

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

ФАКУЛТЕТ ПО ПЕДАГОГИКА

Книга Педагогика

Том 111

ANNUAL OF SOFIA UNIVERSITY “ST. KLIMENT OHRIDSKI”

FACULTY OF EDUCATION

Education

Volume 111

---

## ЗНАЧЕНИЕТО НА РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ ЗА СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА УЧИЛИЩНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

ИНА ДИКОВА\*

***Резюме:** В студията се разглежда ролята на развитието на човешките ресурси за стратегическото управление на училището. Направен е опит за разкриване същността на човешките ресурси, проследена е в исторически план динамиката на възгледите за тяхното развитие, представени са характеристиките на развитието на човешките ресурси, неговия обхват, ролята на теорията за човешкия капитал като основа за развитието на човешките ресурси.*

*Анализирано е влиянието на основните проблеми в системата на средното образование върху управлението на човешките ресурси в училище, както и основните пътища за влияние на развитието на човешките ресурси върху стратегическото им управление – управлението на знания, кариерното развитие, управлението на таланта, управлението на изпълнението и др.*

***Ключови думи:** човешки ресурси, развитие на човешките ресурси, човешки капитал, обучение на човешките ресурси, стратегическо управление на човешките ресурси*

### THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT FOR THE STRATEGIC MANAGEMENT OF SCHOOL ORGANIZATIONS

Ina Dikova

***Abstract:** This paper examines the role of human resources development for their strategic management. An attempt has been made to reveal the essence of human resources, the historical dynamics of the views on their development, the characteristics of human resources development, its scope, the role of human capital theory as a basis for the development of human resources.*

---

\*E-mail: dikova.ina@abv.bg

*The paper also analyzes the impact of the main problems in the secondary education system on the human resources management at school as well as the main ways of influencing the human resources development on their strategic management - knowledge management, career development, talent management, performance management and etc.*

**Key words:** *human resources, human resources development, human capital, human resources training, strategic human resources management*

Човешките ресурси и потенциалът, който притежават, са ключови фактори за успеха на организацията. В резултат на глобализацията и технологичните промени днешните организации непрекъснато се променят. За да се увеличи максимално организационната ефективност, човешкият потенциал, индивидуалните способности и талантите трябва да се управляват и развиват. И така, практиките по управление на човешките ресурси (УЧР) и тези по развитие на човешките ресурси се намесват, за да гарантират, че служителите са в състояние да изпълнят целите на организацията. Освен това, с бързото разпространяване на информацията по световните комуникации, конкурентното предимство, основано на технологията, може да се поддържа за сравнително кратък период от време, преди да бъде минимизирано или изцяло елиминирано от конкурентите. За да бъде в състояние да поддържа устойчиво конкурентно предимство, организацията трябва да бъде по-гъвкава, по-креативна и да учи по-бързо от своите конкуренти. Това може да бъде постигнато само чрез осъществяването на бързи и ефективни мерки за развитие на човешките ресурси.

### **Човешките ресурси и тяхната значимост за организациите**

До възникването на направлението на УЧР на хората, работещи в организациите, се гледа като на трудов ресурс, който е необходим наред с редица други ресурси, за да може организацията да функционира. На тези трудови ресурси се предоставя основно изпълнителска активност. Нещата значително се променят с възникването и развитието на теорията за човешкия капитал. Тя показва икономическата целесъобразност на инвестирането в човешкия капитал на организацията. Нещо повече, с течение на времето се утвърждава разбирането, че инвестирането в развитие на човешкия капитал представлява най-ефективната организационна инвестиция.

Понастоящем в УЧР се приема, че човешките ресурси представляват най-важният организационен ресурс, от който в най-голяма степен зависят организационните постижения. Хората с техните компетентности и трудова мотивация са тези, които чрез своите трудови резултати постигат целите на организацията, развиват я, адаптират я към промените и създават нейните конкурентни преимущества. В научната литература понятието „човешки ресурси“ се свързва с хората, които работят в дадена организация и техните способности, чрез които организацията постига своите цели. Според Д. Шопов

и М. Атанасова „човешките ресурси са хората в организацията със своята професионална квалификация и личностни качества, „които правят възможно тя да достигне своите стопански цели“ (Шопов, Д., М. Атанасова, 2003, с. 13).

В терминологичния речник по управление на човешките ресурси те се определят като „фактор мултипликатор по отношение на всички останали фактори за развитие и усъвършенстване на производството и за повишаване на неговата ефективност. От тяхното качество и от степента на реализация на потенциалните им възможности и способности в трудовия процес зависи конкурентоспособността на организацията“ (Терминологичен речник по управление на човешки ресурси. С., 2004, с. 563).

Всички организации независимо от големината и областта, в която развиват своята дейност, имат една обща потребност – нуждаят се от компетентни и мотивирани служители. Ето защо развитието на тези служители трябва да бъде нейна основна задача. Развитието на човешките ресурси е от жизненоважно значение, тъй като иновациите, гъвкавостта, изобретателността и непрекъснатото усъвършенстване, необходими на организацията, за да се конкурира и да се развива, идват основно от хората, а не от машините. Необходимостта от непрекъснатото развитие на човешките ресурси, обаче, невинаги е била толкова осъзнато важна. Както отбелязва Р. Друкер, „най-ценният актив на една организация от XX век е нейното производствено оборудване, а най-ценният актив на организацията от XXI век (независимо дали в производствения сектор или в сектора на услугите) са знаещите служители“ (Друкер, Р., 1999, р. 79). Т.е. от положение, в което хората се възприемат просто като производствен фактор, се наблюдава промяна в признаването на огромния потенциален принос, който човешките ресурси могат да предложат. Организацията трябва да планира нуждите си от човешки ресурси не само за да улесни производството и разпространението на съществуващи процеси, продукти и услуги, но и да генерира нови такива, които ще ѝ позволят дългосрочната стабилност и растеж. Конкурентното предимство в съвременните условия зависи не само от внедряване на нови технологии или от мащаба на операциите, а по-скоро от ефективното използване на човешките ресурси в организацията. Истински успешната организация постига своите цели чрез развитие на човешките ресурси, стремейки се да използва пълния им потенциал. Развитието на човешките ресурси означава изграждане на способности, ангажираност и култура. По-специално – работата в екип, включването на служителите във вземането на важните решения и обученията се превръщат в модел на поведение и се вкореняват в организационната култура. Тази култура обаче не се появява случайно: тя трябва да се изгради, поддържа и развива.

За една организация развитието на човешките ресурси е важно поради няколко причини. Първата и може би най-важната от тях е свързана с факта, че съвременната организация функционира в изключително бурна и сложна външна среда. Оцеляването ѝ изисква наличието на служители с високо раз-

вити умения, за да може да се адаптира бързо към постоянните промени и да бъде гъвкава. В условията на бързо развиваща се икономика, основана на знанието и иновацията, качеството на човешките ресурси придобива изключително важно значение.

Следващата причина е свързана с напредъка на технологиите и широко-то използване на мултимедия, интернет и др. В резултат от този постоянен технологичен напредък се засилва нуждата от постоянно обучение и развитие на служителите.

Значението на развитието на човешките ресурси нараства и поради състоянието на съвременния трудов пазар, демографските тенденции, остаряването на човешките знания, умения, способности и от увеличаващата се конкуренция между организациите.

Развитието на човешките ресурси в УЧР играе много важна роля и е от изключително актуално значение особено за развиващите се организации и организациите, производители на знания – каквито са училищата. Развитие-то на човешките ресурси е основен процес и неразделна част от цялостното управление на училището. Необходимостта училищата да прилагат развитие на човешките ресурси все повече се признава. По-конкретно развитието на човешките ресурси има потенциала да повиши резултатите на учениците чрез по-активното участие на учителите в процесите на обучение и развитие.

### **Теорията на човешкия капитал и развитието на човешките ресурси**

Дълготрайното и традиционно вярване, че физическите активи на организацията поправят пътя към икономическия успех, се заменя със схващането, че физическите ресурси всъщност предоставят малко предимство на организациите, тъй като те лесно могат да бъдат купени и продадени на свободния пазар. Т.е. свидетели сме на прехода от производствената икономика към икономика на знанието, иновациите и промяна в начина, по който се разглеждат активите в организацията. На въпроса кой е най-важният организационен актив, мениджърите често отговарят: човешките активи или техните служители. Но само твърдението, че служителите са важни активи, не е достатъчно. За да се разкрие по-пълно значението на развитието на човешките ресурси за съвременните организации, включително училищните, е необходимо да се разгледа теорията за човешкия капитал.

Едно от предизвикателствата пред управлението на организацията на XXI в. и управлението на развитието на човешките ресурси е новото разбиране за човешкия фактор в организацията, разглеждан като човешки капитал. В съвременната литература в областта на УЧР се приема, че натрупването на човешкия капитал е резултат от развитието на човешките ресурси. И въпреки че в литературата терминът „човешки капитал“ много често се използва като

синоним на термина „човешките ресурси“, все пак между тях съществува разлика. Човешкият капитал има по-тясно значение: това е запасът от знанията, навиците, способностите, които притежава всеки човек и които са вплътени в неговата личност. Човешките ресурси според Алла Кирова и Ирена Зарева са „по-широко по обхват понятие от човешкия капитал и, което е по-важно, имат различно измерение: те изразяват по-скоро социалната стойност на притежаваните от хората разностранни качества, влияещи върху тяхното поведение в трудовия процес, докато човешкият капитал е чисто икономическа категория“ (Кирова, А., И. Зарева, 2012, с. 29). От икономическа гледна точка инвестирането в човешкия капитал, подобно и на други инвестиции, предполага, че нещо се влага днес с надеждата да се получи нещо повече утре. Под инвестиции в човешкия капитал преди всичко се разбират разходите, свързани с образованието, обучението, развитието и здравето на служителите.

