данни от проучването.

Изводите и авторския модел на управление на човешките ресурси целят постигане на ползотворна среда, както за педагогическия персонал, така и за учениците в образователната среда на центровете за подкрепа за личностно развитие. Те се отнасят до българската практика и модел на поведение, съобразени с националната ни култура и ниво на институционално, законодателно и професионално развитие в сферата.

ПЪРВА ГЛАВА
УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ КАТО ЧАСТ ОТ УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

В тази глава са очертани основните елементи на системата за управление на ЧР в организацията и последователно е извършен литературен обзор на проблематиката. Процесът на управление на човешките ресурси придобива все по-голяма значимост в условията на съвремието ни. Динамиката на социално-икономическото и обществено развитие въвежда и налага нови измерения на управлението на човешкия капитал. Образованието като ключова сфера в общественото развитие изисква в най-голяма степен процес на управление на човешките ресурси /УЧР/, съобразен с планираните политики и стратегическите документи за развитие.

1.1. Същност на управлението на човешките ресурси

За целите на дисертационния труд се има предвид следното определение за УЧР: мениджърска дейност, включваща набиране, задържане, мотивиране, развитие и използване на персонала, необходим за дейността на организацията, която обхваща следните ключови дейности - анализ и проектиране на длъжности, планиране, подбор на кадри, обучение и развитие, оценяване на наличния персонал, управление на заплащането, осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд.

Елементите на СУЧР включват дейностите:

Анализ на длъжностите - осигурява базова информация, която е необходима за определянето на това колко и какви хора са необходими на организацията. При този метод мениджърът по

управление на ЧР се опитва да събере, синтезира и приложи наличната информация относно работната сила в организацията. Той прави обстоен анализ на работата, за да назначи в последствие при необходимост правилния човек. Има два резултата от анализа на длъжността:

- Ефективно описание на длъжността (отговорности, дейности, права и задължения);
- Спецификация на работата.

Информацията, събрана при анализа е със следното съдържание:

- Естество на работните места, изисквани в организацията;
- Същност/размер на организационната структура;
- Тип хора, необходими, за да съответстват на тази структура;
- Връзката на работата с други работни места;
- Вид квалификация и опит, необходими за работа.

Анализът на длъжността помага на мениджъра по персонала в момента на наемане и избора на подходящия човек за правилната работа. Помага му да разбере степента и обхвата на обучението, необходимо в тази област. В помощ е, когато трябва да избягва припокриване на отношенията власт-отговорност.

Проектирането обхваща дейността по определяне на самото съдържание, функциите и взаимовръзките между длъжностите. Като краен продукт е длъжностната характеристика с подробно описание на функции, зависимости, отговорности, задължения, изисквания и т.н.

1.2. Елементи на УЧР

Планирането на ЧР представлява дейност, при която експерти по УЧР определят потребността на една структура (организация) от необходимите ЧР с техните качества и количество. В последствие дейността по подбор чрез строго специфични за институцията (организацията) процедури на практика набавя необходимите ресурси.

Работното време, работните графици, формирането на заплащането, атестирането са елементи на СУЧР, които са в основата на мотивацията на персонала. Възможностите, които се дават на служителите да развиват потенциала си и впоследствие „наградите“ за развитието удовлетворяват потребността им от успех, постижения, реализация и създават мотивирани за работа личности, с ценности и приоритети в синхрон с тези на организацията. Правилният подбор на дейни, способни, иновативни подходящи по квалификация, умения и нагласа за работното място служители и тяхното успешно въвеждане в дейността и структурата на съответната организация създават първата стъпка към качествен, постоянен и ефективен персонал[1].

Всички елементи на СУЧР са взаимно обвързани и зависими един от друг, следователно пропуските, допуснати при всеки един от тях, се отразяват върху останалите.

[1]Господинов, Д. Управление на човешките ресурси в училищни организации, София, 2012 г., с.23.

1.3. Набиране и подбор на персонала

Намирането на нови хора за организацията е важна и съществена функция предвид поставената цел - постигането на конкурентно предимство. Освен това съществената последица от тази функция, а именно просперитет или провал на организацията, зависи изключително много от правилното ѝ организиране и осъществяване.

Набирането на персонал е процес, насочен към привличане на все повече и повече търсещи работа кандидати. Наемателят обръща по-малко внимание на разглеждането на отделните кандидати. Целта е по-голям брой качествени кандидатури. Процесът използва различни канали за информиране на потенциали участници в конкурса - интернет, вестници, списания, професионални мрежи и сайтове и т.н., и лесно се разпространяват формуляри, така че кандидатите да могат да кандидатстват.

Процесът на набиране на персонала в сферата на образованието е регламентиран от Закона за предучилищното и училищното образование, съпътстващите нормативни актове, както и Кодекса на труда. Министърът на образованието и науката е специализиран орган за управление на системата на образованието.

