

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

**ИНА ВАЛЕРИЕВА ДИКОВА**

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД**

за присъждане на образователна и научна степен „Доктор“

Професионално направление: 1.1. Теория и управление на образованието

**ТЕМА:**

**“Стратегическо управление на човешките ресурси в  
общообразователни училища”**

Научен ръководител:

проф. д-р Динко Господинов

София 2021 г.

Дисертационният труд е с общ обем от 223 страници и е структуриран в увод, четири глави, заключение, декларация за авторство, използвана литература от 112 източника и 3 приложения. Същинската част на труда е с обем 210 страници, а приложенията са 13 страници. От използваните научни източници 27 са на български език и 85 на английски език. Дисертационният труд включва 36 таблици и 21 фигури.

## **СЪДЪРЖАНИЕ**

<b>УВОД</b> .....	4
<b>СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИЯТА</b> .....	6
<b>ПЪРВА ГЛАВА. СЪЩНОСТ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ</b> .....	7
<b>ВТОРА ГЛАВА. МОДЕЛИ НА СУЧР</b> .....	30
<b>ТРЕТА ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ НА СУЧР В УЧИЛИЩЕ</b> .....	38
<b>ЧЕТВЪРТА ГЛАВА. РЕЗУЛТАТИ ОТ ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ. МОДЕЛ ЗА СУЧР В УЧИЛИЩЕ</b> .....	41
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	66
<b>ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА</b> .....	67
<b>ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННОТО ИЗСЛЕДВАНЕ</b> .....	69
<b>ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА</b> .....	70

## УВОД

Терминът „стратегическо управление на човешките ресурси“ се появява за пръв път в САЩ в началото на 90-те години на миналия век. От тогава неговата употреба се развива бързо и за кратко време той става популярен.

Първите публикации в областта на СУЧР у нас се появяват в края на 90-те години на ХХ-ти век. Едни от първите автори са М. Харизанова, М. Милчев, Г. Шереметов (1997). През 2004 г. излиза монографията на М. Паунов „Стратегическо управление на човешките ресурси“ (Паунов, М. 2004) и това е първата монография у нас в тази област. Впоследствие тази проблематика се разработва и от Катя Владимирова (Владимирова, К. 2009) в нейния труд със същото заглавие. Други автори изследващи тази област са В. Славянска (Славянска, В. 2015), С. Костова (Костова, С. 2014), П. Данкова (2012), В. Василев (2009).

Броят на публикациите в областта на СУЧР в училищното образование е съвсем малък, но в други такива се засягат отделни аспекти на проблема. В своята монография „Управление на човешките ресурси в училищни организации“ Д. Господинов е посветил няколко точки на СУЧР (Господинов, Д. 2012). П. Радев в книгата си „Мениджмънт на училището като организация“ засяга доста негови елементи (Радев, П. 2015). Специфични въпроси свързани със СУЧР в общообразователното училище са изследвани и в книгата на Й. Първанова „Съвременното училище между децентрализацията, конкуренцията и автономията: в търсене на управленския баланс“ (Първанова, Й. 2015). От тук произтича и необходимостта от едно по-задълбочено изясняване на особеностите на това управление в училище.

**Актуалност на дисертационното изследване:** Сложността и динамиката на промените на средата се отразяват и върху управлението на човешките ресурси в училище, като изискват стратегически подход. Това провокира интереса към проблематиката, към която е насочено дисертационното изследване. В теоретичен план то допринася за изясняване на възникването и развитието на СУЧР и на неговата специфика в сферата на мениджмънта на образованието.

Темата е актуална и в практически план поради необходимостта да се подпомогне прилагането на идеите на СУЧР в практиката на стратегическото управление на човешките ресурси в училище.

**Обект** на дисертационното изследване е стратегическото управление на човешките ресурси в публичните общообразователни училища.

**Предмет** на дисертационното изследване е състоянието на стратегическото управление на човешките ресурси в публичните общообразователни училища и възможностите за неговото усъвършенстване.

**Цел на изследването:** да се проучат теоретичните аспекти на стратегическото управление на човешките ресурси в училище, неговото реализиране в училищната управленска практика и да се разработи модел за неговото усъвършенстване.

**Хипотези:**

1. Изказваме предположение, че в практиката на управлението на публичните общообразователни училища се прилагат само елементи на стратегическо управление на човешките ресурси.
2. Допускаме, че това управление може да се усъвършенства чрез прилагането на специално разработен за целта модел.

**Задачи на изследването:**

1. Да се проучат теоретичните аспекти на стратегическото управление на човешките ресурси в училище
2. Да се проучи нормативната база на училищното управление, свързана със СУЧР в училище.
3. Да се проучи състоянието на управленската практика по СУЧР в общинските училища в системата на училищното образование по отношение на използването от тях на стратегическо управление на човешките ресурси.
4. Да се разработи на модел за стратегическо управление на човешките ресурси в училище, основан на теоретичния анализ на проучваната проблематика, както и на резултатите от проведеното емпирично проучване по темата.
5. Да се извърши експертна оценка на приложимостта на разработения модел за стратегическо управление на човешките ресурси в училище.

**Изследователски методи:**

- Теоретичен анализ на литературни източници
- Анализ на нормативни документи
- Анализ на училищни документи
- Анкетен метод
- Експертна оценка
- Математико-статистически методи

**Основен изследователски въпрос:** Какви са най-важните измерения на съвременното СУЧР, как то се прилага в училищното управление у нас и какво може да се направи за неговото усъвършенстване.

**Конкретни изследователски въпроси:**

1.Кои са основните характеристики на съвременното СУЧР.

2.Какво е равнището на теоретично разработване на проблематиката на СУЧР в областта на мениджмънта на образованието.

3.В каква степен СУЧР се прилага в управленската практика на публичните общообразователни училища и какви са основните проблеми свързани с това.

4.Доколко директорите на училища притежават необходимата подготовка за прилагане на СУЧР в своята работа.

5.Как би могла да се усъвършенства работата по прилагането на СУЧР в училищното управление.

**Инструментариум на изследването.** Включва анкетна карта предназначена за директори и зам. директори на общински училища (Приложение № 1) и карта за експертна оценка (Приложение № 2).

## **СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИЯТА**

Дисертацията е структурирана в четири глави. По долу ще бъде обобщено най-важното от тяхното съдържание.

### **ГЛАВА ПЪРВА. СЪЩНОСТ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

*В тази глава от дисертацията е изяснена същността на СУЧР, появяващо се като резултат от повишаване на професионалната зрялост в областта на УЧР в научната литература и задълбочаването на значението на човешките ресурси за постигането на дългосрочните цели на организацията. Направен е кратък исторически обзор на възникването му от ерата на индустриалните отношения до наши дни. Представени са и някои от най-съществените разлики между управлението на персонала и УЧР, както и между УЧР и СУЧР. Изведени са и основните характеристики на УЧР и СУЧР в училищните организации. В дисертационното изследване е направен и преглед на литературата по отношение на теоретичните основи, оказващи влияние върху СУЧР. Ключов елемент от СУЧР е формулирането и приемането на стратегия за човешките ресурси. Ето защо в тази глава са разгледани и видовете стратегии по УЧР, изведени са както ползите, така и пречките, възпрепятстващи ефективното прилагане на СУЧР.*

#### **1. Възникване на стратегическото управление на човешките ресурси**

В тази точка на дисертацията, концепцията за стратегическото управление на човешките ресурси (СУЧР) е представена в контекста на кратък исторически преглед на еволюцията ѝ от ерата на индустриалните отношения до наши дни, който ни помага да разберем: 1) с какво СУЧР се различава от традиционното УЧР (управление на човешките ресурси), както и от управлението на персонала, 2) как различните функции на човешките ресурси се развиват исторически в различно време и в резултат на различен външен натиск и 3) че практиките, свързани с персонала и тези свързани с човешките ресурси се развиват от ключови теоретични постижения, които и до този момент се използват като важна основа на практиката.

## **1.1. От възникване на Научното управление до Втората Световна война**

### **Научно управление**

Съвременното СУЧР има своите исторически корени още от началото на 20-ти век, когато в американската индустрия за пръв път се прилагат принципите на научното управление, възприети от Фредерик Тейлър, мениджър на лелярна от Филадельфия. Нуждата от повишен професионализъм при управлението, значително повлиява на промените в управленските философии и практики. Съгласно принципите на научното управление, постигането на по-висока производителност на работното място се постига чрез по-рационализирани и ефективни модели на производство.

Въпреки, че Тейлър е допринесъл много за управлението като наука, често е критикуван за това, че поставя човешкият фактор на заден план. Недостатък на този подход е, че простите и повтарящи се задачи водят до увеличаване на еднообразието и неудовлетвореността на работниците, което от своя страна води до тяхното деквалифициране и демотивация. Независимо от това, някои от идеите му са валидни и в днешната модерна управленска практика. Пример за това е идеята за създаването на ефективност на изпълнението чрез контролирането на хората.

### **Фордизъм**

Трайни следи в науката и практиката на мениджмънта оставя Хенри Форд, с неговата първа производствена линия. Прилагайки принципите на научното управление, Форд разработва първата автомобилна производствена линия (1913), а неговото учение става известно под името „Фордизъм“, при което подобно на „Тайлоризма“, радикално се увеличава производителността на работниците, които получават минимален срок за изпълнение на задачите си. Увеличава се контролът в управлението чрез оценка на работата и система за заплащане, съответстваща на изпълнението. При масовото производство, характеризиращо се с увеличаване на обема на производството, намаляване на разходите и малко разнообразие, управлението на хората се превръща в наука, а от мениджърите се очаква да имат не само технически умения, но и управленски такива.

### **Първата Световна Война (1914-1918г.)**

През Първата световна война се наблюдава драстично увеличаване на броя на служителите по социалните въпроси, назначени във фабриките из Европа. Настъпва период на нарастваща загриженост за благосъстоянието на служителите чрез осигуряването на по-добри условия и допълнителни удобства като например медицински грижи, осигуряване на жилища за служителите, библиотеки и др., спонсорирани и финансирани от отделни организации, чиято цел е да подобри семейния и професионалния живот на служителите в организацията. Междувременно, недостигът на работна ръка, настъпил след войната, принуждава много организации да предприемат по рационални и отзивчиви политики за човешките ресурси, за да постигнат по-добро сътрудничество и задържане на служителите.

### **Движение на човешките отношения**

За разлика от научното управление на Тейлър, което се съсредоточава върху физическите аспекти на работата и пренебрегва човешката страна, движението на човешките отношения се съсредоточава върху интегрирането на служителите в организацията, индивидуалните различия, междуличностните отношения, груповото поведение, отношението на служителите, лидерството и комуникацията.

Движението на човешките отношения се развива през 20-те години на 20 век и се свързва с името на австралиеца Елтън Мейо и прочутите му експерименти в Хотърн, Чикаго, които доказват, че социалните фактори оказват важно въздействие върху изпълнението, т.е. хората не са мотивирани само от икономическите стимули, важно значение имат и неформалните трудовите отношения и тяхната роля в поддържането на формалните системи.

### **Между войните ( 1918 – 1939 г. )**

Развитието на инженерната индустрия доведе до появата на длъжности като „мениджър на труда“ и „мениджър на заетостта“. Тяхната роля е да се справят с набирането, уволнението, отсъствията от работа и заплащането, докато мениджъра на персонала се занимава с много от функциите, свързани с човешките ресурси, които познаваме днес.

### **Втората Световна война ( 1939-1945 г. )**

През този период, се водят преговори между организациите и профсъюзите за поддържането на хармонични отношения между трудовата работна сила и ръководството. Трудовите отношения изискват повишаване на експертните знания, а психологическото тестване и обучението се превръщат в изключителна необходимост, поради недостига на квалифицирани работници. Много от практиките по УЧР, които се използват днес, водят своя произход още от военните години.

### **1.2. Следвоенен период (1946-1960 г.)**



В годините след Втората световна война настъпва икономически бум, а производството е в своя връх. Безработицата е ниска, а практиките свързани с персонала, като планиране, набиране и подбор се превръщат във важни аспекти от управленската дейност на ръководителите. Индустриалните отношения възприемат нова роля.

Няколко теории подчертават важността на човешките отношения през този период. Например, теорията Х и теорията Y на Дъглас Макгрегър помага на мениджърите да осъзнаят значението на подхода, основан на участието в процеса на вземане на решения. По подобен начин, теорията за йерархията на потребностите на Ейбрахам Маслоу обогатява процеса на идентифициране на нуждите и мотивирането на служителите.

### **1.3. Управление на персонала ( 1970 – 1980 г.)**

След Втората световна война до началото на 1980 г., отговорностите по персонала включват възнаграждения, здравословни и безопасни условия на труд, спазване на разпоредбите, законите и колективните трудови договори. Тази система беше силно централизирана и управлявана от централните органи, отговарящи за наемането, определянето на политиките по заетостта, обучението и кариерното развитие.

Управлението на персонала има ограничен обхват и се разглежда като рутинна дейност, свързана с наемането на нови служители. То разглежда работната сила като инструмент, който лесно може да бъде заменен и чието поведение би могло да бъде манипулирано в полза на организацията. Управлението на персонала не е било третирано с уважение и никога не е било считано за част от стратегическото управление на организацията.

### **1.4. Управление на човешките ресурси (1980 – до днес)**

Управлението на персонала се занимава главно с дейности, свързани с функционалното и механичното набиране, развитие, възнаграждение и санкциониране на персонала. Акцентът е краткосрочен, фокусиращ се върху ежедневните операции. Това обаче бива критикувано и води съответно до преминаването от управлението на персонала в съвременното направление „Управление на човешките ресурси. Промяната от управлението на персонала към УЧР се счита за най-обсъжданата повратна точка в историческото развитие на УЧР. Промяната се отнася главно в две направления: 1) промяна на името, като опит за съживяване на отслабващата област, свързана с работните процеси и 2) промяна, отнасяща се до стратегическата посока, признавайки човешките ресурси за едни от най - важните ресурси на всяка организация.

Една от основните причини за трансформирането на управлението на персонала в УЧР е нарастващата конкуренция, глобализацията, непрекъснатата промяна на пазарите и технологиите, нарастващото значение на знанието, заедно с идеята, че човешките ресурси са едни от най-важните източници за стратегическия успех на организацията.

Торингтън и колегите му разглеждат УЧР от две гледни точки. От една страна, УЧР не е нищо повече от преименуването на старомодния термин, обозначаващ дълго време като „управление на персонала“. По отношение на второто схващане, съгласно което

УЧР представлява отличителен подход към управлението на хората, авторите са на мнение, че УЧР през последните три десетилетия, представлява нещо ново и много различно от доминиращия подход, свързан с управлението на персонала в по-ранните години (Torrington, D., Hall, L., Taylor, S, 2005, p. 7-10).

Според V. Rao, УЧР е свързано с „изкуството за придобиване, развитие и поддържане на компетентна работна сила за постигане целите на организацията по ефективен и ефикасен начин“ (V. Rao, 2006, p. 2).

Стори признава, че УЧР играе ключова роля в сложните организации и го определя като „отличителен подход към управлението на заетостта, който се стреми да постигне конкурентно предимство чрез стратегическото разгръщане на високо ангажирана и способна работна сила, като използва набор от културни, структурни и индивидуални техники“ (Storey, J., 2007, p. 7).

Според Джон Братън и Джеф Голд „УЧР е стратегически подход към управлението на трудовите отношения, който подчертава, че използването на способностите и ангажираността на хората са от решаващо значение за постигането на устойчиво конкурентно предимство или за предоставяне на по-добри обществени услуги. Това се постига чрез отличителен набор от интегрирани политики, програми и практики, свързани с наемането на работното място, вградени в организационния и социалния контекст“ (Bratton, J., Gold, J, 2017, p.5).

От появата на УЧР през 80-те год. на миналия век до днес, редица учени се опитват да обяснят значението на термина „управление на човешките ресурси“, неговите основни характеристики и областите, които обхваща чрез създаването на редица различни модели. От тях най-влиятелни са Мичиганския и Харвардския модел. В дисертационното изследване са разгледани още: моделът Уоруик, моделът на Дейвид Гест и моделът на Дейвид Улрих.

## **2. Различия между управлението на персонала и УЧР**

УЧР се различава от управлението на персонала както в обхвата, така и в ориентацията. Докато управлението на персонала се счита за спомагателна управленска функция, то УЧР се възприема като стратегическа управленска функция. УЧР е широка концепция, която разглежда хората като важен източник или актив, който може да бъде използван в полза на организацията, служителите и обществото. То се очертава като отделна философия на управлението, насочена към политики, които насърчават взаимодействието между мениджъри и служители - взаимни цели, взаимно уважение, взаимни възнаграждения и взаимна отговорност. Убеждението е, че политиките на взаимност ще предизвикат ангажираност, която на свой ред ще доведе до по-добро изпълнение и до по-добро развитие на човешките ресурси. Но макар и отделна философия, УЧР не може да се разглежда изолирано. Напротив, то е интегрирано в цялостното стратегическо управление на организацията.

Дебатите около приликите и разликите между УЧР и управлението на персонала се свързват с признаването на „твърдия“ и „мекия“ модел на УЧР. Твърдото управление на човешките ресурси е количествен подход към управлението на хората, чиято основна цел е контролът. Твърдото УЧР се фокусира върху рационалното управление на хората и поставя акцент върху ефективното използване на работната сила. От друга страна, мекият модел на УЧР поставя акцент върху тези практики и дейности, които са насочени към постигане на емоционална ангажираност на служителите с организацията и нейните цели. Този подход се опитва да замени контрола с ангажираност и включва фокусиране върху комуникацията, мотивацията и лидерството.