И въпреки че всички форми на капитала са важни и ценни, човешкият определено е с най-голямо значение, тъй като физическият и финансовият капитал сами по себе си съвсем не са достатъчни, за да постигнат растеж за организацията. Необходими са квалифицирани служители и иновативни мениджъри, за да управляват сложните машини, да разработват нови продукти и процеси и да използват иновации от други страни. Разликата между човешкия капитал, от една страна, и физическия и финансовия, от друга, се дължи на факта, че докато един индивид лесно може да бъде отделен от своите имуществени активи, то от своите знания, умения, ценности и здраве – не може. Освен това за разлика от финансовите и материалните активи човешкият капитал не може да бъде разпознат чрез докосване. Във всичко останало, както посочват Д. Генов и М. Русева, „човешкият капитал е подобен на физическия: той представлява благо с много продължително използване, но с ограничен срок на действие; както и всеки друг ресурс, който се изчерпва, той винаги изисква разходи по неговото възстановяване и съдържание; той може морално да остарее още преди да се случи неговото физическо износване“ (Генова, Д., Русева, М., 2015, с. 79).

Съществен принос за създаването на съвременната теория за човешкия капитал имат нобеловите лауреати в областта на икономическите науки – Гари Бекер, Теодор Шултц и Джеймс Хекман. Докато Бекер акцентира върху значенето на инвестирането в образование и обучение за увеличаване на производителността на труда, Шултц подчертава необходимостта от подобряване на качеството на знанието като източник на благосъстояние и печалба. Според Хекман инвестициите трябва да започнат в ранна детска възраст с цел да се развие емоционална интелигентност, тъй като ранните обучения насърчават последващи такива.

В литературата се срещат различни определения на понятието „човешки капитал“. Счита се, че няма общоприето определение. Той се определя като:

✓ „Човешкият капитал включва вродените способности и таланти на индивидите, както и придобитите в училището и в труда специални знания, професионални умения, трудови навици и нагласи, които те могат да използват в своята трудова дейност. Той не е обикновена търговска вещ, не се купува и не се продава и остава собственост на неговия притежател“ (Терминологичен речник по управление на човешки ресурси. С., 2004, с. 563).

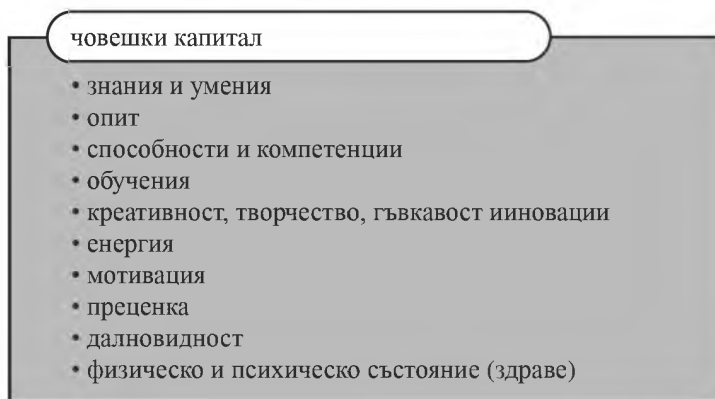
✓ „Човешкият капитал изразява натрупаните познания, опита, придобитите умения и променената в резултат на това квалификация в съчетание със здравния статус на носителя, на тези нови свойства, неговата мотивация, талант и способност да борави с информация“ (Казаков, А., 2010, с. 22).

✓ „Човешкият капитал представлява „знания, умения, компетенции и способности, вълпътени в хората, които благоприятстват създаването на лично, социално и икономическо благосъстояние“ (The Well-being of Nations: The role of human and social capital. Paris., 2001, p. 18)

✓ „Човешкият капитал се отнася до знанието, информацията, идеите, уменията и здравето на хората“ ( Веcker, G., 2002, p. 1).

Съобразно посочените по-горе определения можем да обобщим, че човешкият капитал включва следните характеристики (вж. таблица 1):

Таблица 1. Характеристики на човешкия капитал



Що се отнася до образованието в концепциите за човешкия капитал, Р. Велева обобщава, че: „1) образованието се смята за ключов фактор за човешкия капитал, тъй като то играе основополагаща роля при неговото формиране и 2) образованието е от значение за икономическия напредък, подобрявайки човешкия капитал и създавайки възможности за въвеждане на нови технологии в производството“ (Велева, Р., 2015, с. 133).

Идеята, че организациите се конкурират чрез хората, които работят в тях, подчертава факта, че успехът им все повече зависи от тяхната способност да управляват човешкия капитал. Управлението на човешките ресурси е от решаващо значение за успеха на организациите, защото човешкият капитал има

определени качества, които го правят незаменимо ценен. Той е нематериален и неуловим и не може да бъде управляван по начина, по който организациите управляват продуктите и технологиите. Една от причините за това е, че служителите, а не организациите са тези, които притежават собствен човешки капитал. Ако ценните служители напуснат организацията, човешкият капитал напуска заедно с тях, и тогава всяка инвестиция, която организацията е направила в тяхното обучение и развитие, е била напразна. За да защитят инвестициите си в обучение, обикновено организациите предпочитат да инвестират в специфични умения – използвани в точно определен производствен процес, а не на общи такива, които се срещат често на трудовия пазар и са предпоставка за нарастване на производителността в широк кръг организации. Или както посочва по този повод Катя Владимирова, „всяка организация има интерес да насочи своето внимание при формирането на човешкия ѝ капитал главно в онези негови качества, които осигуряват нарастване на производителността на труда и които няма да облагодетелстват друга организация, т.е. в специфична за нея подготовка“ (Владимирова, К., 2009, с. 192).

### **Еволюция в разбирането на развитието на човешките ресурси в теорията и практиката на УЧР**

Терминът „развитие на човешките ресурси“ навлиза в широка употреба през 80-те години на миналия век, но произходът му според J. Werner и R. DeSimone може да бъде проследен доста по-назад във времето и е свързан с възникването на обучителни програми за чиракуване през XVIII в. в Америка. Това бил и първият етап от развитието на човешките ресурси – *занаятчийското производство*. По това време малките магазини са управлявани от опитни занаятчии. Те произвеждали почти всякакви домакински предмети като съдове, дрехи, обувки и др. Когато търсенето на продуктите се увеличило, занаятчиите били принудени да наемат допълнителни работници. И тъй като нямало училища, които да обучават такива работници, с тази задача се заемат самите собственици, превръщайки се в обучители и обучавайки чираците си (Werner, J., DeSimone, R., 2008, p. 5).

По-долу в таблицата, на базата на проучването на С. Duguay, S. Landry and F. Pasin са представени основните характеристики на следващите два етапа – *масовото производство и новото гъвкаво, модерно производство* (Duguay, С., Landry, S., Pasin, F., 1997, 1185–1192).

Таблица 2. Характеристики на парадигмата за масовото и гъвкавото производство

	<b>Масово производство</b>	<b>Гъвкаво производство</b>
1. Основна цел	Намаляване на разходите и увеличаване на обема на производството	Подобряване на качеството, разходите, времето
2. Основна ориентация	Процесите	Клиентите и процесите
3. Предпочитано средство за подобрене	Малко на брой иновации	Непрекъснато подобряване и иновации
4. Работна сила	Работната сила е ограничена до изпълнението на производствени задачи под ръководството на мениджърите	Работната сила произвежда продуктите и решава проблемите с подкрепата на мениджърите
5. Доставчици	Противоречиви отношения с доставчиците	Партньори
6. Организационна структура	Механистична	Взаимозависима
7. Технология	Аналитична	Системна
8. Оценка на изпълнението	Най-важни са финансовите резултати	Насърчава непрекъснатото усъвършенстване

При масовото производство обемът е голям, но разнообразието малко. Системата бележи началото си през първите няколко години на XX в. и се свързва с публикуването на принципите на Фредерик Тейлър (1911) за научното управление и първата производствена линия на Хенри Форд (1913). Този период продължава около 80 години, когато в края на XX в. навлизаме в ерата на гъвкавото, модерното производство, при което обемът и разнообразието се свързват с бързите темпове на развитие на иновациите вследствие на бързото развитие на науката и технологиите.

През последните години настъпиха радикални промени и в теорията и практиката на различните управленски дейности, като най-съществени са те в областта на управлението на хората (вж. фиг. 1). С други думи, преходът на традиционните практики за управление на персонала към съвременната концепция за управление на човешките ресурси е неизбежен с оглед на днешните предизвикателства.



Фигура 1. Еволюция на развитието на функцията „човешки ресурси“



Практиките за управлението на персонала в образователната система се свързват най-вече с администриране, строга йерархична структура, високи нива на централизация и формализация, стриктно спазване на разпоредбите на ръководството, строг бюрократичен контрол, възприемане на персонала като източник на излишни средства. От друга страна, промените на практиките по управление на човешките ресурси са свързани с децентрализация на училищната система (не само в областта на разпределението на хората, но и във всички останали дейности – разпределение на материални активи, технология, финанси, време, информация и др.), с ниски нива на формализация, разширяване на училищната автономност, „въвеждането на пазарен подход, примесен с концепции и идеи за възприятието и разбирането на образованието през призмата на маркетинга“ (Първанова, Й., 2015, с. 10) и съответно наличие на конкуренция. В контекста на образователната сфера конкуренцията „постави училището в ролята на икономически активен субект на пазара на образователни услуги, който трябва да се бори за вниманието на настоящите и потенциални потребители на предлагания от него продукт, ако иска да оцелее и да се развива“ (пак там, с. 55). Новото разбиране за стратегическата роля на УЧР се основава върху компетенциите, вътрешните ресурси, търсене на новаторски и творчески решения, адаптивност към променящите се изисквания, гъвкави действия, високо нива на участие на населението във въпросите свързани с образованието (чрез Обществения съвет). Т.е. от рутинна, административна и реактивна функцията на човешките ресурси се превръща в проактивна и стратегическа. Стратегическото управление на човешките ре-

сурси (СУЧР) се появява като резултат от акцентирането и задълбочаването на значението на човешките ресурси за постигането на дългосрочните цели на организацията. В тази връзка за СУЧР УЧР се намира в неговата сърцевина. Фокусът на СУЧР е върху човешките ресурси (служителите) като основен източник за постигане на по-голяма сигурност и конкурентоспособност в организацията; дейностите (програми и практики) в областта на човешките ресурси като средство на разгръщане на техния потенциал; и върху разработване на политика за СУЧР, която е част от общата политика на организацията и предназначена да реализира нейните стратегически цели.

