

СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ “СВ. КЛ. ОХРИДСКИ”
ФАКУЛТЕТ ПО ПЕДАГОГИКА
КАТЕДРА „ИСТОРИЯ НА ПЕДАГОГИКАТА И УПРАВЛЕНИЕ НА
ОБРАЗОВАНИЕТО“

ЕЛЕНА НЕНКОВА ИВАНОВА

КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПОДХОД ПРИ
УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ НА
ДЕТСКАТА ГРАДИНА В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд

за присъждане на образователна и научна степен

доктор

Област на висше образование **1. Педагогически науки**

Професионално направление 1.1. Теория и управление на образованието

Научен ръководител:

Проф. д-р Динко Господинов

София

2025 г.

Дисертационния труд е представен, обсъден и гласуван за допускане до защита на заседание на катедра „История на педагогиката и управление на образованието“ на Факултета по педагогика на Софийски университет „Св. Климент Охридски“ проведено на 09.06.2025 г.

Авторът е докторант задочна форма на обучение във Факултета по педагогика на Софийски университет “Св. Климент Охридски“

Дисертационния труд е от 236 стандартни страници, състои се от увод, 3 глави, заключение, използвана литература и приложения. Литературата включва 179 заглавия без използваните интернет ресурси, от които 71 на български, 6 на руски език, 102 на английски език. Списъкът от публикации на автора по темата на дисертацията включват 3 статии в български списания и 1 доклад от конференции.

Научно жури:

доц. д-р Йонка Първанова - председател

проф. д-р Галин Цоков

проф. д-р Светлозар Вацов

доц. д-р Божидара Кривирадева

доц. д-р Аксения Тилева

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на открито заседание на научното жури на 04.09.2025 г. (четвъртък) от 13:30 ч. в Заседателна зала № 1 на Ректората на Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Материалите по защитата са на разположение в 56 кабинет на Факултета по педагогика

СЪДЪРЖАНИЕ

I. УВОД.....	4
<i>Актуалност на проблема за използването на компетентностния подход при УЧР на детската градина в условията на криза.....</i>	<i>4</i>
<i>Обект и предмет на изследване.....</i>	<i>4</i>
<i>Цел и задачи на изследването в дисертационния труд.....</i>	<i>5</i>
<i>Хипотеза на изследването.....</i>	<i>5</i>
<i>Ограничения.....</i>	<i>6</i>
<i>Изследователски методи.....</i>	<i>6</i>
II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	8
ГЛАВА 1. КОМПЕТЕНТНОСТНИЯТ ПОДХОД ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ДЕТСКАТА ГРАДИНА.....	8
<i>1. Определение на работните понятия в изследването.....</i>	<i>8</i>
<i>2. Същност и развитие на компетентностния подход</i>	<i>9</i>
<i>3. Основни измерения на управлението на човешките ресурси</i>	<i>12</i>
<i>4. Мястото на компетентностния подход в УЧР в детската градина.....</i>	<i>13</i>
ГЛАВА 2. КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ ПОДХОД И НЕГОВОТО ПРИЛОЖЕНИЕ ПРИ КРИЗИСНОТО УЧР В ДЕТСКАТА ГРАДИНА	16
<i>1. Кризисното УЧР като елемент на кризисния мениджмънт</i>	<i>16</i>
<i>2. Необходимост от компетентностен подход и неговото място при кризисно УЧР в детската градина</i>	<i>22</i>
ГЛАВА 3. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ ВЪРХУ ПРИЛАГАНЕТО НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ ПОДХОД ПРИ КРИЗИСНОТО УЧР В ДЕТСКИТЕ ГРАДИНИ	24
<i>1. Дизайн на изследването</i>	<i>24</i>
<i>2. Представяне и анализ на данните от изследването.....</i>	<i>27</i>
<i>3. Модел за компетентностен подход при УЧР в детската градина.....</i>	<i>35</i>
<i>4. Експертна оценка на модела за компетентностен подход при кризисно УЧР в детските градини</i>	<i>36</i>
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	38
ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННОТО ИЗСЛЕДВАНЕ	40
III. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ НА ДОКТОРАНТА	42

I. УВОД

Актуалност на проблема за използването на компетентностния подход при УЧР на детската градина в условията на криза

В съвременната обстановка кризите са неизбежни. Няма един човек или организация, които са в състояние напълно да избегнат опасността от криза. Тъй като организациите не могат да ги избегнат, те трябва да бъдат добре подготвени, за да се намалят ефектите от тях. Очевидно е, че висшето ръководство на организацията е отговорно за подготовката и предприемането на необходимите мерки за евентуална криза. Отделът по човешки ресурси е отговорен за подпомагането на мениджмънта на организацията и нейните служители в случай на криза.

Съвременни проучвания показват, че организациите, които включват благосъстоянието, психическото състояние и мотивацията на служителите в плана за управление на кризи, са по-успешни в сравнение с тези, които са загрижени само за резултати, защитата на системи, процеси, инфраструктура и връзки с обществеността, както традиционно се прави.

Управлението на човешките ресурси в образователни организации най-общо представлява процес на осигуряване, обучение и използване на човешките ресурси за постигане на организационни цели. Образователните организации от предучилищното и училищното образование (училища и детски градини) по света и в нашата страна се различават структурно от големите организации в бизнеса. В училищата и детските градини функциите и задачите на УЧР отдела се изпълняват от директора и неговите заместници. Именно поради това директорът е в ролята и на мениджър на организацията, и на мениджър по човешките ресурси. Тези условия предопределят и значителната отговорност на директорите на училища и детски градини по отношение на управлението на човешките ресурси в организациите, които ръководят при управление на кризи..

Управлението на човешки ресурси в детските градини с голям по численост персонал значително увеличава ефективността си при използване на различни и разнообразни иновативни модели във всички етапи на процеса на УЧР. Поради това е от значение използването на компетентностния подход, който дава предимство на директора при разработването на планове, подготовката и управлението на човешките ресурси на детската градина по време на кризи.

Обект и предмет на изследване

Обект на изследване са човешките ресурси на детската градина в условията на криза.

Предмет на изследване е използването на компетентностен подход при управлението на човешките ресурси на детската градина по време на криза.

Цел и задачи на изследването в дисертационния труд

Целта на изследването е да се проучи спецификата на прилагането на компетентностен подход при управление на човешките ресурси на детската градина по време на криза, и се разработи иновативен модел за използването на този компетентностен подход.

Задачите на изследването са следните:

- да се направи теоретичен обзор на изследванията по проблематиката на кризисното УЧР и да се изведат основните водещи идеи;
- да се направи теоретичен анализ на литературата в областта на кризисното УЧР на училищни и предучилищни организации;
- да се проведе емпирично изследване с цел установяване текущото състояние на кризисното УЧР в детските градини;
- да се разработи обоснован модел за управление на човешките ресурси по време на криза в детската градина.
- да се обобщят резултатите от теоретичното и емпиричното изследване и да се формулират изводи и препоръки

Използвани бяха следните **методи на изследване**:

- теоретичен анализ на литературни източници;
- анализ на документи на детски градини (планове за подготовка на ДГ за работа при криза);
- методи за събиране и анализ на данни – анкета, интервю, фокус-група;
- моделиране;
- експертна оценка;
- методи за статистическа обработка на данни.

Хипотеза на изследването

Главната хипотеза се определя в следната формулировка: *Предполагаме, че използването на компетентностния подход ще допринесе за усъвършенстване на подготовката на човешките ресурси на детските градини за работа в условията на кризи както и за тяхното по-добро представяне по време на криза.*

Така формулираната хипотеза се диференцирана три подхипотези:

Подхипотеза 1: Предполага се, че управлението на човешките ресурси в детските градини свързано с периодите на кризи се определя от нивото на компетенциите и опита на директора на детската градина;

Подхипотеза 2: Предполага се, че възможностите за ефективно управление на човешките ресурси в детската градина по време на криза е зависимо в значима степен от техните личностни особености, компетентности и извършената предкризисна подготовка;

Подхипотеза 3: Предполагаме, че прилагането на иновативен компетентностен модел за управление на човешките ресурси по време на криза в детските градини ще подобри тяхната подготовка за действия по време на криза и съответно и реалната им работа в кризисни условия.

Ограничения.

С цел прецизност на проведеното изследване се залагат следните ограничения, свързани с характера на поставената научна цел, а именно:

- 1) Изследователският обхват е само върху компетентностния подход, като научна основа за управлението на човешките ресурси в детската градина по време на кризи, т.е. не се изследват други видове подходи и теоретични модели насочени към управлението на човешките ресурси в детската градина.
- 2) Проучването е фокусирано върху управлението на човешките ресурси в детски градини свързано с кризисния мениджмънт, като се има предвид подготовката и управлението по време на самите кризи. Извън изследователския интерес и фокуса на внимание са аспекти на кризисния мениджмънт отнасящи се до организационни и управленски решения, които са извън УЧР.
- 3) Проучването се ограничава териториално, като е изследван персонала от детски градини само от няколко области на страната, а това ограничава и възможностите за глобални изводи свързани с диагностичната част в на дисертационния труд.
- 4) Проучването е ограничено във времето. То е проведено през пролетта и есента на 2024г. и отразява възможностите компетентностния подход на управление на човешките ресурси в детските градини в периода на провеждане на изследването, като изводите от него не могат да се глобализират за много по-голям период от време.

Изследователски методи.

Използвани бяха следните **методи на изследване:**

- теоретичен анализ на литературни източници;

- анализ на документи на детски градини (планове за подготовка на ДГ за работа при криза);
- методи за събиране и анализ на данни – анкета, интервю, фокус-група;
- моделиране;
- експертна оценка;
- методи за статистическа обработка на данни.

Инструментариум на изследването. Инструментариума на изследването включва:
-три вида анкетни карти за анкетиране на директори на детски градини, на педагогически и непедагогически персонал;

-сценарий за фокус-група;

-въпроси за структурирано интервю с директори на детски градини;

-карта за експертна оценка.