1.4. Мотивация

Според някои авторитети в областта на управлението на човешките ресурси, правилният подход към мотивацията за работа се състои във внимателното разграничаване на външните и вътрешните награди. Herzberg (1968) и Ampofo (2012) например

правят разграничение между външните възнаграждения, свързани с работата (като заплата, допълнителни придобивки и сигурност на работното място), и вътрешните възнаграждения на самата работа (като самоуважение, чувство за удовлетворение и личностно развитие). В зависимост от това колко силни са тези вътрешни и външни възнаграждения, е различна и степента на мотивация на индивида от която зависи колко дълго е готов да поддържа една дейност и колко усилено се занимава с нея. Мотивацията е важен проблем за съвременните организации, тъй като е критерии за качеството на свършената работа. Там, където работата е най-монотонна и с времето досадно еднотипна, мотивацията играе основна роля за ефективността на труда. От мотивацията на отделната структурна единица се определя отношението към възложената дейност, колко време ще отдели за изпълнението й и с какво качество ще я извърши. Мотивираният персонал създава реалната предпоставка за това дейността на служителите да бъде изпълнена качествено, навреме и да бъдат техните цели и желания в унисон с мисията и визията на компанията. Понятието „мотивация“ изразява желание за работа и има различни дефиниции за него в литературата. Но въпреки различните интерпретации авторите обикновено виждат в същността на понятието стимулиране на човешкото поведение.

1.5. Организация на работната заплата. Социални стимули

Колкото по-справедливо е възнаграждението на един учител, толкова повече има той желание да постига поставените цели. Работната заплата по своята същност е средство за съществуване, парично-трудово възнаграждение за положени

физически и психологически усилия. Тя е съобразена и категоризирана според националното законодателство (зависи от законово установената номинална заплата), определя цената на труда наред с осигурителните вноски, средствата за подобряване условията на труд, средствата за повишаване на квалификацията и преквалификацията, средствата за социално-битово и културно обслужване, както и тези за здравно осигуряване. Изграждането на мотивиращо и достойно заплащане на труда на педагогическите кадри е едно от най-сериозните предизвикателства пред реформите в образованието като цяло. Средствата за работна заплата (за една календарна година) се формира с натрупване от началото на годината на основата на определените численост на персонала и средна брутна работна заплата на едно лице за съответния период. Те се определят в рамките на делегирания бюджет и съобразно размера на субсидията, получена от финансиращия орган на базата на утвърдена формула и нецелевите приходи, оставащи в разпореждане на директора на училището. Трудовите възнаграждения и условията в различните ЦПЛР са различни. В малките институционални центрове се допуска нормиране в астрономически часове, което от своя страна е дискриминация, предвид нормите на преподавателска работа. Въведените допълнителни заплащания за извънредни часове, за професионална квалификационна степен, за преподаване на чужд език и/или по специфичен предмет за преподаване за класни ръководители или ръководители на групи (за безплатна храна - на непедагогическия персонал в детските градини и в училищните столовете и кухните), това е едно от постиженията в системата.

1.6. Професионална квалификация

Всяка професия има потребност от знания. Образованието е възможността тази потребност да бъде задоволена. Едно от най-добрите вложения е това в професионалното образование на персонала. Потребностите на възрастните да бъдат обучавани, да придобиват определено образование и квалификация са различни от юношеските потребности. Потребностите от учене се отнасят до индивидуалното развитие на служителя и с личните му потребности за учени и повишаване на квалификацията. Правната уредба, регламентираща професионалната квалификация е следната:

* „Конституционна: чл. 48 (3) КТР – право на свободен избор на професия; чл. 53 (6) КТР – задължение на държавата да създава условия за професионално обучение и професионална квалификация. Глава XI в Кодекса по труда и Глава VII от Закон за насърчаване на заетостта (ЗНСЗ); множество подзаконови актове, които уреждат изпълнението на дейности, представляващи повишена обществена опасност; закони извън трудовото законодателство – Закон за народното здраве, Закон за лечебните заведения, Закон за енергетиката и т.н. В образователната сфера професионалната квалификация има пряко отражение върху образованието, като резултат от трудовата дейност на учителя. Тя е неотменна част от професионалната дейност на учителя и условие за оставане в професията. Квалификационните курсове при

педагогическите специалисти са възможност да се отговори на потребността от учене. Но и там се появяват нови проблеми, доколкото са налични, като потребности, които трябва да бъдат стимулирани, така и потребности, които трябва да бъдат елиминирани или ограничавани.

1.7. Управление на кариерното развитие

Възможността за развитие на учителската кариера е стратегически подход в лидерството на учителите. Той увеличава достъпа до високоефективно преподаване, подпомага постиженията на учениците, насърчава задържането на учителите и предоставя възможности за развитие на учителите да изграждат непрекъснато своята учебна практика. Професионалното развитие на учителите е всякакъв вид продължаващо обучение на преподавателите. През последните години преподавателската дейност е в центъра на много изследвания. Въпреки това, целта на тези проучвания, в повечето случаи е подобряване на способността за преподаване, чрез идентифициране на изключителни лектори и изследване на техните възгледи и дела, вместо да се описва професионален растеж. Класическата и изчерпателна работа на SIKES, MEASOR и WOODS (1985), която се основава на казуси, описва пет етапа в кариерата, които са въз основа на възрастта и са повлияни от етапите на живота на учителите, както в училище, така и извън него. Практиката показва, че ако човек се задържи твърде дълго на едно място, той спира да се развива. В тази връзка възможностите за кариерно развитие са отличен мотиватор в управлението на човешките ресурси.

Съществен елемент са компетентностите на служителите работещи в системата. Различни дефиниции се намират в литературата за тях и те се различават съществено. Р. Бояцис определя компетентността, като „*способност на човек да се държи по такъв начин, който удовлетворява изискванията на работата в определена организационна среда, което на свой ред се явява причина за постигане на желаните резултати". Според Л. Спенсър – твърди, че това са „индивидуални характеристики, които могат да бъдат определени и изменени. Те са значими за различаването на ефективното и неефективното изпълнение на работата*".