Еволюцията в мениджмънта от персонал към човешки ресурси доведе до промяна в разбирането на ролята на човешкия фактор – от положение, в който той е смятан за финансов пасив на организацията, до положение, в което се възприема като определящ организационен фактор. С оглед на това съвременните организации са ориентирани към създаване на условия за личностно и професионално развитие на служителите, системи за кариерно планиране, които съчетават интересите на служителите с нуждите на организацията и системи за управление на изпълнението, обединявайки и обвързвайки всичко това, със стратегическото управление на организацията.

### **Динамика във възгледите за развитието на човешките ресурси**

Прегледът на специализираната научна литература в областта на развитието на човешките ресурси (както чуждестранна, така и българска) показва, от една страна, че отделните автори използват различни дефиниции при определяне на понятието „развитие на човешките ресурси“, а от друга, че разбиранията за това развитие се променят с времето (вж. таблица 3).

Таблица 3. Еволюция в дефинирането на развитието на човешките ресурси в научната литература

<b>Автор</b>	<b>Определение</b>
Надлър (1970)	Развитието на човешките ресурси е поредица от организирани дейности, провеждани в рамките на определен период от време и предназначени да доведат до промяна в поведението (цит. по: Haslinda, A., 2009).
Джонс (1981)	Развитието на човешките ресурси представлява системно увеличаване на човешките умения за работа, насочено към постигането както на индивидуалните, така и на организационните цели (цит. по: Swanson, R., 2001).
Мак Лаган (1989)	Цялостно използване на 1) обучение и развитие, 2) организационно развитие и 3) кариерно развитие с цел подобряване на индивидуалната, груповата и организационната ефективност (цит. по: Poell, R, 2015, p. 53).

Ричард Суонсън (1995)	Развитието на човешките ресурси представлява процес на развитие и разгръщане на експертни познания чрез 1) обучение и развитие на служителите и 2) организационно развитие с цел подобряване на ефективността (Swanson, R., 1995, p. 207).
Лекс Дилорт (2003)	Развитието на човешките ресурси представлява творчески дизайн и смесване на стратегии, структури, системи, технологии и човешки същества по начини, които да насърчават индивидуалното и организационното учене и да изграждат и поддържат организационната ефективност. Включени в тази дефиниция са: стратегическото управление на промените, интегрирането на учебни процеси, управлението на знания, кариерно развитие, здравословна и продуктивна работна среда, тиймбилдинг, развитие на лидерство и прилагане на технологии в областта на развитието на човешките ресурси (Dilworth, L., 2003, p. 241).
Любомир Стефанов и Мирослава Пейчева (2013)	Развитието на човешките ресурси включва процедури, процеси и практики в две основни направления: <ul style="list-style-type: none"> <li>• управление на кариерата на заетите, включително професионалното развитие и кариерното израстване;</li> <li>• управление на приемствеността и талантите – идентифициране и развитие на ключови и талантливи служители, идентифициране и развитие на потенциални заместници на ключови за организацията хора (Стефанов, Л., 2013, с. 16).</li> </ul>
Дейвид Мегинсън и Марк Суртес (2004)	Термин, който се използва, за да се опише един интегриран и цялостен, съзнателен и проактивен подход към променящите се знания и поведения, свързани с работата, използвайки набор от стратегии и техники за учене. Тези стратегии и техники имат за цел да помогнат на отделните индивиди, групи и организации да реализират пълния си потенциал, по начин, позволяващ индивидуалност и същевременно ефективност в конкретен контекст (Megginson, D., M. Surtess, 2004).
Майкъл Армстронг (2006)	Развитието на човешките ресурси е свързано с предоставяне на възможности за учене, обучение и развитие, за да се подобри индивидуалното, екипното и организационното изпълнение (Armstrong, M., 2006).
Джон Уернер (2008)	Развитието на човешките ресурси представлява набор от системни и планирани дейности, разработени от една организация, за да обезпечи своите служители с необходими умения за посрещане на настоящите и бъдещите изисквания към работата, осигурявайки им възможност за учене (Werner, J., 2008).
Маргарита Атанасова (2015)	Процес на усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и поведението на заетите да изпълняват на изискваното равнище настоящи и бъдещи задачи (Атанасова, М., 2015, с. 8).

Въз основа на цитираните по-горе определения можем да обобщим, че те отразяват много добре различията в разбирането за развитието на човешките ресурси. През 80-те години на ХХ в. това развитие се разглежда като организационна дейност, насочена към промяна на трудовото поведение, увеличаване на човешките умения и използване на обучението, организационното и кариерното развитие за подобряване на индивидуалната и организационната ефективност. В периода 2000–2010 г. в това разбиране настъпват промени и развитието на човешките ресурси вече се възприема като:

- насърчаване на индивидуалното и организационно *учене* с цел организационна ефективност;
- цялостен проактивен подход към *променящите се знания и трудово поведение*;
- *предоставяне на възможност за учене, обучение и развитие* за да се подобри индивидуалното и организационното изпълнение;
- набор от системни и планирани дейности, за да *обезпечи организацията своите служители с умения за посрещане на настоящите и бъдещите изисквания към работата чрез осигуряване на възможност за учене*.

След 2010 г. – *процес на усъвършенстване на знания, умения и поведение на заетите с оглед изпълнението на настоящи и бъдещи задачи*.

Динамиката в тези възгледи показва, че през 80-те години на миналия век развитието на човешките ресурси се разглежда като една от организационните дейности, като усъвършенстване на трудовите умения и използване на обучението за подобряване на индивидуалната и организационната ефективност. Към края на периода 2001–2010 г. то вече се възприема като проактивен подход към непрекъснато променящите се знания и трудово поведение, чрез който съвременните организации се опитват да обезпечат своите служители с компетентности за посрещане не само на настоящите, но и на бъдещите предизвикателства като основно средство за това е ученето.

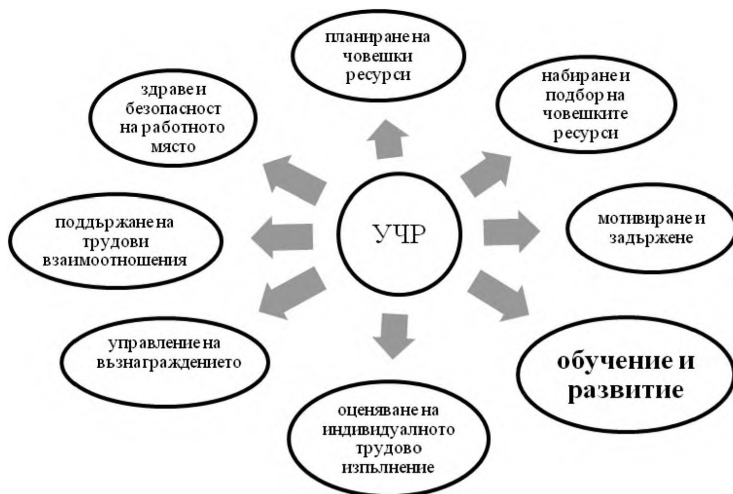
Въз основата на анализа на проучените литературни източници могат да се посочат няколко основни характеристики на съвременното развитие на човешките ресурси:

- Всички организации трябва да провеждат политика за развитие на човешките ресурси, която да насърчава обучението като средство за увеличаване на производителността и ефективността.
- Развитието на човешките ресурси улеснява организацията да постигне своите цели и да я подготви за бъдещите предизвикателства в резултат на бързите промени в икономическата и социалната среда, изпълнена с несигурност. За тази цел организациите трябва да интегрират стратегията за развитие на човешките ресурси с цялостната стратегия за развитие на организацията.
- Развитието на човешките ресурси помага на организацията да се сдобие със служители, притежаващи съвременни умения и познания в определена област и отличителни компетенции.

## Място на развитието на човешките ресурси в системата на УЧР на организацията

Развитието на човешките ресурси е един от основните компоненти (елементи) на системата за управление на човешките ресурси (УЧР) (вж. фиг. 2).

Фигура 2. Място на развитието на човешките ресурси в системата на управление на човешките ресурси



Според повечето автори<sup>1</sup> УЧР започва със: 1) правилното планиране на човешките ресурси, необходими на организацията, минава през 2) набирането и подбора на кандидатите, съответстващи в най-голяма степен на предварителните изисквания за заемане на длъжността, 3) мотивиране и задържане, 4) обучение и развитие на човешките ресурси, 5) оценяване на индивидуалното трудово изпълнение (управление на изпълнението), 6) осигуряването им с подходящо възнаграждение, 7) поддържането на трудови взаимоотношения и 8) създаването на безопасни и здравословни условия за работа. Именно развитието на човешките ресурси е обект на нашето изследване като основен елемент от управлението на организацията и в частност – от управлението на нейните човешки ресурси. УЧР е по-широкото понятие – то е област от теорията и практиката на мениджмънта, а развитието на човешките ресурси е част от него, негов елемент, инструмент за осъществяване на това управление. Чрез развитието на хората се развива техният потенциал, който се поставя в услуга на организацията. Т.е. чрез развитието на хората се създават предпоставки за по-високо равнище на тяхното трудово изпълнение и оттук за постигането на по-високи резултати от страна на организацията.

