

## СПИСЪК И РЕЗЮМЕТА

на научните публикации на доц. д-р Динко Величков Господинов,

представени за участие в конкурс за заемане на академична длъжност „професор” по професионално направление 1.1. Теория и управление на образованието (Управление на образованието),

обявен в бр. 21 на Държавен вестник, 13.03.2020 г.

### **I. Монографии**

#### **1. Господинов, Д. Политики по управление на човешките ресурси в училище. С., 2019, Авангард-Прима, 168 с.**

Монографията е посветена на слабо изследвана област в теорията и практиката на УЧР - организационните политики. Структурирана е в три части. В първата от тях се изяснява мястото на политиките по УЧР като част от организационните политики. Разгледани са изследователските подходи към тези политики, влиянието на организационните ценности и на принципите на УЧР върху политиките, мястото на политиките в системата на УЧР в организацията, изведени са техните функции.

Втората част на монографията е фокусирана върху видовете политики по УЧР. Анализирани са видовете такива политики. Съобразно спецификата на УЧР в училище са обособени две групи политики – задължителни и препоръчителни. И при двете групи е обоснована необходимостта от съответните политики, посочено е тяхното примерно съдържание, възможностите за практическото им прилагане в практиката на училищното управление. При препоръчителните политики са включени и съвременни такива, като управление на разнообразието и на дейността на човешките ресурси в областта на иновациите.

Третата част на монографията е насочена към разработването, реализирането и оценяването на политиките. При разработването на политиките се изхожда от разбирането, че първо следва да се определи комплекса от политики, които са необходими съобразно конкретните училищни условия и впоследствие да се планират отделните такива. Като основа за определяне набора от политики и целите на отделните политики се приема анализа на училищната стратегия за развитие и на действащите до момента политики по УЧР. Предложена е работна рамка за такъв анализ. Посочени са факторите, влияещи върху разработването и реализирането на политиките. Разгледано е прилагането на политиките и са предложени критерии за тяхното оценяване.

Използваната литература включва 116 източника, от които 21 на кирилица, 85 на латиница и 5 нормативни акта.

## **II. Студии**

**2. Господинов, Д. Стратегически фактори в средата на училищните организации. –Годишник на СУ „Св.Климент Охридски”, Факултет по педагогика, книга педагогика, 2016, т.109, с. 96-122**

В студията е направен опит за определяне на стратегическите фактори в средата на училищните организации. Предложени са критерии за разграничаване на стратегическите фактори в тяхната среда. Анализирани са възгледите в проучената литература по отношение на факторите във външната и вътрешната среда на училищните организации. Предложен е вариант от фактори във външната и вътрешната среда на тези организации, които могат да се приемат като стратегически. При всеки един от тези фактори са посочени характеристики, които аргументират неговото значение като стратегически и е разгледано въздействието му върху училищната дейност.

Използваната литература включва 24 източника, от тях 13 на латиница.

**3. Господинов, Д. Самооценяването на училището в областта на управлението на училищната институция. - Годишник на СУ „Св.Климент Охридски”, Факултет по педагогика, книга педагогика, 2018, т.111, с.153-180**

Студията е посветена на самооценяването на училищните институции. С отмяната на Наредба 16/2016 г. на МОН за управление на качеството в институциите отпадна изискването за самооценяване на училищата. Независимо от това много училища възприеха самооценяването като инструмент за усъвършенстване на предлаганото от тях качество на образованието и продължиха да работят в тази област. Още повече, че в чл. 7 на Наредба 15/2015 г. за инспектирането на училищата се запази тяхното оценяване в областта на управлението на училищната институция.

В студията се аргументира необходимостта от самооценяване на училищата, изяснява се същността на самооценяването, като са предложени определение на това понятие, цели и функции. Анализирани са областите на самооценяване на училищата в теоретичен аспект, етапите на процеса на самооценяване, методите и средствата за неговото осъществяване.

Извършен е контент-анализ върху показателите за самооценяване в областта на училищното управление, съдържащи се в стратегии и програми за подобряване на

качеството на 50 общообразователни училища. Анализът показва, че голяма част от училищата използват с минимални различия вариант, включващ четири показателя за самооценяване, че липсва системен или комплексен подход при определянето на показателите и в повечето случаи те представляват механичен набор, който не обхваща цялостната управленска дейност. С оглед на това е разработена работна рамка за оценяване на училищна институция, която включва пет елемента: отчитане въздействието на външната среда на училището, управление на ресурсите за повишаване на качеството на образованието, лидерство, стратегии и планиране и взаимодействия. В студията е аргументирана тезата, че при самооценяването задължително следва да се отчита въздействието на външната среда на институцията.

Библиографията включва 14 литературни източника на латиница.

### **III. Статии в списания**

#### **4. Господинов, Д. Проблемът за малките училища. –*Стратегии на образователната и научната политика*, 2019, 2, с.207-221**

Статията е посветена на проблема за малките училища. На основата на анализа на проучената литература са обособени две основни направления на научните изследвания в тази област – малкото училище като средство за усъвършенстване на училищната дейност и като последствие на негативни социално-икономически процеси, сред които основни са демографските.

При първото направление, което е най-силно изразено в САЩ са анализирани причините за възникването на идеите за използване на малките училища като средство за постигане на по-добри образователни резултати, тяхното развитие, появата на Движението за малки училища в САЩ, опитите за практическо реализиране на тези идеи. Разгледани са видовете училища, които се причисляват към групата на малките такива, създадени специално с цел усъвършенстване на тяхната дейност. Направен е опит да се открият техните най-важни характеристики.

