

СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ "СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ"
ФАКУЛТЕТ ПО ПЕДАГОГИКА

Мариела Веселинова Георгиева

АВТОРЕФЕРАТ

НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД

на тема

**УПРАВЛЕНСКИ КОМПЕТЕНЦИИ НА РЪКОВОДИТЕЛЯ
ЗА ЕФЕКТИВНО ФУНКЦИОНИРАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИИ
ЗА СОЦИАЛНИ УСЛУГИ ОТ РЕЗИДЕНТЕН ТИП ЗА ДЕЦА
И МЛАДЕЖИ**

За присъждане на образователната и научна степен “доктор”
по професионално направление: 1.2. „Педагогика“
специалност „Управление на социално-педагогическите институции“

Научен ръководител:

доц. д-р Божидара Искрева Кривирадева

София, 2017 г.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедра „Теория на възпитанието“ при Факултета по педагогика при СУ „Св. Климент Охридски“ на заседанието ѝ на 10.01.2017 г.

Структурата на труда обхваща Увод, три глави, Изводи, Заключение, Библиография, Приложения (8 бр.), в общ обем от 241 страници, в т.ч. 13 таблици, 10 фигури, 13 диаграми и 2 схеми.

Библиографията съдържа 183 източника от които 149 на кирилица и 34 на латиница.

Заседанието на журито за защита на дисертационния труд ще се състои на г. в ч., Зала № на Софийския университет „Св. Климент Охридски“

СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД	5
ПЪРВА ГЛАВА	
ТЕОРЕТИЧНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ПОНЯТИЕТО „СОЦИАЛНА УСЛУГА ОТ РЕЗИДЕНТЕН ТИП“	8
§ 1. Същност и особености на грижата за деца и младежи	8
1.1. Развитие на социалната грижа за деца и младежи по света	8
1.2. Развитие на социалната грижа за деца и младежи в Р. България	10
§ 2. Същност и особености на социалните услуги от резидентен тип за деца и младежи	12
2.1. Същност на организациите за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи	12
2.2. Съвременно състояние на организациите за социални услуги от резидентен тип и условия за тяхната ефективност.....	16
ВТОРА ГЛАВА	
СЪЩНОСТ И ОСОБЕНОСТИ НА УПРАВЛЕНСКИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ И КОМПЕТЕНТНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ ЗА СОЦИАЛНИ УСЛУГИ ОТ РЕЗИДЕНТЕН ТИП	19
§ 1. Същност и видове управленски компетенции	19
1.1. Теоретични постановки на понятията компетенция и компетентност	19
1.2. Видове компетенции и компетентности, и класификации за тях. Управленски компетенции.....	20
§ 2. Възможности за придобиване на управленски компетенции от управленските кадри на организациите за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи...23	
2.1. Възможности за образователна подготовка на управленски кадри в системата на социална работа с деца и младежи.....	23
2.2. Изисквания към допълнителната управленска подготовка на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи.....	25
§ 3. Управленски компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи.....	25
3.1. Международен опит в регламентирането на управленски компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи	25
3.2. Теоретична рамка за управленски компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи.....	29
ТРЕТА ГЛАВА	
ПОВИШАВАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА РЪКОВОДИТЕЛИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИИ ЗА СОЦИАЛНИ УСЛУГИ ОТ РЕЗИДЕНТЕН ТИП ЗА ДЕЦА И МЛАДЕЖИ	31
§1. Емпирични основания за необходимостта от повишаване на управленските компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи.....	32

§2. Структура на системата за повишаване на квалификацията на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи, насочена към повишаване ефективността на тези организации.....	38
§3. Форми и методи за повишаване на управленските компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи	45
ОБОБЩЕНИ ИЗВОДИ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ	48
ИЗПОЛЗВАНИ ИЗТОЧНИЦИ В АВТОРЕФЕРАТА	52
НАУЧНИ ПРИНОСИ.....	53
СПИСЪК С ПУБЛИКАЦИИ.....	54

УВОД

След 2000 г. в България се осъществяват редица промени в социалното законодателство, а възгледите за реализиране на социална грижа за деца и младежи претърпяват значителна промяна. В края на 2009 г. се приема Национална стратегия „Визия за деинституционализацията на децата в Република България“. Това е политически документ, който ясно изразява волята на управляващите да бъде осъществен и завършен процесът на деинституционализация, а децата да бъдат изведени от неефективните и добили лоша слава специализирани институции.

Деинституционализацията на социалната грижа е дългоочакван процес, който в някои случаи се представя твърде идеализирано като решение на всички проблеми на нуждаещите се. Това е повратен момент в политиката и традициите на страната за оказване на социална помощ на нуждаещи се. Политическата промяна, която започва през този век ще се отрази и на много други системи – възниква нуждата от промяна в законодателството, образователната система, общественото мнение, изследователско-развойната дейност и др.

За да се осъществи реална промяна на социалната политика и социалната система е необходимо да се реализира цялостно изследване на системата и нейната функционалност. Изследователската дейност трябва да е в помощ на тази промяна и да обхване възможно най-много аспекти, с което да направлява промените, вземайки предвид социално-икономическото развитие и традициите на страната.

Настоящото теоретико-емпирично изследване е насочено към обосноваване необходимостта от специфично образование за ръководители на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи. Специфичното образование е насочено към повишаване ефективността на тези организации, което да доведе до подобри резултати за децата и младежите в резидентна грижа. Това специфично образование се вписва в тенденцията на ученето през целия живот, чрез която хората, които имат такава потребност биха получили възможност да придобият необходимите им знания, за да може да участват като активни граждани в решаването на сериозните проблеми, пред които е изправено съвременното българско общество.

Обект на настоящото дисертационно изследване са организациите за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи. Интересът към точно тази група е породен от факта, че страната ни има традиции в грижата за деца без родители. При настоящия преход към деинституционализация е необходима промяна в традиционните

възприемания, без която има риск за механично преминаване от една форма за грижа в друга, без съответната промяна в съдържателен план.

Предмет на теоретико-емпирично изследване са управленските компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи.

Целта на настоящия труд е да се изследва и проучи актуалното състояние на компетенциите на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи и да се изгради модел за повишаване на квалификацията им.

Изследователските задачи, които произтичат от поставената цел са:

1. Да се проучи задълбочено проблемът за резидентната грижа и опитът на други страни в процеса на деинституционализация;
2. Да се проучат инициативите за развиване на компетентностен модел в сферата на социалната работа и организациите за социални услуги от резидентен тип;
3. Да се изследват ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи и да се очертае нивото им на компетентност и нуждата от повишаване на конкретни компетенции;
4. Да се разработи и апробира в практиката теоретичен модел за оптимална организация и реализация на професионалната подготовка на ръководители на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи.

Хипотеза на изследването: Ако обучението на ръководителите на социални услуги от резидентен тип за деца и младежи бъде обвързано с конкретни управленски компетенции, в рамките на една ефективна система за непрекъснато образование, то ще се постигне осезаемо повишаване на самооценката и готовността на същите ръководители за изграждане и развиване на качествена организация за социални услуги.

По своя характер, настоящото изследване е теоретично и експериментално.

За неговото практическо осъществяване се прилагат **две групи методи**: методи на изследване и методи на обработка на резултатите.

В процеса на работа по дисертационния труд са използвани следните **методи на изследване**:

- Проучване на научна литература, с цел по-задълбочено теоретично изясняване на проблема;

- Проучване на резултати от близки с разглеждания проблем изследвания, с цел изясняване на съдържанието, същността, мястото и основните измерения на управленските компетенции;
- Проучване и анализиране на нормативната уредба, основополагаща възможностите за оптимално планиране, организиране и осъществяване на дейността на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи;
- Контент-анализ на обяви за ръководни длъжности в организации за социални услуги от резидентен тип;
- Анкетен метод – провеждане на анкети с ръководители и служители в организации за социални услуги от резидентен тип;
- Интервюиране – провеждане на полуструктурирани интервюта със специалисти, работещи в социалната сфера;
- Целенасочено наблюдение – провеждане на целенасочено наблюдение, което цели да установи нуждите на персонала и ръководителя на една организация от допълнително обучение;
- Педагогически експеримент – апробация на теоретичен модел и оценка на резултатите от прилагането на модела.

Методи за обработване на резултатите от изследването:

Статистическата обработка на данните от проведеното анкетно изследване се осъществи с помощта на специализиран софтуер – IBM SPSS Statistics.

- Корелационен анализ;
- Алфа на Кронбах;

Средства за онагледяване: Таблицы, диаграми, фигури, схеми.

Етапи на експерименталната работа:

- Първи етап – май-декември 2015 г. – реализиране на анкетно изследване с ръководители и служители в организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи на национално ниво;
- Втори етап – март-април 2016 г. – интервюиране на длъжностни лица, работещи в сферата на социална закрила на децата и на представители на неправителствения сектор и ръководители на организации за социални услуги от резидентен тип;

- Трети етап – септември 2016 г. – прилагане на разработения за целите на дисертацията Теоретичен модел и провеждане на обучения в Център за настаняване от семеен тип за деца и младежи без увреждания;
- Четвърти етап – изготвяне на сравнителен анализ на резултатите от изследването.

ПЪРВА ГЛАВА

ТЕОРЕТИЧНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ПОНЯТИЕТО „СОЦИАЛНА УСЛУГА ОТ РЕЗИДЕНТЕН ТИП“

§ 1. Същност и особености на грижата за деца и младежи

1.1. Развитие на социалната грижа за деца и младежи по света

Историята на социалната работа предоставя един интересен поглед върху това как са се развивали феномени като синовен и обществен дълг, грижа за беззащитните и др. За да стигне до настоящото си състояние, социалната грижа за деца е преминала през различни етапи, чието познаване може да ни помогне да разберем по-добре принципите на настоящето и предстоящите промени.

Според типологията на Esping-Anderson (1990) има 4 основни държавни режима, а именно:

- либерален, ориентиран към пазара, характерен за Англо-саксонските държави;
- социално-демократичен, универсалистки режим на Скандинавските държави;
- консервативен, семейно-ориентиран, режим с най-високи ползи, типичен за Германия и френско-говорящите държави от континентална Европа;
- консервативен, ориентиран към семейството, с по-ниски ползи, характерен за южна Европа, особено Испания и Италия. (*no: Stein, M., Munro, E. (2008): 40*).

Тези режими се съотнасят към съответните социални системи и модели за грижа за деца и младежи в резидентни домове. При разглеждането на различните модели за резидентна грижа за деца е представен опитът на различни държави като Великобритания, САЩ, Австралия, Швеция, Германия и Испания.

Основните идеологически направления, свързани с грижата за деца, повечето от които са валидни за цяла Европа са: *нормализация, деинституционализация, интеграция, минимална намеса, пренасочване към услуги в общността и използване на най-малко ограничаваща среда. Нормализацията* предполага, че настаняването в нетипични за средата и сегрегирани заведения е пагубно за развитието и израстването на личността. *Деинституционализацията* е пряко свързана с нормализацията и опитите

да се закрийт всички резидентни услуги, в полза на услуги, предоставяни в общността и в обикновената (нормалната) среда на потребителя. *Интеграцията* се изразява във включването в системата на масовото образование, а *най-малко ограничаващата среда* е политически коректно средство това да се постигне. *Пренасочването* на децата към услуги в общността може да се тълкува като индивидуализиране на нуждите им и минимална намеса (по: *Giligan, R. (2009): 3-7*).

Необходимо е да познаваме функциите на резидентната грижа както в исторически план, така и на международно ниво. Основните функции на резидентната грижа, които можем да изведем на база на направения преглед на системите за грижа по света са:

- полагане на грижа и образование за деца и младежи в риск;
- предпазване на обществото от маргинализирани социални групи;
- целенасочено отделяне на деца от малцинствени и етнически общности от техните родители;
- обгрижване на цели социални групи в риск (възрастни, криминално проявени, сираци, деца и младежи с девиантно поведение);
- отделяне и изолация на социални групи в риск;
- предоставяне на социални услуги;
- осигуряване на образование (включително и елитни интернатни училища);
- социализираща функция за децата и лицата, настанени в резидентна грижа.

В страните, в които процесът по деинституционализация вече е приключил, резидентните услуги са възприемани по различни начини, а именно като:

- последна възможност за полагане на грижа за единични случаи на деца и младежи;
- затворени звена за превенция и корекция на девиантно и делинквентно поведение;
- специализирани звена за лечение на зависимости, психологически заболявания;
- форма на групова грижа със специфично възпитателно въздействие.

Разгледаните чуждестранни системи за грижа за деца и обобщените функции на резидентните услуги са една добра отправна точка, от която да разгледаме развитието на грижата за деца и младежи у нас.

1.2. Развитие на социалната грижа за деца и младежи в Р. България

Грижата за детето е обществен феномен, чието начало не би могло да бъде проследено убедително до корените му в историята. Възприемането на детето в периода преди 20. век се характеризира с патерналистско, защитно отношение, основаващо се на разбирането на възрастните като носители на права спрямо детето и честото му възприемане като работна ръка. Едва през 20. век общественото възприятие се насочва към разбирането, че детето не е просто обект на въздействие, а субект, носител на права, което довежда до създаването на Конвенция за правата на детето, ратифицирана в страната ни през 1991 г. Това води и до съществена промяна в начините на осигуряване на закрилата и грижата за децата, която промяна и в момента протича у нас.

Етапите на еволюцията на институционалната грижа за деца в Р. България могат да се обобщят по следния начин:

- Първи етап – от 1878 до 1944 г. – грижата за децата е поверена основно на благотворителни дружества, липсва централизиране на системата на грижа за деца в неравностойно положение;
- Втори етап – от 1947 г. до 2000 г. – централизация на грижите за деца;
- Трети етап – от 2000 г. до днес – процес на преход, в който се върви към децентрализация и деинституционализация (*по: Кривирадева, Б. (2009): 48*).