<sup>1</sup> Д. Господинов, М. Харизанова., М. Атанасова., К. Владимирова и др.

Развитието на човешките ресурси е свързано със:

- ✓ набиране и назначаване на подходящи хора и тяхното ефективно използване;
- ✓ идентифициране и подобряване на уменията и мотивацията на служителите;
- ✓ редовно анализиране на съдържанието на работата, във връзка с организационните цели и индивидуалните умения;
- ✓ фокусиране повече върху уменията и общата интелигентност на хората, отколкото върху образователните постижения;
- ✓ идентифициране на потребностите от обучение;
- ✓ осигуряване на обучение за подобряване на трудовото изпълнение на служителите и за тяхното кариерно развитие;
- ✓ предоставяне на възможност за индивидуално саморазвитие и личностно израстване;
- ✓ подпомагане на служителите да управляват собствената си кариера;
- ✓ насърчаване на служителите да приемат промяната като организационна норма и индивидуална възможност.

Функцията на развитието на човешките ресурси е да осигури обучение и кариерно развитие на подбраните и вече наети служители. Развитието на човешките ресурси съдържа следните компоненти:

- обучение на човешките ресурси в училище;
- управление и развитие на кариерата;
- управление на знанието ;
- управление на таланта;
- управление на изпълнението.

### **Обучение на човешките ресурси в училище**

Обучението е основното средство за развитието на човешките ресурси. То е планирано усилие от страна на организацията да промени или подобри знанията, уменията и нагласите на отделните личности, свързани с работата. Обучението се отнася до преодоляване на разликата между действителното и желаното равнище на трудовото изпълнение. Целта на обучението е усвояване от страна на учителите на знания, умения и компетентности, които са необходими за ефективното изпълнение на техните трудови дейности. Чрез обучението се усъвършенстват знания, умения, компетентности, трудови навици и опит необходими за сегашната дейност на организацията, а чрез развитието се усвояват такива, които ще са необходими в бъдеще с оглед на очакваните промени и необходимостта от адаптиране на организацията към тях.

Основните европейски документи, в които се засягат въпросите, свързани с развитието и обучението на учителите, са: 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“. На национално ниво това са: Закон за предучилищното и училищното образование (ЗПУО), Национална стратегия за развитие на педагогическите кадри (2014–2020), Национална стратегия за учене през целия живот (2014–2020), Наредба 12 за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти, която определя системата за повишаване квалификацията на педагогическите кадри и тяхното професионално развитие, Национална програма „Квалификация“, приета от Министерски съвет през 2014 г. и др. Според Националната стратегия за развитие на педагогическите кадри (2014–2020) „решаващо условие за качествено образование са подготвеността на педагогическите кадри, тяхното обучение и квалификация, както и свързаните с това политики, съответстващи на динамично променящите се социални и икономически условия“ (Национална стратегия за развитие на педагогическите кадри (2014–2020)).

### *Етапи на обучението*

Най-често срещаният вариант в специализираната литература на етапите на обучението на човешките ресурси са: идентифициране на нуждите от обучение на човешките ресурси в организацията (анализ на потребностите на организацията за обучение), проектиране на обучението (формулиране на неговите цели), разработване (формулират се критерии за оценка на успеха на обучението, неговото съдържание и учебни материали), осъществяване на обучението от опитни и обучени обучители и оценяване на резултатите от обучението, което дава обратна информация за планирането на бъдещи програми за обучение (вж. фиг. 3).

Важно е да се отбележи, че освен на организационно ниво анализът на потребностите от обучения се извършва и за служителите и за отделните длъжности. Индивидуалният анализ помага да се идентифицират както нуждите от обучение на служителите, т.е. дали техните текущи или очаквани резултати показват необходимост от обучение, така и да се определи готовността им за обучение. Анализът на отделните длъжности е процес, който включва идентифициране на задачите, знанията, уменията и поведението, на които обучението трябва да наблегне. За да изпълняват своите задължения, служителите трябва да имат специфични нива на знания, умения и способности. Както е показано и на фигурата, етапите на обучението на човешките ресурси се осъществяват взаимосвързано.

Фигура 3. Етапи на обучението на човешките ресурси



Съгласно нормативната уредба у нас обучението на кадрите, работещи в системата на средното образование, се обозначава като **квалификация**. В чл. 221(1) от ЗПУО повишаването на квалификацията се определя като „непрекъснат процес на усъвършенстване и обогатяване компетентностите на педагогическите специалисти за ефективното изпълнение на изискванията на изпълняваната работа и за кариерно развитие“. Квалификацията, от една страна, е въпрос на професионална отговорност от всеки учител, а от друга, е задача на всички заинтересовани страни – директори, университети, бизнеса. В тази връзка съгласно чл. 221 (1) от ЗПУО и чл. 44 от Наредба 12, квалификацията на педагогическите кадри се осъществява на четири нива – на национално от МОН, на регионално от РУО, на общинско от общинската администрация и на вътрешноучилищно ниво от директора на училището. Законът изисква педагогическите специалисти ежегодно да повишават своята квалификация, като организациите, осъществяващи тези дейности, са:

1. специализираните обслужващи звена;
2. висшите училища;
3. научни организации;
4. обучителни организации.

През 2016 г. МОН създаде и въведе нов регистър на одобрените програми за повишаване на квалификацията на педагогическите специалисти. Всяка одобрена програма съдържа броя на квалификационните кредити, тъй като според новия закон за всеки период на атестиране всеки учител, директор или друг педагогически специалист е длъжен да придобие не по-малко от 3 квалификационни кредити от участие в обучения за повишаване на квалификацията. А по-големият брой квалификационни кредити и по-високата професионално-квалификационна степен са основание за по-бързо кариерно развитие на педагогическите специалисти независимо от учителския стаж. Идеята за въвеждането на квалификационните кредити, както посочва Динко Господинов, е „да се стимулира участието в квалификационна дейност в програми от сертифициран тип“ (Господинов, Д., 2012, с. 100).

Според новата система за квалификационни кредити (чл. 222. (3) от ЗПУО и чл. 46 от Наредба 12) педагогическите специалисти следва да повишават квалификацията си не по-малко от 48 академични часа за всеки период на атестиране и не по-малко от 16 академични часа годишно за всеки педа-



гогически специалист във вътрешна квалификация. Законът предоставя възможност на учителите сами да избират програмите и формите за повишаване на квалификацията си в зависимост от индивидуалните и организационните потребности и изпълняваната от тях длъжност. Съобразно чл. 43. (3) от Наредба 12 квалификационната дейност има за цел:

1. Актуализиране и усъвършенстване на придобити или придобиване на нови допълнителни компетентности.

2. Подобряване на образователните резултати на учениците.

3. Кариерно развитие и професионално израстване.

4. Създаване на среда, стимулираща творчеството и иновациите.

5. Повишаване привлекателността на учителската професия и социалния статус на педагогическия специалист.

Видовете квалификация в зависимост от потребностите, целите и съдържанието на обученията (чл. 45 от Наредба 12) в системата на нашето средно образование са обобщени в следната таблица.

Освен вече споменатото вътрешно и външно обучение Динко Господинов (Господнов, Д., 2012, с. 186) разграничава още два вида обучения на човешките ресурси в училище. Първият вид е в зависимост от участниците в обучението, според което се разграничават три основни равнища:

1. индивидуално равнище – участие на отделни индивиди във вътрешно или външно обучение според индивидуалните или организационните потребности;

2. групово равнище – обхваща различни групи от персонала в училище;

3. общо равнище – обхваща целия персонал, работещ в училището.

Вторият вид е в зависимост от целите на обучението, което също е три вида:

1. компенсаторно – за компенсиране на пропуски в трудовата дейност;

2. адаптивно – усъвършенстване на трудовата дейност;

3. генеративно – развитието и иновирането на трудовата дейност.

Необходимостта от осъществяването на непрекъснато обучение на учителите произтича от (пак там, с. 168):

- Бързото натрупване на нови знания и произтичащото от това ускорено остаряване на старите знания.

- Постигането на по-високи цели от училищните организации не е възможно без усъвършенстването на техните човешки ресурси.

- За да може училището да бъде конкурентоспособно и да привлича по-голям ученически контингент чрез предлагането на по-високо качеството на образованието.

- Промените в изискванията на потребителите на предлагания от училището образователен продукт.

Таблица 4. Видове квалификация в системата на средното образование

Видове квалификация	Цел на квалификацията	Основни характеристики на квалификацията	Форми на квалификацията	Място на осъществяване
<p><b>1. Въвеждаща</b></p>	<p>1. Усвояване на знания и формиране на умения, въвеждащи в професията.</p> <p>2. По-бързо адаптиране в образователната среда.</p> <p>3. Методическо и организационно подпомагане.</p>	<p>1. Подкрепя при извършеното на трудовите задължения на постъпили за първи път на работа в СПУУО;</p> <p>2. Подкрепя на назначените за първи път на нова длъжност;</p> <p>3. Подкрепя на земащи длъжност, която е нова за СПУУО;</p> <p>4. Подкрепя на земащи длъжност след прекъсване на учителския си стаж за повече от две учебни години;</p> <p>5. Подкрепя при промяна на учебните планове и учебните програми в училищата.</p>	<p>Вътрешно организационни обучения като:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. инструктиране</li> <li>2. наблюдения</li> <li>3. демонстриране</li> <li>4. наставничество</li> <li>5. менторство</li> </ol>	<p>В рамките на вътрешноинституционалната квалификация</p>
<p><b>2. Продължаваща</b></p>	<p>1. Непрекъснато професионално и личностно усъвършенстване в рамките на учене през целия живот.</p> <p>2. Карьерно развитие на педагогическите специалисти.</p>	<p>1. Участия в краткосрочни обучения и практики за периодично актуизиране на знания по съответния учебен предмет, за развитие на умения за преподаване на ключови компетентности, за познаване и прилагане на иновативни подходи в образователния процес, за карьерно консултиране и ориентирване на учениците.</p> <p>2. Участие в проучвания, изследователска и творческа дейност.</p> <p>3. Обучения за придобиване на по-висока професионално-квалификационна степен.</p> <p>4. Придобиване на нова или допълнителна професионална квалификация или специализация.</p>	<p>Външноорганизационни обучения като:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Курсове – въвеждащи, тематични, комплексни и др.</li> <li>2. Семинари, професионални педагогически тренинги, школи, практикуми, лекторни и др.</li> <li>3. Специализации, свързани с методическата, педагогическата, психологическата подготовка на педагогическите специалисти с конкретна предметна област или с управление на образованието.</li> <li>4. Професионално педагогическа специализация.</li> <li>5. Майсторски класе като интерактивна форма на обучение на учители новатори.</li> <li>6. Форуми (конференции, конкурси, пленери и др.) за представяне на резултати от проучвания, изследователска и творческа дейност, за професионална изява и представяне на добри, иновативни практики или постижения.</li> </ol>	<p>От външни за училището организации:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. СОЗ</li> <li>2. Висштите училища</li> <li>3. Научни организации</li> <li>4. Обучителни организации</li> </ol>

- Промените в държавната образователна политика, в нормативната база също изискват обучение на човешките ресурси в училище.

