

**ПЛОВДИВСКИ УНИВЕРСИТЕТ „ПАИСИЙ ХИЛЕНДАРСКИ“
ПЕДАГОГИЧЕСКИ ФАКУЛТЕТ
Катедра „Педагогика и управление на образованието“**

Катерина Благоева Василева

**УПРАВЛЕНИЕ НА КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ
НА ПЕДАГОГИЧЕСКИЯ ПЕРСОНАЛ В УЧИЛИЩНИТЕ
ОРГАНИЗАЦИИ**

АВТОРЕФЕРАТ

**на дисертационен труд за присъждане на
образователната и научна степен „Доктор“**

**Област на висшето образование: 1. Педагогически науки
Професионално направление: 1.1. Теория и управление на образованието
Докторска програма „Управление на образованието“**

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ: ПРОФ. Д-Р ГАЛИН ЦОКОВ

Пловдив, 2019

Дисертационният труд „Управление на кариерното развитие на педагогическия персонал в училищните организации“ е обсъден на заседание на катедра „Педагогика и управление на образованието“ на Педагогически факултет към Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“ и насрочен за защита. Защитата на дисертационния труд ще се състои на 08 март 2019 г. от 13,30 часа в Педагогически факултет, Нова сграда на ПУ „Паисий Хилендарски“, град Пловдив.

Дисертационният труд е в обем 354 стандартни страници, от които основен текст 311 страници. Използваната литература съдържа 242 източника, от които: 66 на кирилица; 58 на латиница; 20 нормативни документа, стратегии и програми (отменени и действащи); 98 интернет ресурса. В рамките на изложението са включени 54 диаграми, 9 таблици и 4 фигури.

Към дисертационния труд има и допълващи приложения. Обемът на приложенията е 202 страници. Приложение 1 съдържа: Приложение 1.1. Анкетна карта за учители/старши учители/главни учители; Приложение 1.2. Анализ на резултатите от статистическата обработка на емпиричните данни от проведената анкета с учителите; Приложение 1.3. Доверителни (гаранционни) интервали – учители/старши учители/главни учители. Приложение 2 съдържа: Приложение 2.1 Анкетна карта за директори, Приложение 2.2. Анализ на резултатите от статистическата обработка на емпиричните данни от проведената анкета с директорите, Приложение 2.3. Доверителни (гаранционни) интервали – директори. Приложение 3 съдържа: Приложение 3.1. Карта за експертна оценка и Приложение 3.2. Анализ на резултатите от статистическата обработка на емпиричните данни от проведената анкета с експертите.

Дисертационният труд е структуриран в увод, три глави, заключение, списък с използваната литература, както и отделно книжно тяло с приложения.

Материалите по защитата са на разположение в Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“.

Автор:

Катерина Благоева Василева

Заглавие:

Управление на кариерното развитие на педагогическия персонал в училищните организации

УВОД

Актуалност и значимост на проблема

Промяната към образование, базирано на компетентности в световен мащаб, оказва значимо влияние както върху професионалния профил на учителите, така и върху политиките в училищните организации в областта на човешките ресурси и в частност по отношение на управлението на кариерата и кариерното развитие. Качеството на преподаването е един от ключовите фактори за осигуряване на положителни образователни резултати в училищното образование и е от съществено значение за устойчивия растеж на всяка страна. Решаващо условие за качествено образование са продължаващо професионално развитие на учителите, адекватни системи за оценяване и обратна връзка и добри перспективи за кариера. Важно е учителите да могат да продължат да развиват и подобряват уменията си през цялата си кариера и най-вече да останат мотивирани да преподават. Поради това от значение са и различните европейски, национални и регионални политики в тази област, съответстващи на динамично променящите се социални и икономически условия. В този смисъл редица държави-членки на Европейския съюз, а и извън него се стремят да прилагат политики както по отношение на привличане и задържане на най-добрите учители, така и по отношение на възможностите за тяхното кариерно развитие.

Професионалното и кариерното развитие на педагогическите специалисти, в частност на учителите, е ключова политика в страните членки на Европейския съюз, очертана в редица стратегически документи (Стратегията на Европейския съюз за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж, „Европа 2020“, Стратегическата рамка за европейско сътрудничество в образованието и обучението „Образование и обучение 2020“ и др.). Поставените цели и належащите мерки в европейските документи намират отражение и в националните програми, политики и нормативни актове, касаещи предучилищното и училищното образование, и по-конкретно повишаване квалификацията на учителите и кариерното им развитие.

Непрекъснатите промени в учебните практики; ангажимента на държавата да прилага политики, приети в съюза и/или обединението, в което членува, по отношение на кариерното развитие на учителите; съществуването на нормативни регламенти, които задължават учителите да се развиват професионално и кариерно в редица държави; мобилността на учителите; мотивацията и заплащането на учителския труд са само част от причините, поради които учителите и училищните организации следва да се занимават с дейности за професионално и кариерно развитие.

Организирането на работната сила на учителите за ефективност и производителност може да се постигне най-добре чрез внимателно управление на индивидуалните таланти и кариери. В този смисъл образователните системи, и в частност училищните организации, следва да прилагат адекватна и ефикасна система на управление на кариерното развитие на учителите като елемент от стратегията на управление на човешките ресурси, която да привлича и задържа

висококвалифицирани и добре работещи педагогически специалисти; да оказва положително мотивиращо въздействие за оставане в професията през цялата кариера; да насърчава учителите да развият уменията, от които се нуждаят, за да отговорят адекватно на променящата се образователна среда и да продължат да осигуряват висококачествено обучение на учениците; да подпомага професионалното усъвършенстване на учителите и да създава перспектива за кариерно развитие. Наличието на ефективни модели на системи за управление на кариерно развитие и предлагането на добри перспективи за кариера на учителите не само ще съчетае и координира интересите на училищната организация с индивидуалните интереси на работещите в нея учители, но е и важна крачка към постигане на високо качество на обучение в образователната система, тъй като качеството на образователните услуги днес оформя икономическия и социалния просперитет на съответната страна в утрешния ден.

От описаното до момента произтича и актуалността на проблема в дисертационния труд, а именно управлението на кариерното развитие на педагогическите специалисти в училищната организация. Проблемът представлява особен интерес както за училищните общности от педагогически специалисти, така и за редица заинтересовани страни и широката общественост. Защото ако квалифицирана и мотивирана преподавателска сила е ключът към постигането на целите на „Образование 2030“, то кариерните структури и ефективното управление на кариерното развитие на учителите са в основата на гаранциите за това, че всички в ученици ще се обучават от квалифицирани, професионално обучени, мотивирани и добре подкрепяни учители.

Ограничения на изследването

1. В научната литература в областта на мениджмънта и специфичната терминология в науката за мениджмънта се използва категорията „организация“. Това обстоятелство доведе до използването на понятието „училищна организация“ в дисертационния труд, въпреки че представата за училищна институция и училищна организация се приемат за тъждествени.

2. Промяната на законовите и подзаконовите нормативни актове в предучилищното и училищното образование в Р България, започнала през м. август 2016 г., продължаваща и до момента, наложи поставянето на някои ограничения, а именно:

- под педагогически персонал в училищна организация се приемат всички педагогически специалисти, както на учителски длъжности, така и на длъжности, различни от учителските;

- под педагогически специалисти на учителски длъжности се приемат лицата, заемащи длъжност „учител“, „старши учител“ и „главен учител“, независимо от това в кой етап и по кои учебни предмети преподават;

- извън обхвата на изследваната съвкупност са педагогическите специалисти в училищните организации на длъжности, различни от учителските, тъй като държавният образователен стандарт за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти регла-

ментира едновременност на следните условия за тяхното кариерно развитие, а именно: не по-малко от 10 години учителски стаж, не по малко от задължителните за периода на атестиране квалификационни кредити, придобита пета или четвърта професионално-квалификационна степен и последна получена оценка от атестирането да е най-малко „отговаря на изискванията“ за втора степен от кариерното развитие и получена оценка „образцово изпълнение“ от последното атестиране за първа степен от кариерното развитие. За педагогическите специалисти на учителски длъжности в училищните организации кариерното развитие се допуска и без оценка от атестирането на дейността, която оценка влиза като задължително условие за кариерно развитие в сила от учебната 2021/2022 година.

Обект на дисертационното изследване

Обект на дисертационното изследване е управлението на кариерното развитие на педагогическите специалисти в училищната организация.

Предмет на изследване

Предмет на изследване е актуалното състояние на управлението на кариерното развитие педагогическите специалисти на учителски длъжности в училищната организация и възможностите за повишаване на неговата ефективност.

Цел на дисертационното изследване

Основна цел на дисертационния труд е на основата на теоретично, сравнително и диагностично изследване да се проучи актуалното състояние на управлението на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности в училищните организации и на тази база да се предложи технологичен модел на система за управление на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности в училищните организации, основаващ се на партньорство между организацията и индивида, оптимално вписващ се в общия нормативно очертан концептуален такъв на държавно ниво модел и с повишена ефективност, който да послужи за подобряването на съществуващата система за управление на кариерното развитие на учителите в училищните организации.

Задачи на дисертационното изследване

За реализиране на поставената основна цел са формулирани следните **задачи на дисертационното изследване:**

- Да се систематизира и анализира научната литература относно управлението на човешките ресурси;
- Да се представят и обяснят теоретичните аспекти на управлението на кариерното развитие;
- Да се разкрие същността на управлението на човешките ресурси в образованието и кариерното развитие на учителите в училищните организации;
- Да се проучат и представят модели за кариерно развитие на учителите в образователните системи на други страни;

- Да се извърши преглед на нормативните актове по отношение на пътищата за кариерно развитие на учителите в България и да се представи развитието на нормативната рамка;

- Да се анализира и представи актуалното състояние на кариерното развитие на учителите и управлението му в училищните организации спрямо актуалните нормативни актове;

- Да се проведе емпирично изследване за установяване на актуалното състояние на управлението на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности в училищните организации и да се формулират изводи;

- Да се предложат елементи и дейности за управление на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности в училищните организации, които да послужат за подобряването на съществуващия технологичен модел на системата за управление на кариерното развитие и повишаването на неговата ефективност.

Хипотези на дисертационното изследване

Хипотеза 1: Допуска се, че в училищните организации има действащи директори и педагогически специалисти на учителски длъжности, които не познават в целия обем нормативните регламенти за кариерно развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти, разписани в Наредба 12 за статута и професионалното развитие на директорите, учителите и другите педагогически специалисти.

Хипотеза 2: Допуска се, че сегашният нормативен модел за кариерно развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти в Наредба 12 за статута и професионалното развитие на директорите, учителите и другите педагогически специалисти не е добре изграден и напълно описан нормативно.

Хипотеза 3: Допуска се, че в училищната организация има действащ модел на система за управление на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности, но той е частичен и непълен, съдържащ основно онези елементи и дейности, които са нормативно регламентирани като задължителни и елементите и дейностите в него могат да бъдат допълнени, диференцирани, детайлизирани и обогатени.

Методи на дисертационното изследване

За реализиране на целите и задачите в настоящото изследване и за проверка на хипотезата са използвани следните **методи**:

- Методи на теоретичното изследване: анализ, сравнение, обобщение, систематизиране

- Методи на емпиричното изследване: констатиращо проучване чрез анкетни карти, експертна оценка чрез карта за експертна оценка

- Статистически методи за обработка (събиране, организиране, обобщаване, анализиране и интерпретиране) на емпирични данни

Структура и обем на дисертационния труд

Дисертационният труд е структуриран в увод, три глави, заключение, списък с използваната литература, както и отделно книжно тяло с приложения.

ГЛАВА ПЪРВА. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ КАТО ЧАСТ ОТ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Първа глава се състои от три параграфа, всеки от които е с разгърната структура.

В параграф 1.1. Същност и особености в управлението на човешките ресурси се извеждат някои общи характерни черти на управлението и концепцията за управление на човешките ресурси. Разглеждат се и различията в схващанията на изследователи и експерти за управление на персонала и управление на човешките ресурси в различни аспекти.

От научна гледна точка в теорията за управление все още се смята, че управлението на персонала е административна дисциплина, която обяснява и предписва наемането и развитието на работниците и служителите така, че те да станат по-ценни за организацията. По отношение на управлението на човешките ресурси се счита, че то е интегрирана област на научна, изследователска и приложна дейност. Занимава се с разработването и прилагането на стратегии за хората, които са интегрирани в организационните стратегии и гарантира, че културата, ценностите и структурата на организацията, както и качеството, мотивацията и ангажираността на нейните членове допринасят напълно за постигането на организационните цели (Human resource management Vs Personnel management). Управлението на човешките ресурси всъщност е модерен подход за управление на хората и техните силни страни в организацията, който се фокусира върху ефективността, културата, продуктивността и участието на хората чрез интеграция на нови техники и способности. То е ключов процес и една от най-сложните системи за управление на ресурси в организацията, тъй като днес човешките ресурси са се превърнали в най-важните фактори и критерии за ефективност и ефикасност на организацията.

В подпараграф 1.1.1 Модели за управление на човешките ресурси се прави преглед на същността и особеностите в моделите за управление на човешките ресурси на различните изследователи.

Управлението на човешките ресурси в организацията е в тясна зависимост от заобикалящата го социална среда т.е. от външното обкръжение, което е сложно и динамично. Отчитането на факторите на външната и вътрешната среда, независимо от разнообразните перспективи, от които в специализираната литература се разглежда управлението на човешките ресурси в организацията, довежда до обособяването на различни модели на управление на човешките ресурси: модел на John Storey (Model by John Storey (1989) – „твърд“ и „мек“ модел за управление на човешките ресурси; модел на Harvard за управление на човешките ресурси; модел на David Guest (1987) (Model by David

Guest (1987); модел на съответствието; контекстуален модел на управление на човешките ресурси; европейски модел за управление на човешките ресурси; класификация на моделите за управление на човешките ресурси на К. Legge (описателно-функционален; нормативен; критично-оценъчен; описателно-поведенчески); системен модел за управление на човешките ресурси; 5-Р модел на управление на човешките ресурси (HR Philosophy – Философия за човешките ресурси; HR Policies – Политики за човешките ресурси; HR Programs – Програми за човешките ресурси; HR Practices – Практики за човешките ресурси; HR Processes – Процеси за човешките ресурси). Направеният преглед на същността и особеностите в моделите за управление на човешките ресурси на различните изследователи показва, че независимо от разнообразните акценти в концепциите и моделите на управление на човешките ресурси, за организациите е важно да прилагат такива политики, програми, практики, методи и инструменти за управление, организирани в модели и системи, които да развиват човешките ресурси, да усъвършенстват техните знания и умения, за да се постигне по-високо равнище на индивидуално и организационно представяне.

Подпараграф 1.1.2 Система за управление на човешките ресурси разглежда особеностите, функциите, елементите и дейностите в системата за управление на човешките ресурси през призмата на системния подход.

Централно понятие в системния подход е понятието „система“. В най-широк смисъл на думата системата е организирано сложно цяло, където съвкупността от процесите, процедурите и инструментите образуват комплексно единно цяло. Важно е да се подчертае характерната особеност на системите, а именно: тяхната взаимовръзка с обкръжаващата ги среда, както и между техните елементи. От една страна всички елементи на системата могат да бъдат представени като системи, а от друга няколко системи могат да се обособят в една система.

В специализираната научна литература като елементи в системата за управление на човешките ресурси ясно се очертават следните дейности със своите причинно-следствени връзки: анализ на длъжностите; проектиране на длъжностите; планиране на човешките ресурси; формиране на човешки ресурси; обучение и развитие; мотивиране; оценяване; заплащане на труда; осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд; усъвършенстване на трудовите отношения. Процесите в системата за управление на човешките ресурси в организацията могат да бъдат структурирани в най-общо в следните функционални области: планиране на човешките ресурси; управление на кариерното развитие; администриране на възнаграждения и обезщетения; управление на ефективността; организационна култура. Посочените, обаче, процеси, не са изолирани във функционални области. Повечето от тях са многофункционални. Ефективното проектиране на тези процеси зависи от връзките между тях, степента на съответствие, взаимодействието по между им и взаимната подчиненост.

Навлизането на информационно-комуникационните технологии в обществото налага промени в процесите на управление на съвременните организации, които все по-често прилагат системи и технологии, електронизиращи информацията. Тези промени пряко влияят и върху системата за управление на човешките ресурси. Използването на информационните системи за управление на човешките ресурси (Human Resource Information Systems (HRIS)) ще позволи функцията по управление на човешките ресурси да стане по-ефективна и да предостави по-добра информация за вземането на решения. Информационната система осигурява възможност за по-ефикасно планиране, контрол и управление на разходите за човешки ресурси; постигане на по-висока ефективност и качество при вземането на решения в областта на човешките ресурси; улесняване на комуникационните процеси и подобряване на производителността и ефективността на служителите и ръководителите.

Параграф 1.2 Концептуални разбирания за същността на кариерата има два подпараграфа.

В подпараграф 1.2.1 Същност на кариерата и кариерното развитие се дефинират понятията „кариера“ и „кариерно развитие“. Описват се същността, особеностите и концептуалните разбирания, фокусирани върху основните характеристики на кариерата и кариерното развитие.

Прегледът на научните публикации и специализираната литература показва, че някои изследователи отнасят кариерата към работните аспекти на живота; други я използват за описване на професионална дейност или професия, изискваща специално обучение, а трети причисляват кариерата към редица аспекти на живота на индивида, ученето и работата. Част от изследователите разширяват понятието, като включват към него и идеите за времето, пространството, работата и живота. В подпараграфа чрез ретроспективен анализ е представен преглед на гледните точки и дефинициите за кариерата и кариерното развитие на различни изследователи и автори (D. Super (1976); McDaniels (1978); Gysbers и More (1981); Sears (1982); Raynor и Entin (1982); Хер и Крамър (1992); М. Артър; Е. Хер; У. Патън и М. Макмахън; К. МакДаниелс; А. Милър-Тийдеман и Д. Тийдеман и др.).

Естеството и представата за кариерата и кариерното развитие започват да се променят значително с глобализацията, корпоративното реструктуриране, засилената конкуренция и промените на пазара на труда. Това води до формулиране на ново съдържание на понятието „кариера“ и кариерните форми и модели в края на 20-ти век. Най-разпространеното разбиране за кариерата е, че тя е движението на личността в избрана линия на поведение в работата и живота. Pryor and Bright (2011) определят съвременната кариера като „хаотична“ поради интензивните промени и непредсказуемостта (Transformation of career concept and its effect on career management in organizations).

Подобни осмисляния на понятието „кариера“ всъщност изместват линейния и вертикалния кариерен път и утвърждават разбирането за гъвкавост и мобилност на кариерата. Понастоящем почти единодушно е признато, че кариерата е собственост на индивида, но организациите чрез техните кариерни системи

също могат активно да участват в кариерното развитие на служителите (Transformation of career concept and its effect on career management in organizations). Е. Шейн диференцира два основни елемента на кариерата: организационен и личен. В този смисъл от гледна точка на организацията кариерата е по-добро комплектуване с висококвалифициран персонал, по-резултатно изпълняване на служебните задължения, по-високи икономически и социални резултати от извършваната дейност и постигане на организационните цели. През призмата на индивида кариерата означава по-висока длъжност в йерархията, по-добро заплащане, по-голяма власт и формален авторитет, повече информация и влияние при вземане на решения; повече признания за постиженията и по-висока степен на удовлетвореност от извършваната работа.

Съществуват различни гледни точки и при дефиниране на понятието „кариерно развитие“. Първоначално идеята за кариерно развитие е представена през 1951 г. от Е. Гинцбург, С. Гинсбург, С. Акселрад и Дж. Херма (Ginzberg, Ginsburg, Axelrad and Herma). Авторите изказват предположението, че професионалният избор е процес на развитие, продължаващ години наред.