Извадка на изследването. Съобразно използваните изследователски методи извадката на изследването включва няколко групи – извадка за фокус-група, извадка от 15 директори на детски градини, с които бе проведено интервю и извадка на анкетата, която се състои от три групи – директори на детски градини, педагогически персонал и непедагогически персонал.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Глава 1. КОМПЕТЕНТНОСТНИЯТ ПОДХОД ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ДЕТСКАТА ГРАДИНА

Глава първа на дисертационния труд е с теоретичен характер и има за цел да изгради научната рамка на изследването, като дефинира ключовите понятия и изяснява основните идеи на компетентностния подход в контекста на управлението на човешките ресурси (УЧР) в системата на предучилищното образование. Анализът в главата се развива в четири основни подтеми: дефиниране на използваните работни понятия, изясняване на същността и развитието на компетентностния подход, очертаване на основните измерения на УЧР и ролята на компетентностния подход в детската градина.

В основата на концептуалната рамка се включват трудове на водещи автори като Armstrong (2020), Boyatzis (1982), Spencer & Spencer (1993), както и изследвания на български автори като Андреева (2018), които предлагат съвременен прочит на компетентностния модел в управлението на образователните институции. Особено внимание е отделено на критиките към универсалността на компетентностния подход и на предизвикателствата, свързани с неговото внедряване в организации с ограничен административен капацитет, каквито са детските градини.

1. Определение на работните понятия в изследването

Първият параграф е посветен на теоретичното изясняване на терминологичния апарат, използван в дисертационния труд. Детайлно са разгледани и дефинирани ключовите понятия: компетентност, компетенции, ключови компетентности, компетентностен профил, компетентностен модел, управление на човешките ресурси, криза, организационна криза, кризисен мениджмънт и кризисно управление на човешките ресурси. Анализът се базира на широк спектър от източници – от класически трудове на международно признати автори като М. Армстронг(2009), Люки (2007), Бояцис (1982), Спенсър и Спенсър (1993), съвременни автори като Athamnen (2018) Nizamidou, Vouzas (2018) до съвременни български изследователи като Господинов (2019), Андреева (2018), Цанков (2015), Йончев (2015), Бачева (2015) и др.

Понятието „компетентност“ се разглежда като динамична и интегрална съвкупност от знания, умения, нагласи и поведения, необходими за ефективно изпълнение на професионални задължения в конкретна работна среда. Разграничението между „компетенции“ и „компетентност“ е изяснено чрез поведенческо-професионален ракурс, като компетенциите се отнасят до конкретни способности за изпълнение на специфични

задачи, докато компетентността обхваща цялостното поведение, резултат от взаимодействие между придобитите знания, умения и личностни характеристики.

2. Същност и развитие на компетентностния подход

Във втория параграф е проследена еволюцията на компетентностния подход, като особено внимание се отделя на неговата трансформация от психологическа концепция към широко използван инструмент за управление на човешкия капитал. Поставя се акцент върху определянията на Boyatzis (1982), и Fletcher (1991), който въвежда понятието *компетентност* като алтернатива на традиционните методи за оценка на ефективността на служителите. По-късно тези идеи намират практическо приложение чрез разработването на компетентностни модели в корпоративния сектор, а впоследствие и в образованието (Вацов 2009).

Подчертано е, че в съвременното управление компетентностният подход представлява системен механизъм, чрез който се идентифицират, развиват и използват в пълнота индивидуалните и организационни потенциали.

Към анализа е добавен дълбинният модел на компетентностите („айсберг модел“), който представя компетентността като съвкупност от външно наблюдаеми поведения и вътрешни, трудно измерими, но определящи елементи като мотивация, ценности и нагласи.



Фиг. 1. (фиг. 1.1) Дълбинен модел на компетентностите (Entalent Competency Pyramid © 2010)

Източник: Николова, И. Приложение на компетентностния подход в сектор "туризъм", В: Икономически и социални алтернативи, брой 4, 2014, с.89

В тази част е обосновано и значението на използването на компетенциите за целите на управлението, което изисква те да могат да се идентифицират, измерват, оценяват и сертифицират. Това позволява компетенциите да се обединяват в интегрирани системи от компетентностни модели, които служат за ефективно управление потенциала на предприятията. Различията между компетентност и компетенции са представени на следващата таблица.

Таблица 1. Разграничаване на общите дефиниции при компетенциите и компетентността

Елемент за дефиниране	Какво представлява компетентността според MCI (Management Chartered Institute)?	Какво представляват компетенциите според конкретни организации?
Описва:	Знания, умения и отношения	Различно поведение на хората по време на работа и изпълняване на ролята или в контекста на организацията
Познава се чрез:	Функционален анализ на ролите и задълженията на работното място	Поведенческо- събитийни изследователски методи
Обръща внимание на:	Методи за анализ на работата, съсредоточени върху задачата, които отразяват очакванията за изпълнението на дейността на работното място	Методи за анализ на работата, съсредоточени върху личността, които имат за обект ефективността
Определя:	Областите на компетентност (полетата на знание), които отделната личност трябва да използва ефективно	От какво се нуждаят хората, за да изпълняват дадена роля на съответното ниво
Критерии за изпълнение на работата:	Начални стандарти (т.е. за постигане в по-далечна перспектива)	Характеристики на превъзходна (отлична) индивидуална работа
Приложение:	Общи стандарти за длъжностите и организациите (т.е. общите черти)	Поведение, характерно само за една организация (т.е. разграничаване на характеристиките)
Ниво на анализ:	Длъжности и браншове, основани на ключови позиции	Длъжностно ниво или управленска йерархия
Собственост:	Притежава се, от една страна, от институции или организации и, от друга, от отделния индивид	Притежава се от индивида, който я пренася в организацията
Оценка на Задълженията:	Подбор, за да се придобие професионален статут	Определяне на потенциала, за да се осигурят най-добрите вътрешноресурсни решения.
Индивидуална Мотивация:	Постижения, които могат да се пренасят в друг контекст	Постижения с възможност за повишение

Източник: Павлов, Н. (2014) *Значение на компетентностния подход, (лекции за МВБУ) В: <http://www.fricking.ninja/ibsedu/MK18/IBSEDU/IL/HR/%D3%D7%D0%20ТЕМА%205.pdf>*

В дисертацията е представено широкото разнообразие от класификации на видовете компетентности. Според авторитетния автор М. Армстронг (Armstrong 2012, р.89) можем да различим два вида:

Поведенчески (“меки”) - определят начина, по-който компанията очаква да се държат нейните служители, за да постигнат високо ниво на представяне и много добри резултати (емоционална интелигентност, комуникативност, резистентност към промяна, проактивност, екипност, умения за вземане на решения, ориентираност към постижения, умения за мотивиране, лидерство и др.).

Технически (“твърди”) - определят специфичните професионални умения и способности - какво служителите следва да знаят и умеят, за да вършат работата си ефективно. Техническите компетенции могат да бъдат *родови* - отнасящи се до група сродни длъжности, или *специфични* - отнасящи се до съответната длъжност.

Според друга класификация на Томов (2010) компетенциите се разделят на: 1) **Общи (ключови) компетенции**, които са свързани с мисията, ценностите, спецификата в културата, стратегията на компанията и определят желаните, общите за всички знания, умения, нагласи, ценности и поведение, които служителите трябва да притежават и демонстрират, независимо от нивото на тяхната позиция. 2) **Функционални (специфични) компетенции**, които са свързани с конкретна функция в дейността на предприятието и обхващат знанията, уменията, ценностите, нагласите и поведението, които водят до успешно представяне на отделна длъжност или група длъжности в съответното функционално направление (Томов 2010, с. 31).

Съществуват също така и множество класификации в зависимост от областта, към която са насочени компетенциите: лидерски; мениджърски; свързани с изпълнението; свързани с отношенията и пр. Различават се и т.нар. “**кълстери**” - група от няколко сродни, свързани компетенции (Томов 2010).

Компетентностния подход при управлението на човешките ресурси е представен през призмата на трудовете на класическите автори: американският психолог Дейвид МакКлиланд (McClelland, 1973), и американският изследовател Ричард Бояцис (Boyatzis, 1982).

В края на параграфа са разгледани най-приложимите в практиката два стратегически подхода при разработването на компетентностен модел (КМ) в управлението на човешките ресурси:

1. **Универсален подход.** Това е т.нар. подход “един размер пасва на всичко”. Той включва изграждането на един КМ, с набор от компетенции, които са приложими за всички длъжности.
2. **Множествен подход.** При тази стратегия се изграждат различни модели в зависимост от длъжностите и нивата в организацията. Такива модели вземат

набор от компетенции, модифицират ги, преформулират ги и ги допълват, за да се достигне до компетенции, свързани с конкретната длъжност (Томов 2010).

Най-съвременната форма на използването на компетентностния подход при управление на човешките ресурси е компетентностно базираният мениджмънт (СВМ – Competency based management). Това е подход, чрез който се стандартизират и интегрират дейностите по управление на човешките ресурси на основата на компетенциите, които подкрепят стратегията на организацията. Този подход е дългосрочна визия за привеждане на човешкия капитал в стратегическо съответствие и постигане на съпричастност, компетентност, подкрепяне на таланта и поведението, които носят висока стойност за организацията и подпомагат постигането на нейните бизнес цели (<https://mycompetence.bg/bg/hrzone/>).

3. Основни измерения на управлението на човешките ресурси

Третият параграф предлага систематичен преглед на функциите и компонентите на съвременното управление на човешките ресурси.

В специализираната литература (Armstrong 2012; Стефанов 2013) се представят разнообразни дефиниции за управлението на човешките ресурси, които се отличават преди всичко по своите акценти върху определени характеристики на тази сложна и значима за всяка организация дейност. В детайлизирането на определението и дефинирането на обхвата на управлението на човешките ресурси М. Атанасова стига до становището, че управлението на човешките ресурси може да се дефинира „като специфична управленска дейност за привличане, задържане, мотивиране, развитие и използване на хората, необходими за дейността на организацията, която обхваща следните ключови дейности/елементи: анализ и проектиране на длъжностите; планиране на човешките ресурси; подбор на персонал; обучение и развитие на човешките ресурси; оценяване на изпълнението/представянето; заплащане и допълнителни изгоди; осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд“ (Атанасова 2015, с.8).

Система за управление на човешките ресурси

Представянето и анализа на управлението на човешките ресурси като подсистема в рамките на организацията се обосновават от редица автори в специализираната литература (Pablos, P., 2004, Stiles P., Kulvisaechana S., 2004). Цитираните автори се обединяват около становището, че системният подход към управление на човешките ресурси се прилага в контекста на оценяване на въздействието на управление на човешките ресурси върху организационното представяне и формиране на подходящи измерители на неговия принос за реализиране на стратегията на организацията.