Друга причина, изискваща непрекъснатото обучение, е застаряването на педагогическите кадри в системата на ПУУО. Според данни на Центъра за информационно обслужване на образованието на МОН за учебната 2016–2017 година общият брой на педагогическите специалисти е 89 399 души, от които 39 468 или 44,15% са на възраст между 50 и 65 години. Това изисква тяхното периодично обучение с цел актуализиране и осъвременяване на знания и компетентности вследствие на непрекъснато променящата се външна среда. От друга страна, очакваният голям брой на пенсиониращи се учители през следващите няколко години засилва нуждата от повишаване на привлекателността и авторитета на учителската професия сред младите кадри. Непрекъснатото обучение на учителите с оглед повишаване на възможностите за тяхната продължаваща квалификация и кариерно развитие е необходимо условие за повишаване на статуса на учителската професия у нас и като резултат привличането, задържането и насърчаването на млади педагогически кадри (до 35 г.) в системата на средното образование.

С оглед на новите предизвикателства пред образователната система, каквито са засилващите се международни контакти, развитието на информационните технологии, мултикултурализмът, бързо променящите се изисквания на пазара на труда и много други, се очертава необходимост от провеждане на обучения за увеличаване на следните професионални компетентности, които трябва да притежават учителите:

- Компетентности за работа с информационни и комуникационни технологии;
- Компетентности за работа в интеркултурна образователна среда;
- Компетентности, необходими за успешното задържане на ученици, които са в риск от отпадане от училище;
- Компетентности, свързани с подобряване на постиженията от PISA.

#### *Компетентности за работа с информационни и комуникационни технологии (ИКТ)*

Тази компетентност е от изключително значение за учителите, особено в днешното общество, основано на знанията, иновациите, информацията, комуникацията, компютрите и технологията. Общество, в което днешните ученици имат нови способности, нови подходи и нови концепции, различни от тези от преди двадесет години. Или както отбелязва по този повод А. Кръстева, „тези деца са различни, родени са в различен свят, живеят на различна скорост, мозъците им функционират по различен начин и е невъзможно да бъдат адаптирани към образователната система във вида, в който тя съществува“ (Кръстева, А., 2016, с. 134). Следователно образованието трябва постоянно да се адаптира

към новите поколения ученици, белязани от глобализацията, които „очакват технологиите да са част от тяхното формално учене, както са интегрална част от начина им на живот“ (Пейчева-Форсайт, Р., 2012, с. 2). По-специално бързите и дълбоки промени, породени от ИКТ, оказват силно влияние върху знанието, преподаването и ученето. Фактът, че светът се променя изключително бързо, налага учителите да притежават ИКТ компетентност, за да подпомогнат учениците в усвояването на нови умения и знания, подготвящи ги за XXI в. Освен това чрез използването на новите технологии училищата ще могат да осигурят по-добро образование въз основа на потребностите и желанията на отделния учащ. Поради тази причина адекватната подготовка на учителите е предпоставка за оптимизация на процеса на обучение и повишаване на неговата ефективност. За да използват адекватно тези технологии, учителите се нуждаят не само от основни умения и знания в областта на ИКТ, но също така трябва да знаят как да ги използват, за да подобрят ученето на своите учениците.

Трите основни направления в Стратегията за ефективно прилагане на информационни и комуникационни технологии в образованието и науката на Република България (2014–2020) са единна ИКТ инфраструктура, цифрово съдържание и ИКТ обучението на преподавателските кадри. „Всеки от тях е ключов за успеха на процеса на модернизация на образованието и науката и липсата му би попречила да се затвори този своеобразен триъгълник на образователното и научно развитие.“ В този смисъл обучението на учителите за усвояването от тяхна страна на компетентности в областта на ИКТ е от голямо значение.

*Компетентности, необходими за успешното задържане на ученици,  
които са в риск от отпадане от училище*

Тази компетентност е важна с оглед постигането на един от четирите приоритета в националната стратегия „България 2020“ – този за конкурентоспособна младеж, „която цел е намаляване на броя на ранно напусналите училище и увеличаване на броя на завършилите висше образование“.

Учителите играят ключова роля не само по отношение на осигуряване качеството на образователния процес, но и за задържане на учениците в училище. Значителна част от децата в задължителна училищна възраст, които изобщо не започват училище или пък го напускат само след няколко години на обучение, са предимно от ромски произход. Това е може би най-сериозният проблем на образователната ни система, влияещ неблагоприятно не само върху отделния индивид и неговото семейство, но и върху цялото общество. Отрицателните измерения на отпадането от училище се изразяват в нарушена социализация, културно и социално изключване, нееднакъв достъп до възможностите за заетост, бедност и в крайна сметка водят до деструктивни прояви, свързани с агресия, нарастване на престъпността и кражбите. Ромските общности според Валентина Миленкова (Миленкова, В., 2004, с. 61) „са един

взривоопасен феномен за социалната действителност благодарение на своята инерция, произтичаща от унаследената бедност и отхвърляне на образованието“. Единственият начин за прекратяване на порочния кръг, в който се намират голяма част от ромските семейства, е образованието и по специално интегрирането на ромите в образователната система и поэтапното премахване на изцяло сегрегирани училища, резултат от жилищната сегрегация. Но само мерките в областта на образованието не са достатъчни за решаването на този проблем, тъй като голяма част от учениците отпадат поради външни на училището причини, каквито са: финансовите, здравословните, семейните и родовите, свързани с ранните бракове и ранна раждаемост. В този смисъл отпадането от училище на ромите (най-голямото европейско малцинство) е не само училищен или национален, но и глобален проблем, навлизащ в икономическите, политическите и социалните траектории. Наред с етнокултурните, образователните, семейните, институционалните, икономическите, социалните и причините, свързани с емигрирането, В. Миленкова посочва и „ниската заинтересованост на учителите, следствие от съответната степен на професионална подготовка и от педагогическата компетентност на преподавателя, а невъзможността да се уловят ранните индикации за отпадане, като закъснения, отсъствия, проблеми с дисциплината и взаимоотношенията в клас, говори за професионална нечувствителност“ (пак там, с. 69).

Една от стратегическите цели на Националната стратегия за учене през целия живот (2014–2020) е намаляване на дела на преждевременно напусналите образователната система под 11% до 2020 г., като за 2016 този процент е 13,8. Най-тежко е положението в Северозападния и Югоизточния район на страната. Най-нисък е коефициентът на отпадане в Югозападна България. Данните от Националния статистически институт (НСИ) (таблица 5) показват, че през последните години коефициентът на отпадане от училище не намалява, а напротив – остава или непроменен, или дори нараства.

Таблица 5. Дял на преждевременно напусналите училище ( ПНУ) за периода 2012-2016 година по райони

	2012	2013	2014	2015	2016	2020
Общо за страната	12,5%	12,5%	12,9%	13,3%	13,8%	<b>11%</b>
Северозападен район	20,8%	18,2%	20,8%	23,1%	27,7%	
Североизточен район	13,6%	14,3%	15,6%	16,0%	14,1%	
Югоизточен район	21,2%	19,8%	16,8%	19,3%	21,2%	
Югозападен район	4,0%	4,8%	5,9%	5,7%	5,7%	

За да бъде постигната тази цел, е необходимо поставянето на специален акцент върху педагогическите кадри и по-специално върху повишаване на капацитета им за прилагане на ефективни методи, подходи и средства за задържането на учениците минимум до навършването на задължителната им учи-

лична възраст като например: осигуряване на позитивна образователна среда; ранна интервенция; ангажиране на семейството; дейности извън училището, осмислящи свободното време на учениците; допълнителни консултации; мотивиране за придобиване на професионална квалификация; сътрудничество; създаване на атмосфера за взаимоотношения; прилагане на различни стилове на преподаване, съобразени с индивидуалността на ученика; формиране на нагласа за учене през целия живот; кариерно консултиране; менторство и др.