Първоначално грижата за деца и лица в неравностойно положение се поема от църквата и религиозните общности. В края на 19. век в гр. Пловдив е съществувала забавачница, в която са се настанявали и отглеждали деца, кръгли сираци. Тази забавачница е била организирана от дружество „Майчина грижа“. В София през 1900 г. се откриват първите детски ясли за изоставени деца. Те са функционирали по инициатива на дружество „Евдокия“ (*по: Кривирадева, Б. (2009): 49*).

През 1925 г. се създава Съюз за закрила на децата в България, което е в отговор на нуждата да се обединят целите на редица частни инициативи за грижа за децата. „Дейността на Съюза за закрила на децата се реализира, чрез обединяване на всички дружества, организации и учреждения в страната, които имат сходни цели“ (*Кривирадева, Б., (2009): 35*). Благодарение на дейността на Съюза се създава първата селска детска трапезария в с. Връбница през 1926 г. и първият селски дневен дом, както и първият и единствен разпределителен дом за деца до 7 годишна възраст през 1927 г. В рамките на само няколко години от разкриването си, Съюзът за закрила на децата създава забележителна система от звена за превенция и грижа за благосъстоянието на

децата. Създават се дневни детски приюти, в които се полагат грижи за децата, които не ходят на училище, но родителите им са заети с труд. От 1927 г. ежегодно се организира и „Ден на детето“. На 8-ми май се издава вестник „Ден на детето“, „Лист на детето“ и „Радост за детето“, а като част от превантивната работа на сдружението се организира подвижна детска здравна изложба, която обикаля цялата страна. Друг значим принос на Съюза е издаването на списание „Нашето дете“ в което се разглеждат педагогически практики и актуални и значими теми, свързани с развитието на децата. Сдружението участва и в създаването на детски летни игрища, в които се осъществява възпитателна дейност с децата през времето, в което те са свободни от училище. Съюзът за закрила на детето е инициатор на създаването и работата на редица заведения за деца, периодични издания, научни разработки, обучителна и образователна дейност за педагогически кадри и не на последно място – инициатор на закони (Закон за закрила на незаконнороденото дете, Закон за осигуряване и закрилата на детския труд и др.) (по: *Кривирадева, Б. (2009): 41*).

Вторият етап от еволюцията на грижата за децата в България може условно да се обособи от 1944 г. до 2000 г. и е свързан с централизация на всички грижи. През този период се създават пространни държавни структури и администрации, които са ангажирани в социалната закрила на деца. Учредява се Централен съвет за обществени грижи и възпитание на детето (1946 г.) (по: *Кривирадева, Б. (2009): 35*), към който функционират местни и областни съвети.

През 2000 г. започват систематизираните правителствени инициативи за подобряване на социалната грижа за деца в България. На 31 май 2000 г. се приема Закон за закрила на детето, създава се Държавна агенция за закрила на детето, Дирекция „Закрила на детето“ и отдели „Закрила на детето“.

През 2000 г. също така се приема и Закон за юридическите лица с нестопанска цел, който близо половин век след закриването на Съюза за закрила на детето отново регламентира възможностите на нестопански организации да бъдат доставчици на социални услуги, включително и за деца.

Политическите промени у нас продължават с приемането на Стратегия за децентрализация 2006-2015 г.

През 2009 г. се приема и Национална стратегия „Визия за деинституционализацията на децата на Република България“. Всички предходни нормативни и административни промени са своеобразна подготовка за процеса на деинституционализация.

Съобразно основния документ (посочен по-горе в текста) за осъществяване на деинституционализацията това е „процес на замяна на институционалната грижа за деца с грижа в семейна или близка до семейната среда в общността, като не се ограничава само до извеждане на децата от институциите. Това е процес на предотвратяване на настаняванията на деца в институциите, създаване на нови възможности за децата и семействата да получат подкрепа в общността и протича на много нива...“ (*Национална стратегия „Визия за деинституционализацията на децата в Република България, (2009): 3*).

След приемането на политическия документ „Визия за деинституционализация“ през 2010 г. се планира стартирането и работата по няколко ключови над институционални проекта, чрез които да се осъществи реформата, а именно Проект „Детство за всички“, Проект „Подкрепа“, Проект „Укрепване на капацитета на Агенция за социално подпомагане за повишаване качеството и ефективността на социалната работа“, Проект „ПОСОКА: семейство“, Проект „И аз имам семейство“ („Приеми ме“), Проект „Развитие на системата за планиране и предоставяне на социални услуги на регионално равнище“, Проект за деинституционализация на деца от 3 до 18 г. в ДДЛРГ, Проект за социално включване, Проект „Транснационална мрежа за подкрепа на децата и семействата и деинституционализация на грижата за деца“, Проект „Управление на промяната чрез опит и знания“ и Проект „Включващо обучение“.

В близкото бъдеще реформата ще продължи да се осъществява. Има нужда да се работи върху по-ясното формулиране на социалните услуги от резидентен тип. Необходимо е също така да се извърши много изследователска работа, която да оценява напредъка на деинституционализацията и ефекта от нея.

§ 2. Същност и особености на социалните услуги от резидентен тип за деца и младежи

2.1. Същност на организациите за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи

От направения исторически обзор става ясно, че концепцията за социалната грижа за групи лица и/или деца в риск се развива от институционалната грижа към грижа в общността. Институционалните форми се разбират като възможност за обхващане на всички проблеми от едно звено, докато грижата в общността цели предоставяне на широка гама от социални услуги, съобразно нуждите и потребностите на нуждаещите се.

В България съществуват две основни форми за социална подкрепа на лицата и децата в риск – социални помощи и социални услуги. Законодателят тълкува социалните услуги като „дейности в подкрепа на лицата за социално включване и самостоятелен начин на живот, които се основават на социална работа и се предоставят в общността и в специализирани институции“ (*Закон за социално подпомагане, чл. 16, ал. 1*). Правилникът за прилагане на закона за социално подпомагане разделя социалните услуги в две основни групи – социални услуги, които се предоставят в общността и такива, които се предоставят в специализирани институции. Социалната услуга от резидентен тип представлява услуга в общността, която съвместява сигурната и защитена среда за живот на потребителя с комплекс от социални услуги, които му се предоставят, напр. психологическа подкрепа, обучение в полезни умения, подкрепа при образование и обучение, подкрепа за самостоятелен живот и др.

В социалната сфера е официално наложен терминът социална услуга от резидентен тип, но често може да се срещне и просто „резидентна услуга“. Следва да направим уточнение, че когато в текста използваме понятието резидентна услуга, то това е породено единствено от лингвистични съображения за по-голяма четивност на текста и е със значение на нормативно регламентирания термин „социална услуга от резидентен тип“.

В чуждестранната литература се говори за резидентна грижа, както и в нашата страна добре познатите ни институции за деца са създадени именно с целта да реализират грижа за децата. Както в децентрализираните специализирани институции, така и в новите организации за социални услуги от резидентен тип, ръководителят има настоящически права над настаненото дете. Следователно в тези звена се оказва грижа за децата. Оттук идва основното объркване, защото социалните услуги от резидентен тип са дефинирани в Правилника на Закона за социално подпомагане като „*комплекс от социални услуги, които се предоставят в среда, близка до семейната*“ (*Правилник за прилагане на закона за социално подпомагане, Допълнителни разпоредби, §1*) и никъде не се споменава терминът „грижа“. В новото законодателство понятието „грижа“ се запазва, само когато се говори за приемна грижа, която също е дефинирана като социална услуга.

Какви тогава са приликите и разликите между специализираните институции за деца и организациите за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи?

Табл. № 1. Прилики и разлики между специализираните институции и организациите за социални услуги от резидентен тип

	Специализирани институции	Организации за социални услуги от резидентен тип
прилики	Регламентирани са от ЗЗД; ЗСП и ППЗСП – подлежат на контрол от едни и същи административни органи	
	В тях работят екип от специалисти и помощен персонал	
	Децата и младежите получават образователни, здравни и социални услуги, предимно от външни звена	
	За децата и младежите се полага грижа	
разлики	Предоставят се социални услуги по отглеждане и възпитание на деца и младежи	Комплекс от социални услуги, които се предоставят в среда, близка до семейната, за ограничен брой лица – не повече от 15.

Така единствената разлика, която се откроява според съществуващите нормативни документи между „старите“ специализирани институции и „новите“ организации за социални услуги от резидентен тип е само броят на обгрижваните деца – не повече от 15, с което върви и ключовата фраза „от семеен тип“.

Организациите за социални услуги от резидентен тип представляват заведения за грижа, в които се осъществяват и социални услуги. Те са близки до семейната среда и затова е най-реалистично да бъдат наричани „домове или звена за резидентна грижа“. Тези организации са домът на децата, настанени в тях и следва да го чувстват като свой дом, макар и временен, а не като услуга. Най-често утвърденото име за този тип социална услуга в чуждестранната литература е „резидентна грижа“ или „звена за резидентна грижа“, както и се използва наименованието „детски домове“. Джон Бъртън се застъпва за тезата, че в наименованието на резидентната грижа трябва да присъства и „дом“ (no: *Burton, J. (1998)*). Тези резидентни звена реализират грижа и социална работа извън семейната среда на потребителите и това не може да се промени със смяна на наименованието им от институция към услуга или организация за услуги.

Табл. № 2: Характеристики на социалните услуги от резидентен тип за деца и младежи

Какво е социалната услуга от резидентен тип за деца и младежи	Какво не е социалната услуга от резидентен тип за деца и младежи
<ul style="list-style-type: none"> Дом (временен, за различни групи деца и младежи); 	<ul style="list-style-type: none"> Конкретна социална услуга; Постоянно и дългосрочно място за живот;

<ul style="list-style-type: none"> • Институтция (нормативно създадено учреждение); • Звено (не голяма организационна единица); • Комплекс от услуги • Жилище (осигурява подслон); • Съвременно понятие, което се налага поради необходимостта да се отграничат двата типа институции – специализирани институции и услуги в общността. 	<ul style="list-style-type: none"> • Домашна среда; • Специализирана институция (дом от пансионен тип, в който децата са отделени от естествената си среда).
--	--

След задълбочен преглед на сродните понятия, смятаме че нормативно установения термин „социална услуга от резидентен тип“ не е коректен. В този тип звена се предоставя комплекс от социални услуги, както е наблегнато в няколко нормативни документи (Правилник за прилагане на Закона за социално подпомагане, методически ръководства за предоставяне на съответните социални услуги от резидентен тип). Резидентен тип като словосъчетание е чуждица, която има подходящи еквиваленти на български език – пансион, дом, домашен. Оправдана е и критиката на някои автори, че това е **дом** за децата и самото му наименование носи съответната емоционална натовареност за тях. В този тип организации за услуги се осъществява на първо място грижа и това е уместно да присъства в наименованието. Затова по-уместно е вместо социална услуга от резидентен тип да се използва организация за резидентна грижа, център/ дом за семейна грижа.

Въз основа на направения анализ, авторът приема че социална услуга за деца и младежи от резидентен тип е организация за социални услуги, в която се осъществяват грижа за деца и младежи и дейности, които подпомагат и разширяват възможностите на децата и младежите да водят самостоятелен начин на живот и се извършват от специализирани институции в общността. Организацията за социални услуги от резидентен тип не е нито социална услуга, нито институция в чиста форма, а представлява пресечна точка между двете. Най-коректното понятие за проучваните институции е дом за резидентна грижа или организация за резидентна грижа.

За да се съобразим с нормативно утвърдения термин, в настоящия труд ще използваме понятието „организация за социални услуги от резидентен тип“.

2.2. Съвременно състояние на организациите за социални услуги от резидентен тип и условия за тяхната ефективност

Интересът към обекта на настоящото изследване е породен от значимостта и съвременността на проблема. Представените по-долу статистически данни могат да дадат по-обхватен поглед за необходимостта от организациите за социални услуги от резидентен тип както в настоящето, така и в близкото бъдеще. В таблицата по-долу е представена статистика на ДАЗД за броя на децата, отглеждани в институции от 2001 г. до 2014 г. включително. Ясно могат да се видят тенденциите за намаляване броя на децата в тези институции, което до голяма степен е следствие на целенасочената държавна политика за деинституционализация.

Табл. № 3. Брой деца, отглеждани в специализирани институции към 31 декември в сравнителен план 2001 -2014 г.¹

година	Институции за деца с увреждания – общо		Домове за деца, лишени от родителска грижа (ДДЛРГ)		Институции на МЗ Домове за медико-социални грижи за деца (ДМСГД)		Общо за всички институции	
	бр. СИ	бр. деца	бр. СИ	бр. деца	бр. СИ	бр. деца	бр. СИ	бр. деца
2001 г.	31	1901	102	7145	32	3563	165	12609
2002 г.	31	1854	102	6920	32	3141	165	11915
2003 г.	30	1818	102	6151	32	2906	164	10875
2004 г.	30	1835	101	5567	32	2882	163	10234
2005 г.	28	1310	101	5506	32	2960	161	9776
2006 г.	27	1193	86	4717	32	2743	145	8653
2007 г.	26	1115	86	4189	32	2715	144	8019
2008 г.	26	1039	82	3797	32	2440	140	7276
2009 г.	25	956	80	3440	32	2334	137	6730
2010 г.	24	871	75	2778	31	2046	130	5695
2011 г.	24	768	72	2167	31	1820	127	4755
2012 г.	24	652	67	1892	30	1578	121	4122
2013 г.	24	542	53	1388	29	1183	106	3113

¹ Децата, отглеждани в специализирани институции в сравнителен план 2001-2014 г. (2015) Държавна агенция за закрила на детето

2014 г.	22	215	47	955	29	937	98	2107
---------	----	-----	----	-----	----	-----	----	------

От тези статистически данни на Държавната агенция за закрила на детето най-ясно се вижда спада в настаняванията на деца в специализирани институции през последните години. Една причина за намаляването на институционализацията следва да се припише на новите организации за социални услуги, които предоставят повече механизми за отглеждане на детето в биологичното му семейство или при близки и роднини. Друга част се дължи на разкриващите се резидентни домове, а каква роля точно изиграват те, също може да се види от статистиката.