Системата за управление на човешките ресурси обхваща основните дейности, които трябва да се осъществяват в неговите рамки, връзките между тях, взаимодействието им със средата и начина на функциониране, при което се повишава равнището на трудовото представяне и нараства осигуреността на организацията с необходимите човешки ресурси.

Управлението на човешките ресурси, като относително обособена управленска функция на организацията, обхваща разнообразни дейности, които различните автори групират в основни направления с разнообразни наименования. (Атанасова 2015).

В контекста на системния подход ***основните дейности в управлението на човешките ресурси*** включват оптимизиране на длъжностите, планиране на човешките ресурси, подбор на персонала, обучение и развитие на човешките ресурси, оценяване на трудовото изпълнение, заплащане на труда, социални придобивки, осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд, индивидуална и колективна работа с хората, предоставяне на равни възможности, които се осъществяват не изолирано, а се вземат предвид сложните причинно-следствени връзки между тях) (Foot, Hook, 2008; Noe, et.al. 2008).

Политики по управление на човешките ресурси

В литературата политиките по УЧР най – често се разглеждат заедно с процедурите и практиките в тази област, което изисква тяхното разграничаване. „Политиките в областта на човешките ресурси трябва да се разграничават от процедурите. Една политика представлява обща насока за подхода, възприет в организацията към нейните служители по отношение на различни аспекти на заетостта. Процедурата от друга страна е това, което трябва да се предприеме в съответствие с политиката” (Pande, S., S. Basak, 2015, p.345).

Като цяло въпреки различията най - често в литературата видовете политики се обособяват съобразно областите или функциите на УЧР. Възможно е обаче да се открият също така *активна и пасивна политика, задължителни и препоръчителни политики, формална политика, открита и закрыта политика* и др. (Господинов 2019, с.145). М. Армстронг обособява още един вид политика в областта на човешките ресурси – *генерална политика*. Според него тя определя как организацията изпълнява социалните задължения пред своите работници и как се отнася към тях. Тя формулира принципите, върху които се изгражда взаимодействието на организацията със сътрудниците (Armstrong 2009, p.265).

4. Мястото на компетентностния подход в УЧР в детската градина

Последният параграф от първата глава обединява теоретичните постановки с практико-приложната цел на дисертацията. Тук се разглеждат възможностите за реално прилагане на компетентностния подход в практиката на УЧР в детските градини.

Обоснована е тезата, че подобно прилагане е не само възможно, но и необходимо в съвременните условия на социално-икономически и образователни предизвикателства.

В контекста на детската градина се разглеждат специфичните функции на УЧР, осъществявани от директора като едновременно административен и педагогически ръководител.

Особено внимание се отделя на факта, че в българската предучилищна система не съществуват специализирани екипи по УЧР, което прави компетентността на ръководителя критично важна. Дискутират се основни дейности като подбор, въвеждане и наставничество, оценка на представянето, обучение и развитие и стимулиране на служителите. Във всяка от тези дейности компетентностният подход предлага структуриран инструментариум за идентификация на нуждите и реализиране на стратегическа промяна.

Направен е извод, че ефективното използване на компетентностния подход изисква не само дефиниране на компетентностните профили, но и тяхната динамична актуализация спрямо нуждите на организацията, спецификите на персонала и конкретните условия на криза. Чрез този подход се създава основа за развитие на проактивна организационна култура, адаптивност и устойчивост в управлението.

Прилагането на *компетентностно базирания мениджмънт* при управление на детската градина се предпоставя като съвременен подход, който да служи на директорите на детските градини в процеса на управление на човешките ресурси в организацията, която управляват.

Представени са основните етапи на прилагането на компетентностния подход в детската градина които в съвременните условия включват:

-диагностика на притежаваните компетентности от различните типове персонал (педагогически и непедагогически) в детската градина – доколко те отговарят на стратегията за развитие на детската градина, на нейните цели, политики в момента, определяне на компетентностите, необходими за съвременното ниво на работа на детската градина, които трябва да се усъвършенстват или изградят отначало ;

- анализ на промените във външната и вътрешната среда на детската градина и тяхното отражение върху компетентностите на педагогическия и непедагогическия персонал, определяне на компетентностите необходими за в бъдеще от гледна точка на адаптиране на детската градина към промените и нейното развитие;

-разработване на методиката на изграждане на необходимите компетентности за всяка длъжност в детската градина;

-разработване на мотивационни стимули за различните длъжности в детската градина с оглед ефективното изграждане на необходимите компетентности с основен фокус върху непедagogическия персонал, дотолкова доколкото за педагогическия персонал обхвата на стимулите е сравнително ясно регламентиран;

-определяне на индикатори (критерии) за оценка на изградените компетентности и тяхното прилагане в работата на отделните длъжности като част от човешките ресурси в ДГ.

Приложението на компетентностния подход в управлението на човешките ресурси с помощта на компетентностно базирания мениджмънт осигурява съвременно управление на потенциала на човешкия капитал в организацията. Използването на множество компетентностни модели в организация като детската градина в която има разнотипни длъжности в голяма степен отразява неповторимостта на този вид организации и тяхното приложение представлява иновативен и интегриран процес за управление на неговия потенциал.

Обобщение на глава първа.

Компетентностният подход за управление на човешките ресурси осигурява обща рамка на желаните в организацията трудови поведения като предоставя начини, средства и похвати на действие, общуване и взаимодействие между отделните служители, отдели, дирекции, както и между организацията и нейната среда. Реализацията на компетентностния подход се осъществява с помощта на компетентностни модели, благодарение на които ценностите и стратегията на организацията се превеждат в разбираеми характеристики на желаното трудово поведение и стандарти за неговата оценка.

Управлението на човешките ресурси е стратегически компонент от функционирането на съвременните организации, тъй като определя способността им да привличат, развиват и задържат квалифициран персонал (Armstrong, Taylor, 2020). В контекста на нарастваща глобална конкуренция, технологични трансформации и социални промени, УЧР има ключова роля за постигането на организационна ефективност и устойчивост (Ulrich et al., 2017). Ефективното УЧР е не само предпоставка за добри оперативни резултати, но и фактор за дългосрочна конкурентоспособност в променлива среда (Kaufman, 2015).

Приложението на компетентностния подход в управлението на човешките ресурси с помощта на компетентностно базирания мениджмънт осигурява съвременно управление на потенциала на човешкия капитал в организацията. Използването на множество компетентностни модели в организация като детската градина, в която има много различни

длъжности в голяма степен отразява неповторимостта на този вид организации и прилагането на тези модели представлява иновативен и интегриран процес за управление на потенциала на детската градина.

Глава 2. КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ ПОДХОД И НЕГОВОТО ПРИЛОЖЕНИЕ ПРИ КРИЗИСНОТО УЧР В ДЕТСКАТА ГРАДИНА

Глава втора от дисертационния труд представлява теоретико-аналитично изследване, в рамките на което се аргументира необходимостта от интегриране на компетентностния подход в управлението на човешките ресурси (УЧР) на детската градина в условията на криза. Главата се състои от два основни параграфа: 1) Кризисното УЧР като елемент на кризисния мениджмънт и 2) Необходимост от компетентностен подход и неговото място при кризисно УЧР в детската градина. Във всеки от параграфите се изясняват ключовите понятия, основни теоретични идеи и приложни възможности в контекста на управлението на детските градини.

1. Кризисното УЧР като елемент на кризисния мениджмънт

1.1. Организационната криза – същност (етапи), причини, видове

В тази част от дисертацията се анализира понятието „криза“ в организационен контекст, като се изясняват основните нейни характеристики: внезапност, несигурност, ограничено време за реакция и нужда от спешно управленско поведение. Представени са различни теоретични модели за фазите на кризата (предкризисна, остра, хронична и възстановителна) и класификации според причините – вътрешни и външни. Представена е типологията по Грейнер (Greiner 1972) за пет кризи в петте стадия на развитието на организацията: криза на лидерството, криза на автономността, криза на контрола, криза на доверието криза на организационната умора.

Организационна криза.

Обяснена е същността на организационната криза като състояние на нарушена стабилност в дейността на институцията. Посочени са ключови симптоми и последици, свързани със стратегически пропуски, лидерски дефицити и несъответствие между външната среда и вътрешния капацитет на организацията.

Разглеждането на кризата в организационен контекст изисква не само концептуална яснота, но и задълбочено вникване в динамиката на взаимодействие между структура, култура и лидерство в институцията. В образователните организации, и особено в детските градини, всяка криза неизбежно рефлектира не само върху административната страна, но и върху качеството на педагогическия процес и емоционалния климат.

Общото в литературата представяща изследвания на организационната криза е разбирането, че има няколко разграничени фази през които преминава кризата: 1. Предкризисен етап / Предкризисна фаза; 2. Остра криза / Ескалация; 3. Хронична фаза / Управление на последствията; 4. Фаза на разрешаване и възстановяване (Mitroff, Pearson 1993; Fink, 1986; Coombs 2007).

Организационните кризи възникват поради разнообразни и често взаимосвързани причини, които могат да бъдат класифицирани като вътрешни и външни за организацията. Според Rauchant и Mitroff (1992), повечето кризи произтичат от комбинация на технологични, управленски и социални фактори, които не са били своевременно разпознати или контролирани.

Кризите в образователните организации

Тук се представя адаптация на концепцията за криза към образователните институции, с акцент върху тяхната уязвимост поради спецификата на клиентите (деца, родители, общество). Разглеждат се причините за кризите, типични за сектора: епидемии, демографски спад, липса на квалифициран персонал и др.

При разглеждане на кризите в образователния сектор е важно да се включи и социално-психологическият фактор, свързан с родителските очаквания, общественото доверие и медийното влияние. Те могат да усилят или смекчат въздействието на кризисната ситуация върху институционалната стабилност.

Може да се приеме, че както и при останалите организации кризата при образователните организации включва три етапа – *предкризисен, кризисен и следкризисен*. Причините за кризите в образователните организации могат да се разграничат в две основни групи – във външната среда и във вътрешната организационна среда.