### *Компетентности за работа в интеркултурна образователна среда*

Интеркултурната компетентност, както отбелязва Иван Иванов, е „основният вид компетентност, гарантираща оцеляването в един все по-разнообразен свят“ (Иванов, И., 2003, с. 1). И това е така, тъй като днес както в Европа, така и в света няма хомогенна в етническо отношение държава, същото се отнася и за училищата. Според резултатите от международното изследване за преподаване и учене TALIS на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие, проведено през 2013 г., „всеки пети български прогимназиален учител работи в училище, в което за повече от половината ученици българският език не е майчин“ (TALIS, 2015, с. 20). Това, както и успешното прилагане и осъществяване на Наредба 13 за гражданското, здравното, екологичното и интеркултурното образование, налага необходимостта от включването на педагогическия персонал в квалификационни форми за работа в мултикултурна образователна среда. Освен това тази компетентност е от изключителна важност и с оглед изпълнението на четирите стратегически цели на Стратегията за образователна интеграция на деца и ученици от етнически малцинства (2015–2020), а именно:

1. Пълноценна социализация на деца и ученици от етническите малцинства.
2. Гарантиране на равен достъп до качествено образование за децата и учениците от етническите малцинства.
3. Утвърждаване на интеркултурното образование като неотменна част от процеса на модернизация на българската образователна система.
4. Съхраняване и развиване на културната идентичност на децата и учениците от етническите малцинства.

В свое изследване С. Чавдарова–Костова, П. Макариев и Л. Драгоева предлагат следните критерии (таблица 6), по които може да се оцени качеството на работата на учителя в съвременната мултикултурна класна стая (Чавдарова–Костова, С., Макариев, Драгоева, 2008, 79–83).

Таблица 6. Критерии за качеството на работа на учителя в мултикултурна среда

Критерии	Учителят
1. Личностно– професионални	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запознат е с основни положения от теорията на интер-културното образование.</li> <li>• Познава основната нормативна уредба у нас и актуалните международни документи, имащи отношение към образователната интеграция.</li> <li>• Запознат е с основните нормативни положения относно правата на детето и правата на малцинствата.</li> <li>• Включва се в различни форми за усъвършенстване на професионалната му компетентност за работа в мулти-културна среда.</li> </ul>
2. Свързани с отношението на учителя към учениците	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разпознава ефектите от действието на факторите, понижаващи мотивацията на ученика за участие в учебно-възпитателния процес.</li> <li>• Запознат е с условията на живот на учениците, имащи проблем в усвояването на знания или с поведението.</li> <li>• Умее да идентифицира различия в културните нагласи на учениците.</li> <li>• Умее да идентифицира прояви на стереотипно мислене, етноцентризъм и предразсъдъци и прилага методи за тяхното противодействие.</li> <li>• Умее да идентифицира случаи на нарушаване на правата на детето и прилага тази своя компетентност в учебно-възпитателната работа.</li> <li>• Стимулира и насърчава участието на децата от етническите малцинства в цялостния живот на класа.</li> <li>• Прилага техники за групово сплотяване на класа.</li> <li>• Владее и прилага техники за решаване на конфликти особено от интеркултурно естество.</li> <li>• Формира позитивни нагласи към децата от етническите малцинства.</li> <li>• Проявява компетентност за работа с родителите на децата от етнически малцинства.</li> </ul>
3. Свързани с преподаването	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прилага познанията си относно културните различия при работата си с ученици, имащи проблеми с участието в учебно-възпитателния процес.</li> <li>• Съобразява се с индивидуалните потребности на децата от етнически малцинства в процеса на обучение.</li> <li>• Организира процеса на обучение в класната стая от позициите на необходимостта от компенсаторна педагогическа дейност с децата от етнически малцинства, изпитващи затруднения в усвояването на учебния материал.</li> </ul>

3. Свързани с преподаването	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Използва техники за развитие на интеркултурна компетентност у учениците и създаване у тях чувство на емпатия.</li> <li>• Познава особеностите на битовата култура на своите ученици и използва тези познания в учебно-възпитателната работа.</li> <li>• Формира позитивни нагласи към децата от етническите малцинства в рамките на урочната дейност.</li> <li>• Прилага интерактивни методи на работа и използва проектен подход при възлагане на самостоятелни задачи.</li> </ul>
4. Свързани с извънкласната и извънучилищната дейност	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инициира извънкласни и извънучилищни, създаващи възможности за изява на способности и таланти на децата от етнически малцинства.</li> <li>• Използва ресурсите на културните традиции, обичаи и фолклора на децата от етнически малцинства при провеждането на извънкласните дейности.</li> <li>• Организира извънучилищните дейности по начин, който да стимулира сътрудничеството и позитивните отношения между учениците с различна етническа идентичност.</li> </ul>
5. Свързани с взаимодействието и сътрудничеството с други педагогически субекти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сътрудничество с педагогическия съветник, училищното ръководство и други педагогически субекти.</li> <li>• Сътрудничество с възпитателите, работещи в занималня с децата от етнически малцинства.</li> <li>• Сътрудничество с медиаторите (ако в училището има такива).</li> </ul>

Компетентността на учителя, свързана с познаване, ползване, практическо прилагане и инициативност за усъвършенстването на нормативните актове, е изключително важна предпоставка за успешната интеграция за децата от различни етнически групи. Това са следните международни документи: Всеобща декларация за правата на човека (чл. 26); Конвенцията за защита на правата на човека и основните свободи (Протокол 1, чл. 2 и Протокол 12, чл. 1); Конвенция за борба срещу дискриминацията в областта на образованието; Конвенция за правата на детето; Рамкова конвенция за защита на националните малцинства, Международна конвенция за премахване на всички форми на расова дискриминация. Принципът е пренесен и в нашата Конституция (чл. 6(2), чл. 53 и чл. 54(1), в ЗПУО посредством разпоредбите в чл. 3(3) и (4); Закона за защита от дискриминация; Закона за вероизповеданията; Стратегия за образователна интеграция на деца и ученици от етническите малцинства (2015–2020); Национална стратегия на Република България за интегриране на ромите (2012–2020); Наредба 13 за гражданското, здравето, екологичното и интеркултурното образование; Наредба за приобщаващото образование.



Необходимо условие за осъществяване на качествено образование в мултикултурната класна стая е прилагането на всеки един от изброените по-горе критерии от страна на учителите или както посочват авторите, които са ги разработили, „без такива критерии не може да се измерва напредъкът на образователната интеграция, а е и по-трудно да се изработват инструменти за стимулиране дейността на учителите и управленските кадри в системата, които са свързани с интеграцията“ (пак там, с. 69). Ето защо обучението на учителите в областта на интеркултурната компетентност е едно от най-важните предизвикателства за българската образователна система както днес, така и в бъдеще. И въпреки че придобиването на интеркултурна компетентност е непрекъснат процес, продължаващ през целия живот, и дейност, изискваща обучение и време за овладяване, образованието също играе важна роля. Програмите, предлагащи се в нашите университети, имат за цел да предоставят на потенциалните учители компетенциите, от които ще се нуждаят, за да управляват културното многообразие по-ефективно независимо дали ще работят като учители или други специалисти в областта на образованието в днешния силно глобализиран свят.

#### *Компетентности, свързани с подобряване на постиженията от PISA*

Без добре обучени учители училището не може да постигне основната си цел: да формира критично мислещи млади хора, способни да вземат самостоятелни решения и да прилагат наученото в редица практически ситуации от обществения живот. Въпреки последователните усилия за повишаване качеството на българското образование и положителните ефекти на прилаганите политики, свързани с развитие на човешките ресурси, за съжаление обаче пред нашата образователна система остават и редица предизвикателства. Доказателство за това са резултатите от участието на България в Програмата за международно оценяване на учениците (PISA). Последният етап от това изследване се проведе през пролетта на 2015 г. и включваше 6300 ученици на 15–16-годишна възраст, които са в края на своето задължително училищно образование. Данните от доклада показват, че 37,9% от учениците в България са функционално неграмотни по природо-математически науки спрямо 20,6% за ЕС; 41,5% са функционално неграмотни по четене спрямо 19,7% за ЕС и 42,1% по математика спрямо 22,2% за ЕС. Т.е. и при трите изследвани области делът на учениците с ниски постижения е два пъти по-висок от средния за ЕС. Резултатите от проведеното изследване показват, че България е на 45-то място по среден резултат на учениците по природни науки от общо 70 държави, участвали в PISA, 2015 г. С най-добри резултати се отличават учениците в Сингапур, следвани от тези в Япония, Естония, Китайски Тайбей и Финландия. Сходни са и средните резултати на учениците по четене – България на 49-то място, а най-висок среден резултат са постигнали отново учениците в

Сингапур, Хонгконг-Китай, Канада, Финландия и Ирландия. Що се отнася до математическите резултати, българските ученици заемат отново 45-то място. Данните също така показват, че в България 59% от учениците, произхождащи от бедни семейства или от семейства, чийто майчин език е различен от българския, имат по-слаби резултати, т.е. съществува силна зависимост между семейната и социалната среда и образователните резултати на учениците (PISA, 2015). Въпреки това в шестия годишен обзор на образованието на Европейската комисия се посочва, че „социално-икономическият статус сам по себе си не може да обясни като цяло лошите резултати на България според PISA: поне също толкова важни са и факторите в системата на образованието като учебни програми и преподаване“ (Мониторинг на образованието и обучението, 2017, с. 7). Като иновативен момент е въвеждането на модула „Решаване на проблеми в сътрудничество“, който измерва уменията придобитите знания да се използват за работа в екип при решаване на проблеми. По този показател отново сме под средните равнища (Петрова, 2015). Следващото оценяване ще е през 2018 г. То ще има за цел да изгради скала, която да измерва до каква степен учениците са в състояние да използват своите знания (дисциплинарни, интердисциплинарни и практически), умения (когнитивни, социални, емоционални, физически и практически) и нагласи за:

- познаване и разбиране на глобални проблеми;
- интеркултурно знание и разбиране;
- аналитично и критично мислене.