### **3. Характеристики на УЧР в училищните организации**

УЧР е от решаващо значение за устойчивостта на училищните организации, както и за насърчаването на техния растеж и развитие. Ето защо е необходимо да се идентифицират неговите характеристики. Като такива могат да се посочат:

- *Многообразие.* Човешките ресурси в училищните организации са различни по отношение на редица аспекти, като например: религия, етническа принадлежност, култура, пол, възраст, образователна квалификация, умения, способности, личностни черти, социално-икономически произход и др. Следователно, само когато учителите са в състояние да приемат многообразието, само тогава ще са в състояние да изпълняват ефективно трудовите си задължения и да получат удовлетворение от тях.
- *Стратегически характер.* Една от най-важните характеристики на УЧР е значението, което се отдава на стратегическата интеграция. Стратегическият характер поставя акцент върху способността на училищната организация да интегрира въпросите, свързани с УЧР със нейните стратегическите планове.
- *Ориентиран към ангажираност характер.* Ориентираният към ангажираност характер на човешките ресурси поставя акцент върху отдадеността и лоялността към изпълнението на трудовите задължения.
- *Човешките ресурси като активи.* Без ефективни човешки ресурси, училищните организации не могат да изпълняват качествено задачите и дейностите си, да бъдат достатъчно иновативни и конкурентоспособни.
- *Ефективно управление на човешките ресурси.* Училищните ръководители са тези, които разполагат с властта и отговорността да гарантират, че управленските функции по отношение на човешките ресурси се осъществяват по подходящ начин.
- *Насърчаване на иновациите.* Изключително важно е да се постигат промени в образователната среда, които водят към по-високи постижения на учениците, както и в изпълнението на трудовите задължения на училищния персонал. Учителите стоят в основата на училищните иновации.

- *Разрешаване на конфликти и спорове.* Изключително важно е да се прилагат практика стратегии и методи, които водят към утвърждаването на позитивен училищен климат.
- *Участие в продължаващо образование.* Нормативната уредба изисква от учителите непрекъснато да повишават своята професионална квалификация. Поради това обучението и развитието на човешките ресурси представлява една от най-важните функции на УЧР в училище.
- *Недопускането на субективизъм при оценяването* изисква използването на широк набор от методи за оценяване – постижения на учениците, оценка от ръководството, самооценка, отчитане мнението на колеги, ученици, родители.
- Като бюджетна организация, училището *среща ограничения при използването на материално стимулиране на трудовия принос на учителите.*
- Поради демографските тенденции значителна част от училищните трудови общности са малобройни, със силно изразени неформални отношения в тях. Управлението на такива общности в които директорът се приема за пръв между равни изисква от него *притежаването на сериозни лидерски умения.*

#### **4. Определение на понятието „ Стратегическо управление на човешките ресурси“**

Засилен акцент върху развитието на СУЧР се наблюдава в края на 80-те и началото на 90-те години, като начин за управление на служителите в една все по-бурна и бързо променяща се несигурна среда. Когато към УЧР добавим прилагателното „стратегическо“ се поставя акцент върху начина, по който УЧР допринася за организационната ефективност.

За Vamberger и Viron, СУЧР е „процес, чрез който организацията се стреми да свърже човешкия, социалния и интелектуалния капитал на членовете си с нейните стратегически нужди“ (Vamberger, P., M.Viron ., 2014, p.8 ).

Според Майкъл Армстронг, СУЧР е „подход към управлението на хората, който се занимава с това, как целите на организацията ще бъдат постигнати, посредством интегрирането на стратегии, политики и практики в областта на човешките ресурси“ (Armstrong, M., 2016, p.37).

Според Шулър „ стратегическото управление на човешките ресурси до голяма степен се отнася до интегрирането и адаптирането. Негова грижа е да гарантира, че: 1) управлението на човешките ресурси е напълно интегрирано със стратегията и стратегическите нужди на организацията ( вертикално съответствие); 2) политиките в областта на човешките ресурси се съгласуват както с различните области на политиката, така и с различните нива в йерархията (хоризонтално съответствие); и 3) практиките в областта на човешките ресурси се коригират, приемат и използват от мениджърите и служителите като част от тяхната всекидневна работа“ ( Schuler, R., 1992, p. 18).

На базата на едни от най-често цитираните определения в научната литература може да заключим, че *СУЧР* е подход към управлението на хората, който се занимава с това, как целите на организацията ще бъдат постигнати, посредством разработването и прилагането на стратегии, политики и практики в областта на човешките ресурси, които са интегрирани с организационната стратегия, подкрепят нейното постигане и са насочени към създаване и поддържане на устойчиво конкурентно предимство.

## **5. Основни характеристики и цели на СУЧР**

Според Ф. Азми, СУЧР е подход към управлението на човешките ресурси, който поддържа дългосрочните организационни цели и резултати. СУЧР не функционира самостоятелно и в изолация, а взаимодейства с другите отдели в рамките на организацията, за да постигне нейните цели. Следователно, СУЧР се разглежда като партньор в организационния успех. Автора идентифицира следните няколко характеристики на СУЧР (Azmi, F., 2019, p.19):

- СУЧР е интегриран подход към управлението на хората.
- СУЧР е общовалиден подход към управлението на хората.
- СУЧР е цялостен подход към управлението на хората.
- СУЧР се фокусира върху конкурентното предимство.
- СУЧР възприема служителите като най-ценните организационни активи и най-важният източник на конкурентно предимство.
- СУЧР има дългосрочен фокус.
- СУЧР се фокусира върху клиентите.
- СУЧР се фокусира върху външната среда.
- СУЧР повишава статута на професионалистите по УЧР, които са в центъра на днешните организации.
- СУЧР е комбинация от твърдия и мекия модел.
- СУЧР се фокусира върху оценяването на дейностите по УЧР.

### **Цели на СУЧР**

Основните цели на СУЧР според Майкъл Армстронг са (Armstrong, M, 2016,p.39):

- ✓ да генерира стратегически способности и да гарантира, че организацията разполага с квалифицирани, ангажирани и силно мотивирани служители, за да постигне трайно конкурентно предимство;
- ✓ да постигне съответствие или интегриране на стратегиите за човешките ресурси с организационните стратегии.
- ✓ да осигури чувство за посока в изключително бурната външна среда, така че нуждите на организацията и индивидуалните и колективни нужди на служителите да бъдат постигнати чрез разработването и изпълнението на съгласувани политики и практики за човешките ресурси.

## **6. Различия между УЧР и СУЧР**

Различията между СУЧР и УЧР могат да се представят по следния начин:

1. СУЧР подчертава значението на системите за УЧР, а не на отделни практики в областта на човешките ресурси.
2. СУЧР се основава изцяло на мекия подход за УЧР, който разглежда служителите като стратегически активи за постигане на конкурентно предимство. УЧР се основава предимно на твърдото УЧР. Следователно СУЧР инвестира в знанията и уменията на служителите.
3. Традиционното УЧР е статично, а СУЧР е динамично, тъй като докато при първото, уменията на служителите се развиват за конкретна дейност, то при второто, самата дейност принуждава служителите да променят уменията си съобразно променящите се нужди на външната среда.
4. СУЧР включва разработване и прилагане на набор от вътрешно съгласувани политики и практики, които гарантират, че човешкият капитал на организацията допринася за постигането на нейните цели, докато традиционното УЧР се занимава повече с административни функции.
5. Традиционното УЧР е реактивно по своята същност и следва тенденциите на пазара. СУЧР определя тенденциите на пазара и играе ролята на проактивен и трансформационен предшественик на промяната.
6. СУЧР отчита вътрешната и външната среда на организацията, докато УЧР се фокусира върху вътрешните изисквания и пренебрегва външните тенденции.
7. СУЧР има дългосрочен фокус, докато УЧР предимно краткосрочен или средносрочен.

## **7. Процес на СУЧР**

СУЧР като относително млада област, съчетава процесите на стратегическото управление и управлението на човешките ресурси ( Armstrong, M., 2016, p.36). СУЧР използва подходите към стратегическото управление, за разработване и прилагане на политики и практики за управление на човешките ресурси. Ключов елемент от СУЧР е формулирането и приемането на стратегия за човешките ресурси. СУЧР не е еднократна практика, а динамичен, непрекъснат процес, който никога не завършва в реално време.

### **Процес на стратегическо управление**

Различните автори посочват различни компонентни от процеса на стратегическото управление. На база проучената литература по темата, можем да обобщим, че процесът на стратегическо управление съдържа следните основни елементи:

1. Външен и вътрешен анализ
2. Стратегическо лидерство и стратегическа посока
3. Формулиране на стратегията

#### 4. Изпълнение на стратегията и контрол

##### *Анализ на организационната среда*

Процесът на стратегическо управление започва с анализ на външната и вътрешната среда. Повечето организации са изправени пред турбулентни, сложни и глобални условия във външната среда – условия, които правят анализирането на тази среда трудно. Успешната стратегия, зависи до голяма степен от способността на мениджърите да анализират външната среда с точност. Отправна точка за формулирането, развитието и поддържането на всяка успешна стратегия е обективен анализ на настоящата ситуация. Една от най-широко разпространената техника, използвана от стратегическото управление е SWOT – анализът. Анализът разглежда вътрешните силни и слаби страни на организацията и външната ѝ среда за възможности и заплахи. Въз основа на анализа, ръководителите на организацията определят стратегически алтернативи и формулират стратегии.

##### *Стратегическо лидерство и стратегическа посока*

Ефективността на стратегическото управление в крайна сметка зависи от характера и ангажираността на висшето ръководство, неговото стратегическо лидерство. Една от най-важните отговорности на стратегическият лидер е установяването на посока. Стратегическата посока се отнася до трайните цели и задачи на организацията. Стратегическата посока може да се съдържа отчасти в излагането на мисията. За разлика от краткосрочните цели и стратегии, мисията е трайна част от процесите на планиране в организацията. Мисията изразява причината за съществуването на организацията и е свързана повече с поведението и настоящето. Тя определя и обхвата на дейността на организацията по отношение на предлаганите продукти, услуги и обслужващи пазари. Може да включва и философията на организацията по отношение на нейното управление и начина, по който се отнася към своите служители.

##### *Формулиране на стратегията*

Формулирането на стратегията е свързано с избор на стратегии въз основа на анализа на външната и вътрешната среда на организацията. То включва организационната мисия, конкретизирането на постижими цели, разработване на стратегии (план за постигане на мисията и целите) и определяне на политики (насока за вземане на решения).

Стратегиите могат да бъдат формулирани на организационно, бизнес и функционално ниво.

- Организационна стратегия

Организационната стратегия описва цялостната посока на организацията по отношение на нейната обща философия за растеж и управление на отделните ѝ звена. Тя включва определянето на визията и целите на организацията, решенията относно нейния

обхват и разпределението на ресурсите между отделните ѝ звена (контекстуални фактори). Организационната стратегия е отговорност на висшето ръководство.

- **Бизнес стратегия**

Бизнес стратегията (конкурентна стратегия) се отнася до начина, по който организацията се конкурира успешно на определен пазар. За да може организацията да просперира в дадена област, тя трябва да създава конкурентно предимство пред конкурентите си. Бизнес стратегията засяга стратегически решения, свързани с избор на продукти, отговарящи на нуждите на клиентите, придобиване и поддържане на предимство пред конкурентите, създаване на нови възможности и др.

- **Функционална стратегия**

Функционалната стратегия се отнася до решенията, свързани с оперативните функции в рамките на организацията, като например финансовата стратегия, маркетинговата стратегия или стратегията за човешките ресурси. Функционалните стратегии трябва да бъдат в синхрон както помежду си, така и всички заедно с общата стратегия на организацията.

### ***Изпълнение на стратегията и контрол***

Стратегиите не могат да бъдат оставени като обобщени стремежи или абстракции. Въпреки това, тяхното изпълнение не е лесно: намерението не винаги води към действие. Изпълнението на стратегията е процес, чрез който стратегиите се изпълняват чрез разработването на програми (дейности, необходими за осъществяването на плана), бюджети и процедури. Този процес може да включва промени в цялостната култура, структура и управленска система на цялата организация.

След като мениджърите вече са избрали подходящ набор от стратегии за постигане на конкурентно предимство и за повишаване изпълнението на организацията, тези стратегии трябва да бъдат осъществени. Изпълнението на стратегията включва предприемане на действия на функционално, бизнес и организационно ниво, за да може организацията да изпълни стратегическият си план.

Обикновено, етапът на изпълнение включва: развиване на способности на организацията за постоянно ефективното изпълнение на стратегията; разпределяне на оскъдните ресурси сред стратегически значимите дейности; създаване на необходимите политики и практики, които подкрепят изпълнението на стратегията; и развитие на положителна организационна култура и отговорно ръководство.

Добрият контрол също е от решаващо значение за успеха на организацията. Стратегическият контрол се отнася до процесите, които водят до корекции в стратегическата посока, стратегиите или плана за изпълнение, когато е необходимо.

## **8. Теоретични основи на СУЧР**

### **Ресурсна теория**



Ресурсната теория се развива през 90-те години на миналия век. Тя се основава на предположението, че успехът на дадена организация зависи не само от нейната способност да се адаптира към външната среда, но и от способността ѝ да управлява вътрешните си ресурси. Теорията подчертава ролята на човешкия капитал като основно средство за постигане на конкурентно предимство, т.е., фокусът е не само върху поведението на човешките ресурси, а върху уменията, знанията, нагласите и компетенциите, които стоят в основата им и които имат по-устойчиво въздействие върху дългосрочното оцеляване, отколкото сегашното поведение.

Ресурсната теория оказва важен принос в развитието на СУЧР. Акцентирането върху хората като стратегически важен ресурс за успеха на организацията допринася за взаимодействието на вътрешните ресурси (едни, от които са човешките ресурси), стратегията и изпълнението на организацията. Но както посочва Барни, не всички организационни ресурси имат потенциал за устойчиво конкурентно предимство. За да има този потенциал, организационният ресурс трябва да отговаря на четири критерия: 1) той трябва да бъде *ценен*, в смисъл, че трябва да може да се възползва от възможностите и да неутрализира заплахите във външната среда на организацията, 2) той трябва да бъде уникален или *рядък*, 3) той трябва да бъде *труден за имитиране* и 4) той трябва да бъде *труднозаменим* (Barney, J., 1991, p.105).

Ресурсната теория изразява убеждението, че разнообразието от ресурси в една организация, включително нейните човешки ресурси, създава нейния уникален характер. Това подчертава значението на развитието на човешките ресурси и дава основание за инвестиране в хората чрез управление на таланта, програми за обучение и развитие като средство за повишаване на конкурентното предимство.

Теорията има и своите критици, особено във връзка с нейния силен фокус върху вътрешния контекст на организацията.

### **АМО теорията**

Заедно с ресурсната теория, АМО теорията е една от най-популярните в съвременното УЧР. Тя възниква в началото на 21 – век и обяснява връзката между практиките в областта на човешките ресурси и изпълнението на организацията.

Моделът се основава на идеята, че управлението на служителите на индивидуално ниво, обединява редици политики и практики в областта на УЧР, които са взаимосвързани и могат да бъдат обединени, за да подобрят способностите (**A**bility), мотивацията (**M**otivation) и възможностите (**O**pportunity) за изпълнение от страна на служителите. Въпросът обаче е кои са тези политики и практики.

Практиките, свързани с повишаването на способността имат за цел да подобрят следните три компонента: знания, умения и способности. Пример за такива практики са: селективното наемане и подбор (придобиването на правилните хора) и обучение и развитие (развитие на умения, знания и способности). Мотивационните практики включват: оценяване на изпълнението и обратна връзка; възнаграждение, основано на

изпълнението; наставничество; сигурност на работното място; възможности за вътрешни поощрения и стимули и справедливо заплащане, възможности за кариерно развитие и балансиране на професионалния с личния живот на служителите. Примери за практики, свързани с повишаване на възможностите за участие са следните: автономност, включването на служителите във вземането на важни управленски решения; ротации на работното място, разширяване на отговорностите на служителите, комуникация, децентрализацията относно вземането на решения.

### **Управление на човешкия капитал**

Концепцията за човешкия капитал е революционен начин за управление на хората, третирайки ги като активи, а не като разходи. Тя подчертава, че конкурентното предимство се постига чрез стратегически инвестиции именно в тези активи чрез практики като: ангажиране и задържане, управление на таланта и програми за обучение и развитие. „Ефективните практики на УЧК могат не само да помогнат на училищните организации да постигнат целите си, но също така могат да допринесат за увеличаване на ангажираността, удовлетворението от работа и професионалното развитие и учителите.

Терминологичния речник по УЧР, определя човешкият капитал като „стойност на доходоносния потенциал, въплътен в отделните индивиди. Включва техните вродени способности и талант, както и придобитите в училището и в труда специални знания, професионални умения, трудови навици и нагласи, които те могат да използват в своята трудова дейност. Той не е обикновена търговска вещ, не се купува и не се продава и остава собственост на неговия притежател“ (Шопов, Д., Близнаков, Й., Атанасова, М, 2004, с. 563).

Скарбъро и Елиас определят човешкият капитал като „нещо, което служителите внасят в организацията (и взимат със себе си, когато напуснат), но е и нещо което се развива на работното място чрез обучение и трудов опит“ (Scarborough, H., Elias, J., 2002, р. 3). Уникална характеристика на човешкия капитал е, че той е специфичен за определена организация и не може лесно да бъде заменен.

Според Ф. Афиуни, УЧК е концепция, която е много по-широка по обхват от УЧР и нейната ефективност се крие в правилната интеграция на следните дисциплини (Afiouni, F., 2013, р. 28):

- Управление на знанието - когнитивен компонент (развитие на знанията, уменията и способностите на служителите).
- Управление на промяната - поведенчески компонент (развиване на позитивно поведение и отношение към използването на придобитите знания и умения и способности).
- СУЧР - компонент на съответствието (привеждане на знанията, уменията и способностите и поведението в съответствие с организационните цели и стратегии).

- Развитие на човешките ресурси - гъвкавост (осигуряване на непрекъснато учене и способност за адаптиране към различни организационни стратегии).
- Оценяване на човешките ресурси – оценяване (осигуряване на контролни механизми и оценка на приноса на човешките ресурси за създаването на стойност).

### **Управление на таланта**

Управлението на таланта е едно от най-важните съвременни направления, използван в областта на човешките ресурси от началото на XXI -ви век. То се възприема като важен фактор и стратегически приоритет за развитието на успешните организации и оказва значимо влияние върху развитието на теорията и практиката на съвременното УЧР. В действителност, в организация ориентирана към хората, каквато е училището, ключовият ресурс е талантът на индивидите, които работят в нея.

Дейвис и Дейвис посочват, че „ талантът“ в образоването може да се разглежда като важен фактор за успеха на училището, но само привличането на талантливи личности не е достатъчно. Необходима е планирана стратегия за управление на техните таланти, която да се подкрепя от процеси, свързани със задържането ангажираността на талантливите хора и правилното използване на техните способности ( Davies, B., Davies, B. 2011). Разработването и прилагането на стратегия за управление на таланта изисква висококачествено лидерство и управление.

