

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

ФАКУЛТЕТ ПО ПЕДАГОГИКА

Книга Социални дейности

Том 109

ANNUAL OF SOFIA UNIVERSITY “ST. KLIMENT OHRIDSKI”

FACULTY OF EDUCATION

Social Work

Volume 109

ТЕОРЕТИКО-ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ
НА УПРАВЛЕНСКИТЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ
НА РЪКОВОДИТЕЛЯ НА ОРГАНИЗАЦИЯ
ЗА СОЦИАЛНИ УСЛУГИ ОТ РЕЗИДЕНТЕН ТИП
ЗА ДЕЦА И МЛАДЕЖИ¹

МАРИЕЛА ГЕОРГИЕВА*

Резюме: В настоящата студия се разглеждат теоретични постановки за успешната работа на резидентната грижа за деца. Като ключов фактор се откроява прякото ръководство и качествата и уменията на ръководителя в тези звена. Изграждането на модел на компетентностите, необходими за ръководител на организация за резидентна услуга, е от голямо значение за набирането и развитието на добри професионалисти. В настоящата студия са представени резултати от проучване на ръководители и служители на организации за резидентни услуги въз основа на теоретично изграден модел на управленски компетенции.

Ключови думи: управленски компетенции, умения и качества, социална услуга от резидентен тип

¹ Изследването е финансирано от средствата, отпуснати целево от държавния бюджет на СУ „Св. Климент Охридски“ за научни изследвания през 2015 г., по проект с номер на договор 122/17.04.2015 г.

* E-mail: georgieva.v.mariela@gmail.com

RESEARCH ON MANAGERIAL COMPETENCIES OF THE HEAD OF RESIDENTIAL CHILD CARE

Mariela Georgieva

Abstract: *In this paper are presented theories for successful residential child care. As a key factor stands out the direct leadership and the qualities and skills of the manager in these units. A scientific work on building a competence model for management of residential child care is of great importance to the recruitment and development of good professionals. In this paper are presented the results of a survey of executives and employees of residential child care, built on the basis of theoretical model of managerial competencies.*

Key words: *managerial competencies, skills and qualities, residential child care*

Увод

През последното десетилетие се наблюдават редица изменения в социалното законодателство в страната. Осъществяват се мащабни проекти и се предприемат нови политики по посока на децентрализация и деинституционализация на социалната грижа. Тези систематизирани промени се осъществяват в един продължителен период от време, който изисква от работещите в сферата да се адаптират постепенно и да надграждат постоянно придобитите умения. Това довежда до несигурност в служителите, липса на увереност в собствените знания и в някои случаи – липса на професионални компетентности.

През 2000 г. започват систематизираните правителствени инициативи за подобряване на грижата за деца. За последните 15 години законодателството търпи различни промени – създава се Закон за закрила на детето и обширна административна структура, която го съпътства. Законът за социално подпомагане е изменен и допълнен 19 пъти от приемането му през 1999 г. През 2010 г. се приема и политически документ Национална стратегия „Визия за деинституционализацията на децата в Република България“, който цели до 2025 г. да не се настанява нито едно дете в специализирана институция. Като следствие от всички промени се създават нов тип социални услуги от резидентен тип, които са регламентирани в Правилника за прилагане на закона за социално подпомагане като социални услуги в общността, което ги разграничава от традиционните за страната специализирани институции. Основната дефиниция, предложена в Закона за социално подпомагане, е, че „социални услуги в общността от резидентен тип са услуги, които предоставят възможност за живот в среда, близка до семейната“ (Закон за социално подпомагане, Допълнителни разпоредби §1, т.6). Социалните услуги в общността от резидентен тип, регламентирани в нормативните документи, са Център за наста-

няване от семеен тип; Център за временно настаняване; Кризисен център; Преходно жилище; Защитено жилище; Наблюдавано жилище; Приют – те могат да бъдат за различни целеви групи – за деца и/или за лица.

Областта е изключително динамична, статистиката се изменя ежедневно. Процесите по деинституционализация ще продължат и в рамките на следващите 10 години ще бъдат закрити всички специализирани институции в страната. Управлението на новия тип организации за социални услуги изисква различни качества и компетенции от ръководителите им. Тази тема е слабо изследвана, информация за ръководството на организациите за социални услуги и съвременните проблеми на работещите в сферата, произтичащи предимно от честата промяна на законодателството, откриваме само в няколко доклада на неправителствени организации.

От друга страна, темата за професионалните компетенции е актуална. Проблемът е сред приоритетите на Европейския съюз и на България. В България утвърждаването на професионални и ключови компетентности на ръководители на организации за социални услуги е все още нова област, върху която работят учени и специалисти, но все още няма единни критерии и стандарти за определяне на професионални и управленски компетенции. В някои западноевропейски държави има национално утвърдени компетенции като изискване за заемане на съответната длъжност, така че може да се почерпи опит и информация от такива чуждестранни документи и публикации.

Настоящата студия има за цел да предложи теоретичен модел на управленски компетенции на ръководителя на организация за социални услуги в общността от резидентен тип за деца и младежи (Център за настаняване от семеен тип, Център за временно настаняване, Кризисен център, Наблюдавано жилище, Преходно жилище, Защитено жилище, Приют), както и да представи резултати от проучване наличието на такива компетенции у ръководители на организации за социални услуги в общността от резидентен тип за деца и младежи и да очертае областите за възможно подобрене.

Обект на теоретико-емпиричното изследване са организациите за социални услуги от резидентен тип за деца. Интересът към точно тази група е породен от факта, че страната ни има традиции в грижата за деца, лишени от родителска грижа, и настоящият преход към деинституционализация изисква промяна в традиционните възприемания, което води до риска за механично преминаване от една форма в друга без съответната промяна в съдържателен план.

Предмет на изследването са управленските компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи.

Изследователските задачи са свързани с проучване на инициативите за развиване на компетентностен модел в сферата на социалната работа и социалните услуги от резидентен тип. Също така и изследване на ръководителите на организация за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи и оч-

ертаване нивото им на компетентност и нуждата от повишаване на конкретни компетенции.

Понятията „компетенция“ и „компетентност“

Понятията „компетентност“ и „компетенция“ са сравнително нови и поради това все още се наблюдават различия в тълкуването им. Употребата им датира от края на 20-ти в., когато са използвани от МакКлиланд и негови колеги в едно проучване на разликата между отличните и посредствените изпълнители. Характеристиките на отличните изпълнители биват наречени от МакКлиланд компетенции (Костова, С., 2014: 180).

Макар че въвеждането на тези понятия се свързва с имената на Дейвид МакКлиланд и Ричард Боятзис след 70-те години на 20-ти в., в специализираната литература „се посочва, че първото изследване върху компетентностите е осъществено през 1959 г. от Р. Уайт, който изследва индивидуалните особености, тясно свързани с „превъзходното“ изпълнение на работата. Той определя компетентността като „базова способност (не е наследена нито генетически, нито биологически), придобита от самия индивид, вътрешно формирана в процеса на самостоятелно взаимодействие с обкръжаващия свят“ (Господинов, Д., 2011: 283).

Няколко години след изследването на МакКлиланд Ричард Боятзис също провежда изследване, в което извежда 19 компетентности, характерни за успешния ръководител, групирани в 2 категории – „прагови компетентности“ и „висши компетентности“. Въз основа на това изследване през 1982 г. той публикува книгата „Компетентният мениджър“, след която започват все повече изследвания върху темата (пак там).

Европейският съюз налага понятието „компетентност“ и приема Европейска рамка за ключовите компетентности. Тя може да се използва в образованието, за целите на краткосрочното обучение (в неформалното образование), има отношение и към валидирането на самостоятелно придобити знания и умения (компетентности). Ключовите компетентности, официално признати и застъпени в нормативните документи на Европейския съюз, са общуване на роден език, общуване на чужд език, математическа грамотност и основни компетентности в областта на науката и технологиите, дигитални компетенции, умения за учене, обществени и граждански компетентности, инициативност и предприемачество и културни компетентности. Според рамката във всяка компетентност се съдържат следните основни елементи – знания, умения и подходи.

В последните години в разработките, свързани с управлението и човешките ресурси, все по-масово се налага понятието „управленски компетенции“. Според някои автори възниква объркване в понятията компетенция и компетентност, защото често се разменят при превода от английски език, в който се

използват „competence“ и „competency“. В етимологичен план и двете английски понятия изхождат от латинския корен „compete“, който означава „достигам, постигам, съответствам“. В действителност не се открива разлика в преводите между двете английски думи, те се използват синонимно в английския език. Друга вероятност за използването на компетентност и компетенция в различен смисъл на български език е, че понятието „компетентност“ е пренесено от английски език, а „компетенция“ от руски език. И към настоящия момент се водят полемики кое от двете понятия какво означава и кое е по-коректно да се използва. Според английските синонимни речници „competence“ означава – „възможност да се извърши това, което е необходимо, умение“. В българския тълковен речник се споменават и двете понятия – компетентност се приема със значение на „вещина, осведоменост по даден въпрос, в дадена област“, а компетенция като „узаконено право или власт, кръг от права и пълномощия на лице или институция“. Но отново в българския тълковен речник всяко от двете понятия се описва с второ значение като синонимно на другото.

Според А. Хуторски: „Компетенция в превод от латински *competentia* означава кръг от въпроси, в които човек е добре осведомен, притежава познания и опит. Компетентният в определена област човек притежава съответстващите знания и способности, позволяващи му обосновано да съди за тази област и ефективно да действа в нея. За разделяне на общото и индивидуалното ще различаваме често синонимно използваните понятия „компетенция“ и „компетентност“ ... Компетенция – включва съвкупността от взаимосвързани качества на личността (знания, умения, навици, способности, дейности), изискуеми по отношение на определен кръг от предмети и процеси, и необходими за качествена продуктивна дейност по отношение на тях ... Компетентността е владееене, притежаване от човека на съответстващата компетенция, включваща неговото личностно отношение към нея и предмета на дейността. По-нататък, там където това е възможно и необходимо, ще се опитаме да разделяме дадените понятия, като имаме в предвид под компетенция някакво отчуждено, предварително зададено изискване към образователната подготовка на ученика, а под компетентност – вече формирано негово личностно качество (характеристика)“ (Тоцева, Я., 2009: 40).

Поради тази причина много автори избягват лингвистичните и семантични полемики и използват двете понятия като взаимнозаменяеми и синонимни. Въпреки това приемаме, че има разлики между двете понятия и трябва да се възползваме от богатството на езика, като дефинираме ясно и точно понятията.

Понятието „компетенция“ се използва предимно в юридическата литература. То описва обхвата на дадена дейност и необходимите качества (компетенции) за пълното ѝ изпълнение, които в цялата си съвкупност само в единични случаи биха могли да бъдат заложиени в един индивид. От друга страна, понятието „компетентност“ представлява съвкупна интегрална личностна ха-

рактеристика, която е степента на постижения на индивида в областта на търсените компетенции. Оттук следва, че говорейки за компетентности, следва да имаме предвид уменията и способностите на индивида, а компетенциите са характеристика на длъжността, която той заема.