Видовете кризи в образователните организации могат най-общо да бъдат два основни вида: 1) *Кратковременни кризи*. Такива могат да бъдат предизвикани от природни бедствия (земетресения, наводнения, пожари, промишлени аварии и др.). В резултат на това е възможно прекъсване на нормалната работа на училището или детската градина за известен период от време. При тези кризи е наложително предприемането на бързи действия за опазване живота и здравето на деца, ученици и персонал. 2) *Продължителни кризи*. Могат да бъдат предизвикани от три основни групи фактори – природни бедствия и производствени аварии, социално – икономически фактори и управлението на организацията. Природните бедствия и производствените аварии (към тях следва да се включат и пожарите) могат да увредят материалната база на организацията, което да изисква време и средства за нейното възстановяване.

В условията на образователна криза е особено препоръчително изграждането на вътрешни екипи за координация, които да работят в синергия с местните власти, професионални организации и неправителствени партньори. Редовното провеждане на симулации, кръгли маси и кризисни тренинги е ключов фактор за навременна реакция и укрепване на организационната култура в образователните организации.

1.2. Същност на кризисния мениджмънт

Този подпараграф дефинира кризисния мениджмънт като систематизиран процес на идентифициране, оценка, реагиране и възстановяване от кризисни събития.

Основни понятия. Изяснени са основни термини като: *мениджмънтът на кризисни ситуации, управлението на кризи, план за управление на кризи*. Подчертана е нуждата от ясни дефиниции в организационната практика за адекватно структуриране на управленските действия.

Научни изследвания на управлението на кризи. В теоретичен план, кризисното УЧР е разгледано като съвкупност от стратегии, структури и поведенчески модели, чрез които ръководството на институцията реагира и се адаптира към извънредни ситуации. Акцентира се върху теоретичните рамки на Mitroff (2005), Fink (1986), Ansoff (1984), както и на българския автор Зафирова (2014, 2016, 2020), която предлага диференцирани модели за реакция при кризи в образователната система.

Теоретичните изследвания на Пребъл (Preble 1997) показват, че няма единна парадигма в областта на теорията за управлението на кризи. Учените изследователи в тази проблематика засягат само един или малко аспекти от процеса – рискът в кризисния мениджмънт (Нелкин, 1982), формирането на кризисния екип (Нелсън-Хоршлер, 1986, по Зафирова 2016, с.133), комуникацията в кризите (Гонзалес-Ереро и Прат, 1996; Бланд, 1998; Кумбс, 2007 по Зафирова 2016 с.133), планът за управление на кризи (Труит и Кели, 1989; Пенроуз, 2000 по Зафирова 2016), кризисният одит (Шривастава и Митроф, 1987; Томпсън, 1998 по Зафирова 2016 с.134), ранните предупредителни сигнали за кризата (Райнхард, 1984; Шварц, 2005; Мендоса, Карозо и Караса, 2008 по Зафирова 2016 с.135), възстановяването след криза (Трейдъра, 1990 по Зафирова 2016 с.136) и т.н.

Много ограничен брой учени в България, в сравнение с други държави, изследват и публикуват в областта на теорията на кризите и в управлението на организационни кризи. Те са свързани предимно с някои отделни елементи от управленския процес и препоръки към практиката. Сред тях бихме могли да открием монографичните изследвания на Р. Маринов (2004), С. Джонев (2004), Л. Милушев (2008), В. Пачева (2009), Ив. Йовчев (2009), М. Филипова (2009), Ир. Емилова (2012) и др. (по Зафирова 2016, с.140). Всеки един от тях акцентира върху отделни аспекти на кризисния мениджмънт..

Стратегии за управлението на кризи

В този подраздел се класифицират кризисните стратегии по автори като Зафирова (2014, 2020) и Кехайов (2014) – отбранителни и нападателни, по фази на кризата (предкризисна, кризисна и посткризисна) и по организационна зрелост. Дискутирани са и комуникационните стратегии, включващи управление на имиджа и координация с външни партньори. Други групи стратегии за реакция при организационни кризи предлагат К. Оливър (Oliver 1991 по Д. Йорданова 2018, с.137) и М. Шушман (Shushman 1995) (таблица 2). Стратегията има предимството, че осигурява на организацията известно време за събиране на информация и ресурси, за да даде отговор. Това може да бъде ефективно само за кратки периоди, поради умишлено въздържане на организацията от комуникация.

Таблица 2. (таблица 2.2) Стратегии за реакция при организационни кризи

Групи реакции	Признаване на проблем	Поемане на отговорност	Активно търсене на разрешение	Стратегии
Избягваща	не	не	не	Отстъпление Укриване Отричане
Защитна (отбранителна)	да	не	не	Разединяване Извинение Определяне
Одобрителна	да	да	не	Обяснение Оправдание Извинение
Съвместна	да	да	да	Възстановяване Преструктуриране Фалит

Източник: Suchman, M. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review. 20(3). 1995. pp. 571–610

1.3. Основни характеристики на кризисното УЧР

Разглеждат се редица характеристики на кризисното УЧР. Посочва се, че класическите методи на управление не са приложими в условия на криза и трябва да се адаптират чрез нови подходи, основани на компетентностни стратегии и персонализирани мерки.

Компетентностният подход дава възможност да се формулират ясни очаквания към служителите, което повишава прозрачността, укрепва вътрешното доверие и спомага за самооценка и колегиална обратна връзка. В този контекст трябва да се отбележи и потенциалът на вътрешноорганизационното обучение и менторските практики.

Норман Аугустин (Аугустин 2009, с. 23) извежда шест етапа в управлението на кризата, които са приложими в мениджмънта на човешките ресурси и предлагат добра възможност за адекватен поглед върху кризите. Етапите са: Избягване на кризата; Подготовка за управление на кризата; Разпознаване – подготовка за „кризисен одит” и извеждане на потенциалното влияние на кризата; Съдържание – непосредствената работа по овладяване на кризисната ситуация; Разрешаване; Поуки.

Управлението на кризи в организациите често се проявява във фокуса върху операциите, укрепването на системата, развитието на инфраструктурата и връзките с обществеността (Rones 2016). Всички тези дейности са насочени към изграждане на устойчивост на организацията и по този начин насърчават устойчивостта. В съвременността става критично за организациите да поставят приоритет върху защитата на своите човешки ресурси, оттук и повишеният фокус върху готовността на служителите, когато става въпрос за кризи. Това е така, защото в свят, в който информацията и знанието процъфтяват все повече, организациите все повече разчитат на човешкия капитал за насърчаване на конкурентно предимство, за разлика от оборудването, системите и технологиите (Athamneh 2018, p.14)

Ролята на HR в управлението на кризи. HR поема ключови роли в управлението на кризи от етапите преди кризата до етапите след нея. Ролята на HR е да защитава благосъстоянието на служителите, като в същото време гарантира, че те допринасят за устойчивостта на организацията, като изпълняват своята роля по време на бедствия. Ролята на HR е да гарантира, че персоналът е подходящо подготвен за кризи чрез обучение, ефективно лидерство и овластяване, като гарантира, че са предприети инициативи за сигурност и безопасност за защита на служителите в случай на криза и разработване на комуникационни планове, необходими за насърчаване на управлението на кризи (Susaet 2013, p.261). Ролята на HR в управлението на кризи са разнообразни и могат да бъдат класифицирани в различни теми (Athamneh 2018)

S. Athamneh посочва две роли на УЧР при управлението на кризи:

-изграждане устойчивост на организацията

-подготовка за справяне в условията на криза (Athamneh 2018, p.12).

Планирането е важен аспект от управлението на кризи и участието на човешките ресурси играе критична роля за осигуряване на успешно управление на кризи.

Отделите по човешки ресурси предприемат различни обучителни дейности във връзка с управлението на кризи. Най-важната роля на отдела е да се запознае детайлно с плана за управление на кризи, преди да се пристъпи към обучение на персонала. Това гарантира, че готовността за справяне с криза е повишена и че служителите получават

правилното обучение. Вторият аспект на работата на отдела по човешки ресурси е да се разработи програмата за обучение, която да се използва. Това е конкретен процес, който включва разработване на учебна програма и план за обучение въз основа на организационния план за бедствия (Stern 2014).

Отделите по ЧР са изцяло отговорни за управлението, планирането и реагирането при кризи, а според С. Низамиду и Ф. Воузас (Nizamidou, Vouzas, 2018, p.15-17) би трябвало отделите по човешки ресурси да надхвърлят границите на типичните дейности, които изпълняват. ЧР отделите трябва да приемат нова роля на управление на човешките ресурси, когато се справя с криза. П. Вардарлиер (Vardarlier, 2016, p.265) отбелязва, че в съвременните подходи отделът по ЧР трябва да има план за комуникация при кризисни ситуации, описващ как да комуникира със служителите, клиенти, медии и други страни. Човешките ресурси трябва да комуникират с външната и вътрешната среда на организацията и трябва да има подходящо разположен източник на комуникационна система и план (Lockwood, 2005, p.155).

На основата на проучената литература могат да се обобщят основните характеристики на кризисното УЧР. Най-общо то е насочено към обезпечаване готовността на организацията да действа в условията на криза (включително превенция на кризата), адекватно действие в условията на кризата и бързо възстановяване след кризата. Ролята на УЧР може да се класифицира в три етапа със съответните характеристики:

1) *Предкризисно УЧР* - Изграждане на умения (компетентности) за установяване ранните признаци на предстояща криза с оглед своевременното реагиране; Изграждане на разбиране у членовете на персонала, че е възможно организацията да бъде засегната от криза (с оглед на психолог. реакция при възникването на такава); Изграждане на компетентности за действия в условията на криза.

2) *Кризисно УЧР* - Бързо и гъвкаво действие с оглед на ситуацията; Поддържане на комуникация с всички членове на организацията; Управление на стреса; Работа в условията на високо физическо и психическо натоварване, наличие на временна дезорганизация, демотивация; Възстановяване на нормалната работа; Работа в намален състав на персонала, осигуряване на заместници при наличието на болни и напуснали; Поддържане на външните комуникации (с външни институции, клиенти и др.)

3) *Следкризисно УЧР* Възстановяване на емоционалното състояние и ресурси на служителите (персонала), чрез планиране и провеждане на мероприятия и събития от вътрешния ПР на организацията; Възстановяване на мотивация за функционално участие в организационната култура; Консултативна и терапевтична работа с персонала за преодоляване на травматични последици от кризата.