Концепцията за управление на таланта е тясно свързана с Ресурсната теория. Значителна част от литературата, свързана със СУЧР посочва потенциала на човешките ресурси като източник на устойчиво конкурентно предимство и аргументира, че ресурсите и способностите, които поддържат това конкурентно предимство са пряко свързани със способностите на талантливите индивиди, които съставляват запаса от човешки капитал на организацията. Освен това, както посочват Р. Айна и Т. Атан „ практиките за управление на таланта водят до устойчиви конкурентни предимства, докато технологиите, новите продукти и услуги могат много лесно да бъдат копирани от конкурентните, което води само до временно конкурентно предимство“ (Aina, R., Atan, T. 2020, p. 5). Според същите автори, практиките за привличане, развитие, задържане, мотивиране и възнаграждаване на талантливите служители, се възприемат като практики, които имат за цел да отговорят на стратегическите нужди на организацията ( пак там).

Според М. Армстронг, управлението на таланта е „цялостен и интегриран набор от дейности, който гарантира, че организацията привлича, задържа, мотивира и развива талантливите хора, от които се нуждае сега и в бъдеще“ ( Armstrong, M.,2016.p. 189)

Управлението на таланта в училищния контекст е „процес, чрез който училището развива запас от талантливи учители с лидерски умения, като избира най-квалифицираните от тях чрез стратегическо прилагане на фактори за управление на таланти“ ( Hamzah, M., Shamsudin, S.2017, p. 21).

За много организации, управлението на таланта се разглежда като съвкупност от ключови дейности, компоненти или практики, които трябва да бъдат свързани и интегрирани. Въпреки, че няма единодушие относно точния набор от диференциращи практики, които организациите трябва да прилагат, за да могат да кажат, че са добри в управлението на таланта, Спароу и колегите му посочват, че стратегически интегрирания набор от дейности обикновено се върти около (Sparrow, P., Scullion, H., Tarique, I. 2014, p. 58):

- Идентифициране и набиране на таланти.
- Привличане на таланти.
- Минимизиране на „износването“ на служителите чрез ангажиране и задържане.
- Идентифициране на ключовите вътрешни таланти.
- Управление на потока от таланти.
- Развитие на служителите.
- Управление на изпълнението.

Очевидци сме, че през последните години непрекъснато нараства както темпът на промяната, така и недостигът на квалифицирани служители. Набирането на персонал само по себе си не може да предостави на организацията вдъхновяващи лидери, находчиви мениджъри и непрекъснато променящи се умения, необходими за успеха. Това е причината организациите да балансират набирането на персонал с инвестиции не само в обучението, но и в цялостни стратегии за управление на талантите. **Ползите от управлението на таланта за училищната организацията могат да бъдат следните:**

- Предвиждане на изпълнението.
- По-високи нива на удовлетвореност от страна на учителите.
- По-ниско текучество на служителите.
- Увеличаване на ползите за организацията, в резултат на привличането на подходящите хора.
- Повишаване ангажираността на служителите
- Осигуряване на стабилен мениджърски екип днес и в бъдеще.

За много организации, управлението на таланта е сравнително нова и неизползвана концепция в областта на управлението на човешките ресурси, макар че многократно е доказвала своето значение. Въпреки значителния академичен и практически интерес, тази тема остава недостатъчно развита. Ключовото ограничение е фактът, че съществува обезпокоителна липса на яснота по отношение определянето, обхвата и общите цели на управлението на таланта.

### **Управление на знанието**

Друго теоретично направление, което оказва силно въздействие върху развитието на СУЧР е управлението на знанието. Знанието и неговото управление стават

все по-важни за конкурентното предимство на организацията. Основният проблем е как да се управляват тези знания, така че да се превърнат в актив и средство за решаване на проблеми. Организациите извличат своето конкурентно предимство от специфичен набор от ресурси, които са не само материални активи, но и нематериални такива, като например ноу-хау, опит, творчество и т.н. Докато материалните активи лесно могат да бъдат имитирани от конкурентите, то нематериалните, като специфични за организацията знания и умения, които са резултат от процеса на организационно учене са трудни за имитиране и следователно създават източник на устойчиво конкурентно предимство. Ето защо концепцията за управление на знанието се превръща във важна област на СУЧР.

При прилагането на управлението на знанието, училищните ръководители следва да си зададат следните два въпроса: „какво да управлявам“ и „как да управлявам“. Първият въпрос насочва ръководителите да идентифицират пропуските в знанията между предварително планираните цели и тяхното реално постигане, докато вторият въпрос ги провокира да определят подходящи стратегии за преодоляване на тези пропуски.

Според М. Армстронг, целта на управление на знанието е „предаването на знания от тези, които ги притежават на тези, които се нуждаят от тях, за да се подобри ефективността на организацията“ (Armstrong, M. 2016, p.118).

Училищата, като повечето организации, трябва да учат и да придобиват знания, за да подобрят вземането на решения и иновациите, особено в ерата на засиления външен и вътрешен натиск за промяна и подобрения. Целта на управлението на знанието според Кай Чу е „да подобри качеството на приноса, който хората правят за своята организация, като им помага да разберат контекста, в който тя функционира, да поемат отговорност, да си сътрудничат и да споделят това, което знаят и научават“ (Chu, K., Wang, M., Yuen, A. 2011, p. 140).

Както отбелязва М. Marquardt „знанието е храна за учещите организации; неговите хранителни вещества позволяват на организацията да расте. Хората могат да идват и да си отиват, но ако ценното знание се загуби, организацията ще умре от глад“ (Marquardt, M., 2002, p.139).

Прилагането на управлението на знанията в училищните организации все още не е много популярно, в сравнение например с организациите със стопанска цел, въпреки че многократно е доказвало своето значение. Управлението на знанието може да допринесе за училищния успех в контекста на образователните реформи чрез запазване и споделяне на най-добрите практики на опитните служители, чрез подобряване ефективността на ученето и чрез поддържане на култура на учене. Училищните организации могат да постигнат напредък, само ако техните ръководители и учители биват подкрепяни и подпомагани във формулирането и изпълнението на училищния стратегически план. Основният определящ фактор за успеха в прилагането на управлението на знанието в училищните организации е лидерството. Училищните лидери насърчават управлението на знанията чрез формулирането на стратегии за тяхното управление. Без подкрепа от

тяхна страна, не е възможно да се формулират подходящи стратегии и прилагането на управление на знанието няма да бъде ефективно.

Със сигурност може да се твърди, че в информационната ера, знанието, а не физическите активи или финансовите ресурси е ключът към конкурентоспособността. Ето защо, от съществено значение за училищата е да признаят знанията за ключов ресурс. Училищата трябва да разберат, че управлението на знанието е основната стратегия за ефективното решаване на училищните проблеми. Органите за управление на образователната система от всички нива следва да предоставят подкрепа на училищата, за да им позволят да приемат подходяща стратегия за успешно прилагане на управление на знанието.

Концепцията за управлението на знанието е тясно свързана с концепцията за **учещата организация**.

### **Учеща организация**

Концепцията за учещата организация възниква през първата половина на ХХ-ти век, но интересът към нея се засилва в последните 20 години в резултат на непрекъснато нарастващите промени на сложната и динамична среда. Както отбелязва Т. Барат „в резултат на сложността от нашето общество, основано на знания и значителни промени, които характеризират времето, в което живеем – и вероятно дори повече, нашето бъдеще – ролята на училището също се променя. Докато преди е било нормално училищата да подготвят учениците за конкретни и добре познати професии, то сега училищата следва да помагат на своите ученици да се подготвят за работни места, които към момента на обучението им все още не са известни“ (Barath, T. 2015, p. 1495). Това влияе върху самата същност на ученето, начина, по който гледаме на ученето, както и върху технологиите и методите за управление на ученето, които могат да се прилагат ефективно. Тези промени оказват значително влияние върху обучението на учителите, неговото съдържание и методи, както и върху самото училище. В контекста на настоящите предизвикателства и непрестанните усилия за повишаване образователните резултати на учениците, училищните ръководители следва да обръщат все по-голямо внимание на това как управляваните от тях училища да се трансформират в учещи организации. Трансформацията на традиционната организация в учеща е последвана от много трудности: липса на консенсус относно точната дефиниция, неразбиране на значението на концепцията и несистемен подход към нейното въвеждане. Както отбелязва, Сендж, „докато традиционните организации изискват системи за управление, които контролират поведението на хората, то учещите организации инвестират в подобряване качеството на мислене, способността за размисъл и екипно учене и способността за развитие на споделена визия и споделени разбираня за сложните организационни въпроси“ ( Sendge, P. 1990, p.289 ).

Нарастващият интерес към концепцията за учещата организация свидетелства за стойността на ученето от индивида и организацията за непрекъснато усъвършенстване и адаптивност към променящата се среда. Въпреки, че концепцията произхожда от бизнес контекста, впоследствие тя се разширява и до училищните организации. Концепцията за

училището като учеща организация се появява в отговор на трудностите, възникнали при осъществяването на училищните реформи. Но усилията свързани с училищните реформи изискват повече от фокус върху учениците – необходимо е училищната общност да работи заедно по нови и различни начини, които насърчават и засилват ангажираността, сътрудничеството, иновациите и подкрепата. Училищата, които функционират като учещи организации в контекста на бърза глобална промяна са тези, които разполагат със системи и структури, даващи възможност на персонала на всички нива да участват непрекъснато в обучения и да прилагат и използват новите знания.

Концепцията за учещата организация е разработена и въведена за пръв път в управленската практика през 1990 г. от П. Сендж с публикуването на книгата „Петата дисциплина. Според автора, „изграждането на учещи организации включва развитието на хора, които се учат да виждат така, както виждат системните мислители, които развиват собствено лично съвършенство и които учат как да изградят и структурират умствени модели, съвместно. В този смисъл, учещите организации могат да бъдат инструмент не само за еволюцията на организацията, но и за еволюцията на интелигентността“ (Senge, P. 1990, 367).

Учеща организация е „организация, която практикува организационно учене. И обратно, организационното учене е отличително организационно поведение, което се практикува в учещата организация“ (Pattanayak, B., 2018, p.519).

За справяне с новите предизвикателства е необходим нов начин на мислене, ориентиран към бъдещето. Едно от ключовите умения за запазване на конкурентното предимство на пазара на образователни услуги е насърчаване на промяната и бързото адаптиране към нея. В един несигурен свят, какъвто е днешният, единственото нещо, което можем със сигурност да предвидим е постоянната промяна. Това означава, че училищните организации трябва да могат да реагират на всякакви промени във външната среда и да намират решения на нововъзникващи проблеми. Тоест, от традиционни, училища следва непрекъснато да се трансформират в учещи организации. В противен случай, както отбелязва М. Marquardt „организации, които не се превърнат в учещи организации, скоро ще тръгнат по пътя на динозаврите; те ще изчезнат, защото не са били в състояние да се приспособят към променящата се среда“ (Marquardt, M., 2002, p. 12).

Снежана Джокич и нейните колеги определят училището като учещата организация, „която използва процеси от външната среда; определя споделени цели; създава обща среда за преподаване и учене; насърчава инициативността и поемането на риск; редовно анализира всички аспекти, които засягат дейността в училище и осигурява възможност за непрекъснато професионално развитие“ (Jokic, S., Cosic, I., Pecujlija, M., Pardanjas, M. 2012, p. 86).

## **9. Стратегия по УЧР – особености и видове**

Всяка организация има цел или причина за съществуването си, независимо дали е свързана с предоставянето на услуга или с реализирането на печалба. За да постигне своята цел, организацията се нуждае от стратегия.

Според Майкъл Армстронг, стратегията има три основни характеристики. На първо място тя е насочена към бъдещето. Стратегиите обаче определят не само дългосрочни цели, но и начина, по който тези цели ще бъдат постигнати.

Втората характеристика на стратегията е признаването, че способността на организацията да функционира ефективно, зависи от таланта на нейните ресурси. Ресурсите и способностите на организацията се възприемат все повече като основен източник на конкурентно предимство и основна база за формулиране на стратегия. (ресурсна теория).

Третата характеристика на стратегията е, че тя има за цел да постигне стратегическо съответствие - необходимостта от постигането на съгласуваност между функционалните стратегии, като тези за човешките ресурси и бизнес стратегията на организацията, в контекста на външната и вътрешната среда (Armstrong, M., 2016, p. 28).

Успешна стратегия е тази, която е в съответствие с външната среда на организацията и нейните вътрешни цели, ресурси, способности и споделени ценности. Според Грант, основните елементи на успешната стратегия са именно: 1) определянето на ясни и последователни цели; 2) задълбочено разбиране на конкурентната среда; 3) обективно оценяване на ресурсите и 4) ефективно изпълнение. (Grant, R., 2016, p.9).

Стратегията за човешките ресурси, според М. Армстронг „ определя какво възнамерява да направи организацията по отношение на нейните политики и практики за управление на човешките ресурси като цяло или в определени области на УЧР и как те трябва да бъдат интегрирани както с организационната стратегия, така и взаимно“ (Armstrong, M., 2016, p. 62).

Стратегиите в областта на човешките ресурси могат да определят намерения и да осигуряват чувство за посока и цел, но те не са само дългосрочни планове. Те трябва да бъдат прилагани и на момента, за да може организацията да успее в бъдеще. Стратегията за човешките ресурси е процес, а не документ, интервенция или събитие.

## **Видове стратегии по УЧР**

### *Стратегия за осигуряване на кадри*

Осигуряването на кадри е това, което организациите правят, за да гарантират, че разполагат с хората, от които се нуждаят. Стратегията за осигуряване на ресурси се занимава с идентифицирането на броя и вида на служителите, необходими на училището, както и с изготвянето на планове за тяхното привличане и задържане. Стратегическото осигуряване на кадри е ключова част от процеса на СУЧР. Отнася се основно до съобразяване на човешките ресурси със стратегическите и оперативните нужди на училището и осигуряване на пълното им използване.

Целта на стратегията за осигуряване на кадри е да гарантира, че организацията постига конкурентно предимство, наемайки по-способни и талантиливи хора от своите



конкуренти. Тези хора ще имат по-широк и по-дълбок набор от умения и ще действат по начин, който ще увеличи максимално техния принос.

Важна част от процеса, свързан с осигуряването на кадри е набирането и подбора. Набирането е процес, чрез който организацията търси и привлича потенциални кандидати за заемане на свободните работни места, докато подбора има за цел да избере най-добрият от тях, притежаващ необходимите знания, умения, способности и други характеристики, необходими за постигане на успешното изпълнение в работата.

За да привлекат и задържат учители, училищата трябва да прилагат стратегически процеси за набиране и подбор, така че да наемат учители, чиито личностни характеристики, силни страни и интереси напълно отговарят на културата, ценностите и дългосрочните стратегически цели на училището, както и да създават условия за постигането на висока удовлетвореност от труда и за задържането на добре работещите.

### *Стратегия за задържане*

Стратегията за задържане има за цел да гарантира, че ключовите хора остават в организацията и че нивата на текучеството са намалени. Това се осъществява чрез анализ на причините, поради които служителите напускат организацията. Този анализ предоставя известна информация, но тя не е много надеждна, тъй като хората рядко посочват пълните причини за тяхното напускане. Най-добрият метод е да се провеждат редовни проучвания на текучеството. Планът за задържане трябва да разглежда всяка от областите, в които може да възникне липса на ангажираност или недоволство. Тези области могат да бъдат свързани със: заплащането; проектирането на длъжност; изпълнението; обучението и развитието; кариерното развитие; ангажираността; липсата на групово сближаване, недоволството и конфликта с мениджърите и ръководителите на екипи, както и с набирането и подбора.

### *Стратегия за обучение и развитие*

Стратегията за обучение и развитие подкрепя постигането на организационната стратегия чрез създаването на култура, насърчаваща ученето. Тя определя начина, по който организацията възнамерява да предостави на служителите си възможности за растеж и развитие, увеличавайки тяхната ангажираност.

Стратегията за обучение и развитие гарантира, че служителите са подготвени за реализирането на краткосрочните и дългосрочни планове на училището. Докато обучението е насочено основно върху текущата дейност, която служителят изпълнява, то развитието се фокусира повече върху бъдещите дейности, от които ще зависи адаптирането на училището към предстоящите промени и неговата конкурентоспособност. Когато анализът на потребностите от обучение идентифицира разлика в уменията, с които служителят разполага в момента и тези, от които организацията има нужда, се разработва програма за обучение, която да подпомага този служител. И при двете обстоятелства организацията и служителят трябва да са наясно какви знания, умения и компетенции са необходими, кой е най-добрият начин, по който

да бъдат получени, както и да се гарантира, че наученото се прилага ефективно в практиката.

От гледна точка на училището, развитието на персонала трябва да бъде непрекъснат процес, който да предлага на учителите актуални умения, полезни както в класната стая, така и извън нея.

Стратегическото обучение и развитие е изключително важно за СУЧР в съвременните условия. То е насочено към инвестиране в хората и развитие на човешкия капитал на организацията.

#### *Стратегия за възнаграждения*

Според М. Армстронг, стратегията за възнагражденията „се занимава с политиките и практиките, необходими, за да се гарантира, че приноса на служителите за постигане целите на организацията е признат и съответно възнаграден“ (Armstrong, M., 2016, p. 209). Отнася се до планирането, разработването и прилагането на система за възнаграждения, която има за цел да задоволи нуждите както на организацията, така и на заинтересованите страни. Системата за възнаграждения е това, което ръководителят предлага в замяна на участието и приноса на служителите. Възнаграждението може да бъде под формата на финансови награди (външни) и стимули или нефинансови награди (вътрешни), които включват признаване, сигурност на работно място и др. Училищните организации следва да се фокусират върху използването и на двете форми на възнаграждения, ако искат да привлекат и задържат качествените учители.

Стратегията за възнагражденията е план за действие, който определя какво възнамерява да направи организацията в дългосрочен план, за да се справи с важни проблеми, свързани с възнагражденията и да разработи и внедри политики, практики и процеси, които ще допринесат за постигането на нейните организационни цели и ще отговорят на нуждите на заинтересованите страни.

#### *Стратегия за управление на изпълнението*

Управлението на изпълнението е важна част от УЧР. Според Снел и колегите му, управлението на изпълнението е „процес на създаване на работна среда, в която хората могат да се представят по-възможно най-добрият начин, за да постигнат целите на организацията“ (Snell, S., Morris, S., Bohlander, G. 2015, p. 300). Оценяването на изпълнението според същия автор е „резултат от процеса, чрез който ръководителят оценява изпълнението на служителя спрямо изискванията на неговата заемана длъжност, като използва информацията, за да му покаже къде са необходими подобрения и защо“ (пак там). Резултатите от оценяването са от полза както за служителя, така и за организацията. Оценяването обаче не може да съществува самостоятелно, то трябва да бъде интегрирано в системата за управление на изпълнението, за да бъде полезно и стратегически ориентирано. Всъщност, това, което прави практиките за оценяване и управление на изпълнението стратегически е тяхното привеждане в съответствие с организационните цели.