Вследствие на променящата се макроикономическа среда, хората са изправени пред предизвикателството да изграждат своето професионално развитие и да създават своята кариера. През 1980 г. Wolfe and D. A. Kolb представят актуално и до днес определение на кариерното развитие: „Развитието на кариерата включва целия живот, не само работата. Поради тази причина засяга цялата личност ... Дори я засяга в контекста на вечно променящия ѝ се живот. Натискът и ограниченията на средата, връзките, които я свързват с важните за него/нея други, отговорностите към деца и остаряващи родители, пълната картина на обстоятелствата около него/нея са фактори, които трябва да се вземат под внимание. При тези условия кариерното развитие и личностното развитие се съединяват. Аз-ът и обстоятелствата – развиващи се, променящи се, разкриващи се в рамките на своето взаимодействие – представляват фокусът и драмата на кариерното развитие“ (Patton, W., McMahon, M., 2014). Това динамично определение включва индивида, аспектите на околната и културна среда, взаимодействието и промяната, които всъщност са ключовите елементи на определението за кариерно развитие.

В продължение на редица десетилетия авторите развиват, допълват и разширяват теориите за развитие на кариерата: структурни теории (теорията за личностните черти и фактори на Франк Парсън (Frank Parson), теорията за избора на професия на Джон Холанд (John Holland) и социоикономическите теории); теории за развитието (теория за развитието през целия живот на Доналд Сюзър (Donald Super), теория за социалното учене на Джон Д. Крумболц (John D. Krumboltz), когнитивни теории, хуманистичните и холистични теории); класификация на теориите по W. Patton и M. McMahon: теории за съдържанието, теории за процеса, теории за съдържанието и процеса, теории, основани на широк спектър от проучвания и конструктивистки подходи.

През последните десетилетия в кариерното развитие се наблюдава промяна в начина, по който то се реализира. Теоретиците, изследователите и

практиците в кариерата днес твърдят, че кариерното развитие не се постига във вакуума. В този смисъл кариерно развитие следва да се разглежда от две гледни точки: както на организацията (Какви компетентности (знания, умения и отношения) изискваме, за да постигнем нашите цели?), така и на служителя (Какви са знанията, уменията и компетентностите, които са от решаващо значение за сегашните и бъдещите ми планове за кариера?) (Career planning and development: Meeting business and employee needs).

В съответствие с това разбиране може да се приеме, че индивидуалната кариера се развива в организационната кариера в конкретен външен контекст.

В параграф 1.2.2 Видове кариери и модели на кариерно развитие се описват видовете кариери, създадени на базата на съществуващите разнообразни теории и концепции за кариерата, като: организационна кариера, индивидуална кариера, традиционна кариера, както и междуорганизационна кариера; професионална кариера; трудова кариера; вертикална кариера; хоризонтална кариера; мрежова кариера; кариера „двойна стълба“; „кариера без граници“ (Arthur 1994), „многообразна кариера“ (Hall 1996), „посткорпоративна кариера“ (Peiperl and Baruch 1997), „Лего кариера“ (Pink 2001), „свободно подвижен професионализъм (free floating professionalism); самонаетост (self-employment); постоянна гъвкавост (chronic flexibility). Прави се преглед на моделите за кариерно развитие на различни изследователи, като се описват техните характерни особености.

Параграф 1.3. Управление на кариерното развитие в организацията има два подпараграфа.

В подпараграф 1.3.1 Същност на управлението на кариерното развитие в организацията се изяснява същността на управлението на кариерното развитие в организацията; посочват се модели за развитие на кариерата, основани на различни подходи за управление на кариерата. Представя се типология на кариерните системи в организациите по Sonnenfeld и Pieperl и се описват приоритетите по отношение на управлението на кариерата в четирите типа организации по Miles и Snow. Отбелязва се, че управлението на кариерното развитие в организацията е една от подсистемите на системата за управление на човешките ресурси и се разкриват елементите ѝ и типичните дейности за всеки елемент.

Традиционният подход за управление на кариерното развитие се основава върху представата за дългосрочна, продължаваща през целия живот кариера в рамките на една организация. Свежда се до кариерно движение, ориентирано спрямо наличната последователност от позиции в организацията, и се реализират дейности по дългосрочно обучение и развитие на служителите. Новият подход за управление на кариерното развитие обаче се фокусира и върху страничните кариери в организациите. От такава позиция работният опит може да включва както преминаване от една длъжност към друга, така и променящата се природа на работа в рамките на едно и също работно място и опита от работа по разнообразни проекти. Не малко обаче са и изследователите, които възприемат управлението на кариерата като споделена отговорност

на индивида, мениджъра и организацията. В този смисъл ефективното управление на кариерното развитие се определя като процес, който предполага многостранна ангажираност, съчетаване на усилията и договаряне между индивида, мениджъра и организацията.

В съответствие с различните подходи за управление на кариерата се развиват и различни модели за управление на кариерата на индивида в организацията: модели, насочени към индивида; модели, насочени към организацията; модели на партньорство; компетентностни модели.

Системата за управление на кариерата в организацията е съвкупност от политики, приоритети и действия, които организациите използват, за да управляват потока от човешки ресурси във времето. Управлението на кариерното развитие включва набор от процеси, дейности и елементи на управлението на кариерата и развитието ѝ, които са специфични за всяка организация и са в пряка зависимост от организационните стратегии. Осигуряването на персонал, повишаването на неговия принос, признанието и адекватното възнаграждение са ключови процеси в управлението на кариерното развитие на хората в организацията, от които произтичат водещи елементи и дейности. Практиките, използвани в организациите, за балансиране на приоритетите и целите на кариерата на отделните служители с тези на организацията, емпирично могат да бъдат обобщени в следните пет основни елемента на системата за управление на кариерното развитие: планиране на кариерата и оказване на подкрепа; кариерно информиране и консултиране; развиващи назначения; вътрешен пазар на труда и системи за информиране за длъжностите; инициативи, насочени към специфични групи служители.

В подпараграф 1.3.2 Фактори, които оказват влияние върху управлението на кариерното развитие в организацията се разглеждат факторите на външната и вътрешната среда, които оказват влияние върху процеса на управление на кариерното развитие в организацията, с които се намира в постоянно взаимодействие самата организация.

Кариерата и нейното развитие, като обект на управление в организацията, са в тясна зависимост от заобикалящата ги социална среда, т.е. от външното обкръжение, с което се намира в състояние на постоянно взаимодействие самата организация. То е сложно, динамично и неопределено, което има две среди на влияние: на пряко и на косвено въздействие, чиито фактори са много и разнообразни. Средата на косвено въздействие се формира под влиянието на редица фактори, сред които се открояват международните, политическите, икономическите, демографските, технологичните. Външната среда с пряко въздействие се отнася до непосредственото делово обкръжение на организацията. Към нея се включват законодателството, доставчиците на ресурси, потребителите, синдикатите.

Ефективното управление на кариерното развитие в организацията предполага задълбочено вникване както в характеристиките на факторите на макросредата, така и в особеностите на обстоятелствата на вътрешната среда на организацията и условията, които тя създава. „Организационните условия за

кариерно развитие включват вида и структурата на организацията“ (Гьошев, Б., 2009); размера на организацията; стратегиите и политиките; организационната култура; общите, специфични и управленски компетентности на мениджъра; финансовото състояние на организацията.

В края на първа глава са представени изводи относно управлението на човешките ресурси, кариерата и кариерното развитие:

■ Управлението на човешките ресурси е ключов процес от мениджмънта на една организация, независимо от нейния размер и сфера на дейност.

■ Управлението на човешките ресурси се фокусира върху най-ценния ресурс за организацията – хората – които са основен неин актив, като интегрира персоналното и оперативното функциониране в стратегическо управление и помага да се гарантира правилният човек за правилната позиция и в точното време, в една променяща се среда, за да се постигне резултатност.

■ Управлението на човешките ресурси се занимава с професионалната и личностна перспектива за развитие на хората в процеса на управление, при което вниманието се концентрира към придобиването, обучението и развитието, мотивацията, оценката и поддръжката на човешките ресурси.

■ Управлението на човешките ресурси акцентира върху развитието на човешките знания, умения, отношения, способности и компетенции така, че да се постигат ефективно и ефикасно както организационните задачи, така и индивидуалните намерения.

■ В исторически план управлението на човешките ресурси е резултат на дългогодишните усилия на изследователите и практиците в области като управление, мениджмънт, организационно поведение, социални науки, и е синтез на различни тези, теории и модели.

■ Разгледани поотделно различните модели за управление на човешките ресурси като че ли си противоречат, но всъщност те се допълват и само доказват, че във всяка една ситуация, организацията трябва по-добре да познава комплексните и променящи се потребности на хората, с които работи; да има предвид тяхната характеристика (взаимодействие, отношения, поведение и др.); да поеме отговорност за тяхното продължаващо професионално и кариерно развитие и да свърже своите политики, програми, практики, модели, методи и инструменти за управление на човешките ресурси със стратегията на организацията така, че да се повиши ефективността на резултатите и да се постигнат организационните цели.

■ Успехът на съвременните организации до голяма степен зависи от внедряването на нови, гъвкави и ефективни политики, планове, правила, процедури, практики и инструменти за управление. Освен това управлението на човешките ресурси обхваща широк спектър от дейности. Тези обстоятелства налагат изграждането на система за управление на човешките ресурси, която да превърне човешките ресурси в стратегическо предимство за осъществяване на дългосрочните цели на организацията.

■ Прилагането на системния подход при управлението на човешките ресурси обхваща всички дейности, които се осъществяват в рамките на органи-

зацията, връзките между тях и взаимодействието им с външната и вътрешната среда; помага за идентифицирането на функциите и причинно-следствените връзки между тях в управлението на човешките ресурси. По този начин се преодолява впечатлението, че широкият спектър от дейности, които се съдържат в управлението на човешките ресурси, „...е сбор от самостоятелни или специфични методи и техники за решаване на проблемите, свързани с хората в организацията“ (Харизанова, М., Миронова, Н., Кичева, Т., 2011).

■ Системният подход в управлението на човешките ресурси всъщност поставя основите на стратегическото партньорство между мениджъра, работниците и служителите, различните заинтересовани страни, което от своя страна е предпоставка за ефективно организационно сътрудничество и синхрон между индивидуалните потребности и организационните цели. Системата за управление на човешките ресурси от една страна подобрява традиционните процеси, а от друга стимулира нови форми за постигане на синергия в отношенията.

■ Използването и прилагането на информационна система за управление на човешките ресурси в процеса на управление в организацията дава възможност лесно да се планират, комбинират, проследяват и по-ефективно да се управляват дейности и процедури от управлението на човешките ресурси, като по този начин се улеснява комуникацията, пестят се време и ресурси.

■ Добре функциониращата система за управление на човешките ресурси предполага създаването и непрекъснатото поддържане на работещи връзки между отделните дейности, процедури, практики, методи и инструменти за управление, тъй като управлението на кариерата и кариерното развитие е една от подсистемите на системата за управление на човешките ресурси в организацията

■ Във времето теоретици, изследователи и практики са предоставили редица дефиниции и множество концептуални разбирания относно понятието „кариера“ и основните ѝ характеристики. Прегледът на научните публикации и специализираната литература показва, че някои от тях отнасят кариерата към работните аспекти на живота; други я използват за описване на професионална дейност или професия, изискваща специално обучение, а трети причисляват кариерата към редица аспекти на живота на индивида, ученето и работата. Понятието „кариера“ се разширява с годините и към него се включват и идеите за времето, пространството, работата и живота.

■ Най-разпространеното разбиране за кариерата е, че тя е движението на личността в избрана линия на поведение в работата и живота, като преминава през различни етапи, свързани с определен възрастов период в развитието на личността.

■ Съвременните схващания и разбирания за кариерата, появили се в резултат на промените, случващи се в световен мащаб и свързани с разширяването на новите форми на работа и организиране, привличат вниманието на учени и изследователи към разработване на теории за развитие на кариерата. В продължение на редица десетилетия авторите ги развиват, допълват и разширяват, като най-общо тези теории могат да бъдат разпределени в следните

групи: структурни теории; теории за развитието; теории за съдържанието; теории за процеса; теории за съдържанието и процеса; теории, основани на широк спектър от проучвания и конструктивистки подходи. Всяка теория си има своите достойни силни страни, както и своите слабости и ограничения, но взаимно теориите се допълват поради преработването и актуализирането им в отговор на появили се нови научни доказателства и социални промени.

■ Теоретиците, изследователите и практиците в кариерата днес твърдят, че кариерното развитие не се постига във вакуума и следва да се разглежда от две гледни точки: както на организацията, така и на служителя. В съответствие с това разбиране може да се приеме, че индивидуалната кариера се развива в организационната кариера в конкретен външен контекст.

■ Управлението на кариерното развитие в организацията може да бъде определено като комплекс от взаимосвързани процедури, дейности, практики, методи и инструменти, които позволяват кариерното развитие да се управлява по начин, съответстващ както на организационните потребности, възможности, интереси и цели, така и на индивидуалните такива. В този смисъл ефективното управление на кариерното развитие в организацията предполага многостранна ангажираност, съчетаване на усилията, споделена отговорност и договаряне между индивида, мениджъра и организацията. Това налага гъвкав подход както към управлението на кариерата, така и към моделите на кариерното развитие и кариерните структури, т.е. към системата за управление на кариерното развитие като цяло, за да се гарантира реализирането както на индивидуалните стремежи, така и на организационните.

■ Системата за управление на кариерното развитие в организацията включва набор от процедури, дейности, практики, методи и инструменти, които организациите използват, за да управляват потока от човешки ресурси във времето. Кариерните системи се фокусират върху променящите се, дългосрочни въпроси, свързани с формирането, поддържането и развитието на човешките ресурси в организацията

■ В съвременните организации кариерното развитие на работещите е свързано не толкова с изкачване на йерархичната стълбца, колкото с реализирането на възможности за обогатяване длъжността на служителя или за повишаване на удовлетвореността от ролята им в организацията.

■ Новият подход за управление на кариерното развитие се фокусира не само към кариерното движение на индивида, ориентирано спрямо наличната последователност от позиции в организацията, но и върху страничните кариери и дейностите по продължаващо обучение и професионално развитие на служителите.

■ Управлението на кариерното развитие се осъществява чрез изпълнение на управленските функции планиране, организиране и координиране, мотивиране, оценка и контрол – дейности от мениджмънта на човешките ресурси, с които кариерното развитие е в най-тясна зависимост.

■ Практиките, използвани в организациите, за балансиране на приоритетите и целите на кариерата на отделните служители с тези на организацията,

емпирично могат да бъдат обобщени в следните пет основни елемента на системата за управление на кариерното развитие: планиране на кариерата и оказване на подкрепа; кариерно информирание и консултиране; развиващи назначения; вътрешен пазар на труда и системи за информирание за длъжностите; инициативи, насочени към специфични групи служители.

■ Организационните стратегии и политики в областта на управлението на човешките ресурси, и в частност на кариерното развитие на служителите, се превръщат в задължителна част от цялостната стратегия за развитие на организацията. Те демонстрират ангажираността на организацията към прецизното осигуряване на служители, тяхното задържане, подкрепа, обучение, усъвършенстване, възнаграждение и оценка, които дейности имат важно влияние върху ефективното управление на кариерното развитие в организацията. Създаването на възможности за повишаване на знанията, уменията и отношенията на работниците и служителите, за разширяване на способностите им и за израстване в кариерата, подобряват и увеличават организационната ефективност.

■ Кариерата и нейното развитие, като обект на управление в организацията, са в тясна зависимост от заобикалящата ги социална среда, т.е. от външното обкръжение, с което се намира в състояние на постоянно взаимодействие самата организация, което е сложно, динамично и неопределено, и с две среди на влияние: на пряко и на косвено въздействие, чиито фактори са много и разнообразни. Ефективното управление на кариерното развитие в организацията обаче предполага задълбочено вникване в характеристиките на факторите от вътрешната среда на организацията и условията, които тя създава, за кариерен растеж на работещите в нея лица.

ГЛАВА ВТОРА. УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ И КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ НА УЧИТЕЛИТЕ В УЧИЛИЩНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

Втора глава се състои от четири параграфа.

В параграф 2.1 Управление на човешките ресурси в образованието са описани трите равнища, които имат решаващо значение за осигуряване на функционирането и развитието на образователната система, а именно: макро-равнище или държавно управление, мезоравнище или териториално управление, микроравнище или организационно. Представят се практики в различни образователни системи както на страни-членки на Европейския съюз, така и извън него за управление на човешките ресурси, отговорностите и нивата на вземане на решения по отношение на процесите на планиране на човешките ресурси; придобиване на служители и задържането им; осигуряване на условия за обучение, продължаващо професионално и кариерно развитие; адекватно възнаграждение и подобряване и усъвършенстване на равнището на тяхното трудово представяне; условията на труд и др.

Управлението на човешките ресурси е част от управлението на всички останали ресурси в образованието и може да се разглежда като проектиране

на система от дейности, процедури и средства за успешно управление на служители и работници на всички нива в образователната система както за постигане на интереси и стратегически цели в сферата на образованието, така и за осигуряване на ефективно и ефикасно използване на човешките способности за постигане на организационни цели. В образованието управлението на човешките ресурси по същество се отнася до три основни въпроса, а именно: оценка на необходимостта от човешки ресурси, задоволяване на необходимостта от тези ресурси и подобряване и усъвършенстване на равнището на тяхното трудово представяне. Целите на управлението на човешките ресурси в образованието са да развива работещите в сферата и да допринася за постигането на целта на образованието.

Всяка държава, независимо от членството си в съюзи и обединения, има свое собствено и специфично управление на образованието, което „протича едновременно на няколко равнища, три от които имат решаващо значение за осигуряване на функционирането и развитието“ (Балкански, П., 2001) на образователната система, а именно: макроравнище или държавно управление, мезоравнище или териториално управление, микроравнище или организационно. При управлението на човешките ресурси в образованието на макроравнище се формулират стратегиите, стандартите и националните мерки по управление на човешките ресурси в съответствие с образователната политика на съответната държава чрез нормативни актове и регламенти. Едновременно с това страните полагат усилия да синхронизират и развиват образователните си системи в съответствие със световните тенденции, цели и добри практики, като прилагат адекватни дейности по управление на човешките ресурси в системата на образованието, включително на мезо- и микроравнище. Териториалното управление на образованието се осъществява от съответната териториална административна структура, която в зависимост от степента на автономност, тя, както прилага националните стратегии по управление на човешките ресурси в образованието, така и извършва дейности по управлението им в съответствие с местната и регионалната образователна среда. На микроравнище отговорността по управление на човешките ресурси е на образователните институции и училищните организации и се отнасят до директора, учителите и неакадемичния персонал.

Поради много причини управлението на човешките ресурси в образователния сектор е изключително сложно и понякога тромаво. Сред тях са различните равнища на организационната структура на системата на образованието и броят хора, участващи в тях; разпределението на пълномощията и отговорностите между равнищата, както и нивата на автономност; разнообразието от нивата и категориите на работещите в образованието; многообразието от лица, въввлечени в управлението на ресурси и много др. Прегледът на публикации, свързани с управлението на човешките ресурси в сферата на образованието, показва противоречиви характеристики, отнасящи се до процесите на планиране на човешките ресурси; придобиване на служители и задържането им; осигуряване на условия за обучение, продължаващо професионално и ка-

риерно развитие; адекватно възнаграждение и подобряване и усъвършенстване на равнището на тяхното трудово представяне; условията на труд и др. В повечето страни на държавно ниво отговорностите по управлението на човешките ресурси в образованието е в ръцете на държавната власт и държавната административна инфраструктура (министерство, департамент и др.), които от една страна разработват и провеждат държавната политика в тази област и осигуряват финансиране за изпълнението им, а от друга гарантират стриктното спазване на правилата и разпоредбите на държавно и местно равнище. Административните структури на това ниво традиционно имат за задача да контролират прилагането на съществуващите правила и разпоредби, да изясняват и привеждат в действие управленските решения и да поддържат актуални данни за работещите в сферата на образованието. В допълнение обаче към тези отговорности, управлението на човешките ресурси има разширен мандат, който включва прогнозиране на изискванията за заетост, разработване на индивидуални възможности за кариера и мониторинг на изпълнението с цел кариерен растеж; планиране на програми за повишаване на квалификацията; подобряване на условията на труд и управление на информацията чрез усъвършенстване на комуникационните системи (Hdiggui, E., M., 2006). Във връзка с това редица страни-членки на Европейския съюз, а и извън него, правят промени в политиките си по управлението на човешките ресурси в образованието през последните две десетилетия, отчитайки съвременните тенденции в тази област, като се стремят да децентрализират процесите и дейностите, като от една страна ги деконцентрират, декомпонират, преразпределят и делегират (частично или напълно) на органите за управление на по-ниско ниво, а от друга им дават пълна или ограничена автономия.