При второто направление в изследванията върху малките училища те се разглеждат като последица от действието на неблагоприятни социално-икономически процеси и преди всичко на демографски. Това са училища, които са разположени в т.н. слабо урбанизирани райони – географски отдалечени, планински и селски. От гледна точка на спецификата в нашата страна се приема, че малките училища се срещат предимно в жилищни райони в периферията на градовете, в индустриални зони в упадък и в селата. Открити са основните проблеми в системата на управление на училищното образование, свързани с тези училища – качество на образованието, отпадащи ученици, текучество и недостиг на учители, остаряла материална база, неблагоприятна външна среда и др.

Използваната литература включва 18 източника, от 14 на латиница.

**5. Господинов, Д. Трудовата мотивация на учителите. –Педагогика, 2018, 4, с.541-553**

Статията е посветена на изследванията в областта на трудовата мотивация на учителите. На основата на литературен анализ са обособени няколко основни направления на научните изследвания в тази област – изучаване на факторите, влияещи върху трудовата мотивация на учителите, демотивиращи фактори, мотивация на студентите от учителските специалности за избиране на учителската професия, връзка между трудовата мотивация на учителите и мотивацията за учене на учениците, мотивация на учителите, преподаващи чужди езици. В статията по-подробно са представени изследванията в три от тези области – мотивация на студентите за избор на учителската професия, фактори, влияещи върху трудовата мотивация на учителите и съответно за възникване на демотивация.

Изведени са две групи от основни фактори, влияещи върху трудовата мотивация на учителите в нашата страна и принадлежащи на външната и съответно на вътрешната училищна среда, като е направена кратка характеристика на тяхното въздействие. По отношение на демотивиращите фактори са представени различни изследователски гледни точки и са открити като най-важни три от тях, съобразно специфичните условия в нашата страна – заплащане на учителите, условия на труд и отношения с учениците и с техните родители.

Използваната литература включва 15 източника на латиница.

**6. Господинов, Д. Фактори за трудовата мотивация на учителите. – Педагогически новости, 2018, 1, с.19-24**

Статията е посветена на факторите, влияещи върху трудовата мотивация на учителите, като са представени редица изследвания в тази област. Повече внимание е отделено на изследването в тази област на Han & Yin (2016), които правят опит за класифицирането на тези фактори. Съобразно тази класификация са разгледани накратко факторите, посочени на челните места в нея – училищен климат, самата работа, условията на труд и постиженията на учениците.

Използваната литература включва 11 източника на латиница.

**7. Господинов, Д. Характеристики на иновативните училища. –Българско списание за образование, 2017, 2, с.61-67**

На основата на проучена литература в статията са представени различни изследователски виждания относно характеристиките на иновативните училища. Обоснована е идеята, че иновативните училища притежават три специфични характеристики, които ги отличават – иновативно лидерство, иновативна организационна култура и трудова общност, ориентирана към иновации.

Използваните източници са 2 на кирилица, 9 на латиница и 2 нормативни акта.

**8. Господинов, Д. Регионалните различия в образованието. –Българско списание за образование, 2016, 2, с.42-58**

В статията са анализирани факторите, които според изследванията PISA оказват най-голямо влияние върху постиженията на учениците в нашата страна. Статията е структурирана в три части.

В първата част са анализирани резултатите от изследванията PISA 2012 и PISA 2015 на учениците от нашата страна, като е акцентирано на влиянието върху техните постижения на индекса на социално-икономическия и културния статус на техните семейства. Във втората част са анализирани други изследвания, засягащи регионалните различия в училищното образование. В третата част на основата на данните от анализирани изследвания се извежда група фактори – тип населено място, характеристики на семейството, етнос, тип училище, ранна селекция на учениците след завършване на VII-ми клас и характеристики на съучениците, за които се приема, че оказват най-силно влияние върху различията в постиженията на учениците. Разгледано е влиянието на отделните фактори, като са очертани основните проблеми произтичащи от тях:

- необходимост от съобразяване на образователните политики с регионалните различия;

- необходимост от специално внимание към селските училища, които демонстрират най-ниските резултати при изследванията PISA, в които са концентрирани значителна част ученици от ромски етнос и във външната среда на които има висок относителен дял на население с ниско образователно равнище, с висока степен на бедност, наличието на маргинални общности за които образованието не представлява значима ценност.

Използвана литература – 11 източника на кирилица.

**9. Господинов, Д. Анализ върху Закона за предучилищното и училищното образование в България. –Българско списание за образование, 2015, 2, с.42-53**

В статията се аргументира необходимостта от нов закон, който да замени остарелия ЗНП, анализирани са целите на закона, съдържащи се в мотивите за внасяне на законопроекта в парламента. Разгледани са основните нововъдения, които се въвеждат със ЗПУО – широкообхватност на закона и висока степен на конкретизация на законовите норми, за да може да се използва без правилник за неговото прилагане, въвеждане на структурни промени в системата на училищното образование, еднаква общообразователна подготовка за учениците в основната училищна степен, ориентация на обучението към компетентностния подход, създаване на иновативни училища, управление на качеството, сериозна подкрепа за приобщаващото образование, създаване на обществени съвети в училище и др. Същевременно са открити и основните слабости на закона – липса на връзка между финансирането на училищата и качеството на техния образователен продукт, проблеми свързани с учителската

квалификация, неясни функции на РУО, отсъствието на законова уредба на начина на провеждането на конкурсите за директори на училища и детски градини.

Използвана литература – 13 източника на кирилица.