Комбинацията от тези три взаимосвързани измерения – 1) умения, 2) знания и разбиране и 3) нагласи, формират глобалната компетентност, която не може да се постигне само чрез включването на повече материали в учебното съдържание. Даже напротив, за да са функционално грамотни учениците, е необходима промяна в съдържанието на учебниците, която ще доведе и до промяна в методите на преподаване, а оттам и до по-добрите постижения на учениците. Тази промяна трябва да бъде насочена към стимулиране на контекстуалните, мисловните и процесуалните умения на учениците. Учебната програма трябва да е разработена така, че учениците да могат да използват знанията, получени по различните области, в реални ситуации от живота за управление на конфликти, за постигане на консенсус, за организиране и работа в екип и сътрудничество, а не да запомнят и възпроизведат излишни факти, които и без това трудно се съхраняват в дълготрайната памет. От решаващо значение за прилагането на тези глобални компетентности от учениците и за подобряването на техните резултати, както и за повишаване качеството на образованието е необходимо не само образователните системи да подкрепят развитието на компетентностите на учителите, но положително въздействие биха могли да оказат следните целенасочени политики:

✓ подобряване на образованието на учениците, принадлежащи към ромското малцинство, чрез инвестиране на ресурси в програми за социална интеграция;

✓ иновации в учебните програми;

✓ създаване на ефективни механизми за обратна връзка;

✓ формиране на добронамерен климат в училище.

Дейностите по РЧР целят да развият уменията на служителите за постигане на висока производителност, ефективност и способността за улавяне на настоящите и бъдещите изисквания на организацията.

### **Кариерно развитие на човешките ресурси в училищните организации**

През последните няколко години темите за кариерата и кариерното развитие се дискутират, развиват и присъстват като задължителен елемент в системата на управление на човешките ресурси, съответно те са важен елемент и от развитието на човешките ресурси в организацията. Всяка училищна организация трябва да разработва стратегия за развитие на човешките ресурси, за ефективно въвеждане в организацията и конкретното работно място, за обучение през целия трудов живот, както и за развитие на кариерата и повишаване на мотивацията.

Според Д. Господинов „кариерното развитие е насочено към създаване на възможности за развитие на способностите на служителите на организацията съобразно техните индивидуални потребности и потребностите на организацията“ (Господинов, Д., 2012, с. 275).

Радка Гайдова дава следните определения за кариерата (Гайдова, Р., 2015, с. 283):

✓ Кариерата е процес на овладяване, реализация и защита на последователност от професионални роли и позиции, които човек заема по време на активния си професионален път.

✓ Кариерата е потребност на индивида за професионален растеж, изява, утвърждаване и самоутвърждаване.

✓ Кариерата има място в професионалното развитие на всеки човек, само ако човек се чувства „обвързан“ с професията си.

✓ Кариерата е движение, при всеки тя е строго индивидуален процес на реализация.

Според Катя Владимирова и Михал Михайлов „към развитието на човешките ресурси в организациите може да се подходи от две гледни точки – тази на потребностите на организацията и тази на потребностите, които има нейния сътрудник. Първата гледна точка се обозначава с понятието управление на кариерата, а втората с планиране на кариерното развитие“ (Владимирова, К., М. Михайлов, 2014). Следователно кариерното развитие включва

два различни процеса: управление на кариерата и планиране на кариерата. Планирането на кариерата е нещо, което индивидът прави за себе си съобразно своите интереси и мотивация, по-конкретно, планирането на кариерата е отговорност на личността, а управлението на кариерата – на организацията. Управлението на кариерата включва дейности като: набиране и подбор, правилното разпределение на човешките ресурси, оценка на трудовото представяне, обучение и развитие, а планирането на кариерата: избор на професия, организация, самостоятелно развитие на кариерата.

Д. Господинов посочва следните видове кариера (Господинов, Д., 2012, с. 275):

✓ Организационна кариера – осъществява се в рамките на организацията – от постъпването на работа в нея до напускането.

✓ Междуорганизационна кариера – последователната работа на едно лице в няколко различни организации.

✓ Професионална кариера – включва в структурата си избора на професия и обучението в средното училище или във ВУЗ. Този вид професия се реализира в рамките на различни организации.

✓ Трудова кариера – обхваща периода на трудовия живот, от постъпването за първи път на работа до пенсионирането.

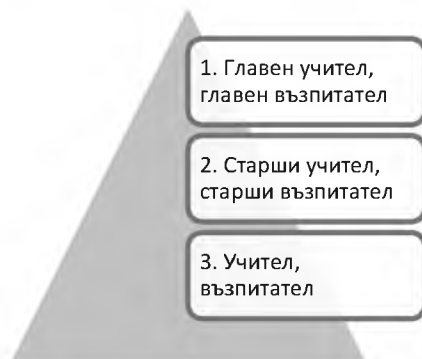
✓ Вертикална кариера – предполага заемането на длъжност на по-високо йерархично ниво.

✓ Хоризонтална кариера – предполага, че служителят в организацията повишава своята квалификация, придобива нови знания и умения, но при това продължава да изпълнява предишната длъжност или се прехвърля на подобно ниво в друг отдел.

✓ Традиционна кариера – тази кариера е линейна, вертикална, ориентирана към длъжности и заплащане.

Според автора хоризонталната кариера е най-типичният пример за нашето образование. Този подход, приведен в сферата на образованието и по-специално в училищните организации, изглежда по следния начин (фиг. 4).

Фигура 4. Кариерно развитие на учителите



Съвременното разбиране за кариерно развитие е ориентирано към растеж на място, тоест към усъвършенстване на компетентности и на професионализма. Тези думи се потвърждават от разпоредбите в чл. 227, ал.(1) от ЗПУО и чл. 69(1) от Наредба 12, според които кариерното развитие е „процес на усъвършенстване на компетентности при последователно заемане на учителски или възпитателски длъжности или при придобиване на степени с цел повишаване качеството и ефективността на образованието“. Кариерното развитие на учителите вече се осъществява не на пет, както беше до преди приемането на новия закон, а на три степени (фиг. 4). По този начин се удовлетворяват желанията за бързо кариерно развитие, но това поставя въпроса за кариерните стимули след навършването на около 10 г. трудов стаж“ (пак там, с. 286).

Основните критерии за преминаване в по-висока длъжност са учителският стаж, получените квалификационни кредити, придобитата професионално-квалификационна степен, както и резултатите от атестирането на учителите.

### **Управление на знанието**

Терминът „икономика на знанието“ се използва в целия свят е резултат от признаването на ролята на знанието и технологиите за икономическия растеж в днешната все по-бурна и конкурентна среда.

Уменията и знанията на хората, живеещи в едно общество, са от основно значение за неговото развитие. Ето защо управлението на знанието е признато като ефективен инструмент за подобряване на производителността и качеството на една организация, включително и най-вече на училищните. В този контекст управлението на знания в училищните организации представлява системен, динамичен и иновативен процес, обхващащ инициативи, дейности и програми, насочени към придобиване, използване, споделяне, съхранение и разпространение на знания чрез обучения, семинари, научни

изследвания, конференции, организационно самооценяване, стратегическо планиране, разрешаване на конфликти и др.

Бързото разпространение на информационните системи и новите технологии (като например облачните технологии) отразяват нарастващото значение на управлението на знанието за днешните организации. Ключов фактор е знанието и как да го прилагаме в нашето ежедневие. За директорите на училищата е важно да знаят как да създават среда, която да мотивира учителите чрез своите знания да допринасят за подобряване на училището.

Училищните организации могат да използват управлението на знания като възможност за подобряване на ефективността и ефикасността на процесите и като стратегия за подобряване на конкурентоспособността. Управлението на знания обединява три основни организационни ресурса – хора, процеси и технологии, които позволяват на организацията да използва и обменя по-ефективно информация и знания.

Прилагането на управлението на знания в училищното образование може да помогне на училищата да подобрят възможностите си да планират, да се справят с предизвикателствата на новите образователни реформи и да предоставят качествено образование на своите ученици.

Важен процес за управлението на знанията във всяка организация е изграждането на интелектуален капитал. Управлението на знанията има за цел да подпомогне организацията в създаването на механизъм, който измерва, съхранява и трансформира знанието в интелектуален капитал. Управлението на знания в училищата може да се разглежда като подход, който позволява на учителите да разработят набор от политики, практики или процеси за събиране на информация и споделяне на това, което знаят и учат от другите, което от своя страна води до действия, подобряващи резултатите от обучението.

## **Управление на таланта**

За много организации управлението на таланта е сравнително ново и неизползвано понятие в областта на управлението на човешките ресурси, въпреки че многократно е доказало значението си за постигането на конкурентното предимство на организацията.

Управлението на таланта, подобно на управлението на знанията, е важен фактор за развитието на всяка организация, включително и за училищната. Но само привличането на хора с висок потенциал не е достатъчно, необходимо е и планирана стратегия за развитие и управление на техните таланти, която е подкрепяна от процеси, свързани с задържането и правилно използване на способностите им, както и прилагането на система за измерване на възвръщаемостта от тяхната инвестиция. Именно способността за привличане и задържане на индивиди с високи качества е основно предизвикателство за ръководството, за да може училището да се движи напред.

Британският институт по персонал и развитие определя управлението на таланта като „системно привличане, идентифициране, развитие, ангажиране, задържане на тези лица, които са от особено значение, както с оглед на техния висок потенциал за бъдещото развитие, а така също, защото изпълняват важна роля за дейността за организацията. Гарантирането, че стратегията за управление на таланта е тясно свързана с цялостната организационната стратегия, трябва да бъде приоритет“ (CIPD).

Управлението на таланта представлява процес на придобиване, задържане, мотивиране и развитие на висококвалифицирани служители. Значението на управлението на таланта все повече се засилва поради промените в търсенето на определени професии, необходими на съвременното общество, изискванията към когнитивните умения и необходимостта от развитие на управленски таланти с лидерски умения.