Процесът на стратегическо оценяване и управление на изпълнението в училище трябва да е съобразен с външната му среда, да дава конструктивна обратна връзка за индивидуалното изпълнение, като по този начин, мотивира служителите.

Прилагането на стратегия за управление и оценяване на изпълнението има потенциала да идентифицира и задържи качествените учители и в същото време да подобри изпълнението на по-лошо представилите се.

### *Стратегия за трудовите отношения*

Боксал определя трудовите отношения като „основното средство за удовлетворяване на нуждите на индивида и организацията“ (Voxall, P., 2013, p.5). Както посочва още автора „организациите имат нужда едновременно от ангажираност и гъвкавост, докато индивидите от трайни нужди от сигурност и общност“ (Voxall, P., 2013, p.8).

Динамичният характер на трудовите отношения увеличава трудността при тяхното управление. Проблемът се усложнява и от множеството фактори, влияещи върху трудовите отношения - културата на организацията, преобладаващият стил на управление, ценностите на ръководството, съществуването или несъществуването на климат на доверие, всекидневните взаимоотношения между служители и ръководители и политиките и практиките по управление на човешките ресурси на организацията.

Стратегията за подобряване на трудовите отношения може да включва разработване на справедливи политики и процедури и изготвяне на планове за тяхното последователно прилагане. Подобно на всяка друга стратегия, свързана с човешките ресурси и тази за трудовите отношения отчита цялостната организационна стратегия и има за цел да я подкрепи, но само ако отношенията със служителите се основават на взаимност, сътрудничество и доверие, което в крайна сметка ще доведе до отлично изпълнение. Като цяло, стратегията за трудовите отношения се занимава с изграждането на стабилни и позитивни отношения със служителите, които минимизират конфликта.

## **10. Критерии за ефективност на стратегията за човешките ресурси**

Ефективната стратегия за човешките ресурси е тази, която се стреми да постигне това, което си поставя за цел. Критериите за ефективност са:

- Да задоволява нуждите на организацията от компетентни и мотивирани служители.
- Да се основава на подробен анализ и проучвания, както и на доказателства, да бъде практически приложима.
- Да е последователна и интегрирана, да е съгласувана с организационната стратегия и да е съставена от компоненти, които си съответстват и подкрепят взаимно;

- Да взема предвид както нуждите на ръководителите и служителите, така и тези на организацията и другите заинтересовани страни.

### **Ползи от СУЧР**

Специфичните ползи от СУЧР са следните:

- СУЧР помага на организациите в постигането на ангажираност на работната сила, като част от инициативата за конкурентно предимство.
- Гъвкавата структура и динамичните политики на СУЧР позволяват на организацията, бързо и ефективно да отговори на променящите се нужди и очаквания на клиентите.
- Тъй като СУЧР изисква добре дефинирана мисия и визия, необходими за неговото ефективно прилагане, следователно то е в състояние да осигури ясни цели, насоки и бъдещо фокусиране върху цялата организация.
- СУЧР осигурява платформа на организацията за планиране и извършване на организационни промени, своевременно и ефективно.
- СУЧР осигурява оптималното използване на организационните ресурси, чрез непрекъснатото привеждане в съответствие на вътрешните силни страни на организацията с нейните външни възможности.
- СУЧР в учещата организация се фокусира главно върху разработването, управлението и поддържането на уменията и знанията на нейните човешки ресурси, което води до получаването на дългосрочно конкурентно предимство на пазара, на който извършва дейността си.
- Тъй като функционалните стратегии, като тези свързани с човешките ресурси са добре приведени в съответствие с цялостната организационна стратегия, следователно СУЧР значително подобрява координацията между различните функционални отдели и висшето ръководство.
- СУЧР позволява на организацията да изпревари своите конкуренти, като използва нови възможности, резултат от непрекъснатия анализ на външната среда.
- СУЧР прави необходимо разработването на количествена база за измерване ефикасността на различните политики и практики в областта на човешките ресурси.

### **11. Пречки, възпрепятстващи ефективното СУЧР**

СУЧР печели повече внимание в резултат на засилената конкуренция, технологичното развитие и променящите се тенденции в предпочитанията на клиентите.

Въвеждането и изпълнението на СУЧР обаче не е толкова лесно. Съществуват доста проблеми, които възпрепятстват неговото ефективно стратегическо прилагане. Някои от тях са:

- Липса на дългосрочна ориентация
- Липса на стратегически аргументи
- Липса на адекватна подкрепа от висшето ръководство
- Страх от провал
- Твърдост на практиките за човешките ресурси.
- Страх от загуба.
- Липса на техники за оценяване

## **12. Характеристики на СУЧР в училищните организации**

- СУЧР е насочено към осигуряване на приноса на най-важния фактор на училищната организация – човешките ресурси за постигането на нейните стратегически цели. Въпреки, че са необходими приноси от всички заинтересовани страни, за да може училището да реализира своите цели и задачи, решаващ принос има учителя. Приносът на човешките ресурси е значителен, тъй като те са много ценни и служат като гръбнак на организацията. Учителите са основните ресурси, чието стратегическо позициониране може да доведе до отлично организационно изпълнение.
- Ориентирано е към подпомагане на изпреварващото адаптиране на училищната организация към очакваните промени на средата.
- СУЧР в училище е насочено и към привеждането в съответствие на УЧР със стратегията за развитие на училището (вертикално съответствие), както и към привеждане в съответствие на различните практики по УЧР помежду им (хоризонтално съответствие). Вертикалното съответствие означава, че практиките по УЧР трябва да бъдат насочени към организационните цели. Ако например, целта на училището е да се представи като иновативно чрез използването на нови методи на преподаване (ЗПУО, Чл. 38, ал.7), то набирането и подборът трябва да бъдат насочени към наемането на творчески и иновативни учители, които да бъдат подкрепяни и насърчавани в експериментирането. Що се отнася до хоризонталното съответствие, в научната литературата свързана със СУЧР често се предлага и е доказано, че различните практики могат да работят заедно и да засилят ефективността на другите, когато са приведени в съответствие едни с други.

- Насочено е към прогнозиране на компетентностите, необходими за развитието на педагогическите специалисти за в бъдеще и предприемане на мерки за тяхното изграждане.
- Осигуряване на гъвкаво реагиране в случаите с неочаквани промени, както с епидемията COVID 19.
- Извършване анализ на влиянието, включително на очакваното за в бъдеще на факторите на средата и предприемането на необходимите мерки. Най-важният фактор на външната среда на училището, който влияе върху неговите човешки ресурси е демографският. Демографската тенденция в района на училището определя броя на постъпващите в него ученици, от тях зависи делегирания бюджет на училището и възможностите за неговото финансиране. Демографската тенденция оказва силно влияние върху способността на училището да привлича и задържа качествени учители.

## **ГЛАВА ВТОРА: МОДЕЛИ НА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

*В тази глава на дисертационния труд са проучени, разгледани и описани съществуващите в специализираната литература модели на СУЧР.*

Моделите на СУЧР се появяват постепенно след 80-те години на миналия век, фокусирайки вниманието си върху постигането на стратегическите цели на организацията. Понастоящем в управленската литература съществуват значителен брой модели, чрез които редица теоретици се стремят да опишат концепцията за СУЧР

### **1. Модел на „петте П-та“ на Шульър ( 5-P Model)**

Моделът на „петте П-та“, разработен от Шульър през 1992 г., включва философия (Philosophy), политики (Policies), програми (Programs), практики (Practices) и процеси (Processes), свързани със стратегическите нужди на организацията. Стратегическите нужди представляват цялостен организационен план за оцеляване, растеж, адаптивност и рентабилност ( Schuler, R., 1992, p. 21-26). Моделът обяснява значението на дейностите свързани със СУЧР за постигане на стратегическите нужди на организацията.

- **Философия за човешките ресурси:** изразява начина, по който организацията разглежда човешките си ресурси, каква роля играят те в постигането на цялостния организационен успех и как трябва да бъдат третирани и управлявани.
- **Политики за човешките ресурси:** осигуряват насоки за действие по организационни въпроси, свързани с хората, както и за разработване на програми и практики за човешки ресурси, базирани на стратегическите нужди.
- **Програми за човешките ресурси:** представляват координирани усилия от страна на човешките ресурси, специално предназначени да инициират, разпространяват

и поддържат стратегическа промяна в организацията, налагана от стратегическите бизнес нужди.

- **Практики за човешките ресурси:** това са дейностите, осъществявани в изпълнение на политиките и програмите за човешките ресурси. Те включват ресурсното осигуряване, обучението и развитието, управление на изпълнението, управление на възнагражденията, трудовите взаимоотношения и др.
- **Процеси на човешките ресурси:** това са формални процедури и методи, използвани за прилагане на стратегическите планове и политики, свързан с човешките ресурси.

Като предимства на модела, Шулър посочва взаимосвързаността на дейностите, които често се разглеждат отделно в научната литература и подчертаването на важната връзка между стратегията и дейностите по човешките ресурси.

## **2. Модели на М. Армстронг и А. Барон**

Според М. Армстронг и А. Барон съществуват различни модели, които в рамките на концепцията за СУЧР описват различни подходи за нейното разработване и прилагане. Авторите разграничават следните два модела на СУЧР: **основен и нормативен** (Armstrong, M., Baron, A., 2002, p. 68):

Към **основният модел** се отнасят:

### ***Подход на най-добрите практики***

Този подход се основава на убеждението, че съществува набор от най-добри практики за УЧР и че тяхното прилагане ще доведе до превъзходни организационни резултати. Те са универсални в смисъл, че са най-добри във всяка ситуация. Основните елементи на „набора от най-добри практики“ са тези, доказали се в миналото и считани за пример за добри практики в областта на УЧР. Те включват използването на съвременни методи за подбор, сериозна ангажираност към включването на служителите във вземането на решения, значително инвестиране в обучението и развитието, използване на индивидуални системи за възнаграждения и хармонизирани условия за заетост.

### ***Подход на най-добро съответствие***

Подхода на най-доброто съответствие също акцентира на връзката между практиките за УЧР и постигането на конкурентното предимство, но за разлика от предходния подход, този не приема съществуването на универсални решения. Всичко зависи от конкретните обстоятелства на всяка организация. Ключовите променливи включват размера на организацията, естеството на трудовите пазари, на които организацията се конкурира и др.

### ***Конфигурационен подход***

Конфигурационният подход, познат още и като процес на „групиране“ означава, че набора от взаимосвързани и съгласувани, а не отделни практики за

човешките ресурси, създава множество, взаимно засилващи се условия, които поддържат мотивацията на служителите и придобиването на умения.

Процеса на „групиране“ на стратегиите за човешките ресурси е важен аспект от концепцията за СУЧР. В този смисъл, СУЧР е холистично – занимава се с организацията като цяло, за да може тя да постигне своите стратегически организационни цели. С други думи, СУЧР не се интересува от изолирани програми и техники или от отделни програми за развитие на човешките ресурси.

Трудността при конфигурационния подход е в това да се реши кой е най-добрият начин да се свържат различните практики заедно.

Към **нормативните модели**, авторите отнасят:

### ***Модел на управление на високото изпълнение***

Управлението на високото изпълнение е доминираща концепция в областта на СУЧР, която представлява „стратегически и холистичен подход към управлението на хората и тяхната трудова дейност чрез успешното прилагане на практики, свързани с високото изпълнение в работата“ (Bratton, J., Gold, J., 2017, p. 433).

Управлението на високото изпълнение цели чрез системите за високо изпълнение на работата (съвкупност от практики, които повишават изпълнението на служителите и улесняват ангажираността, мотивацията и подобряването на уменията им) да окаже влияние върху изпълнението на организацията в области като: продуктивност, качество, ниво на обслужване на клиентите, растеж, печалба и др. Тази съвкупност от практики включва строги процедури за наемане и подбор, дейности свързани с обучението и развитието, системи за стимулиране на възнаграждението и процес на управление на изпълнението.

Целта на модела за управление на високото изпълнение е непрекъснатото подобряване на изпълнението както на индивидите, така и на организацията. Управлението на високото изпълнение работи много добре в уещите организации. Структурата на организация с високо изпълнение обикновено е динамична и флуидна. Такива организации са гъвкави и отговарят бързо на изискванията на клиентите и пазара.

### ***Модел на управление на високото участие***

Моделът на управление на високото участие се отнася до създаването на среда, която улеснява непрекъснатия обмен на информация между мениджърите и членовете на техните екипи чрез мнения, идеи и предположения. Фокусиран върху комуникацията и участието, моделът насърчава по-голяма проактивност, гъвкавост и сътрудничество от страна на служителите, които биват третираны като партньори, чийто интереси се уважават и зачитат.

Практиките, свързани с управлението на високото участие, подобряват значително и съществено организационното изпълнение, особено когато тези практики



се приемат и прилагат заедно и се поддържат за значително дълъг период. Примери за такива практики са: сигурност на работното място, изборително наемане, самостоятелно управлявани и самонасочени работни екипи, консултативни комитети, целенасочено обучение, заплащане, отговарящо на изпълнението, споделяне на информация със служителите, ниски статусни разлики и организационна децентрализация. Всички тези практики са насочени към изграждане на доверие у служителите относно управлението и ангажираността към организацията.

### ***Управление на високата ангажираност***

Същността на този подход е, че организацията трябва да се конкурира въз основа на качеството, а не на разходите и да разчита повече на своите квалифицирани и високо ангажирани човешки ресурси, за да постигне тази мисия. Целта на модела е получаването на доброволна ангажираност от страна на служителите чрез прилагане на такива практики за човешките ресурси, които създават високо доверие, високо участие, високо вътрешно удовлетворение, което от своя страна води до поведение с положителен ефект върху изпълнението. Уникалността на този модел е, че намалява значението на външно наложен надзор и контрол върху служителите. Нещо повече, той насърчава практиките на самоналожената дисциплина и отдаденост към работата.

### **3. Модел на Правин Дюрай**

Правин Дюрай посочва следните три модела на СУЧР (Durai, P., 2010, p. 26):

1. **Бизнес ориентиран модел** – фокусира се върху факторите, допринасящи за конкурентното предимство на организацията.
2. **Модел на стратегическото съответствие** –СУЧР се занимава с установяването на два вида съответствие- *вертикално и хоризонтално*. *Вертикалното съответствие* се занимава с осигуряване на интеграция между УЧР с процеса на стратегическо управление, а *хоризонталното* се отнася до осигуряване на интеграция на същото ниво. Хоризонталното съответствие от своя страна бива външно и вътрешно. Вътрешното включва интеграция между различните подфункции или подсистеми на УЧР като набиране на персонал, компенсации и обучение, а външното се отнася до интеграцията между УЧР и другите функционални области, като например маркетинг, финанси и др.
3. **Модел на стратегическото разпределение на работната сила**- фокусира се върху взаимозависимостта между стратегията за човешките ресурси, бизнес стратегията и организационните промени. Моделът включва стратегическо вземане на решения от страна на ръководителите на човешките ресурси и свързва вътрешното търсене и предлагане на работната сила на организацията с нейната стратегия и значимите развития във външната ѝ среда.

#### **4. Модел на Мартин Алказар**

Основавайки се на четирите теоретични подхода към СУЧР идентифицирани в управленската литература (Delery, J., Doty, D., 1996; Martin-Alcazar, F., 2005; Bloisi, W., 2007; Azmi, F., 2019;) Мартин Алказар и колегите му разработват цялостен интегриран и глобален модел (фиг.8) (Martin-Alcazar, F., 2005, p. 651). Тези четири подхода са: универсален, контингентен, конфигурационен и контекстуален.

##### **Универсален подход**

Универсалният подход се основава на две предположения. На първо място трябва да бъдат идентифицирани важните стратегически практики, свързани с човешките ресурси. Тоест идеята е, че конкретен набор от практики в областта на човешките ресурси може да допринесе за подобряване на нагласите и поведението на служителите, по-високи нива на изпълнение, предоставяне на високо качество на услугите и продуктите, по-добри организационни резултати и постигане на конкурентно предимство. На второ място трябва да се представят аргументи, които свързват индивидуалните практики с организационното изпълнение.

##### **Контингентна перспектива**

В съответствие с контингентната теория, която подчертава значението на взаимодействието между организацията и нейната среда, това което организациите правят зависи от контекста, в който развиват дейността си, следователно е трудно да се приеме, че съществува универсална най-добра практика. Както посочва Майкъл Армстронг „това, което работи добре в една организация, няма непременно да работи добре в друга, защото може да не отговаря на нейната стратегия, култура, стил на управление, технология или работни практики“ (Armstrong, M., 2016, p.43). Основното предположение е, че не съществуват най-добри практики, а ефективността им зависи от организационните променливи като: технология, размер, структура, култура и вътрешни взаимодействия и от широкия набор от фактори на външната среда: политически, икономически, социални, технологични и др.

##### **Конфигурационна перспектива**

Конфигурационната перспектива помага да се обясни начина, по който различните функции на управлението на човешките ресурси могат да бъдат интегрирани. Мартин Алказар е на мнение, че „системата за управление на човешките ресурси се определя като многостранен набор от елементи, които могат да бъдат комбинирани по различни начини, за да се получи безкраен брой възможни конфигурации“ (Martin-Alcazar, F., 2005, p. 637).

Основното предположение на тази перспектива е, че е възможно да се идентифицират модели на СУЧР от комбинацията на елементите, изграждащи системата

на УЧР, като тези елементи могат да бъдат еднакво ефективни. Фокусът е върху начина, по който моделите за УЧР влияят върху организационното изпълнение.

### **Контекстуална перспектива**

Моделът разглежда три аспекта на СУЧР: естеството на човешките ресурси; нивото на анализ; и участниците в тази организационна функция. Също така е важно да се вземат предвид факторите на външната среда, които могат да повлияят на организационната среда, като например влиянието на обществото, правителството и културата.

Контекстуалният подход признава значението на външните и вътрешните заинтересовани страни и че те могат да бъдат повлияни от стратегическите решения. Следователно, необходимо е да бъдат проучени въздействията на всички заинтересовани страни, ако организацията иска да запази конкурентното си предимство.