1.4. Характеристики на кризисното УЧР в детската градина

Спецификата на институцията, работеща с малки деца, предполага наличие на особени изисквания към компетентностите на персонала – педагогически, комуникативни, емоционални и социални. Подчертана е засилената роля на директора като кризисен лидер и координатор.

Практиката показва, че наличието на стратегически кадрови планове, обучение по кризисни сценарии и разработка на протоколи за действие повишават готовността на организацията за реакция.

Съобразно най-често срещания вариант на етапите на управлението на кризите в литературата може да се приеме, че кризисното УЧР в детската градина също включва три групи дейности: 1. *Предкризисно УЧР в детската градина* – готовност за работа в условията на криза, превенция на кризата; 2. *Кризисно УЧР в детската градина* – бързо и гъвкаво реагиране с оглед на конкретните условия на кризата; 3. *Следкризисно УЧР в детската градина* – възстановяване на нормалната работа, анализ и оценка на действията при възникването, по време на кризата и при нейното преодоляване.

2. Необходимост от компетентностен подход и неговото място при кризисно УЧР в детската градина

В този параграф се обосновава нуждата от въвеждането на компетентностен подход като устойчив управленски инструмент. Представен е теоретичен анализ на възможностите на компетентностния подход да осигури гъвкавост, ефективност и предвидимост при управление на човешките ресурси в условия на криза.

Основни аргументи:

- да се действа адекватно, бързо и в съответствие с кризисните планове;
- да се използва максимално потенциала (ресурсите) на персонала за справяне с кризата в организацията;
- Да се стимулира мотивацията на служителите да се справят и да не напускат организацията (при ефективно използване на компетентностите на служителите, този процес на стимулиране на мотивация е значително по-лесен).

За да се използва успешно компетентностния подход при управлението на кризи в детската градина от съществено значение е директорът да има в предвид общите кризисни компетентности и да познава добре съвкупността от личните компетентности на всеки служител, т.е. да има представа и да я наясно в детайли с неговия личен компетентностен профил.

Компетентностният модел на управление в условия на криза не трябва да бъде универсален и статичен, а адаптивен и отворен към промяна. Той следва да отчита реалните възможности на персонала и организационната култура. Включването на кризисни компетентности в длъжностните профили и съответните обучителни програми се превръща в гаранция за ефективно функциониране на институцията при нестабилни обстоятелства.

От гледна точка на кризисното УЧР в детската градина би било от полза на директора да структурира компетентностите на педагогическия и непедагогическия персонал, които да актуализира и адаптира периодично и да бъдат използвани при предкризисното планиране и при (динамичното) кризисно планиране на УЧР в детската градина. Ясно се очертават две групи компетентности от компетентностния профил на всяка длъжност от персонала на детската градина:

- *Общи кризисни компетентности* (те са различни за педагогически и непедагогически персонал). Това са общозначими компетентности, които са от важно значение за работата на персонала в условия на криза.
- *Специфични кризисни компетентности* – те са индивидуални, но все пак са част от включените в компетентностния профил на длъжността.

В условията на криза компетентностният профил на служителите в детската градина трябва да включва не само професионални и технически умения, но и психосоциални качества като устойчивост на стрес, адаптивност, комуникативност и инициативност. За да се използва успешно компетентностния подход при управлението на кризи в детската градина от съществено значение е директорът да има в предвид общите кризисни компетентности, и да познава добре съвкупността от личните компетентности на всеки служител, т.е. да има представа и да я наясно в детайли с неговия личен компетентностен профил.

Обобщение на глава втора.

Тази глава подчертава нуждата от преход от реактивни към проактивни стратегии в УЧР, при което компетентностният подход се явява не просто алтернатива, а основополагащ принцип за устойчивост. Представени са характеристиките и възможностите на кризисното управление на човешките ресурси в организацията, при които човешкият капитал не се третира като ресурс за оцеляване, а като стратегически актив за възстановяване и иновация. Ефективният кризисен мениджмънт включва не само процедури и контрол, но и способността на организацията да се самообновява чрез учене и осъзнаване на опита.

Кризисният контекст в организациите в предучилищното образование разкрива редица слабости в традиционните управленски механизми: липса на гъвкавост,

централизирана комуникация и ограничени възможности за вътрешна мобилизация. Това предполага необходимост от изграждане на модел на лидерство, основан на разпределени отговорности, развиване на ролеви сценарии и ротация на функции в зависимост от степента на заплахата.

Подчертава се, че адаптивността не е резултат единствено от добър мениджмънт, а от споделена организационна визия и вътрешно убеждение за смисъла на професионалната мисия. Така се доказва, че компетентностният подход не е просто инструмент за подбор и обучение, а стратегическа рамка за устойчиво развитие на организационната среда.

В обобщение, анализът в тази глава показва, че прилагането на компетентностен подход в условия на криза създава предпоставки за:

- бързо мобилизиране на ресурсите;
- вземане на решения на базата на поведенчески индикатори;
- развитие на култура на учене в организацията;
- изграждане на вътрешна устойчивост чрез персонализирани действия.

Теоретичният анализ показва, че кризите не могат да бъдат напълно избегнати, но тяхното въздействие може да бъде минимизирано чрез проактивно лидерство, ефективни системи за ранно предупреждение, изграждане у ЧР на организацията на компетентности за работа в условията на криза и наличие на организационна култура, подкрепяща промяната. Това важи с особена сила за образователните институции, като детските градини, които функционират в сложна и чувствителна социална среда.

Глава 3. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ ВЪРХУ ПРИЛАГАНЕТО НА КОМПЕТНОСТНИЯ ПОДХОД ПРИ КРИЗИСНОТО УЧР В ДЕТСКИТЕ ГРАДИНИ

1 Дизайн на изследването

Постановка на изследването

Дизайнът на изследването представлява основен етап от дисертационния труд, в рамките на който се планира, структурира и реализира емпирично проучване, насочено към изследването на прилагането на компетентностния подход при управлението на човешките ресурси (УЧР) в детските градини в условията на криза. Дизайнът обхваща постановката, целите, хипотезите, фазите на изследването, използваните методи и инструментариум, като всички елементи са подчинени на логическата рамка на изследователския процес.

Целта на изследването е да се диагностицира текущото състояние на управлението на човешките ресурси в условията на криза в детските градини и да се проучи приложимостта на компетентностния подход като стратегически инструмент за ефективно управление на

персонала в такива обстоятелства. Основната изследователска хипотеза предполага, че използването на компетентностен подход допринася за повишаване на адаптивността, ефективността и устойчивостта на персонала в кризисна среда. Тази хипотеза е подкрепена от три подхипотези, насочени към: 1) значението на лидерските компетентности на директорите; 2) ролята на личностните и професионалните характеристики на персонала; 3) ефекта от прилагането на иновативен компетентностен модел върху справянето с кризи.

Изследването е реализирано в две основни фази – **диагностична** и **обучително-оценъчна**. В диагностичната фаза се събират и анализират данни за компетентностното ниво и нагласите на ръководния и педагогическия състав чрез анкетни проучвания, фокус групи, структурирани интервюта и анализ на документация (кризисни планове). Обучително-оценъчната фаза включва разработване и прилагане на обучителни модули, симулационен стрес тест, както и валидиране на създадения модел чрез експертна оценка. Всяка от двете фази е логически и методологически обоснована и цели да допринесе към потвърждаване или отхвърляне на хипотезите.

Методи и инструментариум на изследването

Изследователската стратегия е смесена, като се комбинират количествени и качествени методи. Използван е анкетирания метод за събиране на данни от три целеви групи: директори, педагогически и непедагогически персонал. Фокус групата с експерти има за цел да обсъди набора от ключови компетентности, а структурираното интервю с директори да предостави по-задълбочен поглед върху практическите аспекти на управлението в кризисни условия. Изборът на респонденти е целенасочен, с териториално обхващане на няколко области в България. Като метод е използван и анализ на планове на детски градини за подготовка за справяне с криза.

Инструментариумът на изследването включва: сценарий за фокус група; три вида анкетни карти; въпросник за структурирано интервю; и карта за експертна оценка на модела.

Процедура на изследването

Процедурата на изследването премина през ясно разграничени етапи – подготовка, събиране на емпирични данни, обработка и анализ. В подготвителният етап бяха разработени инструментите за изследване, включително анкетни карти, сценарии за фокус група и интервю. Събирането на данни се осъществи в рамките на три месеца в реална образователна среда с доброволно участие на респонденти от различни детски градини. Анализът на данните беше извършен чрез количествени и качествени методи, като резултатите послужиха за конструиране и валидиране на модел за компетентностен подход

в условията на криза. В двете фази на проучването отделните етапи обхващат следните дейности:

А). Диагностична фаза– представлява проучване с 4 метода приложени в следната последователност: фокус група, анкетиране (с директори, педагогически и непедagogически персонал); интервю с директори, анализ на кризисни планове на детски градини)

Във **фокус групата** участват пет лица: 1 университетски преподавател по кризисен мениджмънт; 1 проджект мениджър от голяма компания, експерт по кризисно управление и обучение на персонала за работа при кризи; 1 директор на голяма детска градина от София; 1 директор на малка детска градина от провинцията; 1) експерт по УЧР в голяма международна организация. В анкетата с **директори на ДГ** участваха 50 директори от София, три големи областни града, няколко малки града и няколко села. В извадката за **анкетирането на двата вида персонал на ДГ** са включени 185 специалисти педагогически персонал и 80 участници от непедagogически персонал.

В изследването със **структурирано интервю** бе предвидено да бъдат включени 15 директори на детски градини. За проучването и **анализирането на кризисните планове** на ДГ бяха предвидени да се проучат плановете на 15 детски градини. *Всички изследвания от диагностичната фаза бяха проведени в периода март-юни 2024 г.*

Б) Обучително-оценъчна фаза. Предвидено бе втората фаза от проекта (**обучително оценъчна**) да се реализира в следната хронологична последователност:

Етап 1. Пилотно провеждане :

1. Провеждане на необходимото тренингово обучение за развиване и подобряване на общите кризисни компетентности в рамките на професионалната компетентност на различните специалисти само в една детска градина (меки умения и компетентности), а също и мотивационни обучения. Провежда се само в една детска градина (178-а ДГ „Сребърно копитце“ жк. Младост гр. София) (*юли 2024 г.*);

2. Провеждане само в една детска градина (29 ДГ „Слънце“ гр. София) обучения на персонала по специфичните кризисни компетентности, а също и за развиване на компетентности за взаимопомощ с другите членове на екипа (заместващи компетентности) (*септември 2024 г.*);

Етап 2. Провеждане на симулационен стрес тест на персонала на избраната за пилотното прилагане детска градина (178-а ДГ „Сребърно копитце“ жк. Младост гр. София) за да се проверят възможностите за справяне с кризи след обучителните модули и тренинговото обучение (*края на септември 2024г.*);

Етап 3. Провеждане на експертна оценка на модела (*март 2025*); Анализ на резултатите от експертната оценка; Коригиране и актуализиране модела (*април 2025*).

