

*Превод от английски език*

---

## **Стратегия за планиране на професионалното развитие на служителите в съответствие с индивидуалните потребности**

Проект 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

Здрави в училище. Подкрепа за благосъстоянието и психичното здраве на  
ученици и учители / HAS,  
Еразъм+





## Заглавие „Стратегия за планиране на професионалното развитие на служителите в съответствие с индивидуалните потребности“

Текст Copyright © Автори:

Петя Събева  
Красимира Петкова  
Георги Петков  
Валентина Събева  
Гергана Петкова  
Моника Сужка  
Ян Вишневски  
Павлос Карера

### Рецензент:

проф. д.ик.н. Валери Стоянов е професор, доктор по психология, заместник-декан на ВВМУ и ръководител на психофизиологична лаборатория.

### За авторите:

#### Сдружение на психолозите в България:

Петя Събева , психологг, изследовател  
Красимира Петкова, психологг, изследовател  
Георги Петков, здравен мениджър в СПБ и Докторантска школа, МУ – Варна

#### Училище Христо Ботев, България:

Валентина Събева, изследовател  
Гергана Петкова, изследовател

#### Академията за бизнес и здравни науки (WSBINOZ), Полша:

Моника Суйка , изследовател  
Ян Вишневски, изследовател

#### Изследователски център към IMS частно училище, Кипър:

Павлос Карера, директор на изследователския център IMS, Кипър;

Copyright © Издател:

Сдружение на психолозите в България, Варна, България, 2024,

#### Оригинална версия на английски език:

ISBN 978-619-7781-06-9 (печатно издание), ISBN 978-619-7781-07-6 (е-книга, PDF)

Настоящият документ „Стратегия за планиране на професионалното развитие на служителите в съответствие с индивидуалните потребности“ е разработен по проект 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347 Здрави в училище. Подкрепа за благосъстоянието и психичното здраве на ученици и учители / HAS, Erasmus+ и като такъв продукт се разпространява безплатно. Можете да копирате, изтеглите или отпечатвате съдържание за ваша лична употреба и да включвате откъси от това издание във ваши собствени документи, публикации, презентации, блогове, уебсайтове и учебни материали, при условие че посочвате коректно авторите и издателя като източник и авторски права. Всички заявки за публична или търговска употреба и права за превод трябва да бъдат изпратени на [aypbvarna@gmail.com](mailto:aypbvarna@gmail.com)

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

## Съдържание

<b>I. Информация за проекта</b> .....	<b>4</b>
<b>II. Въведение</b> .....	<b>6</b>
<b>III. Значението на планирането на професионалното развитие на служителите в образователните организации</b> .....	<b>8</b>
<b>IV. Проучване и идентифициране на индивидуалните нужди и нуждите от обучение на персонала</b> .....	<b>18</b>
1. Методи за идентифициране на индивидуалните нужди на служителите/персонала	18
2. Структурираното интервю като инструмент за идентифициране на индивидуални и обучителни нужди .....	24
<b>V. Избор и изпълнение на обучителни програми въз основа на нуждите</b> .....	<b>32</b>
<b>VI. Иновативни подходи за осигуряване на по-добра подкрепа за конкурентоспособност в образованието</b> .....	<b>39</b>
1. Иновативни подходи в България.....	39
2. Иновативни подходи в Полша .....	47
3. Иновативни подходи в Кипър .....	53
<b>VII. Иновативни подходи за предоставяне на по-добра подкрепа за професионална квалификация в образованието</b> .....	<b>62</b>
1. Иновативни подходи в България.....	62
2. Иновативни подходи в Полша .....	90
3. Иновативни подходи в Кипър .....	98
<b>VIII. Стратегическо планиране на човешките ресурси</b> .....	<b>106</b>
1. Какво е стратегия в човешките ресурси?.....	106
2. Стратегическо планиране на ролите в човешките ресурси.....	115
3. Значение на стратегическото планиране на човешките ресурси .....	122
4. Добри практики.....	125
<b>IX. Как да разработим стратегия за професионално развитие на служителите (ключови стъпки)</b> .....	<b>146</b>
1. Описание на мисията, визията и ценностите на организацията .....	146
2. Очертаване на текущите услуги/програми на организацията.....	150
3. Изготвяне на SWOT анализ.....	156
4. Определяне на стратегически приоритетни области и цели (краткосрочни и дългосрочни) .....	160

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.



5. Определяне на действия и инициативи за справяне със стратегическите приоритети .....	165
6. Определяне на очакваните резултати .....	171
7. Определяне на график и бюджет за изпълнение .....	175
8. Приложение на ISO 450003-2021 в стратегическото управление на човешките ресурси за идентифициране на възможни рискове и превантивни стъпки .....	182
<b>X. Заключение .....</b>	<b>191</b>
<b>XI. Източници .....</b>	<b>192</b>
<b>XII. Приложения .....</b>	<b>199</b>
Приложение 1: Модел за SWOT анализ.....	199
Приложение 2: Модел за структурирано интервю .....	200

## I. Информация за проекта

Този документ е част на Проект 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347 „Здрави в училище. Подкрепа за благосъстоянието и психичното здраве на ученици и учители“/ HAS, Еразъм+, реализиран с финансовата подкрепа на Европейската комисия.

Период на изпълнение на проекта: 01/11/2022 - 31/10/2024 (24 месеца)

Водеща организация: Сдружение на психолозите в България, Варна, България.

Партниращи организации: Училище „Христо Ботев“, България; Частно училище IMS, Кипър и Училище по бизнес и здравни науки (WSBINOZ), Полша.

Мисията на проекта е да модернизира и укрепи капацитета в системата на училищното образование за справяне с основните предизвикателства в съвременния свят, за подобряване на психическото и физическото здраве и благосъстояние (вкл. на учители/обучители и ученици/обучаеми), за насърчаване на социални, граждански и межкултурни компетенции и межкултурен диалог. Тази мисия се постига чрез разработването на продуктите в съответствие с индивидуалните нужди, както на обучаемите и учителите, така и на партниращите училища на организационно ниво.

Целта на проекта е също да съдейства за справяне с неблагоприятните условия, причинени от трудностите в онлайн обучението, социалното дистанциране и обездвижването. Фокусът е поставен върху подобряването на базовите умения като предпоставка за превенция на преждевременното напускане на училище, включително сред уязвими групи.

Основните цели на проекта са:

- Повишаване на знанията за психично здраве, безопасност и управление на психосоциалните рискове;
- Преодоляване на последиците от социалната изолация и обездвижването;
- Преодоляване и предотвратяване на стреса и трудностите при онлайн/дистанционно обучение и преподаване;
- Повишаване мотивацията на учениците за учене;
- Подобряване на психичното здраве и благосъстояние на учители и ученици;
- Повишаване на мотивацията за преподаване и кариерно развитие на учителите;

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.



- Предоставяне на възможности за кариерно и личностно развитие, повишаване на професионалния капацитет и базовите умения на учителите и другия педагогически персонал;
- Повишаване ефективността на дейностите насочени към уязвими групи в областта на образованието, с цел приобщаване и многообразие;
- Създаване на групи за взаимопомощ и интервенция;
- Насърчаване на общи ценности, гражданска ангажираност и участие.

## II. Въведение

Настоящият продукт – „Стратегия за планиране на професионалното развитие на служителите в съответствие с индивидуалните потребности“ е разработен по Работен пакет 3 „Повишаване на конкурентоспособността и заетостта в областта на училищното образование“, Дейност 2 „Създаване на нов подход и по-добра подкрепа за конкурентоспособност и заетост в училищното образование“ (WP3 A 2 ) на проект „Здрави в училище. Подкрепа за благосъстоянието и психичното здраве на ученици и учители / HAS“, финансиран по програма Еразъм+. Сдружение на психолозите в България (АРВ), WYKSZA SZKOŁA BIZNESU I NAUK O ZDROWIU (WSBINOZ), Полша, Училище „Христо Ботев“ (България) и Частно училище IMS (Кипър) имат принос за разработването на продукта.

Този продукт помогна на партньорите по проекта да разработят собствена стратегия за планиране на професионалното развитие на служителите в съответствие с индивидуалните нужди. Тези стратегии бяха пилотирани с 20 служители на организация или общо 60 служители. Резултатите от пилотното внедряване са описани в отделен доклад.

Продуктът е разработен след задълбочено проучване и оценка на потребностите на персонала в образователните организации в дейност WP3A1. В резултат на WP3A1 и WP3A2 беше разработена и програма за обучение на служители в образователни организации, която е отделен документ.

Основните **потребители** на WP3A2 „Стратегия за планиране на професионалното развитие на служителите в съответствие с индивидуалните потребности“ са персонал/служители в организации (включително образователни организации) като учители, възпитатели, обучители, непедagogически персонал, административен персонал, управленски персонал, съветници, педагогически съветници, психолози и други специалисти.

Обща цел: Изграждане на капацитет на училищата за транснационална и междусекторна работа

Специфична цел на РП: По-добри възможности за кариерно и личностно развитие, повишаване на професионалния капацитет на учителите и другия училищен персонал според индивидуалните нужди. По-висока адаптивност на училищния персонал към конкурентната и динамична среда.

Основната **цел** на продукта е да:

- Създаване на нов подход и по-добра подкрепа за конкурентоспособност и заетост в образованието;
- Подкрепящи организации (вкл. образователни организации) при разработване на стратегия за планиране на професионалното развитие на служителите в съответствие с индивидуалните потребности;
- Осигурява методи за идентифициране на индивидуалните потребности /личностно-мотивационни, потенциални и дефицитни, потребности и др./ и за идентифициране на нуждите от обучение;
- Стимулиране на професионалното развитие на персонала/служителите в организации (включително образователни организации).

Основните **задачи** на продукта са:

- Подобряване на компетенциите на педагогическия и непедагогическия/непедагогически персонал, работещ в образователни организации (вкл. в сферата на кариерното и професионалното развитие);
- Повишаване на професионалния капацитет на персонала, работещ в образователни организации и подобряване на адаптивността им към конкурентната и динамична среда;
- Разширете многоспектърните хоризонти на персонала в образователните организации, техните знания и умения, свързани с развитието и просперитета.

### **III. Значението на планирането на професионалното развитие на служителите в образователните организации**

Развитието на служителите – често наричано професионално развитие или развитие на персонала – обхваща всяко професионално обучение или продължаващо обучение, което работодателят улеснява, за да помогне на работниците да развият своята кариера. Той обхваща различни възможности за обучение, включително семинари, професионални сертификати, курсове за висше образование и наставнически програми.

Даването на приоритет на развитието на персонала гарантира, че уменията на членовете на екипа се развиват в съответствие с тенденциите в индустрията и най-добрите практики. А работодателите, които инвестират в допълнително образование, което допълва кариерната траектория на служителя, могат да видят по-високи нива на задържане, по-ангажиран персонал и по-големи приходи.

Професионалното развитие има за цел да подобри уменията и знанията на служителите, така че те да могат да напреднат в цялостната си кариера, а не само да изградят набор от умения за определена роля. Въпреки че в крайна сметка е отговорност на индивида да притежава своето професионално развитие, в интерес на работодателя е да насърчава непрекъснатото учене, като гарантира, че служителите имат достъп до вътрешни и външни възможности за учене (Heinz, 2023).

Професионалното развитие също е сигнал за компетентност от страна на работодателя. Някои отрасли всъщност изискват работниците да притежават сертификати. И ако работникът няма необходимия сертификат, това изглежда зле за работодателя - да не говорим за правните предизвикателства, които поставя. Професионалното развитие обаче може да помогне на работниците да получат необходимите сертификати и обучение за своята индустрия. Професионалното развитие може да бъде инструмент за изграждане на по-силен екип. Работодателите, които насърчават своите служители да търсят възможности за професионално развитие, на свой ред насърчават по-висока производителност и удовлетворение от работата.

Инвестирането в професионалното развитие на служителите може да развие уменията на съществуващия екип и да привлече нови таланти, които да се присъединят към стимула за ясен план за обучение и развитие. Помага на служителите да са в крак с тенденциите в индустрията, за да поддържат високо ниво на умения. Тенденциите в индустриите се развиват бързо и е важно институциите да са в крак с времето. Продължаващото професионално развитие може да предотврати потенциална стагнация чрез поддържане и подобряване на уменията на служителите. Служителите, ангажирани с професионално развитие, също са по-склонни да останат ангажирани с работата си и да бъдат ентузиазирани да преследват целите си.

Професионалното развитие е важно, защото има потенциала да отвори възможности за кариера, като например повишения. Помага за усъвършенстване на съществуващи умения и усвояване на нови. Освен това им помага да се открият от групата кандидати; завършените програми за професионално развитие или допълнителни индустриални сертификати в автобиографията могат да допринесат много за показване на опит в областта.

Професионалното развитие е важно за растежа и развитието на съвременния педагог. Днешният образователен пейзаж е изпълнен с множество перспективи, технологии и възможности за студенти и образователни лидери. Целта на професионалното развитие на учителите е да надхвърли поддръжката и да създаде устойчивост и професионално дълголетие.

Тъй като учениците днес продължават да се променят и развиват по отношение на технологиите и достъпа до информация, основните ценности да бъдат стриктни, справедливи и последователни в обучението си остават верни. За учителите ефективната PD през 21-ви век идва от признаването на това и намирането на начини за подобряване на стратегиите за преподаване и учене.

В образованието е жизненоважно да се знае значението на обучението, базирано на данни, за да се гарантира, че учениците учат ефективно и че учителите предоставят ангажиращи и стриктни инструкции. Достъпът до ангажираща, строга и подходяща PD за учителите е също толкова важен за развитието, както и последователният подход към ученето и развитието. Обучителните практики на 21-ви век трябва да включват компоненти на технологията, глобалното обучение и потенциала да повлияят на

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

разнообразен набор от стилове на учене. Когато се обмисля PD от 21-ви век за учители и администратори, целите на обучението трябва да бъдат съобразени със специфичните нужди на преподавателя (Washington, 2019).

Всички образователни организации трябва да бъдат места, където учат както възрастни, така и ученици. Учителите и администраторите, които рутинно развиват свои собствени знания и умения, моделират за учениците, че ученето е важно и полезно. Тяхното непрекъснато развитие създава култура на учене в цялото училище и подкрепя усилията на учителите да ангажират учениците в ученето. Образователна организация, която организира екипно базирано професионално развитие и очаква всички учители и администратори да участват последователно – макар и за различни цели, по различно време, по различни начини – демонстрира, че е сериозно отношение към всички преподаватели, които се представят на по-високи нива. В резултат на това цялата образователна организация е по-фокусирана и ефективна.

Доброто преподаване не е случайно. Докато някои учители са по-природно надарени от други, цялото ефективно преподаване е резултат от обучение, размисъл, практика и упорит труд. Учителят никога не може да знае достатъчно за това как един ученик учи, какво пречи на учението на ученика и как инструкциите на учителя могат да подобрят ученето на ученика. Професионалното развитие е единственото средство за учителите да придобият такива знания. Независимо дали учениците са високи, ниски или средни, те ще научат повече, ако техните учители редовно участват в висококачествено професионално развитие. Училищните ръководители също се подобряват чрез учене, размисъл, практика и упорит труд. Тяхното обучение подпомага обучението не само на учителите, но и на учениците. Когато лидерите знаят как да ангажират учителите, помощния персонал и учениците в ефективно обучение, образователната организация се превръща в център за обучение за всички възрастни и ученици (Mizell, 2010).

Учениците никога не спират да учат – както и учителите. Непрекъснатото професионално развитие помага на учителите да подобрят разбирането си за това как да предоставят ефективно образование и гарантира, че могат да се адаптират към променящите се нужди на учениците.

Поддържането на умения и знания актуални е жизненоважна част от това. Когато учителите имат доверие в предмета, те могат да опростят обясненията за по-малко

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

способните и да знаят какво трябва да направят по-способните. Освен това прави много по-лесно логичното планиране на преподаването и помага на учителите да разберат къде могат да използват практически дейности и ресурси, за да спестят време (Juniper, 2022). Образованието е безкраен процес. Това не спира след получаване на диплома и започване на кариера. Чрез продължаващо обучение кариерно ориентирани хора могат постоянно да подобряват уменията си и да стават по-компетентни в работата си. В областта на образователната администрация е особено важно за училищните администратори да насърчават учителите да се стремят към професионално развитие, не само за да осигурят най-добрите резултати от обучението на своите ученици, но и за да бъдат по-ефективни и удовлетворени в различни други аспекти на работата си.

Някои ключови резултати са следните:

### *1. Учениците се представят по-добре*

Подобряването на резултатите на учениците винаги е основен приоритет за всяка добра образователна организация и следователно оборудването на учителите с необходимите умения за това е наложително. Образователните технологии, насоките на училищните райони и стандартите за учебни програми непрекъснато се променят, което прави предизвикателство за учителите да бъдат в крак с тенденциите и най-добрите практики в областта. Професионалното развитие прави учителите по-добри и по-способни преподаватели, като им позволява да създават подходящи и персонализирани инструкции за курсове за днешните ученици. Логично е, че когато учител преследва какъвто и да е вид професионално развитие, което е свързано с неговата предметна област или тактика на преподаване, учениците са длъжни да се възползват. И изследванията са там, за да го докажат; проучванията показват, че професионалното развитие води до по-добри инструкции и подобро учене на учениците, когато е свързано с материалите от учебната програма, които учителите използват, областните и държавните академични стандарти, които ръководят тяхната работа, и мерките за оценка и отчетност, които оценяват техния успех.

### *2. Учителите научават по-добри начини за преподаване*

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Когато преподавателите открият нови стратегии за преподаване чрез професионално развитие, те са в състояние да се върнат в класната стая и да направят промени в своите стилове на лекции и учебни програми, за да отговорят по-добре на нуждите на своите ученици. Тези промени обаче са трудни за оценка, тъй като обикновено се прилагат постепенно. Професионалното развитие на учителите ги прави по-ефективни при представянето на курса и оценяването, като излага учителите на нови методи на преподаване, стилове на оценяване и стратегии за водене на записи. От само себе си се разбира, че учителите, които непрекъснато се развиват и учат, стават по-добри учители и вършат по-добра работа при обучението на учениците. Възможностите за учене през целия живот не само подпомагат кариерното израстване на учителите, но също така отварят нови пътища за учене за учениците, тъй като учителите са в състояние да ги запознаят с нови форми на обучение и са в състояние да отговорят ефективно на техните нужди.

### ***3. По-добри умения за организация и планиране***

В допълнение към часовете, прекарани в презентации в класната стая, голяма част от времето на учителите се изразходва за оценяване на учениците, разработване на учебни програми и друга документация. Обучението за професионално развитие може да помогне на учителите да станат по-добри в управлението на времето си и да останат организирани. Това в крайна сметка прави учителите по-ефективни и им дава допълнително време да се съсредоточат върху учениците, а не върху бумащината.

### ***4. Индустиални познания и прозрения***

Учениците очакват учителите да бъдат експерти по предметите, които преподават. Това означава, че учителите трябва да могат да отговорят на всеки въпрос, зададен от ученик. Професионалното развитие позволява на учителите да разширят своята база от знания в различни предметни области. Колкото повече професионално развитие преминава един учител, толкова повече знания и прозрения за индустрията той или тя придобива. Чрез професионално развитие можете да подобрите твърдите и меките умения в работата си. Трудните умения се отнасят до специфични за работата знания, които можете да

придобиеете чрез официално обучение или образование. Меките умения са лични компетенции, като ефективна комуникация или умения, които допринасят за емоционалната интелигентност.