1.8. Умения за разрешаване на конфликти

Различни по същество и динамика конфликтите са неразделна част от „живота" на организацията. Различните позиции за конфликтите произтичат както от позициите на страните, които са ангажирани в тях, така и от теоретическите и ценностите им възгледи. Например от гледна точка на социалните групи, от които е изградена организацията, можем да говорим за социални конфликти. Съществуват конфликти и при адаптирането на индивида към социалната и производствената среда в организацията. От друг вид са конфликтите, които възникват в резултат на конкуренцията между отделните индивиди, функционални групи, при разпределението на ограничените ресурси, финансирането на проекти, времето на тяхното изпълнение, вземането на решения за политиката на организацията. Конфликти възникват и когато от някого се иска да извърши дейност, която е в противоречие с неговите потребности или интереси, когато неговото поведение не

съответства на желанията на другата страна или между тях съществуват различия по отношение на ценностите и целите. В контекста на организационното поведение понятието „конфликт“ се отнася главно за случаите, в които единиците или индивидите в рамките на една организация работят един срещу друг, а не един с друг. Според традиционната теория конфликтът е процес, при който една държава вярва, че друга държава е предприела или предстои да предприеме действия, които ще засегнат нейните основни интереси. Положителен аспект на конфликта е фактът, че той насърчава промяната. Показва, че нещо трябва да се промени, че средата се е променила и изисква нови управленски решения, нова организация на работа и т.н. В същото време засилва мотивацията за справяне с проблемите. Разрешеният конфликт прави трудовата група по-стабилна, по-сплотена и единна, поражда позитивни мисли и преживявания.

Всеки конфликт се обуславя от следните характеристики: противоположни интереси, съзнаване от страните в конфликт, че имат противоположни интереси;

• Убеждение у двете страни, че другият е навредил и накърнил или възнамерява да накърни техните интереси;

• Непрекъснато взаимодействие между страните;

• Пряко действие на едната страна, което накърнява интересите на другата страна.

1.9. Организационната култура

Св. Вацов в своята книга дефинира значението и на организационната култура за правилното управление на човешките ресурси. Той твърди, че материални и интелектуални инвестиции се правят много често с цел подобряване на

ефективността на ЧР, но в около 70 % от случаите са безрезултатни, ако не водят до необходимите изменения в действащата организационна култура.

Благоприятната организационна култура в учебното заведение е важен фактор за повишаване качеството на професионалния труд на педагогическия и непедагогическия персонал. Нейната значимост и потенциал я утвърждават като съществен инструмент в процеса на управление на човешките ресурси в образователната сфера.

Характеристиките на организационната култура я налагат като полифункционален показател за равнището на включеност на личността в труда и в социалните отношения, равнището на потенциала на личността и училищната организация, неизползваните резерви и възможности за повишаване на качеството и ефективността на образователно-възпитателния процес.

Основни черти на благоприятната организационна култура в училище са:

1. Ясни цели и увличащи перспективи и задачи на съвместната дейност.

2. Взаимно уважение, разбиране, подкрепа на персонала и ръководството.

3. Принципност, отговорност и взискателност на ръководството към персонала и към себе си.

4. Предотвратяване на психическото напрежение и на конфликтите в общността.

С развитието на добра училищна култура може да се насърчи дух, който ще бъде в състояние да подобри представянето на учителите при изпълнение на задълженията си, така че да може да подобри качеството на училището.

Училищната култура е фактор, който влияе върху подобряването на качеството на училището, може дори да окаже влияние върху подобряването на училищното ниво.

Организационно-педагогическата култура в едно учебно заведение – училище, детска градина, ЦПЛР, е система от строги етични норми, традиции, стил на поведение и на педагозите, и на учениците и дори на техните родители. Тази култура е изключително важна за ефективността на учебно-възпитателния процес. От нея зависи мотивацията на педагозите и на учениците, за качествен образователен процес.

ВТОРА ГЛАВА
ИЗСЛЕДВАНЕ НА СЪСТОЯНИЕТО НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ЦПЛР

Образованието е най-важният инструмент за подобряване на човечеството, както и за развитие на модернизацията в цивилизацията. Всяка една съвременна държавна политика счита за най-важен стълбът, който държи нацията заедно и води държавата към успех, а именно образователният процес. Образованието е в основата както на личното, така и на общественото развитие, негова мисия е да даде възможност на всеки човек да развие напълно своите таланти и да реализира творческия си потенциал, включително отговорността за собствения си живот и постигането на личните ни цели.