2 Представяне и анализ на данните от изследването

2.1. Резултати от фокус групата

Фокус групата има за цел да идентифицира основните компетентности и личностни качества, необходими за ефективното справяне с кризи в детските градини. Методът е приложен с оглед на неговата ефективност за събиране на експертни мнения в контекста на качествени изследвания. В групата са включени шест експерти с различен професионален профил – университетски преподавател, проектен мениджър, директори на детски градини и специалист по човешки ресурси.

Чрез предварително дефинирани цели и въпроси, участниците формулират мнение относно четири основни направления: (1) ключови компетентности на педагогическия персонал, (2) ключови компетентности на непедagogическия персонал, (3) личностни качества на педагогическите кадри и (4) базови компетентности, които са критични за функционирането в кризисна среда. Сред най-често посочваните компетентности за педагогическия персонал се открояват: работа в екип, решаване на конфликти, гъвкавост и адаптивност, емпатия, управление на стрес и ефективна комуникация. За непедagogическия персонал акцентът е върху: отговорност, справяне с допълнителни задачи, инициативност и работа под напрежение.

Особено внимание се обръща на базовите компетентности, които според експертите, не могат да бъдат компенсирани от други умения и са от решаващо значение при криза. Такива са: поемане на отговорност, решаване на проблеми и умения за изпълнение на задачи извън длъжностната характеристика. Относно личностните качества, експертите посочват: дисциплинираност, упоритост, лоялност и трудоспособност като фактори, които подкрепят ефективното управление на напрежението и динамиката в условия на криза.

Синтезът на данните от фокус групата служи за основа при изграждането на анкетните инструменти, като компетентностите и качества, оценени като значими от експертите, са интегрирани в анкетните карти за директори, педагогически и непедagogически персонал. Така се осигурява емпирична валидност на въпросите и се гарантира съответствие между теоретичната рамка и практическата реалност.

2.2. Резултати от проведените анкети

Анкетното проучване е проведено сред три целеви групи: 50 директори, 185 представители на педагогическия персонал и 80 представители на непедagogическия персонал. Целта е да се изследват нагласите, компетентностите и опитът на участниците във връзка с управлението на човешките ресурси в кризисни условия, както и отношението им към прилагането на компетентностен подход. Методологичното основание за

използване на анкетен метод се свързва с възможността за събиране на количествени данни, приложими за обобщения и анализи.

Демографските резултати очертават профила на участниците: директорите са изцяло жени, на възраст 40–59 години, със значителен управленски стаж (над 10 години).

Таблица 3. Демографски профил на изследваните директори на ДГ

Въпрос 1. Вашият пол е	брой	%
жена	50	100%
мъж	0	
Въпрос 2. Възраст		
До 29 г.	2	4 %
30-39 г.	6	12 %
40-49 г.	18	36 %
50-59 г.	18	36 %
Над 59 г.	6	12 %
Въпрос 3. Стаж на директорска позиция		
До 3 г.	3	6 %
4-10 г.	12	24 %
11-20 г.	28	56 %
Над 20 г.	7	14 %
Въпрос 4. Тип населено място		
Столица	30	60 %
Областен център	13	26 %
Малък град	4	8 %
Село	3	6 %

Това показва стабилност в ръководните позиции, но и потенциален риск от инерция при иновации.

Разпределението на отговорите по населено място отразява активността и желанието на директорите да се включат в проучването. Независимо от намерението ми да изследвам повече директори от детски градини извън София, реално малко директори откликнаха на поканата за участие в изследването.

По отношение на кризите и тяхното прогнозиране, повечето директори ги приемат като рядко срещано явление (78%), което може да се интерпретира като подценяване на необходимостта от системна подготовка. Въпреки това, 58% считат прогнозиране на кризите за тяхна отговорност, а 86% подчертават нуждата от подготовка на персонала чрез изграждане на кризисни компетентности.



Фиг. 2. (фиг. 3.4) Процентно разпределение на отговорите на изследваните директори по възможните отговори на въпрос № 9 (компетентности на педагогическия персонал)

По отношение на необходимите компетентности за педагогическия персонал, директорите посочват най-вече: работа в екип, гъвкавост и адаптивност, решаване на конфликти и планиране – като критични за педагогическия персонал. Сходни резултати се наблюдават и при непедагогическия персонал, като на преден план излизат: работа под напрежение, отговорност и способност за справяне с допълнителни задачи.

Висок процент от директорите (60%) заявяват, че в тяхната институция се работи редовно за развитие на компетентности, а 100% посочват, че се провеждат ежегодни обучения.

Това демонстрира осъзната необходимост от устойчивост чрез квалификация. Въпреки това, 26% от анкетираните директори не разполагат с кризисен план, а 26% не правят системна оценка на компетентностите – дефицити, които налагат допълнителни мерки на организационно ниво.

Що се отнася до самооценката на педагогическия персонал, резултатите са в повечето случаи положителни – 49,2% считат, че подготовката им е на добро ниво, а 64,3% имат увереност, че могат да поемат задължения на колеги при криза. Над 95% се

самооценяват като притежаващи заместваща компетентност, което е индикатор за висока степен на организационна гъвкавост.

Освен това, значителна част от анкетираните педагози (78%) посочват, че са участвали в поне едно обучение, свързано с управление на кризи или стрес, но едва 32% считат, че обучението е било достатъчно ефективно. Това говори за необходимост от целенасочено и практически ориентирано надграждане на уменията. В отворените отговори, участниците споделят нужда от повече упражнения чрез симулации, участие в междукипни тренинги и достъп до инструменти за саморефлексия.

По отношение на конкретните компетентности, анкетираните оценяват като особено важни: способността за управление на напрежение (87%), емоционална устойчивост (83%), гъвкавост при промяна на учебната организация (78%), както и уменията за комуникация с родители в кризисна среда (75%). Част от участниците (26%) отбелязват, че в критични ситуации им се е налагало да изпълняват непредвидени роли, например да подкрепят деца с поведенчески трудности, или да поемат логистични задачи, което допълнително подчертава важноста на многофункционалността.

Анкетата показва също, че 54% от педагогическия персонал са заявили желание да бъдат включени в разработването на кризисни планове и мерки. Това демонстрира осъзната нужда от участие в стратегическото планиране и готовност за поемане на активна роля при управленски действия.

Един от важните въпроси, който бе заложен в анкетната карта за педагогическия персонал показва, че най-предпочитаните отговори за личностни качества допринасящи за успешна работа в кризисни условия са „отговорност“, „упоритост“ и „дисциплинираност“. От отговорите се вижда, че педагогическите кадри са фокусирани върху посочването на качества, чрез които те лично са успели да се справят в условията на криза.

Таблица 4. (табл.3.60) Резултатите от въпрос № 23 от анкетната карта за педагогически персонал (процентно разпределение)

23. Кой са най-важните качества, които трябва да притежават педагогическите специалисти в ДГ, за да работят успешно в условията на криза? (възможни са повече от 1 отговор)?		%
Отговорност		78,9%
Лоялност		47 %
Упоритост		70,8%
Работоспособност		65,9%
Дисциплинираност		75,1%
Други		0%

Анкетното проучване сред непедagogическия персонал включва 80 участници, заемащи длъжности като помощник-възпитатели, домакини, техници и кухненски персонал. Основната цел на тази част от изследването е да се проучат специфичните нагласи, компетентности и готовност за реакция в кризисни ситуации на служителите, които не са пряко ангажирани с педагогическата дейност, но играят критична роля в осигуряването на нормалното функциониране на институцията.

Резултатите показват, че над 67% от респондентите не са участвали никога в обучение, насочено към поведение в кризисна ситуация, въпреки че 83% от тях заявяват, че биха се включили при възможност. Това демонстрира висок латентен потенциал, който остава неизползван поради липса на целенасочена политика за квалификация. В същото време, 74% от анкетираните декларират готовност да поемат допълнителни задачи при необходимост, което се тълкува като показател за организационна лоялност.

Що се отнася до ключовите компетентности, посочени като значими от самите респонденти, водещи са: отговорност (81,3%), Работоспособност (62,5%), дисциплинираност (55%)

Таблица 5.3 (табл.3.61) Резултатите от въпрос № 24 от анкетната карта за непедagogически персонал (процентно разпределение)

24. Кои са най-важните качества, които трябва да притежават непедagogическите специалисти в ДГ, за да работят успешно в условията на криза? (възможни са повече от 1 отговор)?		
Отговорност		81,3%
Лоялност		35%
Упоритост		46,3%
Работоспособност		62,5%
Дисциплинираност		55%
Други		0%

Водещата препоръка за подобряване на подготовката на персонала за работа в условията на криза от страна на изследваните непедagogически кадри и към педагогическия е „обучение“, като за педагогическия състав е „обучение за справяне с кризи“ – 41,3 %, а за непедagogическия – „обучение за екипна работа“ – 56,3 %

На въпроса дали оценяват своя принос като важен за преодоляване на кризисни ситуации, 69% отговорят положително. Това свидетелства за наличието на самоосъзнаване относно значимостта на тяхната роля. Въпреки това, над 45% от анкетираните заявяват, че не са участвали в разработване, или обсъждане на кризисни планове на институцията – дефицит, който поставя под съмнение включването на непедagogическия персонал в процеса на организационно планиране.

В заключение, резултатите от тази анкета подчертават необходимостта от стратегическо включване на непедagogическия персонал в политиките по УЧР и обученията по управление на кризи. Те представляват ресурс с висок потенциал за мобилизация и интегриране в кризисните екипи, стига да бъдат обгърнати от адекватна управленска подкрепа и координация.