Компетентността като научен проблем е обект на изследване от много учени (В. Гюрова, Я. Рашева-Мерджанова, Б. Кривирадева, Р. Пейчева, Д. Левтерова, В. Делибалтова, Я. Тоцева, Г. Христозова, С. Чавдарова-Костова, В. Божилова, Й. Първанова, Д. Господинов и др.).

Динко Господинов (2011) в своята статия „Компетентностите и управлението на човешките ресурси в училище“ също прави разграничение между компетентност и компетенция. Той се позовава на М. Армстронг, който разграничава двата термина по следния начин:

- „компетентността – това е отнасящо се към човека понятие, което говори за аспекти на поведение, стоящи зад компетентно изпълнена работа;
- компетенцията – това е отнасящо се към работата понятие, което говори за сферата на професионална дейност, в която човек работи“ (Господинов, Д., 2011: 291).

Според Дора Лефтерова „компетенциите са област на дадена дейност, която е важна за ефективното ѝ изпълнение и при изпълняването на тази дейност индивида е необходимо да прояви комплексно владение на специфични знания, умения, поведенчески модели в гъвкав план“, а компетентността представлява „свкупна интегрална личностна характеристика, която е своеобразна степен на постижения на индивида в областта на определени компетенции. Тя се формира на базата на когнитивни свойства и на ценен практически опит на личността, позволяващи ефективно да се решават проблемите и характеризират човека като компетентен в определена област“ (Лефтерова, Д., 2009: 7).

В. Гюрова смята, че „за разлика от компетенциите компетентността е трудно измерима, особено някои човешки способности, като например да се правят оценки, да се решават проблеми, да се мисли нестандартно и пр. Това разграничение се прави предимно в областта на човешките ресурси“ (Гюрова, В., 2011).

Неяснотите, свързани с компетентността и компетенциите, се задълбочават и при тяхното подробно разглеждане. Често компетенциите се описват като наблюдаемо поведение, като знания, умения, нагласи и др. А групирането на компетентностите се оказва не по-лека задача.

Оттук нататък в текста приемаме, че понятието „компетенция“ отразява изискванията на конкретна длъжност, които могат да са знания, умения, качества и поведение, а компетентността е личностна характеристика, която може да е частна за една или група от компетенции.

Преди да се задълбочим върху конкретни компетенции, е уместно да разгледаме какво представлява тяхното съдържание. От разгледаните по-рано те-

ории прави впечатление, че някои автори разглеждат описателно компетенциите като наблюдавани поведения, а други ги описват като специфични умения или познания. Най-често в литературата се срещат възгледите, че компетенциите се състоят от обща съвкупност от знания, умения и нагласи.

През 90-те години на миналия век Б. Спенсър включва в съдържанието на компетентностите следните елементи:

- мотиви – образци на основните потребности, които управляват и направляват постъпките, заставляйки човек да извършва избор;
- свойства – основни наклонности към определено поведение или реагиране, например самоувереност, устойчивост на стрес, издръжливост;
- аз-концепция;
- обем на знанията – знания за факти и процедури, технически или комуникативни;
- когнитивни или поведенчески навици – скрити от наблюдение (например способности за дедуктивни или индуктивни умозаключения) или видими (например активно слушане) (Господинов, Д., 2011: 292).

Л. Алал счита, че компетентностите имат следните елементи – когнитивни (знания), афективни (мотивация), социални и сензомоторни (пак там).

За целите на настоящия труд е подходящо да приемем определението, дадено от Българска стопанска камара, за компетенциите и да избегнем по-голямо задълбочаване върху лингвистичните въпроси, свързани с двете понятия. Компетенцията е „свкупност от знания, умения, нагласи и поведения за постигане на резултати (нива на представяне) в дадена професионална роля или определена организация“².

Управленски компетенции

Управлението е специфична човешка дейност, която се изразява в целенасочено ръководене на субекти за постигането на дадена цел. Понякога в литературата се използват мениджмънт и ръководство като синоними на управлението, а също така власт, влияние и лидерство като сходни. Управлението е много широко понятие, което съществува в ежедневието на всеки един индивид на различни равнища и именно поради тази причина универсалното му дефиниране не е възможно. Въпреки това то се отнася към някои метаспособности, които са необходими на всеки индивид и всяка управленска дейност независимо дали става дума за управление на собственото време, на технологични процеси или на цяла организация. Като основни съставни компоненти на управлението, приемани за негови функции, могат да се посочат процеси като планиране, организиране, мотивиране, контрол и др. В конкретния случай можем да се позовем и на теориите за лидерството, които разглеждат

² <http://mycompetence.bg/static/9>

перфектното управление, без то да е задължително нормативно регламентирано. За да се осъществява ефективно управление, всеки индивид има нужда от конкретни знания, умения и способности, които според първоначалните трактовки на лидерството е трябвало да са вродени и генетично обусловени, но въз основа на съвременните разбирания са комплекс от заложби и усвоени умения. Именно заради това, когато става дума за управление, ние ще разглеждаме конкретни компетенции, които правят управленските функции възможни, а процеса на управление реален.

За да онагледим и представим по-ясно напредъка в обособяването на управленски компетенции, ще използваме матриците, изготвени по проект на Българска стопанска камара от колектива Божидар Данев, Жечко Димитров, Томчо Томов, Ваня Кирова, Станислав Попдончев, Светлана Донева и Иван Кокалов.

Таблица 1. Управленски компетенции за различни длъжности³

НКПД код: 12126002 Директор/ Мениджър човешки ресурси	НКПД код: 13215020 Директор, производство	НКПД код: 12196007 Ръководител отдел в бизнес услугите	НКПД код: 12195006 Фасилити мениджър
Ориентация към резултат	Ангажираност	Грижа за околната среда	Ориентация към клиента
Отговорност	Ефикасност	Ориентация към клиента	Ориентация към здраве и безопасност
Ефективна комуникация	Общуване	Ориентация към резултат	Ориентация към резултат
Лидерство в управлението на човешки ресурси	Работа в екип	Ефективна комуникация	Водене на преговори
Постоянно учене и развитие	Постигане на резултати	Контрол върху качеството	Ефективна комуникация
Прилагане на добри практики в управлението на човешки ресурси	Постоянно подобряване	Прилагане на специфични нормативни изисквания	Комуникация на английски език
Управление на проекти по УЧР	Преразпределение на ресурсите	Работа с подизпълнители	Контрол върху качеството
Управление на промяната	Производствено планиране	Работа с техническа документация и вътрешнофирмени документи	Прилагане на законодателни изисквания в управлението на сградния фонд

³ По: Проект на Българска Стопанска Камара „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“.

Управление чрез компетенции	Работа с техническа документация	Участие в тръжни процедури	Спазване на пожарна и аварийна безопасност
Разрешаване на проблеми	Управление на проекти	Вземане на решение	Технически мениджмънт на сгради
Управление на екип	Управление на процеси	Планиране	Планиране
	Управление на хора	Управление на екип	Управление на екип
			Управление на конфликти
			Управление на проекти

Всички тези компетенции са характерни за различни ръководни длъжности в различни сектори. Част от тях се припокриват, а други са специфични за конкретния сектор.

Ръководителите на организации за социални услуги, които са обект на нашето изследване, според НКПД са в клас 1 Ръководители, клас 13 Ръководители в производството и специализираните институции, клас 134 Ръководители в областта на професионалните услуги, клас 1344 Ръководители на социални услуги.

За този клас не са разработвани компетенции в рамките на разгледания от нас проект. Но по него е извършена сериозна аналитична работа и са обособени клъстери от компетенции, от които можем да изведем основните управленски компетенции.

Таблица 2. Клъстери от компетенции⁴

Клъстер компетенции		
Процеси	Хора	Самоконтрол
Аналитично мислене	Изграждане и управление на взаимоотношения	Ангажираност
Базов мениджмънт	Комуникация	Внимание към детайла
Безопасност и здраве при работа	Лидерство, управление на хора и екипи	Лична ефективност, надеждност и гъвкавост
Грижа за околната среда	Работа в екип	Лично усъвършенстване и развитие

⁴ По: пак там.

Дигитални компетенции и управление на информацията Иновативно мислене Компетенции относно технологии, процеси и специфични операции Маркетинг и продажби Организационен инженеринг и развитие Проектиране и разработване, работа с техническа, технологична и друга документация Работа с инструменти, машини и оборудване, вкл. монтиране, поддръжка и ремонт Работа със специфична нормативна уредба и стандарти Счетоводство и финанси Управление на качеството Управление на материалните ресурси, доставките, спедиторска и складова дейност Фокус върху клиента		Работа под напрежение и стрес
--	--	----------------------------------

От тези клъстери компетенции можем да се фокусираме върху тези групи, които засягат общо управлението – базов мениджмънт и лидерство, управление на хора и екипи, които са съществени съответно за управлението на процеси и на хора.

Въз основа на сравнителен анализ на изброените компетенции в двата клъстера можем да изведем следните ключови управленски компетенции:

Таблица 3. Сравнителен анализ на клъстери от компетенции⁵

Базов мениджмънт	Лидерство, управление на хора и екипи
• Анализ и решения или вземане на решения; • Ефикасност на управлението • Контрол на (производствения) процес • Мониторинг на (производствените) процеси • Мотивиране • Общи управленски (Планиране, Делегиране, Контрол, Административно управление) • Организация и ред • Организиране • Организиране и планиране • Планиране • Планиране и координиране • Планиране и организиране • Решаване на проблеми • Стратегически компетенции • Управление на процеси • Управление на трудовото представяне	• Грижа за екипа • Изграждане на екип • Коучинг и консултиране • Лидерство • Развитие на хора • Ръководене на екип • Управление на екип • Управление на конфликти • Управление на хора • Управление на мотивацията

Защо освен компетенциите, свързани с базовия мениджмънт, разглеждаме и тези, свързани с управлението на хора? В големите организационни структури най-често има отделни звена, които да отговарят за човешките ресурси, но в условията на малки структурни единици, каквито са организациите за социални услуги от резидентен тип, е финансово неоправдано и невъзможно да има специален отдел или дори длъжност, която да отговаря за човешките ресурси. Поради тази причина ръководителите имат нужда и от този клъстер компетенции, за да реализират ефективно работата си.

Изведените от проекта компетенции са твърде много, част от тях се припокриват и не са подходящи за социалната сфера, нито могат да бъдат лесно обхванати и изследвани. Заради това ще ги сведем до минимален брой. От базовите мениджърски компетенции можем да видим основните, които вече определихме като функции на управлението – планиране, организиране, мотивиране, контрол, анализ, координиране. Ето как тези компетенции са най-общо дефинирани и описани като наблюдаеми характеристики според проекта „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“:

⁵ Проект на Българска стопанска камара „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“.