“Към 31 декември 2012 г. в страната функционира 88 Центъра за настаняване от семеен тип /ЦНСТ/, в които се отглеждат 950 деца и младежи.“ (*Трети мониторингов доклад Юни 2012 - Юни 2013 г. (2013)*), а „към 30 април 2015 г. в новите услуги са настанени 1144 деца и младежи с увреждания“ (*Доклад за изпълнение на Националната програма за закрила на детето за 2014 г. (2015)*)

Все още е сравнително трудно да се намери актуална статистика за резидентните домове за деца и младежи, защото сферата е изключително динамична, планирано е разкриването на много такива услуги и част от тях са в процес на реструктуриране и изграждане на материална база, а други вече биват разкрити.

Организациите за социални услуги от резидентен тип в Р. България се определят като нова форма на социална грижа, която често се приема по краен начин – или като панацея, или като неуспешен и неподходящ начин за справяне със социалните проблеми. Следните опорни точки са ключови за бъдещото развитие на организациите за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи:

- Чисто статистически в страната ни съществуват голям брой деца и младежи, лишени от родителска грижа, за които не може да се осигурят други алтернативни форми на грижа. Този брой деца ще намалява, поради развитието на други видове социални услуги в общността, промените в семейния кодекс, процедурата за осиновяване и др. Въпреки това е малко вероятно да бъде сведен до нула. Това се подкрепя и от ниското социално-икономическо състояние на много семейства, което е чест фактор за невъзможност за полагане на грижа за децата;
- След като реформата за ускорено изграждане на организации за социални услуги от резидентен тип приключи, този тип организации ще се изправят пред нови предизвикателства, особено що се отнася до финансирането и работата с пълен капацитет. Ако към настоящия момент има необходимост от 3000 места за деца

и младежи, то след 10 години, този брой би трябвало да намалее драстично и тогава резидентните услуги да започнат да работят с по-малък капацитет или да се реструктурират;

- След първоначалното установяване на тези услуги, следва момент на професионализация, в който ключови ще са ефективността и качеството на предоставяните услуги, методите по които се работи и др.;
- Организациите за социални услуги от резидентен тип ще започнат да предоставят специализирани услуги и грижа за конкретни целеви групи – най-често деца и младежи с тежки поведенчески проблеми или заболявания;
- Груповата работа и груповото живеене ще продължат да бъдат най-подходящата форма за работа с малка група деца и младежи, които са преживели много промени в биологичното си семейство или в приемна грижа;
- Съществува риск организациите за социални услуги от резидентен тип да продължат да утвърждават институционалния модел, поради необходимостта от финансиране, което се определя въз основа на капацитета на звеното. За да се предотврати това, е необходимо да се работи повече по критериите за оценка на качеството на тези услуги.

Всички опорни точки имат за цел да обосноват необходимостта от задълбочена научна работа по тези теми. Авторът приема, че настоящата реформа е естествена за социално-икономическото развитие на страната, следва утвърдените добри практики в други държави и има потенциал да се развие и постигне целите си.

Основните предпоставки за доброто реализиране на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи са:

- Ясна нормативна уредба, която да не е натоварена с прекалено много изисквания, които не са свързани с грижата;
- Добро управление на всички равнища (макро, мезо и микро);
- Обществен имидж – обществено приемане, че това е една работеща социална услуга, а не маргинален остатък от миналото;
- Квалифицирани специалисти, които да работят в тези услуги.

Основен недостатък на социалната наука, която изследва резидентната грижа е липсата на лонгитюдни изследвания, които да проследят живота на децата, отглеждани в резидентни домове. Така се озоваваме пред предизвикателството да гадаем кои са най-добрите подходи в дългосрочен план, без да имаме сериозни доказателства.

Сред ключовите индикатори за ефективността на една организация за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи се смятат – нивата на посещение в училище и степените на завършено образование, успешното реинтегриране в семейството (ако е възможно), липса на делинквентни прояви и присъди, липса на ранна бременност, включване в трудова дейност и установяване на работа на зрелия индивид, наличие на дом, липса на психически заболявания или ранна смъртност. Изключително трудно е тези фактори да бъдат проучени, заради продължителността на изследването, което предполага проследяване развитието на един индивид в продължение на над 10 години.

Въз основа на разгледани данни от чуждестранни изследвания върху резидентната грижа можем да направим заключението, че при равни други условия, ефективността на една резидентна услуга се повишава при наличието на добре обучен ръководител. Под равни други условия приемаме, че съотношението персонал – деца не е първостепенно, стига да се спазват законоустановените изисквания. Същото важи и за материалната база, капацитета на услугата и др. Поради тази причина изследването се съсредоточава именно върху ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип, като приема, че те са ключовият фактор за постигане на по-високи ползи и резултати за обгрижваните деца и младежи.

ВТОРА ГЛАВА

СЪЩНОСТ И ОСОБЕНОСТИ НА УПРАВЛЕНСКИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ И КОМПЕТЕНТНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ ЗА СОЦИАЛНИ УСЛУГИ ОТ РЕЗИДЕНТЕН ТИП

§ 1. Същност и видове управленски компетенции

1.1. Теоретични постановки на понятията компетенция и компетентност

Понятията компетентност и компетенция са сравнително нови и поради това все още се наблюдават различия в тълкуването им. Употребата им датира от края на 20. век, когато се използват от МакКлиланд и негови колеги за проучване на разликата между отличните и посредствените изпълнители. Характеристиките на отличните изпълнители биват наречени от МакКлиланд компетенции (*по: Костова, С., (2014): 180*).

Поради разнообразните различни дефиниции много автори избягват лингвистичните и семантични полемики и използват двете понятия като взаимнозаменяеми и синонимни. Въпреки това, приемаме, че има разлики между двете понятия и трябва да се възползваме от богатството на българския език като ги дефинираме ясно и точно.

Неяснотите, свързани с компетентността и компетенциите, се задълбочават и при тяхното подробно разглеждане. Често компетенциите се описват като наблюдаемо поведение, като знания, умения, нагласи и др. А групирането на компетентностите се оказва не по-лека задача.

Въз основа на разгледаната литература можем да приемем че понятието компетенция отразява изискванията на конкретна длъжност, които могат да са знания, умения, качества и поведение, а компетентността е личностна характеристика, която може да е частна за една компетенция или група от компетенции.

1.2. Видове компетенции и компетентности, и класификации за тях. Управленски компетенции.

На ниво Европейски съюз има официално приета рамка за 8 ключови компетентности – общуване на роден език, общуване на чужд език, математическа грамотност и основни компетентности в областта на науката и технологиите, дигитални компетенции, умения за учене, обществени и граждански компетентности, инициативност и предприемачество и културни компетентности. Тези осем ключови компетентности са застъпени в различните видове образование и целят формирането на определени знания, умения и нагласи в обучаваните деца и лица. Те не са частни за някоя професионална дейност, а имат за цел подобряване качеството на живот и социално представяне на индивида и заради това се застъпваме за тезата, че те са компетентности, въпреки различните преводи в българския език.

В рамките на проект Tuning, осъществен от Европейския съюз през 2000 г. се открояват три типа общи компетенции:

- Инструментални компетенции – познавателни, методически, технологични и лингвистични способности;
- Междуличностни компетенции – индивидуални способности, напр. социални умения (социално взаимодействие и сътрудничество);
- Системни компетенции – способности и умения, отнасящи се до цели системи (комбинация от разбиране, чувствителност и познание, което изисква приоритетно придобиване на инструментални и междуличностни компетентности).

И. А. Зиманя (2004) предлага друга задълбочена класификация на видовете компетенции:

1. Компетенции, отнасящи се до самия човек като личност, субект на дейност и общуване – компетенции за здравеопазване, ценностно-смислова

ориентация в света, интеграция, самоусъвършенстване, саморегулация, саморазвитие;

2. Компетенции, отнасящи се към социалното взаимодействие на човека и социалната сфера – компетенции за социално взаимодействие, компетенции в общуването;
3. Компетенции, отнасящи се към дейността на човека – компетенции на познавателната дейност, на дейността, в областта на информационните технологии *(по: Левтерова, Д. (2009-1): 14).*

Canto-Sperberg и Dupue (2001) приемат, че „ключовите компетенции са абстрактно ниво, което е частично зависимо от културни, контекстуални и персонални характеристики. Тези компетенции могат да се идентифицират не като частни умения, а по-скоро като дименсии на мулти дименсионално абстрактно пространство в което частичните умения и способности могат да се локализират“ *(пак там: 15).*

И. Емери и Ф. Гофин обособяват микро-, мезо и макрокомпетентности и ги поставят в контекста на трудовата реализация на ниво организация *(по: Господинов, Д. (2011): 294).*

В проучванията на компетентностите авторът А. Скуарнек „разграничава два подхода в научните изследвания върху тях – англосаксонски и френски. Англосаксонският модел на компетентност включва две групи компетентности – твърди (знания и умения) и soft-компетентности – поведение, мотиви, черти. Съответно френският подход се изгражда върху дименсии, като най-често това са теоретично знание, практическо знание, социални умения и поведение *(Господинов, Д. (2011): 286).*

Компетентността като научен проблем е обект на изследване от много учени – В. Гюрова, Я. Рашева-Мерджанова, Б. Кривирадева, Р. Пейчева, Д. Левтерова, В. Делибалтова, Я. Тоцева, Г. Христовозова, С. Чавдарова-Костова, В. Божилова, Й. Първанова, Д. Господинов и др.

Разглеждайки различните класификации, виждаме липсата на единомислие на авторите, особено, когато те са от различни научни направления.

Към въпроса за управленските компетенции може да се подходи по различен начин. Управлението е специфична човешка дейност, която се изразява в целенасочено ръководене на субекти за постигането на дадена цел. Понякога в литературата се използват понятията мениджмънт и ръководство като синоними на управлението, а също така власт, влияние и лидерство като сходни. Управлението е много широко понятие, което съществува в ежедневието на всеки един индивид на различни равнища

и именно поради тази причина универсалното му дефиниране не е възможно. Въпреки това, то се отнася към някои мета способности, които са необходими на всеки индивид и всяка управленска дейност, независимо дали става дума за управление на собственото време, на технологични процеси или на цяла организация. Като основни съставни компоненти на управлението, приемани за негови функции могат да се посочат процеси като планиране, организиране, мотивиране, контрол и др. За да се осъществява ефективно управление, всеки индивид има нужда от конкретни знания, умения и способности. Именно заради това, когато става дума за управление, ние ще разглеждаме конкретни компетенции, които правят управленските функции възможни, а процеса на управление реален.

Управленските компетенции са разгледани подробно в Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила от колектив Данев, Б., Димитров, Ж., Томов, Т., Кирова, В., Попдончев, С., Донева, С., Кокалов, И. Изведените от колектива компетенции са твърде много, част от тях се припокриват и не са подходящи за социалната сфера, нито могат да бъдат лесно обхванати и изследвани. Заради това ще ги сведем до минимален брой. От базовите мениджърски компетенции, можем да видим основните, които вече определихме като функции на управлението – планиране, организиране, мотивиране, контрол, анализ, координиране. Компетенциите, необходими за управлението на хора могат да се обобщят като изграждане и ръководене на екип, лидерство, мотивиране, коучинг, консултиране, управление на конфликти.

Опитахме се чрез анализ на съдържанието да изключим тези компетенции, които са частни за конкретен стопански сектор или професионална сфера. В научните сфери няма един единствен утвърден модел за управленски компетенции.

Въз основа на изведените в този раздел компетенции и компетентностни модели ще задълбочим разбирането за ключовите компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип на последващ етап. Преди това ще разгледаме какви са възможностите за придобиване на компетенции в процеса на образователна подготовка и в практиката на ръководителите на такива организации.

§ 2. Възможности за придобиване на управленски компетенции от управленските кадри на организациите за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи

2.1. Възможности за образователна подготовка на управленски кадри в системата на социална работа с деца и младежи

Компетенциите имат две ключови измерения – на търсени професионални характеристики за конкретна длъжност и на цели за постигане в образователната система.

През 2009 г. се приема Европейска квалификационна рамка (ЕКР) за учене през целия живот, която действа като инструмент за обяснение на съдържанието и повишаване на разбираемостта на отделните образователни системи в страните от Европейския съюз. В резултат на приетата квалификационна рамка, повечето страни вземат решение за разработване на национална квалификационна рамка. Това показва съвременността на проблема, както и липсата на единни критерии и стандарти в близкото минало. „В рамките на ЕКР резултатът от обучението се дефинира като показател за онова, което учащият знае, разбира и може да направи при завършване на учебния процес.“ (*Европейска квалификационна рамка за учене през целия живот (2009)*).

В България са разработени и Държавни образователни изисквания за придобиване на квалификации по професии. Според този нормативен документ „Съдържанието на всеки вид задължителна професионална подготовка включва: 1) необходимите професионални компетенции (знания, умения и професионално-личностни качества); 2) тематичните области, от които се формира съдържанието на учебните предмети/ модули“ (*Наредба №28 от 14 юни 2010 г. за придобиване на квалификация по професията „Сътрудник социални дейности“*). Описаните Държавни образователни изисквания към настоящия момент се прилагат спрямо дейността на Центровете за професионално обучение и са разработени за неголям брой от професии.