### **5. *Мотивация***

За учителите е лесно да се натоварят с умората от преподаването. Професионалното развитие им дава възможност да се откъснат от рутината си – стават ученик вместо учител. Това държи учителите ангажирани, защото те чувстват, че получават професионалната помощ, от която се нуждаят, за да бъдат по-добри учители. В крайна сметка професионалното развитие подхранва талантите на учителите, които се стремят към ръководни позиции в образованието, и учителите трябва да се учат от други опитни лидери, за да станат сами ефективни бъдещи лидери (Creech, 2023).

### **6. *Потенциалът за печалба и пригодността за заетост се увеличават***

Професионалното развитие и продължаващото обучение предлага както на млади, така и на опитни професионалисти възможности да увеличат своя потенциал за печалба и бъдеща пригодност за заетост чрез повишаване на техните знания и актуализиране на набора от умения. Професионални удостоверения, сертификати и обозначения – повечето от които могат да бъдат достъпни и получени онлайн – също предоставят лесни начини за повишаване на стойността на професионалиста. Професионалистите с правилния набор от умения, които търсят и се възползват от възможностите за професионално развитие, със сигурност са в предимство пред тези, които не го правят.

### **7. *Предоставят се възможности за работа в мрежа***

Много възможности за професионално развитие, като семинари, конференции и други мрежови събития, позволяват на професионалистите да се разклонят и да се срещнат с други в своята индустрия, които може да са в състояние да им помогнат с възможности за кариера в бъдеще. Тези връзки могат да доведат до нови възможности, наставничество и подкрепа, които могат да осигурят следващата стъпка в кариерата ви.

### **8. *Поддържа професионалистите в крак с тенденциите в индустрията***

Професионалното развитие, продължаващото образование и възможностите за учене са страхотни начини да сте в крак с познанията и тенденциите в индустрията. Всяка

професионална индустрия непрекъснато се развива, така че служителите трябва да се възползват от възможностите за професионално развитие и обучение, за да разширят базата си от знания, да научат нови практики и техники и да възприемат нови технологии. Технологиите стабилно се превърнаха в критичен инструмент в образованието и откакто пандемията COVID-19 затвори традиционните класни стаи, нуждата от тях се увеличи десетократно. За да отговорят на променящия се академичен пейзаж и да открият нови начини за достигане до учениците, много учители избират да се обърнат към технологично ориентирани възможности за професионално развитие. Независимо дали става дума за курсове, обучения или конференции, подобряването на технологичната проницателност е един от най-добрите аргументи за професионалното развитие на учителите.

Учителите имат за задача да актуализират своите учебни програми, за да отговорят на непрекъснато променящия се социален, политически и културен пейзаж. Винаги има нови разработки и иновации в образованието, което означава нови тенденции, умения и стратегии, с които да сте в крак в класната стая. За да направят това, много учители се обръщат към курсове за продължаващо обучение – по теми като психично здраве и възстановително правосъдие – които са актуални и предназначени да помогнат на учителите да останат пред кривата в кариерата си (Upskillist , 2023).

## **9. *Нови умения***

Чрез професионално развитие се подобряват твърдите и меките умения на работа. Трудните умения се отнасят до специфични за работата знания, които можете да придобиете чрез официално обучение или образование. Меките умения са лични компетенции, като ефективна комуникация или умения, които допринасят за емоционалната интелигентност.

Развитието на двата типа умения е важно за постигането на професионални цели — и дори на някои лични.

В основата си професионалното развитие е предназначено да ви помогне да направите точно това, да израснете професионално, в преследване на нови знания и умения, които да използвате в класната стая. С PD учителите могат да преодолеят всички пропуски в уменията, които може да имат – сами идентифицирани или може би от скорошна оценка

на представянето – чрез иновативни, авангардни курсове, които предизвикват интереса им към вълнуващи нови теми и задълбочават връзката им с учителската професия.

### ***10. Увереност и надеждност***

Добавянето на допълнителни умения или сертификат от програма за професионално развитие към автобиографията ви е един от начините да повишите увереността си в уменията си и да демонстрирате надеждността си пред работодателите. Добре квалифицираният служител привлича вниманието на работодателя. Служителите, които са инвестирани в професионално развитие, показват ангажираност към работата си и интерес към продължаване на усъвършенстването. Професионалното развитие може също да увеличи потенциала ви за печалба, като увеличи стойността ви чрез получаване на пълномощия, сертификати и обозначения.

Възможностите за професионално развитие могат да изложат нови и опитни професионалисти на нови идеи и опит. Търсенето на тези възможности показва амбиция и пространство за практикуване на тези нови компетенции.

### ***11. Лидерски умения***

Увереният служител вероятно ще бъде и ентузиазизиран служител. Ако предприемете стъпката да растете и развивате уменията си, стимулът да търсите допълнителни възможности може да продължи да се разширява заедно с това.

Ако сте служител, който иска да напредне в кариерата си, но не е сигурен как да го направи, професионалното развитие може да ви насърчи да вдигнете ръка за възможности за лидерство, които иначе може би не сте търсили (Parsons, 2022).

За да се превърне образователната организация в гъвкава, адаптивна и обучаваща се организация, способна да реагира адекватно на промените в социално-икономическите условия, в които съществува, тя трябва да прилага системен подход към стратегическото управление на своите човешки ресурси. Прилагането на SHRM може да помогне на директорите да развият нови умения (като креативност и иновации в управлението на организационните промени) и да разработят стратегии за управление на образователната организация като сложна и адаптивна система в непредсказуема и несигурна външна среда.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Типичен пример за това как промените във външната среда влияят върху развитието на образователната организация е пандемията от COVID-19, която засегна учебната 2019/2020 година. Усилията за намаляване на разпространението му чрез социално дистанциране и самоизолация доведоха до пълното затваряне на всички образователни организации в страната. В резултат на това учениците преминаха от традиционна към онлайн форма на обучение. Ключов фактор за успешен и бърз преход е способността на образователните организации да реагират навреме и да се адаптират към променящите се обстоятелства – готовността им да управляват новите реалности и да се възползват от възможностите, което се постига чрез ефективно прилагане на SHRM. Второто е признаването, че учителите играят основна роля в постиженията на учениците, следователно успехът на образователните организации в посрещането на непрекъснато нарастващите очаквания за постиженията на учениците зависи преди всичко от компетентността и усилията на техните учители. Както отбелязва Д. Господинов, „качеството на образователния продукт, създаван от системата на средното образование, не може да надвишава качеството на учителите, участващи в учебния процес“ (Gospodinov, 2015). В този случай SHRM може да се разглежда като средство за подобряване на дейността на учителите за постигане на образователните цели.

Въпреки че учителите имат най-голямо влияние върху резултатите на учениците, дейностите по човешките ресурси често са действията, които правят това учене възможно. Например, ефективни учители могат да бъдат наети, подходящо компенсирани, задържани и развити, за да увеличат допълнително резултатите на учениците чрез SHRM. Очевидно е, че ефективни образователни организации са тези, които се развиват като продукт на ясно планирани процеси под формата на стратегическо управление. Следващата причина е свързана с качеството на образованието. Една от значимите причини, свързани с разликите в качеството на образованието между образователните организации, е качеството на прилаганите управленски практики (Dikova, 2020).

#### **Използвани източници:**

Heinz, K. (2023). *6 reasons why employee development is key*. Built In.  
<https://builtin.com/company-culture/employee-development>

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.



Washington, B. (2019). [The Importance of Professional Development in the 21st Century - Graduate Programs for Educators](#)

Mizell, H. (2010). [Why Professional Development Matters - Learning Forward](#)

JUNIPER (2022). INVESTING IN YOUR STAFF AND STUDENTS. A guide to why professional development is important in education.  
<https://sfassetmanager.s3.amazonaws.com/97587/5/581.pdf>

Creech, J. (2023, January 15). Importance of Prof Development for educators: Queens Online. Queens University of Charlotte. <https://online.queens.edu/resources/article/professional-development-for-educators/>

Upskillist pro. (2023, March 31). The importance and benefits of professional development. <https://www.upskillist.pro/blog/the-importance-and-benefits-of-professional-development/>

Parsons, L. (2022, August 23). Why is professional development important? - professional development: Harvard DCE. Professional Development | Harvard DCE. <https://professional.dce.harvard.edu/blog/why-is-professional-development-important/>

Gospodinov, D. (2015) Analysis of the law on pre-school and school education. Bulgarian magazine for education. Number 2.

Dikova, I. (2020). NECESSITY FOR STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SCHOOL ORGANIZATIONS <http://conference-pf.shu.bg/files/2020/doktoranti/ina-v-dikova.pdf>

## **IV. Проучване и идентифициране на индивидуалните нужди и нуждите от обучение на персонала**

Професионалното развитие обикновено е свързано с методи и стратегии, които целят повишаване на уменията, компетенциите и знанията на служителите. Има много фактори, които определят индивидуалните нужди на персонала (особено в областта на обучението) като промени в професионалната сфера и иновации, които са въведени наскоро. Много е важно да се идентифицират нуждите на отделните служители по отношение на обучение и професионално развитие, защото това може да помогне при планирането на стратегии за постигане на основните цели на организацията (Indeed, 2023).

### **1. Методи за идентифициране на индивидуалните нужди на служителите/персонала**

Съществуват различни ефективни методи за идентифициране на индивидуалните нужди на служителите/персонала. Някои професионални области (като образование и обучение) се развиват бързо и изискват непрекъснато развитие на компетенциите от експерти. Следователно е важно работната сила на организацията да притежава съответните умения и знания. Някои от най-популярните методи, особено в областта на обучението и развитието, са следните:

#### ***1. Дефиниране на очакванията за професионалните роли***

За да се определят нуждите на служителите е важно да се идентифицират очакванията за конкретната професионална роля (например, учител). Очакванията служат като критерии за изпълнение. Според Mehlman (2022), сравнителният анализ на ефективността е свързан с сравнения. Той измерва ефективността на организацията и я сравнява с други в областта по отношение на продажби, продукти, услуги, растеж и други.

Измерванията, приложени в бенчмарка, могат да бъдат специфични за професионалната роля. Например, търговските представители могат да използват показатели за продажби

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

като проценти на реализация, среден размер на сделката и среден марж на печалба). Други роли обаче не изискват много показатели, поради което показателите за ефективност могат да бъдат по отношение на компетенции и умения за различни дължостни отговорности.

Когато се определят показатели, трябва да се вземе предвид описанието на професионалната роля в индустрията. Това може да хвърли светлина върху отговорностите, свързани с работата. Ако описанието не включва редица типични задължения, тогава еталонът на организацията може да е твърде нисък. За да се повиши, допълнителни отговорности могат да бъдат делегирани на персонала / служителите, но това може да изисква програми за обучение и развитие (Indeed, 2023). Идентифицирането на показателите може да подпомогне процеса на определяне на потенциални нужди, но основно осигурява точка за сравнение при оценка на представянето на конкретен служител.

## ***2. Мониторинг на представянето на служителите***

Мониторингът на представянето на служителите и сравняването им с гореспоменатите показатели може да хвърли светлина върху изискванията за конкретни работни позиции. Ако по време на този процес на наблюдение се установи, че даден бенчмарк не е изпълнен, това може да означава, че персоналят се нуждае от допълнително обучение и развитие. Например, ако търговските представители не постигат желаните проценти на реализация, това може да означава, че комуникационните процеси трябва да бъдат подобрени (напр. чрез програма за обучение за развиване на умения и компетенции).

Оценките на представянето на персонала също могат да помогнат при определянето на индивидуалните нужди на служителите, които от своя страна ще бъдат от полза за организацията. Ако оценките се извършват в екип и един от членовете на екипа не се представя добре, това може да означава, че конкретното лице се нуждае от допълнително обучение, а не целият екип. Въпреки това, ако представянето на целия екип е ниско, това показва, че или оперативните процеси трябва да бъдат подобрени, или персоналят трябва да премине допълнително обучение (Indeed, 2023).

## ***3. Събиране на обратна връзка от служители/ персонал***

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Друг ефективен метод за идентифициране на индивидуалните нужди на служителите/персонала е събирането на обратна връзка от тях. Изключително важно е да получите честни отговори чрез анонимна обратна връзка. Ако служителите бъдат попитани директно, а не анонимно за мненията им относно работните процеси, техните отговори може да са пристрастни. Ето защо проучването може да бъде много ефективен метод за събиране на честна обратна връзка от персонала. Препоръчително е да задавате конкретни въпроси (включително относно текущите програми за обучение и очакванията на служителите).

В допълнение към това прегледите на ефективността също могат да бъдат полезни, въпреки че не са анонимни. Ако служителите са честни, това може да хвърли светлина върху техните индивидуални нужди (включително по отношение на обучение и развитие). Например, ако прегледът на представянето покаже, че даден служител не се представя добре, човек може да го попита защо смята, че не отговаря на определени очаквания за работната позиция. Техният отговор може да включва липса на достатъчно обучение и развитие. Ако този отговор е подобен на отговорите на други служители, това може да означава, че програмата за обучение на цялата екипна организация трябва да бъде значително подобрена (Indeed, 2023).

#### ***4. Провеждане на цялостен анализ***

За да се идентифицират индивидуалните нужди на служителите, важна стъпка е извършването на цялостен анализ и определяне на изискванията за обучение на персонала. Анализът трябва да включва и оперативни и индустриални аспекти. Полезна информация може да бъде получена чрез задълбочено анализиране на прегледи на изпълнението, длъжностни характеристики, текущи програми за обучение в организациите и дори конкуренти. Например, ако анализирате текущите програми за обучение и видите, че работата на персонала не се подобрява, това може да означава, че служителите се нуждаят от допълнително обучение и развитие.

Важен аспект от осигуряването на необходимото обучение на персонала е анализът на бъдещите умения и изисквания (Indeed, 2023). Планирането на евентуални промени е от решаващо значение за гарантиране на готовността на организацията за промяна. Някои професионални области (като областта на образованието и обучението) непрекъснато се

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

развиват и могат да включват допълнителни отговорности и надграждане на компетенциите за конкретни работни места. Ако възможните бъдещи промени в професионалната област бъдат идентифицирани чрез задълбочен анализ, тогава могат да се определят нуждите от обучение и развитие, за да се гарантира, че персоналът може да се адаптира към тези промени.

### ***5. Използване на лични планове за развитие***

Друг ефективен метод за идентифициране на индивидуалните нужди на служителите е създаването на личен план за развитие, който е комбинация от самооценка и план за действие. Според Sayed (2022), планът за личностно развитие е рамка, която позволява на отделен служител да идентифицира своите нужди, цели, които да ги посрещне, и да посочи ресурсите, необходими за постигането на това. Основният фокус е върху развитието на служителите.

В процеса служителите могат да прегледат силните и слабите си страни и да използват тази информация, за да си поставят цели. След това те могат да идентифицират ценни стъпки за постигане на целите. Например търговският представител оценява своите силни и слаби страни и идентифицира възможности за повишаване на знанията си за управление на успеха на клиентите. Те си поставят конкретни цели, като например постигане на конкретен процент на повторни покупки. След това служителят разработва план за действие.

Планът за личностно развитие (PDP) може да бъде от полза за повишаване на мотивацията за професионално развитие. Може също така да помогне за идентифициране на индивидуалните нужди на служителя, тъй като той/тя прави подробен преглед на собствените си нужди от развитие. Отрицателна страна обаче е, че PDP може да бъде по-отнемащ време метод за получаване на обратна връзка от служителите, който изисква много ресурси в сравнение с проучване (Indeed, 2023).

### ***6. Провеждане на фокус групи***

Следващият ценен метод за идентифициране на индивидуалните нужди на служителите/персонала е чрез провеждане на фокус групи. Според Ryba (2019), във фокус групата на служителите участват в ръководена дискусия по определена тема.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

Фокус групите често се прилагат и като метод за подобряване на ангажираността на служителите. Много организации използват фокус групи за събиране на мнения на служителите. Фокус групата обикновено е планирана групова дискусия (в този случай между служители. Тя включва външен фасилитатор, който наблюдава и ръководи дискусиите. Фасилитаторът е външен, тъй като вътрешният фасилитатор може да е причина за пристрастия.

В допълнение към това, целта на фокус групата е да получи честна обратна връзка от персонала на организацията. Положителната страна на този метод е, че насърчава конструктивни дискусии и има за цел да генерира решения.

Когато планирате фокус групата, трябва да изберете участници / служители и фасилитатор заедно с някои теми, които трябва да бъдат разгледани. Изобщо всяка тема може да се обсъжда, стига да е свързана с работа. Въпреки това се препоръчва да се приоритизират дискусиите според текущите работни процеси. Резултатите от фокус групата могат да предоставят ценна обратна връзка от персонала относно програмата за обучение и развитие и как тя може да бъде подобрена (Indeed, 2023).

### ***7. Прилагане на менторски програми***

Менторските програми могат да бъдат много ефективни за идентифициране на индивидуалните нужди на служителите (включително в областта на развитието и обучението). Менторските програми включват назначаване на служител на такъв с повече опит. Чрез този метод могат да се обсъждат важни работни процеси, да се поставят подходящи цели и да се постигне сътрудничество по различни работни задачи. В допълнение към това менторските програми могат да включват посещения на конференции.

Отговорността на наставника може да бъде да извършва прегледи на представянето и да идентифицира силните и слабите страни на служителя. Това може да бъде много ценно за идентифициране на индивидуалните нужди на персонала (например по отношение на допълнително обучение).

Все пак трябва да се спомене, че програмите за наставничество обикновено се фокусират върху служители, включени в план за приемственост. Този метод е особено ефективен

начин за определяне на изискванията за обучение и развитие на персонала. В сравнение с проучванията или PDP, това е методът, който изисква най-много ресурси (Indeed, 2023).

***Допълнителни съвети за идентифициране на индивидуалните нужди и нуждите от обучение на служителите / персонал:***

Изучаването на индивидуалните потребности на служителите е свързано с познаване на особеностите на професионалната област, на работното място, на различните работни процедури и процеси и най-важното - на самите служители. Ето някои допълнителни съвети как да идентифицирате индивидуалните нужди на персонала (Donahue, 2016):

- Създайте преглед на представянето за всяка работна позиция в организацията. Включете всяко умение и компетентност, които са необходими, за да вършите тази работа ефективно.
- Попълвайте преглед на представянето за всеки служител всяка година. Проведете среща с всеки служител с цел обсъждане на прегледа на представянето. Също така обсъдете силните и слабите страни по време на срещата. Изслушвайте внимателно въпросите, опасенията и препоръките на служителя.
- Реализирайте обучения за повишаване на знанията, уменията и компетенциите на служителите. Най-опитният персонал може да проведе обученията за по-голяма ефективност. Обученията трябва да се фокусират върху области, които се нуждаят от подобрене (според прегледа на изпълнението).
- Говорете с персонала през цялата година. Насърчавайте всеки служител, независимо от работната му позиция, да бъде открит и честен относно своите опасения и препоръки.
- Инструктирайте всички обучители и супервайзори да прилагат политика на отворени врати. Провеждайте срещи с тях всяка седмица, за да обсъдите текущите нужди на служителите.

## **2. Структурираното интервю като инструмент за идентифициране на индивидуални и обучителни нужди**

Инструмент, който може да се използва като метод за идентифициране на индивидуалните и обучителни нужди на служителите, е структурираното интервю оценка на нуждите и силните страни на човешките ресурси (HR) в образователни организации, включително висши учебни заведения (вижте Приложение 2 в раздела Приложения). За целта е разработено специално структурирано интервю в рамките на проект „Здрави в училище. Подкрепа за благосъстоянието и психичното здраве на учениците и учителите / HAS”, в Работен пакет 3 Повишаване на конкурентоспособността и заетостта в областта на училищното образование, Дейност 1 Изследване и оценка на нуждите – проучване на силните страни на човешките ресурси. Окончателният вариант на интервюто включва общо 14 въпроса, девет от които са отворени и пет от които са затворени въпроси (Да / Не въпроси). Оставени са и пет отделни реда за данни (включително демографски) като име на учебната организация, име на участника, пол, възраст и професия. Всички въпроси (с изключение на тези, които оценяват демографските данни) се фокусират конкретно върху нуждите, силните страни на човешките ресурси в образователните организации и основните проблеми и възможности на настоящата работна сила.