Четирите модела не трябва да се разглеждат изолирано, а да се допълват взаимно, което от своя страна обогатява разбирането за това какво представлява СУЧР

### **5. Европейски (Контекстуален) модел**

Както следва от самото му наименование, моделът взема предвид специфичния европейски контекст – специално установена правна среда, цели на организацията, нейната социална отговорност, взаимоотношенията между служителите и връзката между специалистите по управление на човешките ресурси с другите мениджъри. В тази връзка, Европейският модел може да бъде описан и като трансфер на Американски модели на СУЧР в европейските условия, където се проявяват различия в европейските култури и подкрепата е по-скоро на групови, отколкото на индивидуални интереси.

Моделът поставя акцент върху съответствието между организационната стратегия и стратегията за човешките ресурси и обхваща важни влияния на външната среда.

За училищните организации, които сами по себе си представляват специфични организации, важни фактори от макросредата са: демографските, социо-демографските, културните, структурните (структурата на училищните организации в региона) и интерес към ученето през целия живот. Технологичните фактори, сред които използването на ИКТ, научноизследователската и развойната дейност в региона оказват влияние върху функционирането и развитието на училищните организации. Правните и законодателните фактори са свързани с изпълнението на политическата власт и с промените в законите на образованието.

### **6. Модел на управление, основан на компетентността**

Съвременният пазар, на който се конкурират днешните организации, независимо от областта, в която развиват дейността си е подложен на въздействието на редица фактори, които влияят върху процесите на планиране и прогнозиране с висок риск. Наблюдаваните промени често са турбулентни, имат изненадващ ход, от което следва, че някои последици е трудно да бъдат предвидени. В тези условия, ключовите фактори

за успех са: способността на организацията да анализира бързо и точно външната среда; способността за правилно оценяване на нейния потенциал; способността за правилно разпределение на ресурсите и използване на възможности за изграждане на уникални пазарни предимства. Ефективността на тези процеси, зависи от компетенциите, притежавани от служителите.

Управлението на човешките ресурси, на базата на компетенциите е система за управление, обединяваща стратегически процеси, включващи набиране и подбор на служители, обучение, развитие и оценяване на изпълнението.

Терминът „компетентност“ е един от основните термини в образователната теория и практика. Неговото значение е подчертано от Дейвид Дубоа и Уилям Ротуел, според които компетенциите са „характеристиките, които хората притежават и използват по подходящ и последователен начин, за постигане на желаното изпълнение. Тези характеристики включват знания, умения, социални мотиви, черти, мисловни модели, начин на мислене, усет и действие“ (Dubois, D., Rothwell, W., 2004, p.16).

## **7. Модел на Итика**

Разгледаните дотук модели на СУЧР включват основно политиките и практиките на СУЧР. Някои модели включват и други елементи като подходи, принципи и ценности. Например моделът на J. Itika включва десет принципа на СУЧР, които характеризират философския характер на стратегическото управление на хората и това, което мениджърите и служителите трябва да направят, за да се отличат в конкурентната организационна среда. Тези принципа са:

*Стратегически избор на приоритети.* Въпреки, че моделът предлага десет стратегически променливи на УЧР, за да бъдат въплътени в системи, практики и компетентности, така че да насочват служителите като индивиди и екипи към по-високи нива на изпълнение, мениджърите трябва да се съсредоточат върху най-важните аспекти в зависимост от организационната стратегия.

*Стратегическа интеграция.* Тъй като УЧР е свързано с други организационни стратегии, интеграцията е не само желателна, но и необходима, за да се гарантира, че решенията за управление на човешките ресурси не се вземат самостоятелно.

*Служителите като активи.* Нито една организация не може да се отличи без да разполага с подходящите човешки ресурси. Опитът показва, че човешките ресурси са ключов фактор за постигане на конкурентно предимство.

*Подкрепа на служителите* – мениджърите са предизвикани да подкрепят персонала чрез различни техники, така, че да имат чувство за принадлежност, удовлетвореност от работата, доверие в ръководителите и да се идентифицират с организацията. Неформалните взаимодействия, политиките на отворени врати, обучението и наставничеството, атрактивните схеми за заплащане са част от техниките, използвани за подкрепа на персонала и за да се чувстват горди от работата си в организацията.

*Ангажираност към организацията.* Тя зависи от отношенията ръководство - служители. Тъй като стратегическото управление на човешките ресурси е отговорност на висшето ръководство, всеки признак на ниска ангажираност на служителите е резултат от лошото справяне с въпросите за управление на човешките ресурси на най-високо ниво на управление.

*Ефективна комуникация.* Проучванията показват, че повечето проблеми с управлението на хората се дължат на лоша комуникация. СУЧР оценява ролята на комуникацията като критичен инструмент за ежедневно УЧР.

*Децентрализиране на властта.* СУЧР изисква децентрализация при вземането на решения и решаването на проблеми на възможно най-ниските нива в организационната йерархия, т.е. в самия източник на дейност.

*Гъвкавост и адаптивност.* Успеха на организацията зависи от способността ѝ за бързо реагиране на непредсказуемата и бързо променяща се среда. Гъвкави но стабилни правила и разпоредби, плоска организационна структура, предпочитание към работна сила с разнообразна квалификация и използване на гъвкави производствени технологии са някои от стратегиите, използвани за подобряване на способността на организацията да се справи с натиска на нейната среда.

*Креативност и иновации.* СУЧР изисква ръководителите и служителите да работят заедно за нови идеи, които да могат да се приложат на практика, така, че да създадат нови възможности за организацията. По отношение на управлението на служителите, креативността и иновацията са необходими в области като: системи за заплащане, които са вътрешно справедливи и външно конкурентни, увеличаване и обогатяване на задачите, лидерство, изграждане на екипи, преквалификация и по-добри условия на заетост.

*Качество.* За да предоставят стоки и услуги с най-високо качество организацията се нуждае от персонал, ориентиран към мотивация за високи постижения в качествени продукти и услуги.

Всички разгледани по-горе модели на СУЧР могат да бъдат приложени и в училищното управление, отчитайки специфичния контекст на училището

## ГЛАВА ТРЕТА: ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ НА СУЧР В УЧИЛИЩЕ

### 1. Необходимост от СУЧР в училище

Няколко са основните причини, поради които училищата следва да прилагат СУЧР. Първата от тях е свързана със **съвременната външна среда на функциониране на училищата**, която става все по-сложна, динамична, турбулентна и трудна за прогнозиране. Прилагането на СУЧР може да помогне на директорите в развитието на нови умения (като например креативност и иновативност при управлението на

организационните промени) и разработването на стратегии за управление на училището като сложна и адаптивна система в непредсказуема и несигурна външна среда.

На второ място е признаването на факта, че **учителите играят основна роля в постиженията на учениците**. Както посочва Д. Господинов „качеството на образователният продукт създаван от системата на средното образование не може да надхвърля качеството на учителите, ангажирани в процеса на обучение“ (Господинов, Д., 2015, с.50). В този случай, СУЧР може да се разглежда като средство за усъвършенстване дейността на учителите в постигането на училищните цели.

Следващата причина е свързана с ниското **качеството на нашето средно образование**. Доказателство за това са резултатите от участието на България през 2018 г. в Програмата за международно оценяване на учениците (PISA), които отбелязват спад спрямо тези от 2012 г. и 2015 г. и в трите изследвани области – четене, математика и природни науки. Неоспорим е факта, че качествените учители са едни от най-важните свързани с училището фактори, които могат да подобрят образователните резултати на учениците и които обясняват поне част от разликата в ефективността между самите училищата. Ето защо, за да подобрят качеството на своите преподаватели, училищата могат да използват следните три механизма, които попадат в областта на СУЧР: набиране на качествени учители, тяхното задържане (и отстраняване на по-малко ефективните учители) и професионално развитие на учителите, които вече са в училището. Тези три механизма е добре да бъдат използвани взаимно, а не поотделно, тъй като дори да може да наеме ефективни учители, ако училището не успее да ги задържи, то тогава ефектът е краткосрочен. Дори и да запази добрите си учители, но не ги развива, ефектът пак е същият.

Сериозен проблем е и **недостига на преподаватели** особено в малките училища в страната, които срещат затруднения в привличането на квалифицирани учители. Въпреки мерките, които държавата предприема с цел привличане на бъдещи учители, все още е на лице ясна тенденция към застаряване на педагогическите специалисти, което от своя страна също води до недостиг на преподаватели. Но не всички училища знаят как да привлекат и запазят необходимият запас от учители. Програмите за наемане на учителите са най-ефективни, когато се прилагат като част от по-широка, цялостна стратегия за задържане, а не самостоятелни инициативи. Ето защо, СУЧР може да бъде ключът към минимизиране недостига на персонал в училищата.

Друга причина, налагаща необходимостта от прилагане на СУЧР са **промените в образованието, които изискват усвояването на нови компетентности от учителите**, касаещи училищното образование, в резултат на което те трябва да се обучават и развиват професионално, за да могат да прилагат наученото в ежедневните си практики. В тази връзка, СУЧР може да се разглежда като начин, чрез който училищата да предлагат на своите учители възможности за непрекъснато професионално развитие, ориентирано не само към настоящите, но и към бъдещите потребности.

И накрая, но не на последно място, училищата по целия свят изпитват **затруднения в привличането на достатъчно висококвалифицирани учители**, но дори и да ги привлекат твърде много млади учители се отказват поради факта, че работната среда не отговаря на техните очаквания. Най-честите причини свързани с трудността при привличането на талантиливи млади хора са свързани с: ниското заплащане, отрицателното отношение към учителите в някои обществени слоеве, ниския престиж на преподавателската професия, влошаване на дисциплината в час, недостатъчни възможности за професионално развитие, непривлекателни условия на работа и др.

Въпреки признаването на необходимостта от прилагане на СУЧР в училищните организации, тази област все още е сравнително слабо развита в образователния сектор и трудно се прилага по системен и ефективен начин.

## **2. Теоретични аспекти на СУЧР в училищното образование**

Въпреки, че стратегическата роля на човешките ресурси за повишаване изпълнението на всяка организация се възприема все повече в глобален мащаб, прилагането на практиките, свързани със СУЧР в образованието обаче изглежда изостават. Въпреки това, в дисертационното изследване са разгледани няколко изследвания, в които се засягат теоретичните аспекти на СУЧР в училищното образование.

С оглед на това, че СУЧР се разработва активно едва през последните две десетилетия не е учудващо, че изследванията свързани с неговото прилагане в училищните организации са доста оскъдни. Както отбелязва Н. Параскеви „липсват изследвания относно СУЧР в училищните организации що се отнася до цялостен подход и сложност“, а също и познания по отношение на факторите и системите, които влияят върху ефективността на практиките за човешките ресурси (Paraskevi, N., 2018, p.34).

И въпреки, че все по-често наблюдаваме стратегически съображения по отношение на човешките ресурси в училище, от анализа на литературата става ясно, че колкото и логично и обещаващо да звучи това, училищните организации не се ръководят от съгласувана концептуална рамка за СУЧР, а създаването на условия за стратегически действия се пренебрегва. Овен това, почти не съществува емпирична литература, която да описва и оценява ефикасността и стратегическия характер на различните подходи към УЧР в училищните организации. Както отбелязва Б. Уайт, „СУЧР се корени в изучаването на организациите от частния сектор, особено сред изследователите в индустриалната и организационната психология. Учените обикновено се съгласяват, че публичните организации като цяло – и по специално училищните – са тези, които е най-малко вероятно да прилагат ефективни стратегии за управление на човешките ресурси, което се дължи на историческата липса на конкурентни сили в публичното образование за стимулиране на новациите в областта на човешките ресурси“ (White, B., 2016, p.9).

Въз основа на проучената литература може да се направи извода, че равнището на разработване на проблематиката по СУЧР в училище е слабо. Малък е броят на

публикациите. Отделни аспекти на проблема се засягат в публикации свързани с училищния мениджмънт, стратегическото управление на училището, развитието на човешкия капитал в училище и др.

### **3. СУЧР в системата на българското училищно образование**

Вече почти две десетилетия в нашите училища се прилага стратегическо управление. С приемането на ЗПУО през 2016 г. се запази неговият задължителен характер. Във връзка с изискванията на чл. 263.(1), т.1 от ЗПУО, всички училища в системата на училищното образование са длъжни да разработят стратегия за своето развитие за период от 4 год. Законът не изисква от училищата мерки в сферата на стратегическото управление на човешките ресурси, поради което се прилагат само отделни техни елементи в отделни училища.

Една от основните цели на Националната стратегия за развитие на педагогическите кадри (2014-2020) е „създаване на условия за привличане, задържане и развитие на нови за системата педагогически кадри и на специалисти с високо равнище на професионална подготовка“ ( Национална стратегия за развитие на педагогическите кадри“ (2014-2020), с.37). В стратегията могат да се открият редица дейности, имащи пряко отношение към прилагането на СУЧР в училище във връзка с реализирането на тази цел.

Недостигът на млади учители представлява един стар и остър проблем в системата на нашето училищно образование, изискващ стратегически мерки в УЧР, тъй като значителна част от младите учители напускат училище не само в първите години, но и първите няколко месеца от тяхното назначаване. Една от основните причини за това, е че те не получават достатъчно подкрепа при постъпването на работа. Това, което поддържа добрите учители са структурирани и интензивни програми за професионално развитие, които позволяват на новите учители да бъдат наблюдавани и да наблюдават по-опитните от тях, да бъдат част от групи, където всички учители споделят и израстват заедно и се учат да уважават работата на другия. Важно е да се отбележи, че професионалното развитие е невъзможно без действащи програми за въвеждане на новоназначените служители. Понастоящем въвеждането на новоназначените учители в училище се свежда основно до използването на наставничеството и то дава определени резултати. Необходимо е обаче за в бъдеще да се използват в по-голяма степен като се използва опитът на развитите страни – обучение на наставниците, обучение на новоназначените учители без трудов опит, консултации, споделяне на опит между млади учители, наблюдение занятията на колеги с опит, оказване на помощ за интегриране в системата на неформалните отношения и др.

Привличането и задържането на учители е сериозен проблем за селските училища, училищата в отдалечени райони и за училищата в които учат висок относителен дял ученици от ромски етнос. Високото текучество при тези училища сериозно затруднява нормалното им функциониране и също изисква стратегически подход за неговото решаване или минимизиране.



Прилагането на СУЧР в българското училище е необходимо и с оглед успешното изпълнение на следните функции на директора като орган за управление и контрол на държавно и общинско училище, установени в Чл. 31. ( 1) от Наредба 15 за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти.

Инструмент за постигане стратегическите цели на училището, както и за придобиване на конкурентно предимство са управленските компетентности на директорите и заместник-директорите. Тези компетентности се определят в техният професионален профил. Така например в Приложение № 3 към Чл. 42. (2) от Наредба 15 са посочени изискванията, попадащи в сферата на СУЧР, които училищните директори следва да притежават. Същите изисквания се отнасят и за заместник-директорите, чийто компетентности са регламентирани в Приложение № 4 към същата Наредба.

СУЧР намира израз и в Стратегиите за развитие на образованието, които някои общини са приели, вместо изискваната на основание Чл. 197.(1) и (2) от ЗПУО - Стратегия за личностно развитие на децата и учениците. Основните приоритети, които общините си поставят са свързани с подпомагане в изграждането на ключови педагогически кадри чрез повишаване на тяхната квалификация и мотивация.

## **ГЛАВА ЧЕТВЪРТА: МОДЕЛ ЗА СУЧР В УЧИЛИЩЕ. РЕЗУЛТАТИ ОТ ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ**

*Четвърта глава представя резултатите от емпиричното изследване и модела за СУЧР в училище.*

### **1. Представяне и анализ на данните от проведената анкета с директори и заместник-директори на училища**

Основната цел на изследването е насочена към проучване на практиките по стратегическото управление на човешките ресурси в общинските училища. Изследването бе проведено чрез онлайн анкетно проучване през периода април – юни 2020 г., в него участваха 213 директори и заместник-директори на общообразователни училища от цялата страна.

Анкетната карта съдържа общо 24 въпроса, от които 5 демографски и 19 съдържателни.

Предназначението на въпросите в анкетната карта (приложение № 1) е представено в таблица 1 по-долу:

#### **Табл. 1 Предназначение на въпросите от анкетната карта**

№ на въпроса	Предназначение на въпроса
1	Заемана длъжност в училище
2	Вид на училището
3	Населено място, в което се намира училището
4	Управленски стаж
5	Пол
6	Значението на прилагането на стратегическо УЧР в училище
7	Използване на стратегическо УЧР в училище
8	Области на прилагане на стратегическото УЧР
9	Оценка на постигнатите резултати от използването на стратегическо УЧР в училище
10	Използване на политики за привличане и задържане на качествени учители
11	Въвеждане на новоназначени учители
12	Значение на наставничеството за адаптирането на новоназначените учители
13	Оценка на компетентностите на персонала
14	Мотивиране на персонала в училище
15	Задържане на добре работещите учители
16	Текучество сред персонала
17	Използване на организационната култура в УЧР
18	Оценяване на изпълнението
19	Развитие на творческия потенциал на служителите
20	Условия на труд в училище

Данните от изследването показват, че преобладаващата част от анкетираните са директори на училища – 87,3 %, докато заместник-директорите са 12,7 %. Тяхното разпределение по признака „управленски стаж“ е следното: почти половината от

участниците – 45,5 % са със стаж над 15 години. Прави впечатление обаче, че на второ място с 20,7% са ръководителите със стаж по-малко от 5 години, следвани от тези със стаж от 6 до 10 години (19,2%). Най-малък процент от ръководителите са с управленски стаж от 11 до 15 години (14,6%) .

Според типа на училището разпределението е следното: основни училища - 40,4%; средни училища – 35,2%; профилирани гимназии – 12,2%; начални училища – 9,4% и обединени – 2,8%.

Според типа на населеното място преобладават анкетираните от училища от малки градове – 35,2 %, следвани от тези от областните градове – 32, 9 %, селата – 22, 1 % и 9 % от столицата.

От всички 213 анкетирани, 80,3 % са жени, а едва 19, 7 % - мъже. Прави впечатление, че този срез на анализ на участниците припокрива напълно национално оповестените данни за силното феминизиране в образователния сектор.