Поради невъзможността да извлечем информация за унифициран компетентностен модел в социалната сфера от националните образователни стратегии и стандарти следва да подходим към разглеждането на въпроса в практиката.

Много голяма част от социалните услуги от резидентен тип стартират след 2013 г. и поради тази причина към момента са налични повече от 10 обяви за набиране на ръководители на резидентни услуги. От тези обяви може да се изведе минималният профил на специалистите, които са допустими кандидати за ръководители на организации за социални услуги. Разгледани са обяви за конкурси за заемане длъжността

ръководител/управител в резидентна услуга за деца и младежи в 15 населени места. За всички от 15-те разгледани обяви като минимално образователно ниво е посочено висше образование, а в две обяви е посочено, че трябва да е образователно-квалификационна степен магистър. В по-голяма част от конкурсите се изисква предишен опит между 1 и 7 години, най-често минимум 3 години стаж в сферата. Особен интерес за нас представляват университетските специалности, с които може да кандидатства потенциалният ръководител. В някои случаи описанието не е строго конкретно – социални или хуманитарни науки, а в други случаи са посочени конкретни университетски специалности: Социални дейности; Социална педагогика; Специална педагогика; Социален мениджмънт; Психология; Медицина; Педагогика; Здравен мениджмънт; Икономика; Административен и здравен мениджмънт; Социална психология.

Ако приемем че ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип трябва да притежават висше образование в сферата на социалните науки, психологията, педагогиката или медицината е уместно и да разгледаме къде те могат да получат формалната си подготовка. След проучване на 58 университети, академии и колежи (<http://www.vuzove.com/#sofia>), които обучават в квалификационна степен бакалавър или магистър, подходящо образование за ръководител на организация за социални услуги от резидентен тип може да се получи в 19 висши учебни заведения в страната. Във всяко едно учебно заведение се предлагат по няколко различни специалности, което би означавало да се разгледат над 100 учебни специалности, от които да се изведат основните знания, умения и компетентности, застъпени в учебните им програми.

В първите години от създаването на организации за социални услуги от резидентен тип е нормално да няма стриктно утвърдени критерии за работещите в тях или тези критерии да се променят, за да отговорят адекватно на практическите нужди. Но при положение, че в страната има достатъчно подготвени управленски кадри, е подходящо те да бъдат ангажирани с управлението на организациите за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи. В рамките на формалната професионална подготовка в системата на висшето образование се предлагат не малък брой магистърски програми, които са ориентирани към управлението на организации и институции за деца и младежи.

Образователната система предлага достатъчно форми на обучение – редовна, задочна и дистанционна. Това дава шанс на всеки специалист да подобри образователната си подготовка, дори и вече да работи на съответната длъжност.

Освен от системата за подготовка на професионални кадри, ръководителите на социални услуги могат да получат и допълнително обучение в редица нестопански организации или Центрове за професионално обучение.

2.2. Изисквания към допълнителната управленска подготовка на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи

Чрез метода контент-анализ са анализирани обявите за заемане на управленска позиция в организация за социални услуги от резидентен тип в следните населени места: Търговище, Добрич, Берковица, Кърджали, Провадия, Самуил, Сливен, Исперих, Бяла, Ямбол, Варна и Горна Оряховица. Анализът има за цел да разгледа нормативните изисквания за заемане на длъжността „ръководител“ на проучваните организации към момента и кои от тях се отнасят до необходимите управленски компетенции.

От разгледаните обяви за заемане на длъжността ръководител на резидентна услуга можем да направим заключението, че въпросът за компетенциите е съществен и присъства още в етапа на подбор на кадрите. Липсата на единни критерии и стандарти в областта на професионалните и управленските компетенции се отразява неблагоприятно още на етапа на подбор на управленските кадри. В някои от обявите ненужно се измества фокуса към знания, умения и качества, несвързани с грижата – опит в работата по проект, владеене на чужд език. Въпреки това е ясно видимо обвързването на обявленията за подбор на ръководители с професионалните и управленски компетенции – междуличностни умения и качества за общуване с различни индивиди и групи, управление на човешки ресурси, планиране, бюджетиране, отчетност и др.

§ 3. Управленски компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи

3.1. Международен опит в регламентирането на управленски компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи

Управлението на организациите за резидентни услуги е изследвано и описвано от много чуждестранни автори, но за нас представляват интерес трудовете, в които става дума за съвременните звена за резидентни услуги. Още през 1998 г. Джон Бъртън описва

подробно изисквания към добрия ръководител на дом за резидентна грижа. Изследванията във Великобритания продължават и се задълбочават. През 2006 Roger Clough, Roger Bullock, Adrian Ward правят задълбочен преглед на литературата и проведените изследвания за резидентните домове във Великобритания. Колективът откроява ролята на ръководителя като ключова за постигането на ефективност в резидентната грижа.

Роджър Блок изразява твърдението, което считаме за ключово, че някои характеристики, които непрофесионалистите считат за свързани с осигуряването на добра социална услуга, се оказват в голяма степен несвързани с реалното качество на услугата. Качеството на постройките, съотношението на обученния персонал, личностните характеристики на децата, напр., не са достатъчни сами по себе си, за да се постигнат добри резултати (*no: Kendrick, A. (2008): 227*).

Домовете за резидентни услуги имат специфики, по които лесно да могат да се класифицират като например сграден фонд, видове специалисти, които работят в тях, характеристики на децата, настанени в тях. Въпреки това в резидентните домове има и нещо допълнително – нещо, което е повече от сумата на отделните части и което е решаващо за случващото се вътре в услугата.

Според Sinclair and Gibbs (1998) основните характеристики на ефективните резидентни домове са:

- малък размер;
- ръководителят на дома е наясно със своята роля, взаимно съвместим с външното управление, не се влияе негативно от реорганизация и има автономия;
- персоналят е съгласен с принципите на управление на резидентния дом (*no: пак там: 229*)

Според Nick и колектив (2003) „това което изглежда, че е от значение в домовете за деца е ръководителят да е приет като носител на добри практики с ясна етика, да има положителни стратегии за работа както с предизвикателното държание на деца и младежи, така и по отношение на тяхното обучение, и да дава възможност на персонала да отразява и използва същите умения“ (*пак там: 233*).

Така повечето проучвания се ориентират отначало към ролята на персонала и неговите характеристики, а в последствие откриват ключовия фактор за добрата спойка на всички елементи и за ефективността на организациите за резидентни услуги в ръководителя.

Whipp и колектив (2005) на базата на направено изследване и открити добри практики предлагат оптимален модел за ръководство на организации за резидентни услуги, който има три елемента. (*пак там*: 233).

Въз основа на посочените изследвания от Petrie и колектив, Sinclair and Gibbs (1998), Hick et al (2003), Whip et al (2005) и Roger Clough, Roger Bullock and Adrian Ward (2006) и публикациите на John Burton и Andrew Kendrick можем убедено да твърдим, че ръководителят на резидентната услуга има основна роля за нейната ефективност. Това се изразява от една страна в набирането, задържането и развитието на мотивиран и обучен персонал и от друга страна в по-добри резултати за децата и младежите, настанени в организацията.

През 2006 г. Кларк и Дън публикуват 16 индивидуални способности, които смятат за ключови при управлението на организации за социални услуги. (*по*: Zwanenberg, Z. (2010): 158)

Байнеке и Спенсър (2007) провеждат задълбочено изследване върху литературата, свързана с ръководство и лидерство в сферите на психичното здраве, здравето и публичната администрация в 8 англоезични държави (Австралия, Канада, Ирландия, Северна Ирландия, Нова Зеландия, Шотландия, Великобритания и САЩ). Въз основа на това проучване, те създават „Набор от умения за ръководство и лидерство“, групирани в 5 области:

- индивидуални умения и познания;
- междуличностни умения;
- управленски умения;
- преобразуващи умения
- познания за политиката и програмите;

Според Ранк и Хъчисън ръководителите на организации за социални услуги трябва да притежават 9 ключови умения за: развитие на общността; комуникативни и междуличностни умения; анализ на социални, политически и културни събития; технологични умения; политически умения; визионерство (умения за цялостен поглед върху ситуацията); умения за съобразяване с етичните норми; поемане на риск; умения за работа с различни култури (*по*: Zwanenberg, Z. (2010): 162).

Остин и Крузик извеждат на преден план умения на ръководителя като организатор, комуникатор, супервайзър, фасилитатор, ръководител на ресурси и оценител (*по*: *пак там*: 172).

Националната мрежа на ръководителите социални работници в САЩ определя списък с 10 ключови компетенции, които са нужни за успешната управленска практика на ръководителите (относно човешките ресурси) в социалната работа.

Ръководните компетенции в чуждоезичната литература са широко дискутирани и са изведени голям брой умения и качества, които допринасят за по-доброто ръководене на социална институция. Въпреки това, няма единно мнение, което да обедини специалистите около няколко специфични компетенции, валидни за областта. Ако погледнем още малко по-дълбоко в изследваната тема, в чуждестранната литература можем да открием емпирични данни от изследвания, които търсят кои са ключовите фактори при ръководството и персонала, които оказват най-добро влияние върху децата и младежите, кои са важните характеристики на звеното за резидентна услуга, при които представянето на децата се подобрява – по-лесно се интегрират, посещават редовно учебни занятия и са мотивирани да учат, няма регистрирани данни за бягства от дома и т.н. В редица изследвания се включват много характеристики от вътрешната и външната среда на организацията за резидентна услуга – битови условия, местоположение, специализиран персонал, връзки с местните и националните власти и т.н. Към днешна дата е достигнат консенсус, че за позитивното развитие на децата и младежите най-ключови са човешките ресурси - т.е. персоналет и тяхното отношение е този фактор, който оказва най-силно влияние. Персоналет и доброто му ръководене са тези фактори, към които все повече се насочват както изследователите, така и законодателните власти. В Западноевропейските страни е постигната висока специализация на кадрите, разработени са редица стандарти и изисквания, въз основа на всичките проведени ключови изследвания. В България в момента протичат процеси, свързани с професионализация и тясна специализация на работещите в социалната сфера.

Спецификата на ръководната дейност на организациите за социални услуги от резидентен тип е нова за българската реалност, защото и самите звена са нови като държавна политика. Поради това липсват задълбочени и достатъчно изчерпателни разработки за ръководната дейност в организациите за социални услуги. При изследването на управлението на социалните услуги от резидентен тип следва да се търси информация от чуждестранния опит на страни, в които такъв тип социални услуги съществуват от десетилетия. Въз основа на моделите на управленски компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип от САЩ и Великобритания, както и вземайки предвид събраната информация от теоретично изследване, ще представим авторска рамка, която да отговаря на българската реалност.

3.2. Теоретична рамка за управленски компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи

Представените в дисертационния труд класификации за необходимите компетенции за ръководенето на организации за социални услуги са от различни държави с богата практика и изследователски материали. В нашата страна не разполагаме с толкова много изследвания, на които да се позовем, но преди да пристъпим към обобщаването на компетенциите, необходими за ръководенето на организация за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи в Р. България е уместно и да разгледаме средата на организацията, защото не малка част от изискванията към ръководителите, произтичат от същността на работата и условията, в които се осъществява. Външната среда на организацията за социални услуги от резидентен тип се изгражда от нормативната уредба, местната власт, управляващата организация, финансиращата организация, взаимодействието с други институции, влиянието на местната общност, външните доставчици (напр. храна, електричество и др.), разширеното семейство на потребителите и медийното влияние. Вътрешната среда включва човешките ресурси (персонал и доброволци), децата и младежите, настанени в организацията, материалната база и вътрешните правила и процедури. Не малка част от отговорностите на ръководителя произтичат от външната и вътрешната среда на организацията.

Вземайки предвид българската реалност и средата, в която съществуват организациите за социални услуги от резидентен тип, бихме могли да направим опит да синтезираме изложените по-горе теории за компетенциите на ръководителя и да ги обобщим в следната рамка:

Фиг. № 1. Рамка за управленски компетенции на ръководител на организация за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи



Рамката е разделена на четири основни клъстера от знания, умения и качества – знания, умения и качества в професионалната област, междуличностни умения и

качества, индивидуални умения и качества и знания и умения за процеса на ръководене. Това условно разделение подпомага систематизирането и възприемането на необходимите компетентности за ръководителите. Във всеки клъстер се съдържат различен брой компетентности, необходими за работата на ръководител на организация за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи

Тази рамка на управленските компетенции на ръководителя на организация за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи не е окончателна. Тя е изградена на основата на задълбочен теоретичен анализ и следва да се апробира в практиката.

ТРЕТА ГЛАВА

ПОВИШАВАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА РЪКОВОДИТЕЛИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИИ ЗА СОЦИАЛНИ УСЛУГИ ОТ РЕЗИДЕНТЕН ТИП ЗА ДЕЦА И МЛАДЕЖИ

Организация и методика на изследването

Емпиричното изследване е посветено на проблема за формиране на управленски компетенции у ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип. Обект на изследването са ръководители на социални услуги от резидентен тип за деца и младежи, а предмет на изследването са техните компетенции. Целта на изследването е да се разработят и апробират методически насоки за формиране на конкретни компетенции у ръководителите на резидентни услуги за деца и младежи.

