

**СТАНОВИЩЕ**  
**от доц. д-р Аксения Бориславова Тилева**  
**Тракийски университет гр. Стара Загора**

на дисертационен труд за присъждане на ОНС „доктор“  
в област на висше образование 1. Педагогически науки  
професионално направление 1.1. Теория и управление на образованието  
докторска програма „Управление на образованието”

**Дисертант: ЕЛЕНА НЕНКОВА ИВАНОВА**

**Тема: „КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПОДХОД ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ НА ДЕТСКАТА ГРАДИНА В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА”**

**Научен ръководител: Проф. д-р Динко Господинов,**

Софийски Университет “Св. Кл. Охридски”  
Факултет по Педагогика, Катедра „История на педагогиката и управление на образованието“

**1. Общо представяне на процедурата и докторанта**

Със Заповед РД-38-317/01.07.2025 г., на Ректора на Софийски Университет “Св. Кл. Охридски” съм определена за член на научното жури по процедура за защита на дисертация на тема „Компетентностен подход при управлението на човешките ресурси на детската градина в условията на криза” за придобиване на образователната и научна степен „доктор“ в област на висше образование 1. Педагогически науки, професионално направление 1.1. Теория и управление на образованието, докторска програма “Управление на образованието”.

Автор на дисертационния труд е Елена Ненкова Иванова, задочен докторант към Факултет по Педагогика, Катедра „История на педагогиката и управление на образованието“ с научен ръководител проф. д-р Динко Господинов

Представеният от докторанта комплект материали включва следните документи: автобиография в европейски формат; дисертационен труд; автореферат – на български и на английски език; списък с публикации по темата на дисертационния труд; четири броя статии.

**Данни за докторанта**

Елена Иванова е бакалавър по предучилищна педагогика и притежава магистърска степен по „Образователен мениджмънт“. От 2017 г. до момента е директор на ДГ № 178 „ Сребърно копитце“ гр. София.

Цялата професионална биография на дисертанта е в сферата на предучилищното образование, с фокус управление на образователна институция. Висо-

ката експертиза, която притежава, се проектира успешно в публикационната ѝ дейност, като натрупаният изследователски и практически опит обуславят отлични възможности за развитието ѝ като експерт и мениджър и категорично допринася за реализиране на настоящото изследване, свързано с темата за компетентностния подход при управлението на човешките ресурси на детската градина в условията на криза.

## **2. Актуалност на тематиката**

Изследването е посветено на проблем с висока теоретична и практическа значимост – управлението на човешките ресурси в детската градина в условия на криза, разгледано през призмата на компетентностния подход. Авторът аргументира актуалността с факта, че кризисните ситуации (икономически, социални, здравни) поставят ръководителите на образователни институции пред сериозни предизвикателства, изискващи висока управленска компетентност и адаптивност.

Темата е навременна и се вписва в стратегическите приоритети на българското образование, свързани с повишаване качеството на управлението и устойчивостта на институциите.

## **3. Познаване на проблема**

Докторантът има дългогодишна експертна и управленска практика и демонстрира отлично познаване на изследваната проблематика. Иванова извежда обобщения, прави изводи и убедително представя аргументи, показващи ролята на компетентностния подход при управлението на човешките ресурси (УЧР) в българската предучилищна система, като поставя акцент върху липсата на специализирани екипи в тази сфера. В резултат на тази празнина се изтъква, че компетентността на ръководителя на детската градина придобива критично значение за ефективното функциониране на институцията, особено в условия на криза. В текста се дискутират основните управленски дейности, свързани с УЧР – подбор, въвеждане и наставничество, оценка на представянето, обучение и развитие, както и стимулиране на служителите. Те са представени като ключови области, в които компетентностният подход осигурява структуриран инструментариум за анализ и реализиране на стратегическа промяна. Това съответства на международните тенденции, при които УЧР се разглежда не просто като административна функция, а като стратегически ресурс за устойчиво развитие на организацията. Особено важно е заключението, че ефективността на компетентностния подход зависи не само от дефинирането на компетентностни профили, но и от тяхната динамична актуализация според:

потребностите на организацията; спецификите на персонала; конкретните условия на криза.