В параграф 2.2 Същност на управлението на кариерното развитие на учителите в училищната организация се описва същността на процеса за управление на кариерата в училищните организации и неговите елементи; комплекса от процедури, дейности и инструменти за изпълнение на управленските функции планиране, организиране, координиране и оценка, мотивация и контрол на кариерното развитие на учителите в училищната организация.

Първоначално във времето учителската професия се е възприемала като безкариерна поради линейната структура на управление на училището като организация. С появата на линейно-функционалната организационна структура на училището, при която се появяват функционални подразделения (педагогически съвет, обединения на учителите по различни принципи, групи, екипи и др.) с функционални правомощия, специализирани в управленски действия и вземането на решения по определени въпроси, започва да се отделя голямо внимание на кариерното развитие на учителите. Напускането на учители и/или преместването им на други длъжности вътре в училищната организация т.е. динамиката на човешките ресурси, са процеси, които също оказват влияние върху управлението на кариерното развитие на учителите.

Независимо от причините и факторите на средата, които оказват пряко или непряко въздействие върху кариерата на учителите, управлението на ка-

риерното им развитие в училищните организации следва да обхваща такива елементи и съответните на тях дейности, процеси и процедури, които се отнасят не само до това как лицата се развиват професионално от млади до компетентни учители, но и да включва и градацията по отношение на кариерата, заплащането, уменията, квалификациите, допълнителните отговорности и роли, оценката и признанието на учителите като цяло (Exploring the impact of career models on teacher motivation). В този смисъл процесът за управление на кариерата в училищните организации би могъл да бъде разгледан като проектиране и осъществяване на такива процеси, които позволяват планиране и управление на индивидуалните кариери по начин, съответстващ както на потребностите на училищата и изискванията за ефективност, резултатност, развитие и утвърждаване, така и на предпочитанията и способностите на отделните учители. За да се постигне съгласуване на индивидуалните и организационните потребности от кариерно развитие процесът за управление на кариерата следва да се основава на сътрудничеството и партньорството между училището и учителя. В този процес субектите са два: учителят, със своята индивидуалност, въз основа на която сам определя целите си и начина за постигането им; и училището (в лицето на неговия директор/училищно ръководство), което конкретизира най-благоприятния човешки ресурс за постигането на организационните цели. Тези два субекта носят съвместна отговорност в процеса на управление на кариерата, тъй като училищната организация няма пълната автономия да взема самостоятелни решения по отношение на индивидуалната кариера на учителите, а учителят не би могъл да се развива кариерно без организационните условия за развитие на кариерата. Като се има предвид, че кариерното развитие е „сложен и продължителен процес, за него е необходимо време“ (Господинов, Д., 2012), на микроравнище това означава, че училищната организация трябва да помисли за стратегически и оперативни решения, гарантиращи устойчивото и непрекъснато професионално и кариерно развитие на учителите.

Управлението на кариерното развитие на учителите в училищната организация е част от цялостната система за управление на човешките ресурси. То е необходимо както за организацията, така и за работещите в нея и същността му се изразява в „...намиране на съответствие между стремежите на човека и възможностите в организацията“ (Пожарлиев, А., 2008). Управлението на кариерното развитие на учителите в училищната организация чрез дейности по изпълнение на управленските функции планиране; организиране и координиране; мотивация; оценка и контрол на кариерното развитие като елементи на система за управление на кариерното развитие в училищната организация, следва да включва както прогресията в областта на заплащането, уменията, квалификациите, допълнителните отговорности и роли, така и съотнасянето им един към друг и към оценката и признанието на учителите като цяло (Exploring the impact of career models on teacher motivation).

В следващия **параграф 2.3. Модели за кариерно развитие на учителите в образователните системи на други страни** се разглеждат и представят ка-

риерните структури, възможностите за израстване в кариерата през различните равнища на кариерната структура и условията за кариерно развитие на учителите в различни държави, членки на Европейския съюз, както и извън него.

Прегледът на данни от международните изследвания TALIS; SABER; доклади на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие; проучвания и информации на Евридика (Eurydice) сочи, че в образователните системи на държави-членки на Европейския съюз, а и извън него, има различни и специфични модели за кариерно развитие на учителите. Налице са и такива държави, в които няма въведена система за кариерно развитие на учителите. Разглеждането на подобни практики е полезно както за отчитане на актуалното състояние на системата за кариерно развитие на учителите в Република България, така и като източник на възможни алтернативни пътища за професионално и кариерно развитие на учителите в образователната система.

Направеното проучване на образователните системи по отношение на възможностите за кариерно развитие на учителите показва, че в някои държави структурата на кариерата е плоска (една степен), а в други – йерархична (многостепенна). В образователните системи с многостепенна кариерна структура съществуват няколко варианта на кариерните равнища:

- кариерни равнища, отговарящи на вертикалното кариерно развитие в училищния мениджмънт;
- кариерни равнища, основаващи се на качеството;
- кариерни равнища, позоваващи се на професионалния опит;
- кариерни равнища, отразяващи развитието на учителите по отношение на ролите (Teaching Careers in Europe: Access, Progression and Support, Eurydice Report, 2018).

Последният параграф в тази глава 2.4 Развитие на нормативната рамка по отношение на кариерното развитие на учителите в България има два подпараграфа.

В **подпараграф 2.4.1** се прави исторически преглед на кариерните пътища, възможностите и условията за кариерно развитие на учителите в периода 1878 г. – 2016 г. съгласно нормативните актове в системата на училищното образование. Проследени са рамкови просветни закони в Княжество България, образователни нормативни актове в Източна Румелия, основни просветни нормативни документи в периода от Съединението на България (1885 г.) до приемането на Закона за народната просвета (1948 г.), нормативни актове в системата на народната просвета в България в периода от приемането през 1948 г. на Закона за народната просвета до 2006 г., национални програми и стратегии в периода 2006 г. – 2016 г.

Разписаното в периода 2006 г. – 2016 г. кариерно развитие на лицата на учителски и възпитателски длъжности, както и съпътстващите го възможности за развитие в рамките на длъжността чрез продължаваща квалификация и придобиване на професионално-квалификационни степени, продължи да функционира до 01.08.2016 г., когато влиза в сила нов Закон за предучилищно и

училищно образование, в който за първи път е обособен раздел, разглеждащ параметрите за кариерно развитие на педагогическите специалисти.

В **подпараграф 2.4.2** е представено актуалното състояние на кариерните пътеки, конкретните условия и реда за кариерно развитие на учителите в системата на училищното образование.

Крчка към преодоляването на част от откритите се слабости и дефицити по отношение на кариерното развитие на педагогическите специалисти са законодателните промени в системата на образованието през 2016 г. В Закона за предучилищното и училищното образование (Обн., ДВ, бр. 79 от 13.10.2015 г., в сила от 1.08.2016 г.) законодателят за първи път е обособен раздел, който разглежда параметрите за кариерно развитие на педагогическите специалисти. В същия раздел законодателят е редуцира петстепенния модел на кариерно развитие на учителите и възпитателите и е регламентирал тристепенен модел на кариерно развитие в хоризонтален план на учителите и възпитателите: учител/възпитател; старши учител/старши възпитател, главен учител/главен възпитател. Предвидено е и кариерно развитие на другите педагогическите специалисти, с изключение на учителите и възпитателите, което се осъществява чрез последователно придобиване на втора и първа степен. Делегирано е правото на работодателя да присъжда степените, които не се запазват при прекратяване на трудовото правоотношение. Органът, издал закона, за основа на кариерното развитие на педагогическите специалисти посочва учителския стаж, получените квалификационни кредити, придобитата професионално-квалификационна степен, както и резултатите от атестирането на педагогическите специалисти. Предвидено е намаляване на времевата рамка за кариерно развитие чрез вземането предвид на по-големия брой квалификационни кредити и по-високата професионално-квалификационна степен, независимо от учителския стаж.

Конкретните условия и редът за заемане на учителските длъжности и за по-бързото кариерно развитие на педагогическите специалисти са уредени в държавния образователен стандарт за статута и развитието на учителите, директорите и другите педагогически специалисти. Въпреки че някои текстове повтарят членове и алинеи от Закона за предучилищното и училищното образование, стандартът е ориентиран към създаване на нормативните предпоставки за повишаване на обществения авторитет и социалния статус на педагогическите специалисти, изграждане на ефективна система за квалификация и кариерно развитие, ориентирани към постигането на основните стратегически цели на образователната система – създаване на условия за равнопоставено включване в качествен образователен процес. Наредба № 12 от 01.09.2016 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти всъщност утвърждава три кариерни пътеки за развитие на учителите в системата на училищното образование и повишаване на мобилността в професията:

■ хоризонтален план: серия от възможности за израстване в професията чрез заемане на длъжности „старши учител“/„старши възпитател“ и „главен учител“/„главен възпитател“;

■ вертикален план: движение по вертикала чрез постъпване на длъжност „заместник-директор“ и „директор“ в образователната институция; административни и експертни длъжности в общинската администрация, регионалните управления на образованието и Министерството на образованието;

■ развитие в рамките на една длъжност: серия от възможности за израстване в професията за усъвършенстване и обогатяване на компетентностите чрез въвеждаща и продължаваща квалификация и последователно придобиване на професионално-квалификационни степени въз основа на достигнатото равнище на квалификация.

Прегледът на актуалните към момента нормативни актове, регламентиращи кариерното развитие на педагогическите специалисти в България, налага следните констатации:

■ по структура, съдържание и тежък командно-административен език, стандартът за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти е повече „модел за работа с кадрите“ (За статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти)

■ приложеният компетентностен подход за кариерно развитие на педагогическите специалисти е частичен и непълен;

■ липсва дефиниция за професионално-квалификационна степен;

■ в основата на кариерното развитие не са включени в пълен обем образователно-квалификационните степени;

■ регламентирано е, че планирането, координирането, управлението и контролът на дейностите за повишаване квалификацията на педагогическите специалисти се осъществяват на национално, регионално, общинско и училищно ниво, но липсва регламент за разработване на индивидуален план за професионално и кариерно развитие;

■ липсват ясни процедури, дейности и инструменти за управление на кариерното развитие на педагогическите специалисти в училищните организации.

В хода на проучването на националните програми, политики и нормативни актове се констатира, че на макроравнище са утвърдени регламенти за кариерното развитие на учителите в предучилищното и училищното образование в България. Ангажимент на образователните институции (микроравнище) остават стратегическите, тактическите и оперативни решения за управление на кариерата на учителите.

В края на втора глава са представени изводи относно управлението на човешките ресурси в образованието и управлението на кариерното развитие на учителите в училищните организации; практиките в различните страни относно възможностите за кариерно развитие на учителите чрез растеж в кариерата; кариерните пътеки, конкретните условия и реда за кариерно развитие на учителите в България в исторически аспект и актуално състояние:

■ Ефектите от глобализацията в икономическата, политическата, социалната, технологичната, културната и др. сфери от живота на съвременното общество са очевидни и в практиките по управление на човешките ресурси в образователните системи в световен мащаб. Конкурентно предимство за произвеждане на по-квалифицирани, по-гъвкави и по-приспособими индивиди може да бъде постигнато чрез стратегии и политики по управление на човешките ресурси в сферата на образованието, повишаващи компетентностите и мотивацията на работещите; изграждащи капацитет за организационен напредък и усъвършенстване, и постигане на по-добри резултати с добавена стойност. Това е така, защото в последните години все повече се обръща внимание на качеството на образованието, което във висока степен зависи както от привличането и задържането на най-добрите специалисти, заплащането и оценката на труда, така и от създадените условия за професионално и кариерно развитие.

■ Управлението на човешките ресурси е част от управлението на всички останали ресурси в образованието и може да се разглежда като проектиране на система от процедури, дейности, практики, методи и инструменти за успешно управление на служители и работници на всички нива в образователната система както за постигане на интереси и стратегически цели в сферата на образованието, така и за осигуряване на ефективно и ефикасно използване на човешките способности за постигане на организационни цели.

■ В образованието управлението на човешките ресурси по същество се отнася до три основни въпроса, а именно: оценка на необходимостта от човешки ресурси, задоволяване на необходимостта от тези ресурси и подобряване и усъвършенстване на равнището на тяхното трудово представяне.

■ Управлението на човешките ресурси има своята както стратегическа, така и оперативна роля, защото от една страна се интересува както от спазването на общото и специфично законодателство в областта на трудовите и непосредствено свързаните с тях отношения, от друга – от специализираните законови и подзаконовни нормативни актове и регламенти в сферата на образованието, а от трета – от широката гама от административни и тактически дейности, регулиращи различни аспекти на отношенията между служител и работодател, които обикновено се свързват с ежедневното управление на хората.

■ Управлението на човешките ресурси в образователната система във всяка държава, независимо от членството ѝ в съюзи и обединения, „протича едновременно на няколко равнища, три от които имат решаващо значение за осигуряване на функционирането и развитието“ (Балкански, П., 2001) ѝ, а именно: макроравнище или държавно управление, мезоравнище или териториално управление, микроравнище или организационно. „Така по едно и също време паралелно протичат три управленски процеса, които са различни по обхват, цели, интереси и основания. Тези процеси не са независими един от друг, а са взаимосвързани и отношенията между субектите на управление се регулират и саморегулират на принципа на йерархията, субординацията, централизацията, децентрализацията, департаментизацията, координацията, интеграцията, синергетиката, автономията, съуправлението, самоуправлението и делегиране-

то на компетенции“ (Балкански, П., 2001) и формулира държавната политика и стратегическото управление на образователната система в страната.

■ Управлението на човешките ресурси в образованието може да бъде определено като набор от процедури, дейности, практики, методи и инструменти за интегриране и поддържане на учителите в училищната организация така, че тя да може да постигне целта си и да постигне целите, за които е създадена.

■ По отношение на функциите на управление на човешките ресурси в образователните организации няма единно становище от страна на изследователите, но в обобщен план могат да бъдат изведени следните водещи функции: планиране, придобиване, задържане, обучение, развитие (професионално и кариерно), мотивиране, оценяване, възнаграждение.

■ Поради много причини управлението на човешките ресурси в образователния сектор е изключително сложно и понякога тромаво. Сред тях са различните равнища на организационната структура на системата на образованието и броят хора, участващи в тях; разпределението на пълномощията и отговорностите между равнищата, както и нивата на автономност; разнообразието от нивата и категориите на работещите в образованието; многообразието от лица, въввлечени в управлението на ресурси и много др.

■ Управлението на човешките ресурси в образованието е изправено пред редица предизвикателства, с които трябва да се справи. Те са свързани както с факторите на външната среда, така и с тези на вътрешната, които имат пряк ефект върху постигането на целите в образователната система и допринасят за все по-нарастващо преминаване към управление, базиращо се на резултати, чрез включване на компоненти като създаване на стабилни системи за управление; подобряване на статута на учителите; подобряване на управлението на информацията и комуникационните технологии и системно наблюдение на напредъка.

■ Моделът на системата за управление на кариерното развитие на учителите в училищните организации следва да обхваща такива елементи и съответните на тях дейности, процеси и процедури, които се отнасят не само до това как лицата израстват от първата си роля на млади или новоназначени учители до ниво на опитни и квалифицирани учители, но и да включва прогресията в областта на кариерата, заплащането, уменията, квалификациите, допълнителните отговорности и роли, оценката и признанието на учителите като цяло, независимо от причините и факторите на средата, които оказват пряко или непряко въздействие върху управлението на човешките ресурси в образованието.

■ Управление на кариерното развитие на учителите в училищните организации би могло да бъде определено като проектиране и реализиране на съвкупност от процеси, процедури, дейности, практики, методи и инструменти, основани на сътрудничеството и партньорството между училищната организация и учителя, които позволяват планиране и управление на индивидуалните кариери по начин, съответстващ както на потребностите, възможностите,

интересите и целите на училищата и изискванията за ефективност, резултатност, развитие и утвърждаване, така и на предпочитанията и способностите на отделните учители. Училищната организация и работещите в нея учители носят съвместна отговорност в процеса на управление на кариерата, тъй като училището няма пълната автономия да взема самостоятелни решения по отношение на индивидуалната кариера на учителите, а учителят не би могъл да се развива кариерно без организационните условия за развитие на кариерата.

■ Прегледът на данни от международните изследвания, доклади, проучвания и информации сочи, че редица държави-членки на Европейския съюз, а и извън него, предприемат действия и стъпки както по отношение на привличане и задържане на най-добрите учители, така и по отношение на тяхното продължаващо и непрекъснато професионално и кариерно развитие.

■ Моделите за кариерно развитие, кариерните пътеки и възможностите за кариерно развитие на учителите са в зависимост от структурата на кариерата в образователната система: плоска (една степен) или йерархична (многостепенна). Плоските кариерни структури предоставят възможности на учителите да разширят опита си и да поемат допълнителни задачи, отговорности или роли в рамките на длъжността. Йерархичните кариерни структури имат различни кариерни равнища, структурирани според възходящите нива на трудова сложност и повишена отговорност, и позволяват кариерно развитие както в хоризонтален, така и във вертикален план, както и развитие в рамките на длъжността. По-високата кариерна степен е обвързана с допълнително заплащане и отваря възможности към по-разнообразни задачи.

■ Кариерното развитие на учителите в образователната система от една страна е подчинено на различни регламенти, правила и изисквания, а от друга е свързано с лицата и институциите, които вземат решения или участват във вземането им за преминаването на учителите от степен в степен на кариерната структура.

■ Компетентностните рамки (професионалните стандарти) за учителите са законодателни документи (укази, закони, наредби и др.), регламенти или национални планове, както и самостоятелни текстове, приети и утвърдени от националните власти. Основно се използват за определяне на специфичните знания, умения и отношения, които се изискват от учителя, като в някои страни се прилагат в контекста на продължаващото професионално развитие и/или кариерно израстване на учителите през всички етапи на кариерата.

■ Проучените възможности за кариерно развитие на учителите чрез растеж в кариерата, сочат, че в различните страни има специфични изисквания за това.

■ Прегледът на нормативната рамка по отношение на кариерното развитие на педагогическите специалисти в България в исторически аспект в периода от Съединението на България (1885 г.) до приемането на Закона за народната просвета (1948 г.), сочи, че е предоставена е възможност за кариерно развитие на учителите в хоризонтален и вертикален план, както и развитие в рамките на длъжността. В хоризонтален план развитието включва заемане на

учителски длъжности временен, редовен и главен учител; разделянето на редовните учители на три степени: първостепенни, второстепенни и третостепенни. Във вертикален план възможностите за кариерно развитие са свързани със заемане на административни длъжности в училище (директор); в органите и структурите на държавното и местното управление на образованието (главен инспектор, окръжен училищен инспектор, околийски училищен инспектор, началник отдел, началник на бюро и подначалник). Развитието в рамките на длъжността се отнася до поддържане, актуализиране и усъвършенстване на знания, умения и отношения за съответната длъжност и в конкретната област. Кариерното развитие на учителите зависи основно от педагогическия стаж и образованието, но в някои случаи е свързано с елементи на оценяване на дейността на учителите и отчитане на професионалната им квалификация.