- **Планиране** – подготвя ясни краткосрочни и дългосрочни планове за постигане на поставените цели, като предвижда и осигурява оптимално използване на ресурси.
- **Организиране** – планира и организира наличните материални и нематериални ресурси, така че да постигне максимална ефективност и продуктивност.
- **Мотивиране** – ангажира хората от екипа си да работят активно, съвестно и с желание, за постигане на екипните и корпоративни цели.
- **Контрол** (на производствения процес) – следи за качеството и количеството на продукта и постигане на производствения план според заложените нормативни показатели.
- **Анализ и решения** – търси начин за подобрене на дейността чрез внимателен анализ, преценка и генериране на различни решения.
- **Планиране и координиране** – планира дейността, създава и променя адекватно планове и графици, за да осигури, че всички звена работят ритмично.

Компетенциите, свързани с управлението на хора, могат да се обобщят като изграждане и ръководене на екип, лидерство, мотивиране, коучинг, консултиране и управление на конфликти.

- **Изграждане на екип** – създава добре структуриран екип, в който ролите, отговорностите и целите са съобразени с приоритетите на компанията и хората работят ефикасно за тяхното постигане.
- **Управление на екип** – организира и ръководи работата на екипа си така, че да допринася ефективно за осъществяването на корпоративните цели, хората да са мотивирани и сплотени от екипен дух.
- **Лидерство** – способност да създава мотивираща за работа среда и да ръководи чрез личен пример, да комуникира ясно дефинираните цели, да демонстрира уважение към хората и да се вслушва в това, което му казват, да спазва обещанията си и да овластява.
- **Мотивиране (управление на мотивацията на служителите)** – всеки един мениджър не само трябва добре да познава знанията, уменията и резултатността на своите подчинени, но и какво може да ги мотивира да отидат извън „зоната си на комфорт“, за да развият уменията си, да изградят привързаност към структурата и екипа, да се чувстват мотивирани и да дават високо ниво на изпълнение на задълженията си не само в краткосрочен, но и в дългосрочен план.
- **Коучинг и консултиране** – ефективно подпомагане и напътстване на служителите посредством създаване на доверие при комуникирането на целта, задаване на ефективни въпроси, активно слушане и предоставяне на обратна връзка.
- **Управление на конфликти** – овладяване на определена ситуация или взаимоотношения с цел изграждане на благоприятна среда на работа в екипа/организацията.

Всички изброени дотук, заедно с техните определения, разработени от екипа, който е работил по разглеждания проект, се включват към управленските компетенции. Опитаме се чрез анализ на съдържанието да изключим тези компетенции, които са частни за конкретен стопански сектор или професионална сфера. В действителност няма един единствен утвърден модел за управленски компетенции. Поради тази причина приемаме условно, че разглежданите управленски компетенции са ключови и основни, но не са краен брой и рамката би могла да бъде допълвана или съкращавана спрямо нуждите на професионалната сфера. И ако тези управленски компетенции са общи, нека да разгледаме няколко по-частни класификации, които са в други области, по-сходни на социалната сфера.

В статията си „Сравнителен анализ на административните компетенции“ Мартин Граматиков представя данни за компетенциите на ръководните длъжности в административните структури на няколко държави. Ето как изглеждат обобщено приетите ключови управленски компетенции в отделните държави (по: Граматиков, М. 2004: 80–83):

Таблица 4. Административни компетенции

Великобритания	Холандия	САЩ	Австралия
Поставяне на цели и насоки	Визия за бъдещето, ориентация към постигане на резултати, умения за създаване на мрежи, лидерски умения	Лидерство на промяната	Оформяне на стратегическо мислене
Лично въздействие	Анализ на информация, преценка, концептуална гъвкавост, решителност в целите	Лидерство на хора	Постигане на резултати
Извличане на най-доброто от хората	Умения за изслушване, междуличностна чувствителност, гъвкаво поведение, умения за сътрудничество	Ориентация към резултати	Създаване на продуктивни работни отношения
Стратегическо мислене	Инициативност, контрол, делегиране	Бизнес проникателност	Личен пример и почтеност

Фокус върху предоставянето на крайни резултати	Вербална комуникация, самоувереност, власт за уважение, упоритост	Изграждане на коалиции/ комуникативност	Влиятелно комуникиране
	Енергия, устойчивост на стреса, мотивация за постижения, капацитет за учене		
	Познаване на обкръжаващата среда, афинитет към публичното управление, почтеност, посвещаване		

Така представени много от компетенциите не са ясно формулирани. Някои от тях описват конкретни умения или знания. Тези понятия не са достатъчно операционализирани, за да могат да послужат за по-нататъшен анализ.

Нека свием още малко обхвата и разгледаме какво съществува в педагогическата литература. Райна Петрова говори за компетенции на директора за ефективно управление на училището, но съдържанието на понятието компетенция не е ясно дефинирано. Според нейния труд „за да управлява своето училище, директорът трябва да притежава важни управленски умения като:

- Способност да планира в краткосрочен и дългосрочен план;
- Способност да управлява вътрешноучилищните процеси и процедури и да дава инструкции за тази цел;
- Способност да делегира правомощия;
- Способност да формира работни групи и да съставя добро описание на работата;
- Способност да реализира мониторинг и контрол“ (Петрова, Р., 2005: 3).

В това представяне също няма ясно операционализирани компетенции, а са описани само техни съдържателни компоненти, които бяха представени разгледани вече в клъстерите компетенции на проекта на Българска стопанска камара.

През 2012 г. Й. Първанова публикува студия с резултати от емпирично изследване за нагласите на различни групи относно усвояването на основните компетентности в училище, както са дефинирани в Европейската референтна рамка. В изследването се открояват данни, които показват недобро разбиране на компетентностите и по-специално ролята на образователните институции за формирането на тези компетентности. „Тази тенденция е в абсолютно противоречие със схващанията и концепциите на европейското глобално равнище за

засилване на ученето през целия живот и непрекъснатото усъвършенстване на квалификацията и уменията на работещите кадри“ (Първанова, Й., 2012: 235).

Въпросите за валидирането на компетентности, придобити чрез неформално учене, също излизат на преден план. „Валидирането е тясно свързано и с изграждане на гъвкава и отворена квалификационна система, която признава учебни резултати, придобити извън системата за формално образование, и създава възможности за тяхното „легитимиране“ чрез развитието на процедури за оценяването им и получаването на сертификат или диплома“ (Божилова, В., 2012: 22).

Принос към изясняването на понятията „компетентност“ и „компетенция“, както и към формулиране на управленски компетенции в сферата на образованието, има и В. Гюрова. Тя също разглежда описаните от Р. Боятзис компетентности и се позовава на 7 прагови компетентности на мениджъра и 5 групи „висши компетентности“. Седемте прагови компетенции са за: прилагане на власт; точна самооценка; позитивно мислене; спонтанност; логическо мислене; използване на концепции, данни, структури и модели; управление на груповите процеси. А петте групи „висши компетентности“ са свързани със: управление на целите и дейностите; лидерство; управление на човешките ресурси; внимание към другите; управление на подчинените. В. Гюрова приема, че „компетентностите, описани от Боятзис, биха били много полезни на лидера на образователни институции и на лидера на социално-педагогически институции“ (Гюрова, В., 2015: 21).

Изследвания в областта на управленските компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи

Въпросът за добрия ръководител вълнува много научни области и специалисти от най-различни сфери. Отдавна той не е основен ресор на стопанските специалности или на психологията. За пример ще предложим няколко цитата от книгата „Компетенция, управление и възпитание в България“ на Н. Патев от 1932 г.

„Държавата има също голям жизнен интерес да привлича и увелича на своите служби преди всичко годния, компетентния елемент, за да бъдат тези служби леко поносими от народа, който да свиква да гледа на държавната вещь като на вещь на неговото разширено семейство“ (Патев, Н., 1932: 47).

„Въпросът за компетенцията датира от най-стари времена на човешкото обществено. Един мандарин запитал Конфуций: „Учителю велики, кажи ми кое е най-доброто управление на света?“ Конфуций отговорил – „Най-хубаво управление има онази страна, в която царят си е цар, министърът – министър, работникът – работник, бащата – баща, и синът – син“. С това Конфуций е искал да каже, че всеки човек, от царя до последния човек, трябва да си знае

обязаностите и само тях да упражнява, без да се влияе от други помисли. Това значи всеки човек да знае своите функции и ако заема някоя длъжност в държавата, да бъде годен за нея“ (пак там, с. 48).

Управлението на организациите за резидентни услуги е изследвано и описано от много автори, но за нас представляват интерес трудовете, в които става дума за съвременните звена за резидентни услуги. Още през 1998 г. Джон Бъртън описва подробно изисквания към добрия ръководител на дом за резидентна грижа. Изследванията във Великобритания продължават и се задълбочават. През 2006 Roger Clough, Roger Bullock, Adrian Ward правят задълбочен преглед на литературата и проведените изследвания за резидентните домове във Великобритания. Те стигат до следните заключения:

1. Най-добри резултати се постигат ако:
 - Резидентната грижа има стратегическа роля в по-широкия кръг от услуги за деца и семейства.
 - Очакванията към резидентната грижа са реалистични.
 - Резидентната грижа се възприема като услуга, която посреща нуждите на децата и семействата, съвместно с други услуги през конкретен етап от развитието на детето.
 - Има план за грижа за детето, който да отговори на неговите нужди, съвместно с други услуги.
 - Общественият, официалните и очакваните цели са в синхрон.
2. Аспекти на ефективното ръководство и лидерство за отделния резидентен дом са, че:
 - ръководителят чувства, че нещата са под контрол и може да получи необходимата подкрепа;
 - ръководителят има ясна стратегия как да направи дома ориентиран към нуждите на детето;
 - ръководителят осигурява услуги за децата и семействата, които са логични и доказано отговарят на техните нужди;
 - ръководителят развива екип, който може да осъществи индивидуалните планове;
 - ръководителят може да поддържа възприетия подход в трудни периоди;
 - резидентният дом е малък или добрите практики не са възпрепятствани от размера му (Clough, R., R. Bullock, A. Ward, 2006: 62).

Авторите на изследването вземат предвид много и различни аспекти от съществуването на резидентни домове и именно поради тази причина не се застъпват твърдо за тезата, че единствено доброто ръководство е от значение за ефективността на тези услуги. Те смятат, че ролята на ръководителя е ключова, но не бива да се започва с нея при планирането на услугата – резидентната грижа е ориентирана към нуждите на детето и за задоволяването на тези

нужди е необходимо ефективно планиране и ръководство, което не е самоцел.