По този начин подходът е разгледан не като статичен модел, а като гъвкава управленска рамка, способна да отразява промяната на външната и вътрешната

среда. Финалният извод е, че компетентностният подход подпомага изграждането на проактивна организационна култура, повишава адаптивността и устойчивостта в управлението. Това поставя дискусиата в по-широк контекст – свързва управлението на човешките ресурси не само с ефективността на персонала, но и със стратегическата устойчивост на институцията като цяло.

Научноизследователската цел на предложеното дисертационно изследване е да се проучи спецификата на прилагането на компетентностен подход при управление на човешките ресурси на детската градина по време на криза и се разработи иновативен модел за използването на този компетентностен подход.

#### **4. Методика на изследването**

Избраната методика на изследване съответства на теоретико-емпиричния характер на дисертационния труд. Изследването е съсредоточено върху човешките ресурси в детската градина в условия на криза (обект) и върху приложението на компетентностния подход при тяхното управление (предмет). Така е постигнато ясно разграничаване между системата като цяло и аналитичната перспектива, от която тя се разглежда. Изборът на обект и предмет е обоснован и отговаря на актуалните предизвикателства в управлението на образованието, особено в контекста на социални, здравни и икономически кризи.

Целта е амбициозна и съчетава две измерения – теоретично (проучване на спецификата) и практическо (разработване на модел). Това подчертава приложния характер на дисертационния труд. Задачите са прецизно формулирани и създават логическа последователност: от обзор и анализ на литературата, през емпирично изследване на състоянието на УЧР в детските градини, към изграждане и апробация на иновативен модел.

Прави впечатление добрата структурираност – задачите са разделени на теоретични, емпирични и практико-приложни, което свидетелства за системност и методологическа прецизност.

Формулираните научни въпроси се вписват в съвременния дискурс по кризисен мениджмънт и УЧР. Те акцентират върху: ролята на компетентностите за ефективност в кризисни условия, идентифицирането на специфични компетентности, необходими на персонала в детските градини.

Хипотезата и подхипотезите са ясни, проверими и логически свързани с целта на изследването. Особено ценен е акцентът върху ролята на директора, върху предкризисната подготовка и върху ефекта от иновативен модел. Това позволява да се изведат емпирично обосновани изводи с практическа стойност.

Авторът коректно дефинира обхвата на изследването, като посочва ограничения по отношение на:

използвания подход (фокус върху компетентностния), тематичния обхват (УЧР, а не целия кризисен мениджмънт), териториалния и времевия обхват. Та-

зи яснота е силна страна на изследването, защото показва реалистичен мащаб и академична честност при очертаването на валидността на резултатите.

Методологическият инструментариум е богат и съчетава качествени и количествени подходи: теоретичен анализ, анализ на документи, анкети, интервюта, фокус-група, моделиране, експертна оценка, статистическа обработка.

Използването на различни групи респонденти (директори, педагогически и непедagogически персонал) осигурява триангулация на данните и повишава надеждността на изводите.

Инструментариумът е разработен целенасочено (анкети, сценарий за фокус-група, карта за експертна оценка), което е показател за задълбоченост и прецизност на изследователската работа.

Представената методологическа рамка демонстрира висока степен на академична зрялост в дефинирането на обект, предмет, цели и задачи; адекватен и разнообразен изследователски инструментариум, съобразен с характера на проблема; ясно формулирани хипотези и ограничения, което осигурява надеждност и валидност на изследването. Като слабост би могло да се посочи ограничената териториална извадка, която затруднява по-широкото обобщаване на резултатите. Въпреки това, изследването има потенциал за бъдещо разширяване и доразвиване.

## **5. Характеристика и оценка на дисертационния труд и приносите**

Дисертационния труд е от 232 стандартни страници, състои се от увод, 3 глави, заключение, използвана литература и приложения. Литературата включва 184 заглавия без използваните интернет ресурси, от които 70 на български, 6 на руски език, 108 на английски език.

В *увода* ясно са формулирани и обосновани основанията за избора и разработването на дисертационната тема. Авторът разгръща своята изследователска логика, в която се открояват много точно формулирани обект и предмет на дисертационната разработка, цел, задачи и изследователска хипотеза. Представени са основните изследователски методи.