■ Проучването и проследяването на нормативните актове в системата на народната просвета в България в периода от приемането през 1948 г. на Закона за народната просвета до приемането на нов такъв през 1991 г., показва, че кариерният растеж на учителите е възможен във вертикален план чрез заемане на длъжности, свързани с организация и управление на образованието в училище (директор, заместник-директор/помощник-директор), в общинската администрация, в инспекторатите и в администрацията на Министерството (експерт, началник на отдел, директор на дирекция и др.). В нормативните актове липсват възможности за кариерно развитие на учителите в хоризонтален план. Развитието в рамките на длъжността се осъществява чрез последваща квалификация за поддържане и повишаване на знания, умения и отношения, свързани с изпълняваната длъжност, както и чрез придобиване на професионално-квалификационни степени.

■ Динамичните политически и икономически фактори в България след 1989 г. от една страна налагат реструктуриране на цялата образователна система в страната и провеждане на последователна реформа, а от друга задължават да бъде създадена и въведена национална стратегия за развитие на образователната система, отчитаща променените обществени реалности, глобалната икономика и предизвикателствата на пазара на труда. По отношение на кариерното развитие на учителите се констатира, че кариерният им растеж е възможен чрез „мрежовата кариера“, която предполага движение както по хоризонтала, както и по вертикала. Хоризонталният план е чрез последователно заемане на учителски/възпитателски длъжности, а вертикалният – чрез заемане на длъжности, свързани с организация и управление на образованието (на макро, мезо- и микроравнище). Учителските и възпитателските длъжности са диференцирани на „младши учител“/„младши възпитател“, „учител“/„възпитател“, „старши учител“/„старши възпитател“, „главен учител“/„главен възпитател“, „учител-методик“/„възпитател-методик“. Регламентирани са и изисквания по отношение на завършено образование, образователно-квалификационна степен и професионален опит (учителски стаж) за заемане на съответната длъжност.

■ Така разписаното кариерно развитие на лицата на учителски и възпитателски длъжности, както и съпътстващите го възможности за развитие в рамките на длъжността чрез продължаваща квалификация и придобиване на професионално-квалификационни степени, продължи да функционира до 01.08.2016 г., когато влиза в сила нов Закон за предучилищно и училищно образование. Въз основа на него се издава държавният образователен стандарт за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти, който всъщност утвърждава три кариерни пътеки за развитие на учителите в системата на училищното образование: хоризонтален план: серия от възможности за израстване в професията чрез заемане на длъжности „старши учител“/„старши възпитател“ и „главен учител“/„главен възпитател“; вертикален план: движение по вертикала чрез постъпване на длъжност „заместник-директор“ и „директор“ в образователната институция; административни и експертни длъжности в общинската администрация, регионалните управления на образованието и Министерството на образованието; развитие в рамките на една длъжност: серия от възможности за израстване в професията за усъвършенстване и обогатяване на компетентностите чрез въвеждаща и продължаваща квалификация и последователно придобиване на професионално-квалификационни степени въз основа на достигнатото равнище на квалификация. За основа на кариерното развитие на учителите се посочва учителският стаж, получените квалификационни кредити, придобитата професионално-квалификационна степен, както и резултатите от атестирането. Предвидено е намаляване на времевата рамка за кариерно развитие чрез вземането предвид на по-големият брой квалификационни кредити и по-високата професионално-квалификационна степен, независимо от учителския стаж.

ГЛАВА ТРЕТА. ДИЗАЙН НА ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ И АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

Трета глава съдържа дизайна на емпиричното изследване и анализ на резултатите от него. Състои от два параграфа, всеки от които е с разгърната структура.

В параграф 3.1 **Методология на емпиричното изследване в подпараграфи са представени:** методите на емпиричното изследване в **подпараграф 3.1.1** (констатиращо проучване, метод на експертната оценка, статистически методи от обхвата на дескриптивната статистика). **В подпараграф 3.1.2** е представена структурата и съдържанието на анкетните карти. За реализиране на констатиращото проучване специално са създадени от автора на настоящия дисертационния труд, съобразно с преследваните цели, две анкетни карти – **Анкетна карта за учители/старши учители/главни учители и Анкетна карта за директори**, а за реализиране на анкета с метода на експертната оценка, базиращ се на използването на независими становища на отделни експерти, е разработена специална анкетна карта **„Карта за експертна оценка на състоянието на управлението на кариерното развитие на учителите в училищната**

организация“. В подпараграф 3.1.3 е представена характеристиката на изследваните съвкупности. Настоящото изследване е насочено към **три генерални съвкупности**: генералната съвкупност, обхващаща като статистически единици действащите педагогически специалисти на учителски длъжности (учител/старши учител/главен учител) от цялата страна, като географски обхват с извадка 175; генералната съвкупност, обхващаща като статистически единици действащите педагогически специалисти на длъжност „директор“ на училищна организация от цялата страна, като географски обхвати, с извадка 107 и генералната съвкупност, обхващаща като статистически единици действащите лица на експертни длъжности в Регионални управления на образованието и в органите на местното самоуправление и местната администрация за управление и контрол на предучилищното и училищното образование с извадка 18.

Етапите на емпиричното изследване са представени в подпараграф 3.1.4 чрез схема на последователността на работните нива, комплексните дейности и резултатите, получени от извършените дейности. Всеки от шестте работни етапа (създаване на анкетни карти и карта за експертна оценка, анкетиране със създадените анкетни карти и карта за експертна оценка; статистическа обработка на данните; анализ на резултатите по ключови области; обобщаване на резултатите от анализа по ключови области; формулиране на предложение) предвижда извършване на комплекс от дейности, довеждащи до съответен резултат. Цялостният процес на проведеното изследване е последователност от шест комплексни действия и техните резултати.

Параграф 3.2 Анализ на резултатите от изследването има три подпараграфа.

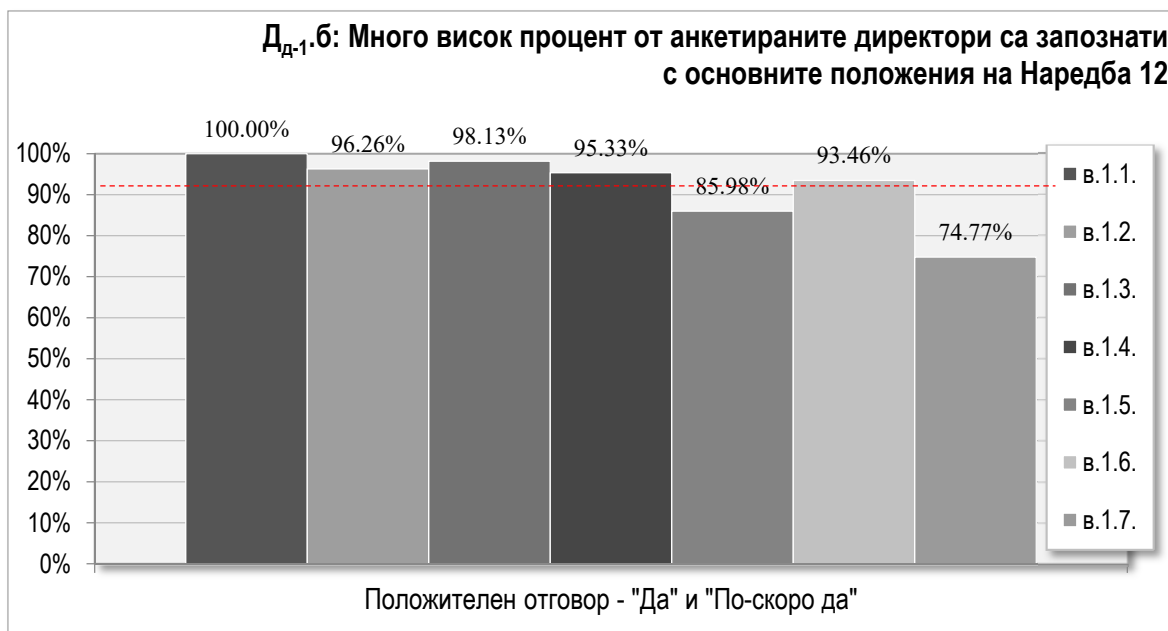
В подпараграф 3.2.1 **Анализ на резултатите по ключови области** е представен анализът на резултатите на данните от анкетираните директори и учители и от експертната оценка в девет области със следните диагностични аспекти: познаване на нормативните регламенти; степен на изграждане на системата за кариерно развитие на учителите; възприемане на кариерното развитие като споделена отговорност между индивида и организацията; познаване на училищните регламенти и елементите и дейностите на системата за кариерно развитие на учителите в училищната организация; прилагане на управленските функции планиране, организиране и координиране, мотивиране, оценка, контрол и мониторинг; притежавани основни компетентности за кариерно развитие.

В подпараграф 3.2.2 **Обобщаване на резултатите от анализа по ключови области** е представено обобщаване на резултатите от анализа в деветте области с описаните по-горе диагностични аспекти.

В резюме резултатите от анализа са следните:

■ по отношение на **познаването на нормативните регламенти за кариерно развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти**, разписани в Наредба 12 за статута и професионалното развитие

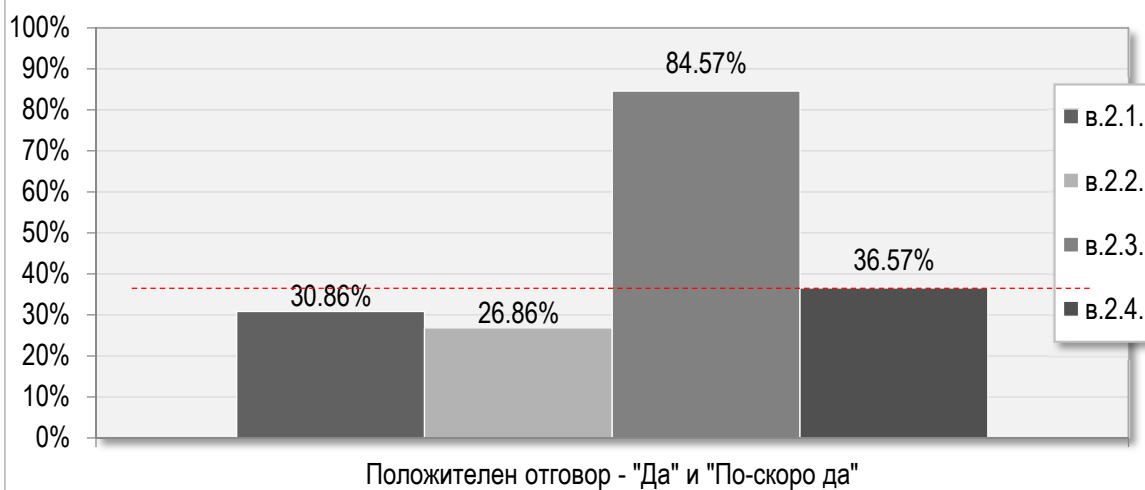
на директорите, учителите и другите педагогически специалисти резултатите показват, че има учители и директори, които изпитват затруднения в преценката си или не са запознати в целия ѝ обем, а много голяма част от директорите и учителите не са запознати с възможностите за кариерно развитие на педагогическите специалисти в образователната система:



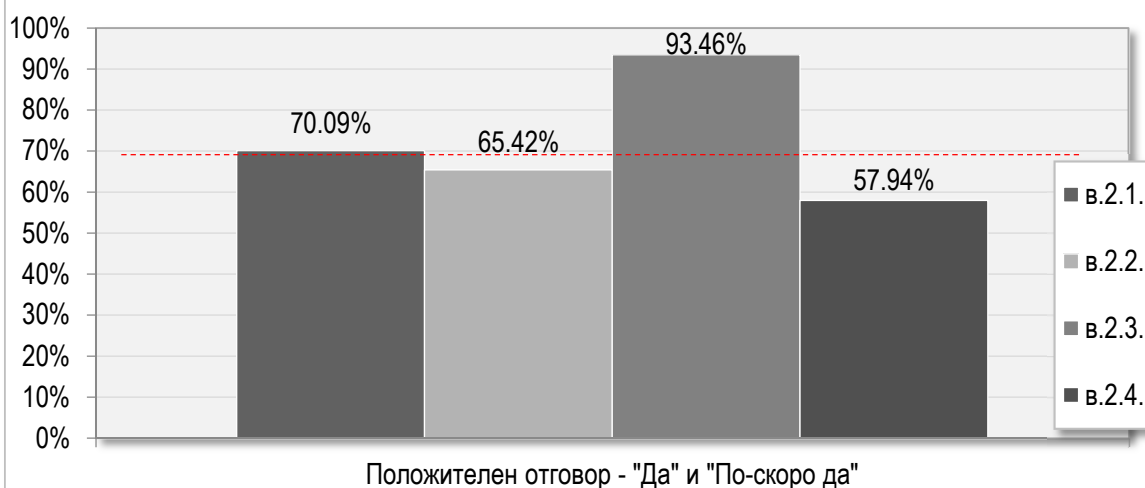
Легенда:

- 1.1. Функциите за длъжностите „учител“, „старши учител“, „главен учител“, „заместник-директор“, „директор“
- 1.2. Професионалният профил за длъжностите „учител“, „заместник-директор“, „директор“
- 1.3. Условието и реда за повишаването на квалификацията
- 1.4. Условието и реда за придобиване на професионално-квалификационни степени
- 1.5. Функциите и съдържанието на професионалното портфолио
- 1.6. Условието и реда за кариерно развитие на учителите, заместник-директорите и директорите
- 1.7. Условието, реда и инструментите за атестация на учителите, заместник-директорите и директорите

Д_{у-2.б}: Недостатъчно анкетирани учители са запознати с възможностите за кариерно развитие на всички педагогически специалисти



Д_{д-2.б}: Недостатъчно анкетирани директори са запознати с възможностите за кариерно развитие на всички педагогически специалисти

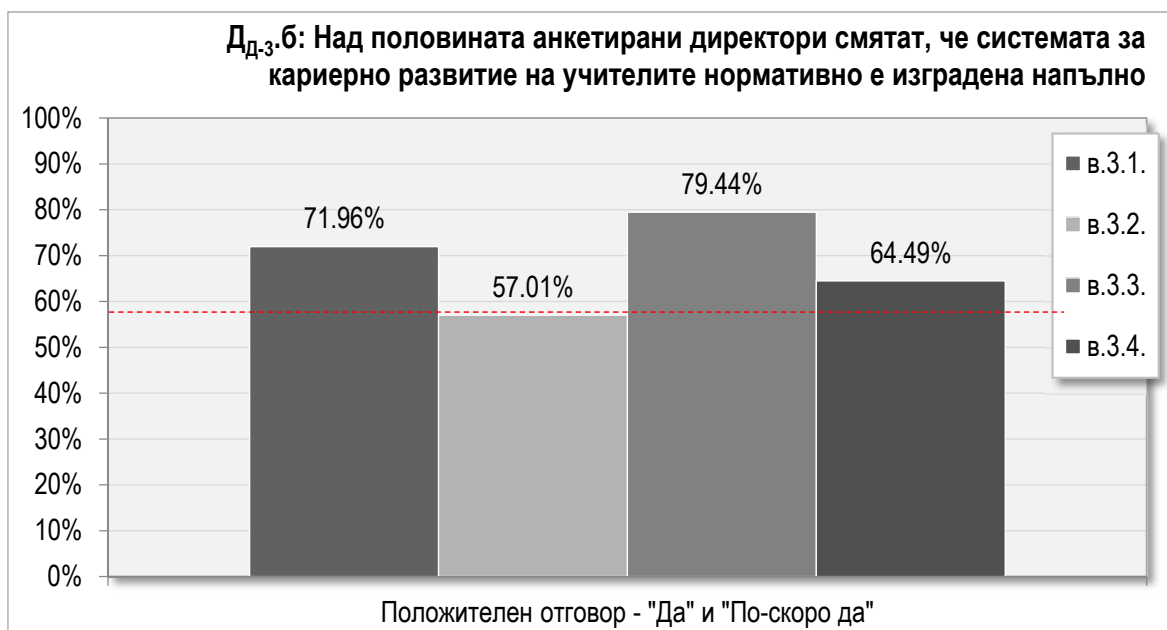
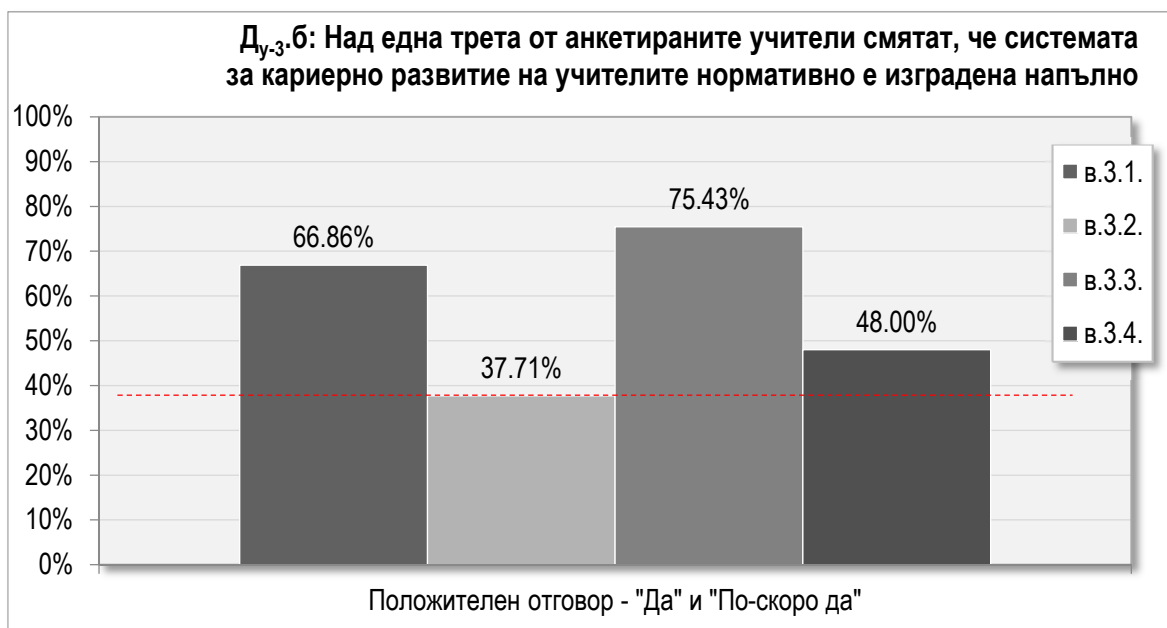


Легенда:

- 2.1. Възможности за кариерно развитие на директорите
- 2.2. Възможности за кариерно развитие на заместник-директорите
- 2.3. Възможности за кариерно развитие на учителите
- 2.4. Възможности за кариерно развитие на другите педагогически специалисти (възпитателите, психолозите, педагогическите съветници, логопедите, рехабилитаторите на слуха и говора, корепетиторите, хореографите, треньорите по вид спорт и ръководителите на направление „Информационни и комуникационни технологии“)