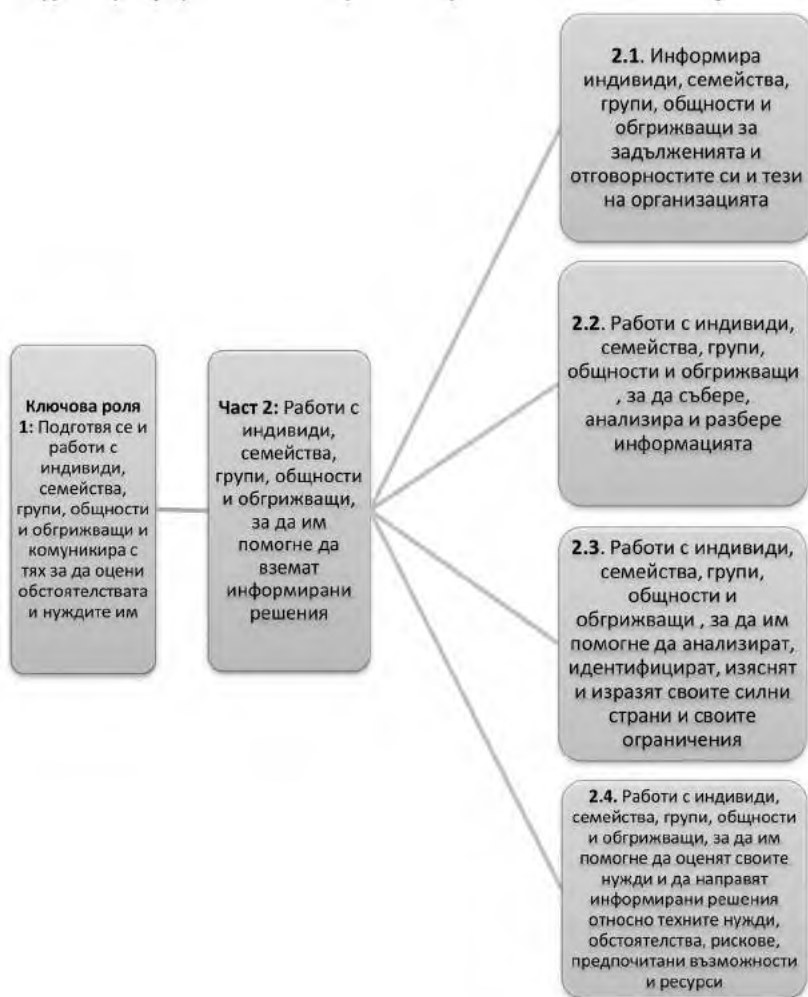
От друга страна, професионализцията на социалната работа във Великобритания довежда до публикуването на учебник, който да отговори на нуждата обучението да е компетентностно ориентирано. Учебникът запознава студентите с различни сфери на социална работа, но през цялото време фокусът е насочен към компетенциите, които са необходими за упражняването на професията. Според приетите стандарти и професионални изисквания във Великобритания социалната работа се осъществява в няколко ключови роли със съответните за тях компетенции.

Международната асоциация на училищата за социална работа и Международната федерация на социалните работници определят социалната работа като: „Професия, която насърчава социалната промяна, решаването на проблеми в човешките взаимоотношения и овластява и освобождава индивидите да подобрят благосъстоянието си. Използвайки теориите за човешкото поведение и социалните системи, социалната работа се осъществява в пресечните точки, където индивидите взаимодействат със своята среда. Принципите за правата на човека и социалната справедливост са от фундаментално значение за социалната работа“ (The National Occupational Standards for Social Work, 2002: 12). Въз основа на това широко определение са изведени 6 ключови роли за социална работа. Те са формулирани като практически насоки за действия, които специалистът трябва да реализира в социалната си работа.



Фигура 1. Ключови роли в социалната работа във Великобритания
(по: O'Hagan, K., 2007: 20)

Процесът по изследване и апробиране на компетенции за социална работа във Великобритания е протекъл на различни равнища, но днес можем да вземем за пример вече тези данни. Агенцията разделя ключовите роли на части, като например в ключова роля 1 се включват 3 части: „част 1 – подготвя се за осъществяване на контакт и работа по случая; част 2 – работи с индивиди, семейства, групи, общности и обгрижващи, за да им помогне да вземат информирани решения; част 3 – оценява нуждите и възможностите да препоръча подход за действие“ (The National Occupational Standards for Social Work, 2002: 13). Ето как същата агенция разпределя ключовите роли на части, след което и на конкретни компетенции: (Training Organisation for the Professional Social Services (TOPSS)).



Фигура 2. Преобразуване на ключови роли в конкретни компетенции (по: O'Hagan, K., 2007: 22)

От фигура 2 виждаме различния подход към възприемането на компетенциите. Например 2.1. предполага, че „информирането ... за задълженията и отговорностите си и тези на организацията“ може да бъде прието като адекватно формулирана компетенция във Великобритания, докато българската практика се насочва към по-еднозначно формиране на компетенциите. Разглеждането им има за цел да представи обучението на социалните работници, основано на предварително формулирани и изисквани компетенции.

Разработването и въвеждането на тези критерии в практиката не е породено само от идеалистични цели и не протича безпроблемно. В края на века Великобритания е свидетел на няколко тежки инцидента и разкрития за резидентните домове за деца, което довежда до твърда правителствена намеса към професионализация. В случая разработените и утвърдени компетенции са по-скоро породени от практиката на социалната работа и целите ѝ за разлика от компетенциите, разработени от Българска стопанска камара, които са по-схематични и изхождат от отделните компоненти на работата.

Въвеждането на компетентностно ориентирано обучение по социална работа във Великобритания предизвиква и много критики, част от които са, че довежда до неетични задълбочени обяснения, че възпрепятства креативната практика, че създадено с цел да отговаря на корпоративно ръководство, довежда до практика, сведена до технически компетенции и др. (пак там).

Стремежът към професионализация и задълбочени изследвания във Великобритания не приключва с въвеждането на образователни стандарти. През 2008 г. Claire Cameron и Janet Boddy описват подробно международно изследване, проведено от Petrie и колектив. Изследването дава данни, че педагогическият подход – съчетанието от холистично, гъвкаво познание, подкрепено от образователна степен – се свързва с повече ползи за персонала и потребителите (Cameron, C., J. Boddy, 2008: 211).

Изследването е проведено във Великобритания, Дания и Германия. Изследвани са 25 резидентни услуги в Англия с общо 100 деца, 12 услуги в Дания с 86 деца и 19 услуги в Германия със 116 деца (пак там, с. 204). Изследването е ключово, защото се фокусира върху ползите за децата и факторите, които са от най-голямо значение. Липсват данни за друго такова представително изследване, което да е международно и да се фокусира върху факторите, които са от най-голяма значимост за резултатите на обгрижваните деца. Статистически демографски данни от това изследване са представени в следващата таблица:

Таблица 5. Характеристика на посетените домове (пак там, с. 215)

Характеристики на посетените домове, както са заявени от ръководителите			
Приблизителен брой	Англия (23 звена)	Германия (18 звена)	Дания (12 звена)
<i>Деца и младежи</i>			
Брой на настанените деца в едно звено	6.3	23.3	21.2
На възраст 11 или по-малко	0.13	5.9	5.7
На възраст от 12 до 15 години	4.7	8.7	9.9
На възраст 16 години или повече	1.4	8.7	5.6
Нива на неуспешно настаняване	0.65	0.32	0.41
<i>Персонал</i>			
Брой на социалните работници/ педагозите	11.3	26.1	26.2
Брой на персонала, пряко оказващ грижа (вкл. педагози, медицински работници и др.)	20.8	45.0	51.2
Съотношение персонал – потребители	3.7	2.1	2.5

Тази таблица ни предоставя информация, че домовете за резидентни услуги в Англия са значително по-малки, с повече персонал, в сравнение с тези в Дания и Германия. Интерес представляват големите звена в Германия и Дания, в които са настанени повече от 20 деца. Според настоящите тенденции в развитието на резидентната грижа в България голямото звено е предпоставка за незадоволителна услуга – резидентните услуги са нормативно регламентирани за не повече от 15 деца, а в някои случаи и за по-малко. От перспективата на българското развитие можем да предположим, че размерът на домовете в Германия и Дания възпрепятства постигането на добри резултати за децата. Но разглежданото изследване не се фокусира само върху статистическите данни за размера на звената и броя на персонала. Резидентните домове в Англия се придържат към теоретични предписания и в практиката си и това е ясно видимо при изследвания – резидентната грижа във Великобритания се приема като последна възможност, и то за кратък период от време. „Средната продължителност на настаняване в Англия е 11 месеца, сравнено с 2 години в Дания и две години и половина в Германия.“

В рамките на това конкретно изследване са изведени индикатори за ефективността на социалната услуга. Данните са събрани чрез интервюта както с ръководителите на домовете, така и с потребителите. Основните индикатори за ефективност са свързани със здравето, образованието, трудовата заетост и девиациите на децата. Изключително трудно е да се определят факторите, които правят една услуга ефективна, и това изисква лонгитюдни изследвания, които да проследяват живота и развитието на младежите след напускане на звеното за резидентна услуга. Такива изследвания почти липсват в историята на социалната работа и са много трудоемки поради факта, че първоначалната извадка намалява драстично в процеса на изслед-

ване. Основните фактори, описани в литературата и използвани и в това конкретно изследване, са:

- включеност в образователната система и/или в трудовия живот;
- липса на девиантни и делинквентни прояви и/или присъди и лишаване от свобода;
- липса на прекъснати настанявания – бягства от дома и многократно настаняване в различни звена;
- липса на бременност и майчинство при момичета под 19 години;
- липса на психологични отклонения и настаняване в специализирани звена за лечение на психически заболявания, възникнали по време на настаняването в резидентна услуга.

В рамките на изследването се извеждат данни, че 12% от учениците в английските резидентни услуги не посещават училище, в сравнение със само 2% от същата група в Дания и Германия. Сред младежите на 16 и повече години приблизително 55% от изследваните в Англия не са в образователната система и/или трудовия живот, в сравнение с 23% за Германия и само 5% за Дания. Процентът на забременяване сред момичетата до 19 години е 11,6% за Англия, 4,6% за Германия и 3,1% за Дания. Броят на регистрираните криминални прояви е представен статистически, като е разделен общия брой на криминални прояви на броя на потребителите през 2001 г. В Англия са регистрирани по 1,73 криминални прояви на потребител, в Дания – 0,158 и 0,092 в Германия (пак там, с. 221).

Тези данни показват забележителни разлики в резултатите, постигнати от различните системи на трите държави. Въпреки че във Великобритания битовите условия и съотношението на специалисти към дете са по-добри, се оказва, че не дават задоволителен резултат. Авторите на изследването отбелязват, че тези различия могат да бъдат приписани на характеристиките на рисковите групи, които се настаняват в звената за резидентни услуги в различните страни. Но въпреки това характеристиките на персонала се оказват статистически най-значимите предикатори за основните фактори за успеваемост. „Например при децата под 16 години, нивата на посещение на училище са по-ниски, когато персоналят не е квалифициран ($r = 0,33$) и интервюираните служители са отскоро назначени в това звено ($r = -0,41$). При младежите над 16 години по-големите нива на персонал, съотнесено към брой потребители, корелира пряко с по-голям дял на потребители, които не са включени в образователната система или трудовия живот ($r = 0,41$). По-ниски нива на ранна бременност са докладвани в звена, където персоналят има повече практическа подготовка ($r = -0,41$) и планира да остане на същата позиция за по-дълго ($r = -0,35$) (пак там, 221–222)“.