Структурата на дисертационния труд е логична, пълна и съответства на академичните изисквания за изследвания, водещи до образователна и научна степен „доктор“. Съдържанието ясно очертава прехода от теоретични основания, през емпирично изследване, до разработване и оценка на модел. Това показва методологическа последователност и устойчивост на изследователската рамка.

*Глава първа* – Теоретична рамка на компетентностния подход

Тази глава полага понятийно-теоретичната основа, като дефинира работните понятия, разглежда същността и развитието на компетентностния подход, както и неговото приложение в управлението на човешките ресурси (УЧР).

Добре е структурирана прогресия: от понятийния апарат през историческото развитие, към конкретното приложение в детската градина. Засилва се връзката между общата теория на УЧР и специфичния контекст на предучилищното образование, което е силна страна. Смятам, че Първа глава осигурява необходимата академична дълбочина и демонстрира критично познаване на съвременната научна литература.

В *Глава втора* – Компетентностният подход и кризисното управление вниманието се насочва към кризисния мениджмънт и кризисното УЧР, като се прави връзка с образователните институции. Разглеждат се типове кризи, стратегии за управление, специфики на кризисното УЧР. Очертава се необходимостта от компетентностен подход като инструмент за преодоляване на кризисни ситуации в детските градини. Може да заключим, че Втора глава е междинен мост между теорията и емпириката. Тя позиционира изследването в по-широката рамка на кризисния мениджмънт, като едновременно показва неговите особености в образователната среда.

*Глава трета* – Емпирично изследване - тази глава е най-обемна и детайлна. Тя включва: дизайн на изследването (постановка, методи, инструментариум); разнообразни методи за събиране на данни: анкети, интервюта, фокус групи, анализ на документи, симулации, експертна оценка; представяне на резултатите от различните инструменти, като е отделено внимание на различните групи респонденти (директори, педагози, непедagogически персонал). След обработката на данните е представен модел за компетентностен подход при УЧР в условия на криза, който преминава през: кратко описание, теоретична рамка, съдържание, процедура за прилагане, експертна оценка. Глава 3 впечатлява със своята дълбочина, разнообразие на инструменти и богата емпирична база. Представеният модел е централният принос на дисертацията и е обоснован както теоретично, така и емпирично. Предложеният модел за компетентности има висока практическа стойност за детските градини, тъй като ясно разграничава ролите на директорите, педагогическия и непедagogическия персонал. За директорите са посочени компетентности за предкризисен, кризисен и следкризисен период, което позволява целенасочена подготовка и устойчиво лидерство. Включването на умения като кризисна комуникация, управление на екипи и емоционална интелигентност е особено важно за работа с родители и служители. За педагогическите специалисти общите компетентности (планиране, комуникация, управление на стреса) гарантират запазване на качеството на обучението и грижата за децата в трудни условия. Специфичните компетентности (инициативност, взаимозаместване, просоциални умения) подпомагат адаптацията при недостиг на персонал и повишено натоварване. Включването на непедagogическия персонал в модела е ценен принос, тъй като обичайно тази група остава извън подобни разработки, но в реалността те са ключови за поддържане на ежедневния ритъм и сигурността на децата. Общите и специфичните им компетентности дават възможност за ефективна екипна работа и взаимопомощ в кризисни ситуации. Практическа полза носи и предвиденото обучение чрез методики като

CrisisEDU, ролеви игри и симулации, които осигуряват реалистична подготовка. Така моделът се превръща в инструмент за вътрешна квалификация и оценка на готовността на персонала. Най-важният принос е системният подход, който включва цялата образователна общност и подпомага изграждането на устойчива организационна култура, способна да реагира проактивно на кризи.

Изводите синтезират резултатите от трите глави и подчертават научните и практическите приноси.

Заключението съдържа обобщена оценка и препоръки за практиката.

Приложенията са значими и демонстрират прозрачност на изследователския процес – включват всички инструменти и материали, използвани в изследването. Това е важен показател за научна коректност. Структурата на дисертацията е академично издържана, логически последователна и методологически обоснована. Тя позволява да се проследи плавният преход от теорията към практиката, като завършва с оригинален принос – разработване и експертна оценка на модел за управление на човешките ресурси в детската градина в условията на криза.