### ***Значение на прилагането на СУЧР в училище***

Първият съдържателен въпрос се интересува от това как изследваните лица оценяват значението на прилагането на СУЧР в училище чрез избор на един от показателите: изобщо не е важно; от слабо значение; от умерено значение; от изключително значение. Според данните от получените отговори за голяма част от анкетираните (75,6 %), стратегическото управление на човешките ресурси е съществен аспект от цялостното училищно управление, описвайки неговото значение като *изключително* важно. Една пета анкетирани (22,1%) оценяват, че то има *умерено значение* и само 2,3 % считат, че има *слабо значение*. Няма представители в анкетата, които да смятат, че прилагането на стратегическото управление на човешките ресурси *не е важно* (0,0%).

### ***Използване на СУЧР в училище***

Около една трета от анкетираните – 29,6 % са посочили, че прилагат система за стратегическо УЧР в тяхното училище, 53,5 % са отговорили, че използват много негови елементи, а 16,0 % - само отделни елементи. Само 0,9 % са посочили, че не използват такова управление. Получените отговори потвърждават предположението, че в училищното управление се използват предимно елементи на стратегическото УЧР.

### ***Области на прилагане на СУЧР***

Училищните директори и заместник-директори споделят, че *привличането на качествени учители* (78,4%) е най-използваната практика при прилагането на стратегическо УЧР в тяхното училище. На следващо място с минимална разлика е *мотивирането и задържането на добре работещите* (75,6%), следвана от *поддържането на добрите условия на труд* (74,2%). Със сравнително висока оценка, но

не толкова категорично, както първите три се ползва и областта – въвеждане на новоназначените учители ( 58,2%). Следващите четири области по степен на значимост, заемащи съответно пето, шесто и седмо място са също с почти еднакви резултати. Петото място се поделва между изграждането на компетентности у човешките ресурси съобразно спецификата на образователния процес и изискванията на потребителите и утвърждаването на подходяща организационна култура (50,7%). Развитието на потенциала на служителите (48,4%) и управлението на трудовото изпълнение ( 47,4%), заемат съответно шеста и седма позиция. 42, 3 % от училищните ръководители поставят на осмо място съобразяване политиките към човешките ресурси със стратегиите на училището и едва 18, 3% от тях са посочили, че използват интегрирането на трудовата общност при прилагането на стратегическото УЧР, което му отрежда последното, девето място.

### ***Оценка на постигнатите резултати от използването на СУЧР в училище***

Като цяло, участниците в анкетата дават положително мнение и оценка на постигнатите резултати в използването на стратегическото УЧР в училище. Най-голямата група от тях ( 48,7%) ги оценяват като *добри*, а за малко по-малка част те са *много добри* (42,7%). Малък процент ги оценяват като *задоволителни* ( 7%) имащи своите силни страни и слабости. Само за 1, 9 % от представителите постигнатите резултати са *незадоволителни*.

### ***Използване на политики за привличане и задържане на качествени учители***

Един от големите проблеми, с които се сблъскват училищата, особено в малките населени места е за осигуряването на кадри. Резултатите от въпроса „Политиките по осигуряването на кадри осигуряват ли привличането и задържането на необходимите качествени учители“ показват, че участниците в анкетата оценяват много положително резултатите от тези политики.

Малко над-половината от директорите и заместник-директорите, участвали в проучването (54,5%) смятат, че политиките по осигуряване на кадри *по-скоро* осигуряват привличането и задържането на необходимите качествени учители , а 27,2 % от тях – *гарантират напълно*. Значителен процент от ръководителите ( 17,4%) са убедени, че политиките осигуряват *това в известна степен* Няма анкетиращи, които да *не могат да преценят* дали тези политики осигуряват привличането и задържането на качествени учители.

### ***Въвеждане на новоназначени учители***

Въвеждането на новоназначените учители е необходимо условие за привличането и задържането на младите хора към учителската професия. На това мнение са 94,8% от анкетираните ръководители, които посочват, че осъществяват дейности, насочени към въвеждането на новоназначените учители. Две трети от тях (67, 6%) извършват *въвеждане на всички учители нови за училището*, останалите 27, 2 % само за *тези без професионален опит, които постъпват за пръв път на работа в системата на*

училищното образование, чийто процес на въвеждане ще бъде по-продължителен и сложен. Макар и малък (5,2%), процента на посочилите, че не използват въвеждане е тревожен.

### ***Значение на наставничеството за адаптирането на новоназначените учители***

Основна фигура в програмите за въвеждане са наставниците. На въпроса „ Как оценявате значението на наставничеството за по-бързото адаптиране на новоназначените учители и за училището?“, респондентите отговарят с положителна оценка: за 58,7 % от тях, то има *голямо значение*, за 35,7 % *умерено значение*, за 4,2 % *слабо* и само за 1,4 % - *не е важно* за тяхното адаптиране.

### ***Оценка на компетентностите на персонала***

Обучението и развитието са едни от най-важните аспекти в стратегическото управление на човешките ресурси, които помагат на служителите да придобият необходимите знания, умения и способности, необходими за изпълнение на техните трудови задължения и имат за цел да развият различни видове компетентности за подпомагане на индивидуалния и организационния успех. Ето защо, в рамките на това изследване, респондентите бяха помолени да дадат своята оценка относно степента на притежаваните от техните учители компетентности. Резултатите показват, че за 70,4% от анкетираните училищни ръководители, служителите им *притежават всички нужни компетентности*, необходими за постигане целите на училището, 25,8 % смятат, че *притежават задоволителни такива* и само за 3,8 % те са *недостатъчни*.

Успоредно с този факт, интерес представлява степента на участие на служителите в различните курсове за обучения, допринасящи за подобряването на техните специфични компетентности, а именно: компетентност за работа със съвременни информационни технологии; компетентност за работа в интеркултурна образователна среда; компетентност, необходима за успешното задържане на ученици в риск от отпадане от училище; компетентност за работа с ученици със СОП; компетентност за работа с ученици със затруднения в ученето; компетентност, свързана с подобряване на постиженията от PISA.

Прави впечатление, че значителна част от анкетираните директори и заместник-директори са посочили, че техните учители не участват в курсове за обучения във връзка с подобряване на голяма част от посочените специфични компетентности, а именно: за по-добри постижения от PISA (23,0%); за работа в интеркултурна среда (23,0%); за работа с ученици със СОП (19,2%) и за задържането на учениците в риск от отпадане от училище(16,0%). Тези резултати съотнесени към сравнително ниският процент, с който са отбелязани техните редовни участия, могат да се тълкуват като необходимост от перманентно провеждане на обучения с подобна насоченост. Особено впечатление прави факта, че най-висок е процентът на респондентите (51,2%) дали отговор „ участват редовно“ що се отнася до участието на учителите в курсовете за подобряване на компетентността за работа със съвременни информационни технологии. Същевременно тук е и най-нисък процентът на отговорилите „ не участват“ – само 2,3 % .

### ***Мотивиране на персонала в училище***

Ключова роля в стратегическото УЧР има мотивирането на служителите. То е един от най-важните фактори, които могат да помогнат на ръководителите да подобрят изпълнението както на служителите, така и на организацията. В действителност за училищата, които постигат високи резултати в постиженията на учениците е характерно високо равнище на трудова мотивация на техните човешки ресурси. Помолени да я характеризират, директорите и заместник-директорите на първо място посочват, че тя е *висока* ( 43, 7% ), на второ място – *задоволителна* ( 38,5%), на трето място е *средна* ( 16,9%) и на последно място – *ниска* ( 0,9%).

Респондентите бяха помолени да посочат в каква степен, всяко едно от десет предварително зададени направления, оказва влияние върху увеличаването на трудовата мотивация на учителите в тяхното училище чрез маркиране на един от следните избори за всеки от посочените фактора: не оказва влияние; слабо влияние; умерено влияние; силно влияние.

На база сумата от оценъчните категории „умерено влияние“ и силно влияние“, признаването на постиженията е посочен като фактор, оказващ най-голямо влияние върху увеличаването на трудовата мотивация на учителите (97,7%). На второ място е посочено справедливото заплащане (96,3%). Третото място се поделя между два фактора - обективност на оценяването и условията за труд ( 92%). Четвърти по значимост фактор е автономията в работата ( 90,1%). Петият по тежест фактор, който се отразява положително върху мотивацията за труд на педагогическите специалисти е отношението с учениците и родителите ( 88,7%). Възможностите за професионално и кариерно развитие заемат шеста позиция (87,8%), следвани от повишаването на мотивацията за учене на учениците ( 86,8%), възлагането на разнообразни задачи в работата(83,5%) и на последно място е посочено участието в управлението (73,7%).

### ***Задържане на добре работещите учители***

На въпроса „Какви мерки прилагате във Вашето училище за задържането на добре работещите учители“, всеки от респондентите имаше възможност да посочи между един и девет предварително оформени отговора. Най-често споменаваната мярка, прилагана за задържането на добре работещите учители е добрият училищен климат (78,4%). Този избор донякъде е разбираем, тъй като елементите на училищния климат са комплексни, като се започне от качеството на взаимодействието между учениците и учителите и се стигне до физическата структура на сградата. Прави впечатление, че училищният климат е също толкова прилагана мярка, колкото и възможностите за квалификация (77,5%), която събира почти същия процент отговори. Като мярка от трети по важност порядък е признаването на трудовия процес (73,2%). На четвърто и пето място са съответно: възможностите за иновация (69%) и доброто заплащане (63,4%). По-рядко посочени мерки са: възможностите за кариерно развитие (48,4%), възможностите за високи постижения (41,8%) и високата професионална автономия ( 38,5%).

### ***Текучество сред персонала***

Друг важен момент е как училищните ръководители оценяват текущото сред персонала в управляваното от тях училище. 43,7% от тях са на мнение, че в тяхното училище *липсва* такава, 39,9% са изразили отношение, чрез което текущото на персонала се оценява като *минимално*, за 15% то е *умерено* и само 1,4% го определят като *силно*.

### ***Използване на организационна култура в УЧР***

Интерес представлява и въпросът: Използвате ли организационната култура в управлението на човешките ресурси? Удовлетворяващ е фактът, че 94,2% от анкетиранияте оценяват и използват организационната култура *изцяло и през повечето време* в управлението на човешките ресурси, 4,2% я използват *рядко* и само 1,4% - *никога*.

### ***Оценяване на изпълнението***

Не без значение е и мнението на директорите и заместник-директорите относно това дали резултатите от оценяването на изпълнението, могат да доведат до всяка от предварително посочените дейности и в каква степен.

Категорично, резултатите от оценяването на изпълнението могат да доведат до всяка от посочените шест дейности. Безспорно най-единодушни са анкетиранияте по отношение на плана за квалификационна дейност, насочен към подобряване уменията на учителите (89,2%) и до финансовия бонус или друг вид паричното възнаграждение (88,8%) където разликата между отговорите „може да доведе“ и „не може да доведе“ е най-голяма. Най-малка е разликата в отговорите що се отнася до промяната в заплащането.

### ***Развитие на творческия потенциал на учителите***

Съществен елемент от стратегическото УЧР в училище е и развитието на творческия потенциал на служителите. С цел проучване мнението на респондентите относно тази дейност в проведеното изследване беше зададен следния въпрос: „Какви мерки предприема Вашето училище за развитие на творческия потенциал на учителите?“

От получените резултати става ясно, че голяма част от анкетиранияте (75,6%) са дали отговор „всички посочени“. По конкретно, тези директори и заместник-директори твърдо заявяват, че в практиката си, за да развият творческия потенциал на учителите признават и насърчават техните постижения, осъществяват дейности за участия в обучения за развитие на интересите и творческия потенциал на учителите и създават възможности за инициране на дейности и проекти от тяхна страна.

### ***Условия на труд в училище***

За 87,8% от директорите и заместник-директорите мерките, които предприемат за подобряване условията на труд в управляваното от тях училище са в областта както на материалната среда (кабинети, класни стаи, отопление, осветление и др.), така и

свързани с осигуряването на съответните ресурси (компютри, мултимедия, интерактивни дъски, копирна техника и др.) .

Чрез последните два въпроса: „Кои са основните бариери, с които се сблъсквате при ефективното прилагане на стратегическото управление на човешките ресурси в практиката на вашето училище?“ и „ Какви са вашите препоръки за усъвършенстване на работата по стратегическо управление на човешките ресурси в управляваното от вас училище?“ е дадена възможност на анкетиранияте училищни ръководители да изразят своето мнение чрез свободни и отворени отговори.

На първият въпрос са дали своето мнение 130 от общо 213 анкетирани. Споделените от тях бариери са подредени от най-често срещаните към най-малко срещаните, а именно:

- *Липса на достатъчно квалифицирани млади учители - 28 %*
- *Липса на финансови средства - 20 %*
- *Липса на мотивация - 15,%*
- *Застаряващ персонал – 8 %*
- *Нужда от развитие на творчески потенциал и иновации - 7 %*
- *Други – 22 %* (В тази категория попадат изключително разнообразни отговори. Една част от тях са свързани с демографските фактори, като например липсата на ученици и етнически проблеми, други с административната тежест, трети с нормативната уредба, която респондентите определят като тежка, неадекватна, изоставаща от практиката).

В рамките на последният въпрос са генерирани 101 отговора във връзка с посочването на препоръки за усъвършенстване на работата по стратегическо управление на човешките ресурси в училище. Тези отговори могат да бъдат сведени до следните няколко категории:

- *Привличане и мотивиране – 28 %*
- *Обучения и развитие – 20 %*
- *Финансиране на училището и подходящо възнаграждение на учителите – 12 %*
- *Развитие на творческия потенциал и инициативност – 11 %*
- *Други – 29 %* ( В тази категория попадат препоръки като например: работа с родителите, намаляване на административната тежест, нуждата от екипност и откритост при вземане на решения на всяко ниво, узаконяване мандатността на директора, управление на талантите).



## **2. Представяне и анализ на данни относно прилагането на СУЧР в училищните стратегии за развитие**

В съответствие с изискванията на Чл. 263.(1), т.1 и Чл.269.(1) от ЗПУО, всички училища в СПУО са длъжни да разработят стратегия за своето развитие за период от 4 г. Тези стратегии определят приоритетите в дейността на училищата за този период и поради това са изключително важни. Поради това, анализът на стратегиите може да покаже какви са проблемите, с които те се сблъскват, кои са техните приоритети и как възнамеряват да ги постигнат. Стратегията се приема от Педагогическия съвет в училището, одобрява се от Обществения съвет и се утвърждава от неговия директор.

С оглед установяване степента, в която СУЧР присъства в стратегическите цели и приоритети на училищата, бяха проучени 100 училищни стратегии за развитие ( Приложение № 3), подбрани на случаен принцип. Емпиричното изследване се проведе по проект на НИС на СУ „Св. Климент Охридски“<sup>1</sup> в периода май-юни 2018 г. Въз основа на получените резултати от контент-анализа можем да заключим, че **в училищните стратегии за развитие липсват стратегии по УЧР и се срещат само отделни елементи на СУЧР**. От анализа става ясно, че основните дейности, свързани със СУЧР са предимно в сферата на **квалификацията на учителите**.

Повишаването на личната квалификация от всеки учител е в съответствие с Националната стратегия за развитие на педагогическите кадри (2014-2020), Наредба 15 за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти и с изискванията на ЗПУО, според който педагогическите специалисти са длъжни ежегодно да повишават своята квалификация, а директорите са длъжни да осигуряват необходимите условия за нейното осъществяване. Квалификацията на педагогическите кадри се осъществява не само на училищно ниво, но и на общинско (от общинската администрация), на регионално (от РУО) и на национално (от МОН), ето защо тези въпроси са приоритетни за 94% от разгледаните стратегии. Въпреки това обаче, тревожен е факта, че има училища, за които обучението и развитието на служителите им не е от значение.

Анализа показва, че процесите, които са **слабо засегнати в училищните стратегии за развитие и се нуждаят от ефективно внимание са: планирането, набирането и подбора на човешките ресурси, развитието на електронните умения на служителите и насърчаването за ученето през целия живот**.

## **3. Модел за стратегическо управление на човешките ресурси в училище**

---

<sup>1</sup> Проект „Стратегическо управление на човешките ресурси в училищните стратегии за развитие“, 80-10-231/2018г.

### **3.1.Описание на модела**

Моделът е разработен на основата на представения в Първа глава теоретичен анализ, моделите на СУЧР във втора глава и резултатите от проведеното емпирично изследване. Предназначението на Модела е да усъвършенства прилагането на СУЧР в училище чрез рамка за разработване и прилагане на стратегия по УЧР и програма за обучение на директори и заместник-директори на училища по УЧР в училище. Рамката цели от една страна да улесни дейността на училищните ръководители, а от друга страна да подпомогне преминаването от прилагането само на отделни елементи на СУЧР към прилагането на стратегия по УЧР. При емпиричното изследване бе установено недостатъчно равнище на подготовка на директорите и заместник-директорите на училища в цялата страна в областта на СУЧР. От тук следва, че необходимо условие за въвеждането на модела е осъществяването на тяхното обучение в тази сфера. За тази цел моделът включва и примерен вариант на такава учебна програма. По този начин моделът съдържа два основни елемента– рамка за разработване на СУЧР в училище, която да бъде интегрирана към училищната стратегия за развитие и програма за обучение на директори и заместник-директори на училища в областта на СУЧР.

### **3.2.Рамка за разработване и прилагане на стратегия по УЧР в училище**

Рамката включва пет основни групи дейности:

- (1) стратегически анализ на външната и вътрешната среда на училището (в аспект на УЧР);
- (2) анализ на училищната стратегия за развитие;
- (3) разработване на стратегията;
- (4) нейното реализиране;
- (5) оценяване на изпълнението.

Приемливо е времевият обхват на стратегията да бъде 4 г. за да съвпада с училищната стратегия за развитие.

**Стратегически анализ на външната и на вътрешната среда на училището в аспект на УЧР.**

- *Стратегически анализ на външната среда на училището*

Външната среда на училищните организации се диференцира на среда на косвено и на такава на пряко въздействие. В първия случай тя оказва непряко и дългосрочно въздействие върху съответното училище, а във втория случай – пряко. За първия тип среда се приема, че включва всички фактори, действащи на територията на страната и тези свързани с членството ни в ЕС. Средата на пряко въздействие включва факторите в съответното населено място, община или район (квартал) от големите градове.

Съответно външната среда се обособява в три групи – политическа, икономическа и социална.