Както става видимо от предложените данни, основните различия в звената за резидентни услуги произлизат не от физическата среда, а от специали-

стите, които работят в нея и в частност – нивото им на квалификация. В това изследване педагогическият подход, утвърден в континентална Европа, се изтъква като по-ефективен в сравнение с броженията на английското законодателство за професионализация на социалната работа. Авторите се застъпват за твърдението, че образованието по педагогика не е фокусирано върху доказването на компетенции, но е съсредоточено върху развитието на умения в 4 области за грижа – теоретична работа с дисциплини, включващи педагогика, право, психология, социология, здравеопазване и образование; практически занятия; практически умения като театрално изкуство, арт терапия и други; и професионални умения, включващи общуване, междудисциплинарна работа, екипна работа и умения за управление (пак там, с. 221).

Роджър Бълок изразява твърдението, което считаме за ключово, че някои характеристики, които непрофесионалистите приемат за свързани с осигуряването на добра социална услуга, се оказват в голяма степен несвързани с реалното качество на услугата. Качеството на постройките, съотношението на обучения персонал, личностните характеристики на децата, например, не са достатъчни сами по себе си, за да се постигнат добри резултати (пак там, с. 227).

И така, въпреки че домовете за резидентни услуги имат специфики, по които лесно да могат да се класифицират, като например сграден фонд, видове специалисти, които работят в тях, характеристики на децата, настанени в тях, има и нещо допълнително – нещо, което е повече от сумата на отделните части и което е решаващо за случващото се вътре в услугата.

Роджър Бълок се позовава на 5 изследвания от Великобритания в периода 1998–2003 г., които са се опитвали да открият кой е ключовият елемент за ефективността на резидентните социални услуги.

Според Sinclair and Gibbs (1998) основните характеристики на ефективните резидентни домове са:

- звената са малки;
- ръководителят на дома е наясно със своята роля, взаимно съвместим с външното управление, не се влияе негативно от реорганизация и има автономия;
- персоналят е съгласен с принципите на управление на резидентния дом.

Според Nick и колеги (2003) „това което изглежда, че е от значение в домовете за деца, е ръководителят да е приет като носител на добри практики с ясна етика, да има положителни стратегии за работа както с предизвикателното държание на деца и младежи, така и по отношение на тяхното обучение, и да дава възможност на персонала да отразява и използва същите умения“ (пак там, с. 233).

Така повечето проучвания се ориентират отначало към ролята на персонала и неговите характеристики, а в последствие откриват ключовия фактор

за добрата спойка на всички елементи и за ефективността на организациите за резидентни услуги в ръководителя.

Whipp и колеги (2005) на базата на направено изследване и открити добри практики предлагат оптимален модел за ръководство на резидентни услуги, който има три елемента. Първият елемент е свързан с външното ръководство на дома и препоръчва включването на повече заинтересовани страни. Това означава включване не само на ръководителя на дома, но и на лицата, които контролират ресурсите, социалните работници от външни агенции, старшите управители, подкрепящия персонал, други професионалисти, инспектори и членове на широката организация. Вторият елемент се съсредоточава върху процеса на управление. Външното управление на дома се състои от 6 основни елемента – стратегическо планиране, решения за настаняване на деца, пряко ръководство, развитие на персонала, наблюдение и контрол и управление на настаняванията извън услугата. Направените избори и взетите решения в тези области са тези, които ограничават или улесняват работата на външното управление в контекста на спецификите на резидентните услуги за деца (пак там).

Министерството на здравеопазването във Великобритания, също въз основа на проведено проучване от 1998 г., приема, че най-добри резултати и най-висока ефективност в резидентните услуги за деца ще има, ако:

- резидентните услуги заемат стратегическо място сред други услуги за деца и семейства;
- очакванията за резидентната грижа са реалистични;
- резидентната грижа се разбира като услуга, която отговаря на нуждите на децата и семействата на определен етап от тяхното развитие, в комплекс с други услуги;
- има ясен план за грижа за детето, който се основава на неговите нужди и силни страни и планира и други услуги, които могат да отговорят на нуждите му;
- обществените, официалните и желаните цели са съгласувани (пак там, с. 235).

Приведените изследвания и заключения обясняват интереса на автора специално към ръководителите на организации за резидентни услуги за деца. Той е ключовият елемент към развитието на ефективни услуги в страната ни и това зависи от неговите професионални компетенции.

През 2006 г. Кларк и Дън публикуват 16 индивидуални способности, които смятат за ключови при управлението на организации за социални услуги.

Таблица 6. Управленски компетенции на ръководителя според Кларк и Дън (Wilkinson, С., 2010: 158)

Самоуправление	Управление на взаимоотношенията
Самоувереност	Развиване на другите
Точна самооценка	Работа с другите, въпреки организационните ограничения
Осъзнаване на въздействието над другите	Мотивиране и водене на другите
Гъвкавост	Управление на конфликти
Способност за преценка	Екипна работа
Справяне с работната натовареност	Организационна осъзнатост
Продължаващо обучение	Фокус върху потребителите на услугата и работещите в нея
Инициативност	Емпатия

През 2007 г. Байнеке и Спенсър провеждат задълбочено изследване върху литературата, свързана с ръководство и лидерство в сферите на психичното здраве, здравето и публичната администрация в 8 англоезични държави (Австралия, Канада, Ирландия, Северна Ирландия, Нова Зеландия, Шотландия, Великобритания и САЩ). Въз основа на това проучване те създават Набор от умения за ръководство и лидерство, групирани в 5 области на ръководни компетенции:

- индивидуални умения и познания;
- междуличностни умения;
- управленски умения;
- преобразуващи умения;
- познания за политиката и програмите.

Според авторите на изследването най-голяма и силно застъпена група в учебните програми са *управленските умения*, в които те включват – управление и оценка на качеството; управление на човешките ресурси; финанси и бюджетиране; организационна теория и проектиране; информационни системи; планиране и управление на проекти; подобряване на качеството; управление на развитието. В групата на *междоличностните умения* се включват: умения за писмена и устна комуникация; работа в екип; напътствие на другите; преговаряне; улесняване; работа с хора от различни култури; овластяване на другите. *Преобразуващите умения*, които са най-застъпени в учебните програми, са стратегическо планиране, целеполагане, използване на промяната и иновациите. *Индивидуалните умения* биват емоционална интелигентност или самосъзнание, ценности и вярвания, етично поведение. *Познанията за политиката и програмите* са слабо застъпени в учебните програми в англоезичните страни. Това произлиза от предположението, че в съответните учебни програми се обучават теренни специалисти, които искат да повишат квалификацията си.



Фигура 3. Набор от умения за ръководство и лидерство (Beinecke, R., 2010: 169)

Ранк и Хъчисън установяват 9 ключови умения, които се отнасят до ръководителите на организации за социални услуги – развитие на общността; комуникативни и междоличностни умения; анализ на социални, политически и културни събития; технологични умения; политически умения; визионерство (умения за цялостен поглед върху ситуацията); умения за съобразяване с етичните норми; поемане на риск; умения за работа с различни култури (Beinecke, R., 2010: 162).

Остин и Крузих извеждат на преден план умения на ръководителя като организатор, комуникатор, супервайзър, фасилитатор, ръководител на ресурси и оценител (пак там, с. 172).

Националната мрежа на ръководителите социални работници определя списък с 10 ключови компетенции, които са нужни за успешната управленска практика на ръководителите (относно човешките ресурси) в социалната работа (пак там):

- познаване на съвременните въпроси, свързани със социалната политика и обществото;
- застъпничество;
- връзки с общността и обществеността и маркетинг;
- управление и контрол на институции или организации;

- планиране;
- развитие на програми;
- финансово развитие;
- оценяване;
- управление на човешките ресурси;
- развитие на персонала.

Ръководните компетенции в чуждоезичната литература са широко дискутирани и са изведени голям брой умения и качества, които допринасят за по-доброто ръководене на социална институция. Въпреки това няма единно мнение, което да обедини специалистите около няколко специфични компетенции, валидни за областта. Ако погледнем още малко по-дълбоко в изследваната тема, в чуждестранната литература можем да открием емпирични данни от изследвания, които търсят кои са ключовите фактори при ръководството и персонала, които оказват най-добро влияние върху децата и младежите, кои са важните характеристики на звеното за резидентна услуга, при които представянето на децата се подобрява – по-лесно се интегрират, посещават редовно учебни занятия и са мотивирани да учат, няма регистрирани данни за бягства от дома и т.н. В редица изследвания се включват много характеристики от вътрешната и външната среда на организацията за резидентна услуга – битови условия, местоположение, специализиран персонал, връзки с местните и националните власти и т.н. Към днешна дата е достигнат консенсус, че най-ключови са човешките ресурси, т.е. персоналят и тяхното отношение е този фактор, който оказва най-силно влияние за позитивното развитие на децата. Персоналят и доброто му ръководене са тези фактори, към които все повече се насочват както изследователите, така и законодателните власти. В западноевропейските страни е постигната висока специализация на кадрите, разработени са редица стандарти и изисквания въз основа на всичките проведени ключови изследвания. В България в момента протича този процес, който все още не е завършен.

Теоретичен модел на управленски компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи

Спецификата на ръководната дейност на организациите за социални услуги от резидентен тип е нова за българската реалност, защото и самите звена са нови като явление и държавна политика. Поради това липсват пространни разработки по темата. При изследването на въпроса следва да се търси информация от чуждестранния опит на страни, в които социалните услуги от резидентен тип съществуват от десетилетия. Въз основа на моделите на

управленски компетенции на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип от САЩ и Великобритания, както и вземайки предвид събраната информация от теоретично изследване, ще представим авторски модел, който да отговаря на българската реалност.

Във Великобритания процесът на деинституционализация започва още през 60-те и 70-те години на миналия век. Към днешна дата натрупаният опит в управлението на резидентни звена е значителен и в някои изследвания дори се изтъква като недостатък поддържането на резидентна социална услуга за едно или две деца. Още през 1986 г. се създава Национален съвет за професионална квалификация, който има за цел да постави единни стандарти за всички професионални направления (O'Hagan, K., 2007: 14). Последната промяна на стандартите в социалната сфера, в частност Стандартите за ръководство и лидерство в услугите, предоставящи грижа, е от 2013 г. (Leadership and Management in Care Services Standards). В трудовете си O'Hagan твърди, че: „Стандартите представляват всъщност, по думите на контролиращия съвет за социална работа, ключовите компетенции за всеки социален работник (TOPSS 2006). Те образуват основата за оценяването на компетентността в практиката и от социалните работници се изисква да покажат компетенции във всички области на стандартите, преди да придобият образователна степен“ (пак там).