Целта на интервюто е да идентифицира нуждите и предизвикателствата на работещите в сферата на образованието. Целевите групи могат да бъдат учители, педагози, лектори, обучители, административен персонал (счетоводители, администратори и др.) и друг персонал на образователната организация (напр. училищни съветници, педагогически съветници, логопеди, психолози). Основната цел на интервюто е да се получи обективна информация за възприетите нужди, предизвикателства и опит на персонала на образователната организация в тяхната работа и да се разбере какво подкрепя и насърчава тяхното лично и професионално развитие. Въпросите, които могат да бъдат анализирани, включват различни аспекти на тяхната работна среда, цели, нужди и възможности за развитие.

В допълнение към горепосочените цели, целта на оценката на интервюто е да се оценят качествата, уменията и целите (както лични, така и професионални) на образователния

персонал, техните настоящи нужди, настоящите им условия на работа, основните им предизвикателства при работа с ученици / обучаемите, техните възможности за развитие и други. Някои допълнителни променливи също се вземат предвид, като например: нива на стрес на работното място, текучество на персонала (дефинирано като скоростта, с която служителите напускат организацията и се заменят с нови хора), стабилността и сигурността на самата работа, предоставената подкрепа на работното място, цялостната работна среда и други важни фактори, които трябва да се вземат предвид.

Интервюто е полезен инструмент, защото може да представи възгледите на служителите и да предостави ценна информация за техните възприятия за работа в образователна среда. Това може да послужи като основа за действие и вземане на решения, насочени към подобряване на условията на труд и задоволяване на нуждите на персонала на образователната организация.

Интервюто може също така да предостави важна информация, която може да бъде полезна за училищния управленски екип и други заинтересовани страни при формулирането на политики и програми за развитие на персонала, подобряване на работната среда и осигуряване на подходяща подкрепа и обучение. Това може да послужи като основа за промяна и подобряване на образователните практики за постигане на по-добри резултати и развитие на образованието.

Има няколко стъпки за прилагане на структурираното интервю:

- Подготовка и планиране (определяне на ключови области, които трябва да бъдат разгледани);
- Подбор на участници за интервюто (вкл. учители, административен персонал и други служители на образователната организация);
- Провеждане на интервюто (участниците отговарят на въпросите, като предоставят своите мнения, виждания и опит. Интервюирането може да се проведе индивидуално или групово, в зависимост от предпочитанията и свободното време);
- Събиране и обработка на данни (изследователите анализират отговорите, извличайки основни теми, тенденции и общи заключения);

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Анализ на резултатите – трябва да се извършат количествени и качествени анализи, за да се идентифицират ключовите наблюдения и тенденции. Резултатите трябва да бъдат представени в числени и качествени формати, които са подходящи за интерпретация и дискусия. Анализът може да даде цялостна картина на състоянието на работата с персонала на образователната организация и да даде препоръки за подобряване на условията на труд и задоволяване потребностите от персонал.

Много е важно след провеждането на интервюто да се направи количествен анализ на събраните данни, за да се направят важни изводи. Този анализ може да бъде полезен при планиране на програми и дейности, които отговарят на различните индивидуални и обучителни нужди и предпочитания на образователните работници. Това май също имат важно последици за оказване на влияние вземане на решения и на динамика на работа в на образователен организационна среда.

Друг съществен аспект е да се направи качествен анализ на данните от интервюто, за да се направят изводи. Много е важно правилното разбиране и анализ на данните за подобряване на образователния процес и работната среда в образователните организации, което е една от основните цели на интервюто.

Данните могат да се използват за информиране на възможностите за развитие на персонала на образователната организация. Качественият анализ ще помогне да се извлекат ключови наблюдения и корелация на споменатите възможности. Това ще подпомогне разбирането къде е насочен интересът на персонала на образователната организация и кои области са от особено значение за тях. Анализът може да се фокусира върху няколко направления и ключови области:

- Квалификации и обучение - външни квалификации, актуализиране на съоръжения и визуални средства, международно обучение, възможности за участие в обучение, вътрешни квалификации, поддържане на професионална компетентност, непрекъснато обучение според нуждите, курсове по избрани теми, вътрешни квалификации. Те предоставят възможности за разширяване на

професионалните умения и компетенции на образователния персонал чрез обучение и специализирани програми.

- Междусекторни, мултидисциплинарни и международни възможности - изпълнение на проектни дейности, осъществяване на междудисциплинарни връзки, обмяна на опит и добри практики с колеги, включително международни. Те подчертават значението на разширяването на хоризонтите на образователния персонал отвъд традиционните граници на образователната система, за да се допълни и обогати техният опит.
- Личностно развитие - развитие на екипни взаимоотношения и вътрешни качества, развитие на екипни взаимоотношения, повече работа в екип, отговорност при изпълнение на задачите, изграждане на личностни и индивидуални качества, инициативност и съобразителност, полагане на повече усилия, нови умения, практики. Това включва аспекти като самоусъвършенстване, личностно израстване и развитие на лидерски умения.

Анализът на данните от интервюто също е важен, за да се идентифицират някои ключови аспекти, които създават предизвикателства за персонала на образователната организация при взаимодействието с учениците. Качественият анализ може да се съсредоточи и върху няколко други точки, като например:

- Поведение на учениците - агресивно поведение , работа за разбиране на детето и неговата индивидуалност, антисоциално поведение , слабо внимание, стабилност, пасивност, деца със СОП, предизвикателства в работата, умствено и физическо развитие, подкрепа, реакция на другите, приемане, интеграция, реинтеграция, дискриминация, дисциплина. Това може да включва и проблеми с дисциплината, липса на мотивация, конфликт между учениците и други поведенчески предизвикателства.
- Мотивация и желание - мотивация и желание за работа, поддържане на позитивна нагласа на учениците, мотивиране на учениците за работа в и извън час, ниска мотивация за работа, липса на желание за работа, липса на интерес и мотивация от страна на учениците. Това може да включва и трудности при стимулирането и

поддържането на интереса на учениците към ученето, както и предизвикателства при мотивирането на различни групи ученици.

- Работа с родители и индивидуален подход - динамична работна среда, индивидуален подход, медиатор родител-учител-ученик, негативна оценка на влиянието на родителите върху учениците, връзка с учениците и техните родители, връзка с родителите. Това може да включва и комуникационни предизвикателства с родителите, необходимостта от разбиране и отговор на индивидуалните нужди и различия на учениците.

След това, от анализ на представените данни за нуждите, предизвикателствата и възможностите на персонала на образователната организация, могат да се направят средни препоръки за подобряване на условията на труд. Тези препоръки могат да бъдат направени с цел подпомагане на професионалното развитие, благосъстоянието и ефективността на персонала на образователната организация и могат да се фокусират върху следните сфери/посоки:

- Обучения и квалификации - външни квалификации, актуализиране на материална база и визуални средства, международно обучение, възможност за участие в обучение, вътрешни квалификации, поддържане на професионална компетентност, непрекъснато обучение според нуждите, курсове по избрани теми, вътрешни квалификации. Тези обучения могат да бъдат фокусирани върху развитието на специфични професионални умения, езикови и цифрови компетенции, както и върху развитието на междупредметен и международен опит.
- Материални условия и оборудване - естетическа среда на класната стая, хигиена, управление на времето и ефективно разпределение на ресурсите, различни материали за работа с учениците. Това може да включва предоставяне на достатъчно ресурси, книги, технологично оборудване и други инструменти, които поддържат качествени процеси на преподаване и учене.
- Възнаграждение, подкрепа и мотивация - заплащане / възнаграждение, подкрепа и мотивация на персонала на образователната организация.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Микроклимат и благосъстояние - физическо и психическо благосъстояние на персонала, намаляване на стреса на работното място и стратегии за справяне, облекчаване на административната работа, стимулиране на креативността, екипната работа и комуникацията, повече активност на персонала, повече прозрачност и честност в отношенията между колегите, по-добра работа в екип за споделено успех, а не индивидуален успех, изграждане на екип, работа в екип. Това може да включва и начини за създаване на подкрепяща и приятна работна среда, подходящи междуличностни отношения, сътрудничество и комуникация и разработване на стратегии за справяне със стреса и конфликтите.

Други важни аспекти, върху които трябва да се съсредоточи анализът, са: справяне със стресови ситуации на работното място; текучество на персонала и стабилност на работата; чувство за сигурност на работата; подкрепа, предоставена на образователния и необразователния персонал; работна среда и личностно-професионално развитие и др. Анализите могат да помогнат за идентифициране на основните предизвикателства и нужди на персонала на образователните организации и да предоставят препоръки и мерки за подобряване на условията на труд и подкрепата на персонала в образователната среда. В крайна сметка е важно да се направят изводи и препоръки въз основа на анализа на данните. Заключениеята могат да се съсредоточат върху следните основни области:

- Лични и професионални качества и умения на персонала в образователните организации (и тяхното развитие, вкл. чрез обучение);
- Лични и професионални цели и стремежи на персонала в образователните организации;
- Потенциално развитие (например в сферата на дигиталните и компютърните технологии, езиците и творческите дейности и други важни области за развитие на потенциала на персонала);
- Нужди на персонала от образователната организация (например необходимост от развиване на езикови и дигитални компетенции, подобряване на съоръженията, увеличаване на възнаграждението, подобряване на микроклимата и благосъстоянието, допълнителна подкрепа в областта на обучението, инфраструктурата и работната среда и др.)

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Оценка на изпълнението и условия.

Последната важна стъпка е да се направят препоръки за образователните специалисти въз основа на резултатите от интервюто. Препоръките могат да се съсредоточат върху следните важни области:

- Личностно и професионално развитие - възможности за усъвършенстване и развитие, вкл. чрез предоставяне на обучение и квалификации в области, които са от значение за персонала от образователните организации. Например, това може да включва обучение по цифрови и компютърни технологии, езици и творчески дейности; специализирано обучение, което да помогне на персонала да разбере и отговори на нуждите на учениците и др.
- Подобряване на условията на труд за персонала в образователните организации - например чрез предоставяне на допълнителни ресурси и подкрепа, подобряване на съоръженията и оборудването, необходими за преподаване и учене, проучване на възможности за увеличаване на заплащането на персонала, осигуряване на конкурентни заплати и допълнителни стимули за мотивирането и задържането им в системата и т.н.
- Преодоляване на предизвикателствата при работа с ученици - например чрез подпомагане на персонала в образователни организации, предоставяне на подкрепа и обучение по поведение и управление на конфликти, изграждане на система за мотивиране и подкрепа на учениците; развиване на силна връзка между персонала и родителите и други.

Изпълнението на тези препоръки ще спомогне за развитието на кадрите в образователните организации, подобряване на условията на труд и повишаване на качеството на образованието, което е от съществено значение за развитието на учениците и успешното функциониране на образователната система.

С гореспоменатите стъпки методът на структурираното интервю може да допринесе за създаването на стабилна и подкрепяща работна среда, в която служителите могат да се развиват и да постигнат най-доброто в работата си. Повече информация за източника можете да намерите в продукта WP3A1 Изследване на нуждите и оценка на силните

страни на човешките ресурси в образователните организации, изготвен като част от проект 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347 „Здрави в училище. Подкрепа за благосъстоянието и психичното здраве на ученици и учители / HAS”, финансиран по програма Еразъм+.

#### **Използвани източници:**

Indeed (2023). *How to identify employee training and development needs.*

<https://au.indeed.com/career-advice/career-development/employee-training-and-development>

Mehlman, S. (2022, May 12). Performance benchmarking: A beginner’s guide | similarweb.

<https://www.similarweb.com/blog/research/business-benchmarking/performance-benchmarking/>

Sayed, Z. (2022, October 21). Essential guide to developing personal development plans for employees. HR Forecast. <https://hrforecast.com/a-guide-to-personal-development-plans-for-employees/>

Ryba, K. (2019, November 21). How to run a focus group: Employee Focus Group Best practices. Employee Success Software. <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/employee-focus-groups-your-superpower-improving-employee-engagement/>

Donahue, D. (2016, October 26). How to identify an employee’s needs. Small Business - Chron.com. <https://smallbusiness.chron.com/identify-employees-needs-13430.html>

## **V. Избор и изпълнение на обучителни програми въз основа на нуждите**

След идентифициране на индивидуалните нужди на служителите чрез горепосочените методи, следващата стъпка е изборът и прилагането на програми за обучение, базирани на определените нужди на персонала.

Ефективните програми за обучение на служителите се създават чрез следване на систематичен, стъпка по стъпка процес (Explorance, 2023). Често еднократните обучителни събития или инициативи не постигат целта на организацията и не отговарят на нуждите на служителите. Най-ефективният метод за това е чрез непрекъснато обучение, провеждано онлайн или на живо (опциите трябва да бъдат внимателно обмислени, като същевременно се вземат предвид все по-хибридните работни среди).

От гледна точка на човешките ресурси програмата за обучение на служители се определя като инициатива на отдела по човешки ресурси за развитие на уменията, знанията и компетенциите на персонала на организацията. Програмите за обучение са важна част от опита на служителя, тъй като те подпомагат работата, производителността и мотивацията за работа в професионалната сфера. От жизненоважно значение е те да са добре проектирани, за да бъдат от полза както за организацията, така и за нейния персонал. Когато са правилно подбрани и приложени, програмите за обучение могат да допринесат за задържането на служителите в организацията, повишаване на продуктивността и щастието на работното място. Служителите, които посещават ефективни обучения, често се повишават или получават по-високи възнаграждения / компенсации и имат по-голямо удовлетворение от работата.

### **Стъпки за избор / създаване и ефективна програма за обучение въз основа на нуждите на служителя:**

Не всички програми за обучение си приличат. За да бъдат ефективни, те трябва да бъдат внимателно проектирани, подбрани и изпълнени, което включва добро планиране и стратегия. Този процес също така изисква да имате ясна визия и цели и да предприемете необходимите стъпки за постигането им. Ето няколко успешни стъпки за избор и прилагане на програма за обучение според нуждите на служителите (Explorance, 2023):

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- **Оценка на нуждите от обучение на служители / персонал:**

Първата стъпка е да се идентифицират и оценят нуждите на служителя / персонала в организацията. Това може да стане чрез методите, посочени в Глава II Методи за идентифициране на индивидуалните нужди (например чрез оценка на нуждите или индивидуални планове за развитие, за да се определи кои служители се нуждаят от допълнително обучение, какъв вид и кои са най-ефективните начини за провеждането му). Не се препоръчва да създавате програмата за обучение от нулата (без да имате предварително определени цели). Друга важна стъпка е да се оцени кои са приоритетните области, върху които програмата за обучение трябва да се съсредоточи, и да се извърши подробна оценка на нуждите от обучение. Това включва идентифициране на пропуски в уменията, специфични изисквания за работата и области, които се нуждаят от подобряване. Приносът може да бъде събран от служители/персонал, ръководители и експерти по човешки ресурси, за да се идентифицират приоритетите на обучението.

- Това може да стане чрез задаване на следните въпроси:
- Кои области в организацията ще се възползват от обучението в момента?
- Какви проблеми се опитвате да разрешите чрез обучението?
- Кой ще има най-голяма полза от обучението?

За да се отговори на тези въпроси, може да се включат прегледи на представянето на служителите и различни видове проучвания, като например проучвания за ангажираността на служителите и проучвания при напускане. Данните също трябва да се фокусират върху опита на служителите, а не само върху самата организация. Когато се идентифицират нуждите на персонала, става по-лесно да се определят целите на обучението (Explorance, 2023).

Кога възникват нужди от обучение? Основната цел на обучението е служителите/персонала да придобият това ниво на представяне, поведение и отношение, което води до постигане на целите на организацията. Следователно нуждите от обучение възникват, когато има условие или изискване за преминаване към определено ниво на представяне, поведение и отношение. Според университета Mohanlal Sukhadia (2023) нуждите от обучение възникват при следните обстоятелства:

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

- Когато съществуващите нива на изпълнение на работата, поведението и отношението на служителите / персонала не допринасят за успеха на организацията;
- Когато нивото на мотивация и морал са ниски сред служителите / персонала в организацията;
- Когато има специална необходимост поради технологична иновация, внедрена в организацията;
- Когато служителите / служителите съобщават на организацията за ключовите области, в които се нуждаят от подобрение;
- Когато има нужда от повишаване на знанията на служителите (това може да се дължи и на законодателство);
- Когато стратегията на организацията изисква нова ориентация в знанията, уменията, компетенциите, отношението или поведенческата ориентация на нейните служители/персонал;
- Когато има промени в политиките, системите, приоритетите, процедурите, очакванията и фокуса в организацията;
- Когато има външни промени, които оказват влияние върху организацията.

Идентифицирането на нуждите от обучение и прилагането на програмите за обучение ще варират от организация до организация. Въпреки това, дори ако подходите на организациите са различни, има различни общи стъпки като: извършване на качествен и количествен опис на съществуващата работна ръка; изготвяне на прогнози и анализи на бъдещи изисквания с оглед на пенсиониране, трансфери и други фактори; търсене на източници на талант във и извън организацията; и изготвяне на стратегия за развитие на настоящи и бъдещи служители / персонал (Mohanlal Sukhadia University, 2023).

- ***Поставяне на цели за обучение и развитие:***

Оценката на нуждите от обучение (организационни, задачи и индивидуални) може да подпомогне идентифицирането на текущи пропуски в инициативите за обучение и в уменията, компетенциите и ноу-хау на служителите. Тези пропуски трябва да бъдат

внимателно анализирани, приоритизирани и това може да предостави допълнителна информация за определяне на целите на обучението.

Добре известно е, че програмата за обучение трябва да има ясни цели. Целите също са свързани с мисията на организацията. Те също така помагат на служителите да са наясно със собствените си цели във връзка с целите на организацията (Mohanlal Sukhadia University, 2023). Обученията обикновено имат следните цели:

- Да помогне на персонала да придобие знания и умения по определена тема;
- Да помогнем за положителна промяна в поведението и нагласите на служителите;
- Да помогнем на служителите да развият своя потенциал в професионалната сфера;
- Да подпомага комуникацията между служителите;
- Да повиши капацитета на персонала и да повиши уменията му за решаване на проблеми;
- Да подпомага процеса на обучение и професионално израстване;
- За да помогне за преодоляване на разликата между очакваното ниво на производителност и действителното ниво на производителност.

Целите трябва да бъдат ясно изразени в поведенчески термини. Те трябва да бъдат изразени чрез измеримо качество, което може да се види в действие. Според университета Mohanlal Sukhadia (2023) „Поведенческата цел определя стандартите за приемливо представяне“.

Ето и някои изисквания, които трябва да бъдат изпълнени на този етап:

- Ясно формулирайте целите и очакваните резултати от обучението;
- Прилагане на параметрите на методологията SMART (Specific / Конкретен, Measurable / Измерим, Achievable / Постижим, Relevant / Уместен, and Time-Bound / Ограничен във времето);
- Приспособете се към по-широката цел на организацията и допринесете за нея;
- Предложете разнообразие от опции за хибридни, лични/на живо и онлайн програми за обучение;

- Идентифицирайте възможните пречки пред обучението (например, трябва ли служителите да вземат отпуск, за да присъстват на обучението?).

Всяка програма за обучение на служители има за цел да направи служителите по-успешни. За да се постигне това, програмата трябва да има ясни и измерими цели. Също така е много важно да се определи какви умения, компетенции и знания трябва да придобият служителите и да се опишат очакваните резултати (Explorance, 2023). Поставените цели са от решаващо значение за проектирането на съдържанието на програмата за обучение.