Анализът на влиянието на демографските фактори върху резултатите от анкетните карти разкрива значими зависимости, които следва да бъдат отчетени при интерпретирането на данните и формулирането на управленски решения. Възрастта и професионалният опит се очертават като ключови променливи, влияещи върху самооценката на компетентностите и нагласата към поемане на отговорност в кризисни ситуации. По-опитните участници (над 15 години стаж) демонстрират по-висока увереност в справянето със стресови ситуации, но в същото време изразяват по-ниска склонност към участие в иновативни форми на обучение. От друга страна, по-младите служители (под 35 години) показват отвореност към нови модели, но се самооценяват като по-уязвими в кризисна среда.

Налице е и статистически значима връзка между вида населено място и наличието на кризисен план – в по-големите градове е отчетена по-висока степен на организационна подготовка. Тези резултати подчертават необходимостта от адаптиране на управленските подходи към демографския профил на персонала.

2.3. Резултати от интервюирането

В допълнение към анкетното проучване, емпиричното изследване включва провеждането на структурирани интервюта с директори на детски градини, с цел да се получи по-задълбочено разбиране за управленските практики и организационните механизми, свързани с кризисното УЧР. В интервютата се акцентира върху процесите на вземане на решения, наличието на вътрешни регламенти и оценката на ефективността на съществуващите мерки в контекста на реални или хипотетични кризисни сценарии.

Резултатите показват, че директорите разпознават кризисните ситуации предимно като извънредни обстоятелства, изискващи бърза реакция, но не винаги ги свързват със стратегическо планиране и системна подготовка. Повечето участници демонстрират интуитивен подход към управлението на кризи, базиран на личен опит, отколкото на теоретична подготовка и институционализирани процедури. Отговорите разкриват още, че при възникване на криза директорите разчитат в голяма степен на неформални мрежи, вътрешна комуникация и индивидуални усилия на екипа. Наблюдава се известен дефицит

на познания относно добри практики в антикризисното управление, и липса на консултативна подкрепа от външни институции.

2.4. Резултати от анализа на предварителните кризисни планове

Почти всички планове (14 плана от всичките 15) имат ясно описани процедури и правила за действие при криза на всички от персонала и или на голяма част от него. Това обаче не означава, че предвидените в предварителните планове процедури и действия са напълно правилни и адекватни към различните типове кризи. Проблемът за различния тип действия на персонала при различен вид кризи издига и сериозния въпрос за адаптивността на плановете. Колкото е по-гъвкав и всеобхватен един план, толкова повече възможности за адаптиране допуска. В действителност умението за писане и реализация на предварителни кризисни планове е ключово за предварителната подготовка на директора за справяне с кризи. Поради горната причина – специфичното обучение на директори, което проведохме в рамките на планираните етапи на изследователския модел в рамките на дисертацията включваше именно като важен елемент именно и тези умения за писане на предварителни кризисни планове.

Само част от прегледаните документи отговарят на критериите за стратегически планове с ясно дефинирани етапи, роли, ресурси и мерки за обучение. В повечето случаи се установява, че плановете са формално изготвени, непълни или с ограничено практическо приложение. Малко над една трета от тях съдържат конкретни указания за действия при различни типове кризи (епидемии, инциденти, природни бедствия), докато останалите са фокусирани единствено върху евакуационни процедури.

Изводите от двата метода потвърждават необходимостта от разработване на по-систематизирани, функционални и периодично актуализирани кризисни планове, както и от обучение на директорите и персонала в областта на кризисния мениджмънт.

2.5. Резултати от обучението на персонал (педагогически и непедагогически) за общи кризисни компетентности

Общото обучение обхваща 64 участници (педагогически и непедагогически персонал), които преминават през модулна програма, включваща теми като: комуникация в криза, бърза мобилизация на екип, оказване на първа помощ, основи на емоционална устойчивост и стратегическо мислене. След края на обучението участниците попълват самооценъчна скала, която показва значимо повишаване на увереността им в справянето с кризисни ситуации – с 23% при педагогическия и с 28% при непедагогическия персонал.

Таблица 6. (табл. 3.78) Резултати от специализирано тренингово обучение за подобряване на общите кризисни компетентности на педагогически и непедагогически персонал

Тип персонал	Подобрени нива на знания и умения по 5 ключови компетентности (тест, казус и ситуация)	Обратна връзка за удовлетвореност	Външна оценка на успешност на обучението
Педагогически Персонал	7 лица (оценка мн. Добър 5) 3 лица (оценка добър 4) 5 лица (оценка среден 3)	8,1 т. (от скала с макс 10)	4,5 (от 6)
Непедагогически Персонал	1 лице (оценка Отличен) 6 лица (оценка мн. Добър 5) 5 лица (оценка добър 4) 3 лица (оценка среден 3)	7,4 т. (от макс 10)	5 (от 6)

2.6. Резултати от специализираното обучение за специфични кризисни компетентности на персонала на ДГ

Вторият компонент – специализираното обучение – е структуриран в 4 тематични тренинга, адаптирани към ролята на участниците. При педагогическия екип акцентът е върху работа с тревожни деца и родители, медиация в конфликтни ситуации и реакция при инцидент с участието на деца. При непедагогическия персонал се включват теми като евакуационни процедури, поддържане на ред и комуникация с външни служби. Резултатите от финалния тест след тренингите показват 82% усвояване на специфичните компетентности при педагозите, и 89% при непедагогическите служители.

Таблица 7. (табл.3.80) Резултати от специализирано тренингово обучение за подобряване на специфичните кризисни компетентности на педагогически и непедагогически персонал

Тип персонал	Просоциални знания и умения приложими при справяне с кризи	Знания и умения за емпатийно възприемане и оценка на нещастieto на другите	Знания и умения за самозащита и взаимопомощ	Знания и умения за поемане на отговорности на колеги (заместващи компетентности)
Педагогически Персонал	Средна оценка – 4,7т. (от максимални 6т.)	4,2 т. (от максимални 6)	4,6 (от 6)	4,3т. (от 6)
Непедагогически Персонал	Средна оценка 4,1т. (от максимални 6т.)	4,3т. (от максимални 6)	3,9 (от 6)	4,5т. (от 6)

2.7. Резултати от стрес – тест за действия в кризисна ситуация

Най-важният индикатор за приложимостта на обучителната интервенция е стрес тестът, проведен в реална среда с участието на екипите от детските градини. Сценарият симулира евакуация поради пожар, включваща приемане на сигнал, организиране на движение на децата, комуникация с родители и подаване на доклад до ръководството. Поведението на участниците се оценява по 10 критерия от независими наблюдатели. Сред

най-силно проявените умения са: спазване на роля, навременна реакция, екипност и спокойствие при натиск.

Резултатите от наблюдението показват, че 87% от участниците са се справили успешно с възложените задачи, а в 92% от случаите са били спазени инструкциите по сценарий. В края на теста се провежда групова рефлексия, при която 73% от участниците заявяват, че подобна практика е полезна и трябва да стане ежегодна.

В заключение, проведените обучения и тестови симулации показват, че интервенционният модел, основан на компетентностен подход, не само повишава субективната увереност и мотивация на участниците, но води и до обективно наблюдаемо поведение, съответстващо на стандартите за управление на кризи. Препоръчва се институционализиране на този обучителен подход чрез ежегодни тренинги, включване в плановете за квалификация и регулярна обратна връзка от практическото му приложение.

3. Модел за компетентностен подход при УЧР в детската градина

На основата на теоретичния анализ и резултатите от емпиричното изследване, в параграф трети на глава трета е изграден авторски модел за прилагане на компетентностен подход при управлението на човешките ресурси в детската градина в условията на криза. Моделът цели да осигури практическа рамка за устойчиво, адаптивно и стратегически ориентирано УЧР, което да подпомага институциите в процеса на подготовка, превенция и реакция при кризисни ситуации.

Моделът се състои от пет основни компонента: (1) теоретична рамка, (2) идентификация на ключови компетентности, (3) компетентностни профили по длъжности, (4) процедури за развитие и оценка на компетентности и (5) механизми за прилагане и актуализация. В центъра на концепцията стои разбирането, че управлението на човешките ресурси следва да се базира не само на функционални характеристики и длъжностни задължения, но и на динамично развиващи се индивидуални и колективни компетентности, адекватни на контекста на нестабилност.

Теоретичната рамка на модела обединява елементи от компетентностната теория, управлението на кризи и образователния мениджмънт. Въз основа на тези интердисциплинарни опори са определени ключовите компетентности, необходими за функционирането на детската градина при криза – както базови (напр. комуникация, работа в екип, компетенции за управление на стреса), така и специфични (напр. креативност, емоционална устойчивост, просоциални компетентности за справяне с кризи).

В модела са разработени компетентностни профили за три основни категории служители: директор, педагогически персонал и непдагогически персонал. В модела се

подчертава, че изграждането на компетентностите на педагогическия и непедагогическия персонал се осъществява чрез различни видове обучения и тренинги. Поради различния характер и типология на компетентностите на педагогическия и непедагогическия персонал тези обучения и тренинги са различни.

Разделът съдържа също така и процедура и схема на етапите за изграждане и поддържане на системата: идентифициране на потребности → обучение → прилагане на модел → оценка → обратна връзка → актуализация.

Силната страна на модела е неговата адаптивност – възможността той да бъде внедрен както в големи, така и в малки институции, при различни нива на ресурсна обеспеченост. Предвижда се моделът да бъде прилаган не само в контекста на реална криза, но и в рамките на регулярни обучения, симулации и годишно планиране. По този начин управлението на човешките ресурси преминава от административна към стратегическа функция, в която ключова роля играе способността за гъвкаво и целенасочено управление на човешкия потенциал.

4. Експертна оценка на модела за компетентностен подход при кризисно УЧР в детските градини

Последният етап от емпиричното изследване е посветен на валидирането на разработения модел чрез експертна оценка. Целта на този етап е да се установи доколко моделът за компетентностен подход при управление на човешките ресурси в условията на криза е приложим, функционален и възприеман като полезен от специалисти с професионален опит в областта на образованието и управлението.

За изследването бе подбрана група от 14 експерта, всички директори на детски градини от София със значителен опит в управлението на персонал. Критериите по които бяха подбрани директорите в ролята им на експерти са два: 1) използване на предварителни кризисни планове в работата на детската градина; 2) провеждане на периодични тренингови обучения на персонала за работа при кризи.