**Политическата среда** – трябва да бъде ориентиран към съществуващи политики в областта на училищното образование, включително очаквани промени в тях, разработване и приемане на нови политики, преустановяване на досегашни политики.

**Икономическа среда.** Икономическите фактори имат много важна роля в училищните организации. Икономическата среда включва фактори, които влияят върху жизнения стандарт на хората и тяхната покупателна способност, като например:

- ✓ средна работна заплата в страната и в района на училището, средна заплата на педагогическите специалисти в страната, в района и в училището.
- ✓ местен пазар на труда – търсене и предлагане на кадри съобразно спецификата на училището.
- ✓ съотношение между средната работна заплата в страната и в района на училището.
- ✓ равнище на трудова заетост – по-високото равнище на трудова заетост осигурява по-благоприятен материален статус на семействата на учениците и намалява вероятността от икономическа миграция и съответно намаляване на ученическия контингент, постъпващ в училището.

**Социална среда.** Към социалната среда се отнасят (Господинов, Д.,2016):

- ✓ Демографска тенденция;
- ✓ Образователна среда;
- ✓ Етническа структура на училището.

**Конкуренти и бенчмаркинг.** В по-големите населени места у нас, в които функционират няколко или повече училища, съществува конкуренция за привличането на дефицитния непрекъснато намаляващ ресурс, от който зависи тяхната дейност – учениците. Това изисква да се следи дейността на конкурентите и да се отчитат техните добри практики в областта на УЧР.

За успешното УЧР е необходимо да се отчита не само дейността на конкурентите, но и на водещите училища в страната и в региона с оглед използването на техни добри практики. Търсенето, проучването и прилагането на водещ опит в областта на мениджмънта се обозначава с термина бенчмаркинг. Неговото използване в УЧР в училище изисква:

- ✓ да се търси информация за работата на успешни училища в нашата страна и в чужбина;
- ✓ да се проучва и анализира тяхната работа в областта на УЧР – имат ли добри практики, които могат да се заимстват от тях;

- ✓ конкретизиране и анализиране на добри практики, за които съществуват основания, че биха могли да се приложат след адаптиране в собствената дейност;
- ✓ трансфер и адаптиране на практиките към условията на съответното училище;
- ✓ прилагане на практиката.

- ***Анализ на вътрешната среда на училищните организации***

Приемаме, че вътрешната среда на училището включва следните основни елементи:

**Цели на училището.** Те се съдържат в Училищната стратегия за развитие и Плана за работа на училището през учебната година. Анализът на целите трябва да бъде насочен към това, какви качества на човешките ресурси на училището са необходими за тяхното постигане в момента и за в бъдеще.

**Трудови задачи.** Целите се изпълняват посредством трудовите задачи, които се възлагат за изпълнение на персонала на училището. Анализът би могъл да бъде насочен към:

- ✓ изпълнимост на задачите – изпълними ли са поставяните трудови задачи от гледна точка на техните цели;
- ✓ възлагане на трудовите задачи – как се възлагат на изпълнителите, съобразени ли са с техните компетентности и мотивация;
- ✓ ресурсна обезпеченост на задачите - обезпечени ли са с необходимите ресурси;
- ✓ срокове за изпълнение на задачите – реалистични ли са поставяните срокове;
- ✓ организация за изпълнение на задачите – създава ли се необходимата организация по изпълнение на задачите, оказва ли се помощ на изпълнителите при необходимост, променят ли се сроковете и начинът на изпълнение, ако това се налага, достатъчна ли е автономията на изпълнителите;
- ✓ отчитане изпълнението на задачите – своевременно ли е, подава ли се обратна връзка.

**Технология на работа** – адекватни ли са използваните педагогически и други технологии на целите и задачите на училището, необходима ли е промяна в тях.

**Човешки ресурси на училището.** Анализът би могъл да включва:

- ✓ осигуряване на човешки ресурси – успява ли училището да привлича необходимите човешки ресурси, привлекателност на училището като място за работа, качество на привличаните ЧР, текучество;
- ✓ организация на работа – създадена ли е необходимата организация на работа и подходящи условия на труд, използват ли се ефективно училищните ресурси и индивидуалните способности на членовете на персонала;

- ✓ обучение и развитие на човешките ресурси – проучват ли се потребностите от обучение, води ли обучението да усъвършенстване на индивидуалната трудова дейност и на постиженията на училището като цяло, спомага ли за развитието на способностите, ориентирано ли е към бъдещите потребности на училището;
- ✓ мотивиране на ЧР и задържане на добре работещите – какво е равнището на трудовата мотивация на персонала в училището, ефективни ли са дейностите по мотивирането и задържането на добре работещите, водят ли до необходимата висока удовлетвореност от труда;
- ✓ организационна култура на училището – какъв е нейният тип, благоприятства ли тя постигането на училищните цели;
- ✓ оценка на изпълнението – ясни критерии за оценяване на трудовия принос, прозрачни процедури, обективност на оценяването, подаване на обратна връзка;
- ✓ трудово възнаграждение – връзка с трудовите постижения, осигурява ли възможност за привличане на необходимите кадри;
- ✓ управление на таланта – стимулира се развитието на способностите на членовете на персонала, използват ли се те пълноценно в интерес на личността и на училището;
- ✓ материална база на училището – състояние, функционалност, необходимост от ремонти;
- ✓ финансиране на училището – състояние, възможности да се осигурява нормалната работа на училището и неговото развитие;
- ✓ управление на разнообразието – ефективност на управлението на разнообразието.

### **Анализ на училищната стратегия за развитие**

Тя се разработва за период от 4 г. и определя стратегическите приоритети на училището. Стратегията трябва да се анализира, за да се определи необходимият принос на човешките ресурси за нейното изпълнение. Анализът би следвало да даде отговор на следните основни въпроси:

- какво е моментното състояние на човешките ресурси на училището, осигуряват ли те изпълнение на поставените в училищната стратегия за развитие цели ?
- кои са основните проблеми пред УЧР в училището в момента ?
- как ще се решат тези проблеми ?
- какви промени са необходими в човешките ресурси с оглед на тяхното развитие за да може да се отговори на бъдещите предизвикателства ?

## **Разработване на училищна стратегия за УЧР**

За разработването на стратегията е необходимо преди всичко да се определят нейните цели, а впоследствие от тях да се изведат необходимите дейности за нейното изпълнение.

Целите на стратегията трябва да бъдат насочени към осигуряване на необходимите човешки ресурси за изпълнението на училищната стратегия за развитие, използване на евентуални благоприятни възможности на външната среда на училището и избягване (ограничаване) на заплахите, към развитие на човешките ресурси на училището и осигуряване на висока удовлетвореност от труда у тях.

Добре би било стратегията по УЧР да се разработи за същия период, както училищната стратегия за развитие.

След определянето на целите, от тях посредством операционализиране трябва да се изведат дейностите необходими за постигането им.

- ***Осигуряване на необходимите на училището човешки ресурси***

Осигуряването на човешките ресурси включва:

- ✓ планиране на необходимите човешки ресурси в средносрочен план (примерно 4 г.) съобразно очакваните потребности на училището за прогнозния период (брой ученици, брой паралелки), текучество на персонала, привлекателност на училището като място за работа, промени в качеството на човешките ресурси; определяне на основните изисквания към привличаните в училището кадри.
- ✓ определяне на източниците на осигуряване на човешки ресурси;
- ✓ в случаите с прогнозирано затруднение с осигуряването на човешки ресурси поради ограничения на пазара на труда, недостатъчна привлекателност на училището като място за работа следва да се премине към търсенето на алтернативни варианти – привличане на колебаещи се специалисти, на желаещи да сменят работното си място, на пенсионери, студенти, преквалификация на педагогически специалисти, придобиване на учителска правоспособност и др.

Ако училището има затруднения с привличането на кадри е необходимо да се определят причините за това. Такива биха могли да бъдат: недобър имидж на училището, пространствена отдалеченост (в края на населеното място, селски училища, липса на удобен транспорт, лоши пътища), недобра материална база, недобър училищен климат, наличие на значителен брой ученици от ромски произход и др., и да се набележат подходящи мерки за тяхното преодоляване.

- ***Въвеждане на новоназначените в училище***

Нормативната база дава възможност за осъществяване на наставничество над младите учители. Наставничеството е основен елемент в системата на въвеждане, но то не трябва да се свежда единствено до него. Целта на въвеждането е да създаде условия за най-бързо адаптиране на новопостъпилите членове на персонала към конкретните

условия в училище и възможно най-бързо достигане на техните пълни възможности, за да бъдат те използвани както в полза на училището, така и на съответните специалисти.

За целите на въвеждането е необходимо разработването на специални програми – краткосрочни – за специалисти с професионален и/или трудов опит и дългосрочни – за такива без професионален опит. Най-често такива програми се подготвят за новоназначени учители без професионален опит.

Високоэффективните програми за въвеждане, които задържат и развиват новоназначените учители, включват:

- Структурирано наставничество: Успешните програми за въвеждане включват наставничество, което е индивидуализирано спрямо нуждите на учителя. Структурираното наставничество е наставничество от внимателно подбрани учители-наставници, които работят в една и същата предметна област като стажант-учителя, обучени са да обучават новоназначени учители и могат да помогнат за подобряване на практиката на учителя.
- Определяне на потребностите на новоназначения от подкрепа и избор на вида на програмата – краткосрочна или дългосрочна.
- Разработване и прилагане на програмата за въвеждане, което включва: определяне на дейности за подпомагане изпълнението на трудовите задължения, оказване на подкрепа за преодоляване на затруднения и за интегрирането в системата на неформалните отношения в училище.
- Интензивно обучение: тази дейност включва осигуряване на участие в обучителни форми, консултации, коучинг, професионална подкрепа, които подобряват уменията на учителя и образователните постижения на учениците. Обучението трябва да отговаря на нуждите на учителите.
- осигуряване на административна подкрепа за новоназначените, провеждане на периодични срещи с тях през първите няколко месеца на постъпването им на работа;
- Допълнителна подкрепа за новоназначените учители с малка подготовка
- Стимули за учителите-наставници, участващи в дейности свързани с въвеждането

- ***Организация на работа и условия на труд в училище***

Условията на труд се отнасят до всички съществуващи обстоятелства, засягащи труда на работното място, като например: работно време, физически аспекти, законови права и отговорности, трудово натоварване, участие в обучение и др. Въпреки, че повечето съвременни усилия за подобряване на образователните резултати на учениците са

насочени към мотивацията и способността на учителите, неадекватните условия на труд могат сериозно да ги подкопаят. Учителите желаят условия на труд, които да доведат до по-голям физически комфорт и удобство. Липсата на такива условия може да повлияе зле тяхното психическо състояние.

Според Лейтууд условията на труд в училище могат да бъдат разделени на ниво класна стая и ниво училище ( Leithwood, K. 2006). Условията на труд в класната стая включват обема и сложността на натоварването, а условията на труд в училище – културата, структурата на училището, отношението на училището с общността и училищни оперативни процедури.

- ***Управление на възнагражденията***

Тук могат да се открият няколко основни правила:

- осигуряване на конкурентно заплащане;
- ясни критерии за оценка на трудовия принос и получаваното възнаграждение;
- своевременно изплащане на възнаграждението.

- ***Обучение и развитие на човешките ресурси***

Обучението и развитието на човешките ресурси е една от най-важните функции на съвременното УЧР от което в значителна степен зависят постиженията на отделните училища. Дейностите в тази насока могат да бъдат групирани по следния начин:

- а) установяване на потребностите от обучение на човешките ресурси в училище:
- б) планиране на обучението съобразно установените потребности
- в) провеждане на обучението
- г) оценка на резултатите от обучението

- ***Мотивиране и задържане на добре работещите***

Мотивирането включва две основни групи дейности – (1) установяване на факторите, които въздействат най-силно върху трудовото поведение на персонала в училище, прогнозиране на промените, които биха възникнали за в бъдеще и (2) планиране и осъществяване на дейности по самото мотивиране. Въпреки наличието на много общи фактори, съществуват и такива, които са специфични за дадено училище. Анализирайки литературата в областта на учителската мотивация Д. Господинов посочва, че повечето изследователи приемат, че основният мотивиращ фактор при учителите е желанието за работа с деца (Господинов, Д.,2018; 545). Много изследователи обръщат внимание и върху връзката между трудовата мотивация на учителите и тази на учениците за учене.



Съобразно установените основни фактори трябва да се планират и приведат в действие съответните мерки. Като основни направления на мотивирането в училище Д. Господинов посочва:

- мотивацията за учене на учениците, на които преподават;
- отношенията с колегите, родителите, училищното ръководство;
- условията на труд;
- типа на училището;
- възможностите за професионално и кариерно развитие;
- заплащането;
- признанието за постигнатите трудови резултати;
- сигурност на работното място (Господинов, Д.,2019;90).

Една от най-важните задачи на съвременното УЧР в областта на мотивирането е задържането на добре работещите. За тази цел могат да се приложат: възлагане на отговорни задачи, признание за трудовите постижения, професионална автономия, добри условия на труд и организация на работа, училищен климат, отношения с ученици и родители, възможности за обучение, професионално и кариерно развитие, развитие на таланта.

Други мерки, които влияят върху задържането на учителите в училище могат да бъдат:

- поддържане на позитивна професионална среда;
- подходящ тип лидерство на училищния ръководител;
- програми за въвеждане и наставничество при младите учители;
- оказване на административна подкрепа;
- сътрудничество и високо ниво на колегиална подкрепа между учителите;
- осигуряване на конкурентни възнаграждения.

- ***Оценка на изпълнението***

Оценяването на изпълнението е процес на идентифициране и оценяване работата на всеки служител с оглед установяване на областите, които трябва да се подобрят. Информацията предоставена от оценяването на изпълнението, повишава удовлетвореността, ангажираността и мотивацията на служителя.

Оценяването на индивидуалния трудов принос е твърде важно за мотивирането на човешките ресурси в училище, за техните постижения, инициативност, желание да останат за в бъдеще на работа в училището. То влияе директно и върху организационната

справедливост. За да бъде ефективно и за да допринася за индивидуалното развитие на членовете на персонала в училище и на постиженията на училището оценката на изпълнението:

- трябва да се базира върху ясни критерии и прозрачни процедури;
- да бъде обективна и доброжелателна;
- при текущото оценяване да се подава обратна връзка;
- при атестирането учителите да бъдат запознати предварително с критериите, правилата и процедурите за оценяване.

- ***Управление на разнообразието***

Вследствие на динамичните социални процеси в нашите училища нараства разнообразието, както при учениците, така и при персонала в училище. Д. Господинов разграничава следните основни различия, имащи значение за персонала в училище:

- основни различия – националност, етнос, пол, религия, образование, възраст;
- социално-икономически различия – социален произход, социално-икономически статус на семейството, семейни ангажименти;
- различия свързани с изпълнението на трудовите задължения – трудови постижения, трудов и професионален опит, професионална квалификация, трудова мотивация, нагласи за трудова мобилност;
- ценности – убеждения, вярвания, ценности;
- здравен статус (Господинов, Д.,2019;99).

Управлението на разнообразието следва да бъде насочено към:

- утвърждаване на атмосфера на толерантност към различията;
- използване на предимствата (положителните страни на тези различия, например богатия професионален опит на възрастните специалисти и енергията и ентузиазма на младите);
- недопускане прояви на дискриминация, свързани с пол, религия, етнос, възраст и др.

- ***Управление на таланта***

В тази област приемаме концептуалната идея, че всички хора притежават талант, който се проявява в различна форма и степен. При УЧР е необходимо да се конкретизират способностите, чрез които таланта се проявява, да се използват в интерес на съответната личност и на училището и да се създават условия за тяхното развитие.

Д. Господинов посочва следните дейности по управление на таланта (Господинов, Д.,2019;182-183):

- търсене и привличане на способни служители съобразно предмета на дейност на организацията, въвеждането им в организацията;
- идентифициране на талант и потенциал за развитие у служителите в организацията;
- създаване на възможности за развитие на способностите на служителите на организацията;
- стимулирането им към високи трудови постижения, използването в максимална степен на техните способности в тяхна и на организацията полза;
- възлагане на сложни, отговорни, творчески и нестандартни задачи с оглед поддържането на висока удовлетвореност от труда и стимулиране на тяхната инициативност и креативност;
- стимулиране на сътрудничеството и съвместната работа;
- справедливо оценяване на индивидуалния трудов принос на основата на ясни критерии, признание за постиженията;
- установяване на лидерство, подкрепящо инициативата, новите идеи, постиженията, поемането на разумен риск от страна на служителите.
- установяване на делова организационна култура, насочена към постижения, съвместна работа, доброжелателност, инициативност и иновации.

Дейностите по изпълнение на стратегията трябва да бъдат оформени в план за изпълнение на стратегията, който може да бъде структуриран съобразно функциите на УЧР. Дейностите трябва да покриват целите, т.е. да осигуряват тяхното изпълнение, да са ресурсно осигурени, изпълними, с определени срокове за изпълнение и изпълнителите. В случаите, когато стратегията се разработва подобно на УСП – за период от 4 г. могат да се предвидят два етапа от по две години за нейното изпълнение.

### **Реализиране на стратегията**

Планираните дейности за съответния период се включват в Планове за работа на училището през учебната година и в месечните планове. При необходимост те се коригират.

За контрол върху изпълнението на стратегията могат да се разработят индикатори, върху които да се осъществява мониторинг.

### **Оценка на изпълнението на стратегията**

Оценката следва да се извършва съобразно целите на стратегия, а в текущ план – по индикаторите за нейното изпълнение и мониторинга върху тях. Като цяло реализирането на стратегията трябва да води към постигане на по-високи резултати в дейността на училището и на високо равнище на удовлетвореност от труда.

#### **3.3.Примерна програма за краткосрочен курс с директори и заместник-директори на училища по стратегическо управление на човешките ресурси в училище**

Цел на обучението по програмата – да осигури начална подготовка на директори и заместник- директори на училища в областта на СУЧР в училище.

Задачи на обучение по програмата – участниците да се запознаят със съвременните измерения на СУЧР в училище, да усвоят основни теоретични знания и начални практически умения за неговото прилагане в училище.

Хорариум на програмата. Хорариумът на програмата е от 16 академични часа., като е съобразен с изискванията на чл. 223/2/ от ЗПУО и чл. 49, ал. 2 и 3 от Наредба 15/2019 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти, за да отговаря на един квалификационен кредит.