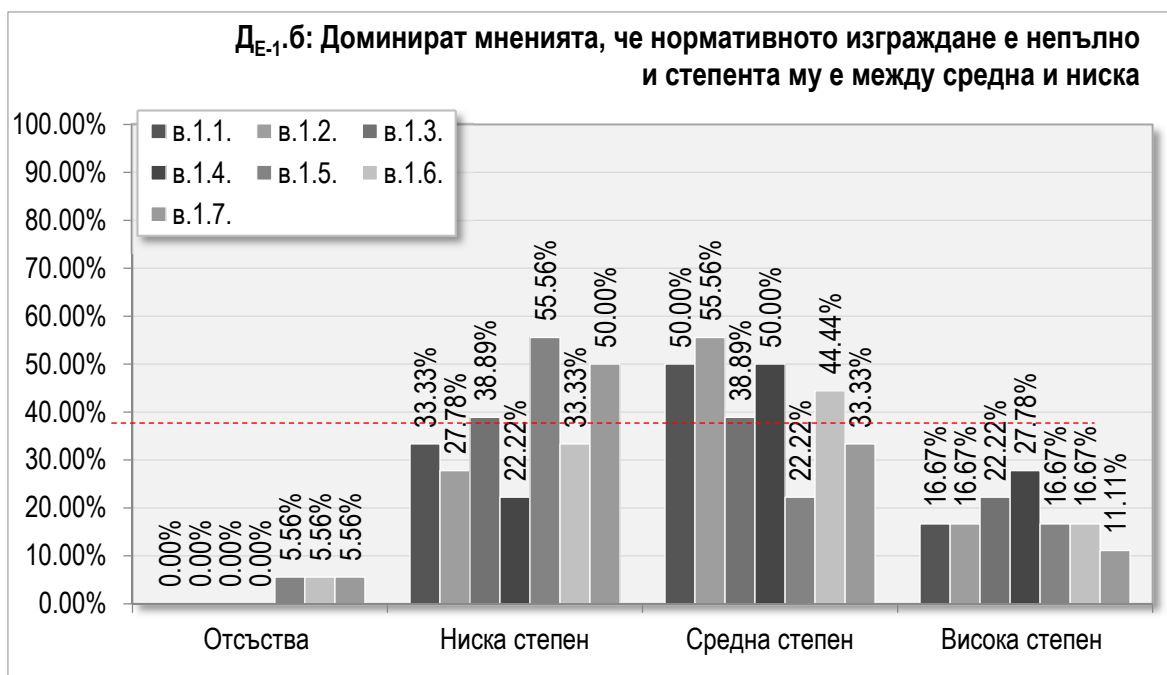
■ системата за кариерно развитие на педагогическите специалисти по отношение на функциите за длъжностите „учител“, „старши учител“, „главен учител“, „заместник-директор“, „директор“; професионалния профил за тях; условията и реда за повишаването на квалификацията; за придобиване на професионално-квалификационни степени; функциите и съдържанието на професионалното портфолио; условията и реда за кариерно развитие на учителите,

заместник-директорите и директорите и условията, реда и инструментите за атестация на учителите, заместник-директорите и директорите, както и възможностите за кариерно развитие на педагогическите специалисти, е изградена нормативно в **степен**, определена от анкетираните, между **средна и ниска**:



Легенда:

- 3.1. Възможности за кариерно развитие на учителите в хоризонтален план (последователно заемане на длъжност „учител“, „старши учител“, „главен учител“)
- 3.2. Възможности за кариерно развитие на учителите във вертикален план (заемане на длъжност „заместник-директор“, „директор“ в училищна организация)
- 3.3. Възможности за кариерно развитие на учителите в рамките на една длъжност чрез въвеждаща и продължаваща квалификация и последователно придобиване на професионално-квалификационни степени
- 3.4. Възможности за по-бързо кариерно развитие на учителите в хоризонтален и вертикален план

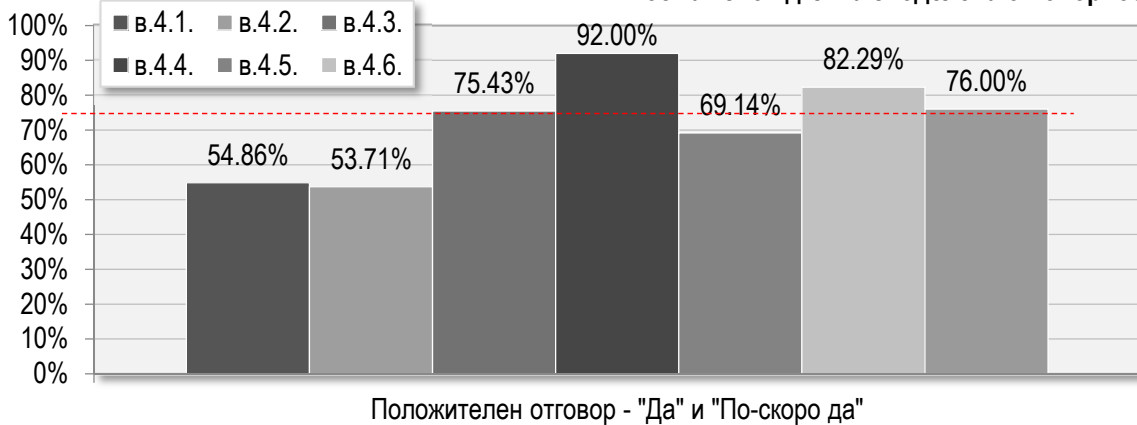


Легенда:

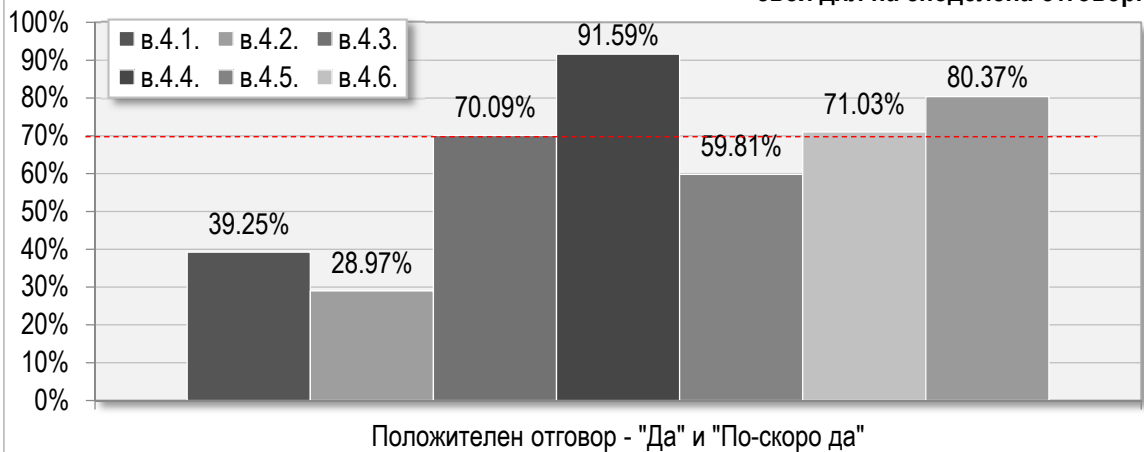
- 1.1. Регламентираните функции за длъжностите „учител“, „старши учител“, „главен учител“, „заместник-директор“, „директор“
- 1.2. Съдържанието на професионалните профили на учителите, директорите и другите педагогически специалисти
- 1.3. Условието и реда за повишаването на квалификацията
- 1.4. Условието и реда за придобиване на професионално-квалификационни степени
- 1.5. Функциите и съдържанието на професионалното портфолио
- 1.6. Условието и реда за кариерно развитие на учителите, заместник-директорите и директорите
- 1.7. Условието, реда и инструментите за атестация на учителите, заместник-директорите и директорите

■ по отношение на **възприемането на кариерното развитие като споделена отговорност между индивида и организацията**: респондентите се обединяват около две водещи мнения: 1) отговорност за управлението на кариерното развитие на учителя носи самия учител и 2) управлението на кариерното развитие на учителите е споделена отговорност между училищните организации и учителите в тях. В този смисъл трите групи респонденти изразяват своите мнения и дават своите оценка в съответствие със съвременното разбиране на кариерното развитие като един вид партньорство между организацията и работещите в нея и с най-новите тенденции за управление на кариерата според които тя се управлява от самия индивид, който носи отговорност за своя избор на кариера:

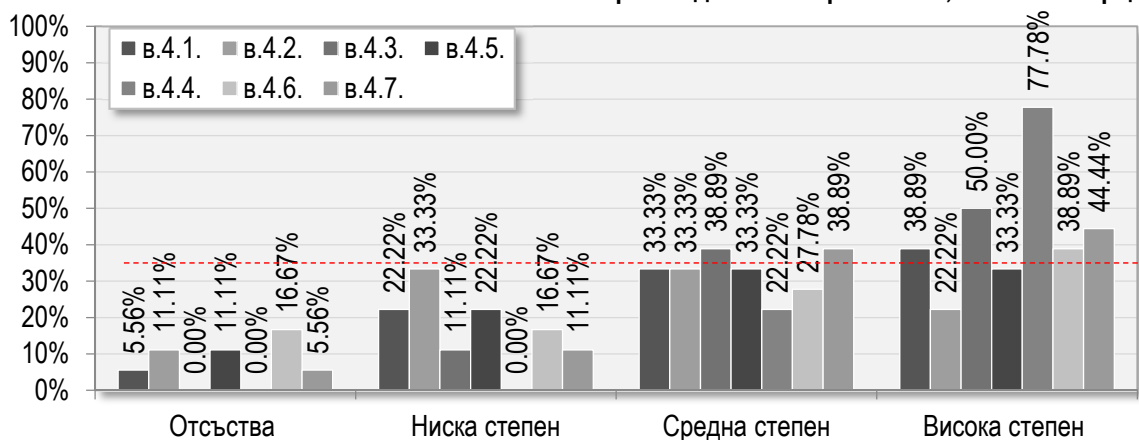
Д_у-4.б: Най-висока степен на отговорност за собственото си кариерно развитие трябва да носи учителят и свързаните с това институции трябва да поемат своя дял на споделена отговорност



Д_д-4.б: Най-висока степен на отговорност за собственото си кариерно развитие трябва да носи учителят и свързаните с това институции да поемат своя дял на споделена отговорност



ДЕ-4.б: Отговорността на всяка образователна институция и на учителите, самостоятелна или споделена, трябва да е по-скоро висока, отколкото средна

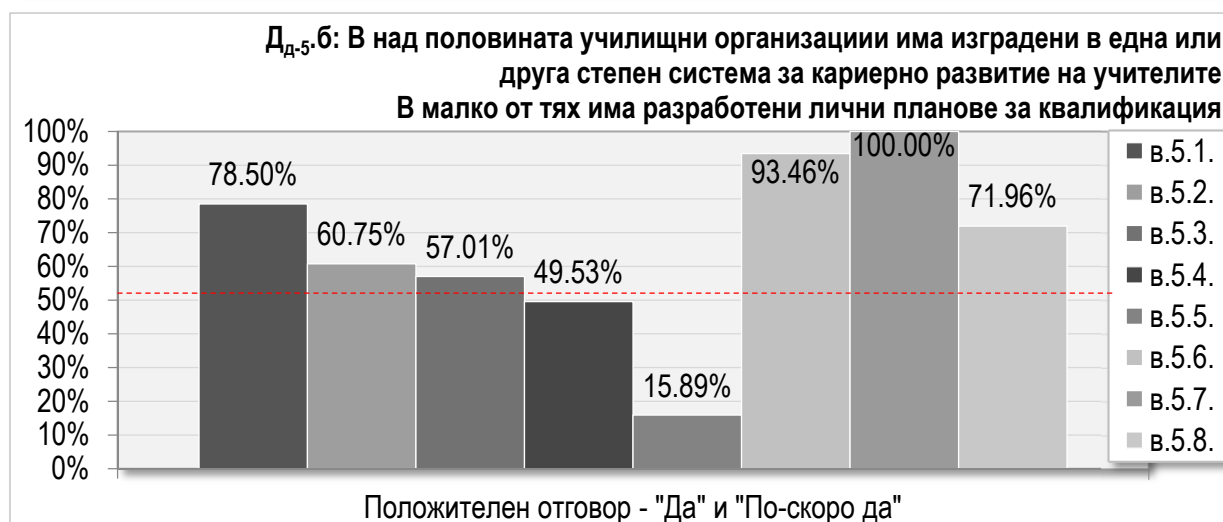
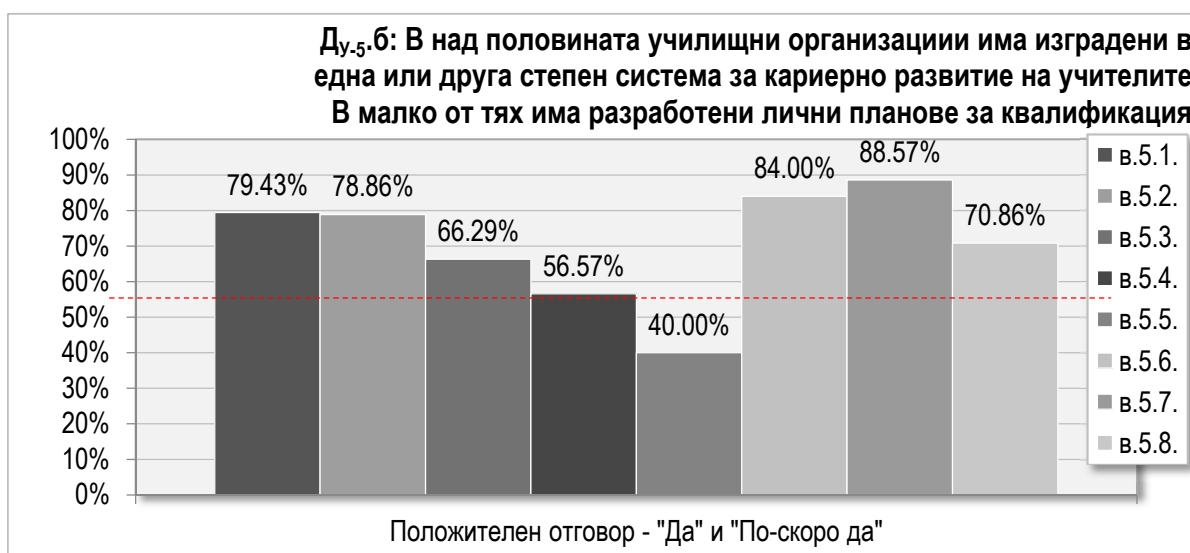


Легенда:

- 4.1. Отговорност на Министерство на образованието и науката
- 4.2. Отговорност на регионалните управления на образованието
- 4.3. Отговорност на училищните организации

- 4.4. Отговорност на учителя
- 4.5. Споделена отговорност на Министерство на образованието и науката, регионалните управления на образованието и училищните организации
- 4.6. Споделена отговорност на Министерство на образованието и науката, регионалните управления на образованието, училищните организации и учителите
- 4.7. Споделена отговорност на училищните организации и учителите в тях

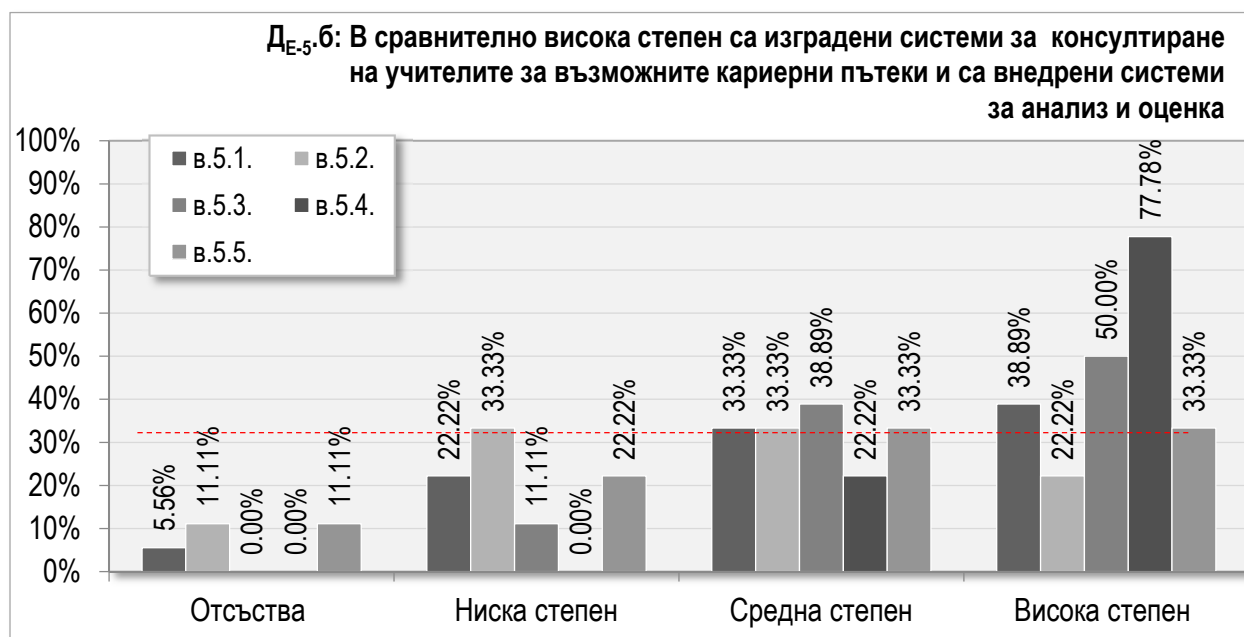
■ по отношение на познаване на училищните регламенти и елементите и дейностите на системата за кариерно развитие: има голям брой училищни организации, в които не е изградена или е изградена непълно система за кариерно развитие на учителите, включваща различни елементи и дейности; системата за управление на кариерно развитие на учителите съдържа основно онези типични елементи, процедури и дейности, които са нормативно регламентирани като задължителни; в рамките на отделните училищни организации са изградени в различна степен отделни елементи на системата за кариерно развитие на учителите и се извършват дейности чиято степен на изграждане е различна:



Легенда:

- 5.1. Разписани приоритети, цели и дейности, свързани с кариерното развитие на учителите в Стратеги-ята за развитие на училищната организация

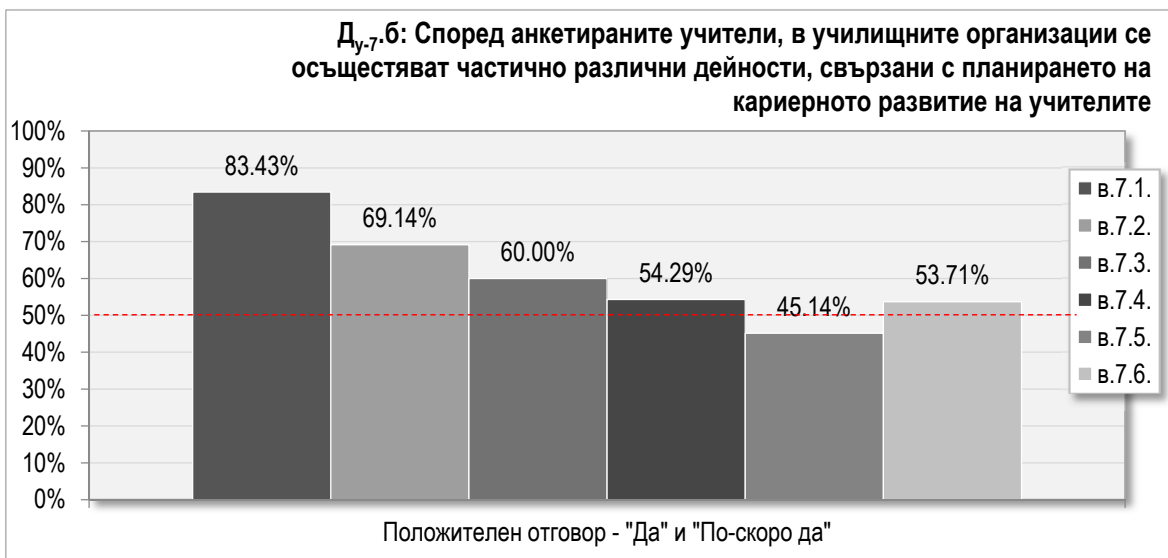
- 5.2. Разписани правила и критерии за кариерно развитие на учителите в хоризонтален и вертикален план и развитие в рамките на една длъжност, включващи в себе си компетентностите за съответната длъжност
- 5.3. Внедрена система за оценка на кариерно развитие на учителите, включваща критерии за: самооценка; обективна оценка от директора; оценка на резултатите и др.
- 5.4. Внедрена система за консултиране на учителите за възможните кариерни пътеки
- 5.5. Разработени лични планове за кариерно развитие на учителите
- 5.6. Утвърдени правила за организирането и провеждането на вътрешно-институционалната квалификация и за отчитането на участието на педагогическите специалисти в предлаганите форми за повишаване на квалификацията.
- 5.7. Разработен план за квалификационна дейност
- 5.8. Внедрена система за менторство, наставничество и/или коучинг, която осигурява подкрепа и ангажираност