Приоритет № 1 на Министерството на образованието и науката на България гласи: „*Провеждане на решителна политика, насочена към ликвидиране на неграмотността и задължително образование, възпитание в дух на родолюбие. Повишаване на качеството на образованието, практически ориентирано към потребностите на пазара на труда, чрез мотивирани, подготвени и подкрепяни учители*“[2]. За тази цел Националния инспекторат по образованието /НИО/ е задължен да извърши оценка на качеството на предучилищното и училищно образование. Анализът предоставя информация на Министерския съвет и министъра на образованието и науката за качеството на образованието в детските градини и училища, за изпълнението на държавните образователни стандарти, държавната политика и

[2]Официален сайт НИО, наличен на адрес: https://nio.government.bg

Програмата за управление на Правителството на Република България в областта на предучилищното и училищното образование. В доклада от извършената оценка 2019/2020 година са констатирани следните факти:

- Забелязват се нарушения на нормативната уредба: броят на назначените учителине е достатъчен за изпълнението на функциите по обучение, възпитание и социализация на децата и/или учениците, като са ограничени възможностите за опазване на физическото и психическото им здраве и др;
- Учителите са мотивирани, подготвени и подкрепяни чрез различни инвестиции в тяхното развитие и квалификация;
- Спазването на нормите на българския книжовен език се следят от педагогическите специалисти, като проявяват професионално отношение и поведение при използването им в процеса на обучение и общуване;
- Чрез осигуряване на качество за продължаващата квалификация и създаване на възможности за участие в различни обучения и форуми, като се осъществява и усъвършенства обогатяването на ключовите компетентности на педагогическите специалисти;
- За новопостъпили учители се прилага наставничество за подкрепа, но в по-голямата част от инспектираните институции е като неформален процес;
- Екипната работа и сработването на педагогически специалисти относно дейностите за обща подкрепа в занимания по интереси са активно финансирани по национални програми;
- Един от факторите, влияещ върху прилагането на технологиите в образователния процес и разнообразните видове и форми за оценяване в училища и детски градини. Важна роля заема политиката на училищното ръководство, личната

мотивация на учителите, както и техническата компетентност и технологична инфраструктура.

- В по-голяма част екипите за управление в инспектираните институции прилагат ясни и прозрачни правила и процедури за назначаване и освобождаване на педагогически специалисти, като директорите подкрепят учителите в професионалното им развитие. Все по-рядко се наблюдава формално наставничество за младите и новоназначени учители. Обикновено наставничеството е неформално и се изразява под формата на споделяне на добри практики между учителите.

- В инспектираните институции (по точно в малките населени места) се наблюдава риск от закриване на училища/детски градини, липсват основни функционални спортни съоръжения и/или оборудване за лаборатории.

За да отговори на повишените обществените очаквания за високо качеството на образование, училищната институция се нуждае от подобна точна оценка за настоящото си развитие. Докладът на НИО констатира пропуски, които съвпадат с дефинираните слаби места в системата за управление на човешките ресурси в образованието, след обзора в Глава Първа на дисертационния труд и имено тук личи стратегическата ролята на управлението на човешките ресурси в училището за вземане на дългосрочни решения.

Анализът на Националния инспекторат по образованието (Приложение № 6) не включва оценка на качеството на образованието на центровете за подкрепа за личностно развитие в България, предвид ролята им в предоставянето на професионална подкрепа за развитие на способности и знания, която допълва и надгражда традиционното обучение в училищна среда и в същото

време ролята, която нормативно им е определена да повишават компетенциите на педагогическия персонал.

Целта на емпиричното изследване е *да определи състоянието на управлението на човешките ресурси в ЦПЛР в България.*

Избраният метод е он-лайн анкета. Тази процедура е набор от структурирани въпроси, които лице попълва през интернет, обикновено чрез стандартизиран формуляр. Това е по-естествен начин да се достигне до анкетирани лица, тъй като отнема по-малко време от традиционния начин за събиране на информация, чрез взаимодействие един към един.

Изобретен от Франсис Галтън, въпросникът е изследователски инструмент, състоящ се от набор от въпроси (елементи), предназначени да „уловят“ отговорите на анкетирани лица по стандартизиран начин. Въпросите могат да бъдат неструктурирани или структурирани. Неструктурираните въпроси карат анкетирани лица да дадат отговор със собствени думи, докато структурираните - карат анкетирани лица да избере отговор от даден набор от възможности за избор.

Отговорите на субектите на отделни въпроси (елементи) в структуриран въпросник могат да бъдат обобщени в съставна скала или индекс за статистически анализ. Въпросите трябва да бъдат проектирани така, че анкетирани лица да могат да ги четат, разбират и да отговарят на тях по смислен начин и следователно методът на изследването може да не е подходящ или практичен за определени демографски групи, като деца или неграмотни.

Данните се събират и съхраняват в база данни, която по-късно се оценява от експерт в областта.

Предимства на избрания метод са:

Точност: При он-лайн проучване границата на грешка е ниска, тъй като анкетирани лица регистрират отговорите си с бутони за лесен избор. Традиционните методи изискват човешка намеса и според проучване човешката намеса увеличава границата на грешка с 10%.

Лесен и бърз анализ: Тъй като всички отговори се регистрират он-лайн, е лесно да се анализират данните в реално време. Лесно се правят изводи и се споделя резултата.

Лесно участие: Онлайн анкетата предполага лекота на участие, поради факта, че включилите се в нея участници могат да изберат подходящо време и място, за да регистрират своите отговори.

Шаблони за анкети: Водещите он-лайн инструменти за изследване разполагат с готови шаблони за анкети, разработени от експерти, които улесняват изследователите да избират и провеждат своето изследователско проучване.

Изследването протича в следните етапи:

• 1 етап/. Разработване на анкетни карти - за оценка на елементите на системата на управление на човешките ресурси в институциите, които са в основата на утвърдения модел на управление и мнението и удовлетвореността на родители и общини от утвърдения модел.

• 2 етап/. Провеждане на анкетното проучване.