**Табл. 2.** Примерна програма за краткосрочен курс с директори и заместник-директори на училища по СУЧР

№	теми	брой часове
1.	<i>Същност на стратегическото управление.</i> Възникване на стратегическото управление. Определение, цели, процес на стратегическо управление.	2
2.	<i>Възникване и развитие на СУЧР.</i> Определение на СУЧР, необходимост от СУЧР, стратегическа роля на ЧР. Подходи и модели на СУЧР. Характеристики на СУЧР.	2
3.	<i>Стратегия за управление на ЧР.</i> Същност и елементи на стратегията. Процес на разработване и изпълнение на стратегията. Място на стратегията по УЧР в системата на стратегическото управление в училище.	2
4.	<i>Теоретични основи на СУЧР.</i> Основни теории, оказали въздействие върху възникването и развитието на СУЧР. Теория за човешкия капитал, АМО теория, ресурсна теория,	3

	компетентностна теория. УЧР в училище, качество на образованието, учителска ефективност.	
5.	<i>Видове стратегии по УЧР.</i> Видове стратегии – обща характеристика. Функционални стратегии. Стратегии за осигуряване на училището с кадри, за обучение и развитие на ЧР, за условия на труд, за мотивиране, за оценяване на изпълнението.	3
6.	<i>Разработване на стратегия по УЧР.</i> Процес на разработване на стратегията. Стратегически анализ на външната и на вътрешната среда на училището, анализ на училищната стратегия за развитие. Цели на стратегията. Вертикално и хоризонтално съгласуване на стратегията.	2
7.	<i>Реализиране на стратегията.</i> Операционализиране на целите на стратегията. Планиране и оперативно ръководство на изпълнението на стратегията.	1
8.	<i>Оценяване на стратегията.</i> Подходи към оценяване изпълнението на стратегията. Разработване на индикатори за изпълнението на стратегията. Мониторинг и контрол върху изпълнението на стратегията.	1

#### **4. Експертна оценка на модела за стратегическо управление на човешките ресурси в училище**

##### **4.1. Цел, методология, извадка и организация на експертната оценка**

Оценката на рамката за разработване и прилагане на стратегия по УЧР, както и на предложената програма за обучение на директори и заместник-директори на училища в областта на СУЧР, съставлящи конструирания модел за СУЧР в училище се извършва чрез експертно оценяване, което се осъществи в периода октомври-декември 2020 г.

**Целта** на експертната оценка е проучване на приложимостта на модела посредством създадената рамка за разработване и прилагане на стратегия за управление на човешките ресурси в училище и на разработената програма за обучение на директори и заместник-директори на училища в областта на СУЧР. Чрез прилагането на метода на експертната оценка се осъществява реализирането на четвърта изследователска задача, отбелязана в

увода - Проучване на приложимостта на създадения модел за стратегическо управление на човешките ресурси в училище.

**Задачите са следните:**

- да се изготви инструментариум, чрез който да се проучи мнението на експерти в областта на УЧР в училище относно приложимостта на Модела.
- да се проучи мнението на експерти в областта на УЧР в училище за приложимостта на Модела.
- на базата на предоставените от експертите оценки и препоръки, изведените заключения да бъдат отразени чрез корекции в съдържанието на Модела.

**Инструментариума** включва карта за експертна оценка, която съдържа общо 14 въпроса (3 демографски въпроса, 1 отворен въпрос и 10 въпроса с петстепенна ликертова скала със следните позиции: най-малка степен – 1, по-скоро малка степен – 2, средна степен – 3, по-скоро голяма степен – 4 и най-голяма степен – 5). Заедно с картата за експертна оценка на участващите експерти бе изпратена и информация относно същността и съдържанието на Модела за стратегическо управление на човешките ресурси в училище. В следващата таблица са представени категориите и съответстващите им променливи, използвани за експертната оценка.

**Табл.3.** Категории и променливи използвани при изготвянето на експертната оценка

<b>Категории</b>	<b>Променливи</b>
Теоретична обоснованост	➤ Степен на теоретична обоснованост на рамката
Конкретност	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Степен на съдържащите се в рамката конкретни насоки за осъществяването на стратегически анализ на външната и вътрешната среда на училището</li> <li>➤ Степен на съдържащите се в рамката конкретни насоки за анализ на училищната стратегия за развитие и изискванията към човешките ресурси на училището, необходими за нейното изпълнение</li> <li>➤ Степен на съдържащите се в рамката конкретни насоки за разработването на стратегия по УЧР, интегрирана с училищната стратегия за развитие</li> <li>➤ Степен на съдържащите се в рамката конкретни насоки за най-важните направления в УЧР</li> <li>➤ Степен на съдържащите се в рамката конкретни насоки за прилагането на стратегията</li> </ul>

Съгласуваност	➤ Степен на съгласуваност и съобразяване на рамката с училищната специфика
Практическа приложимост	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Степен на приложимост на рамката в училищното управление</li> <li>➤ степен на приложимост на учебната програма за обучение по стратегическо управление на човешките ресурси в училище за по-успешното използване на рамката в училищното управление</li> </ul>
Усъвършенстване	➤ Степен на възможност на рамката да допринесе за усъвършенстване на УЧР в училище
Анализ на същността на Модела	➤ Препоръки относно усъвършенстването на Модела

**Извадка:** Да изразят своята експертна оценка за конструирания модел бяха поканени директори и заместник-директори на училища, взели участие и в анкетното проучване, както и експерти на високо йерархично равнище в научно-образователната система в областта на УЧР в училище. В проучването участваха общо 25 експерти от които:

- 21 директори и заместник-директори с не по-ниска от втора професионално-квалификационна степен.
- 4-ма експерти на високо йерархично равнище в научно-образователната система в областта на УЧР в училище.

**Данни за демографските показатели на участвалите училищни ръководители в експертната оценка.**

*Заемана управленска длъжност*

20 от участвалите училищни ръководители са директори и само 1 е заместник-директор.

*Управленски стаж*

По управленски стаж участвалите експерти се разпределят както следва: „по-малко от 5 години“ - 9,5%, „от 6 до 10 години“ -19%, „от 11 до 15 години“ – 28,6 % и „над 15 години“ – 42,9%.

*Притежавана професионално-квалификационна степен*

По-голямата част (71,4%) от експертите участвали в експертната оценка притежават втора професионално-квалификационна степен, а 28,6% - първа.

#### **4.2. Резултати от експертната оценка**

В таблицата по-долу са представени последователно обобщените резултати от експертното оценяване, обработени със софтуера за статистически анализи IBM SPSS Statistics. За да се установят тенденции са използвани функциите средна аритметична стойност, медиана и мода. Получените данни са верифицирани чрез извеждането на коефициент на надеждност Алфа на Cronbach. Изчислената стойност на коефициента е 0,937, което демонстрира изключително висока надеждност и валидност на анализирания резултати (коефициентът се разполага в границите от 0 до 1 - при над 0,6 равнището на доброкачественост се приема като добро за практически цели).

**Таб. 4.** Обобщени резултати по променливи

<b>Променливи</b>	<b>Средна стойност</b>	<b>Медиана</b>	<b>Мода</b>
1. Рамката е теоретично обоснована	4,72	5	5
2. Рамката съдържа конкретни насоки за осъществяване на стратегически анализ на външната и вътрешната среда на училището	4,52	5	5
3. Рамката съдържа конкретни насоки за анализ на училищната стратегия за развитие и определяне на изискванията към човешките ресурси на училището, необходими за нейното изпълнение.	4,64	5	5
4. Рамката съдържа конкретни насоки за разработване на стратегия по УЧР, интегрирана с училищната стратегия за развитие	4,48	5	5
5. Рамката съдържа конкретни насоки за най-важните направления в УЧР, които следва да се включат в нея	4,6	5	5
6. Рамката съдържа конкретни насоки за прилагане на стратегията	4,48	5	5
7. Рамката е съобразена с училищната специфика	4,28	4	4
8. Рамката е приложима в училищното управление	4,56	5	5



9. Рамката може да допринесе за усъвършенстване на УЧР в училище	4,64	5	5
10. Прилагането на учебната програма за обучение по стратегическо управление на човешките ресурси в училище може да допринесе за по-успешното използване на рамката в училищното управление	4,56	5	5

### **Теоретична обоснованост**

Може да се заключи, че представената рамка е теоретично обоснована в много висока степен. Средноаритметичният резултат е 4,72.

### **Конкретност**

Средните числови стойности на променливите в категория „Конкретност“ са в диапазона между 4,48 и 4,64, което дава основание да се изведе извода, че предложената рамка за стратегическо управление на човешките ресурси в училище съдържа изключително висока степен на конкретност по отношение и на петте изследователски променливи, включени в тази категория.

### **Съгласуваност**

Представената рамка по отношение степента на съгласуваност и съобразяване с училищната специфика също е положително оценена от експертите, макар че средната числова стойност тук е най-ниска ( 4,28) от всички категории.

### **Практическа приложимост**

Може да се заключи, че според експертите рамката е с висока степен на приложимост (4,56) в училищното управление, а предложената програма за обучение на училищните ръководители ще окаже положителен ефект и ще допринесе за по-успешното използване и прилагане на рамката в управлението на училището.

### **Усъвършенстване**

Запазва се тенденцията, че рамката ще допринесе в голяма степен за усъвършенстването на УЧР в училище ( 4,64).

### **Анализ**

В тази категория са включени изведените от експертите мнения и препоръки относно усъвършенстването на Модела. Важно е да се отбележи, че не всички експерти са дали препоръки, а само 12 от 25.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведеното изследване потвърди значимостта и актуалността на проблема за СУЧР в училище. Тази значимост бе констатирана както при емпиричното изследване, така и при експертната оценка на разработения модел за СУЧР в училище. В резултат на проведеното емпирично изследване, изцяло се потвърди хипотезата, че в практиката на управлението на публичните общообразователни училища се прилагат само елементи на стратегическо управление на човешките ресурси.

Потвърдено бе и допускането, че СУЧР може да се усъвършенства чрез прилагането на специално разработен за целта модел. Разработената рамка за стратегическо управление на човешките ресурси в училище се приема от експертите като теоретично обоснована, приложима, притежаваща необходимите конкретни насоки за осъществяване на анализ на външната и вътрешната среда на училището, за анализ на училищната стратегия за развитие и за разработване на стратегия по УЧР във висока степен, с което се потвърждава и изведената хипотеза. Оценките на привлечените експерти са във високите положителни степени, а предоставените препоръки на отворения въпрос подкрепят Модела чрез идеи и мнения за неговото допълнително усъвършенстване. Ангажираните с експертната оценка професионалисти предоставиха положително мнение за Модела по всички негови елементи. Това подкрепя идеята за неговата практическа приложимост.

## **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА В АВТОРЕФЕРАТА**

1. Василев, В. (2009) Стратегическо управление на човешките ресурси – разработване на стратегия в седем стъпки. *-Икономика и управление: научно списание на Стопанския факултет при Югозападен университет „Неофит Рилски“ Благоевград, 3.*
2. Владимирова, К. (2009) Стратегическо управление на човешките ресурси: теория и практика. НБУ.
3. Господинов, Д. (2012) Управление на човешките ресурси в училищни организации. С., Деал -Е. Недялкова.
4. Господинов, Д. (2015) Анализ върху закона за предучилищното и училищното образование. *-Българско списание за образование, 2.*

5. Господинов, Д. (2016) Стратегически фактори в средата на училищните организации. - Годишник на СУ „Св. Кл. Охридски“, Факултет по педагогика, книга педагогика, т.109.
6. Господинов, Д. (2018) Фактори за трудовата мотивация на учителите. - *Педагогически новости, 1*.
7. Господинов, Д. (2019) Политики по Управление на човешките ресурси. Авангард Прима, София.
8. Господинов, Д.(2019) Стратегически и иновационен мениджмънт в неформалното образование. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.
9. Данкова, П. (2012) Стратегически аспекти на управлението на човешките ресурси в бизнес организацията.- *Списание на икономическия университет – Варна, 2*
10. Костова, С. ( 2014) Стратегическо управление на човешките ресурси. Издателски комплекс - УНСС.
11. Паунов, М. ( 2004) Стратегическо управление на човешките ресурси.
12. Първанова, Й. (2015) Съвременното училище между децентрализацията, конкуренцията и автономията. В търсене на управленски баланс.
13. PISA, 2018. Резултати от участието на България в Програмата за международно оценяване на учениците - [http://copuo.bg/upload/docs/2020-07/Pisa\\_2018\\_full.pdf](http://copuo.bg/upload/docs/2020-07/Pisa_2018_full.pdf)
14. Радев, П. ( 2015) Мениджмънт на училището като организация. Издателство „Изкуства“.
15. Славянска, В. (2015) Стратегическо управление на човешките ресурси: учебник. Пловдив, Макрос.
16. Харизанова, М., Милчев, М., Шереметов, Г. (1997) Стратегическо управление на човешките ресурси - *Научни трудове на УНСС*.
17. Шопов, Д., Близнаков, Й., Атанасова, М., Евгениев, Г., Каменов, Д. (2004) Терминологичен речник по управление на човешките ресурси. Университетско издателство: Стопанство. УНСС
18. Afiouni, F. (2013) Human capital management: a new name for HRM? *Int. J. Learning and Intellectual Capital, Vol. 10, No. 1*.
19. Aina, R., Atan, T. (2020) The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance.
20. Armstrong, M. (2016) *Armstrong handbook of strategic human resource management*.
21. Armstrong, M., Baron, A. (2002) *Strategic HRM. The key to improved business performance*.
22. Azmi, F. (2019) *Strategic human resource management: text and cases*. Cambridge university press.
23. Bamberger,P., Biron,M., Meshoulam,I. (2014) *Human resource strategy: formulation, implementation and impact*.
24. Barath, T. (2015) *Learning organization as a tool for better and more effective schools*.
25. Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management, vol.17, p.99-120*.
26. Bloisi, W. (2007) *An introduction to human resource management*. London Metropolitan University, UK.

27. Boxal, P F (2013) Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships - *Human resource management journal*, 23 (1), pp 3-17.
28. Bratton, J., Gold, J. (2017) Human resource management, 6 th edition: theory and practice.
29. Chu, K., Wang, M., Yuen, A (2011) Implementing knowledge management in school environment: teacher's perceptions. Knowledge Management & E-Learning - *An International journal*, Vol.3, No.2.
30. Davies, B., Davies, B. (2011) Talent management in education.
31. Delery, J., Doty, D. (1996) Models of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic , contingency and configurational performance predictions - *Academy of management journal*, Vol. 39, No.4, 802-835.
32. Dubois, D., Rothwell, W. (2004) Competency-based human resource management: discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers.
33. Durai, P. (2010) Human resource management.
34. Grant, R. (2016) Contemporary strategy analysis: text and cases.
35. Hamzah, M., Shamsudin, S. (2017) Talent management and teacher leadership. Talent development in high performing school in Malaysia.
36. Jokic, S., Cosic, I., Pecujlija, M., Pardanjac, M. (2012) Schools as a learning organizations: empirical study in Serbia.
37. Leithwood, K. (2006) Teacher working conditions that matter: Evidence for change.
38. Marquardt, M. (2002) Building the learning organization. Mastering the 5 elements for corporate learning.
39. Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, M and Sanchez- Gardey, G. (2005) Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives - *International Journal of Human Resource management*, 633-659.
40. Paraskevi, N. (2018) Effective strategies for human resource management in educational organizations. Conflict management case studies - *Journal of Contemporary Education, Theory & Research 2*
41. Pattanayak, B. (2018) Human resource management. Fifth edition.
42. Rao, V.S.P. (2006) Human resource management. Text and cases.
43. Scarborough, H., Elias, J. (2002) Evaluating human capital, CIPD, London
44. Schuler, R., (1992) Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business.
45. Senge, P. (1990) The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, New York.
46. Snell, S., Morris, S., Bohlander, G. (2015) Managing human resources. 17th edition.
47. Sparrow, P., Scullion, H., Tarique, I. (2014) Strategic talent management. Contemporary issues in international context.
48. Storey, J. (2007) Human resource management today: an assessment. In J. Storey Human resource management: A Critical Text. London: Thompson Learning.
49. Torrington, D., Hall,L., Taylor,S. (2005) Human resource management.

50. White, B. (2016) Laboratories of reform? Human resource management strategies in Illinois Charter schools. *Illinois Education Research Council at Southern Illinois University Edwardsville, I.*
51. Закон за предучилищно и училищно образование
52. Наредба 15/2019 за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти
53. Национална стратегия за развитие на педагогическите кадри (2014 -2020)

## НАУЧНИ ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационния труд на тема: „*Стратегическо управление на човешките ресурси в общообразователно училище*” има следните приносни моменти с научен и теоретичен характер:

- Проучени са моделите за стратегическо управление на човешките ресурси и са набелязани възможностите за тяхното прилагане в училищното управление.
- Изведени са характеристики на УЧР и СУЧР в училище.
- На основата на проведеното емпирично изследване е изяснено прилагането на СУЧР в общообразователните училища в страната.
- Разработен е авторски модел за стратегическо управление на човешките ресурси в общообразователни училища. Предложената рамка за разработване и прилагане на стратегия по УЧР в училище, както и примерната програма за краткосрочен курс с техните директори и заместник-директори, формират градивните елементи, които училището трябва да изгради, за да може да управлява стратегически човешките си ресурси.

## ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. **Дикова, И. (2017)** Влияние на концепцията за учещата организация в теорията и практиката на управлението на човешките ресурси и нейната приложимост в училищното управление, В: *Българско списание за образование*, бр.2, 2017
2. **Дикова, И. (2018)** Значението на развитието на човешките ресурси за стратегическото управление на училищните организации – В: *Годишник на Софийски университет “Св. Климент Охридски”, Книга Педагогика*, том 111, с. 221-255, ISSN - 2367-4644

3. **Дикова, И. (2020)** Необходимост от стратегическо управление на човешките ресурси в училищните организации – В: *Годишник на Шуменския университет „Епископ Константин Преславски“*, Педагогически факултет, Т. XXIV D, с. 419 – 426, ISSN – 1314- 6769
4. **Дикова, И. (2018)** Стратегическо управление на човешките ресурси в училищните стратегии за развитие – В: *Годишник на Шуменския университет „Епископ Константин Преславски“*, Педагогически факултет, Т. XXII D, с. 297 – 307, ISSN67 – 1314 – 6769
5. **Дикова, И. (2019)** Модел на стратегическо управление на човешките ресурси в училище – Теоретичен семинар на тема „Българското образование- история и съвременност“.