Легенда:

- 5.1. Вписани в Стратегията за развитие на училищната организация приоритети, цели и дейности, свързани с кариерното развитие на учителите
- 5.2. Формулирани правила и критерии за кариерно развитие на учителите в хоризонтален и вертикален план и развитие в рамките на една длъжност
- 5.3. Внедрени системи за анализ и оценка на кариерното развитие на учителите, включваща критерии за: самооценка; обективна оценка от директора; оценка на резултатите и др.
- 5.4. Изградени системи за консултиране на учителите за възможните кариерни пътеки
- 5.5. Разработени и изпълняващи се ефективно лични планове за кариерно развитие на учителите

■ по отношение на **планиране на кариерното развитие в училище: има достатъчно голям брой училищни организации, които не реализират или реализират частично дейности, свързани с планиране на кариерното развитие на учителите; степента им на реализация е предимно ниска и по-малко средна:**

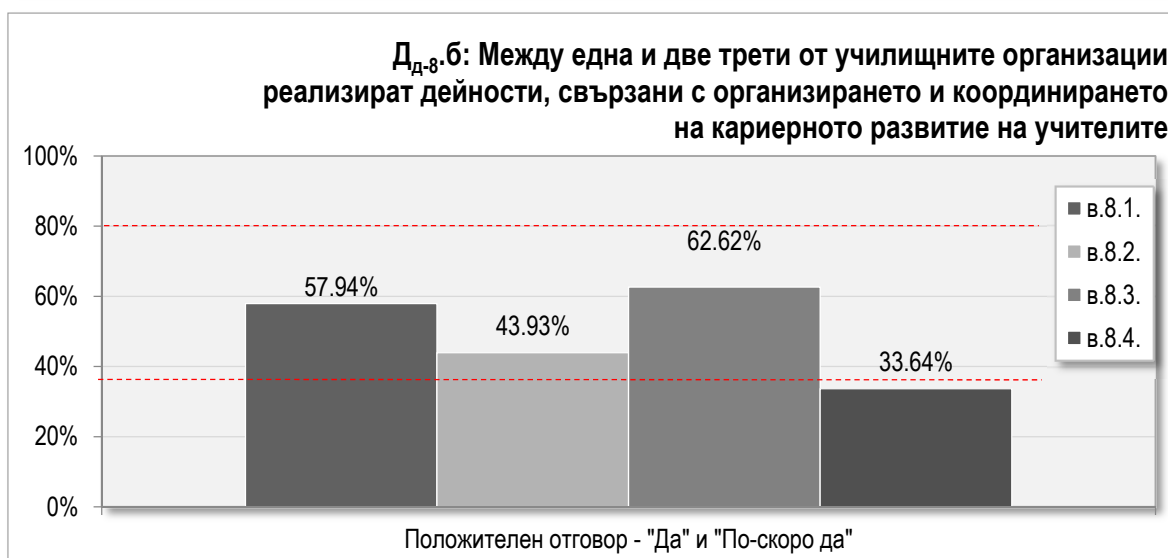
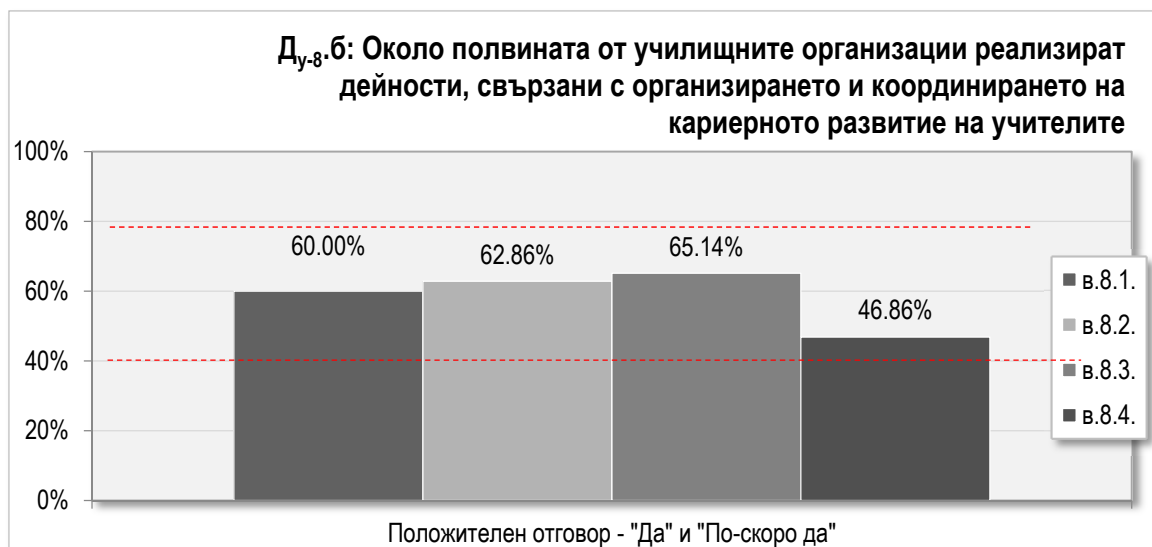


Легенда:

- 7.1. Осъществяват се дейности по информиране на учителите относно възможностите за бъдещо кариерно развитие
- 7.2. Провеждат се работни срещи/семинари/дискусии за планиране на кариерата с цел постигане на личните цели и целите на организацията
- 7.3. Използват се инструменти за самооценка (умения, интереси, компетентности, работни нагласи и предпочитания, дългосрочни и краткосрочни цели, пречки и възможности и др.) за идентифициране на индивидуалните потребности за кариерно и професионално развитие
- 7.4. Използват се професионалните профили на учителя и на заместник-директора за планиране на кариерното развитие
- 7.5. Учителите разработват индивидуални планове за кариерното си развитие
- 7.6. Разработва се план за кариерно развитие на учителите за постигане на личните и организационните цели

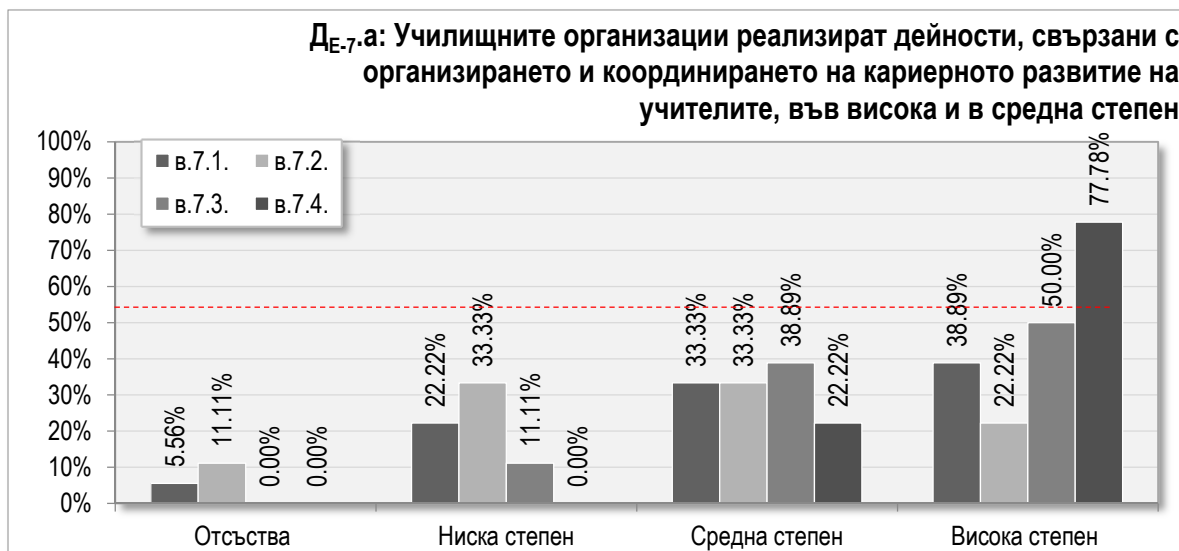
■ по отношение на **организиране и координиране на кариерното развитие в училищната организация: частично или непълно се реализират дейности, свързани с организирането и координирането на кариерното развитие на учителите** (индивидуално консултиране; тренинги/прак-

тикуми/семинари по въпросите за кариерата; менторство, наставничество и/или коучинг за подпомагане на кариерното развитие):



Легенда:

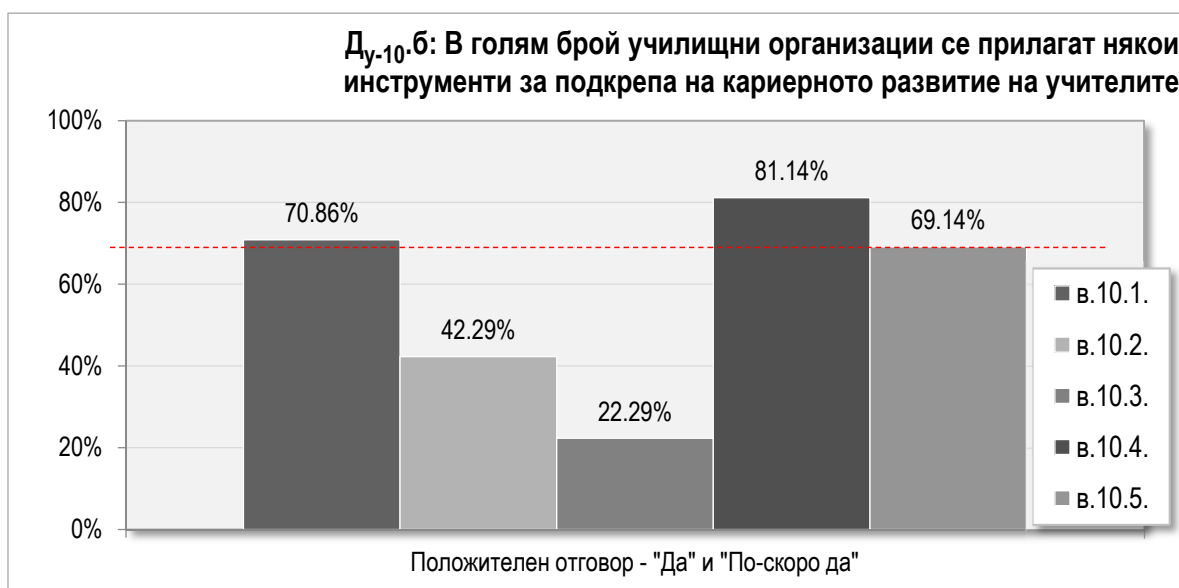
- 8.1. Осъществява се индивидуално консултиране по въпросите за кариерата
- 8.2. Организират се и се провеждат тренинги/практикуми/семинари по въпросите за кариерата
- 8.3. Осъществява се менторство и/или наставничество за подпомагане на кариерното развитие
- 8.4. Осъществява се коучинг за подпомагане на кариерното развитие



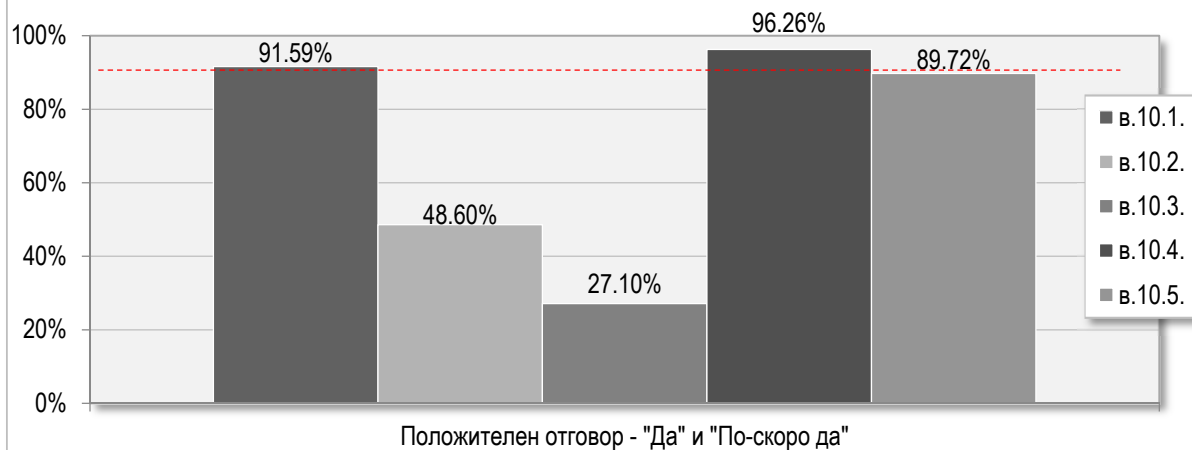
Легенда:

- 7.1. Осъществяване на индивидуално консултиране по въпросите за кариерата
- 7.2. Организиране на тренинги/практикуми/семинари по въпросите за кариерата
- 7.3. Осъществява се менторство и/или наставничество за подпомагане на кариерното развитие
- 7.4. Осъществява се коучинг за подпомагане на кариерното развитие

■ по отношение на **мотивирането**: в по-голямата част от училищните организации се използват в различна степен различни инструменти (средства за квалификация; допълнителни материални стимули парични и/или предметни; диференцирано заплащане, основано на постигнатите резултати от труда; делегиране на права и отговорности) за мотивиране и подкрепа на кариерното развитие на учителите; в **много малко** от училищните организации и то предимно в **ниска степен** се предоставят допълнителни материални стимули: парични награди и/или предметни награди; степента на предоставяне на възможности за подкрепа на кариерното развитие на учителите чрез използване на различни инструменти е предимно **ниска** и по-малко **средна**, дори **отсъстваща**:



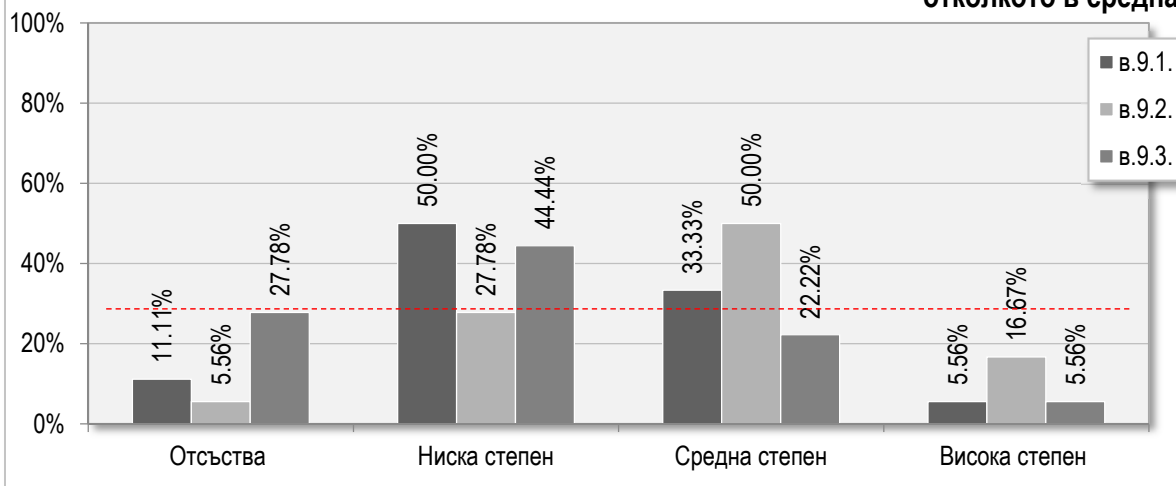
Д_{д-10}.б: Някои инструменти за подкрепа на кариерното развитие на учителите се прилагат в много голям брой училищни организации



Легенда:

- 10.1. Осигуряват се достатъчно средства за квалификация
- 10.2. Предоставят се допълнителни материални стимули: парични награди
- 10.3. Предоставят се допълнителни материални стимули: предметни награди
- 10.4. Извършва се диференцирано заплащане, основано на постигнатите резултати от труда
- 10.5. Делегират се права и отговорности

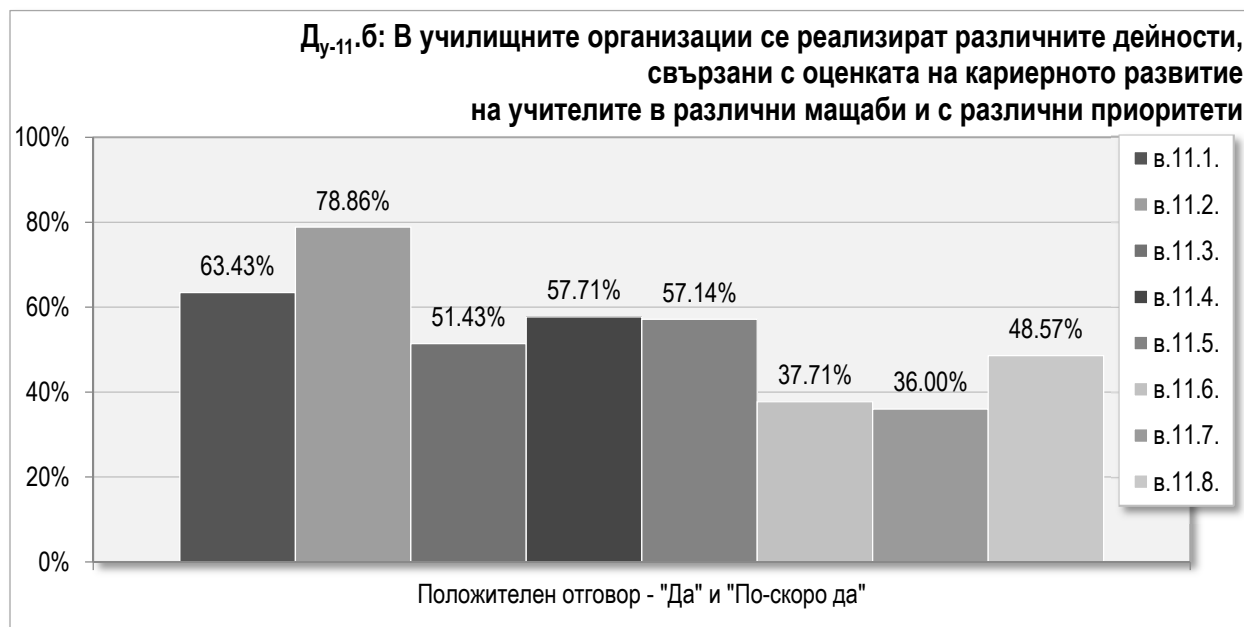
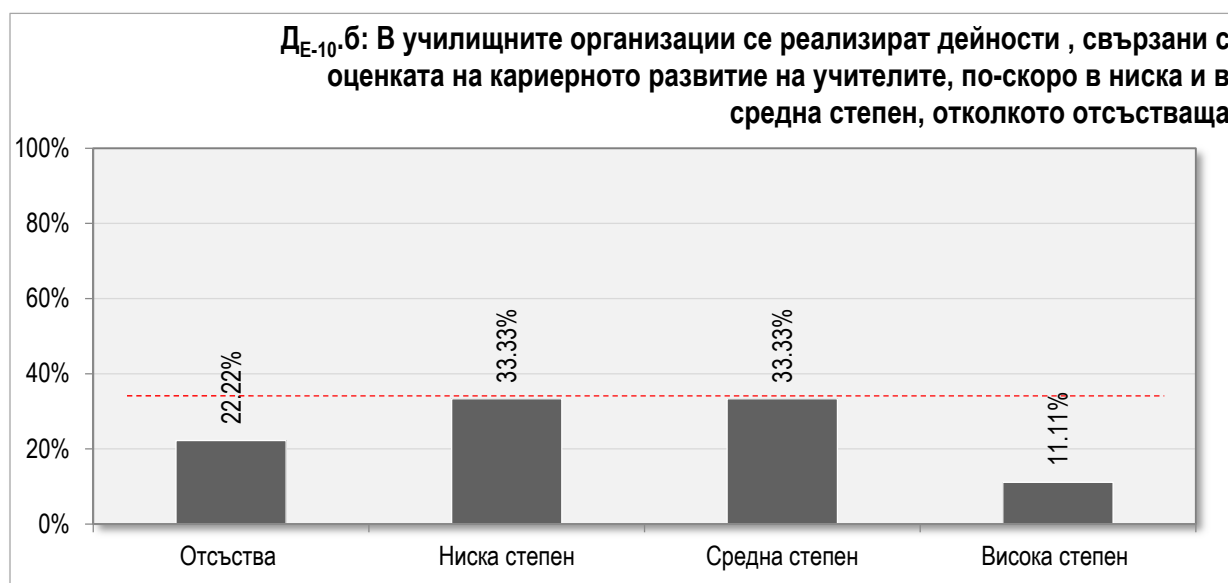
Д_{Е-9}.б: Използването на различни инструменти в подкрепа на кариерното развитие на учителите е повече в ниска степен, отколкото в средна