При констатиращия експеримент са използвани методи за диагностика за наличието на конкретни компетенции – рейтинг скала за самооценка (за ръководители), рейтинг скала за оценка (за служители), полуструктурирани интервюта (с експерти и ръководители) и наблюдение. Анкетното проучване е използвано като основен инструмент за събиране на данни от изследваните лица, поради следните причини: висока степен на достъпност, възможност за установяване на оценка по един и същ проблем, дадена от различни субекти, включени в изследването. Анкетните карти за оценка и самооценка на компетенциите на ръководителите са предназначени за персонала в 222 социални услуги от резидентен тип за деца и младежи.

Провеждането на полуструктурирани интервюта има за цел да обогати данните, получени чрез анкетното проучване. В една административна област на страната са проведени полуструктурирани интервюта с експерти в социалната сфера - директор на Регионална дирекция „Социално подпомагане“, директор на Дирекция „Социално

подпомагане“, Началник отдел „Закрила на детето“, представител на общината – директор на дирекция „Социални и здравни грижи“ и ръководители на 6 ЦНСТ за деца и младежи с увреждания, 1 ЦНСТ за деца и младежи без увреждания, 1 Приют за деца и 1 Комплекс за социални услуги за деца и семейства.

Формирацията етап на емпиричното изследване е свързан с апробиране на конкретни методически идеи чрез различни лекционни и интерактивни форми за обучение.

При заключителния етап на експеримента е проведено изследване със следния инструментариум: въпросник за обратна връзка, анкетиране, полуструктурирано интервю.

Обработката на резултатите от проведеното анкетно проучване е извършена с програмата за статистическа обработка на данните – SPSS.

В рамките на направения анализ са представени само тези корелационни отношения, които са статистически значими.

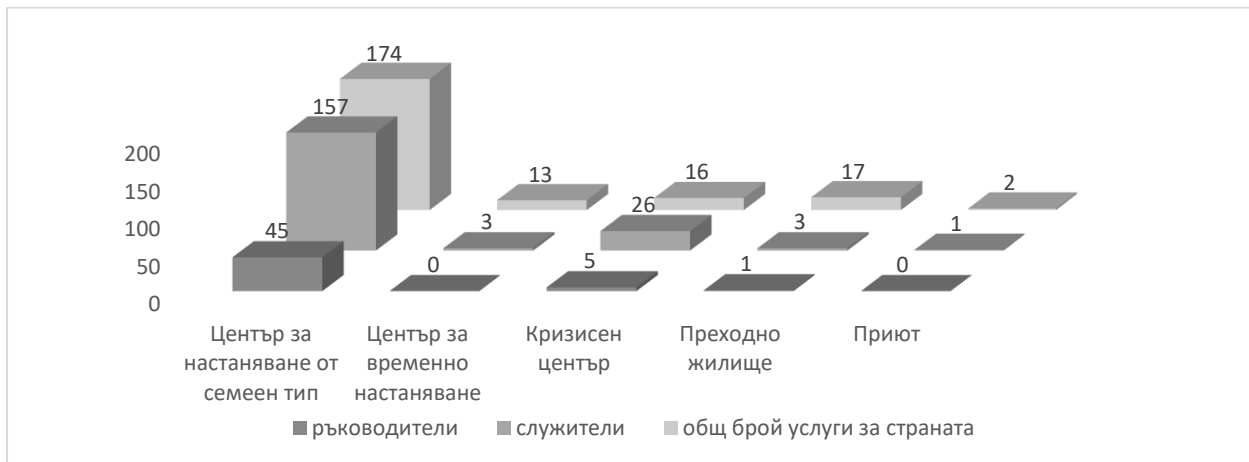
§1. Емпирични основания за необходимостта от повишаване на управленските компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи

Така изведената по-горе в текста рамка на управленските компетенции бе операционализирана и използвана в анкетно изследване. То си постави за основна цел да установи самооценката на ръководителите на организации за резидентни услуги за нивото на притежаваните от тях необходими компетенции. А за да се провери доколко е реална тази самооценка, бе подготвена и анкетна карта за служители в същите организации.

Анкетното проучване се проведе в периода май–декември 2015 г. Бяха разработени анкетни карти за служители и за ръководители в организации за резидентни услуги. Общият брой на организациите за социални услуги, които се опитахме да достигнем е 222. Няма данни за броя на служителите в тях, както и за броя на ръководителите. Погрешно би било да заключим, че в 222 услуги има точно толкова ръководители, защото е нормативно признато, че един ръководител може да ръководи повече от една организация за социални услуги.

В проучването взеха участие 51 ръководители и 190 служители от организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи. Разпределението им според конкретните организации за социални услуги е представено в следващата диаграма:

Диаграма № 1. Разпределение на изследваните лица според звеното, в което работят



Най-голям дял от респондентите работят в Центрове за настаняване от семеен тип за деца и младежи, които са и основните организации за социални услуги от резидентен тип, които са изградени към момента. Въпреки много по-големия брой достигнати ръководители и служители на ЦНСТ, разпределението на респондентите е сравнително равномерно.

Изследването се проведе на територията на цялата страна и бяха достигнати услуги от различни населени места.

Едва 26,8% от анкетираните служители са със средно образование, а 71,5% са с висше образование, като преобладават лицата с ОКС „магистър“ – 42,6%. При ръководителите също е налице висок образователен ценз – 72,5% от изследваните са с ОКС „магистър“ и едва 2% със средно образование. С най-ниска степен на образование са лицата на длъжност детегледач, сътрудник социални дейности и администратор. Най-голяма част от възпитателите и социалните работници са с ОКС „магистър“. Като цяло се наблюдава заетост на твърде квалифициран персонал за длъжности, които не изискват толкова високи образователни степени.

Описаната по-горе в дисертационния труд рамка включва 23 компетентности. Те са операционализирани в 5-степенна скала на Ликърт със степените – *напълно, задоволително, не мога да преценя, незадоволително и изобщо не*. Както ръководителите, така и служителите бяха помолени да изразят своето мнение доколко ръководството притежава конкретни качества и умения. И на двете групи респонденти бяха предложени 23 твърдения, всяко едно съотнасящо се към определена компетентност. В анкетната карта възможните отговори бяха представени в дихотомна скала от -2 – *изобщо не*, до 2 – *напълно*. Използването на биполярна скала бе породено

от съображението тя да е конструирана по такъв начин, че да улеснява максимално възприемането ѝ от респондентите. При обработката на данните резултатите бяха приравнени към положителна скала от 1 до 5 – съответно 1 – *изобщо не*, 2 – *незадоволително*, 3 – *не мога да преценя*, 4 – *задоволително* и 5 – *напълно*.

За да се провери надеждността на изследването използвахме концепцията за вътрешна съгласуваност на скалата с коефициентът Алфа на Кронбах. Коефициентът алфа се използва при няколко променливи, оформени в Ликъртова скала и се изчислява на основата на средноаритметичните стойности или средните корелации за всеки въпрос от скалата с всеки друг въпрос. В статистиката се приема, че ако стойностите на коефициента алфа са над 0.70, то скалата е надеждна. Поради това, че бяха изследвани две групи респонденти, за всяка от групите е изчислен различен коефициент на алфа.

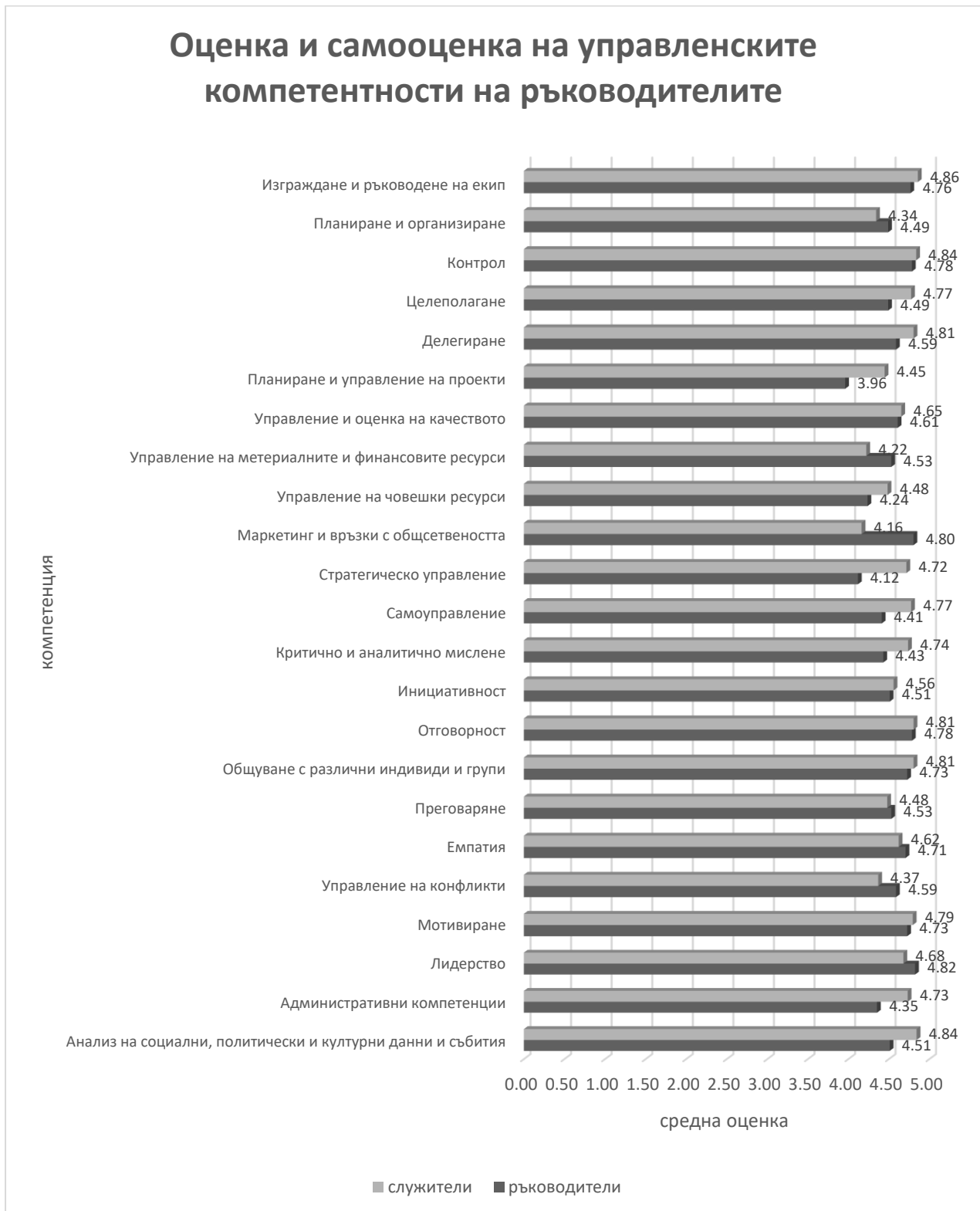
За резултатите, получени от групата на ръководителите Алфа на Кронбах е 0.897 а за служителите – 0.912. Двете стойности са близки и доказват, че разработената скала е надеждна.

За да се гарантира валидността на получените резултати при самооценката на ръководителите, всеки един айтъм е сравнен с резултатите на анкетираните служители.

В най-голям брой анкетни карти преобладават оценките *задоволително* и *напълно* по отношение наличието и проявлението на конкретната компетентност у ръководителя. Следващата диаграма показва до каква степен самооценката на ръководителите отговаря на общата оценка, поставена от служителите. Представените резултати илюстрират средните стойности на оценка от всички респонденти за всяка една компетентност по отделно.

От диаграмата е видимо, че усреднените стойности на оценка на служителите и самооценка на ръководителите не се различават драстично. И двете групи респонденти се придържат към положителните степени *задоволително* и *напълно*. Тези резултати свидетелстват за две положителни следствия. Първо, самооценката на ръководителите е до голяма степен реална и съвпада с оценката на служителите и второ, по-високите стойности на оценка, дадени и от двете групи респонденти свидетелстват за това, че в организациите за социални услуги работят добре квалифицирани специалисти, които се справят с предизвикателствата на работата на терен.

Диаграма № 2. Оценка и самооценка на управленските компетентности на ръководителите



От диаграма №2 е видимо, че ръководителите са недооценили значително своите умения за Планиране и управление на проекти със средна оценка 3,96, която е и най-ниската отбелязана в цялата скала. Служителите са оценили своите ръководители със

средна оценка от 4,45, което е половин пункт разлика. Възможно е ръководителите да се самооценяват толкова ниско, защото въпроса не е релевантен към длъжността им – често планирането и управлението на проекта за социални услуги се реализира от доставчика, който е спечелил конкурса, а не от прекия ръководител на звеното. Това твърдение се подкрепя и от високия процент отговори на ръководителите „не мога да преценя“ – 25,5%.

Най-значими разминавания се наблюдават във въпроса, свързан със стратегическото управление и този за маркетинга и връзките с обществеността.

Диаграма № 3. Оценка и самооценка на компетентността за „Маркетинг и връзки с обществеността“



На диаграма №3 са показани значителните разминавания в оценката и самооценката на уменията за „Маркетинг и връзки с обществеността“. Докато ръководителите показват доста голяма увереност, че се справят, оценката на техните служители показва притеснителни данни. Служителите са на мнение, че услугата, в която работят, не се приема добре сред потребителите и обществеността. Това е един от въпросите по които се откроява ясна необходимост да се изследва по-задълбочено на следващ етап.

Едва 25% от служителите и цели 72% от ръководителите са посочили, че срещат трудности в работата си. Сред най-често посочваните затруднения в ежедневната работа на служителите са:

- пряката работа с потребителите – агресия при децата;

- връзките с обществеността – липса на съдействие и разбиране от общността и семейството на потребителите;
- неkoordinираност между институциите;
- работа в екип;
- разнородни групи от потребители и др.