**10. Господинов, Д. Анализ върху стратегията за развитие на висшето образование в България за периода 2014-2020 г. –Българско списание за образование, 2014,1, с.105-117**

Статията е посветена на управлението на висшето образование. Анализирани са структурата и целите на стратегията, както и отбелязаните в нея основни проблеми на системата на висшето образование. На основата на анализ на различни източници за състоянието на висшето образование в нашата страна се обосновава тезата, че основните проблеми пред управлението на системата на висшето образование са: брой на висшите училища, тяхното финансиране, участието на държавата в управлението им, акредитацията на висшите училища, качеството на висшето образование, научноизследователската дейност във висшите училища, връзката на подготовката на кадри с пазара на труда и с бизнеса. Проблемите са подробно анализирани и са предложени идеи за тяхното решаване.

Библиографията към статията включва 8 източника на кирилица.

#### **IV. Статии в сборници**

**11. Господинов, Д. Усъвършенстване на организационната креативност в училищни организации. –Научно-практическа конференция «Актуални политики и практики в образованието: Компетентностния подход в образователния процес». ВТУ «Св.Св. Кирил и Методий», Педагогически колеж – Плевен, 9-10.10. 2020 г., 8 с. (Докладът е приет за участие в конференцията и за включване в сборник с доклади изнесени на нея. Прилагам съответната служебна бележка).**

Докладът е структуриран в три основни аспекта. В първия се разглежда ролята на иновациите като фактор за развитието на съвременното образование. Във втория се проследява възникването на идеята за организационната креативност и последващото и развитие, накратко се изяснява нейната същност. В третия аспект организационната креативност се разглежда като средство за подпомагане на училищните иновации. Аргументира се тезата, че определящи за нейното проявление в училище са четири основни фактора – лидерство, училищна организационна култура, работна среда и обучение и развитие на човешките ресурси.

Литературата включва 10 източника на латиница.

**12. Господинов, Д. Иновативните училища – идеята и практическата реализация. –VI-та международна научна конференция „Образование, наука, иновации” -Сборник научни доклади, Перник, 2016. Европейски политехнически университет, с. 231-236**

В началото на статията е направен преглед на разбиранията за иновативни училища в литературата, като е фокусирано върху техните характеристики. Във втората част на статията се анализира процедурата за определяне на иновативни училища в проекта за държавен образователен стандарт за институциите в системата на предучилищното и училищното образование. Специално внимание е отделено върху практическата приложимост на процедурата.

Литературата съдържа 8 източника, от които 6 на латиница.

**13. Господинов, Д. Продължаващото професионално развитие на учителите. – Юбилейна научна конференция с международно участие „Иновации в образованието”. Шумен, 2016. Годишник на Шуменския университет ”Еп. К. Преславски”, т.ХХD, Педагогически факултет, с.317-324**

Статията е посветена на продължаващото професионално развитие на учителите. В началото са разгледани терминологичните различия, произтичащи от употребата на различни термини за обозначаване на професионалното развитие на учителите, типовете развитие. Представени са моделите на професионално развитие на учителите на А. Кенеди, дейностите използвани в практиката на обучението на учителите с цел тяхното професионално развитие.

Във втората част на статията е анализирана нормативната база на учителската квалификация у нас – ЗНП, ППЗНП, Наредба № 5/1996 г. за условията за повишаване на квалификацията на педагогическите кадри и съществуващата практика за осъществяването на тази квалификация. На основата на анализа на нормативната база и педагогическата практика са открити основните проблеми на учителската квалификация като част от функцията по обучение и развитие на човешките ресурси – обучението е ориентирано предимно към осигуряването на знания без да се търси в необходимата степен тяхното практическо прилагане и недостатъчно обвързване на професионалното развитие на учителите с постиганите от тях трудови резултати.

Литературата включва 7 източника на латиница.

**14. Господинов, Д. Учещите общности на учителите. –Учителят прави училището. Сборник. В.Търново, 2016, ВТУ „Св.Св.Кирил и Методий”, с.11-21**

Статията е посветена на учещите професионални общности сред учителите. Проследява се развитието на идеята за т.н. общности на практиците на Етиен Уенгер (Etienne Wenger) публикувана през 1999 г., като се фокусира върху възникването на такива общности при учителите, причините за възникването, техните основни характеристики. Професионалните учещи общности на учителите се разглеждат като неформални обединения на учители, които имат професионални интереси, желаят да ги развиват и да работят съвместно с колеги за усъвършенстване на професионалната им дейност. Очертани са основните функции на тези общности, мотивите за участие в тях, видовете учещи учителски общности, както и предимствата, които предлага този модел за професионално развитие на учителите.

Използваната литература е от 8 източника на латиница.

**15. Господинов, Д. Професионалното развитие на учителите в контекста на управлението на човешките ресурси. –Научна конференция с международно участие посветена на 30-годишнината от създаването на Факултета по педагогика: ”Педагогиката и социалната работа през XXI век – предизвикателства и перспективи”, 11-12.05.2016 г. С.,2016, Университетско издателство „Св.Климент Охридски”, с.195-200**

В статията се прави опит за изясняване мястото на професионалното развитие на учителите във функцията на УЧР обучение и развитие на човешките ресурси. Анализирани са идеи в проучената литература за професионалното развитие на учителите, за неговата цел и елементи. Отбелязана е спецификата на функцията при УЧР на училищни организации. Аргументирано е значението на учещите професионални общности на учителите за обучението и развитието на човешките ресурси в училище.

Литературата включва 5 източника на латиница.