Резултатите от оценката са положителни. По всички четири критерия мнозинството от експертите дават оценки „висока степен на съгласие“ или „напълно съгласен“. Особено висока е оценката по показателя „практическа приложимост“ (средна оценка 4,8 от 5), което потвърждава потенциала на модела да бъде внедрен в реални образователни институции. Сред най-често срещаните коментари са: нуждата от регулярна актуализация на компетентностните профили и значението на институционалната подкрепа при въвеждането му.

Таблица 8. (табл.3.82) Средни стойности на резултатите от експертната оценка (по отделните критерии)

Въпроси (по критерии)	Ср. стойност
1. Научна обоснованост на модела	4,3
2. Компетентности на директора на детска градина	4,7
3. Компетентности на педагогическия персонал	4,9
4. Компетентности на непедagogическия персонал	4,8
5. Обучение за изграждане и развитие на кризисните компетентности	4,7
6. Практическа приложимост на модела	4,5
Общо за всички критерии	4,65т.

Общата средна оценка от 4,65т. по всички критерии от картата за експертна оценка свидетелства за това, че модела е оценен високо и може да бъде прилаган в практиката на подготовката на персонала на детските градини за работа кризисни условия и за управлението на човешките ресурси на детската градина в кризисна ситуация. Резултатите от експертната оценка са важен ориентир за възможностите на компетентностния подход при управлението на човешки ресурси в кризисна ситуация. Експертната оценка показва, че изработване на конкретен модел за управление на човешките ресурси в детската градина се оценява високо, и че този подход може да се прилага в детските градини.

Общото заключение от оценката е, че моделът отговаря на актуалните потребности на системата на предучилищното образование и има потенциал да бъде използван както в условията на криза, така и като част от дългосрочната кадрова стратегия на институциите.

Обобщение на трета глава.

Резултатите от фокус групата и анкетите подчертават важноста на ключови компетентности като гъвкавост, екипна работа, емпатия и поемане на отговорност за ефективна работа в условия на криза в детските градини. Анкетите с директорите показват известна подцененост на кризисния риск и частично прехвърляне на отговорността към външни институции, въпреки че мнозинството подкрепя необходимостта от подготовка за посрещане на евентуална криза, и нуждата от обучение на персонала. Оценка на кризисните компетентности се извършва в повечето детски градини, но често липсва последователност и актуалност в практическите мерки. По време на кризата с COVID-19 най-сериозни затруднения са били свързани със стреса, липсата на персонал и необходимостта от поемане на извънредни задължения от страна на персонала. Интервютата с директори потвърждават водещата роля на лидерството и екипната работа в условията на криза. Анализът на

кризисните планове разкрива, че те често са формални и неотразяващи съвременни подходи. Установено е, че непедagogическият персонал е по-слабо обхванат от обученията и се чувства по-малко подготвен. Общият извод е, че прилагането на компетентностен подход и засилено внимание към екипността и актуализацията на кризисните планове са критично важни за повишаване на устойчивостта на детските градини в кризисни ситуации.

Заклучение

Проведеното изследване включва проучване на теоретичните и практически аспекти, свързани с прилагането на компетентностния подход при управлението на човешките ресурси в детските градини в условията на криза. Основните акценти в изследването обединяват аналитичен преглед на съществуващите теоретични концепции, критична оценка на състоянието на управленските практики в образователните институции, както и разработването, апробирането и оценката на иновативен модел, основан на компетентностен подход.

Изследването потвърждава значимостта на компетентностния подход като ефективен инструмент за изграждане на устойчива, гъвкава и стратегически ориентирана система за управление на човешките ресурси в условия на криза. Анализът на съвременната теоретична литература и практиката в предучилищното образование показва, че традиционните административни подходи не са достатъчни за справяне с предизвикателствата, пред които са изправени детските градини в контекста на извънредни обстоятелства.

Чрез емпиричното изследване беше установено, че както педагогическият, така и непедagogическият персонал притежават базови компетентности, но не разполагат със системна подготовка за справяне с кризи. В същото време беше отчетен висок мотивационен потенциал, готовност за обучение и положителна нагласа към прилагането на нови управленски модели. Директорите, макар и с натрупан управленски опит, в голямата си част действат интуитивно, а не стратегически при възникване на кризисни ситуации. Анализът на съществуващите кризисни планове разкри липса на актуалност, недостатъчна детайлност и слаба интеграция на персонала в процеса на тяхното изготвяне и прилагане.

Разработеният и апробиран модел за компетентностен подход при кризисното УЧР в детските градини отговаря на необходимостта от систематизиран, практико-ориентиран и адаптивен управленски инструмент. Моделът включва ясна теоретична рамка, конкретни компетентностни профили по длъжности, механизми за оценка и развитие, както и процедура за внедряване и актуализация. Резултатите от проведените обучения и стрес тест

потвърждават ефективността на предложената система, а експертната оценка подчертава високата ѝ приложимост и възможност за интеграция в реална образователна среда.

На първо място трябва да се отбележи, че главната хипотеза на дисертационния труд - предположението, че *„използването на компетентностния подход ще допринесе за усъвършенстване на подготовката на човешките ресурси на детските градини за работа в условията на кризи както и за тяхното по-добро представяне по време на криза“* – намери своето потвърждение в резултатите на проведеното емпирично изследване и експертната оценка на разработения модел за компетентностен подход за кризисно управление на човешките ресурси в детската градина.

На второ място предположението от първата подхипотеза, - *„управлението на човешките ресурси в детските градини свързано с периодите на кризи се определя от нивото на компетенциите и опита на директора на детската градина“* се потвърди, като за това допринесоха резултатите от интервюирането на директори на детски градини (което се базира на самооценка) и резултатите от анкетата с педагогическия и непедagogическия персонал. В детските градини, в които директорите имат добра подготовка, знания и умения и компетентности за справяне с управлението на детската градина в кризисна ситуация, проблемите по време на Ковид пандемията са били по-малко, персоналът е бил по-малко стресиран и работата по основната дейност – грижата, обучението и възпитанието на децата не е била сериозно затруднена.

На трето място предположението от втората подхипотеза, че *„възможностите за ефективно управление на човешките ресурси в детската градина по време на криза е зависимо в значима степен от: личностните особености, компетентностите, извършената предкризисна подготовка в детските градини“* също се потвърди от резултатите от проведената анкета, както и от проведеното интервю. При проучването на нивото на справяне в детските градини, в които има предварителни кризисни планове и тези, в които няма се установи съществена разлика във възможностите за справяне, трудности, нарушаване на основната дейност и недоволство от страна персонала по време на Ковид кризата.

На четвърто място предположението от третата подхипотеза, а именно, че *„прилагането на иновативен компетентностен модел за управление на човешките ресурси по време на криза в детските градини ще подобри тяхната подготовка за действия по време на криза и съответно и реалната им работа в кризисни условия“*, намери своето потвърждение в положителната експертна оценка на разработения модел за кризисно управление на човешките ресурси в детската градина, както и в резултата от емпиричното изследване, а именно финалните компетентности за трите вида персонал в детската градина.

Обобщавайки извършеното изследване в дисертационния труд при използването на компетентностния подход за целите на управлението на човешките ресурси в кризисни ситуации, трябва да отбележим, че макар и да липсват много подобни проучвания както в България така и в други страни – идеите за прилагането на именно такъв подход се възприемат положително от ръководителите на много детски градини.

На основата на постигнатите резултати се формулират няколко **основни препоръки**: институционализиране на обучителните модули в рамките на програмите за квалификация; задължително участие на целия персонал в разработването и актуализирането на кризисните планове; създаване на национални насоки за компетентностно базирано УЧР в образователните институции; както и провеждане на ежегодни симулационни упражнения.

Заключението подчертава, че устойчивото управление на човешките ресурси в системата на предучилищното образование изисква интегриран подход, който обединява стратегическо мислене, развиване на професионални и личностни компетентности, както и култура на учене и организационна отговорност. В този смисъл, компетентностният подход се утвърждава като необходима и възможна алтернатива на традиционните управленски модели, особено в условията на криза.

Приноси на дисертационното изследване

Можем да формулираме два типа приноси, които има дисертационния труд: теоретични и практико-приложни.

Теоретични приноси:

-Направено е обобщение на компетентностния подход при управлението на човешките ресурси.

-Открити са условията за прилагане на компетентностния подход при УЧР в детските градини.

-Открити са видовете кризи в образователните организации и техните причини.

-Изведени са основните характеристики на кризисното УЧР.

-Изведени са основните характеристики на кризисното УЧР в детските градини.

-На основата на проучените литературни източници са обобщени най-важните лидерски кризисни компетентности.

Практико- приложни приноси:

-При проведеното емпирично изследване е изградена една сравнително цялостна картина на състоянието на кризисното УЧР в детските градини. Констатациите при това изследване могат да се използват за усъвършенстване на практиката на това управление.

-Разработен е практико-приложен модел за кризисно управление на ЧР в детските градини, който бе положително оценен при проведената експертна оценка, включително и от гледна точка на неговата практическа приложимост.

В резултат на емпиричното диагностично проучване се достигна до три списъка с кризисни компетентности: за ръководния, за педагогическия и за непедagogическия персонал. Тези списъци с компетентности могат да са от практическа полза за всяка детска градина, която иска да използва компетентностния подход за управлението на човешките ресурси по времена криза. Това означава, че е налице мултиплициращ ефект от резултатите от изследването в практиката на управлението на човешките ресурси в детска градина при криза.

III. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ НА ДОКТОРАНТА

1. Иванова, Е. Специфика и възможности на компетентностния подход в приложението му за управление на човешките ресурси в детската градина“. *-Българско списание за образование, 2021, 1*

2. Иванова, Е. Приложение на иновативен подход за управление на човешките ресурси в детски градини. *Педагогически новости, 2022, 1*

3. Иванова, Е. Роля и възможности на УЧР в управлението на кризи в образователните организации“. -В: Четвърта научно-практическа конференция с международно участие на ФНОИ Образование и изкуства „Традиции и перспективи“, 26-27 Октомври 2023 г. С.,2023, Университетско издателство „Св. Климент Охридски“ .

4. Иванова, Е. Кризисни компетентности на персонала в ДГ - резултати от емпирично изследване. *-Българско списание за образование, 2025, 1 (под печат).*