- **Разработване на план за действие за обучение:**

Следващата важна стъпка е да се разработи подробен план за действие за обучение, който включва теории за обучение, дизайн на инструкции, съдържание и други материали за обучение. Това включва и създаването на отделни обучителни модули, които да бъдат ангажиращи за участниците в обучението, като същевременно са в съответствие с целите на организацията. Могат да се прилагат различни методи като семинари, платформи за електронно обучение и други, за да се отговори на разнообразните нужди на служителите.

Следващият етап е да се оценят ресурсите, които са необходими за успешното изпълнение на програмата за обучение. Това може да включва обучителни / фасилитатори, материали за обучение, технологични инструменти и т.н. Съответният бюджет трябва да бъде разпределен за предоставянето на тези ресурси.

Третата стъпка е да се разработи времева линия, включително реда и продължителността на всеки избран обучителен модул. Важни фактори, които трябва да се вземат предвид, са наличието на служители/персонал, работни графици и приоритети за организацията (Explorance, 2023). След разработването на графика, той трябва да бъде съобщен на всички служители, които ще участват в самото обучение. Много организации пилотират своите инициативи за обучение и събират обратна връзка от служителите, за да направят подобрения, преди програмата за обучение да бъде приложена.

- **Изпълнение на инициативи / програми за обучение:**

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Следващият етап е етапът на изпълнение. Изпълнението на програмата за обучение трябва да вземе предвид графика, ангажираността на персонала, целите и ресурсите (като съоръжения и оборудване). Напредъкът на участниците трябва да се наблюдава по време на обучението, за да се гарантира, че програмата за обучение е ефективна (Explorance, 2023).

Според университета Mohanlal Sukhadia (2023), изпълнението на обучителни програми включва: избор на местоположение / място и организиране на обучение и други съоръжения; планиране на програмата за обучение; провеждане на самата програма за обучение; и следене на напредъка на участниците.

Потенциални проблеми могат да възникнат от неправилно избрани участници; недостатъчна подготовка и мотивация на участниците за провеждане на обучението; съдържанието на курса и прилаганите методи на обучение са неефективни; целите са неподходящи; програмата за обучение не е свързана с организационния контекст.

По време на обучението служителите трябва да бъдат достатъчно мотивирани и ангажирани. Фасилитаторът / учителят е отговорен за воденето им към поставените цели. Освен това обучението трябва да бъде съобразено с нивото на опит, възраст, квалификация, знания, настоящи умения и компетенции на участниците.

- **Оценяване на обучението:**

Последната стъпка е оценката и мониторинга на програмата за обучение. Това се прави, за да се установи дали програмата е била успешна и дали е изпълнила поставените цели на обучението. Всеки обучителен модул трябва да бъде правилно оценен с помощта на различни стратегии за измерване. След оценката програмата за обучение може да бъде променена, ако целите не са били постигнати.

Тези стъпки осигуряват холистичен подход при избора и прилагането на програми за обучение. Стъпките са свързани една с друга, предоставяйки по-широк обхват за подобряване на самото обучение.

В заключение, програмите за обучение са от съществено значение за успеха на организацията и нейните служители/персонал. На първо място, те развиват уменията, компетенциите и знанията на служителите, които са им необходими, за да вършат работата си. В допълнение към това, ефективните програми за обучение подобряват

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

производителността, работата и мотивацията за професионално развитие. Освен това те повишават ангажираността на служителите и удовлетворението от работата, което води до намалено изтощение и по-положителен работен климат.

Следвайки тези важни стъпки за подбор и прилагане на програми за обучение, базирани на нуждите на служителите, организациите демонстрират своя ангажимент за усъвършенстване и създават възможности за кариерно развитие и подобрена мотивация на работа. Освен това ефективните програми за обучение позволяват на организациите (независимо от сферата) да се адаптират към технологичния напредък и други иновации, като гарантират, че техният персонал остава знаещ, сръчен и компетентен (Explorance, 2023). В крайна сметка една добре изпълнена програма за обучение не само подобрява представянето на работата, но и допринася за успеха на самата организация.

#### **Използвани източници:**

Explorance. (2023, May 24). 5 steps to creating effective training programs.

<https://explorance.com/blog/5-steps-to-creating-effective-training-programs/>

Mohanlal Sukhadia University. (2023). DESIGNING & IMPLEMENTATION OF TRAINING & DEVELOPMENT PROGRAMME. [https://www.mlsu.ac.in/econtents/1263\\_ch-2.pdf](https://www.mlsu.ac.in/econtents/1263_ch-2.pdf)

## **VI. Иновативни подходи за осигуряване на по-добра подкрепа за конкурентоспособност в образованието**

### **1. Иновативни подходи в България**

Има много иновативни подходи за осигуряване на по-добра подкрепа за конкурентоспособността в образованието в България. Един такъв иновативен подход е **Стратегията за развитие на висшето образование в Република България (2014-2020)**, която включва следните цели:

*„Подобряване на достъпа и увеличаване дела на завършилите висше образование.*

За постигането на тази цел се изпълняват следните дейности и мерки:

- Подобряване на модела за кредитиране на студенти и докторанти за създаване на финансови стимули за по-високи постижения чрез създаване на облекчения за изплащане на студентски заем.
- Усъвършенстване на системата за предоставяне на стипендии чрез диференциране на начина на предоставяне и размера на студентските стипендии – напр. социални стипендии, стипендии за високи постижения и стипендии за успех; както и чрез осигуряване на по-високи стипендии по стратегически за страната направления.
- Разширяване на достъпа до ВО (Висше образование) чрез форми на учене през целия живот и електронни форми на дистанционно обучение.

*Значително повишаване на качеството на висшето образование и неговата съвместимост с европейските системи за висше образование, за да заеме достойно място в ЕПВО.*

За постигането на тази цел ще бъдат реализирани следните дейности и мерки:

- Въвеждане на строги контролни механизми от страна на държавата за гарантиране предоставянето на качествено висше образование от всички висши училища и реалното прилагане на критериите за придобиване на ОКС „бакалавър“, „магистър“ и „доктор“.
- Усъвършенстване на модела на акредитация и рейтинговата система на висшите училища за осигуряване на обективна оценка на качеството на обучението по

отношение на нивото на обучение (основни, специализирани, практически, меки умения, участие в научна дейност) и реализацията на завършилите .

- Диференциране на финансирането според качеството и реализацията на завършилите във всяко професионално направление.
- Диференцирано предоставяне на субсидията за научна дейност на VU въз основа на научни резултати.
- Осигуряване на възможности за квалификация на учители и постдокторанти, особено в изучаването на чужди езици, нови методи на преподаване и ICT, чрез продължаване на мерките, финансирани през предходния програмен период.
- Активиране на форми за оценка на качеството на обучението от студенти и преподаватели.
- Реформиране на учебни програми и учебно съдържание:

А. Стимулиране обновяването на учебните планове и програми;

Б. Стимулиране на интернационализацията на академичните програми и електронното обучение;

В. Насърчаване на разкриването на повече съвместни програми;

Г. Насърчаване на нарастването на учебните програми по чужди езици.

- Усъвършенстване на системата за прием във висши учебни заведения според резултатите от оценяването на професионалните направления.
- Консолидиране на институционална и програмна акредитация.
- По-нататъшно развитие на практиката за външно оценяване на качеството на висшето образование, включително с участието на чуждестранни експерти.
- Регламентиране на възможността за алтернативно оценяване от авторитетни европейски институции за акредитация, напр. агенции - членове на ENQA и изброени в EQAR, като окончателната акредитация се дава от NAOA.
- За целите на акредитацията приемането на всеки преподавател като член на академичния състав само за едно HEI.
- Приемане на нов Класификатор на областите на висшето образование и професионалните направления, който е изцяло съобразен с международните класификатори ISCED 2011 – UNESCO и Eurostat Fields of Education and Training, с цел синхронизиране на професионалните направления и научните специалности

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

(докторски програми) с Класификация на областите на образованието и обучението 2008г. и с Националната класификация на професиите и длъжностите.

- Засилване на контрола за наличие на работеща Система за натрупване и трансфер на кредити и мобилност при акредитация.
- Осигуряване на пълна преносимост на национални стипендии и студентски заеми в рамките на ЕНЕА.
- Оптимизиране на процедурите за признаване на съпоставими образователни периоди и степени.
- Изграждане на устойчива и ефективна връзка между висшите училища и пазара на труда и постигане на динамично съответствие между търсенето и предлагането на специалисти с висше образование
- Използване на прогнозите за търсенето и предлагането на работна ръка в България, разработени от MTSP, при определяне на потребностите от специалисти с висше образование и планиране на прием във висши училища.
- Създайте профил на компетентност за всяка специалност.
- Насърчаване на диалога между висшите училища и бизнеса относно съдържанието на обучението, чрез продължаване и разширяване на мерките, финансирани през предходния програмен период.
- Целево финансиране на стратегически за страната области, например за повисоки стипендии, за практическо обучение в реална работна среда и за изграждане на модерна образователна база в тези области (по определени критерии).
- Финансови стимули за изграждане на научна инфраструктура в партньорство с бизнеса за търсените специалности.
- Финансиране на студентски практики и стажове по време на обучение, чрез уеб-системата на МОН - <http://praktiki.mon.bg/sp> и други подобни системи за връзка между висши училища, колежи и работодатели и създаване на допълнителни стимули за работодателите, осигуряващи условия за практическо обучение и стаж след завършено образование.
- Изграждане на работещ и ефективен механизъм за оценяване на професионалната реализация на завършващите студенти.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Създаване на обща информационна мрежа от кариерни центрове, асоциации на дипломанти, алумни центрове, както и повишаване на капацитета им.

Стимулиране на научноизследователската дейност във VU и развитието на иновации, ориентирани към пазарната икономика

- Укрепване на потенциала за научни изследвания и иновационно развитие във висшите училища и на тази основа – интеграцията между тях.
- Насърчаване и оптимизиране на интеграцията на научноизследователската работа в БАН и ССА с висши училища и региони (ще се укрепят и стимулира изградената през 2012-2013 г. национална мрежа от регионални академични центрове за приложни науки, в партньорство с VU и местния бизнес и в съобразени със спецификата и потенциала на съответния регион);
- Стимулиране на интеграцията на научната и иновационна дейност на висшите училища в България с националния и европейския бизнес.
- Увеличаване на финансирането на университетите за провеждане на всички видове научни изследвания.
- Модернизиране на съществуващата научна инфраструктура и учебни изследователски лаборатории и създаване и развитие на регионални научни инфраструктури и национални звена - партньори на европейските научни комплекси.
- Създаване и развитие на центрове за върхови постижения и центрове за компетентност.
- Диференциране на субсидията за научна дейност за висшите учебни заведения по обективни показатели за научни резултати - брой публикувани и реферирани научни статии в международни бази данни, брой получени цитати по тези бази данни, брой подадени международни патентни заявки и др.
- Въвеждане на ограничителен праг при предоставянето на субсидия за научна дейност (спиране на субсидията за научна дейност на университети със слаби научни резултати).
- Стимулиране на публикации в научни списания, включени в глобалната система за реферирание, индексирание и оценка.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

- Стимулиране включването на студенти в изследователски, проектни и консултантски екипи.
- Нормативно регламентиране на статута на докторантите и стимулиране включването на докторанти, докторанти и специализанти в научни изследвания.
- Подкрепа на научни проекти, към които има интерес от водещи компании.
- Регулиране на стопанската дейност на ВУ и премахване на регулаторните и административни пречки за тази дейност, включително създаване на спин-оф компании и осъществяване на трансфер на технологии.
- Изграждане на механизъм за съфинансиране на научни колективи, спечелили европейски и международни проекти.
- Насърчаване на съвместни научни проекти с водещи университети от Европа.
- Подкрепа за достъп и участие на български научни организации и висши училища в различни европейски технологични платформи, съвместни технологични инициативи и в Европейския институт за иновации и технологии.
- Привличане на учени от други държави и български учени, работещи в чужди научни организации и университети.“

Използван източник:

STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION IN THE  
REPUBLIC OF BULGARIA FOR THE PERIOD 2014-2020.

<https://www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=5026>

Друг иновативен подход за осигуряване на по-добра подкрепа за конкурентоспособността в образованието в България е **Националната програма „Мотивирани учители“**. Състои се от различни модули и дейности, както е описано по-долу:

**НАЦИОНАЛНА ПРОГРАМА "МОТИВИРАНИ УЧИТЕЛИ"**

„Модул 1. Дейности, насочени към нови в системата учители (с или без придобита професионална квалификация „учител“) с оглед осигуряване на педагогически специалисти в училища с траен недостиг на такива.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Дейност 1. Дейности, които се отнасят за специалисти без педагогическа правоспособност:

- Набиране и подбор по установен модел на компетентност;
- Обучение по предварително утвърдена програма на висше училище за придобиване на професионална квалификация "учител" и "учител по...", в съответствие с изискванията на нормативната уредба в страната в рамките на една до две години, в зависимост от придобитата професионална квалификация. Обучението трябва да осигури основните педагогически и психологически знания и умения, необходими за ефективно преподаване по избор на участника;
- Интензивно надграждащо теоретично и практическо обучение преди постъпване в училище, ориентирано към високоефективно обучение, което да отговаря на съответните потребности на училищата с траен недостиг на педагогически специалисти;
- Назначаване в целеви училища, в които има траен недостиг на педагогически специалисти от целеви специалности;
- Изграждане на обучение и супервизия от специалист с опит в практическата подкрепа на начинаещи учители през учебните години;
- Обучение на учители-ментори по утвърдени програми;
- Индивидуална подкрепа от учител-ментор за новоназначените учители.

Дейност 2 Дейности, които се отнасят за специалисти с вече придобита професионална квалификация „учител по...“/„начален учител“, но без опит в училищното образование.

- Набиране и подбор по установен модел на компетентност;
- Изграждане на теоретична и практическа подготовка преди постъпване в училище,
- ориентирани към високоефективно преподаване за задоволяване на индивидуалните потребности на ученици с ниски резултати и нисък социално-икономически статус и работещи в уязвими общности;
- Насочване към целеви училища, в които учениците са от уязвими общности и имат ниски резултати и мотивация за учене и/или има недостиг на специалисти от целеви специалности;
- Обучение на учители-ментори по утвърдени програми;
- Индивидуална подкрепа от учител-ментор за новоназначените учители.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Модул 2. Дейности, насочени към придобиване на допълнителна професионална квалификация „учител по..." и „ресурсен учител" от заетите в системата учители.

- Информационна кампания във всеки от регионите чрез провеждане на работни срещи и конференции, форуми за популяризиране на целите и дейностите по програмата.
- Подбор, утвърждаване и представяне в МОН на списък с определените участници за включване в програмата.
- Уведомяване на МОН на висшите училища за одобрените участници, които по желание подават документи за записване в едногодишно обучение за придобиване на допълнителна квалификация "учител" по учебен предмет.
- Осигуряване на средства в размер на 1200 лв. за един участник за едногодишно обучение за придобиване на допълнителна квалификация „учител" по предмет и ресурсни учители.
- Назначени са в училище на длъжност "учител" с професионална квалификация "учител по..." и влизат в годишната им норма учителска заетост по предмет, по който не са специалисти;
- Изпълняват стандартна преподавателска работа, като преподават предмет, по който не са специалисти в рамките на или извън него, в същото или друго училище, или изпълняват стандартна преподавателска работа, като преподават като неспециалисти в повече от едно училище.

Модул 3. Настоящи преподаватели и специалисти с висше образование без педагогически опит и/или квалификация, които демонстрират мотивация и нагласи за работа в предизвикателна среда, както и със студенти с ниски образователни резултати.

Модул 3 Дейности:

- Набиране и подбор по установен модел на компетентност;
- Обучение по предварително утвърдена програма на висше училище за придобиване на професионална квалификация "учител", в съответствие с изискванията на нормативната уредба в страната в рамките на една до две години в зависимост от придобитата професионална квалификация;

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Интензивно надграждащо теоретично и практическо обучение преди постъпване в училище, ориентирано към високоефективно преподаване, за да отговори на индивидуалните нужди на ученици с ниски постижения и нисък социално-икономически статус и работещи в уязвими общности;
- Насочване към целеви училища, в които учениците са от уязвими общности и имат ниски резултати и мотивация за учене и/или има недостиг на специалисти от целеви специалности;
- Изграждане на обучение и супервизия от специалист с опит в практическата подкрепа на начинаещи учители през учебните години;
- Индивидуална подкрепа от учител-ментор, обучен и подкрепен от утвърдени програми за развитие на ефективни ментори.”

Използван източник:

NATIONAL PROGRAM "MOTIVATED TEACHERS"

[https://web.mon.bg/upload/25562/NP14-motivirani-uchiteli\\_100321.pdf](https://web.mon.bg/upload/25562/NP14-motivirani-uchiteli_100321.pdf)

Трети иновативен подход в областта на подкрепата за конкурентоспособност в образованието е **иновативната образователна платформа Teach Me**. TeachMe е иновативна образователна платформа, насочена към подпомагане на учители и ученици да развиват и подобряват знанията си, съчетавайки всички възможности на новите технологии. Платформата предоставя на учителите всичко необходимо, за да преподават онлайн лесно и качествено и да достигат до всички, които искат да учат и да се развиват. В TeachMe можете да намерите онлайн обучение, частни уроци и безплатни курсове и семинари в различни професионални области.

„Учителите в час“ е обучение за всеки учител, който иска да достигне следващото ниво в областта на дигиталното образование, освен простото използване на камера и микрофон. Обучението е изцяло с практическа насоченост. Разгледани са много примери и ситуации от реалния живот, характерни за онлайн средата, които ще помогнат да се научите как да създавате най-подходящите учебни материали за онлайн уроци, как да ангажирате и задържате вниманието на учениците, как да разрешавате конфликтни ситуации. Чрез конкретни стъпки и съвети човек може да се научи да планира както цялото обучение, така и всеки отделен урок по предмета, съобразен с особеностите на

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

дистанционното обучение. „Учители в час“ включва 6 занимания и е напълно безплатен за всеки, който се интересува от учителската професия и сферата на преподаване.

В курса Workshop за учебни материали, човек може да придобие практически умения за създаване на качествено цифрово учебно съдържание. Човек може да премине през целия процес на планиране, адаптиране и разработване на учебни материали, като използва най-добрите практики за създаване и представяне на запомнящи се учебни презентации. Човек може да се научи да работи с Microsoft Power Point, да избира правилните цветове, шрифтове, анимации и преходи. Човек ще научи тънкостите и скритите инструменти, които ще помогнат да използвате правилния инструмент в точното време, за да създавате красиви слайдове бързо и лесно, дори ако човекът няма опит в графичния дизайн. Обучението е изключително практическо насочено и в рамките на 4 часа могат да се създадат пълноценно и качествено разработени учебни материали за успешен час.

Използван източник:

TEACH ME educational platform <https://www.teachme.bg/uchiteli-v-chas.html>

## 2. Иновативни подходи в Полша

В Полша последните реформи и прилагането на иновативни подходи доведоха до подобрения в академичните постижения на полските студенти. Страната е подобрила своите резултати по математика, четене и природни науки и остава над средното за OECD (OECD, 2015). Образователната система в Полша включва също цялостно средно образование от 16-годишна възраст и ниски нива на повтаряне на класа.

Освен това Полша има едно от най-високите нива на постигане на поне гимназиално образование сред хората на възраст 25-34 години в страните от OECD. Освен това има над средното ниво на ученици в програмите за ПОО. Нивото на висше образование на хората на възраст 25-34 години също е над средното за OECD и се е увеличило бързо през последните 20 години. Резултатите от проучването на OECD за уменията на възрастните от 2013 г. обаче показват, че уменията за грамотност и смятане остават под средните за хората на възраст 16-65 години.