**16. Господинов, Д. Въвеждане на новоназначените учители в организацията.- Първи юбилеен сборник. Публични академични лекции на преподавателите 2011-2015. С.,2016. Университетско издателство «Св.Климент Охридски», с.160-171**

Статията е посветена на актуалния за УЧР проблем за въвеждането на новоназначените служители в организацията. Обосновава се необходимостта от такова въвеждане в училищните организации, изяснява се същността на въвеждането и ролята на организационната социализация в него. Представени са видовете програми за въвеждане на учители, анализирани са възможностите за прилагането на подобни програми у нас.

Литературата съдържа 12 източника, от които 11 на латиница.

**17. Господинов, Д. HR брандингът при управлението на човешките ресурси в училище. –Национална конференция с международно участие – Сливен’ 2015. Технически университет – София, Факултет и колеж, Сливен. –Известия на Съюза на учените – Сливен, т. 29, кн. 2. Сливен, 2015, с.18-21**

В статията се разглежда проблема за работодателския брандинг (employer branding). Изяснява се неговата същност – определение, основни характеристики, функции. Разгледани са възможностите за използването на работодателския брандинг при УЧР в училище – цели, функции, оценяване.

Използваната литература включва 8 източника, от тях 6 на латиница.



**18. Господинов, Д. Учителите и училищните иновации. -Съвременни предизвикателства пред педагогическата наука. Сборник с доклади от Конференция с международно участие. Факултет по педагогика, СУ „Св.Климент Охридски”, С. 2014, с.258-265**

Статията е посветена на т.н. „отворени иновации”. Проследява се възникването и развитието на идеята за тези иновации и нейното реализиране в практиката. Обосновава се идеята, че в нашата система на училищното образование доминират именно отворените иновации. Изведени са условия за стимулиране участието на учителите в училищни иновации – предоставяне на висока степен на професионална автономия, създаване на учещи учителски общности, участие в учителски професионални мрежи, оказване подкрепа на учителите, извършващи иновационна дейност и осъществяването на подходящ тип лидерство.

Литература е от 12 източника, от тях 10 на латиница.

**19. Господинов, Д. Удовлетвореност на учителите от участието им в управлението на училището и от труда в училище. –Удовлетвореност от професионалния труд при учителите. С.,2013, Авангард – Прима, с.77-86**

В статията са представени и анализирани данни от проведено през 2013 г.изследване по Фонд „Научни изследвания” на СУ „Св.Кл.Охридски” на тема: „Удовлетвореност от професионалния труд на учителите”. По-конкретно са анализирани отговорите на два въпроса в анкетната карта – за удовлетвореността от труда и от участието в управлението на училището. Резултатите от изследването показват, че удовлетвореността от труда на учителите се влияе от тяхната възраст, трудов стаж, мотивацията на учениците за учене и от участието им в управлението на училището.

**20. Господинов, Д. Удовлетвореност от труда на учителите и училищната организационна култура. –Организационна култура на училището. Теоретични и приложни измерения. С.,2013. Деал-Емилия Недялкова, с.143-148**

В статията са анализирани данни от проведено през 2013 г. изследване по Фонд „Научни изследвания” на СУ „Св.Кл.Охридски” на тема: „Удовлетвореност от професионалния труд на учителите”. Отговорите за типа на организационната култура на училището са анализирани съобразно вида на училището и на населеното място, възрастта на учителите, трудовия им стаж и удовлетвореността на учителите от труда. По отношение на последния признак е установено, че различната удовлетвореност от труда е свързана с различия при оценяването на типа училищна организационна култура.

## V. Учебници

**21. Господинов, Д. Основи на мениджмънта на образованието Учебник. С., 2019, Колбис, 177 с.**

Учебникът е предназначен за студенти от учителските специалности в бакалавърската степен на висшите училища, които изучават управление на образованието. Първите две теми са предвидени за запознаване с основните понятия в теорията на мениджмънта – «управление» и «организация», като при първата от тях накратко се разглежда възникването и развитието на мениджмънта на образованието и на теорията и практиката на училищното управление у нас. При втората тема се изяснява спецификата на училището като организация.

Следващите три теми са посветени на системата на училищното образование у нас и на нейното управление на национално, регионално и общинско ниво и управление на училището. За изучаване на свързващите процеси в управлението са предвидени темите за управленско решение и за комуникацията в управлението на училището.

За запознаване с управленските функции са предназначени темите за планирането и контрола в управлението на училището и за мотивирането на трудовата общност в училище. Последните две теми са насочени към обучението и развитието на човешките ресурси в училище и организационното лидерство в училище.

Към всяка тема са предвидени въпроси и задачи за самостоятелна работа.

Използваната литература включва 29 източника на кирилица, 70 на латиница и 12 нормативни акта.

**22. Господинов, Д. Управление на човешките ресурси в организации в неформалното образование. Учебник. С.,2020, Колбис, с.214. (Учебникът е приет за печат в издателство «Колбис», прилагам съответната служебна бележка).**

Учебникът е предназначен за студенти от бакалавърската степен на специалности като неформално образование, социална педагогика, мениджмънт на социални и педагогически организации, мениджмънт на социално-педагогически дейности и др., които изучават или проявяват интерес към УЧР.

В първата тема в учебника се изяснява същността на УЧР, като са отбелязани и най-новите тенденции на преход от УЧР към развитие на човешките ресурси и управление на хора. Следващите теми отразяват основните направления в УЧР – планиране на човешките ресурси, анализ и проектиране на длъжност, набиране и подбор на човешки ресурси, тяхното въвеждане в организацията, обучение и развитие, оценяване на изпълнението. Включени са и две теми, които са твърде актуални в съвременната литература по УЧР – за управление на таланта и на организационната креативност.

Използваната литература включва 26 източника на кирилица, 80 на латиница и 7 нормативни акта.