### **Управление на изпълнението**

Управлението на изпълнението е процес, който гарантира, че дейностите и резултатите на служителите отговарят на целите на организацията. Според М. Armstrong управлението на изпълнението представлява естествен процес, състоящ се от редица взаимосвързани дейности и процеси, а не техника или инструмент за управление на човешките ресурси. Като естествен процес управлението на изпълнението включва (Armstrong, M., 2016, p. 90):

- планиране на изпълнението – определяне на ролите, целите, компетенциите и план за развитие;
- дейности по изпълнението – изпълнение на ролите, изпълнение на плана за развитие;
- управление на изпълнението през цялата година – мониторинг на изпълнението, осигуряване на непрекъсната обратна връзка, коучинг;
- съвместен анализ на изпълнението – диалог и обратна връзка, съгласуване на силните страни, изграждане на силни страни, съгласуване на областите за изпълнение.

Целта на развитието на човешките ресурси е да подобри изпълнението на трудовите задължения. Изпълнението е средство, чрез което организациите постигат своите цели. Ако развитието на човешките ресурси трябва да бъде съобразено с целите и стратегиите на организацията, а средството, чрез което те се реализират, е изпълнението, то тогава следва, че развитието на човешките ресурси трябва да се свързва основно с подобряване изпълнението на организационно и индивидуално ниво.

Изпълнението може да бъде измерено по много начини. Степента на възвращаемост, качеството на продуктите и услугите, както и времето, необходимо за тяхното производство, са някои от тях. То се измерва на индивидуално, екипно и организационно ниво.

Управлението на изпълнението включва разработването и прилагането на политики и процедури, които да гарантират, че педагогическите специалисти предоставят образование и услуги, които отговарят на потребностите на учениците в съответствие с целите и задачите на съответното училище.

Ефективната система за управление на изпълнението в училище трябва да включва редица дейности като:

- набирането и задържането на персонал;
- подбор и назначаване на персонал;
- оценяване на персонала;
- професионалното развитие;
- планиране на последващи действия;
- управление на възнаграждението;
- наказание и освобождаване на персонала.

### **Заключение**

Концепцията за развитието на човешките ресурси се основава на убеждението, че е наложително за една организация да инвестира в хората, за да получи значителни ползи в дългосрочен план. Има се предвид цялостно развитие на човешките ресурси, което ще допринесе за благосъстоянието на служителите, организацията и обществото като цяло. Парадигмата на управлението на служителите през последните десетилетия претърпя бърза трансформация, насочена към непрекъснати иновации, интелигентна рамка и стратегически стремеж към конкурентно предимство. Днешните служители са по-взискателни и имат високи амбиции, а това означава изпреварващо усъвършенстване на техните умения и компетенции. Организациите трябва да разработват подходящи политики и стратегии за човешките ресурси и да се грижат за тяхното формулиране и прилагане в съответствие с целите на организацията. Стратегията за развитие на човешките ресурси трябва да предлага отговори на въпроси като: Дали целите, стратегиите, политиките и програмите на организацията са ясно определени? Дали всички дейности за развитие на човешките ресурси са в съответствие с визията, мисията, целите, политиките, вътрешната и външната среда на организацията? Колко добре се развива областта на развитие на човешките ресурси по отношение на подобряване на пригодността между отделния служител и работата? Използват ли се подходящи концепции и техники за оценяване и подобряване на организационното учене и производителност?

Съвременната концепция за развитието на човешките ресурси възприема служителите като партньори в хода на развитие на организацията. У тях трябва да се създаде чувство на привързаност и ангажираност към организацията. За тази цел мениджърите трябва да предлагат по-добро качество на



трудовия живот и да предоставят възможност на служителите да развиват напълно своя потенциал.

Като основни цели на развитието на човешките ресурси в училищните организации могат да се посочат:

- повишаване на качеството на образованието и обучението чрез придобиването на деветте ключови компетентности<sup>2</sup> и компетентности в съответствие с пазара на труда и новите обществени очаквания;
- подобряване на качеството на образователните продукти;
- внедряване на съвременни технически средства на обучение;
- повишаване на квалификацията и перспектива за кариерно развитие;
- превръщането на професията на учителя в привлекателен избор за кариера;
- превръщането на училището в достойна конкурентна организация;
- допринася за превръщането на училището в постоянно „учеща организация“;
- допринасят за превръщането на училището в иновативно училище.

Стратегическото управление на човешките ресурси е подход към разработването и прилагането на стратегии за човешките ресурси, които са интегрирани в организационните стратегии и подпомагат тяхното постигане. Следователно развитието на човешките ресурси е една от стратегиите, реализирането и прилагането на която ще подпомогне постигането на цялостната организационна стратегия.

Развитието на човешките ресурси е стратегически въпрос, свързан с обучение и професионално израстване. Следователно въздействието на развитието на човешките ресурси върху стратегическото управление на човешките ресурси може да се търси по-конкретно във:

- определяне на бъдещите изисквания към кадрите, за да запази организацията своята конкурентоспособност;
- осигуряване на обучение и развитие съобразно тези изисквания;
- подготовка на кадрите за работа в условията на промяна и като агент на промяната;

---

<sup>2</sup> Съгласно чл.77 (1) от ЗПУУО, ключовите компетентности са:

1. компетентности в областта на българския език;
2. умения за общуване на чужди езици;
3. математическа компетентност и основни компетентности в областта на природните науки и на технологиите;
4. дигитална компетентност;
5. умения за учене;
6. социални и граждански компетентности;
7. инициативност и предприемачество;
8. културна компетентност и умения за изразяване чрез творчество;
9. умения за подкрепа на устойчивото развитие и за здравословен начин на живот и спорт.

- стимулиране и изграждане на иновационните им нагласи;
- професионално развитие – стимулиране на професионалното израстване, работата в условията на открита професионална комуникация, екипна работа, сътрудничество;
- управление на знанието;
- управление на таланта;
- управление на кариерата.

## ЛИТЕРАТУРА

- Атанасова, М. (2015) Обучение и развитие на човешките ресурси в организациите – основи. София: Фонд. Буквите.
- Велева, Р. (2015) Човешкият капитал. Методология. Измерения. Практики. НБУ.
- Владиминова, К., М. Михайлов, М. Димитрова (2014) Управление на човешките ресурси. НБУ.
- Владиминова, К. (2009) Стратегическо управление на човешките ресурси. Теория и практика. НБУ.
- Гайдова, Р. (2015) Професионално ориентиране и кариерно развитие на педагогическите специалисти по техника и технологии. – *Педагогическо списание на Великотърновския университет „Св.св. Кирил и Методий“*, 2.
- Генов, Д., М. Русева (2015) Човешкият капитал. Методология. Измерения. Практики. НБУ.
- Господинов, Д. (2012) Управление на човешките ресурси в училищни организации. Деал – Емилия Неделкова.
- Иванов, И. (2003) Развитие на интеркултурна компетентност. ШУ „Епископ Константин Преславски“.
- Казаков, А. (2010) Човешкият капитал: Концептуална рамка и функционална методология. УНСС.
- Кирова, А., И. Зарева (2012) Съхранение и развитие на човешкия капитал в образованието и науката в България. София. Академично издателство „Проф. Марин Дринов“.
- Кръстева, А. (2016) Иновации в училищното образование. Теоретични и приложни аспекти. Астарта, Пловдив.
- Миленкова, В. (2004) Отпадането от училище. София. Академично издателство „Проф. Марин Дринов“.
- Петрова, С. (2015) Модулът на PISA „Решаване на проблеми в сътрудничество“. Концепция на изследването, анализ на резултатите и примерни въпроси.
- Първанова, Й. (2015) Съвременното училище между децентрализацията, конкуренцията и автономията. В търсене на управленския баланс. Колбис.
- Първанова, Й. (2015) Предизвикателства пред управлението на училищните финанси в условията на децентрализация и конкуренция. – *Българско списание за образование*, 2.
- Стефанов, Л., М. Пейчева (2013) Управление на човешките ресурси. С., Тракия-М.
- Пейчева-Форсайт, Р. (2012) За качеството на електронното обучение.

- Чавдарова-Костова, С., П. Макариев, Л. Драгоева (2008) Критерии за оценка качеството на педагогическата работа в мултикултурна училищна среда. – В: Многообразие без граници.
- Шопов, Д., М. Атанасова (2000) Управление на човешките ресурси. С., Тракия-М. Перспективи пред преподаването и ученето. Резултати от международното изследване TALIS 2013 на организацията за икономическо сътрудничество и развитие.
- Терминологичен речник по управление на човешките ресурси. С., 2004. Университетско издателство „Стопанство“.
- Закон за предучилищно и училищно образование.
- Наредба 12 за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти (2014–2020).
- Стратегия за ефективно прилагане на информационни и комуникационни технологии в образованието и науката на Република България (2014–2020).
- Стратегията за образователна интеграция на деца и ученици от етнически малцинства (2015–2020).
- Armstrong, M. (2016) *Armstrong’s Handbook of Management and Leadership for HR*.
- Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resources Management*. Practice.
- Becker, G. (2002) The age of human capital.
- Dilworth, L. (2003) Searching for the future of HRD. *Advances in Developing Human Resources*.
- Drucker, P. (1999) Knowledge-Worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*.
- Duguay, C., Landry, S., Pasin, F. (1997) From mass production to flexible/agile production. – *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.17, 12, pp. 1183–1195.
- Haslinda, A. (2009) Evolving terms of human resource management and development.
- Meggison, D., Surtees, M. (2004). Human resource development.
- Poell, R. (2015) *The routledge companion to human resource development*.
- Swanson, R. A (1995) Human resource development: Performance is the key. – *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), 207–213.
- Swanson, R. (2001) Foundations of human resource development.
- Werner, J., Randy L. DeSimone (2008) Human resource development.
- OECD, *The Well-being of Nations: The role of human and social capital*, Paris: OECD, 2001. – <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/talent-factsheet#7237>

Постъпила февруари 2018 г.

Рецензенти:  
доц. д-р Динко Господинов  
доц. д-р Йонка Първанова