• 3 етап/. Обработка и анализ на резултатите от анкетите.

• 4 етап/. Извеждане на ключови фактори, влияещи върху общата мотивация.

• 5 етап/. Разработване на модел за УЧР в ЦПЛР.

По своята същност пряката анкета е метод за събиране на

данни, при който анкетирани лица по изрично указан начин, собственоръчно и самостоятелно дават отговори на писмено поставените им въпроси.

Налице са две главни особености на този метод за регистрация на данни:

- от една страна, контактът между изследователя (анкетьора) и анкетирано лице е опосредстван от писмено оформения въпросник на изследването;

- от друга - източник на информация при нея е съзнанието на анкетираните, тъй като не се осъществява пряка намеса.

Пряката анкета има редица предимства, като позволява:

- да се събира разнообразна информация за анкетирани лица;

- икономична е;

- анализира се лесно и бързо;

- не изисква особено сложни познания на анкетьорите.

Същевременно обаче притежава и недостатъци, които следва да се отбягват:

- зависи от културата на анкетирани лица;

- не винаги осигурява нужната представителност на информацията;

- ограничава броя на задаваните въпроси;

- има опасност от проява на субективизъм в отговорите на анкетирани лица и пр.

Изследването в дисертационния труд се основава на анкетно проучване с 3 броя анкетни карти. Всяка анкетна карта е предназначена за различна фокус група, като:

Първата анкетна карта е предназначена за ползване и попълване на мнението на експерти от различни институции (държавни служители на МОН, образователни институции,

общински администрации, служители на неправителствени организации и др.), като анкетната карта се състой от общо 21 въпроса, свързани с дейността на ЦПЛР. Анкета № 1 събра 131 отговора на специалисти

Втората анкетна карта е предназначена за ползване и попълване на мнението на ръководни карти „директори“ на центрове за подкрепа за личностно развитие и също се състои от 21 въпроса. Анкета № 2 събра 111 отговора на ръководители на ЦПЛР, а 70 % от тях са идентични на предходните.

Третата анкетна карта е предназначена за педагогически и непедагогически персонал, като въпросника съдържа 20 въпроса. Анкета № 3 събра 404 отговора.

Всички анкетни карти са със ясно формулирани въпроси, които целят да съберат достатъчно информация за наличието/липсата на елементи от системата за управление на човешките ресурси в организацията.

Водещи при разработването на изследването са следните три групи изследователски въпроси:

- Доколко може да се твърди, че е ефективно управлението на човешките ресурси в центровете за подкрепа за личностно развитие в България?

- Доколко може да се очаква, че специалистите в тези центрове са мотивирани за работа?

- Доколко разработеният функционален модел на управление на човешките ресурси в тези образователни институции съответства на изискванията и опита на експертите в областта в България? Какви препоръки за подобряване на модела могат да бъдат формулирани?

Анкетното проучване е проведено чрез Google Forms.

Резултатите позволяват да се направят конкретни изводи за

необходими корекции по модела. Въпросите оформят мнение за структурата на системата, за начините на мотивация и за възможностите пред служителите. Анкетите са предназначени за експертен персонал от държавни институции, образователни институции, общински администрации, неправителствени организации, свързани с ЦПЛР, ръководен персонал в центровете за личностно развитие в България и педагогически и непедагогически персонал от центрове.

Обхватът на мотивационните фактори, които са включени в анкетните карти е продиктуван от целта на изследването – анализ на управлението на човешките ресурси. Обхванати са няколко вида мотиватори според елементите на СУЧР.

1. Равнище и динамика на възнаграждението;
2. Справедливост на възнагражденията и бонусите;
3. Финансовото и нефинансово стимулиране;
4. Конфликти във взаимоотношенията;
5. Обучения;
6. Възможности за израстване;
7. Кариерно развитие;
8. Конфликти във взаимоотношенията;
9. Оценка на персонала.

Провеждане на анкетното проучване

Времето на провеждане е в периода 01.10.2021 г. – 15.12.2021 г.

Анкетирането е анонимно и по желание на всички включили се.

Анкетните карти (Приложение № 3), предназначени за експерти от различни институции, свързани с дейностите на ЦПЛР и за директори на ЦПЛР (Приложение № 4), се състоят от

по 21 въпроса всяка. Въпросите са 70 % идентични.

Първите 5 въпроса оформят демографски профил според възраст, пол, образование, месторабота и стаж в сферата на анкетирания. Тези въпроси, освен че събират демографска информация имат и опознавателен характер и са предназначени да предразположат анкетирания, така че да се чувства комфортно и да даде възможно най- точни отговори на последващите въпроси.

Останалите 16 въпроса са конкретно насочени към събиране на мнения относно управлението на УЧР в центровете – въпросите дефинират най-добра според анкетирани лица процедура по подбор на персонал (с ръководни функции и без ръководни функции), факторите, влияещи на трудовата мотивация, мнението на експертите и директорите относно задържането на кадрите в съответните образователни институциите, ефективността на заплащането на педагогическия и непедагогически персонал, стилът на управление на центровете, професионалното развитие на специалистите, атестирането и обученията.

Целта на въпросите е да се разбере личното мнение на експертите и ръководителите на ЦПЛР относно факторите, които удовлетворяват персонала, предвид прякото им наблюдение над трудовата среда в ЦПЛР. От третата анкета за педагогически и непедагогически персонал в центровете се оформя мотивационен профил на персонала и се констатира наличие или липса на съвпадение относно мнението на експертите и реалните постижения в мотивацията на УЧР в центровете за подкрепа за личностно развитие.