Стандартите за лидерство и управление в организациите, предоставящи грижа, които е необходимо да притежават ръководителите, както са приети и описани във Великобритания, са:

- самоуправление и управление на работната сила в организацията за социални услуги;
- ръководство и управление на промяната в организацията за социални услуги;
- активно участие в подбора и наемането на служители;
- управление на разнородни служители, което да отговаря на нуждите на индивидите, ползващи социалните услуги;
- управление на разпределението, развитието и качеството на работата;
- ръководство и управление на практика, която утвърждава опазването и защитата на индивидите;
- ръководство на предоставянето на услуги, които утвърждават благосъстоянието на индивидите;
- ръководство на предоставянето на услуги, които се справят с процеси на преход;
- ръководство на практика, която включва ключови лица за потребителите, което да осигури постигането на положителни резултати;
- ръководство на административни процедури за оценка и преглед (на случаите);

- ръководство на предоставянето на услуги за грижа в подкрепа на деца;
- ръководство и управление на осигуряването на групов живот в рамките на звеното за социални услуги;
- ръководство на предоставянето на такива услуги, които подкрепят позитивното поведение;
- ръководство на практика на здравословни и безопасни условия на труд на работното място;
- ръководство и управление на работа с общността, мрежи и други специалисти;
- ръководство на условията за работа на специалисти, назначени извън звеното за резидентната услуга;
- ръководство и управление на междупрофесионални екипи;
- ръководство и управление на ефективна комуникация;
- провеждане на управление и изпълнение на предоставяните услуги и грижи;
- ръководство на предоставянето на услуги, които да отговарят на нормативните изисквания;
- разработване на оперативни планове и управление на ресурсите така че да отговарят на изискванията;
- принос към стратегическата политика на социалните услуги;
- разработване, прилагане и преглеждане стратегически бизнес планове;
- управление на процедури за получаване на коментари и жалби;
- управление на поведението и производителността на служителите в услугата;
- управление на разходите, заплащанията и договорите за да се гарантира състоянието на предоставяните услуги;
- управление на тържните и договорни процеси в организацията за социални услуги;
- разработване на планове за управление на риска които насърчават независимия начин на живот на потребителите;
- оценяване на индивидуалните предпочитания и нужди;
- управление процеса на доставяне на услугата, така че да доведе до резултат за потребителите;
- управление на използването на финансови ресурси;
- управление на програми;
- управление проекти⁶.

За всеки един от изброените стандарти има конкретни критерии за приложението им под формата на описания за ясно наблюдаемо поведение. Стандартите за лидерство и управление в услугите, предоставящи грижа, са пряко

⁶ <http://www.skillsforcare.org.uk/Standards/NOS/National-Occupational-Standards.aspx>

свързани с изискванията за придобиване на квалификация, описани от друго административно звено – Национална професионална квалификация⁷. Така описаните стандарти се явяват, от една страна, като критерии за заемане на ръководна позиция, а от друга – като задължителни елементи на обучението на ръководители в социалната сфера. Така изградената система във Великобритания предлага и още едно голямо преимущество – ръководство за придобиване на умения, пряко свързани с изискваните компетенции⁸.

Това синтезирано познание, до което са достигнали във Великобритания, със сигурност е ценно и полезно за научната област, но не може да бъде пренесено към българската реалност, първо, защото се отнася общо до управлението на организации за социални услуги, а не до специфичните такива, изследвани в този труд, и второ, защото нищо чуждо не може да бъде привнесено наготово, без да се адаптира към националните особености.

Внимание заслужава и един модел, изготвен от Мрежата за управление в социалната работа в САЩ. Моделът не е фокусиран специално върху ръководителите на звената за резидентни услуги, а е общ – за ръководството и управлението на услуги за лица както в нестопанския сектор, така и в държавната администрация. Моделът се основава на 4 клъстера от компетенции – Процес на ръководене, Управление на ресурсите, Стратегическо управление, Сътрудничество с общността. Към всяка една от компетенциите са описани и индикатори за очакваното поведение, знания и умения.

1. Процес на ръководене

- 1) Създава, разпространява и затвърждава визия, философия, цели и ценности на организацията.
- 2) Притежава междуличностни умения, които поддържат жизнеспособността и положителното функциониране на организацията.
- 3) Притежава умения за критично и аналитично мислене, които да предизвикват организационно израстване.
- 4) Моделира подходящо професионално поведение и насърчава членовете на персонала да действат по професионален начин.
- 5) Управлява многообразието и межкултурното разбирателство.
- 6) Управлява и развива отношенията със заинтересованите страни вътре и извън организацията.
- 7) Инициира и подпомага процесите на иновативна промяна.
- 8) Застъпва се за позитивна промяна на публичната политика и социална справедливост на местно, регионално и национално равнище.
- 9) Демонстрира ефективни и междуличностни умения.

⁷ <http://www.ocr.org.uk/qualifications/vocational-qualifications-qcf-leadership-and-management-for-residential-childcare-england-level-5-diploma-10406/>

⁸ <http://www.ocr.org.uk/i-want-to/skills-guides/>

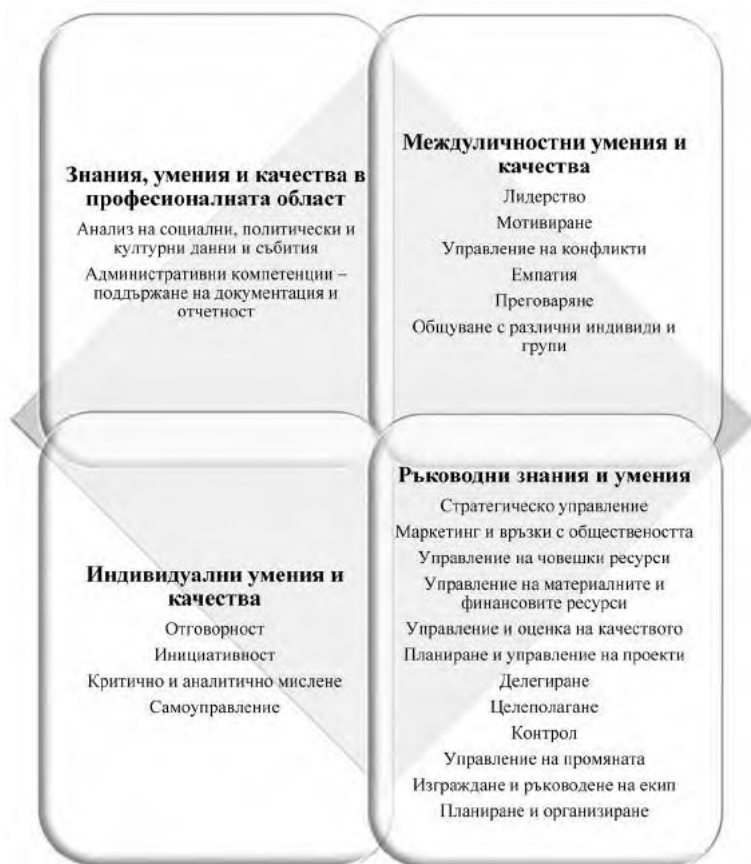
- 10) Насърчава активното участие на всички служители и заинтересовани страни в процесите на вземане на решения.
 - 11) Планира, популяризира и моделира практики за учене през целия живот.
2. Управление на ресурси
- 1) Ефективно управлява човешките ресурси.
 - 2) Ефективно управлява и наблюдава бюджета и други финансови ресурси, в подкрепа на мисията и целите на организацията, за да се насърчи програма за непрекъснато подобряване и отчетност.
 - 3) Създава и поддържа система за вътрешен контрол, за да се гарантира прозрачност, защита и отчетност за използване на организационни ресурси.
 - 4) Управлява всички аспекти на информационните технологии (в услугата).
3. Стратегическо управление
- 1) Компетенция за набиране на средства: Открива и прилага нови и повтарящи се начини на финансиране, като същевременно гарантира отчетността на вече съществуващите системи за финансиране.
 - 2) Маркетинг и връзки с обществеността: ангажира се с проактивна комуникация за продуктите и услугите на агенцията (звено-то).
 - 3) Проектира и разработва ефективни програми.
 - 4) Управлява риска и правните въпроси.
 - 5) Осигурява стратегическо планиране.
4. Сътрудничество с общността:
- 1) Изгражда отношения с допълващи агенции, институции и обществени групи, за да се подобри предоставянето на услуги (Hassan, A., W. Waldman, S. Wimpfheimer, 2013).

Представените две класификации за необходимите компетенции за ръководенето на организации за социални услуги са от различни държави с богата практика и изследователски материали. В нашата страна не разполагаме с толкова много изследвания, на които да се позовем. Но преди да пристъпим към обобщаването на компетенциите, необходими за ръководенето на организация за социални услуги от резидентен тип за деца в България, е уместно и да разгледаме средата на организацията, защото немалка част от изискванията към ръководителите произтичат от същността на работата и условията, в които се осъществява.



Фигура 4. Вътрешна и външна среда на организация за социални услуги от резидентен тип

От фигурата се вижда една немалка част от отговорностите на ръководителя. Вземайки предвид българската реалност и средата, в която съществуват организациите за социални услуги от резидентен тип, бихме могли да направим опит да синтезираме изложените по-горе теории за компетенциите на ръководителя и да ги синтезираме в следния модел:



Фигура 5. Знания, умения и качества на ръководител на организация за социални услуги – резидентен тип

Моделът е разделен на 4 основни клъстера от знания, умения и качества – индивидуални и междудличностни, частни за социалната сфера и ръководни знания, умения и качества. Това условно разделение подпомага систематизирането и възприемането на необходимите компетентности за ръководителите. Във всеки клъстер се съдържат различен брой компетентности, необходими за работата на ръководител на организация за социални услуги от резидентен тип.

Клъстер Знания, умения и качества в професионалната област:

- 1) *Анализ на социални, политически и културни данни и събития* – следи и проучва подходящи източници на информация, оценява комплексни данни обективно и критично и анализира събраната информация.
- 2) *Административни компетенции* – поддържане на документация и отчетност – ръководи и поддържа изрядна документация и отчетност

за всеки един потребител и служител и за предоставяната услуга, води изрядно отчетна документация, недопускайки грешки или отклонения от стандартите.

Клъстер Междупличностни умения и качества:

- 3) **Лидерство** – създава мотивираща за работа среда чрез личен пример, комуникира ясно поставените цели, демонстрира уважение към хората.
- 4) **Мотивиране** – ангажира подчинените си да работят активно и с желание за постигане на екипните и организационни цели.
- 5) **Управление на конфликти** – разпознава сигнали за зараждащ се конфликт и своевременно използва различни инструменти за разрешаването му.
- 6) **Емпатия** – умее да показва и изразява емпатия.
- 7) **Преговаряне** – постига поставените цели и печели съдействие от страна на колеги или външни партньори и клиенти посредством ефективно убеждаване.
- 8) **Общуване с различни индивиди и групи** – говори ясно и разбираемо, като се съобразява с нивото на развитие на събеседника, комуникира вярна, точна и навременна информация.