Ръководителите припознават трудностите, посочени от служителите, и допълват няколко, които са характерни за позицията им:

- мотивиране и задържане на персонала;
- финансиране;
- административни трудности, свързани с поддържането на изрядна документация;
- нормативна уредба, която често се изменя.

Позитивен е фактът, че голям процент от служителите не изпитват трудности в работата си, което говори и за умело ръководство. 93% от анкетираните ръководители смятат, че имат нужда да повишат компетентностите си и биха се включили в допълнително обучение, свързано с: документация и административна работа; справяне с конфликтни и стресови ситуации и справяне със синдрома на професионално прегаряне; управление на екип; обучение за работа с конкретната целева група.

В обобщените резултати се забелязва, че служителите са склонни да оценяват своите ръководители малко по-високо, отколкото те самите се самооценяват. При обработката на данните се наблюдава тенденцията персоналът със средно образование да дава по-високи оценки, отколкото лицата с висше образование.

Проведеното изследване сред ръководителите и служителите в организации за социални услуги от резидентен тип показва, че в тези услуги са заети предимно висококвалифицирани специалисти. Ръководителите на тези звена притежават необходимите компетентности в задоволителна и висока степен и имат реална самооценка за знанията и уменията си. Заетите в сферата срещат различни трудности и открояват нуждата от допълнително обучение в някои основни направления, каквито са:

- *Административни компетенции;*
- *Управление на конфликти;*
- *Маркетинг и връзки с обществеността;*
- *Управление на човешки ресурси;*
- *Управление на материалните и финансовите ресурси.*

За да се проверят изведените резултати от анкетното изследване, както и да се задълбочи разбирането за компетенциите на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи, бяха проведени и редица полуструктурирани интервюта в една административна област на страната.

В рамките на осъщественото емпирично изследване бяха интервюирани представители на Държавна агенция за закрила на детето и Агенция за социално подпомагане – директор на Регионална дирекция „Социално подпомагане“, директор на Дирекция „Социално подпомагане“, Началник отдел „Закрила на детето“, представител на община Русе – директор на дирекция „Социални и здравни грижи“, ръководители на 6 ЦНСТ за деца и младежи с увреждания и 1 ЦНСТ за деца и младежи без увреждания, както и ръководител на Приют за деца и ръководител на Комплекс за социални услуги за деца и семейства.

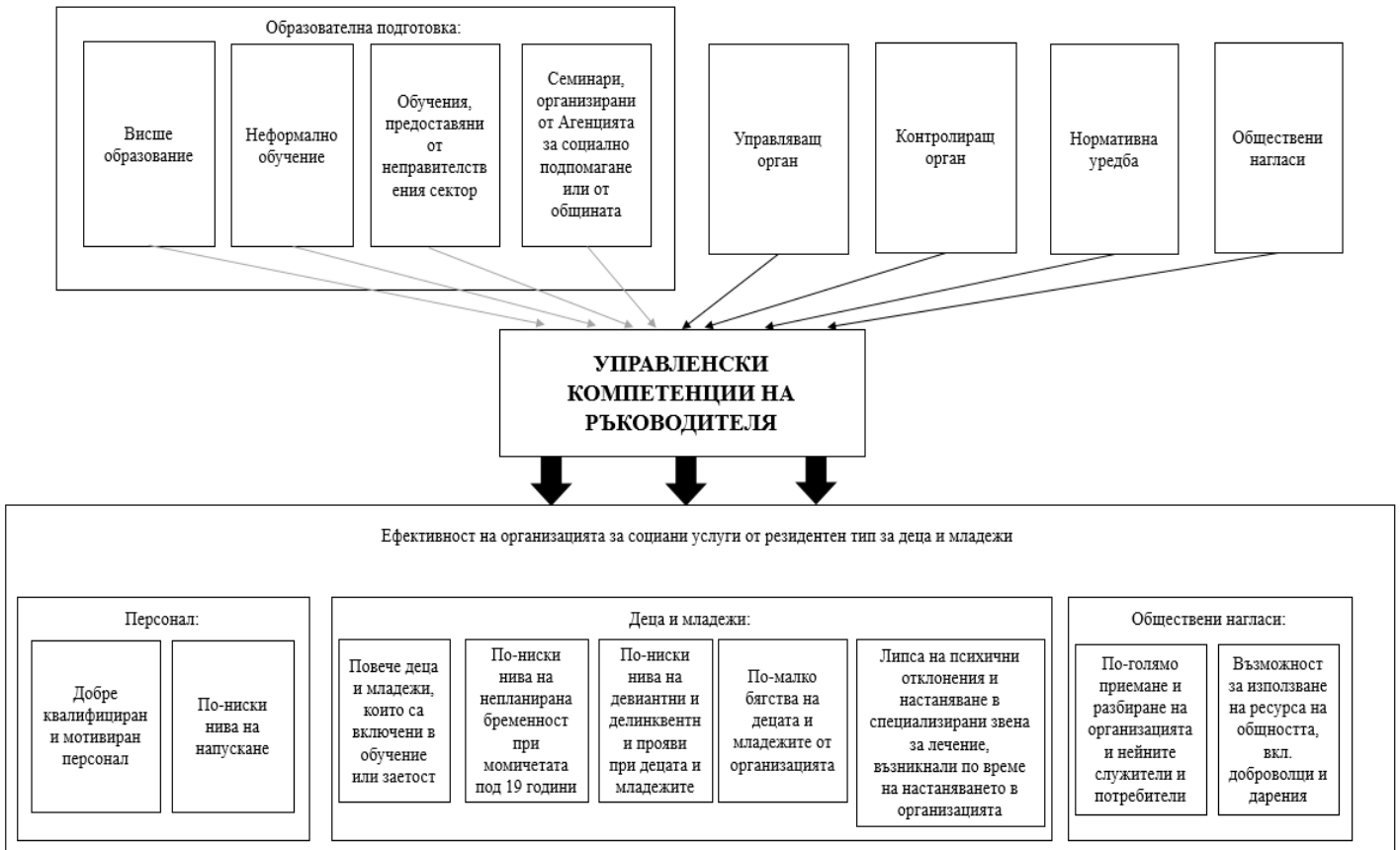
Чрез проведените интервюта се потвърдиха данните, получени от анкетното изследване. Мнението на интервюираните спомогна за по-пълното разбиране на някои от затрудненията, които изпитват ръководителите на социални услуги от резидентен тип за деца и младежи.

Направеният анализ ни дава основание да считаме, че провеждането на семинари за повишаване на управленските компетенции с ръководители и служители на организации за социални услуги от резидентен тип ще повиши ефективността на тези организации и ще доведе до по-добри резултати за отглежданите в тях деца и младежи.

§2. Структура на системата за повишаване на квалификацията на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи, насочена към повишаване ефективността на тези организации

Въз основа на направения теоретичен анализ и получените емпирични данни имаме основание да представим управленските компетенции на ръководителите в система от различни фактори, които ги формират и им оказват въздействие.

Схема №1. Корелация на управленските компетенции на ръководителя на организация за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи



От едната страна ключово място заема образователната подготовка на ръководителите. Сред изследваните ръководители на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи имаше лица както със завършено само средно образование, така и лица с ОНС „доктор“. Също така, някои от ръководителите посочиха че са участвали в следдипломна квалификация, обучение, предназначено за заеманата от тях длъжност, семинари, но имаше и такива, които не са получили допълнителна образователна подготовка. Именно заради това връзките между различните образователни възможности и компетенциите на ръководителите не са в плътен цвят, защото не може да се твърди, че всеки един ръководител е получил някоя от формите на образователна подготовка.

Пряко влияние върху ръководителя и неговите компетенции оказват управляващият и контролиращият орган. Тези две категории са разделени, поради законово регламентираната възможност в чл. 37 от Правилника за прилагане на закона за социално подпомагане, според който управлението на социални услуги може да бъде възложено на доставчик. Така доставчикът може да бъде работодател на ръководителя

на организация за социални услуги от резидентен тип, но контролът продължава да се осъществява от общински и държавни органи. Подкрепата и изискванията на доставчика към ръководителя на организация за резидентни услуги е от пряко значение за неговата самооценка и за способностите му за комуникация с други институции. Добрата комуникация и ясните изисквания и очаквания от страна на доставчика на социални услуги могат да окажат изключително благотворно влияние за развитието и обогатяването на управленските компетенции на прекия ръководител. Същото може да се каже и за контролиращия орган. Дейността на организациите за социални услуги от резидентен тип се контролира от различни общински структури като Дирекция социално подпомагане, Отдел закрила на детето, Инспекторатът на Агенция за социално подпомагане, звеното в общината, което отговаря за социалните услуги (напр. Дирекция „Здравни и социални дейности“, Отдел „Социални дейности“ в Община Русе или Дирекция „Социални дейности“, Отдел „Социални услуги и проекти“ в Община Варна). От огромно значение е контролът, който се оказва върху организациите за социални услуги от резидентен тип да бъде целенасочен и еднозначен. Ако ръководителят получава различни и дори противоположни препоръки от контролиращите органи, това може да доведе до значително по-ниска самооценка и неувереност в способностите му, както и до разходване на голям ресурс от време и усилия за тълкуване как да се изпълнят предписания, които могат да си противоречат. Поради тези причини интервюираните специалисти откриха голямото значение на добрата комуникация между различните звена и ръководителя, както и отвореността и достъпността на държавните служители да оказват подкрепа и да дискутират открито въпроси, които нямат еднозначен отговор.

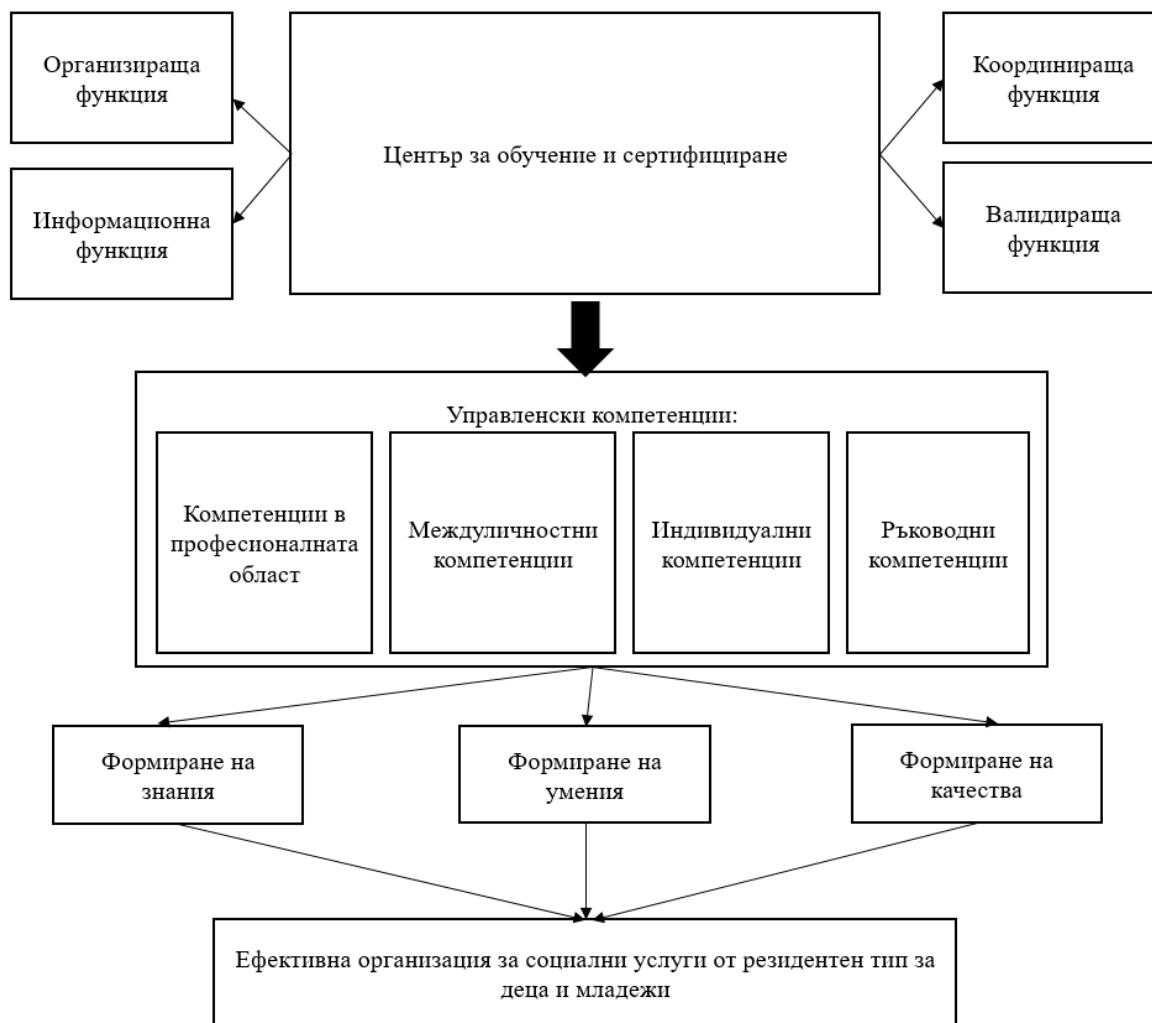
Контролиращите органи са пряко свързани с нормативната уредба. Те са проводниците на законовите норми. Както имат отговорността да следят за спазването им, така е необходимо да ги разбират и тълкуват добре и да могат да предложат това познание на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип. Контролиращите органи разполагат с достъп до повече информация, която ако се насочва правилно към ръководителите може да им спести много време и усилия. Ако един ръководител сам се ангажира да следи всички промени и постановления в Държавен вестник, както и всички предложения за изменения в законодателството, това би му отнело твърде много време, докато ако ръководителите се уведомяват своевременно за промените от държавните служители, това облекчава значително работата им.