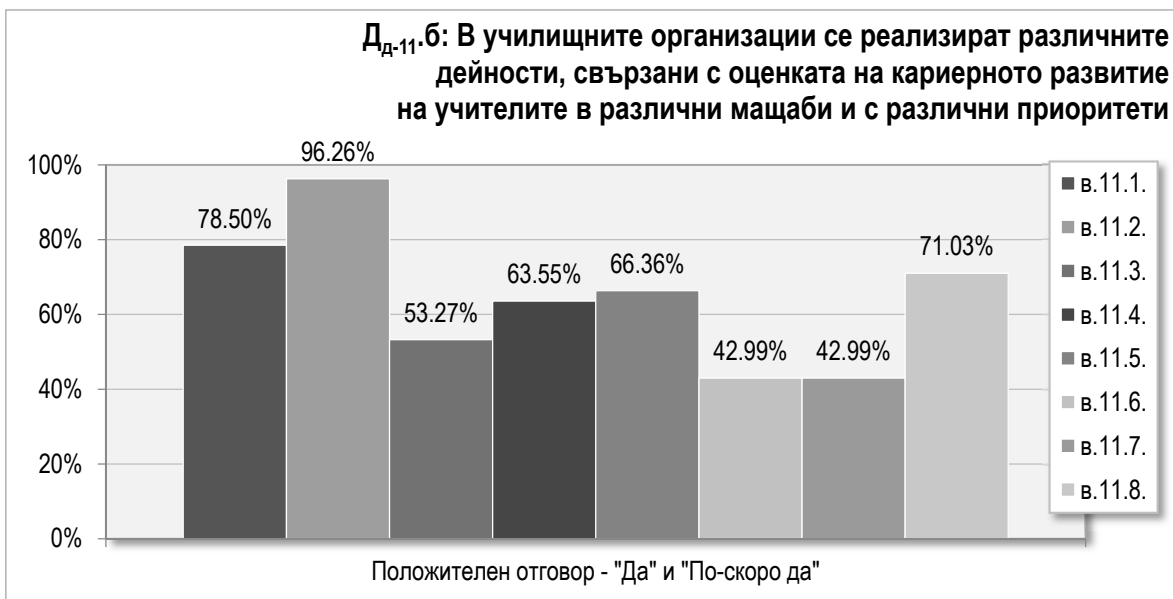


Легенда:

- 9.1. Осигуряване на достатъчно финансови средства за квалификация, като инструмент за подкрепа на кариерното развитие на лицата на учителски длъжности
- 9.2. Осъществяване на диференцирано заплащане, основано на постигнатите резултати от труда, като инструмент за подкрепа на кариерното развитие на лицата на учителски длъжности
- 9.3. Предоставяне на допълнителни материални стимули (парични, предметни награди) като инструмент за подкрепа на кариерното развитие на лицата на учителски длъжности

■ по отношение на оценката: в училищните организации практически се реализират в различни мащаби и с различни приоритети дейности за оценка като преглед на институционалните документи; оценка на изпълнението на организационните цели в резултат на кариерното развитие на учителите; на нагласите, поведението и успехите на учителите от труда в резултат на кариерното им развитие; на неизползвания организационен потенциал за кариерно развитие на учителите; на учителите с цел определяне на области, които имат нужда от подобрене, както и дали се измерва удовлетвореността на учителя от кариерното му израстване; **степената на реализиране на такива дейности, е повече ниска или средна, отколкото отсъстваща:**

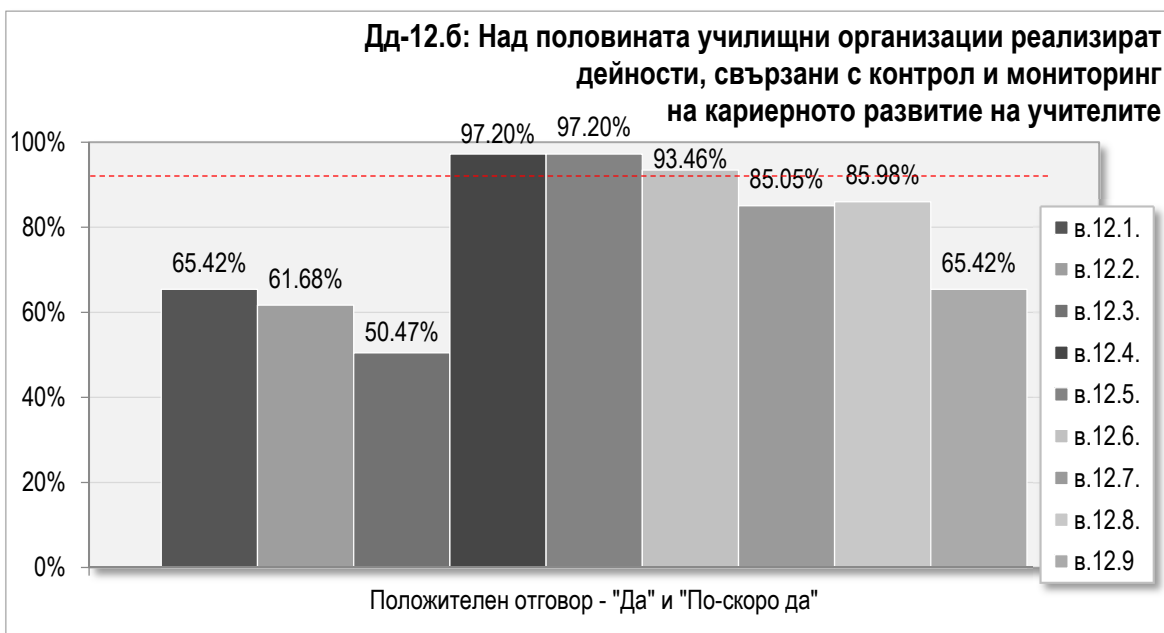
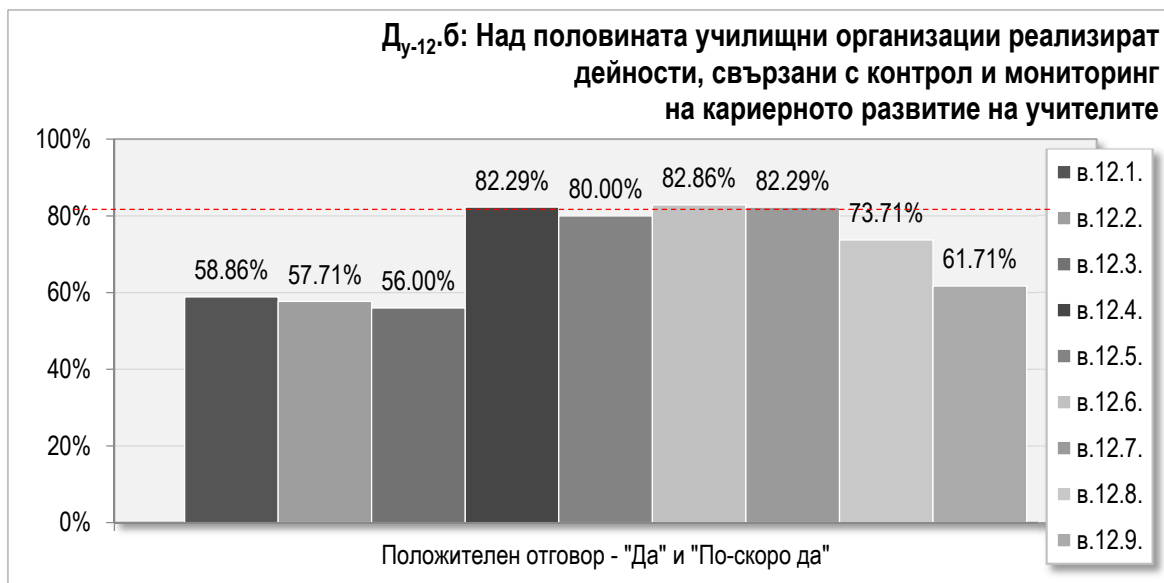




Легенда:

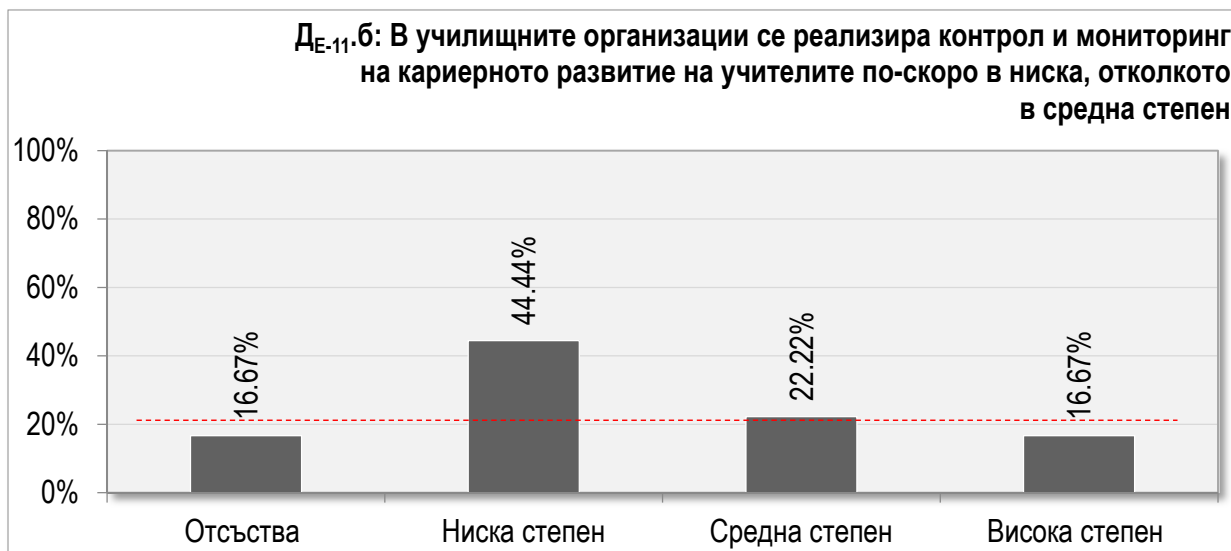
- 11.1. Извършва се преглед на институционалните документи, свързани с кариерно развитие на учителите (стратегия, програми, правила и др.)
- 11.2. Извършва се преглед на плана за квалификация
- 11.3. Извършва се преглед на портфолиото на учителя
- 11.4. Извършва се оценка на изпълнението на организационните цели в резултат на кариерното развитие на учителите
- 11.5. Извършва се оценка на нагласите, поведението и успехите на учителите от труда в резултат на кариерното им развитие
- 11.6. Извършва се измерване на удовлетвореността на учителя от кариерното му израстване
- 11.7. Извършва се оценка на неизползания организационен потенциал за кариерно развитие на учителите
- 11.8. Извършва се оценка на учителите с цел определяне на области, които имат нужда от подобрене

■ по отношение на **контрол и мониторинг**: в голяма част от училищните организации практически се реализират дейности за контрол и мониторинг, които са нормативно регламентирани като задължителни за осъществяване; в малка част от училищните организации се извършва преглед на портфолиото на учителя; измерване на удовлетвореността на учителя от кариерното му израстване и оценка на неизползания организационен потенциал за кариерно развитие на учителите като дейности за контрол и мониторинг степента на реализиране на такива дейности, е по-скоро ниска отколкото средна:

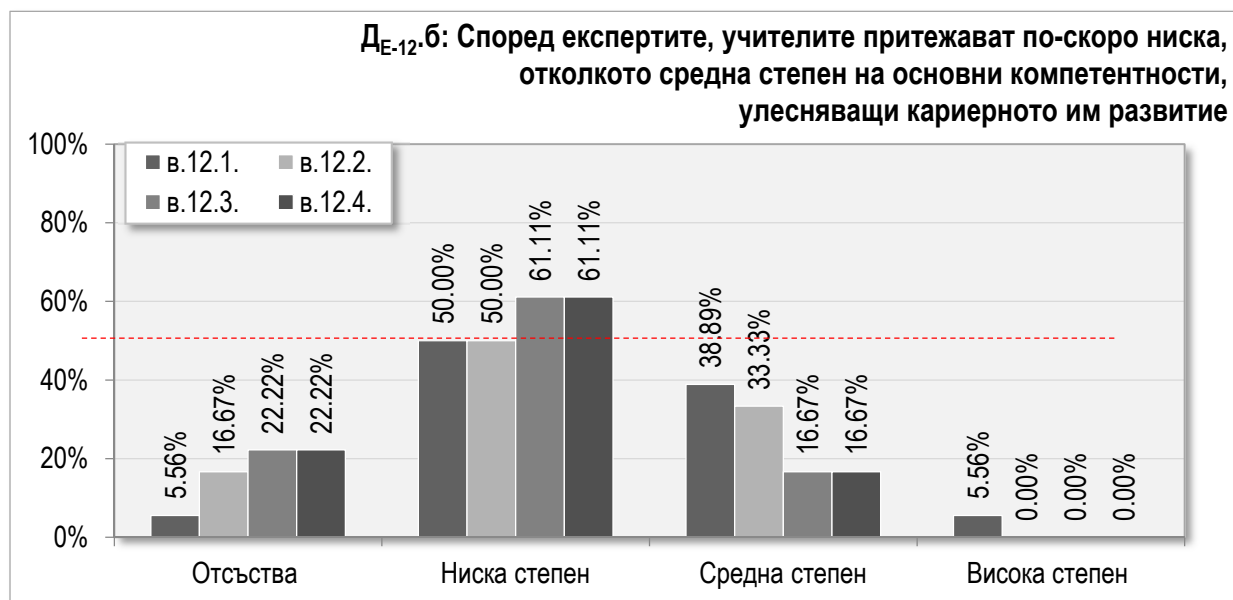


Легенда:

- 12.1. Установяване на степента на изпълнение на стратегическите приоритети, цели и дейности, свързани с кариерното развитие на учителите
- 12.2. Установяване на степента на изпълнение на оперативните цели и дейности, свързани с кариерното развитие на учителите
- 12.3. Установяване на степента на изпълнение на индивидуалните цели и дейности, свързани с кариерното развитие на учителите
- 12.4. Текущо изпълнение на плана за квалификация
- 12.5. Текущо изпълнение на организирането и провеждането на вътрешно-институционалната квалификация
- 12.6. Текущо изпълнение на отчитането на участието на педагогическите специалисти в предлаганите форми за повишаване на квалификацията
- 12.7. Прилагане на придобитите от обучението знания и умения на практика
- 12.8. Наблюдение за степента на адаптация на учителя към длъжността
- 12.9. Наблюдение за степента на адаптация на учителя към длъжността при преминаване към по-висока длъжност

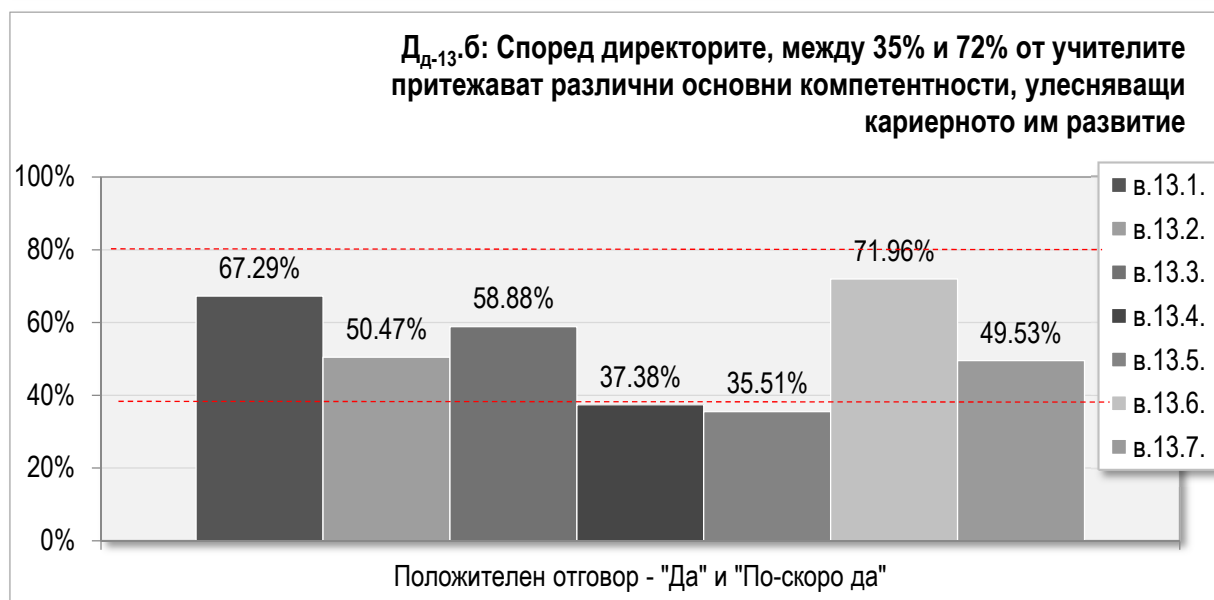


■ по отношение на притежаване на основни компетентности, улесняващи кариерното развитие: до 72% от учителите притежават някои основни компетентности, които улесняват кариерното им развитие; най-много учители притежават компетентности, отнасящи се до приемането на предложения за подобряване на професионалните компетентности с цел кариерно развитие от компетентни лица и органи; степента, в която лицата на учителски длъжности притежават основни компетентности, които улесняват кариерното им развитие, е по-скоро **ниска**.



Легенда:

- 12.1. Познават моделите и възможностите за кариерно развитие на учителите в действащите законодателни и нормативни актове
- 12.2. Използват формални и неформални методи за самооценка на кариерното развитие, за да научат повече за своите умения, да вземат информирано решение и да планират кариерата си
- 12.3. Познават концепцията за учене през целия живот и подхода „мрежа от отношения“
- 12.4. Прилагат концепцията за учене през целия живот и подхода „мрежа от отношения“



Легенда:

- 13.1. Познават тенденциите на пазара на труда, свързани с професионалната реализация на учителите
- 13.2. Използват формални и неформални методи за самооценка на кариерното развитие, за да научат повече за своите умения, да вземат информирано решение и да планират кариерата си
- 13.3. Познават моделите и възможностите за кариерно развитие на учителите в действащите законодателни и нормативни актове
- 13.4. Познават концепцията за учене през целия живот и подхода „мрежа от отношения“
- 13.5. Прилагат концепцията за учене през целия живот и подхода „мрежа от отношения“ в процеса на кариерното развитие
- 13.6. Приемат предложения за подобряване на професионалните компетентности с цел кариерно развитие от компетентни лица и органи
- 13.7. Имат развити компетентности за управление на личната кариера

В последния подпараграф 3.2.3 е формулирано предложение за подобряване на съществуващия модел на система за управление на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности в училищните организации чрез авторски технологичен модел на система за управление на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности в училищната организация, основаващ се на партньорството между организацията и индивида.