Що се отнася до ситуацията с учителите / обучителите, учителите в началния етап на средното образование в страната участват в програма за предварително обучение на

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

учители с продължителност 5 години и която включва задължителен учебен практикум (OECD, 2015). Въпреки това все още има предизвикателства за преподавателите, които остават, като малък размер на класовете, време за преподаване и заплати под средните. На учителите се гарантира и специален статут на тяхната професия, съгласно дипломите на учителите. По-ниска от средната част от учителите обаче смятат, че работата им е достатъчно ценена в съвременното общество.

На ниво образователна система разходите за образователни институции като процент от БВП са под средното за OECD. Въпреки това, частните разходи са се увеличили на ниво първично, средно и след средно образование, но са намалели на ниво висше образование (OECD, 2015).

В Полша има редица иновативни подходи, които са приложени в подкрепа на конкурентоспособността в областта на образованието. За увеличаване на участието в Образованието и грижите в ранна детска възраст (ОГРД) и справяне с регионалните различия в достъпа до образование в страната бяха въведени редица политики и практики. Например през 2011 г. образованието в ранна детска възраст стана задължително за деца на възраст 5 и повече години. Освен това през 2009 г. възрастта за постъпване в началното образование беше намалена от 7 на 6 години. През 2014 г. основното образование на 6 години стана задължително за родените през първото полугодие. През 2015 г. обаче тя стана задължителна за всички деца на 6 и повече години. Законът за училищното образование (2013) също ограничи таксите за предучилищно образование, за да облекчи родителите.

В областта на ПОО също бяха приложени редица реформи и инициативи, като реформата на учебните програми (2008), модернизирането на националната квалификационна рамка и насърчаването на по-тесни връзки с работодателите (OECD, 2015). Две стратегии, Стратегията за развитие на човешкия капитал 2020 (2013) и Перспективата за учене през целия живот (2011) са насочени към свързване на образователната система с пазарите на труда и увеличаване на мобилността на студентите. Проект „Подобряване на управлението на училищното образование“, също има за цел да засили ролята на местните власти в управлението и финансирането на образованието.

Законът за училищното образование (2013) беше изменен от полския парламент със следните цели:

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Да се даде право на всички деца на 4 и повече години да участват в предучилищно образование (от 2015 г.) и да се улесни достъпът на деца на 3 и повече години (от 2017 г.);
- Да се ограничи таксата, плащана от родителите за всеки час предучилищно образование над 5 безплатни задължителни часа до PLN 1 (което възлиза на 0,22 EUR).

В допълнение към това, безплатните учебници бяха въведени през 2014 г. в основното и прогимназиалното образование, като се започне от 1<sup>-ви</sup> клас (OECD, 2015).

За да подкрепи допълнително конкурентоспособността в областта на образованието, Полша въведе подходи за повишаване на качеството на ПОО. През 2012 г. страната започна да прилага реформи на системата за професионално образование и обучение (ПОО), които целят повишаване на цялостната ѝ ефективност. Някои от основните промени включват:

- Нова класификация на професиите в ПОО;
- Преструктуриране на учебната програма за ПОО според резултатите от обучението;
- Въвеждане на нова програма за мониторинг за получаване на информация за прилагането на новата учебна програма (2014/2015 г. е обявена за година на професионалистите в ПОО).

Новата програма има за цел: насърчаване на ПОО чрез медийни комуникационни кампании за промяна на нагласите в областта; подобряване на сътрудничеството между работодателите и Министерството на образованието за увеличаване на професионалните възможности и адаптиране на предоставянето на умения и компетенции към текущите изисквания на пазара на труда; подобряване на кариерното ориентиране и консултиране за студенти от ПОО и други (също чрез уебсайта <http://www.doradztwo.koweziu.edu.pl/>). За да се поддържа по-добре конкурентоспособността в образованието, работната сила трябва да бъде добре обучена. Това се постига чрез инвестиции във висококачествено преподаване, подобряване на статуса на учителската професия, както и подобряване на професионалното развитие и растеж.

Иновативните подходи, политики и практики, свързани с постигането на тези цели са няколко. Например основната учебна програма от 2008 г. (въведена от 2009/10 г.) се

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

занимава с резултатите от обучението, знанията и уменията, които трябва да бъдат придобити от всеки ученик до края на конкретен образователен етап (OECD, 2015). Новата учебна програма се измества от тесните изисквания, свързани с предмета, към по-обща, трансверсални умения и компетентности. Новият фокус на учебната програма е върху експериментирането, решаването на проблеми, разсъжденията, сътрудничеството и научните изследвания. Резултатите от обучението са важни, тъй като ръководят стандартите за изпити, преминавайки от оценка на знания към оценка на по-обща / трансверсални умения.

Този подход също така увеличава автономията на училищата да създават и прилагат свои собствени програми, вместо да се позовават само на тези от списъка, приет от МОН. Сега директорите имат гъвкавостта да управляват времето за обучение, определено за предметите в рамката на учебната програма. Те обаче трябва да се уверят, че резултатите от обучението в учебната програма са постигнати.

Страната също така инвестира в ИСТ и онлайн материали, за да осигури подкрепа на обучаваните и учителите и да насърчи прилагането на иновативни ИКТ дидактически методи. Например чрез Програмата за цифрово училище (2012), отворените образователни ресурси (e-textbooks) бяха публично достъпни и постепенно бяха въведени повече безплатни учебници. В допълнение към това Министерството на образованието и науката е реализирало редица проекти с цел насърчаване на безопасността и здравето в училищата, като „Плодове и зеленчуци в училищата“ (2014) и Програмата за промоция на здравето и превенция на здравните проблеми на децата и младежите, за които учителите получиха учебни материали.

За споделяне на най-добри практики в областта на промоцията на здравето беше разработен уебсайтът Банка на добри практики (<http://bdp.ibe.edu.pl/>). Друга програма - Безопасно и приятелско училище (2014-2016) също имаше за цел насърчаване на здравословния начин на живот и участие в извънкласни дейности. Оттогава база данни за добри практики беше разработена от Полския институт за изследване на образованието в подкрепа на преподавателите, като им предоставя информация за качествено преподаване, материали и други инструменти.

По отношение на подкрепата за конкурентоспособността в образованието, последните политики и практики в Полша също са насочени към повишаване на качеството на

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

преподаване, предоставяно от образователни организации чрез използване на резултатите от оценката.

През 2009 г. вътрешното и външното оценяване в училище (Reforma Nadzoru Pedagogicznego), който имаше за цел да промени институционалната култура, да насърчи вземането на решения, основани на доказателства, и да улесни достъпа до данни за оценка чрез Интернет. Още същата година бяха въведени корекции на външните изпити по новите учебни програми. През 2014 г. Информационната система за училищно образование (System Informacji Oświatowej) беше разширен за подобряване на оценката на системата. Тази система събира данни от всеки ученик и търси модели, фокусирани върху процесите на обучение, условията и резултатите.

В допълнение към това, изменението на Закона за училищното образование (2015) въведе редица промени в политиките за оценяване в полските училища, като най-значимите са:

- преминаването на учениците в следващ клас вече не зависи от поведението им в училище;
- що се отнася до външния изпит след начален етап, той вече няма междупредметен характер, а е по-фокусиран върху предметите математика, полски език и друг чужд език.
- що се отнася до външния изпит след прогимназиалното ниво, той е по-фокусиран върху умения като решаване на проблеми, трансверсални умения за разсъждение и други.

Друг важен аспект и иновативен подход за подкрепа на конкурентоспособността в образованието е прилагането на политики и практики, фокусирани върху комуникацията и оценката. Например проектът „Училище за сътрудничество“ (Szkoła Współpracy, 2013-2015) имаше за цел да увеличи ролята на учениците и техните родители в процесите на вземане на решения в образователните институции чрез сътрудничество с учители / обучители. Разработена е онлайн платформа с цел разпространение на най-добрите практики и методи.

От друга страна, проект „Подобряване на управлението на училищното образование“ (Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym, 2010-2012)

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

имаше за цел да увеличи ролята на местните власти в управлението и финансирането на образованието. Като част от проекта бяха внедрени нови инструменти и обучение.

Бяха направени и няколко препоръки как да се подобри прилагането на реформите. Препоръките са направени в резултат на реформата на училищната инспекция в Полша (Reforma Nadzoru Pedagogicznego, 2009), който, както беше споменато по-горе, промени значително системата за училищна инспекция.

Тя оказва значително влияние върху организацията на инспекторатите и прилагането на иновативни подходи по отношение на екипната работа и оценката. Реформата получи подкрепа от различни заинтересовани страни, но някои негативни аспекти при нейното прилагане остават. Например, нямаше достатъчен капацитет за прилагането му и липса на доверие, че оценката може да се използва за извършване на подобрения. Направените препоръки са следните (съгласно Mazurkiewicz, Walczak & Jewdokimow, 2014):

- да популяризира целите на реформата пред по-широка аудитория и да ги комуникира по-ясно;
- да даде по-добри насоки за прилагането на реформата и да я популяризира, за да получи по-голяма подкрепа от заинтересованите страни;
- да разшири обхвата на вземане на решения и да улесни участието на ключови участници в разработването на реформата, за да подобри нейното приемане;
- да насърчи създаването на нови изследователски инструменти за училищно оценяване. Да се постави акцент върху стандартизацията на инструментите, за да се гарантира сравнимостта и да се изгради капацитет на местно ниво чрез прилагането на инструментите;
- да се създаде нова култура на оценяване чрез ясна стратегия за оценяване, съдържаща цел и методи. Това може да стане и чрез обсъждане на стратегията между ключови участници, което ще позволи тя да бъде коригирана, ако е необходимо. Изграждането на доверие на местно ниво и в образователните институции също е важно за използването на резултатите от оценката.

Други иновативни подходи (все още в процес на предложение и планирани да бъдат приложени през учебната 2023/2024 г.), които се отнасят до подкрепа на конкурентоспособността в образованието, включват: разширяване на учебното съдържание, свързано с комуникационното образование; допълване на основната учебна

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

програма по полски език за гимназиално и техническо училище с образователни игри; и  
замяна на учебната програма по предмета „Предприемачество“ в средното училище с  
програма по предмета „Бизнес и мениджмънт“ – основен и разширен обем.

#### **Използвани източници:**

OECD (2015), Education Policy Outlook: Poland, available at:  
[www.oecd.org/education/policyoutlook.htm](http://www.oecd.org/education/policyoutlook.htm)

School Education Act (2013) <https://splash-db.eu/policydocument/act-of-6-december-2013-amending-the-school-education-act-and-selected-other-acts/>

The Strategy for the Development of Human Capital 2020

(Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020, 2013), <https://www.gov.pl/web/rodzina>

Lifelong Learning Perspective (2011), <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka>

Improvement of the Governance of School Education project (2010-2012)

<https://www.ore.edu.pl/zarzdzanie-owiat-2010-2012/aktualnoci-62045/258-projekty-efs>

<http://www.doradztwo.koweziu.edu.pl/>

Bank of Good Practices <http://bdp.ibe.edu.pl/>

Mazurkiewicz, G., B. Walczak and M. Jewdokimow (2014), “Implementation of a New School Supervision System in Poland”, OECD Education Working Papers, No. 111, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/5jxrlxrxgc6b-en>

### **3. Иновативни подходи в Кипър**

В Кипър последните реформи и новаторски подходи са насочени към осигуряване на по-добра подкрепа за конкурентоспособността в образованието. Визията на страната, която също е в съответствие с нейната Стратегия за учене през целия живот (2021-2027), е да подкрепя хората в посрещането на техните образователни нужди и цели.

Според Министерството на образованието и науката (2000) ученето през целия живот се определя като „продължаващо, доброволно и самотивизирано преследване на знания по лични или професионални причини“. Той е важен за конкурентоспособността и пригодността за заетост на човек, а също така повишава социалното включване, активното гражданство и личностното развитие и благосъстояние.

Кипърската стратегия за учене през целия живот (2021-2027) включва иновативни практики за лично развитие на квалифицирана, обучена и гъвкава работна сила, която

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

има необходимите квалификации, за да остане конкурентоспособна и иновативна за европейската икономика, като същевременно допринася за насърчаването на социалното сближаване и приобщаване (Eurydice, 2023). Приоритетните оси на иновативния документ Национална стратегия за учене през целия живот (2021-2027) са както следва:

- Повишаване на участието на индивидите в областта на образованието и обучението;
- Подобряване на уменията и компетенциите на нискоквалифицираните лица;
- Подкрепа на уязвими групи като преждевременно напуснали училище, NEET (лица, които не са в образование, работа или обучение), мигранти/бежанци и подобряване на техните знания.

Службата за европейски и международни въпроси, учене през целия живот и образование на възрастни координира действията за създаване на Кипърската стратегия за учене през целия живот за периода 2021-2027 г., като същевременно си сътрудничи с други министерства и органи, като дирекции, служби и отдели в рамките на Министерството на образованието, Спорт и младеж, както и с различни правителствени и неправителствени организации, академични институции и много други (Eurydice, 2023).

Стратегията за учене през целия живот (2021-2027) има за цел да подкрепи националните агенции и други органи за постигане на целите в областта на образованието. Той също така се фокусира върху намаляване на ниското участие в учене през целия живот (в Кипър то остава под средното за Европейския съюз). Една от основните загриженост на стратегията е да се увеличат усилията за повишаване на квалификацията на нискоквалифицираните и облагодетелстване на маргинализирани групи като преждевременно напускащи училище, NEET и мигранти.

Следните стратегически хоризонтални стълбове, тъй като те имат значително хоризонтално влияние върху мерките на Кипърската стратегия за учене през целия живот (2021-2027):

- Дигитална трансформация;
- Зелен преход и устойчивост;
- Включване и равенство;

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Валидиране на неформалното и самостоятелното обучение;
- Здраве и благосъстояние;
- Култура на учене през целия живот.

Четири стратегически приоритета са определени като ключови цели, които трябва да бъдат постигнати до 2027 г., за да се развие основано на знанието и приобщаващо кипърско общество (Eurydice, 2023):

- Формиране на рамка за управление, мониторинг и оценка, която включва настройки на политиката и планове за действие с ясни роли на заинтересованите страни и добро управление;
- Повишаване на уменията на младите хора чрез по-добро предоставяне на възможности за обучение в съответствие с текущите изисквания на пазара на труда и нуждите от цифров и зелен преход;
- Подобряване на участието в ученето през целия живот и качеството на образованието чрез предоставяне на стимули, премахване на бариерите и увеличаване на видимостта и укрепване на информацията и комуникацията;
- Подобряване на практиката на учителите и подпомагане на преподаватели от всички нива на образование.

Тези приоритети са установени в съответствие с националните и европейски нужди, цели и приоритети, които произтичат от различни програми и инициативи (като програмата Еразъм+ , Европейският стълб на социалните права, Планът за действие за цифрово образование 2021-2027 г., Европейското образователно пространство, Европейските умения Дневен ред и др.).

Кипърската стратегия за учене през целия живот беше одобрена през 2022 г. от Съвета на министрите и е достъпна на: [http://archeia.moec.gov.cy/mc/933/lifelong\\_learning\\_strategy\\_2021\\_2027.pdf](http://archeia.moec.gov.cy/mc/933/lifelong_learning_strategy_2021_2027.pdf)

По отношение на модернизирването на образованието и подкрепата на конкурентоспособността в областта, Кипър подкрепя схеми за превенция на преждевременното напускане на училище (ESL). В периода 2014-2020 г. Европейският социален фонд подкрепи програмата Действия за социално и училищно включване

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

(DRA.S.E.), която има за цел да намали нивата на ESL, да подобри резултатите от обучението и да се справи с престъпността сред учениците. Това е програма, включваща различни дейности и уроци след училище по различни предмети като гръцки, математика, икономика и други. В допълнение към това, DRA. S.E предлага програми за личностно развитие за повишаване на социалните компетенции на учениците чрез театър, изкуства, спорт, танци и музикални дейности. Осигурява и психологическа подкрепа на ученици и родители чрез създаването и функционирането на Центрове за информация и психосоциална подкрепа.

По програмата DRA.S. E, Кипър реализира проект за справяне с липсата на ангажираност сред учениците и нивата на отпадане в средното училище (<https://www.structuralfunds.org.cy/Drase>). Също така, за справяне с негативното въздействие на финансовата криза върху образованието и учениците, програмата „Действия за социално и училищно включване (DRA.SE)“ се изпълнява в периода 2015-2023 г. в детски градини, начални училища, средни училища, гимназии , и техникуми. Програмата осигурява и помощно и технологично оборудване за образователните институции. В момента около 15 000 студенти се възползват от програмата DRA.S.E., което е почти 15% от цялото ученическо население в Кипър.

Друг иновативен подход за укрепване на конкурентоспособността в образованието е Цифровата стратегия за Кипър , която беше приета през 2012 г. Тя има няколко важни цели, като включване за всички (включително уязвими групи) и образование и учене. През последното десетилетие страната положи усилия за подобряване на дигиталната грамотност и електронното включване на младежите, но не само. Цел 4 (Образование и учене) от цифровата стратегия е свързана с усилията на Министерството на образованието за модернизирание на образователната система в Кипър.

В това отношение Програмата за планиране на технологична интеграция също има за цел да повиши цифровата грамотност на учениците и преподавателите и да подобри използването на ICT в образователния процес чрез:

- Осигуряване на учебните заведения със съвременна техника и оборудване;
- Модернизирание на преподаването и ученето в съответствие със съвременните иновативни педагогически методи;

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

- Обучение на преподаватели да бъдат в крак с последните технологични разработки / иновации;
- Реформиране на учебната програма и учебните помагала.

Разработването и прилагането на новата учебна програма е основният фокус на Програмата за реформа в образованието през последните години. Един от основните аспекти на тази нова учебна програма е подобряването на уменията и компетенциите като критично мислене, решаване на проблеми, творческо мислене и ICT/дигитални умения. Освен това ICT са включени във всички предмети в учебната програма, за да се подобри процеса на учене / преподаване (eSkills in Europe - Cyprus Country Report, 2014). Интегрирането на ICT в учебните програми за основно и средно образование е приоритет от известно време. За да подпомогне използването на ICT, планът за технологична интеграция предлага обогатяване на учебната програма и създаване на образователни материали като софтуер. В учебната програма за начално образование днес ICT не е отделен предмет, а е динамичен инструмент за учене и преподаване. Ключовата роля на ICT е да осигури по-успешно изпълнение на учебната програма и подобряване на компетенциите като решаване на проблеми, вземане на решения, критично мислене, анализ на информация и комуникационни умения.

За учениците от средното училище се преподава курс по ICT за два учебни часа седмично във всеки от трите класа на прогимназиалното училище. Целта на курса е да покрие 7-те модула на ECDL (Концепции на информационните технологии; Използване на компютъра и управление на файлове; Текстобработка; Електронни таблици; Използване на бази данни; Презентация; Информация и комуникация.), покриване на електронна безопасност, алгоритми и проблеми с програмирането (eSkills in Europe - Cyprus Country Report, 2014).

Що се отнася до ученето през целия живот, Cyprus Productivity Center управлява уеб платформа e-Gnosis в сътрудничество с гръцки партньори. Платформата предоставя инструменти за самообучение и безплатни курсове по ECDL (European Computer Driving License).