Обхватът на мотивационните фактори, които са включени в анкетните карти е продиктуван от целта на изследването – анализ

на управлението на човешките ресурси. Обхванати са няколко вида мотиватори според елементите на СУЧР.

1. Равнище и динамика на възнаграждението;
2. Справедливост на възнагражденията и бонусите;
3. Финансовото и нефинансово стимулиране;
4. Конфликти във взаимоотношенията;
5. Обучения;
6. Възможности за израстване;
7. Кариерно развитие;
8. Конфликти във взаимоотношенията;
9. Оценка на персонала.

За нагледност, резултатите са последователно представени, като се започва с анализ на нагласите и оценките на експертния персонал, следва анализът на резултатите от анкетите на директорите на ЦПЛР и накрая отговорите на педагогическия и непедагогически персонал.

Резултатите са визуализирани графично и таблично. Анализът констатира, че човешките ресурси в центровете са слабо мотивирани. Разликите в същността на професиите са фактори за различието на мотиваторите на педагогическия и непедагогически персонал. Най-важни мотиватори за преподавателите са средата и техните успехи в призванието им като учители. Те са запознати с нормативни изисквания и регламентации спрямо своята работа. Анкетата констатира несъответствие между нормативни и регламентирани правила, норми и мерки в професията и одобрявани и ефективни практики оценени положително от специалисти и педагози. Най-важните проблеми, които се оформят са следните:

ЦПЛР, където се държи изключително много освен на професионализма и на личностните качества, опитът,

отношението, мотивацията, нуждата от добри специалисти изисква максимално конкурентна среда на подбор. Конкурсът и интервюто са най- одобряваните методи за този подбор. Никой от експертите не подкрепя временното преместване, което предполага краткосрочна ангажираност и невъзможност на кандидата да навлезе в проблемите на институцията, която управлява, което предполага и ниска заинтересованост за успеха на образователния процес. – това е първото несъответствие с нормативната уреденост на образователната сфера – интервюто не е регламентиран и задължителен модел на подбор.

Полифункционалната среда на центровете е предпоставка педагозите да изпитват необходимост от правила, етика, стандарти, които да поддържат спокойна атмосфера и ясни колегиални отношения. Спокойната среда е от първостепенно значение за тях и това ясно личи от дадените мнения, което предполага необходимост от изграждане на силна организационна култура, отново зависеща от компетенциите на ръководителя на институцията.

На база направеното проучване са набелязани проблемни области не само в мотивацията на персонала, а в цялостния модел на УЧР в Центровете, които имат резон да бъдат усъвършенствани за постигането на по-добра ефективност на образователните институции. Предвид резултатите от анализа на компетентните мнения и особеностите на организацията на дейността на Центровете като специални функционални звена в образователната система е изготвен усъвършенстван модел на методика за управление на човешките ресурси, който обстойно описва всеки един елемент на СУЧР и възможните подобрения в него.

ТРЕТА ГЛАВА
УСЪВЪРШЕНСТВАН МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ЦЕНТРОВЕТЕ ЗА ПОДКРЕПА ЗА ЛИЧНОСТНО РАЗВИТИЕ

Образованието като процес включва обучение, възпитание и социализация и е национален приоритет. Единната държавна образователна политика осигурява правото на предучилищно и училищно образование и на ориентираност към интересите на детето и ученика за създаване на мотивация за учене и занимания по интереси. За това е необходимо да има ангажираност на държавата, на общините и юридическите лица с нестопанска цел, работодателите, родителите и останалите заинтересовани страни, както и диалог между тях по въпросите на образованието. Съвременната образователна система изисква иновативност, но най - вече ефективност и качество в педагогическите практики на съответната институция в образователния процес, въз основа на научна обоснованост и прогнозиране на съответните резултати.

Основните цели, залегнали в Раздел III на ЗПУО са и основни цели в дейността на Центровете за подкрепа за личностно развитие, а това са:

„1. Интелектуално, емоционално, социално, духовно-нравствено и физическо развитие и подкрепа на всяко дете и на всеки ученик в съответствие с възрастта, потребностите, способностите и интересите му;

2. Съхраняване и утвърждаване на българската национална идентичност;

3.Придобиване на компетентности, необходими за успешна личностна и професионална реализация и активен граждански живот в съвременните общности;

4. Придобиване на компетентности за прилагане на принципите за устойчиво развитие;

5. Ранно откриване на заложбите и способностите на всяко дете и ученик и насърчаване на развитието и реализацията им;

6. Формиране на устойчиви нагласи и мотивация за учене през целия живот;

7. Придобиване на компетентности за разбиране и прилагане на принципите на демокрацията и правовата държава, на човешките права и свободи, на активното и отговорното гражданско участие;

8. Формиране на толерантност и уважение към етническата, националната, културната, езиковата и религиозната идентичност на всеки гражданин;

9. Формиране на толерантност и уважение към правата на децата, учениците и хората с увреждания;

10. Познаване на националните, европейските и световните културни ценности и традиции;

11. Придобиване на компетентности за разбиране на глобални процеси, тенденции и техните взаимовръзки;

12. Придобиване на компетентности за разбиране и прилагане на принципите, правилата, отговорностите и правата, които произтичат от членството в Европейския съюз. "[3]