## **VI. Учебни помагала**

**23. Господинов, Д. Управление на образованието. Е-курс разработен по проект BG051PO001-4.3.04/0011. СУ „Св. Климент Охридски”, Факултет по педагогика, Център за дистанционно обучение на Факултета по педагогика. С.,2019, Издателство на СУ „Св. Климент Охридски”, 191 с.**

Помагалото е разработено по проект за въвеждане на е-обучение и е разработено на основата на съществуващата тогава учебна програма на дисциплината «Управление на образованието» във Факултета по педагогика. Помагалото включва 24 теми от областта на управление на образованието, включително и за управление на висшето образование и на образованието за възрастни. По всички теми са разработени цели на обучението, дейности, които трябва да извършат студентите и учебни задачи. Към част от темите са приложения презентации, видеолекции и допълнителна литература.

**24. Господинов, Д. Стратегически и иновационен мениджмънт в неформалното образование. Е-курс разработен по проект BG051PO001-4.3.04/0011. СУ „Св. Климент Охридски”, Факултет по педагогика, Център за дистанционно обучение на Факултета по педагогика. С.,2019, Издателство на СУ „Св. Климент Охридски”, 84 с.**

Помагалото е предназначено за дисциплината „Стратегически и иновационен мениджмънт”, изучавана от студентите от специалност „Неформално образование” при Факултета по педагогика. Разработено е съобразно учебната програма и включва 14 теми. В областта на стратегическия мениджмънт те обхващат неговото възникване и развитие, същността на стратегическото управление, стратегически анализ, разработване, реализиране и оценяване на стратегия. Темите в областта на иновационния мениджмънт са насочени към мястото на иновациите в съвременните организации, иновационен процес и видове иновации, управление на иновациите в организациите в неформалното образование.

Към всяка отделна тема са приложени цели на обучението по нея, дейности на студентите и учебни задачи.

## LIST AND SUMMARIES

of the scientific publications written by Dinko Gospodinov, presented as part of an application for the competition for the academic rank of “professor” in the professional field of 1.1. Education theory and management (Education management) announced in the 21st issue of The Bulgarian State Gazette, dated 13.03.2020.

### I. Monographs

#### 1. **Gospodinov, D. Policies of human resources management at school. Sofia, 2019, Avangard-Prima, page 168.**

The monograph is devoted to an insufficiently researched area in the theory and practice of HRM - organizational policies. It is structured in three parts.

The first part clarifies the position of HRM policies as a part of organizational policies. The monograph examines the research approaches to these policies, the influence of the organizational values and principles of HRM on the policies, the place of the policies in the HRM system of the organization. The functions of the policies have been drawn up.

The second part of the monograph focuses on the types of HRM policies. An analysis of the different types is provided. A distinction is made between two groups of policies - mandatory and recommended, in accordance to the specifics of HRM in school. The monograph justifies the necessity of the respective policy in both groups and indicates the exemplary content of the aforementioned policies and the possibilities for practical application in school management. The recommended policies also include modern ones, such as diversity management and management of the activity of human resources in the field of innovation.

The third part of the monograph focuses on the development, implementation and evaluation of policies. The development of policies is based on the understanding that the first thing to be determined should be the set of policies that are needed according to the specific school conditions. Only after this should the individual policies be planned. The analysis of the school development strategy and the current HRM policies is accepted as a basis for determining the set of policies and the goals of the individual policies. The monograph proposes a framework for such an analysis and specifies the factors influencing the development and implementation of policies. The monograph offers a look at implementation of the policies and proposes criteria for their evaluation.

Out of the 116 sources used for this monograph, 21 were written in Cyrillic, 85 were in a language based on the Latin script and 5 were legal acts.

## **II. Scientific papers**

### **2. Gospodinov, D. Strategic factors in the environment of school organizations. - Yearbook of Sofia University "St. Kliment Ohridski", Faculty of Education, book of pedagogy, 2016, volume 109, pages 96-122**

The paper attempts to determine the strategic factors in the environment of school organizations. The author proposes criteria for distinguishing strategic factors in their environment. The paper offers an analysis of different opinions in the scientific community regarding the factors in the external and internal environment of school organizations. The author proposes a set of factors in the external and internal environment of these organizations, which can be classified as strategic. The paper points out characteristics of each of these factors that showcase its importance as a strategic factor and examines its impact on school activities.

24 sources were used for this paper, 13 of them were written in a language based on the Latin alphabet.

### **3. Gospodinov, D. The self-assessment of the school in the field of the management of the school institution. - Yearbook of Sofia University "St. Kliment Ohridski", Faculty of Education, book of pedagogy, 2018, p.111, p.153-180**

The paper is dedicated to the self-assessment of school institutions. With the repeal of Ordinance 16/2016 of the Ministry of Education and Science on quality management in institutions, the requirement for self-assessment of schools has been dropped. Nevertheless, many schools have adopted self-assessment as a tool to improve the quality of education they offer and have continued being active in this area. Moreover, in Art. 7 of Ordinance 15/2015 on the inspection of schools, the assessment of the schools in regard to the management of the school institution was preserved.

The paper presents arguments for the need for self-assessment in schools, clarifies the nature of self-assessment, proposing a definition of this concept, its goals and functions. The author offers an analysis of the theoretical areas of school self-assessment, the stages of the self-assessment process and the methods and means for its implementation.

A content analysis of strategies and programs for improving the quality of 50 general education schools was performed with focus on the indicators for self-assessment in the field of school management. The analysis showed that most schools use the same option (with the exception of a few minor differences) that includes four indicators for self-assessment. Furthermore, it showed that there is no systematic or complex approach to defining indicators and in most cases, they are a mechanical set that does not cover all aspects of management. With this in mind, a framework for evaluating a school institution has been developed, which includes five elements: taking into account the impact of the school's external environment, managing resources to improve the quality of education, leadership, strategies and planning and interactions. The paper argues that the self-assessment must take into account the impact of the external environment of the institution.