*Други иновативни подходи за подкрепа на конкурентоспособността в образованието (според eSkills in Europe - Cyprus Country Report, 2014):*

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

- Внедряване на система за управление на обучението (LMS): Това беше внедрено в периода 2007-2010 г. и включваше създаването на LMS с цифрово съдържание и средства за комуникация. Заинтересовани страни: МоЕС, Педагогическият институт, преподаватели/учители в образователни организации в Кипър, частният сектор. Целта на проекта беше да се повишат дигиталните компетенции на преподавателите и учениците за използване на ИСТ в училищата.
- Cyprus School Net: Чрез този проект беше създаден динамичен образователен инструмент за насърчаване на комуникацията между преподаватели, ученици и родители. Целите бяха повишаване на академичната успеваемост, умения и знания на учениците; подобряване на професионалното развитие на преподавателите чрез предоставяне на иновативни инструменти; и повишаване на ангажираността и участието на родителите в образователния живот на техните деца. Пилотната фаза на изпълнение включва осем основни и средни училища в Кипър. Мрежата има следните характеристики: 1) включени учебни материали в съответствие с новата учебна програма; 2) предоставени средства за електронна поща и календар за ученици, преподаватели и родители; 3) осигурено пространство за лични уебстраници за ученици и преподаватели; 4) синхронни и асинхронни уроци. Заинтересованите страни включват училища, МоЕС и бизнес партньори.
- Проектът Design Practice (2009 - 2011): неговата цел беше да повиши уменията на преподавателите за учене през целия живот и да осигури интегрирането на ИСТ в преподаването чрез иновативни средства. Проектът включваше обучения с целеви групи от обучители/обучители от Кипър и Гърция. Те имаха за цел да подготвят преподавателите да използват ИСТ в класната стая, да подобрят уменията си за учене през целия живот чрез създаване на общност от преподаватели за споделяне, обсъждане, дебати, прилагане на различни дейности и т.н. Резултати от проекта: трансфер на иновации от Open University в Обединеното кралство) относно ученето през целия живот и подготовката на преподавателите да използват ИСТ в класната стая, набор от модули за лице в лице и онлайн обучение на учители (включително учебни материали, среди

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

и инструменти за обучение и наръчник за учители); онлайн портал с учителска общност и други. Най-малко 500 преподаватели участваха в семинарите и обученията и бяха обхванати хиляди ученици с цел подобряване на качеството на образованието.

*Скорошни иновативни подходи (според Eurydice, 2023):*

Министерството на образованието предлага нови правила за оценяване на учениците в средните училища. През 2023 г. беше предложена нова рамка за оценка. МО взе предвид и актуалните образователни предизвикателства и проблеми с оценяването на учениците в средните училища. Рамката се фокусира върху множество форми на оценяване на учениците, увеличаване на времето за преподаване, насърчаване на професионалното развитие на преподавателите, плавен преход от начално към средно училище и други важни области.

През същата година Министерството на образованието обяви реструктурирането на сегашната система за оценяване на учениците в средно общообразователно и средно техническо и VET. В тази връзка и с цел оказване на педагогическа подкрепа на всички обучаеми от гимназии, гимназии и техникуми, МО планира да приложи мерки по отношение на изпитите на учениците (по-конкретно намаляване на тежестта на писмения изпит от 40% на 20% и намаляване на изучавания материал до 60% от преподавания материал). В допълнение към това беше създаден и механизъм за наблюдение за наблюдение на оценяването и контрол на степента на трудност на изпитните есета. Това се прави, за да се осигури намаляване на нивата на стрес при учениците, свързани с техните академични постижения (Eurydice, 2023). През 2021 г. Националният план за образованието за реформите през 2021, 2022 и 2023 г. беше представен от МОН в Министерския съвет. За осигуряване на постигането на целите на образователната реформа (по-добро качество на образованието и резултатите от ученето), МОН прилага следните мерки:

- Увеличаване броя на учителите в училищата (особено в специалното образование);
- Прилагане на нов план за оценка на учителите;

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Подобрили усилия за интегриране на ученици със специални образователни потребности;
- Подобряване на резултатите от обучението чрез приетите реформи и иновации;
- Приемане на план за укрепване и ефективно включване на студенти мигранти;
- Приемане на план за укрепване и реорганизация на специалното образование;
- Използване на цифрови технологии и иновации във всички образователни нива;
- Приемане на програма за действия в училище и социално включване; и други.

Министерството на образованието също така проучва варианти, които ще ограничат преждевременното напускане на училище и ще подкрепят по-добри ученици с обучителни затруднения, като разработване на алтернативни образователни програми, насърчаване на професионалното образование и обучение и т.н. Министерството също така предлага да се подобрят интеграционните програми за ученици мигранти, така че да могат да се представят по-добре академично в училище. И накрая, Министерството на образованието обединява своето предложение в Националния план за образованието (2021-2023).

По отношение на интеграцията на децата мигранти в образователните институции, политиката на Кипър е приемането на тези деца и осигуряването на безпроблемната им адаптация. За да се постигне това, основното изискване е изучаването на гръцки език от студентите мигранти и придобиването на социокултурна подготовка. По отношение на иновативните подходи за подкрепа на конкурентоспособността в образованието през 2021-2022 г. в 8 основни училища беше внедрена пилотна програма STEM. В бъдеще се предвижда прилагането му и за средните училища. Програмата насърчава интердисциплинарен подход към учебния процес (<https://enimerosi.moec.gov.cy/archeia/1/ypp12928a>).

Благодарение на програмата учениците са по-ангажирани в дейности, които използват знания, умения и практики в областта на STEM. Прилагайки STEM методологията, децата изпълняват проекти чрез иновативни решения в контекста на четирите предмета – наука, технологии, инженерство и математика.

Друга скорошна инициатива се фокусира върху сигурността в Интернет. През 2022 г. кипърски и гръцки ученици от 300 начални класа участваха в онлайн образователната дейност, фокусирана върху сигурността в Интернет – „Атина и Дици във вълшебния свят

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

на Интернет“. Инициативата беше организирана от Кипърския център за безопасен интернет – CyberSafety (<https://cybersafety.cy/>), който се координира от Кипърския педагогически институт, Министерството на образованието и безопасния интернет център на Гърция (<https://saferinternet4kids.gr/>). Благодарение на дейността учениците бяха информирани за безопасното използване на интернет по креативен и увлекателен начин – приказки. Децата от Кипър и Гърция също получиха възможност за комуникация от разстояние, за да се засили връзката между тях и двата центъра.

Не на последно място, иновативен подход е онлайн програмата за 2022 г. за ученици, фокусирана върху психическата устойчивост. Министерството на образованието насочи програмата към гимназистите, които могат да участват в нея. Целта е да се даде разяснение какво е психическа устойчивост, защо е важна за учениците и не само, и как да се подобри това умение, за да се справят с различни предизвикателства в живота.

#### **Използвани източници:**

Cyprus Lifelong Learning Strategy (2021-2027),  
[http://archeia.moec.gov.cy/mc/933/lifelong\\_learning\\_strategy\\_2021\\_2027.pdf](http://archeia.moec.gov.cy/mc/933/lifelong_learning_strategy_2021_2027.pdf)

Department of Education and Science (2000). Learning for Life: Paper on Adult Education. Dublin: Stationery Office.

Eurydice (2023). Cyprus - Ongoing reforms and policy developments,  
<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/cyprus/ongoing-reforms-and-policy-developments>

Actions for social and school inclusion (DRA.S.E.) program,  
<https://www.structuralfunds.org.cy/Drase>

e-SKILLS IN EUROPE. CYPRUS COUNTRY REPORT (2014)

Application of STEM Program in Primary Education schools in Cyprus (school year 2021-2022) <https://enimerosi.moec.gov.cy/archeia/1/ypp12928a>

Website of Cyprus Safer Internet Center – CyberSafety <https://cybersafety.cy>

Website of the Safe Internet Center of Greece <https://saferinternet4kids.gr/>

## **VII. Иновативни подходи за предоставяне на по-добра подкрепа за професионална квалификация в образованието**

### **1. Иновативни подходи в България**

Професионалната компетентност на учителя включва богата психологическа култура за съвременните разбирания за човека. Педагогическите умения като единица на педагогическата компетентност не съществуват отделно от хората, които ги използват. В този смисъл личността на учителя заема особено място в неговата професионална дейност. Чрез качествата на своята личност учителят не само увлича, заразява, но и изисква, контролира и решава много професионални задачи.

Всеки вид професионализъм се свежда до придобиване на квалификация и овладяване на система от лични качества. Трудно се упражнява учителската професия от човек, който няма призванието да чувства собствената си дейност като призвание и дълг. Това вътрешно усещане предопределя и необходимата структура от професионални качества, които влияят върху цялостното поведение на учениците. Успехът на педагогическата дейност зависи не само от отношението на учителя към децата, но и от отношението на децата към учителя. Така знанията, умът, дейността на учителя - всичко е подложено на критичен анализ от учениците. Те са едни от най-верните регулатори и оценители на личностните качества на учителя.

В училище има много трудности за учителите. Те трябва едновременно да изпълняват професионалните си задължения, да се съобразяват с изискванията на публичните институции и в същото време да доказват пред себе си и пред обществото собствените си възможности, качества и умения (Antonova-Angelova & Kareva, 2016).

Източник:

Antonova-Angelova, T. and Kareva, I. (2016). PROFESSIONAL COMPETENCE OF THE TEACHER IN THE MODERN CONDITIONS. Third Primary School "Dimitar Blagoev", Shumen, Bulgaria. <https://antonova-angelova.info/wp-content/uploads/2016/09/1.pdf>

### *Нормативна уредба и приложение в България*

Учителите в състава на предучилищното възпитание и училищното възпитание имат висше образование и квалификация за изпълнение на административни и педагогически функции. Професионална квалификация "учител" се придобива във висши училища, които отговарят на изискванията на Закона за висшето образование, получили са програмна акредитация в професионално направление от област на висшето образование "Педагогически науки" или в професионално направление, съответстващо на предмет или модул за училищна подготовка, и Наредбата за единните държавни изисквания за придобиване на професионална квалификация "учител".

Учителска длъжност по учебен предмет или модул за професионална подготовка, за който няма съответно професионално направление в Класификатора на областите на висше образование и професионалните направления, може да се заема от лица без висше образование и без професионална квалификация "учител", ако са придобили съответната професионална квалификация при условията и по реда на Закона за професионалното образование и обучение.

Учителска длъжност по учебен предмет или модул за професионална подготовка, както и специализирано обучение по учебен предмет Чужд език, с изключение на английски, испански, италиански, немски, руски и френски език, могат да заемат и лица със завършено висше образование по съответната специалност и без професионална квалификация "учител". Длъжността учител по спортна подготовка в спортните училища може да се заема и от лица със завършено висше образование по съответната специалност и придобита професионална квалификация "треньор" по съответния вид спорт. Лицата, които заемат учителска длъжност без професионална квалификация "учител" в горните случаи са педагогически специалисти и имат правата и задълженията за съответната учителска длъжност, докато я заемат, като училището изготвя и изпълнява план за придобиване на педагогическа компетентности от съответното лице.

Професионалната квалификация "учител" в зависимост от придобитите компетентности, необходими за упражняване на професията, е както следва:

- "детски учител";
- „начален учител”;
- "учител ... (предмет)";

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- „ресурсен учител“.

Обучението за придобиване на професионална квалификация "учител" се провежда в редовна, задочна и дистанционна форма с продължителност не по-малка от една година. Включва теоретично и практическо обучение. Теоретичното обучение се осъществява чрез задължителни, избираеми и факултативни дисциплини.

Според Eurydice (2023a) професионалната квалификация „учител“ може да бъде придобита от:

- лица, които се обучават за придобиване на висше образование по специалности от професионални направления съгласно Класификатора на областите на висше образование и професионалните направления;
- лица с придобита степен на висше образование и съответната професионална квалификация.

Източник:

Eurydice (2023a). Bulgaria bg: Initial qualification for teachers in preschool and school education. Last update: 14 December 2023 <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/bg/national-education-systems/bulgaria/bulgaria-bgnachalna-kvalifikaciya-za-uchiteli-v>

Квалификацията на педагогическите специалисти може да бъде:

- въвеждаща – за адаптиране в образователната среда и за методическа и организационна подкрепа;
- текуща – за непрекъснато професионално и личностно усъвършенстване, за кариерно развитие и успешна реализация чрез периодично осъвременяване и допълване на знания, умения и компетентности.

Мисията на съвременния учител е насочена към осъществяване на комплекс от обществено значими задачи – да учи, възпитава и подпомага личностното развитие на децата, юношите и младежите. Да подготви европейските граждани за социалното им включване в обществото, за реализацията им на общоевропейския пазар на труда в условията на конкуренция и свободен трансфер на кадри.

Наред с тенденцията за привеждане на подготовката на бъдещите учители във висшите училища към единни европейски стандарти и приобщаването им към общоевропейските ценности, обучението на студенти по педагогически специалности в отделните страни

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

членки на ЕС се характеризира със специфични национални особености за всяка страна. Те са в хармония с образователните традиции, с общоприетите морални ценности, с икономическото състояние на съответната страна. Развитите европейски страни работят за повишаване на качеството на подготовка на преподавателския състав във висшите училища чрез прилагане на идеите за учене през целия живот, постоянно повишаване на квалификацията на преподавателите чрез включването им в курсове за продължаваща квалификация, едногодишни специализации, преквалификация, научни екипи в научна проекти, работни срещи, семинари, кръгли маси, научни форуми, програми за обмен на учители, ментори по време на практическото обучение на студенти от педагогически специалности. Реализирането на идеята за учене през целия живот и постоянно повишаване на професионалната квалификация на педагогическия персонал в България се регламентира с Наредба № 12 (Ordinance 12, 2016) ([http://www.ssubg.info/files/naredba\\_12\\_01.09.2016\\_prof\\_razvitie\\_uchiteli.pdf](http://www.ssubg.info/files/naredba_12_01.09.2016_prof_razvitie_uchiteli.pdf)) и Наредба № 15 за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти (Ordinance 15, 2019) ([https://iisda.government.bg/adm\\_services/service\\_regulatory\\_file/94746\\_153971](https://iisda.government.bg/adm_services/service_regulatory_file/94746_153971)). Правилникът определя държавния образователен стандарт за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти в системата на предучилищното и училищното образование в Република България. Изискванията за заемане на длъжности в системата на предучилищното и училищното образование, професионалните профили на педагогическите специалисти, условията и реда за повишаване на квалификацията на учителите, директорите и другите педагогически специалисти, придобиването на професионално-квалификационни степени, формирането и представянето на професионалното портфолио, са регламентирани. Една от целите на провеждането на атестационни процедури за педагогически специалисти на всеки 4 години е свързана с мотивиране на учителите за постоянно повишаване на квалификацията (прилагане на идеята за учене през целия живот). Съгласно чл. 76, ал. 4, т. 3 от Наредба 15/2019, получените от атестирането оценки играят важна роля за насочване на педагогическите специалисти към повишаване на квалификацията им с цел актуализиране и допълване или разширяване на професионалната им компетентност. При формиране на атестационната оценка се вземат предвид документи, удостоверения,

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

материали от професионалното портфолио на съответния педагогически специалист, които доказват неговата професионална компетентност, кариерно развитие, постигнатите успехи в работата с деца и ученици (Ordinance 15, 2019; Teneva, 2020).

Източник:

Teneva, M. (2020). PROFESSIONAL TRAINING AND CONTINUING QUALIFICATION OF THE TEACHER. TRAKIA UNIVERSITY - STARA ZAGORA. YEARBOOK of the FACULTY of EDUCATION-Volume XVII. DOI: 10.15547/YbFE.2020.01 <https://pf-yb.com/wp-content/uploads/2020/11/1-MTeneva.pdf>

Подобно на много европейски страни, работната сила в България е изправена пред динамично развитие, повлияно от негативните демографски тенденции, сезонната и дълготрайна миграция на населението (както в страната, така и в чужбина), дисбаланса в икономическото развитие на регионите, възможностите за обучение в страната и чужбина и динамичното развитие между икономическите сектори. Този контекст има силно въздействие върху образователния сектор, което води до застаряване на работната сила и намаляване на броя на студентите.

Различните типове дисбаланси на работната сила, изброени по-долу, показват необходимостта от разработване на политики, които да отговарят на местните специфики, както и да предлагат конкретни съгласувани действия, насочени към работната сила и резултатите от обучението. Българската образователна система е изправена пред небалансирано разпределение на преподавателските умения, движено от търсенето на учениците, измерено чрез съотношението учител-ученик (TPR), където се наблюдават най-вече различия между общините, а регионалните различия са по-скоро незначителни. По-долу са някои от основните наблюдения относно работната сила:

- Делът на учителите с по-висока образователно-квалификационна степен е по-голям в училищата с по-голямо SUU, като това се отнася както за основните и средните училища, така и за институциите за предучилищно образование. Освен това делът на учителите с по-висока степен на начално образование е по-голям в средните училища в сравнение с предучилищните, комбинираните и началните училища.
- Съществува тенденция учителите с по-голям педагогически стаж (и в по-висока възраст) да се концентрират в училищата с висше SSU, като това важи както за основното

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

и средното училище, така и за предучилищното образование. Училищата в средните или големите общини имат по-висок дял учители с по-висок OCS и с PCS и относително по-малък дял по-възрастни учители.

- Училищата от осма група с общинско финансиране имат по-млада работна сила с по-малко преподавателски опит и по-нисък OCS.

Възможности за продължаващо професионално развитие пред българските учители:

- Официален, регламентиран
  - В училището или детската градина - наставничество за новоназначени учители; участие в методически обединения, конкретно свързани със степента или предмета;
  - Извън училището или детската градина - акредитирани публични доставчици на курсове за професионално развитие, отпускащи кредити; акредитирани частни доставчици на курсове за професионално развитие за отпускане на кредити; доставчици на непрекъснато професионално развитие;
- Неформални, нерегламентирани
  - В училището или детската градина - неформално наставничество; самонасочващо се обучение;
  - Извън училището или детската градина - обмен; конференции; неакредитирани курсове и програми за обучение; междуучилищни мрежи и професионални учебни общности; допълнително формално образование.

През последното десетилетие България възприе прогресивни политики, насочени към укрепване на квалификационната рамка и подобряване на профила на работната сила в образованието. Докато тези политики помагат за подобряване на квалификациите, много образователни организации все още нямат подходящите квалификации. Необходими са специфични компетенции като знания, умения и нагласи за: (а) преподавателска работа и изпълнение на управленски функции в системата; (б) насочване на професионалното развитие; (в) упражняване на кариерно развитие; (г) извършване на самооценка; (д) участие в процеса на атестиране на педагогическите специалисти (Ordinance No. 15 of 2019).

Българската система изисква и осигурява висше образование в определено професионално направление за длъжностите училищни и предучилищни учители. Има два начина за придобиване на необходимата минимална квалификация на учителите:

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

завършена бакалавърска степен в областта на: (а) професионално педагогическо направление, което издава диплома за завършено висше образование и образователно-квалификационна степен "учител", или (б) специалност от друго професионално направление, предварително посочено като допустимо за длъжността "учител", с последващо обучение за придобиване на квалификационна степен "учител", което изисква полагане на държавен изпит и придобиване на диплома за професионална квалификация от висш учебно заведение. Законодателството допуска заемането на учителска длъжност от лице, което няма завършено висше образование или образователно-квалификационна степен "учител" - в този случай училището изготвя и изпълнява план за придобиване на педагогически компетентности от въпросното лице (Article 213, LPSE - Law on preschool and school education). Изискването за длъжността директор е магистърска степен и минимум пет години педагогически стаж. Директорите в България са длъжни да преподават и изпълняват учителската квота в съответствие с придобитата образователно-квалификационна степен. Изискванията към професионалния профил на учителите и директорите обхващат педагогически, управленски, социални и граждански компетентности. От учителите се очаква да притежават: (а) подходящи за възрастта педагогически компетенции, умения за управление на различни култури и многообразие и познания за ключовите цели на новото законодателство като иновации, подходи, ориентирани към ученика, и т.н.; (б) социални и граждански компетентности, насочени към работа в екип, взаимоотношения с общността и професионално развитие. Компетенциите на директорите са насочени към: (а) процеса на качествено образование и стратегическо управление на ниво образователна институция; б) социални и граждански компетентности.