Клъстер Индивидуални умения и качества:

- 9) **Отговорност** – подхожда с професионализъм към поетите ангажменти и ги изпълнява в срок; поема личен ангажимент за постигане на крайния резултат от своите действия и поема последствията от поведението си.
- 10) **Инициативност** – ориентация към развитие и саморазвитие, идентифицира възможностите и преценява необходимостта за въвеждане на нови промени в услугата, структурата или процесите.
- 11) **Критично и аналитично мислене** – критичен анализ на съществуваща информация и вземане на решения, дори при липса на достатъчно информация, анализира причинно следствени връзки и синтезира и обобщава информация.
- 12) **Самоуправление** – планира задачите си за месеца, за седмицата и ежедневно, поставя си ясни и измерими цели, приоритизира новопоявилите се задачи, приоритизира времето и усилията, които инвестира спрямо потенциала на различните задачи.

Клъстер Ръководни знания и умения:

- 13) **Стратегическо управление** – формулира целите на звеното и съставя и осъществява стратегически план по тяхното реализиране. Измерва и анализира резултатите от инициативите и действията, извършени в изпълнение на стратегическия план, и при необходимост предприема коригиращи действия.

- 14) **Маркетинг и връзки с обществеността** – умее да комуникира и предоставя стойност за потребителите на услугата, създава и поддържа ефективни и конструктивни работни отношения на партньорство с мрежа от хора, които могат да подпомогнат работата.
- 15) **Управление на човешки ресурси** – определя нуждите от персонал, подбира, развива, обучава, съветва и насочва, оценява изпълнението на служителите, с цел да наема и задържа професионалисти с разнообразни профили, които да работят като едно цяло за постигане на целите на звеното. Мотивира и вдъхновява другите за постигането на организационната визия, мисия, цели. Насърчава служителите със собствения си пример да бъдат отговорни за действията си.
- 16) **Управление на материалните и финансовите ресурси** – обезпечава звеното с необходимите материални и финансови ресурси, следи за целесъобразното им разходване и отчитане, комуникира с външни доставчици за обезпечаване на своевременното снабдяване с необходимите ресурси.
- 17) **Управление и оценка на качеството** – следи за предоставянето на услуги, които отговарят на определените нормативни изисквания, стандарти и договорености между страните, задоволява установени или подразбиращи се нужди.
- 18) **Планиране и управление на проекти** – инициира, планира и координира реализирането на проекти като работи ефективно за планирането и управлението им, управлява необходимите ресурси, следи прогреса, спрямо заложените срокове и комуникира със заинтересованите страни.
- 19) **Делегиране** – делегира задачи на своите служители, съобразява делегирането на задачите според индивидуалните възможности, както и проверява дали е правилно разбрана задачата, оказва съдействие при изпълнението ѝ;
- 20) **Целеполагане** – определя и формулира целите на управление, достижими в съответствие с наличния потенциал на организацията.
- 21) **Контрол** – следи за качеството на предоставяната услуга и за изпълнението на заложените планове.
- 22) **Управление на промяната** – планира, участва, направлява процеса и мотивира въвлечените индивиди или организацията за израстване и промяна.
- 23) **Изграждане и ръководене на екипи** – изгражда и развива екип, работи ефективно с други членове на екипа и поддържа конструктивни взаимоотношения с оглед постигането на екипните цели; взема активно участие в дейността на екипа, като проявява толерантност и екипен дух.

Тази рамка на ключовите компетентности на ръководителя на организация за социални услуги от резидентен тип не е крайна. Тя е изградена на основата на задълбочен теоретичен материал и следва да се апробира в практиката.

Анализ на резултатите от проучване на управленските компетентности на ръководителите на организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи

Така изведените компетентности бяха операционализирани и използвани в анкетно изследване. То си постави за основна цел да установи самооценката на ръководителите на звена за резидентни услуги за нивото на притежаваните от тях необходими компетентности. А за да се провери доколко е реална тази самооценка, бе подготвена и анкетна карта за служители в звената за резидентни услуги.

Анкетното проучване се проведе в периода май–декември 2015 г. Бяха разработени анкетни карти за служители и за ръководители в организации за резидентни услуги. И в двете анкетни карти бяха включени по 23 айтема – по един за всяка една компетентност, целящи да измерят дали съответната компетентност е видима в поведението и уменията на ръководителя.

Според обявената статистика от Агенция „Социално подпомагане“ към 31.07.2015 г.⁹ в България работят следните социални услуги от резидентен тип за деца и младежи:

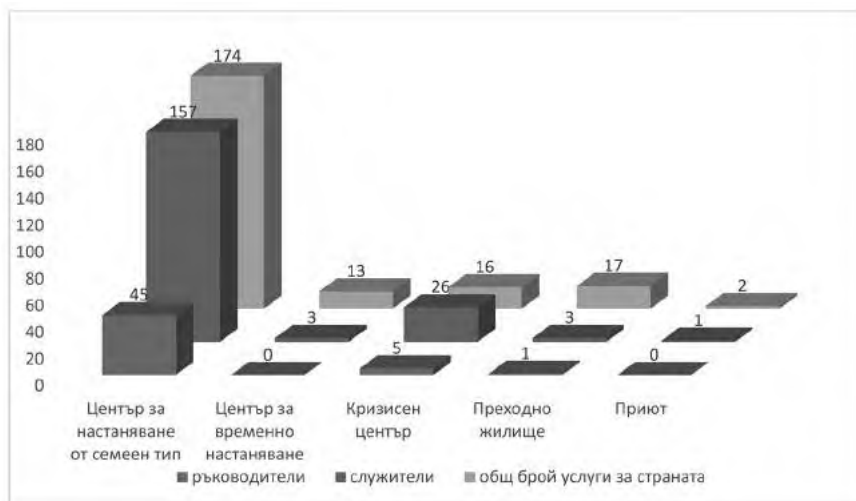
- 174 Центъра за настаняване от семеен тип за деца и младежи;
- 16 Кризисни центъра;
- 17 Преходни жилища за деца и младежи;
- 2 Приюта;
- 13 Центъра за временно настаняване.

Общият брой на звената за социални услуги, които се опитахме да достигнем, е 222. Няма данни за броя на служителите в тях, както и за броя на ръководителите. Погрешно би било да заключим, че в 222 услуги има точно толкова ръководители, защото е нормативно признато, че един ръководител може да ръководи повече от едно звено за социални услуги.

В проучването взеха участие 51 ръководители и 190 служители от организации за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи.

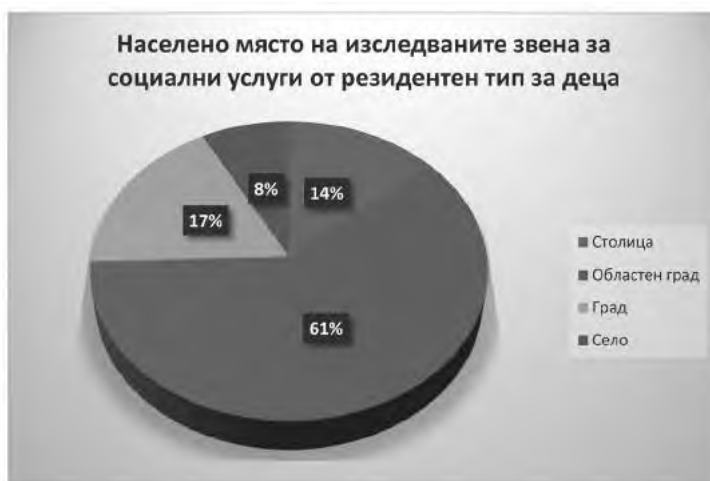
Разпределението им според конкретните услуги е представено в следващата диаграма:

⁹ http://www.asp.government.bg/ASP_Client/ClientServlet?cmd=add_content&lng=1&-sectid=24&s1=23&selid=23



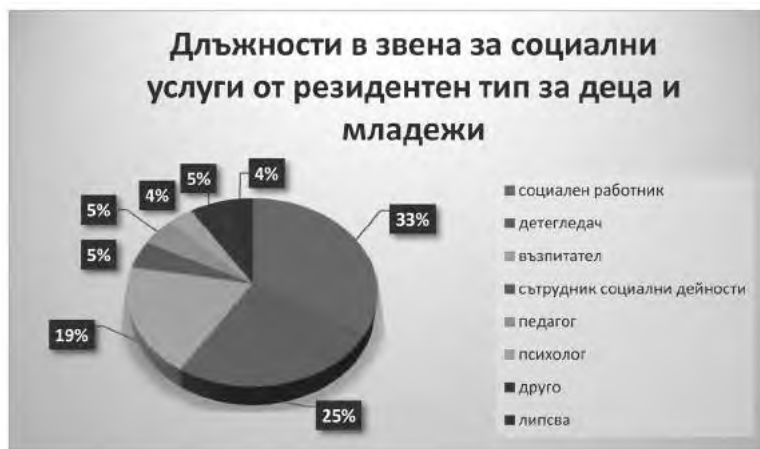
Диаграма 1. Разпределение на изследваните лица според звеното, в което работят

Изследването се проведе на територията на цялата страна и бяха достигнати услуги от различни населени места, което е представено в следващата диаграма:



Диаграма 2. Разпределение на изследваните звена за социални услуги по тип на населено място

Поради това, че в официалните документи липсва подробна информация за заетите длъжности в тези организации, интерес представляват работните позиции на служителите, участвали в изследването.



Диаграма 3. Изследвани лица, според заеманите от тях длъжности в звената за социални услуги от резидентен тип за деца и младежи

В графата „друго“ попадат специалисти като администратор, ерготерапевт, логопед, медицинска сестра и координатор социални и образователни дейности. Най-често срещаните длъжности в организациите за социални услуги от резидентен тип са ръководител, социален работник, детегледач, възпитател, медицинско лице, трудотерапевт и социални асистенти. Както ръководителите могат да отговарят за повече от едно звено за услуги, така е разпространена и практиката служителите да работят почасово в различни звена, като например могат да съчетават работата на трудотерапевт в Център за настаняване от семеен тип, което е резидентна услуга, и трудотерапевт в Център за обществена подкрепа, което е почасова услуга. От неформални разговори, проведени с изследваните лица, се установи и практиката един служител да съчетава няколко длъжности – например детегледач, възпитател и трудотерапевт. Това произтича както от динамиката на работа с уязвими деца, така и от голямото текучество на персонал. 33,2% от анкетираните служители работят в организацията от повече от 3 години, а най-голям е делът на новоназначените, които имат по-малко от 1 година стаж на конкретното работно място – 40%.