The bibliography includes 14 literary sources written in the Latin alphabet.

### **III. Articles in magazines**

#### **4. Gospodinov, D. The problem for small schools. - Strategies of educational and scientific policy, 2019, 2, p.207-221**

The paper is dedicated to the issue of small schools. Based on the analysis of the studied literature, two main topics of research in this area are identified - the small school as a means of improving school activities and as a consequence of negative socio-economic processes, mainly demographic ones.

The first topic of research, which is more common in the United States, analyzes the reasons for the emergence of the idea to use small schools as a means of achieving better educational results, the development of the idea, the emergence of the Movement for Small Schools in the United States and the attempts at practical realization of these ideas. The paper examines the types of schools, which belong to the group of small schools, created especially for the purpose of improving school activity, are considered. The paper attempts to highlight the most important characteristics of the different types of schools.

The second topic of research on small schools considers them to be a consequence of unfavorable socio-economic processes and above all of demographic ones. These are schools that are located in the so-called sparsely urbanized areas - geographically remote, mountainous and rural. From the point of view of the specifics in Bulgaria, it is assumed that small schools are found mainly in residential areas on the outskirts of cities, in declining industrial areas and in villages. The paper highlights the main problems in the school education management system in relation to small schools - quality of education, dropouts, turnover and shortage of teachers, outdated facilities, unfavorable external environment and others.

The 18 sources include 14 written in the Latin alphabet.

#### **5. Gospodinov, D. Teachers' motivation. –Pedagogy, 2018, 4, p.541-553**

The paper is devoted to research in the field of teachers' motivation. Several main areas of research in this area have been identified based on the literature analysis: - studying the factors influencing teachers' motivation, demotivating factors, motivation of university students to choose the teaching profession, the relationship between teachers' motivation and motivation for students to learn, motivation of teachers teaching foreign languages. The paper focuses on the research in three of these areas - motivation of university students to choose the teaching profession, factors influencing teachers' motivation and factors influencing the emergence of demotivation.

The paper draws up two groups of main factors influencing teachers' motivation in Bulgaria: factors belonging to the external school environment and factors belonging to the internal school environment. The author offers a brief description of their impact. The paper presents different points of view of researchers in regard to the demotivating factors. Three of

them are highlighted as the most important, according to the specific conditions in Bulgaria-teachers' pay, working conditions and a good relationship with the students and their parents.

The sources include 15 written in the Latin alphabet.

**6. Gospodinov, D. Factors of teachers' work motivation. –Pedagogical News, 2018, 1, p.19-24**

The paper is devoted to the factors influencing the work motivation of teachers and presents a number of studies in this area. The author focuses specifically on the research in this area by Han & Yin (2016), who attempt a classification of these factors. The top factors indicated in this classification: school climate, the work itself, working conditions and student achievement are briefly examined.

The sources include 11 written in the Latin alphabet.

**7. Gospodinov, D. Characteristics of innovative schools. –Bulgarian Journal of Education, 2017, 2, p.61-67**

The paper presents various research views on the characteristics of innovative schools based on an analysis of a number of sources. The paper introduces the idea that innovative schools have three specific characteristics that distinguish them - innovative leadership, innovative organizational culture and innovation-oriented work community.

The sources include 2 written in Cyrillic script, 9 written in the Latin alphabet and 2 legal acts.

**8. Gospodinov, D. Regional differences in education. –Bulgarian Journal of Education, 2016, 2, p.42-58**

The paper analyzes the factors that, according to PISA research, impact the achievements of Bulgarian students the most. The article is structured in three parts.

The first part analyzes the results of the PISA 2012 and PISA 2015 surveys of students from Bulgaria, focusing on the impact of the index of socio-economic and cultural status of their families on their performance. The second part analyzes other studies concerning regional differences in school education. In the third part the author derives a group of factors that have an impact on the achievements of Bulgarian students, based on the data from the analyzed research: type of settlement, family characteristics, ethnicity, type of school, early selection of students after graduating from 7th grade and characteristics of classmates who are considered to have the strongest influence on differences in student achievement. The influence of the individual factors is outlined, including the main problems arising from them:

- a need for educational policies to comply with regional differences.

- a need for special attention to rural schools, which demonstrate the lowest results in the PISA surveys, in which a significant part of Roma students is concentrated. More attention should be paid to rural schools which have an external environment where a relatively large

part of the population is poorly educated, with a high degree of poverty and marginalized communities, for which education is not a moral value.

References: 11 sources in Cyrillic.

**9. Gospodinov, D. Analysis of the Law on Preschool and School Education in Bulgaria. —Bulgarian Journal of Education, 2015, 2, p.42-53**

The paper presents arguments for the need for a new law to replace the outdated Law on public education, analyzes the objectives of the law, contained in the reasons for submitting the bill to parliament. The paper examines the main innovations that are introduced with the Law on preschool and school education: the wide range of the law and the high degree of specification of legal norms to be used without regulations for the law's implementation, introduction of structural changes in the school education system, uniform general education for students at the basic school level, orientation of the education towards the competence approach, creation of innovative schools, quality management, serious support for the inclusive education, creation of public councils in school, etc. At the same time, the main weaknesses of the law are highlighted: lack of correlation between school funding and the and the quality of the resulting educational product, problems related to teacher qualification, unclear functions of the Regional administration of education, the lack of legislation concerning conducting competitions for the post of school principal and the post of kindergarten director.