За да се гарантира качество, в рамките на автономната система на българските висши училища има система за акредитация, която оценява всички бакалавърски, магистърски и докторски програми във всички професионални направления – включително педагогика. Въвеждането на обучение, основано на компетентности, и иновации в преподаването изисква разглеждане на професионалните стандарти в три посоки: (а) за укрепване на компетенциите, които подлежат на редовно актуализиране и учене през целия живот, и непрекъснато развиване на необходимите компетенции за съществуващи позиции в работната сила; (б) да се осигури наличието на гъвкав подход, който позволява

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

на различни групи от работната сила, обучени при условия на различни образователни хоризонти и свързани с фокуса на компетенциите, да бъдат бързо включени в система за актуализиране и наваксване на компетенциите; (в) въз основа на изискванията за профила и постигнатите резултати в обучението на учениците (Art. 212, LPSE) да отговаря на формулираните конкретни приоритети за професионално развитие за всеки учител и директор. С постановление от 1 февруари 2021 г. се въвеждат изисквания към висшите училища програмите ПОУ (Първоначално обучение на учители) да осигуряват придобиване на компетентностите за упражняване на учителската професия, посочени като приложения в Наредбата за държавните изисквания за придобиване на професионалните учителски квалификации. С тази промяна в нормативната уредба МОН въвежда изискване за обвързване на учебните планове на висшите училища за професионално образование и обучение с развитието на специфични компетентности у учителите. Предстои да видим какви резултати ще постигне тази политика по отношение на методическата и практическата подготовка на учителите, получена в рамките на началното обучение.

### ***Практики за обучение на работната сила:***

Има някои ключови политически решения, свързани с програмите, които трябва да се вземат предвид:

- Необходимо е значително увеличаване на определеното време за практика в образователните организации;
- Може да се намали времето, посветено на теми, които не са свързани с преподавателската работа;
- Необходимо е да се отделя повече време на педагогиката;
- Повече възможности за самостоятелно обучение на учениците в рамките на програмите за VET;
- Да се въведат иновативни методи на преподаване в програмите за VET (например подходът „преподавайте, както съветвате другите да правят“);
- Разширяване на използването на нови учебни среди в процеса на преподаване и обучение във висшите учебни заведения.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.



В страната има много официални пътеки за придобиване на педагогическа правоспособност. Политическите стимули и наличните данни са формално свързани с онези, които следват степен в професионалния поток на образователните науки, но има и пътища към формална квалификация извън този професионален поток. Подходът на политиката за VET не разграничава учителите в предучилищна възраст от учителите в началното училище – всички те са групирани в една и съща обща категория по отношение на данни и стимули (Review and recommendations regarding workforce policy in the teaching profession in Bulgaria, 2020).

Източник:

Review and recommendations regarding workforce policy in the teaching profession in Bulgaria (2020). Project 19BG04 Bulgaria: Roadmap for the development and reform of the policy regarding teachers in Bulgaria. [https://web.mon.bg/upload/28838/BG-19BG04\\_Policy+note\\_301121.pdf](https://web.mon.bg/upload/28838/BG-19BG04_Policy+note_301121.pdf)

### *Методи според RAABE Bulgaria:*

- Посещава обучения на място

Подходяща форма за цели педагогически екипи, които предпочитат да учат в позната среда. При избора на обучение на място се предоставя възможност за срещи на живо с обучители – експерти с богат професионален и практически опит в провеждането на обучения за педагогически специалисти. Заедно с тях се повишават и усъвършенстват компетентностите за прилагане на иновативни стратегии, методи и подходи в образованието и за изграждане на положителна и насърчаваща развитието на всяко дете и ученик образователна среда.

- Изнесено обучение

Участието в обучение извън работната среда е не само полезно за повишаване и усъвършенстване на професионалните умения и компетенции на учителя, но и дава възможност за освобождаване от стреса и натрупаното напрежение, води до неизбежни ползи за педагогическите екипи и стимулира креативността и екипната работа. RAABE Bulgaria е лицензиран доставчик на туристически услуги и поддържа партньорски контакти с хотели в цялата страна. Екип ще предложи цялостна логистика, съобразена с предпочитанията и възможностите.

- Уеб семинари

Предимството на тази форма на квалификация е, че се обучавате дистанционно в безопасна и сигурна среда, спестявате време и предоставяте възможност за виртуална среща и обмен на опит с колеги от цялата страна.

- Дистанционно самостоятелно обучение

Модерна квалификационна форма с възможност за многократно повторение и работа с обучителни материали в подходящо време и място. С гарантиран дългосрочен достъп до изборния от вас курс и свободата да учите със собствено темпо. Разработените презентационни и видео уроци, както и допълнителни задачи за самоподготовка по избраната тема, ще намерите в специално разработената платформа за дистанционно обучение на RAABE Bulgaria: [www.raabeonline.com](http://www.raabeonline.com).

- Използване на дигитални ресурси и технологии в образователния процес

Темите от тази посока ще помогнат за:

- повишаване на дигиталната компетентност и медийната грамотност;

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

- използват подходящи образователни ресурси за учене в традиционна и онлайн среда;
- интегрират успешно съвременни ICT инструменти в образователния процес;
- създават и използват цифрови ресурси и цифрово учебно съдържание;
  - Иновативни методи и подходи за преподаване и оценяване

Темите от тази посока ще помогнат за:

- прилага компетентност и интердисциплинарен подход в обучението;
- използват иновативни стратегии, методи и подходи за преподаване и оценяване;
- усвояват техники за стимулиране на активността и творческото мислене на учениците;
- прилагат интерактивни форми и методи в образователния процес за подпомагане развитието на личностния потенциал на децата и учениците;
  - Положителна и подкрепяща образователна среда

Темите от тази посока ще помогнат за:

- прилагат педагогически стратегии за изграждане на образователна среда, подпомагаща трайната интеграция на всяко дете и ученик;
- прилагат ефективни техники за предотвратяване на отпадането и модели на взаимодействие с родителите;
- подпомагане и създаване на условия за пълноценно участие в образователния процес на деца и ученици със СОП, обучителни затруднения и деца с изяви дарби;
- разпознават и преодоляват проявите на агресия, тормоз и дискриминация в учебното заведение;
  - Обучения за педагогически екипи

Темите от тази посока ще помогнат за:

- повишаване на уменията за работа в екип, вдъхновяващо лидерство и управление на конфликти;
- създават и поддържат конструктивни професионални взаимоотношения;
- преодоляват признаците на професионален стрес и напрежение;
- прилагат ефективни техники за комуникация, приобщаване и работа с родителите;
  - Методически обучения

Темите от тази посока ще помогнат за:

- придобие новите компетенции и надградете професионалния си опит;

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- прилагайте образователни иновации в изучаването на направлението или предмета, който преподавате;
- прилагат подходящи практически модели и техники за учене и мотивация;
- прилага подходящи инструменти за проверка и оценка на постигнати резултати и придобити знания и умения
  - Организация и управление на институцията

Темите в тази посока ще помогнат на мениджърските екипи да:

- осъществяват трансформацията на образователната институция в динамично променящата се реалност;
- прилагат съвременни управленски стратегии, основани на креативност и иновации;
- повишаване на знанията и уменията за управление на качеството и изграждане на ефективна образователна среда;
- планира, управлява и контролира ресурсите и различните процеси в институцията;

Обученията са съставени според нуждите от информираност по време на променящите се условия и среда на обучение. Новите теми за 2022/2023 са:

- Трансформация на образователната институция в динамично променящата се свят;
- Дигитализация в управлението на образователната институция чрез уеб базирани решения;
- Интерактивни методи на обучение в хибридна среда;
- Атестиране и допълнително възнаграждение за постигнати резултати от работата в електронна среда;
- Развитие на личностния потенциал на децата и учениците чрез диференцирано и персонализирано обучение;
- Практически умения за прилагане на диференциран подход при работа в програмна среда Scratch в начален етап;
- Подходът „изящно общуване” в педагогическата практика;
- Ранно детско развитие – идентифициране и подкрепа;
- Формиране на дигитални умения в предучилищна възраст;
- Ефективно взаимодействие и сътрудничество с родителите на децата в детската градина в електронна среда;

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Реализация на компетентностния подход в обучението по профилирана подготовка – 11 и 12 клас;
- Държавни зрелостни изпити по български език и литература, общообразователна подготовка – предизвикателства и решения;
- Театрални техники и актьорско майсторство в педагогическата практика;
- Превенция на хранителните разстройства и начини за преодоляването им в училищна среда;

Източник: <https://www.pedagozi.bg/professional-pedagogicheski-specializacii-i-sleddiplomni-qualificacii>

### ***Spored Prepodavame.bg***

*„От учители за учители“*

Prepodavame.bg е сайт за учители, който събира на едно място полезна информация за учителите, практически образователни ресурси, разработени уроци, видео курсове и стратегии за по-добро преподаване. Сайтът е най-голямата и бързо развиваща се платформа за педагогически специалисти в България с над 20 000 потребители.

В *prepodavame.bg* всеки начинаещ или опитен професионалист може да намери адекватна информация и приложими стратегии по различни образователни теми и предмети. Авторите и редакторите на сайта са работещи професионалисти с опит като учители, психолози и обучители. Сайтът е създаден от екипа на фондация "Учи за България" като платформа за споделяне и обмяна на добри практики от учители за учители от цялата страна.

Първоначалната идея за сайта е част от европейския проект FIERST (2018 – 2021). Целта му е да разпространи добрите практики на приобщаващото образование, създадени от иновативни учители и образователни експерти, които работят с ученици от уязвими общности на местно ниво, сред по-широк кръг учители и експерти. Учителите обменят опит и добри практики чрез платформата. Чрез сайта им идеите им достигат до колеги от цялата страна.

Ако искате да споделите добра практика, която да приложите в класната стая, стратегия, която е била изпробвана и е накарала учениците да искат да учат, момент на просветление, накарала ви е да преосмислите начина, по който се преподава даден

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

предмет или урок, предложения се приемат в всички предмети и за възраст от 1 до 12 години. Те също така приемат теми, свързани с ключови компетенции за развитие на ученици и учители, като например: обучение, базирано на проекти, социално-емоционално обучение, STEM, дигитално образование, двуезично обучение, развитие на учители, извънкласни дейности и др.

Като изпратите имейл на [guest@prepodavame.bg](mailto:guest@prepodavame.bg) със заглавие – „Good practice: [Заглавие на предложената публикация]” и включващ следната информация:

- Няколко изречения, които накратко описват предлаганата практика и структурата на поста.
- Линк или прикачени снимки, видеоклипове и друга мултимедия, които да бъдат включени в публикацията.
- За каква аудитория е предназначена публикацията ( напр . учители по математика в гимназията, директори и т.н.)
- Кратко описание на личната роля и опит в рамките на 80-100 думи.
- Ако има други публикувани материали, споделете връзки.

Налични:

- Видео курсове - Асинхронни видео курсове, които позволяват надграждане на знания и умения;
- Ръководства - Подробни ръководства по различни образователни теми с включени полезни инструменти;
- Добри практики - Събрани на едно място добри практики от български класни стаи;
- Уебинари - Покани за нови полезни уебинари с вдъхновяващи лектори;
- Двуезични - Материали за работа с двуезични деца и езикова подкрепа;
- СЕУ - Различни материали за развитие на социално-емоционални умения;
- Цифрови инструменти - Материали за цифрови образователни инструменти и софтуер.

За своите абонати предлагат допълнително:

Абонаментни Статии - Практически статии, на всяка тема, организирани по категории и теми;

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Платени видео курсове - Асинхронни видео курсове, които позволяват надграждане на знания и умения;

Canva Templates – работни листове, графики, плакати и други полезни шаблони, които могат да се използват готови или модифицирани;

Вътрешноучилищна квалификация - Подготвени теми и обучения за повишаване на квалификацията в екипа;

Работни листове в класната стая - Готови за използване материали за ангажиране на учениците;

Архив на уебинари - Запис на всички безплатни и платени уебинари в Prepodavame.bg;

Архив - Седмичен имейл бюлетин - Всеки отделен брой на седмичния бюлетин, организиран по седмица и тема;

Скрита група във Facebook (общност) - Ексклузивно съдържание и всички нови ресурси се публикуват в групата.

*Съвети от Prepodavame.bg*

Професионалното развитие на учителите е в основата на качествено образование. Съвременните реалности изискват да забравите старите трюмави навици и да развиете нови способности. Ето няколко лесни стъпки, които да следвате, за да подобрите професионалното си развитие.

- Присъединете се към професионална организация за учители. Избирането на една или повече структури не само ще подобри взаимодействието ви с други професионалисти в областта на образованието, но също така ще ви позволи да сте в крак с актуалните новини във вашата област. Следният списък с такива организации може да ви помогне да се свържете със съмишленици: „Национална асоциация на ресурсните учители“, „Съюз на математиците в България“, „Асоциация на българските начални учители“, „Асоциация на учителите по история в България“, „Асоциация на българските учители по физическо възпитание и спорт“ и др.
- Четете и споделяйте с колеги статии от научно-методични списания, които са свързани с изучаването или предмета, който преподавате. Ползена информация можете да намерите в някои от следните заглавия: „i - Продължаващо образование“, „Географ“, „Предучилищно и училищно образование“, „Педагогически новости“, научно-методическите списания на национално издателство „Аз-буки ”. (“Български

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

език и литература", "Чуждоезиково обучение", "История", "Философия", "Математика и информатика") и др.

- Посетете образователни сайтове, за да сте в крак с актуалните новини. Ако се абонирате за блога на [redovame.bg](https://redovame.bg), ще получавате полезни и интересни образователни материали и ще имате достъп до информация за много иновативни подходи в обучението.
- Всеки месец купувайте или заемайте книга от образователния раздел и четете от 15 до 30 минути всяка вечер.

Източник: <https://prepodavame.bg/>

### ***Професионална учебна общност (ПУО)***

Професионалната учебна общност (ПУО) не е модел или програма, предмет на училищното ръководство. Това е конкретен подход за съвместна работа между учители, който има за цел да създаде отворена среда за учителите да работят заедно за подобряване на качеството на учебния процес за учениците.

В ПУО учителите участват доброволно в редовни срещи през цялата учебна година и обсъждат предизвикателствата, пред които са изправени. Те идентифицират общи проблеми и своята визия за това какво трябва да се промени, като формират конкретни цели или желани резултати. Чрез обмен на добри практики, активна обратна връзка от класове и общи дискусии, те заедно работят за по-добри резултати на учениците и по-голямо доверие на учителите.

Една от идеите зад VET е да се съсредоточи върху основната задача на формалното училищно обучение – да се гарантира, че учениците учат, а не само учат. Когато тази задача се превърне в мисия на образователната организация и всички учители я визуализират, екипът на образователната организация естествено започва да задава въпросите „Как да разберем кога всеки ученик е усвоил знанията?“, „Кои образователни характеристики и практики са били най-успешни и помогнали на учениците да постигнат високи нива?“. Когато преподавателският екип създаде споделена визия за учене, която включва всички, дори самия екип, тогава училището като общност прави първите си стъпки към подобрене. (Aleksieva, 2021).

Източник:

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Aleksieva, R. (2021). What is a professional learning community and how to create it in a school? Zaedno v chas. <https://zaednovchas.bg/profesionalna-ucheshhta-obshtnost/>

***Наръчник за служителите - директори, методисти и членове на учебно-методически съвети в центровете за професионално обучение (2014) на Националната агенция за професионално образование и обучение (НАПОО)***

Основната цел на Центъра за професионално обучение (ЦПО) е да съдейства за повишаване на качеството и заетостта на човешките ресурси чрез овладяване на съвременни професионални знания, умения и добри практики.

Основните задачи на ЦПО са, чрез създаване на условия за достъп до непрекъснато широкообхватно професионално обучение и повишаване и модернизиране на професионалната квалификация, да осигури:

- професионална квалификация, адекватна на актуалните потребности на икономиката и мобилността на работната сила, в съответствие с Европейската квалификационна рамка за учене през целия живот и Европейската референтна рамка за осигуряване на качество на професионалното образование и обучение;
- квалификация на административно-управленския персонал и формиране на мотивационна система за учене през целия живот;
- формиране на ключови компетентности, като инструмент за личностно и социално развитие, съгласно Европейската референтна рамка за осигуряване на качество на професионалното образование и обучение EQAVET.

Центърът за професионално обучение осъществява начално и продължаващо професионално обучение на лица, навършили 16 години, съгласно глава трета от ЗПЕО и рамкови програми по чл. 10, ал. 3 и чл. 12 от Закона за професионалното образование и обучение (ЗПОО), както следва:

- рамкови програми А за начално професионално обучение с придобиване на първа степен на професионална квалификация;
- рамкови програми Б за начално професионално обучение с придобиване на втора степен на професионална квалификация;
- рамкови програми Г за начално професионално обучение с придобиване на квалификация по част от професия;

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- рамкови програми Е за продължаващо професионално обучение за актуализиране или разширяване на придобита професионална квалификация, както и за придобиване на втора или трета степен на професионална квалификация.

източник:

Наръчник за служители – директори, методисти и членове на учебно-методически съвети в центрове за професионално обучение (2014) на Националната агенция за професионално образование и обучение (НАПОО) [https://www.navet.government.bg/bg/media/narychnik\\_za\\_obuchavashti\\_09\\_01.2015\\_3A\\_UEB.pdf](https://www.navet.government.bg/bg/media/narychnik_za_obuchavashti_09_01.2015_3A_UEB.pdf)

### ***Книга "100+ вдъхновяващи добри практики"***

В областта на кариерното консултиране е създаден по проект „Прометей” (2014), финансиран с подкрепата на програма Еразъм+ (100+ Inspirational Good Practices: E-book. Business Foundation for Education, 2016. URL: [http:// prometheus-eu.net/wp/wp-content/uploads/2016/06/eBook113\\_BG.pdf](http://prometheus-eu.net/wp/wp-content/uploads/2016/06/eBook113_BG.pdf)). По същество това е виртуална библиотека за добри практики в кариерното консултиране и ориентиране в България, Австрия, Великобритания, Гърция и Италия. Представено е описание на добрите практики, информация за целевата група и вида практика, методология и приложение, цели и резултати, контакти на авторите или техните собственици. Добрите практики са подредени по азбучен ред по страните, в които са успешно приложени и представят опит в предлагането на кариерни услуги, обучителни продукти, обучителни дейности (семинари, стажантски програми и др.), инструменти за оценка, дни на кариерата, мрежи, сайтове и др.

Основните целеви групи са ученици, студенти, млади и възрастни хора, работещи и безработни, представители на уязвими групи като хора с физически или умствени увреждания, от малцинства или от маргинализирани групи, мигранти и др. Сътрудничеството за иновации се координира от Фондация „Бизнес за образование“. Комплектът предлага и безплатен достъп до мобилни приложения и инструменти за осигуряване на допълнителни ресурси за кариерните консултанти, с помощта на които да предоставят по-добри услуги на своите клиенти.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Комплектът Prometheus включва 25 иновативни инструмента за кариерно консултиране. Повечето от упражненията са подходящи за традиционно и онлайн консултиране, има и упражнения за индивидуално и групово консултиране: ролеви игри, психологически тестове, инструменти за интервю, упражнения/задачи за обучение, въпросници за самооценка и инструменти за оценка на уменията. Всеки инструмент предоставя информация в пет основни раздела: тип инструмент, цели, целеви групи, описание и очаквани резултати. Инструментите на Prometheus могат да се използват безплатно чрез уебсайта на проекта на английски, български, гръцки, италиански и немски (<http://prometheus-eu.net/>).