На последно място в схемата като фактор, оказващ влияние на ръководните компетенции на ръководителите са посочени обществените нагласи. Обществените нагласи могат да оказват много голямо влияние върху ръководителите и тяхната работа в организациите за социални услуги от резидентен тип. Това влияние може да е както позитивно, така и негативно. Ако организацията не е добре приета в общността, работата както на ръководителя, така и на служителите може да бъде сериозно възпрепятствана. Напр. съседите може да подават сигнали до най-различни институции, което да доведе до непланирани и ненужни проверки, загуба на време и ресурс, както и напрежение, което може да се отрази и на децата и младежите, настанени в организацията. Също така обществените нагласи имат силата да зададат тона на работа на тези организации и да ги провокират или постоянно да се защитават, или напротив – да се развиват, израстват и показват добър пример. Когато обществените нагласи са реалистични или дори позитивни, организациите могат да ползват много повече ресурси като напр. доброволци и дарения.

Всички изброени фактори оказват влияние върху ръководителите и техните управленски компетенции. А самите ръководители са пряко свързани и отговорни за ефективността на организацията за социални услуги от резидентен тип. В изложението вече бяха описани различни международни изследвания, които изтъкват значението на ръководителя за задържането и мотивирането на добре квалифициран персонал, както и за ефектите върху децата и младежите – включване в обучение или заетост, по-малко бягства, по-ниски нива на девиантни и делинквентни прояви, липса на ранна бременност за момичетата и липса на психични отклонения, възникнали по време на настаняването. Компетентният и уверен ръководител има възможността да въздейства и на обществените нагласи като промотира по-голямо приемане и разбиране на организацията, и да използва ресурса на общността като работи с доброволци и набира средства за дарения.

Въз основа на всичко това можем да предложим следния теоретичен модел за повишаване на управленските компетенции на ръководител на организация за социални услуги от резидентен тип.

Схема № 2. Теоретичен модел за повишаване на управленските компетенции на ръководител на организация за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи



Анализът на резултатите от анкетното изследване и проведените интервюта дава конкретна представа за реалното състояние на управленските компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип. Съобразно броят на изследваните ръководители и служителите, както и специалисти в сферата може да се приеме, че получените резултати са статистически значими за състоянието на тези параметри на национално ниво.

Създаденият от нас теоретичен модел за повишаване на управленските компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи има за цел повишаването на базовата и управленска подготовка на ръководителите, организиране и реализиране на непрекъснато образование на ръководителите, което да доведе до ефективна работа със служителите, общността, децата и младежите и други институции.

Задачите на модела са:

- Допълнително образование и обучение на ръководните кадри за определен набор от управленски компетенции и осигуряване на подходяща образователно-възпитателна среда за децата и младежите в резидентна грижа;

- Ефективна работа с общността и други институции, които могат да оказват подкрепа на потребителите за социализиране;

- Ефективно разходване на делегирания от държавата бюджет за управлението на тези организации.

Принципите за работа на Центъра за обучение и сертифициране са:

- Ефективност на комуникацията между компонентите на системата;
- Сътрудничество и доброволно участие в различни форми за повишаване на управленските компетенции;

- Конфиденциалност на предлаганата и получавана информация;

- Осигуряване на възможност за валидиране на придобитите в работата и в различни обучения компетенции.

Дейността на Центъра за обучение и сертифициране се организира в три основни направления:

1. Проучване на нуждите на ръководителите и персонала на организациите за социални услуги от информация и обучение. Този етап включва и изработване на критерии за оценка на ефективността на организациите за резидентни услуги.

2. Реализиране на обучения, отговарящи на нуждите на работещите в сферата.

3. Сертифициране (валидиране) на придобитите знания, умения и качества в процеса на обучение и в процеса на работа.

Центърът за обучение и сертифициране може да предоставя на специалистите, работещи в сферата, информация за специализации, курсове, следдипломна квалификация, предоставяни от различни университети и колежи в областта на резидентната грижа и управлението на организации за социални услуги. Дейността му може да се реализира съвместно с висшите учебни заведения.

Университетите и коледжите организират обучението на работещите в системата за социална закрила както на ниво формално образование, така и на ниво неформално образование. Освен да предлагат различни курсове за преквалификация, висшите училища организират и участват в обучителни семинари за специалисти, работещи в

системата, оказват методическа подкрепа на организации, търсещи помощ по проблемите на резидентната грижа. Ето защо те играят съществена роля, както на ниво теория, така и на ниво практика в реализирането на социални услуги от резидентен тип за деца и младежи.

Центърът за обучение и сертифициране би могъл да се създаде и функционира към Регионалните дирекции „Социално подпомагане“, които да изпълняват ролята на координиращ и организиращ орган. Основните функции на Центъра са:

- Информационна функция. Тази функция се разгръща на няколко нива. От една страна информиране на работещите за промени в законодателството и за установени добри практики. От друга страна информиране на Агенцията за социално подпомагане и други структури за дейността на организациите за социални услуги от резидентен тип, и не на последно място – информиране на общността за мисията на тези организации.
- Организираща функция – включва както организиране на обучения и семинари, които да повишат управленските компетенции на ръководителите, така и обмен на опит между заинтересованите страни.
- Координираща функция – съдейства за добрата комуникация между заинтересованите страни.
- Валидираща функция – работи за приемането на единни критерии за компетентно и ефективно управление и осигурява валидирането на придобитите компетенции от ръководителите и служителите, както и тяхното признаване.

Успешното реализиране на предоставената система за повишаване на управленските компетенции на ръководителите зависи от взаимодействието между различните звена, работещи в социалната сфера, от структурите в системата, както и от подобряването на нормативната база. По-конкретно изграждането на Център за обучение и сертифициране трябва да бъде регламентирано чрез нормативен документ, в който да бъдат описани всичките му функции и дейности. Практиката показва, че е необходимо да съществува координация между отделните правителствени и неправителствени звена, работещи с децата и младежите, настанени в резидентна грижа.

Резултатите от преобразуващото изследване, проведено от нас след реализирането на част от горе представения и обяснен теоретичен модел за обучение за повишаване на управленските компетенции на ръководителите на организации за

социални услуги от резидентен тип са отразени в следващия параграф на дисертационния труд.

§3. Форми и методи за повишаване на управленските компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи

Последният етап от теоретико-емпиричното изследване имаше за цел да реализира основните компоненти на теоретичния модел – т.е. събиране на информация за дефицитите в управленските компетенции, организиране и реализиране на обучение за преодоляване на затрудненията. Първоначално бе планирано да се организира изнесено обучение с няколко ръководителя от едно или няколко близки населени места. Поради независещи от нас фактори, свързани с трудното отсъствие от работа, различни теми, които представляват интерес, невъзможност за пътуване и липса на средства за обучение, тази идея не се реализира. Това наложи преобразуващият експеримент да бъде ограничен в една социална услуга от резидентен тип и да обхване и служителите в услугата. Включването на служителите в подобно обучение ще повиши техните знания и умения и ще ги направи по-ефективни сътрудници на ръководителя. Обучението се осъществи в Център за настаняване от семеен тип (ЦНСТ) за деца и младежи без увреждания – гр. Бяла. Планираните занятия бяха реализирани на работното място на обучаваните през месец септември 2016 г.

Преди да се пристъпи към реализацията на самото обучение беше проведено включено наблюдение. Наблюдението допринесе за идентифицирането на основните трудности, свързани с управлението на услугата. Резултатите, получени на национално ниво, са валидни и за конкретната организация. Допълнително затруднение, пред което се изправят ръководителят и служителите е, че организацията се намира в малък град. Това рефлектира върху липсата на опит и капацитет на общинско ниво.

Въз основа на обработената информация от проведените изследвания и преценката на ръководителя на организацията, бяха изведени следните ключови знания, умения и качества, за чието надграждане е необходимо да се работи:

- Административни компетенции;
- Управление на конфликти;
- Маркетинг и връзки с обществеността;
- Управление на човешки ресурси;

- Управление на материалните и финансовите ресурси;
- Общуване с различни индивиди и групи.

Основната форма на обучение бе поредица от семинари с продължителност от 90 мин. за всяка една от изброените по-горе теми. Обучението бе реализирано на работното място на обучаемите, чрез използването на лекционния метод и интерактивни методи – упражнения, дискусии, мозъчни атаки, ролеви игри, работа в групи и др.

При провеждането на лекционните и интерактивни занятия бяха наблюдавани разнообразни реакции от страна на обучаваните. Първоначално се наблюдаваше нежелание за активно включване, страх да се изрази лично мнение пред ръководителя, липса на екипност. След първите интерактивни методи служителите и ръководителят започнаха да се отпускат повече, да се чувстват комфортно и да работят като екип за развитието на организацията. Тази реакция би могла да се обясни с факта, че обучението бе проведено в неголям град, където обучаваните не са включвани активно в интерактивни дейности.

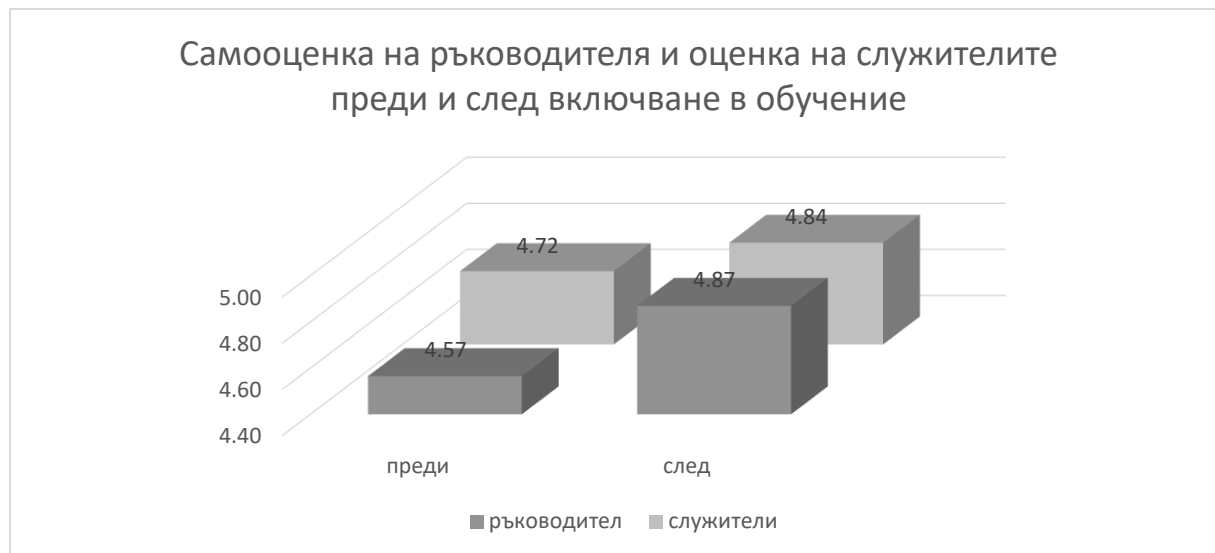
Основен позитив на проведеното обучение се оказа подобряването на интеракцията в екипа – опознаването и разбирането на колегите и показването на по-голяма готовност за сътрудничество и взаимопомощ. С ръководителя бе обсъдено в неформален разговор важността на екипните срещи, интер и супервизията и той изяви намерение за по-регулярно провеждане на екипни срещи и интервизия с всички членове на екипа.

От обратната информация може да се обобщи, че тази форма на работа има бъдеще в организациите за социални услуги от резидентен тип и се посреща позитивно и с желание от работещите в сферата. Такъв тип обучения на работното място са особено подходящи за организациите за резидентна грижа, защото там работата се осъществява денонощно и е практически невъзможно целият персонал да бъде откъснат от работата.

Можем да обобщим, че целенасочено организираните занятия със служителите и ръководителя на Център за настаняване от семеен тип за деца и младежи имаха за цел както предоставянето на участниците на нови знания и умения за пълноценно реализиране на служебните им задължения, така и осъзнаване на мисията на организациите за социални услуги от резидентен тип, и осъзнаване на необходимостта от продължаващо образование, насочено към повишаване на професионалната им квалификация за работа със специфичната целева група. След приключване на преобразуващото изследване бе проведено повторно анкетно проучване с обучаваните,

за установяване наличието (отсъствието) на промяна в техните позиции по изследваните от нас проблеми.

Диаграма № 4. Самооценка на ръководителя и оценка на служителите преди и след включване в обучение



На обучаваните бе предложено да попълнят същата анкетна карта, с която предварително оценяваха наличието на управленски компетенции един месец след проведеното на терен обучение. Времевите граници между първото попълване на анкетната карта и второто са половин година, което гарантира, че респондентите не си спомнят конкретно отговорите си от преди половин година, а са дали оценка въз основа на опита, който са придобили през изминалия период и в следствие на включването в допълнително обучение. И за двете групи респонденти (ръководител и служители) се наблюдават по-високи нива на самооценка и оценка, което бе и търсената цел от проведеното обучение. Не може да се приеме, че резултатът е статистически значим, поради малкия брой изследвани лица.

В отговорите на анкетните карти след проведеното обучение присъстват отговори само от категориите „задоволително“ и „напълно“. Намаляло е неразбирането и липсата на мнение за отделните компетенции, за разлика от първоначално попълнените анкетни карти. Повишила се е оценката на служителите за степента, в която се чувстват ангажирани със служебните си задачи и активната им работа за постигане на екипните и организационните цели, което може и да означава, че вече е налице поставянето на екипни цели и разбирането на мисията на организацията. Също така се е подобрило нивото на съдействие и подкрепа, което получават членовете на екипа на организацията за социални услуги от страна на колеги и външни партньори. Много

малка е позитивната промяна, свързана с приемането и разбирането на услугата в общността, но както вече бе описано в изложението, процесът на приемане на услугата е много продължителен и изисква по-дълъг период от време и целенасочена работа от страна на ръководителя и на местните власти.