References: 13 sources in Cyrillic.

**10. Gospodinov, D. Analysis of the strategy for development of higher education in Bulgaria for the period 2014-2020 —Bulgarian Journal of Education, 2014,1, p.105-117**

The paper is dedicated to the management of higher education. The structure and goals of the Strategy for development of higher education in Bulgaria are analyzed, as well as the problems of higher education that the strategy identifies. The paper analyses various sources on the state of higher education in Bulgaria and argues that the main problems facing the management of the higher education system are: number of higher education institutions, their funding, state participation in their management, accreditation of higher education institutions, the quality of higher education, research in higher education, the interconnection between the training of students and the demands of the labor market and businesses. The problems are analyzed in detail and the author offers some ideas for their solution.

The bibliography includes 8 sources in Cyrillic.



#### **IV. Articles in collections**

**11. Gospodinov, D. Improving organizational creativity in school organizations. - Scientific-practical conference "Current policies and practices in education: The competence approach in the educational process". VTU "St. St. Cyril and Methodius", Pedagogical College - Pleven, 9-10.10. 2020, 8 p. (The report was accepted for participation in the conference and for inclusion in a collection of reports presented at it. The relevant official note concerning this has been enclosed.).**

The report is structured in three parts. The first examines the role of innovation as a factor in the development of modern education. The second traces the emergence of the idea of organizational creativity and its subsequent development and briefly clarifies its essence. The third part examines organizational creativity as a means of supporting school innovation. The author argues that the determining factors for its manifestation in school are four main factors: leadership, school organizational culture, work environment and training and development of human resources.

The bibliography includes 10 sources in the Latin alphabet.

**12. Gospodinov, D. Innovative schools - the idea and practical implementation. -VI International Scientific Conference "Education, Science, Innovation" -Collection of scientific reports, Pernik, 2016. European Polytechnic University, pp. 231-236**

The beginning of the paper reviews the different views on innovative schools in scientific literature, focusing on their characteristics. The second part of the paper analyzes the procedure for identifying innovative schools according to the draft for State educational standard for institutions in the system of preschool and school education. The paper focuses specifically on the practical applicability of the procedure.

The 8 sources contain 6 written in the Latin script.

**13. Gospodinov, D. The continuing professional development of teachers. - Jubilee scientific conference with international participation "Innovations in education". Shumen, 2016. Yearbook of the University of Shumen", Ep. K. Preslavski", vol. XXD, Faculty of Pedagogy, pp.317-324**

The paper is dedicated to the continuing professional development of teachers. The first part of the paper examines the terminological differences originating from the use of different terms for denoting the professional development of teachers and the types of development. The paper comments on the models of professional development of teachers developed by A. Kennedy and the activities used in the practice of teacher education for their professional development.

The second part of the paper analyzes the normative base of teacher qualifications in Bulgaria- The law on public education and The regulations for application of the law on public education, Ordinance № 5/1996 concerning the conditions for increasing the qualification of teachers and the existing practice for the implementation of this qualification.

The paper highlights the main problems of teacher qualification as part of the function of training and development of human resources, based on an analysis of the legal framework and pedagogical practice: training is focused primarily on providing knowledge without seeking the necessary degree of their practical application and insufficient correlation between the professional development of teachers and the results achieved by them.

The sources include 7 in the Latin script.

**14. Gospodinov, D. The learning communities of teachers. - The teacher makes the school. Collection. Veliko Tarnovo, 2016, University of Veliko Tarnovo "St. St. Cyril and Methodius", p.11-21**

The paper is dedicated to the learning professional communities amongst teachers. The author provides an overview of the development of the idea of the so-called communities of practice of Etienne Wenger, first published in 1999. The paper focuses on the emergence of such communities amongst teachers, the reasons behind their emergence and their main characteristics. Teachers' professional learning communities are viewed as informal associations of teachers who have professional interests, want to develop them and work together with colleagues to improve their professional activities. The paper outlines the main functions of these communities, the motives for participation in them, the types of learning teacher communities, as well as the advantages that this model offers for professional development of teachers.

The sources include 8 written in the Latin script.

**15. Gospodinov, D. The professional development of teachers in the context of human resources management. - Scientific conference with international participation dedicated to the 30th anniversary of the Faculty of Education: "Pedagogy and social work in the XXI century - challenges and prospects", 11-12.05.2016 Sofia, 2016, St. Kliment Ohridski University Press, p.195-200**

The paper attempts to clarify the position of teachers' professional development in the function of HRM training and human resources development. The author offers an analysis of new concepts, found in scientific literature, concerning the professional development of teachers, its purpose and its elements. The paper presents specifics of the HRM function of school organizations. The importance of teachers' learning professional communities for the training and development of human resources in school is highlighted.

The sources include 5 written in the Latin script.

**16. Gospodinov, D. Introduction of the newly appointed teachers in the organization. - First anniversary collection. Public academic lectures of teachers 2011-2015. S., 2016. St. Kliment Ohridski University Press, p.160-171**

The paper is dedicated to the relevant HRM problem concerning the introduction of newly appointed employees in the organization. The author argues in favor of the necessity of

such introduction in the school organizations. The essence of the introduction and the role of the organizational socialization in it is clarified. The types of programs for introduction of teachers are presented and the possibilities for the application of similar programs in Bulgaria are analyzed.

The 12 sources include 11 written in the Latin script.