---

[3]Закон за предучилищното и училищно образование, с. 1-3, https://web.mon.bg/bg/

Дейността на Центровете за подкрепа за личностно развитие е уредена чрез Наредбата за приобщаващото образование, приета с ПМС № 232 от 20.10.2017 г., според която приобщаващото образование е процес на осъзнаване, приемане и подкрепа на индивидуалността на всяко дете или ученик и на разнообразието от потребности на всички деца и ученици чрез активиране и включване на ресурси, насочени към премахване на пречките пред ученето и научаването и към създаване на възможности за развитие и участие на децата и учениците във всички аспекти на живота на общността. На децата и учениците в системата на предучилищното и училищното образование се предоставя обща и допълнителна подкрепа за личностно развитие, която осигурява подходяща физическа, психологическа и социална среда за развитие на способностите и уменията им. За да бъде ефективна тази подкрепа професионалистите в центровете се нуждаят от спокойна, етична среда за творчество, ясни цели и ценности на институцията, мотивация и вдъхновение за постижения. Релевантно – имат нужда от ефективно управление, постигащо висока удовлетвореност и лична ангажираност, включително идентифициране на личните цели с целите на образователната институция.

В тази връзка резултатите и изводите от направеното проучване са основа на разработване на съвременен модел на УЧР в Центровете за подкрепа за личностно развитие.

Новият модел въвежда мерки и инструменти, адекватни на характеристиките и нагласите на персонала и структурите на Центровете, съгласно констатираните слаби места в управлението на човешките ресурси в тях.

Разработеният модел се основава на компетентностен подход. Установяването на модел на УЧР, на база този подход

улеснява значително задачите на директора в тази сфера. Освен това изграждането на рамка от компетентности, правилно дефинирани и въведени в стандарти, е ефективна и професионална основа за разработване на актуални длъжностни характеристики, атестационни карти, програми за обучения, системи за възнаграждения и т.н.

Относно процесът на подбор и назначения, моделът предвижда включване на въвеждащ етап на новоназначени служители. Кариерното развитие също е актуализирано съгласно нуждите и съвременните методи, констатирани с анкетата. Предложеният модел на кариерно развитие включва две възможности:

(1) развитие с акцент – нарастване на работната заплата според длъжността, съгласно Националната програма за развитие на училищното образование и предучилищното възпитание и подготовка

и

(2) развитие с възможност за индивидуално управление на кариерата.

Основа за кариерно развитие на педагогическите специалисти са законово нормативни разпоредби, като стаж, квалификационни кредити, придобитата професионално-квалификационна степен, както и резултати от атестирането на *„учител”, „старши учител”, „главен учител”, „възпитател”*. Вертикалното израстване е последователното за заемане на административни длъжности – *„учител“, „заместник – директор“, „директор“, „експерт в общинска администрация“, „експерт“* в РУО или МОН.

Тези възможности за израстване в кариерата се градят на преминаването през допълнителни курсове за достигане на

определен брой кредити относно хоризонталното израстване и придобиването на управленски умения за длъжността директор. Държавния образователен стандарт за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти определя нужните кредити. Учителите са длъжни да повишават квалификацията си по програми на организациите в не по-малко от 48 академични часа (3 кредита) за всеки период на атестиране. Законът позволява на детските градини, училищата и ЦПЛР чрез обмен на опит да осигуряват възможност за повишаването на квалификацията с участие на учителите в практики в различни форми, както и по международни и национални програми.

Моделът на кариерно развитие се нуждае от иновативни и инициативни хора, мотивирани за постигане на по-висока квалификация. Усъвършенстването в случая се състои в създаването на възможности за учителите да развиват своите компетенции на база обмяна на опит. Ще бъдат представени два варианта за това:

1/ обмен на кадри чрез включване в мултидисциплинарни екипи на национално ниво,

Младите изследователи трябва да могат да функционират като част от мултидисциплинарни екипи, както и да могат да ръководят екипи в преследване на собствения си изследователски дневен ред. Преодоляването на множество дисциплинарни различия е от решаващо значение, което може да включва очакванията за съвместна работа, език и методология. Учителите могат да бъдат включени в екипни проекти чрез вътрешна система за размяна на кадри на национално ниво, като тяхната практическа насоченост бъде свързана с характерни за центровете проблеми. Много от уменията, които са от

съществено значение за високо функциониращите мултидисциплинарни екипи, също са полезни при ръководене и управление на собствен изследователски екип. В семинари или курсове изследователите може да намерят за полезно да обсъждат случаи в малки групи, да изпълнят задача, която прилага нещо към тяхната собствена изследователска група, и след това да докладват обратно. Този процес води до интерактивен подход за изпробване и усъвършенстване на умения.

Придобиването на умения за работа в мрежа е от решаващо значение за процеса на работа с другите по оптимален начин и също така служи за разширяване на допълнителни възможности за наставничество в допълнителни области, които са от значение за педагога.

2/ индивидуално управление на времето и кариерата.