*Посочените приноси* в дисертационния труд се отличават с ясно разграничение между теоретични и практико-приложни резултати, което подчертава системния характер на изследването. Теоретичните приноси имат значима стойност, тъй като обобщават и систематизират компетентностния подход в управлението на човешките ресурси (УЧР), като го адаптират към специфичния контекст на детските градини. Особено важно е изведеното разграничение на характеристиките на кризисното УЧР и тяхното проявление в предучилищната институция, което допринася за разширяване на съществуващите научни разбирания в областта. Допълнителна стойност носи акцентът върху лидерските кризисни компетентности, които представляват ключов фактор за управленската ефективност.

Практико-приложните приноси засилват значението на дисертацията за реалната практика. Емпиричното изследване предоставя комплексна картина на кризисното управление в детските градини, като резултатите могат да бъдат използвани за усъвършенстване на управленските практики. Особено ценен е разработеният и експертно оценен модел за кризисно УЧР, който съчетава теоретични постановки с приложими решения. Формулирането на конкретни списъци с компетентности за ръководен, педагогически и непедagogически персонал демонстрира висока степен на практическа полезност и създава предпоставки за мултиплициращ ефект в системата на предучилищното образование. Така дисертационният труд не само допринася за научното познание, но и предлага инструменти за реална промяна и повишаване на устойчивостта на детските градини при кризи.

## **6. Преценка на публикациите и личния принос на докторанта**

Научните публикации на Елена Иванова са свързани с тематиката на дисертационното изследване. Както темите и заглавията, така и съдържанието на публикациите са формулирани компетентно, основани са на сериозни анализи и ясно открояват авторската ѝ позиция. Броят на публикациите е четири ( по една през 2021 г., 2022 г., 2023г. и 2025 г.) и съответства на изискванията, свързани с придобиване на образователната и научна степен „доктор”.

Дисертационният труд е дело на автора. Дисертацията се отличава с научен стил, подобаващ за този тип разработки, който същевременно се характеризира с достъпност и четивност. Структурата на дисертационния проект е добре организирана, а направените изводи са подкрепени с умело изведени теоретични и емпирични доказателства.

## **7. Автореферат**

Авторефератът отговаря на изискванията, като синтезирано и адекватно отразява съдържанието на дисертационния труд. Не възникват съмнения относно неговата оригиналност.

## **8. Препоръки за бъдещо използване на дисертационните приноси и резултати**

Изборът на автора Елена Иванова да се заеме с това изследователско поле и да предложи *Процедура за прилагане на модел за компетентностен подход при кризисно УЧР в детските градини* заслужава сериозно внимание и висока оценка. В този аспект препоръчвам:

- Дисертационният труд да се издаде в подходящ формат за широко използване от педагогически специалисти, ръководители на образователни институции и образователни експерти.

- Предвид научно – практическата стойност на предложеният Модел – да се приложи като иновация, в рамките на действащото законодателство и на тази база да се оцени въздействието от прилагането на компетентностен подход при кризисно управление на човешките ресурси не само в детските градини, аа и в институции от училищното образование. Анализът и оценката от приложения модел да се използва за оптимизиране и актуализиране на нормативната база и управленската теория и практика.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Дисертационният труд съдържа теоретични и практически резултати, които представляват оригинален принос в науката и отговарят на всички изисквания на Закона за развитие на академичния състав в Република България, Правилника за прилагане на ЗРАСРБ и съответния Правилник на Софийски университет. Представените материали и дисертационни резултати напълно съответстват на тези специфични изисквания.

Дисертационният труд показва, че докторантът притежава задълбочени теоретични знания и професионални умения като демонстрира качества и умения за самостоятелно провеждане на научно изследване.

Поради гореизложеното, убедено давам своята **положителна оценка** за проведеното изследване, представено от дисертационен труд, автореферат, постигнати резултати и приноси, и предлагам на научното жури **да присъди образователната и научна степен „доктор“** на **ЕЛЕНА НЕНКОВА ИВАНОВА**, област на висше образование: 1. Педагогически науки, професионално направление 1.1. Теория и управление на образованието, докторска програма “Управление на образованието”.

18.08. 2025 г.

**X**

---

Аксения Тилева

**Изготвил становището: ....**

**(доц. д-р Аксения Тилева)**