Технологичен модел на система за управление на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности в училищната организация, основаващ се на партньорството между организацията и индивида

Обект, субект и цел на процеса на управление на кариерното развитие

Обектът на управление е кариерното развитие на учителите в училищната организация.

Субектите на управление са два:

1. Педагогическият специалист на учителска длъжност (учител/старши учител/главен учител), със своите предпочитания, способности и индивидуалност, въз основа на които сам определя кариерните си цели и начина за постигането им

и

2. Училищната организация (в лицето на директор/мениджърски (управленски) екип), която конкретизира най-благоприятния човешки ресурс за постигането на организационните цели; повишава неговия принос; оценява нивото на реализация на неговия потенциал и осигурява признание.

Целта на процеса на управление на кариерното развитие на учителите в училищната организация е индивидуалната кариера да се развива в организационната кариерна система в конкретен контекст.

Елементи и дейности за управление на кариерното развитие на учителите в училищната организация

Елементи	Дейности
Планиране на кариерното развитие на учителите в училищната организация	<ul style="list-style-type: none"> ■ Осъществяване на дейности по информиране, запознаване и разясняване на учителите на нормативно очертан концептуален модел за кариерно развитие, неговото предназначение и механизми на действие ■ Осъществяване на дейности по информиране, запознаване и разясняване на учителите на училищните регламенти и елементите и дейностите на системата за кариерно развитие ■ Осъществяване на дейности по информиране на учителите относно възможностите за бъдещо кариерно развитие в училищната организация

	<ul style="list-style-type: none"> ■ Провеждане на работни срещи/семинари/дискусии за определяне на кариерните предпочитания и цели на учителя ■ Провеждане на работни срещи/семинари/дискусии за планиране на кариерата с цел постигане на личните цели и целите на училищната организация ■ Разработване и прилагане на инструменти за самооценка (умения, интереси, компетентности, работни нагласи и предпочитания, дългосрочни и краткосрочни цели, пречки и възможности и др.) за идентифициране на индивидуалните потребности за кариерно и професионално развитие ■ Провеждане на работни срещи/семинари/дискусии за информиране, запознаване и разясняване на концепцията за учене през целия живот и подхода „мрежа от отношения“ ■ Осъществяване на дейности по информиране, запознаване и разясняване на професионалните профили на учителя и на заместник-директора за планиране на кариерното развитие в хоризонтален и вертикален план, както и в рамките на длъжността ■ Осъществяване на дейности за оказване на подкрепа за разработване на индивидуални планове за кариерно развитие на учителите ■ Разработване и прилагане на план за кариерно развитие на учителите за постигане на личните и организационните цели
<p>Организиране и координиране на кариерното развитие на учителите в училищната организация</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Кариерно консултиране – индивидуално и/или групово по въпросите за кариерата и обсъждане на възможностите за кариерно развитие ■ Провеждане на групови тренинги/практикуми/семинари по въпросите за професионалната кариера ■ Осъществяване на менторство, наставничество и/или коучинг за подпомагане на кариерното развитие ■ Осъществяване на дейности за подкрепа на кариерното развитие чрез провеждане на въвеждаща квалификация в рамките на вътрешноинституционалната квалификация ■ Осъществяване на дейности за подкрепа на кариерното развитие чрез включване на учителите в дейности за повишаване на квалификацията в рамките на вътрешноинституционалната квалификация ■ Осъществяване на дейности за подкрепа на кариерното развитие чрез включване на учителите в дейности за продължаваща квалификация (курсове, семинари, конференции, специализации, конкурси и др.) и придобиване на компетентности ■ Осъществяване на дейности по информиране, запознаване и разясняване на условията и възможностите за придобиване на професионално-квалификационни степени

	<ul style="list-style-type: none"> ■ Създаване и използване на база данни с електронни ресурси за повишаване на квалификацията и придобиване на компетентности ■ Организиране и провеждане на курсове и краткосрочни обучения по утвърдени учебни програми ■ Осъществяване на дейности по информиране за възможностите за използване на достъпни онлайн електронни ресурси за повишаване на квалификацията
<p>Мотивиране на учителите за кариерно развитие в училищната организация</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Осигуряване на достатъчно средства за квалификация ■ Извършване на диференцирано заплащане, основано на постигнатите резултати от труда ■ Предоставяне на допълнителни материални стимули (парични, предметни награди) ■ Делегиране на права и отговорности
<p>Оценка на кариерното развитие на учителите в училищната организация</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Извършване на преглед на институционалните документи, свързани с кариерно развитие на учителите (стратегия, програми, правила и др.) ■ Извършване на преглед на плана за квалификация ■ Извършване на преглед на портфолиото на учителя ■ Извършване на оценка на изпълнението на организационните цели в резултат на кариерното развитие на учителите ■ Извършване на оценка на нагласите, поведението и успехите на учителите от труда в резултат на кариерното им развитие ■ Извършване на измерване на удовлетвореността на учителя от кариерното му израстване ■ Извършване на оценка на неизползвания организационен потенциал за кариерно развитие на учителите ■ Извършване на оценка на учителите с цел определяне на области, които имат нужда от подобрене ■ Провеждане на сесии/работни срещи за преглед на оценката и определяне на коригиращи действия
<p>Контрол и мониторинг на кариерното развитие на учителите в училищната организация</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Осъществяване на дейности за установяване на степента на изпълнение на стратегическите приоритети, цели и дейности, свързани с кариерното развитие на учителите ■ Осъществяване на дейности за установяване на степента на изпълнение на оперативните цели и дейности, свързани с кариерното развитие на учителите ■ Осъществяване на дейности за установяване на степента на изпълнение на индивидуалните цели и дейности, свързани с кариерното развитие на учителите ■ Осъществяване на дейности за контрол и мониторинг върху текущото изпълнение на плана за квалификация ■ Осъществяване на дейности за контрол и мониторинг върху

	<p>текущото изпълнение на организирането и провеждането на вътрешно-институционалната квалификация</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Осъществяване на дейности за контрол и мониторинг върху текущото изпълнение на отчитането на участието на педагогическите специалисти в предлаганите форми за повишаване на квалификацията ■ Осъществяване на дейности за контрол и мониторинг за прилагане на придобитите от обученията знания и умения на практика ■ Наблюдение за степента на адаптация на учителя към длъжността ■ Наблюдение за степента на адаптация на учителя към длъжността при преминаване към по-висока длъжност
--	---

Така предложеният технологичен модел на система за управление на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности в училищната организация, основаващ се на партньорството между организацията и индивида, съчетава и координира интересите на училищната организация с индивидуалните интереси на работещите в нея учители. Предложените дейности в различните елементи могат да доведат до прозрачност в управлението на кариерното развитие на учителите в училищната организация, тъй като от една страна са директно достъпни до учителите, а от друга предоставят достатъчно информация, за да бъдат разбирани, наблюдавани и оценявани. Освен това предложеният технологичен модел на система за управление на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности в училищната организация, основаващ се на партньорството между организацията и индивида предполага отворен канал за общуване и комуникация между заинтересованите страни в кариерното развитие: директора на училището и учителите. По този начин може да се изгради училищна култура на споделена отговорност и съучастие в управлението на кариерното развитие на учителите в училищната организация.

■ Представеният в настоящия дисертационен труд технологичен модел на система за управление на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности в училищната организация, основаващ се на партньорството между организацията и индивида, кореспондира с нормативно узаконения такъв.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В частта **заключение** са обобщени резултатите от цялостната работа. Посочено е, че изследователските хипотези са потвърдени.

ИЗВОДИ ОТНОСНО ПРОВЕРКАТА НА ХИПОТЕЗИТЕ:

По отношение на **Хипотеза 1**: Допуска се, че в училищните организации има действащи директори и педагогически специалисти на учителски

длъжности, които не познават в целия обем нормативните регламенти за кариерно развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти, разписани в Наредба 12 за статута и професионалното развитие на директорите, учителите и другите педагогически специалисти. Вследствие на направените заключения в резултат на анализа на резултатите от обработката на данните от анкетните карти на директорите и учителите по отношение на познаването на нормативните регламенти, касаещи кариерното развитие на учителите, се установи, че има действащи директори и учители, които изпитват затруднения в преценката си или не са запознати с Наредба 12 в целия ѝ обем (**Заключение 1-Д/У, Заключение 2-Д/У**), което позволява Хипотеза 1 да се приеме за доказана.

По отношение на **Хипотеза 2**: Допуска се, че сегашният нормативен модел за кариерно развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти в Наредба 12 за статута и професионалното развитие на директорите, учителите и другите педагогически специалисти не е добре изграден и напълно описан нормативно. В резултат на направените заключения от анализа на резултатите от обработката на данните от анкетните карти на директорите и учителите, и от картата за експертна оценка за експерти по отношение на нормативното изграждане на системата за кариерно развитие на педагогическите специалисти чрез различни регламенти в нея, се установи, че степента на изграждане на така узаконения модел е оценена от анкетирания експерти предимно като **средна и ниска** (**Заключение 1-Е; Заключение 2-Е**). Освен това много голяма част от директорите и много голяма част от учителите са на мнение, че възможностите за кариерно развитие на учителите в хоризонтален план, вертикален план и в рамките на една длъжност, както и възможностите за по-бързо кариерно развитие на учителите в хоризонтален и вертикален план нормативно **не са изградени напълно** (**Заключение 3-Д/У**). Всичко това позволява Хипотеза 2 да се приеме за доказана.

По отношение на **Хипотеза 3**: Допуска се, че в училищната организация има действащ модел на система за управление на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности, но той е частичен и непълен, съдържащ основно онези елементи и дейности, които са нормативно регламентирани като задължителни и елементите и дейностите в него могат да бъдат допълнени, диференцирани, детайлизирани и обогатени. Вследствие на направените заключения от обработката на данните от анкетните карти на директорите и учителите, и от картата за експертна оценка за експерти по отношение на няколко области с диагностични аспекти, свързани с познаване на училищните регламенти и елементите и дейностите на системата за кариерно развитие на учителите в рамките на училищната организация; реализиране на дейности, свързани с планиране, организиране и координиране, мотивиране, оценка, контрол и мониторинг, с които кариерното развитие е в най-тясна зависимост се установи, че в училищните организации има действащ модел на система за управление на кариерното развитие

на педагогическите специалисти на учителски длъжности, но той е частичен и непълен. Освен това той съдържа основно онези елементи и дейности, които са нормативно регламентирани като задължителни (Заклучение 7-Д/У, Заклучение 7-Е, Заклучение 8-Д/У, Заклучение 8-Е, Заклучение 9-Д/У, Заклучение 9-Е, Заклучение 10-Д/У, Заклучение 10-Е, Заклучение 11-Д/У, Заклучение 11-Е, Заклучение 12-Д/У). В подкрепа на това са и направените заключения в резултат на анализа на резултатите от обработката на данните от анкетните карти на директорите и учителите, и от картата за експертна оценка за експерти по отношение на областите с диагностични аспекти, свързани с възприемане на кариерното развитие като споделена отговорност между индивида и организацията и притежавани основни компетентности, които улесняват кариерното развитие (Заклучение 4-Д/У, Заклучение 4-Е, Заклучение 12-Е, Заклучение 13-Д/У). Всичко това позволява Хипотеза 3 да се приеме за доказана.

ПРЕПОРЪКИ

Направени са препоръки за предприемане на възможни дейности на национално ниво и на ниво училищна организация, свързани с управлението на кариерното развитие на учителите в училищните организации, както и възможните приложения на така предложеният технологичен модел на система за управление на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности в училищната организация в няколко направления:

■ **на държавно ниво:** да се предприемат дейности за изясняване на причините, поради които има действащи директори и учители в училищните организации, които не познават в пълен обем Наредба 12 за статута и професионалното развитие на директорите, учителите и другите педагогически специалисти; дейности за изясняване на причините, поради които експертите определят степента на изграждане на така узаконения модел за кариерно развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти предимно като средна и ниска, а директорите и учителите смятат, че възможностите за кариерно развитие на учителите в хоризонтален план, вертикален план и в рамките на една длъжност, както и възможностите за по-бързо кариерно развитие на учителите в хоризонтален и вертикален план не са добре изградени и напълно описани; да се намерят механизми и инструменти за достигане на сто процентови нива на запознатост в двете популации (директори и учители) в пълен обем с Наредба 12; да се направи внимателен оглед на текстовете от наредбата, за да се прецени какво в текстовете на наредбата отсъства или е в недостатъчна степен за постигане на пълнота в нормативното регламентиране; да се потърсят мнения за липсващото и несъобразеното в наредбата посредством целево проучване сред експерти, директори и учители; да се издирят и проучат действащи успешни системи и модели за кариерно развитие на педагогическите специалисти, като се преценят техните научни основания, практически опит, достойнства и недостатъци, както и възможностите за ефективно им цялостно или частично прилагане

в условията на нашата образователна система, нормативното им регламентиране и механизмите за предоставяне на спектър от възможности за кариерно развитие; да се направят изводи и заключения, които да послужат за конструиране на адекватен проект за модел за кариерно развитие на педагогическите специалисти, и в частност на учителите в училищните организации.

■ **На ниво училищна организация:** да се предприемат дейности за подкрепа на педагогическите специалисти за запознаване с нормативните и училищните регламенти за кариерно развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности; да се предприемат дейности за допълнение, диференциране, детайлизиране и обогатяване на действащия модел на система за управление на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности; в допълнение на предложеният технологичен модел на система за управление на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности да се разработи подходящ инструментариум в подкрепа на предложените дейности (напр. анкетни карти, чек листове, карти за самооценка и др. под.)

■ Но за да бъде максимално успешно и ефективно управлението на кариерното развитие на учителите в училищните организации е необходимо действащия модел на система за управление на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности следва да бъде обогатен както по отношение на елементите и дейностите, така и допълнен чрез подходящи инструменти в подкрепа на предложените дейности (напр. анкетни карти, чек листове, карти за самооценка и др. под.). Това би довело до привличане и задържане на висококвалифицирани и добре подготвени и работещи педагогически специалисти; би оказало положително мотивиращо въздействие за оставане в професията през цялата кариера; би насърчило учителите да развият уменията, от които се нуждаят, за да отговорят адекватно на променящата се образователна среда и да продължат да осигуряват висококачествено обучение на учениците. Наличието на ефективен модел на система за управление на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности не само ще съчетае и координира интересите на училищната организация с индивидуалните интереси на работещите в нея учители, но е и важна крачка към постигане на качествено образование.

ПРИЛОЖЕНИЕ

■ Така предложеният технологичен модел на система за управление на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности в училищната организация би могъл да намери **приложение** в няколко направления:

■ Издаване на монография по темата и интегриране на научните представи за кариерата и кариерното развитие с практиките в управлението на кариерното развитие на учителите в училищната организация;

■ Изготвяне на конкретен за съответната организация модел за управлението на кариерното развитие на учителите

- Прилагане на концепцията за учене през целия живот – като инструмент за самообучение с цел подобряване на организационните, комуникативните и административните компетентности, както и компетентностите за управление на човешките ресурси на директор на училищна организация

- Адаптиране на модела от директорите на училищните организации в практиката спрямо конкретните

- Разработване на специфични инструменти за различните дейности.

ПРИНОСИ

- Практико-приложни приноси на настоящия дисертационен труд:

- Въз основа на визия за ефективно и ефикасно управление на кариерното развитие на учителите в училищната организация, е конструиран технологичен модел на система за управление на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности в училищната организация с пет елемента и възможни дейности към всеки елемент, които да послужат за подобряването на съществуващия нормативен модел за управление на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности в училищната организация;

- Разработен е инструментариум за установяване на актуалното състояние на управлението на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности в училищните организации сред педагогически специалисти на учителски длъжности и директори на училищни организации, както за проучване на експертното мнение;

- Емпирично е установено актуалното състояние на управлението на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности в училищните организации в девет области с диагностични аспекти по отношение на: познаването на нормативните регламенти; степента на изграждане на системата за кариерно развитие на учителите; възприемане на кариерното развитие като споделена отговорност между индивида и организацията; познаване на училищните регламенти и елементите и дейностите на системата за кариерно развитие на учителите в рамките на училищната организация; прилагане на управленските функции планиране, организиране и координиране, мотивиране, оценка, контрол и мониторинг; притежаваните основни компетентности, които улесняват кариерното развитие;

- Емпирично е установено съответствието между предложения технологичен модел на система за управление на кариерното развитие на педагогическите специалисти на учителски длъжности в училищната организация и действащите нормативни актове, регламентиращи кариерното развитие на учителите

- Теоретико-аналитични приноси на настоящия дисертационен труд:

- Направен е преглед и е систематизирана научната литература относно управлението на човешките ресурси, моделите и системата за управление на човешките ресурси

- Систематизирани са концептуалните разбирания за същността на кариерата, видовете кариери и модели на кариерно развитие

- Извършен е преглед и анализ на научната и специализираната литература по отношение на управлението на кариерното развитие в организацията

- Осъществен е теоретичен анализ на същността и особеностите на управлението на човешките ресурси в образованието и са систематизирани моделите за управление на кариерното развитие на учителите в образователните системи на други страни

- Направен е преглед на кариерните пътища и възможностите за кариерно развитие на учителите в България в периода от 1878 г. до 2016 г.

- Разгледано е и е систематизирано актуалното състояние на кариерното развитие на учителите в системата на училищното образование

СПИСЪК НА ПРИЛОЖЕНИЯТА

Приложение 1 съдържа:

Приложение 1.1. Анкетна карта за учители/старши учители/главни учители

Приложение 1.2. Анализ на резултатите от статистическата обработка на емпиричните данни от проведената анкета с учителите

Приложение 1.3. Доверителни (гаранционни) интервали – учители/старши учители/главни учители

Приложение 2 съдържа:

Приложение 2.1. Анкетна карта за директори

Приложение 2.2. Анализ на резултатите от статистическата обработка на емпиричните данни от проведената анкета с директорите

Приложение 2.3. Доверителни (гаранционни) интервали – директори

Приложение 3 съдържа:

Приложение 3.1. Карта за експертна оценка

Приложение 3.2. Анализ на резултатите от статистическата обработка на емпиричните данни от проведената анкета с експертите

СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Василева, К., Управление на кариерното развитие на педагогическия персонал, Годишно научно-методическо списание „Образование и технологии“, СНЦ „Образование и технологии“, Бургас, година VI, 2015, стр. 489 – 494, ISSN 1314 – 1791.
2. Василева, К., Същност и управление на кариерата на педагогическите специалисти през призмата на нормативните актове, определящи кариерното развитие на педагогическите специалисти в България, Годишно научно-методическо списание „Образование и технологии“, СНЦ „Образование и технологии“, Бургас, VOL. 8/2017, ISSUE 1, стр. 38 – 44, ISSN 1314 – 1791.
3. Василева, К., Пътища за кариерно развитие на българските училища в периода 1878 – 1944 година съгласно нормативните актове в системата на образованието, сп. „ПРЕДУЧИЛИЩНО & УЧИЛИЩНО ОБРАЗОВАНИЕ“, бр. 1/ 2018, стр. 66 – 85, ISSN 2535-0692.
4. Василева, К., Управление на кариерното развитие в организацията, Е-списание „Образование и развитие“, бр. 1, 2018, стр. 71 – 81, ISSN 2603-357714, достъпно на адрес: <http://www.eddev.eu/#IzlIzdania/08685E624335-6BC4-FB21-9C49CB47EC0E>.
5. Василева, К., Пътища за кариерно развитие на българските училища в периода 1944 – 2016 година съгласно нормативните актове в системата на образованието, сп. „ПРЕДУЧИЛИЩНО & УЧИЛИЩНО ОБРАЗОВАНИЕ“, бр. 3/ 2018, стр. 89 – 101, ISSN 2535-0692.

БЕЛЕЖКИ



A series of horizontal dotted lines spaced evenly down the page, providing a template for handwritten notes.