**17. Gospodinov, D. HR branding in human resource management in school. - National Conference with International Participation - Sliven '2015. Technical University - Sofia, Faculty and College, Sliven. - Notices of the Union of Scientists - Sliven, item 29, vol. 2. Sliven, 2015, p.18-21**

The article discusses the problem of employer branding. Its essence is clarified: definition, main characteristics, functions. The author examines the possibilities for the use of employer branding in HRM of schools: goals, functions, evaluation.

The literature used includes 8 sources, 6 of them in the Latin alphabet.

**18. Gospodinov, D. Teachers and school innovations. - Contemporary challenges to pedagogical science. Proceedings of a Conference with International Participation. Faculty of Education, Sofia University "St. Kliment Ohridski", Sofia 2014, p.258-265**

The paper is dedicated to the so-called "open innovation". The author examines the origin and development of the idea for these innovations and its implementation in practice. The paper argues that open innovations dominate in our school education system. The author lists conditions that can stimulate the participation of teachers in school innovations - providing a high degree of professional autonomy, creating learning teacher communities, participation in teacher professional networks, providing support to teachers carrying out innovative activities and the implementation of appropriate leadership.

The used literature includes 12 sources, 10 of them in the Latin alphabet.

**19. Gospodinov, D. Teachers' satisfaction with their participation in school management and schoolwork. - Teachers' job satisfaction. S., 2013, Avangard - Prima, pp.77-86**

The paper presents and analyzes data from a study conducted in 2013 by the Research Fund of the Sofia University "St. Kl. Ohridski" on the topic: "Satisfaction with the professional work of teachers." The answers to two questions in the questionnaire were thoroughly analyzed: concerning job satisfaction and participation in school management. The results of the study show that the teachers' job satisfaction is influenced by their age, work experience, the motivation of the students to learn and their participation in the school's management.

**20. Gospodinov, D. Satisfaction with the work of teachers and school organizational culture. – Organizational culture of the school. Theoretical and applied dimensions. Sofia, 2013. Deal-Emilia Nedyalkova, pp.143-148**

The paper analyzes data from a study conducted in 2013 under the Research Fund of Sofia University "St. Kl. Ohridski" on the topic: "Satisfaction with the professional work of teachers." The answers concerning the type of organizational culture in the school are analyzed in accordance with the type of school and the settlement, the age of the teachers, their work experience and the satisfaction of the teachers with the work. With regard to the latter feature, it was found that different job satisfaction correlates with differences in the evaluation of the type of school organizational culture.

## **V. Textbooks**

**21. Gospodinov, D. Fundamentals of education management Textbook. S., 2019, Colbis, 177 p.**

The textbook is intended for bachelor's degree students who study education management in higher education institutions. The first two parts are intended to introduce the basic concepts in the theory of management - "management" and "organization", the first of which briefly discusses the emergence and development of educational management and the theory and practice of school management in Bulgaria. The second topic clarifies the specifics of the school as an organization.

The next three topics are dedicated to the system of school education in Bulgaria and its management at national, regional and municipal level and school management. The topics of management decision and communication in school management are introduced, as a means to examine the connecting processes in management.

The topics concerning planning and control in the management of the school and the motivation of the labor community in the school should get the reader acquainted with the managerial functions. The last two parts focus on the training and development of human resources in schools and organizational leadership in schools.

Each topic has questions and tasks for independent work.

The used literature includes 29 sources in Cyrillic, 70 in the Latin alphabet and 12 normative acts.

**22. Gospodinov, D. Human resources management in organizations in non-formal education. Textbook. S., 2020, Colbis, p.214. (The textbook has been accepted for publication by Colbis Publishing House, I enclose the relevant official note).**

The textbook is designed for students with a bachelor's degree in specialties such as non-formal education, social pedagogy, management of social and pedagogical organizations, management of socio-pedagogical activities, etc., who study or are interested in HRM.

The first part of the textbook clarifies the essence of HRM, noting the latest trends in the transition from HRM to human resource development and human management. The following parts reflect the main directions in HRM: human resource planning, analysis and design of

positions, recruitment and selection of human resources, their introduction into the organization, training and development, performance evaluation. Also included are two topics that are very relevant in the contemporary HRM literature: talent management and organizational creativity.

The used literature includes 26 sources in Cyrillic, 80 with the Latin alphabet and 7 normative acts.

## **VI. Teaching aids**

**23. Gospodinov, D. Management of education. E-course developed under project BG051PO001-4.3.04 / 0011. SU "St. Kliment Ohridski", Faculty of Education, Distance Learning Center of the Faculty of Education. Sofia, 2019, St. Kliment Ohridski University Press, 191 p.**

The training aid was created under a project for the introduction of e-learning and was developed on the basis of the then existing curriculum of the discipline "Education Management" at the Faculty of Pedagogy. The manual covers 24 topics in the field of education management, including the management of higher education and adult education. Learning objectives, activities to be performed by students and learning tasks have been made available for all topics. Some of the topics are accompanied by presentations, video lectures and additional literature.

**24. Gospodinov, D. Strategic and innovation management in non-formal education. E-course developed under project BG051PO001-4.3.04 / 0011. SU "St. Kliment Ohridski", Faculty of Education, Distance Learning Center of the Faculty of Education. S., 2019, St. Kliment Ohridski University Press, 84 p.**

The training aid is intended for the discipline "Strategic and Innovation Management", studied by students majoring in "Non-formal education" at the Faculty of Education. It is developed according to the curriculum and includes 14 topics. In the field of strategic management, they cover its origin and development, the essence of strategic management, strategic analysis, strategy development, implementation and evaluation. The topics in the field of innovation management focus on the place of innovation in modern organizations, the innovation process and types of organizations, innovation management in organizations in non-formal education.

Attached to each topic are learning objectives, student activities and learning tasks.