На базата на тези получени резултати можем да направим следните изводи за проведения експеримент:

- Използваните интерактивни методи за обучение на ръководители и служители на организации за социални услуги от резидентен тип в „Центъра за обучение и сертификация“ могат да се считат за успешни. На тях може да се гледа като на перспективна форма за работа със специалисти, насочена към повишаване ефективността на резидентната грижа. Необходимо е да се търсят пътища, форми и средства за създаване на система за обучение и повишаване на професионалната подготовка на работещите, която да може да обхване организациите за социални услуги, въпреки териториалната им отдалеченост, в една цялостна организационно-функционална и съдържателно хомогенна структура.

- Целенасочено организираната и системна работа с ръководителите и служителите на тези организации – по посока на повишаване на управленските компетенции на ръководителите може да доведе до подобряване на ефективността на тези услуги, което ще се отрази върху децата и младежите – включване в обучение или заетост, по-малко бягства, по-ниски нива на девиантни и делинквентни прояви, липса на ранна бременност за момичетата и липса на психични отклонения, възникнали по време на настаняването.

Апробацията на основните компоненти на теоретичния модел, доказва неговата практико-приложна стойност.

Настъпилите положителни изменения в служителите и ръководителите на ЦНСТ е показател за работещия характер на модела. Необходимо е утвърждаването на система за повишаване на управленските компетенции на ръководителите на социални услуги от резидентен тип, която да е насочена към повишаване ефективността на тези услуги.

ОБОБЩЕНИ ИЗВОДИ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамките на проведеното теоретико-емпирично изследване направихме преглед на историята на грижата за деца в Р. България. Страната ни има дългогодишни традиции за отглеждане и възпитание на деца, лишени от родителска грижа, които традиции е необходимо да се вземат под внимание. Благодарение на представения международен

преглед на системи за отглеждане и възпитание на деца извън семейна среда, се очертаха насоки за развитие на социалната система в Р. България. Прегледът на историческото развитие на резидентната грижа в Европейските страни и други държави даде възможност да се утвърди необходимостта от протичащата в момента реформа и открои необходимостта от задълбочена работа в направлението, в което е фокусиран и настоящият труд, а именно – управленските компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи.

Ключов момент в настоящото теоретико-емпирично изследване е представянето на организациите за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи, които в момента се изграждат на територията на Р. България, тяхното нормативно регламентиране и тълкуването на приетата терминология. Според Закона за социално подпомагане нормативно утвърденият термин е „социална услуга от резидентен тип“. В тази категория биват обхванати приют, различни видове центрове и жилища. Наименованието на конкретната организация за услуги е коректно, но общото наименование на категорията не е съобразено с традициите на българския книжовен език. Не можем да говорим за „управление на социална услуга“, както не говорим за управление на „фризьорски услуги“, а за фризьорски салон. Необходимо е услугата да се овещества и да бъде реализирана от институция, звено и т.н. Затова приехме, че става дума за „организации за социални услуги от резидентен тип“ и именно управлението на тези организации.

Разглеждането на понятията компетентност и компетенция през призмата на управлението в социалната работа се очерта като сериозно предизвикателство, поради липсата на достатъчно разработки по темата, както и поради липсата на утвърдени стандарти за превод на чуждестранните понятия. Политиката на Европейската комисия, насочена към приемането на ключови компетенции е силен довод за установяването на такива и в социалната сфера на национално равнище. Необходимостта от такива класификации предстои да се увеличи, когато започне да се измерва ефективността на новоизградените организации за социални услуги. Към настоящия момент може да се приеме, че тя не е напълно откроена и явна, поради продължаващото изграждане на организации и липсата на натрупан опит и достатъчно изминало време, в което да е приемливо да се говори за измерване на ползите от тези организации, в сравнение с предхождащите ги специализирани институции за грижа за деца и младежи.

Поради липсата на категорична яснота за същността и съдържанието на компетентностите и компетенциите приехме, че понятието компетенция отразява

изискванията на конкретна длъжност, които могат да са знания, умения, качества и поведение, и разграничихме компетентността като личностна характеристика, която може да е частна за една или група от компетенции. Въз основа на задълбочен теоретичен анализ на българска и чуждестранна литература бяха изведени 23 знания, умения и качества, ключови за реализирането на ефективната работа на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип, които формират рамката на управленските компетенции на ръководителите. Те бяха групирани смислово в четири групи – компетенции в професионалната област, междуличностни компетенции, индивидуални компетенции и компетенции, свързани с процеса на ръководене.

Въз основа на операционализираната рамка на управленските компетенции бе проведено национално изследване, което имаше за цел да провери текущото ниво на управленските компетенции на ръководителите на резидентни организации. Резултатите от изследването представляват интерес за научната общност, поради липсата на други подобни проучвания върху изследваните субект и обект – а именно ръководителите на резидентни услуги за деца и младежи и техните управленски компетенции. В резултат на констатиращото изследване се установиха високи нива на оценка от страна на служителите и на самооценка на ръководителите относно наличието на управленските компетенции. Резултатите, получени от обработката на анкетните карти бяха потвърдени и от полуструктурирани интервюта със специалисти, работещи в сферата на социалната работа. Въпреки високите оценки и самооценки, резултатите недвусмислено показват и желанието и необходимостта на заетите в организациите за резидентни услуги да бъдат включени в допълнително обучение, подходящо за новия тип организации за социални услуги. Това ни провокира (и ни послужи за основа) да организираме провеждането на преобразуващо изследване. То имаше за цел повишаването на управленските компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип. Управленските компетенции са в основата на разработения от нас теоретичен модел за повишаване на ефективността на тези организации за деца и младежи. Аprobацията на модела доказва неговата ефективност. Експериментът показва, че е налице положителна промяна в нагласите на служителите и на ръководителя и по-висока степен на осъзната потребност от повишаване на професионалните им качества и умения. Това ни дава основание да считаме, че предложеният теоретичен модел за повишаване на управленските компетенции на ръководители на организации за социални услуги от резидентен тип би могъл да се внедри в практиката и да бъде ефективен, ако са налице всички условия и фактори за

организирането на система за обучение и сертифициране, компонентите на които да се намират в непрекъснато взаимодействие и сътрудничество, да са подчинени на общи цели и задачи и да организират дейността си на базата на общи принципи.

Тази система трябва да позволява:

- По-добра координация между държавните органи, работещи с деца и младежи, настанени в резидентна грижа;
- По-добра координация между държавния и неправителствения сектор;
- По-добра координация между различните обучаващи институции;
- Провеждане на конкретни изследвания;
- Изграждане на центрове, оказващи помощ и методическа подкрепа на работещите в и с организации за резидентна грижа;
- Установяване на системни и целенасочени контакти между организациите за социални услуги от резидентен тип, Дирекциите „Социално подпомагане“, отделите за закрила на детето, общинската администрация, местните комисии за борба с противообществените прояви на малолетните и непълнолетните, органите на реда, звената за лечение и др.
- Непрекъснато повишаване квалификацията на кадрите;
- Създаване на условия за признаване (валидиране) на знанията, уменията и качествата, придобити в работата и допълнителните обучения.

Като цяло теоретико-емпиричното и преобразуващото изследване в известна степен доказа хипотезата, че ако ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи бъдат включени в обучение, обвързано с конкретни управленски компетенции, то ще се постигне осезаемо повишаване на самооценката им и готовността им за изграждане и развиване на качествена резидентна услуга. Малкият брой на лица, включени в преобразуващия етап не дава основание да приемем хипотезата за напълно доказана.

Това, че реформата по деинституционализация все още се разгръща и не е достигнала своята цел, обосновава потребността от своевременна, многопосочна и научно обоснована работа за повишаване на управленските компетенции на тези, на които е поверена организацията за грижа за най-уязвимите деца и младежи в нашето общество. Тази система трябва да предлага многообразие от форми и възможности за образование и квалификация (формални и неформални), да се развива и обновява в

съответствие със съвременните тенденции в педагогиката и развитието на организациите за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи.

ИЗПОЛЗВАНИ ИЗТОЧНИЦИ В АВТОРЕФЕРАТА

1. **Господинов, Д.** (2011) *Компетентностите и управлението на човешките ресурси в училище*. В: Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски“. Факултет по педагогика. Книга Педагогика. Т. 104, с. 283-310
2. *Деца, отглеждани в специализирани институции в сравнителен план 2001-2014 г.* (2015) Държавна агенция за закрила на детето. Статистика изтеглена на 25.09.2016 г. от <http://sacp.government.bg/bg/statistika/>
3. *Доклад за изпълнение на Националната програма за закрила на детето за 2014 г.* (2015) Министерски съвет. София
4. *Европейска квалификационна рамка за учене през целия живот* (2009) Европейска комисия. Европейски общности. Белгия. ISBN 978-92-79-08469-0
5. *Закон за социално подпомагане*. Изтеглен на 10. 01. 2015 г. от: <http://sacp.government.bg/normativna-uredba/zakoni/socialno-podpomagane/>
6. **Костова, С.** (2014) *Разработване на компетентностен модел на длъжности в търговията*. В: Авангардни научни инструменти в управлението, том 1(9)/2014, София, ISSN 1314-0582
7. **Кривирадева, Б.** (2009) *Организация и дейност на социално-педагогическите институции за деца*. Габрово.
8. **Левтерова, Д.** (2009) *Социална компетентност*. Част 1. Университетско издателство „Паисий Хилендарски“. ISBN 978-954-423-492-8
9. *Наредба №28 от 14 юни 2010 г. за придобиване на квалификация по професията „Сътрудник социални дейности“*. В сила от 24.08.2014 г. Издадена от Министерството на образованието, младежта и науката. Обн. ДВ. Бр. 66 от 24 Август 2010 г.
10. *Национална стратегия "Визия за деинституционализацията на децата в Република България"* (2009) Държавна агенция за закрила на детето. Изтеглен на 25.09.2016 г. от: <http://sacp.government.bg/detstvo-za-vsichki/viziya-za-deinstitucionalizaciya/>
11. *Правилник за прилагане на закона за социално подпомагане*. Изтеглен на 10. 01. 2015 г. от Държавна агенция за закрила на детето: <http://sacp.government.bg/normativna-uredba/podzakonovi/pravilnik-zakon-socialno-podpomagane/>
12. Списък на специалностите във висшите училища в България - <http://www.vuzove.com/#sofia>
13. *Трети мониторингов доклад Юни 2012 - Юни 2013 г.* (2013) Държавна агенция за закрила на детето. Изтеглен на 10.01.2015 г. от: <http://sacp.government.bg/deinstitucionalizaciya/>
14. **Burton, J.** (1998) *Managing Residential Care*. London: Routledge.
15. **Gilligan, R.** (2009) *Residential Care in Ireland*. От M. Courtney, & D. Iwaniec, Residential Care of Children, Comparative Perspectives (стр. 1-19). Oxford: Oxford University Press.
16. **Kendrick, A.** (2008) *Residential Child Care - Prospects and Challenges*. London: Jessica Kingsley Publishers.
17. **Stein, M., & Munro, E.** (2008) *Young People's Transitions from Care to Adulthood, International Research and Practice*. London: Jessica Kingsley Publishers.
18. **Zwanenberg, Z. v.** (2010) *Leadership in Social Care*. London: Jessica Kingsley Publishers.

НАУЧНИ ПРИНОСИ

1. Анализирано е развитието и съвременното състояние на резидентната грижа за деца и младежи по света и са очертани насоки за развитието ѝ в близкото бъдеще.
2. Структурирана е многоаспектна теоретична интерпретация на понятието социална услуга – резидентен тип.
3. Направен е опит да се отграничат двата типа социална грижа за деца и младежи – специализирани институции и социални услуги от резидентен тип като подробно и изчерпателно са очертани разликите между тях.
4. Открити са критерии за оценка на ефективността на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи.
5. Разработен и апробиран е практико-приложен модел за „Център за обучение и сертификация“ като перспективна форма за работа със специалисти, насочена към повишаване ефективността на резидентната грижа в България.

СПИСЪК С ПУБЛИКАЦИИ

Georgieva, M. (2014) Social Entrepreneurship in Bulgaria – Present and Prospect, [in] Student niepełnosprawny szkice I rozprawy (zeszyt 14 (7) 2014), Siedlce, p. 105-118.

Георгиева, М. (2015) Управленски компетенции при ръководенето на социални услуги от резидентен тип за деца и младежи. В: Авангардни научни инструменти в управлението, Том 1(10)2015, София, с. 201-210, ISSN 1314-0528

Georgieva, M. (2015) Residential Care of Children in Bulgaria, [in] Edukacja inkluzyjna – Konteksty indywidualistyczne wspólnotowe I transpersonalna, Siedlice 2015, p. 135-154, ISBN 978-83-7051-758-8

Георгиева, М. (2016) Теоретико-емпирично изследване на управленските компетентности на ръководителя на организация за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи. В: Годишник на СУ „Св. Кл. Охридски”, ФП, книга Социални дейности, том 109 (под печат)

Георгиева, М. (2016) Предизвикателства пред процеса на деинституционализация на децата и младежите в област Русе, В: Социалната работа през XXI век - предизвикателства и перспективи. УИ "Св. Климент Охридски", София

Georgieva, M. (2016) Research on Management Competences of Executives of Community-Based Social Services of Residential Type for Children in Republic of Bulgaria, В: електронно списание Homo et Societas (под печат)