Едва 26,8% от анкетираните служители са със средно образование, а 71,5% са с висше образование, като преобладават лицата с ОКС „магистър“ – 42,6%. При ръководителите също е налице висок образователен ценз – 72,5% от изследваните са с ОКС „магистър“ и едва 2% със средно образование.

С най-ниска степен на образование са лицата на длъжност детегледач, сътрудник социални дейности и администратор. Най-голяма част от възпитателите и социалните работници са с ОКС „магистър“. Като цяло се наблюдава

заетост на твърде квалифициран персонал за длъжности, които не изискват толкова високи образователни степени.

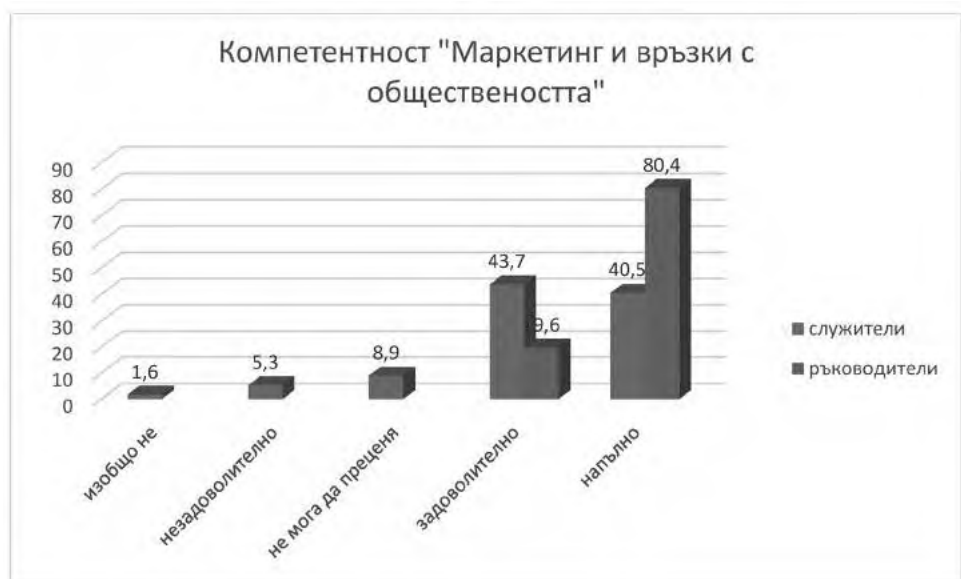
Описаният по-горе модел с 23 компетентности бе операционализиран в 5-степенна скала на Ликърт със степените – напълно, задоволително, не мога да преценя, незадоволително и изобщо не. Както ръководителите, така и служителите бяха помолени да изразят своето мнение доколко ръководството притежава конкретни качества и умения. И на двете групи респонденти бяха предложени 23 твърдения, всяко едно съотнасящо се към определена компетентност. В анкетната карта възможните отговори бяха представени в дихотомна скала от –2 – *изобщо не*, до 2 – *напълно*, а при обработката на данните резултатите бяха приравнени към положителна скала от 1 до 5 – съответно 1 – *изобщо не*, 2 – *незадоволително*, 3 – *не мога да преценя*, 4 – *задоволително* и 5 – *напълно*. В най-голям брой анкетни карти преобладават оценките задоволително и напълно по отношение наличието и проявлението на конкретната компетентния в ръководителя. Следващата диаграма показва докаква степен самооценката на ръководителите отговаря на общата оценка, поставена от служителите. Представените резултати илюстрират средните стойности на оценка от всички респонденти за всяка една компетентност по отделно.



Диаграма 4. Оценка и самооценка на управленските компетентности на ръководителите

От диаграмата е видимо, че усреднените стойности на оценка на служителите и самооценка на ръководителите не се различават драстично. И двете групи респонденти се придържат към положителните степени задоволително и напълно.

Най-значими разминавания се наблюдават във въпроса, свързан със стратегическото управление и този за маркетинга и връзките с обществеността.



Диаграма 5. Оценка и самооценка на управленските компетентности на ръководителите за „Маркетинг и връзки с обществеността“

Служителите са оценили с повече от половин пункт по-високо уменията на ръководителите за стратегическо управление. Това вероятно показва липса на увереност в ръководните кадри относно тази компетентност, но не се отразява негативно в организацията за социални услуги на този етап. По различен начин стои въпросът с уменията на ръководителите за маркетинг и връзки с обществеността – докато те имат усещането, че се справят с тази компетентност, служителите са на мнение, че услугата, в която работят, не се приема добре сред потребителите и обществеността.

Другото най-значимо разминаване се наблюдава в компетентността Планиране и управление на проекти – това е въпросът, на който ръководителите са се самооценили най-слабо – средните стойности са 3,96 – под задоволително, но въпреки това служителите дават на своите ръководители оценки, вариращи между задоволително и напълно.

По-забележими различия в оценките се наблюдават и при „Административни компетенции“ и „Самоуправление“. И в двата случая отново служителите дават по-висока оценка на своите ръководители.

В обобщените резултати се забелязва, че служителите са склонни да оценяват своите ръководители малко по-високо, отколкото те самите се самооце-

няват. При обработка на данните се наблюдава тенденцията персоналът със средно образование да дава по-високи оценки, отколкото лицата с висше образование.

В анкетната карта бяха включени и отворени въпроси както към ръководителите, така и към служителите дали срещат трудности в работата си и в какво се изразяват.

Едва 25% от служителите и цели 72% от ръководителите са посочили, че срещат трудности в работата си. Сред най-често посочваните в ежедневната работа на служителите са:

- при пряката работа с потребителите – агресия при децата;
- при връзките с обществеността – липса на съдействие и разбиране от обществеността и семейството на потребителите;
- некоординираност между институциите;
- работа в екип;
- разнородни групи от потребители и др.

Ръководителите припознават трудностите, посочени от служителите, и допълват няколко, които са характерни за позицията им:

- мотивиране и задържане на персонала;
- финансиране;
- административни трудности, свързани с поддържането на изрядна документация;
- нормативна уредба, която често се изменя.

Позитивен е фактът, че голям процент от служителите не изпитват трудности в работата си, което говори и за умело ръководство. На ръководителите на тези организации за социални услуги бе зададен и въпрос, свързан с това в каква сфера смятат, че имат нужда да повишат компетентностите си. 93% от анкетираните ръководители посочват, че биха се включили в допълнително обучение. Респондентите имаха възможност да посочат в свободен текст от какво обучение се нуждаят най-много и най-често срещаните отговори са: документация и административна работа; справяне с конфликтни и стресови ситуации и справяне със синдрома на професионално прегаряне; управление на екип; обучение за работа с конкретната целева група.

Заклучение

Проведеното изследване сред ръководителите и служителите в организации за социални услуги от резидентен тип показва, че в тези услуги са заети предимно висококвалифицирани специалисти. Ръководителите на тези звена притежават необходимите компетентности в задоволителна и висока степен и имат реална самооценка за знанията и уменията си. Заетите в сферата срещат различни трудности и открояват нуждата от допълнително обучение в някои основни направления, каквито са:

- *административни компетенции;*
- *управление на конфликти;*
- *маркетинг и връзки с обществеността;*
- *управление на човешки ресурси;*
- *управление на материалните и финансовите ресурси.*

През последното десетилетие се наблюдават редица изменения в социалното законодателство в страната. Осъществяват се мащабни проекти и се предприемат нови политики по посока на децентрализация и деинституционализация. Тези систематизирани промени се осъществяват в един продължителен период от време, който изисква от работещите в сферата да се адаптират постепенно и да надграждат постоянно придобитите умения. Това може да доведе до несигурност в служителите и ръководителите, липса на увереност в собствените знания и в някои случаи – липса на професионални компетентности. Проведеното изследване показва наличие на добра и реална самооценка сред заетите в сферата, но също така и очертава нуждата от надграждане на някои ключови компетентности, свързани с администрирането на услугата и управлението на човешките ресурси.

ЛИТЕРАТУРА

- Божилова, В. (2012) Валидирането на компетентности при възрастните – съвременна насока в развитието на образованието. – *Стратегии на образователната и научната политика*, година XX, 1.
- Господинов, Д. (2011) Компетентностите и управлението на човешките ресурси в училище. – В: Годишник на СУ, Факултет по педагогика, Книга педагогика, Том 104, София.
- Граматинов, М., (2004) Сравнителен анализ на административните компетенции. – *Публична администрация*, 4, София.
- Гюрова, В. (2011) За уменията, компетенциите, компетентността и учителите. – В: Ключовите компетенции в образованието – стратегии и практики. Международна научно-практическа конференция. Стара Загора, 22–24.09. (DVD – ISBN 978-954-691-071-4).
- Гюрова, В. (2013) Измерения на мениджмънта на образованието на възрастните. Габрово, Експрес, 140–172.
- Гюрова, В. (2015) Организационна култура и лидерско поведение. – *Педагогика*, година LXXXVII, 1.
- Костова, С. (2014) Разработване на компетентностен модел на длъжности в търговията. – В: Авангардни научни инструменти в управлението, том 1(9)/2014, София.
- Лефтерова, Д. (2009) Социална компетентност – първа част. УИ „Паисий Хилендарски“.
- Патев, Н. (1932) Компетентия, управление и възпитание в България. София.

- Петрова, Р. (2005) Компетенции на директора за ефективно управление на училището. – *Организация и управление на училището и детската градина*, София.
- Първанова, Й. (2012) Актуално състояние на съвременните очаквания към училищното образование (резултати от емпирично изследване). – В: Годишник на СУ, Факултет по педагогика, Книга педагогика, Том 105, София.
- Тоцева, Я. (2009) Професионално-педагогическа и интеркултурна комуникативна компетентност. – В: Технологични аспекти на интеркултурното образование. Благоевград.
- Beinecke, R. (2010) Social Work Leadership and Management Development: Comparable Approaches in Leadership in Social Care. – Research Highlights 51, London.
- Cameron, C., J. Boddy (2008) Staffing, Training and Recruitment – Outcomes for Young People in Residential Care in Three Countries. – In: Residential Child Care, Prospects and Challenges. London.
- Clough, R., R. Bullock, A. Ward (2006) What Works in Residential Child Care. – A review of research evidence and the practical considerations, National Children's Bureau, London.
- Hassan, A., W. Waldman, S. Wimpfheimer (2013) Human Services Management Competencies. The Network For Social Work Management.
- O'Hagan, K. (2007) Competence in Social Work. London.
- The National Occupational Standards for Social Work, 2002. TOPSS England.
- Wilkinson, C. (2010) Leadership and Learning: The Purpose of a Continuous Learning Framework for Social Care. – In Leadership in Social Care. – Research Highlights 51, London.

Постъпила април 2016 г.

Рецензенти:
проф. дпн Вяра Гюрова
доц. д-р Божидара Кривирадева