Тук се предоставят две възможности:

- Младите учители често откриват, че прекарват значително време в задачи, които не допринасят за тяхното развитие в кариерата. Т.е. по време на практиката си учителите изпълняват стратегически задачи, които са съществени за усъвършенстването им в професията и трупането на компетенции важни за израстването им в йерархията. В същото време те са ангажирани и с други задачи, които попадат в категорията с висока спешност/ниско значение (за нечия кариера), защото често имат крайни срокове, но допринасят малко за напредъка в кариерата, заместване на колега, споделяне на ресурси, помощ при проекти, които не са важни за съответния учител, но са полезни за друг. В такъв случай е нужно много добра преценка за поставяне на приоритети и правилно управление на времето.
- След определен период от година например, учителите трябва да могат да дефинират свой собствен стил на работа.

Има възможности за прилагане на стандартизирани тестове, които предлагат известна представа за личните стилове, като например индикатора за тип Myers-Briggs. С идентифицирането на стил за работа постепенно и въвеждането му в база данни, постепенно се натрупва достатъчно информация за създаването на мрежа на педагози, които да могат да осъществят връзка и обменят опит. Като разбират собствените си силни и слаби страни, тенденции, области на трудност и ефективни навици, обучаемите могат по-ефективно да управляват собственото си кариерно развитие.

Представеният модел се нуждае от допълнителна подкрепа на институционално ниво, изразена в нормативната уредба. В тази връзка е извършен SWOT анализ, който да дефинира слабите места в настоящите нормативни документи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Динамиката на времето, технологичния прогрес, развитието на професиите, все по-голямата нужда от интелектуален труд, определят необходимостта от непрекъснато развитие и на системата за УЧР в организациите. Педагогическата дейност е натоварена, неоценена, понякога стресова, сложна и многопластова. Но с правилното управление е възможно постигането на най-добри условия както за самите тях, така и за учениците им. Създаването на ползотворна за учениците както физическа, така и психологическа и социална среда за развитие изключително много зависи от отдаеността и съпричастността на обучители, консултанти и т.н. в центровете, които е нужно да бъдат мотивирани в своята работа, да работят в приятен климат, за да могат да бъдат полезни на децата и учениците. Няма как работата на центровете да бъде ефективна и ползотворна без правилно управление на човешките ресурси в тях.

Ефективният ЦПЛР е конфигурация на взаимосвързани и допълващи се мисия, визия, имидж, цели и култура, споделяни както от мениджмънта, така и от служителите. За да бъдат превърнати организационните стратегически цели в цели на персонала, е необходимо максимално ефективното управление на човешките ресурси. То може да бъде постигнато чрез избора на подходящи подобрения на процеса в ЦПЛР с цел повишаване на мотивацията на екипите от професионалисти в тези организации на знанието и културата, които използват своите умения и квалификация в полза на развитието на децата в училищна среда.

Човешките ресурси са в основата на всеки елемент на управление и реализиране на дейността на ЦПЛР. Мотивираният

и амбициозен учител умее да вдъхновява и мотивира учениците си да повярват в себе си, в това, че могат да успеят, че всеки труд се възнаграждава, че няма лесен успех, че човек трябва да се бори, за да осъществи мечтите си.

НАУЧНИ ПРИНОСИ

В теоретичен аспект:

1. Направен е обзор на теориите и практиките на формиране на отделните елементи на системата за управление на човешките ресурси в образователните институции и в частност в Центровете за подкрепа за личностно развитие.
2. Изграден е модел на управление на човешките ресурси, отговарящ на актуалните аспекти на съвременната среда, който може реално да бъде внедрен в структурите на Центровете за подкрепа за личностно развитие.

В практико - приложен аспект:

1. Въз основа на съставени авторски анкети, предоставени на експерти (от МОН, РУО и общини) директори на Центрове и представители на педагогическия и непедагогическия персонал в тях, са установени проблемните аспекти, понижаващи ефективността на образователните институции и направленията, които са ключови за подобряването на образователния процес.
2. Изготвен е функционален анализ на нормативната уредба в образованието с цел установяване на възможности за регламентирана подкрепа на предложения модел.

СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ

по темата на дисертационен труд за придобиване на ОНС „Доктор“
„Управление на човешките ресурси
в центровете за подкрепа за личностно развитие”

1. **Неделчева, Пл.** (2018) Ролята на центъра за подкрепа за личностно развитие – Общински детски комплекс – Нови пазар за интелектуалното израстване на учениците и техните интереси, Годишник на Шуменския университет „Епископ Константин Преславски“, т. XXII D, Педагогически факултет, Университетско издателство „Епископ Константин Преславски“, 2018, с. 612-618, ISSN 1314 – 6769

2. **Nedelcheva, Pl.** (2018) State policy for development of personal development support Centers as institutions in the system of preschool and school education // SocioBrains, ISSUE 52, December 2018, pp. 272-282, ISSN 2367-5721 (online),www.sociobrains.com, Publ.: Smart Ideas – Wise Decisions Ltd., Bulgaria, 2018

3. **Неделчева, Пл.** (2018) Оценяване /Атестация/ на педагогическите специалисти, Годишник на Шуменския университет „Епископ Константин Преславски“, т. XXII D, Педагогически факултет, Университетско издателство „Епископ Константин Преславски“, 2021, с. 679-688, ISSN 1314 – 6769

4. **Nedelcheva, Pl.** (2020) The conflictological culture and the competences of the pedagogical specialists in of Centers for supporting personal development// SocioBrains, ISSUE 76, December 2020, pp. 155-169, ISSN 2367-5721 (online), www.sociobrains.com, Publ.: Smart Ideas – Wise Decisions Ltd., Bulgaria, 2020