Пет от инструментите могат да се използват и като мобилни приложения (<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.wprometheusapp>). Някои от добрите практики са силно специфични по своята същност, насочени към конкретни нужди, но като цяло повечето практики обхващат различни целеви групи. Те представят разнообразни начини и подходи за предоставяне на кариерни услуги като: кариерно консултиране, обучение за кариерно развитие, инструменти за оценка, кариерна информация, различни платформи, онлайн телевизия, стажантски програми и стажове, дни на кариерата и др. Метафората на името на Проектът е свързан със значението на името на гръцкия титан: "прозорлив, мислещ за бъдещето" и отговаря на целта на кариерните консултанти да насърчават и вдъхват надежда за по-добра лична и професионална реализация на хората, особено в нови измерения на обучението и околната среда, но новото виртуално поколение.

Източник: <https://ec.europa.eu/epale/bg/resource-centre/content/mobilni-aplikacii-instrumenti-za-predostavyane-na-karierni-uslugi-prometey-i>

### ***Умствена способност***

Психологическите проблеми в учителската професия са много и най-разнообразни. Те са свързани с характера и особеностите на учителския труд, неговата структура, професионална адаптация, следдипломно усъвършенстване.

Целите на работата на учителя се определят от нуждите и изискванията на обществото, от промените в образованието, от социалния живот. Образователните задачи са по-

диференцирани и с нови съдържателни компоненти. Нараства социалната роля на образованието.

Предмет на работа на учителя е учебно-възпитателният процес в училище, който придобива по-широк обхват и смисъл, пряко е свързан с крайната цел и нейното съдържание, отговаря на променящите се социални изисквания.

Обектът на работа на учителя – детето, ученикът, е сложен и труден, динамичен и вариативен, както по възраст, така и поотделно. Този обект има и своята качествена уникалност, защото има и функциите на субект. В педагогическия процес се очертават два субекта със собствен облик, функции и възможности. Това дава нова интерпретация на много очертания на професията и професионалната подготовка на учителя.

Важен компонент на психическата готовност за педагогическа работа са професионално-личностните качества на учителя, значими за професията, или предпоставките за тяхното формиране. Те осигуряват устойчивост на професионалния избор, гарантират успешна адаптация и успешно реализиране в бъдеще. Този факт прави психограмата съществена част от структурата на всяка диаграма на професията.

Източник:

[https://www.studentskigrad.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1398:2011-07-12-05-37-27&catid=79:2011-03-23-07-42-36&Itemid=112](https://www.studentskigrad.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=1398:2011-07-12-05-37-27&catid=79:2011-03-23-07-42-36&Itemid=112)

Личността на успешния учител е преди всичко психологически здрав човек, с проактивно поведение и осъзната мотивация, притежаващ професионални качества да учи детето на знания.

Благосъстоянието на учителя е положително емоционално състояние, което интегрира личните нужди и очаквания както на учениците, така и на техните учители. Благосъстоянието на учителите и удовлетворението от работата оказват силно влияние върху поведението на учителите и са положително свързани с климата в училище и класната стая и постиженията на учениците. Изследванията показват положителна връзка между мотивацията на учителите и постиженията и благосъстоянието на учениците. Освен това благосъстоянието на учителите е свързано със задържането на висококвалифицирани учители, което е особено важно за образователните организации, обслужващи ученици със значителни нужди. Благосъстоянието и самодисциплината на

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

учителите също помагат за предотвратяване на преждевременното напускане на училище, така че е важно учителите да получат подкрепата, от която се нуждаят.

Въпреки че последните изследвания върху благосъстоянието на учителите са склонни да се фокусират върху негативни аспекти като стрес или прегаряне, те също илюстрират колко важна е тази тема за първоначалното и продължаващото обучение на учителите. Благосъстоянието на учителите не може да се постигне само чрез участие в семинари или обучения. Подобряването на благосъстоянието на персонала е дългосрочен процес, който изисква мислене, систематичен подход и въвеждане и експериментирание на по-конструктивни практики (School Education Gateway, 2021)

Източник:

School Education Gateway. (2021). European toolkit for schools.

<https://www.schooleducationgateway.eu/bg/pub/resources/toolkitsforschools/subarea.cfm?sa=601>

### ***ЕЕГ-биофидбек (Невротренинг)***

#### *ЕЕГ честотна обратна връзка и биофидбек*

Тази форма на биофидбек се нарича неврофидбек - известна е още като ЕЕГ-биофидбек, невротерапия, невротренинг . Локалната електрическа активност на мозъка или локалното му кръвоснабдяване се измерват неинвазивно чрез сензори, прикрепени към скалпа, като информацията за промените в тези показатели се предоставя незабавно на трениращия чрез акустичен, визуален сигнал или под формата на компютър. игра – при достигане на предварително зададените цели, обучаемият получава като положителна кондиция/награда по-голяма степен на контрол в играта. Как може да бъде полезен този тип биофидбек? Неврофидбек е система за обучение, която дава на трениращия способността да измерва и променя метаболитната/електрическата активност на мозъка. Удивителното при тази форма на биофидбек е, че ни дава обратна връзка (и по този начин довежда до нашето съзнание) активността на невроните в главите ни, което е подсъзнателна дейност. Мозъчните вълни са свързани с електрическото активиране и дезактивиране на невроните. Специфични модели на мозъчни вълни, които имат съответните си състояния на съзнанието, вече са били многократно изследвани и идентифицирани - например будно внимание, отпуснато внимание, дълбока релаксация,

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

сънуване, дълбок сън без сънища, състояние на пикова ефективност и специфични модели на мозъчни вълни идентифицирани. вълни при различни разстройства – депресия, различни мозъчни травми, дефицит на вниманието и др. Има много области на приложение на невротренинг упражненията, някои от тях с невероятни резултати и без никакви странични ефекти - обучение за внимание и концентрация при хиперактивност/синдром на дефицит на вниманието, епилепсия, депресия, тревожни разстройства, посттравматични стресови разстройства, химически и други зависимости , потиснати емоционални проблеми, травми/увреждания на мозъка. Невротерапията не е заместител на психотерапията, но може да я ускори и да надхвърли традиционните ограничения на вербалните терапии - твърде дълъг период на терапия, невъзможност за лесно измерване и количествено определяне на промените, субективна оценка на промените, несигурност относно трайността на промените, труден, бавен и индиректен достъп до потиснати травматични преживявания, контролиране на психични разстройства, причинени от променена мозъчна физиология чрез психоактивни лекарства с потенциални отрицателни странични ефекти.

Да обобщим - психотерапията е инструмент за обогатяване на ума, невротерапията или невротренингът е инструмент за обогатяване на мозъка, което изисква сътрудничество/заинтересованост на обучавания и директна работа с мозъка. Също така ЕЕГ - биофидбек обучението служи като умствена тренировка за професионалисти от спорта, бизнеса, изкуството, армията в стремежа им да постигнат съвършенство в трудни или трудни условия.

ЕЕГ - биофидбек (невротренинг) е научно доказан метод за измерване на мозъчната активност (централна нервна система) и предоставяне на обратна връзка на обучаемия от него, за да се промени въз основа на обучението (Реек, 1995).

Източник:

<http://brain-amigo.com/page/77/kakvo-e-biofidbek-i-kakvi-sa-prilozheniyata-na-tozi-metod-.html>

*Какво е невротренинг?*

На главата на клиента се закрепват от 2 до 16 електрода. На ушите се поставят допълнителни електроди. Те се фиксират безполезни с помощта на специална паста. Електродите регистрират сигнал (електрически потенциал от мозъчна дейност), който се

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

обработка от специализиран софтуер. Обработената информация веднага се появява на 2 монитора - за невротерапевта и клиента под две различни визуализации. На монитора на терапевта се появяват графики, показващи моментни количествени и качествени анализи на мозъчната активност на клиента. Диагностиката осигурява основа за избор на протокол за обучение, с който клиентът ще се справи. Клиентът в същото време вижда своето състояние (как работи мозъкът му) като видео визуализация.

*Какво представляват видео визуализациите?*

Има голямо разнообразие от видео визуализации. В „Кола“ обучаемият вижда кола, която трябва да се движи в дясната лента, без да намалява и да се замъглява. В мотивирано състояние, когато мозъкът е буден и работи бързо, колата ще бъде в дясната лента. Терапевтът в същото време ще види бърза и правилна мозъчна дейност. Тогава микроволтите им са в норма. Ако тренирацията загуби концентрация, ако загуби интерес, колата се пренася в лявата лента и микроволтите се вдигат. В играта има още две условия, чието изпълнение показва, че всичко е наред - да няма мъгла на монитора и колата да се движи бързо. Ако тренирацията почувства напрежение, стрес или раздразнение, мъглата на монитора става гъста. При липса на напрежение на монитора се вижда прекрасен планински пейзаж. Когато успеят да задържат вниманието си, колата започва да се движи бързо напред. Тази или друга игра е просто отражение на това, което се случва на ниво биохимични реакции и проводимост в нашия мозък. Това позволява на тренирацията да тренира централната си нервна система да функционира правилно.

След минимум 15 тренировки (всяка сесия е с продължителност около 60 минути) обучаващият се научава сам да регулира микроволтите на различните мозъчни мрежи. Резултатът е постоянен, защото се задейства условен рефлекс. Продължителното стимулиране за доброволно поддържане на определено електрическо напрежение в съответната ни електрическа мрежа води до установяване на постоянно напрежение в нея.

*За абсолютно здрави хора*

Преди всичко за тези, които изпитват нужда от постоянно усъвършенстване – мениджъри, ръководители на големи компании, лекари, спортисти, адвокати, шофьори и др. Като цяло, хората, живеещи под голямо напрежение, които трябва да вземат бързи и точни решения, да бъдат напълно бдителни и концентрирани по всяко време. А също и

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

за хора, които искат да намалят напрежението си, да контролират емоциите си, да живеят по-здравословно и пълноценно. Използва се за ефекта на изгаряне.

С помощта на невротерапията значително се подобрява имунитета, хората започват да контролират по-добре емоциите си, постигат по-добри резултати в професионалния и личния живот, а също и в спорта. След 15 сеанса на ЕЕГ биофийдбек човек наистина се чувства по-бодър и по-щастлив. Този метод е като фитнес за мозъка! Като съвременен масаж на мозъка! Точно както тялото се чувства по-добре, ако спортуваме редовно, така и мозъкът ни ще се чувства по-добре, ако го „упражняваме“ с помощта на ЕЕГ биофийдбек.

Източник:

[https://adea-  
bg.com/%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8/%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%B9%D0%B4%D0%B1%D0%B5%D0%BA/%D0%B5%D0%B5%D0%B3-%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%B9%D0%B4%D0%B1%D0%B5%D0%BA-%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D1%80%D0%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BD%D0%B3/](https://adea-bg.com/%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8/%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%B9%D0%B4%D0%B1%D0%B5%D0%BA/%D0%B5%D0%B5%D0%B3-%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%B9%D0%B4%D0%B1%D0%B5%D0%BA-%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D1%80%D0%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BD%D0%B3/)

Чрез невротренинг терапите, усещането за себе си се създава/засилва и обучава за постигане на:

- равновесие, баланс, ефективност;
- мотивация, устойчивост, воля;
- концентрация, стабилност;
- търпение, увереност, мобилизация;
- успех, спокойствие;
- щастие;
- креативност, сигурност;
- повишено запаметяване, решителност;
- ускорено обучение и възприемане на информация; превъзходство;
- усещане за енергия и кондиция;
- чувство за основателност и спокойствие;

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- подобряване на междуличностните отношения;
- балансиране на циклите на бодърстване и сън;
- насочено мислене и промяна на моделите на поведение;
- възпроизвеждане на информация;
- самоконтрол върху емоционалното състояние;
- овладяване на състояние на мозъка, наречено "ненапрегната бдителност";
- наличие на дълбока психическа и физическа релаксация, комфорт;

Невротренингът дава добри резултати, когато няма органични промени при хора с лека депресия, с различни нови фобии и паники. Има добър ефект и при булимия и анорексия и зависимости като алкохолизъм и наркомания като съпътстващ метод. Най-често невротренингът се заменя с ЕЕГ биофийдбек терапия при наличие на органични изменения като допълващ метод при рехабилитация след инсулт или мозъчна травма.

Терапията с биофийдбек се препоръчва за:

- зависимости;
- хронично главоболие;
- депресия;
- апатия;
- инсулт;
- дислексия, дисграфия, дискалкулия;
- епилепсия;
- загриженост;
- хиперактивност;
- импулсивност;
- затруднено заспиване;
- безпокойство;
- аутизъм;
- раздразнителност;
- избухлив;
- ADHD;
- непрекъснат вътрешен разговор;
- мозъчни травми;

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- социални страхове;
- заекване, проблеми с говора;
- тикове;
- хронична умора;
- неврологични разстройства;
- булимия или анорексия;
- фобии, страхове, тъга;
- химиотерапия;
- Болест на Паркинсон;
- посттравматичен стрес;
- емоционални смущения;
- проблемна памет;
- агресивно поведение;
- проблеми в училище;
- усещането за изгубеност;
- синдром на неспокойни крака или ръка;
- ранно събуждане;
- сценична треска;
- тъга от загуба или раздяла с любим човек;
- посттравматичен стрес;
- церебрална парализа;
- изолация;
- следоперативни състояния;
- увреждания на слуха или зрението;
- главоболие от различен произход;
- Хипертония, Шизофрения;
- Обсесивно-компулсивно разстройство;
- Хиперактивност, дефицит на вниманието и много други.

Източник:

<http://neurotrending.com/%d0%bd%d0%b5%d0%b2%d1%80%d0%be%d1%82%d1%80%d0%b5%d0%bd%d0%b8%20%bd%d0%b3/>

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

### Използвани източници:

Antonova-Angelova, T. and Kareva, I. (2016). PROFESSIONAL COMPETENCE OF THE TEACHER IN THE MODERN CONDITIONS. Third Primary School "Dimitar Blagoev", Shumen, Bulgaria. <https://antonova-angelova.info/wp-content/uploads/2016/09/1.pdf>

Eurydice (2023a). Bulgaria bg: Initial qualification for teachers in preschool and school education. Last update: 14 December 2023 <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/bg/national-education-systems/bulgaria/bulgaria-bgnachalna-kvalifikaciya-za-uchiteli-v>

Ordinance No. 12 of 01.09.2016 on the status and the professional development of teachers, principals and other pedagogical specialists Pron. - State Gazette, no. 75 of 09/27/2016, in force since 09/27/2016. Issued by the Minister of Education  
[http://www.sbsubg.info/files/naredba\\_12\\_01.09.2016\\_prof\\_razvitie\\_uchite\\_li.pdf](http://www.sbsubg.info/files/naredba_12_01.09.2016_prof_razvitie_uchite_li.pdf)

Ordinance No. 15 on the status and professional development of teachers, principals and other pedagogical specialists (Ordinance 15, 2019)  
[https://iisda.government.bg/adm\\_services/service\\_regulatory\\_file/94746\\_153971](https://iisda.government.bg/adm_services/service_regulatory_file/94746_153971))

Teneva, M. (2020). PROFESSIONAL TRAINING AND CONTINUING QUALIFICATION OF THE TEACHER. TRAKIA UNIVERSITY - STARA ZAGORA. YEARBOOK of the FACULTY of EDUCATION - Volume XVII. DOI: 10.15547/YbFE.2020.01  
<https://pf-yb.com/wp-content/uploads/2020/11/1-MTeneva.pdf>

Review and recommendations regarding workforce policy in the teaching profession in Bulgaria (2020). Project 19BG04 Bulgaria: Roadmap for the development and reform of the policy regarding teachers in Bulgaria. [https://web.mon.bg/upload/28838/BG-19BG04\\_Policy+note\\_301121.pdf](https://web.mon.bg/upload/28838/BG-19BG04_Policy+note_301121.pdf)

RAABE Bulgaria [www.raabeonline.com](http://www.raabeonline.com)  
<https://www.pedagozi.bg/professional-pedagogicheski-specializacii-i-sleddiplomni-qualificacii>

[www.Prepodavame.bg](http://www.Prepodavame.bg)

Aleksieva, R. (2021). What is a professional learning community and how to create it in a school? Zaedno v chas. <https://zaednovchas.bg/profesionalna-ucheshhta-obshtnost/>

Manual for employees - directors, methodologists and members of educational methodical councils in vocational training centers (2014) of the National Agency for Vocational

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.



Education and Training (NAVET)

[https://www.navet.government.bg/bg/media/narychnik\\_za\\_obuchavashti\\_09.01.2015\\_FOR\\_WEB.pdf](https://www.navet.government.bg/bg/media/narychnik_za_obuchavashti_09.01.2015_FOR_WEB.pdf)

Book "100+ Inspirational Good Practices" - [http://prometheus-eu.net/wp/wp-content/uploads/2016/06/eBook113\\_BG.pdf](http://prometheus-eu.net/wp/wp-content/uploads/2016/06/eBook113_BG.pdf)

Prometheus (2014). <http://prometheus-eu.net/>

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.wprometheusapp>

<https://ec.europa.eu/epale/bg/resource-centre/content/mobilni-aplikacii-instrumenti-za-predostavyane-na-karierni-uslugi-prometey-i>

[https://www.studentskigrad.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1398:2011-07-12-05-37-27&catid=79:2011-03-23-07-42-36&Itemid=112](https://www.studentskigrad.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=1398:2011-07-12-05-37-27&catid=79:2011-03-23-07-42-36&Itemid=112)

School Education Gateway. (2021). European toolkit for schools.

<https://www.schooleducationgateway.eu/bg/pub/resources/toolkitsforschools/subarea.cfm?sa=601>

Peek, C. J. (1995). *A Primer of Biofeedback Instrumentation in Biofeedback: A Practitioner's Guide* by Mark S. Black and Associates, The Guilford Press, New York.

<http://brain-amigo.com/page/77/kakvo-e-biofidbek-i-kakvi-sa-prilozheniyata-na-tozi-metod.html>

<https://adeabg.com/%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8/%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%B9%D0%B4%D0%B1%D0%B5%D0%BA/%D0%B5%D0%B5%D0%B3%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%B9%D0%B1%D0%B5%D0%BA%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D1%80%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BD%D0%B3/>

<http://neurotrening.com/%d0%bd%d0%b5%d0%b2%d1%80%d0%be%d1%82%d1%80%d0%b5%d0%bd%d0%b8% d0%bd%d0%b3/>

## 2. Иновативни подходи в Полша

След края на комунистическия режим в Полша през 1989 г. образователната система в страната претърпя значителни промени във важни аспекти като структура, организация, управление и основната учебна програма (Eurydice, 2023b). В резултат на тези въздействащи промени полската образователна система има някои специфични характеристики като:

- комбинация от централизирано управление и децентрализирана училищна администрация;
- система от външни изпити, провеждани в края на задължителното образование и при завършване на общообразователни и професионални средни училища. Изпитите оказват влияние върху образователния/професионалния път на ученика и се подготвят и оценяват от външни оценители. Изпитите след задължителното образование са задължителни за всички ученици, докато средният изпит е само за онези ученици, които желаят да продължат образователния си път на ниво висше образование или да получат професионална квалификация.
- конкретно определение на статута на учителите. Учителската професия се регламентира от Учителската харта – документ, който включва правила за приемане, задължения/отговорности, възнаграждение, уволнение и кариерния път на преподавателите.
- Доминиране на държавното образование над частното (броят на учениците в държавните училища е много по-голям от броя на учениците в недържавните). Това важи и за висшето образование.

В допълнение към това през последните 6 години (2017 – 2023) полската образователна система се промени значително. Създадената нова училищна структура включва:

- 8 години основно училище;
- 4 години общообразователно средно образование;
- 5 години средно техническо училище;
- 3 години I етап на секторно професионално училище;
- 2 години секторно професионално училище II етап;
- 3 години специално училище за подготовка за работа и след средно училище (източник: Eurydice, 2023b).

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Това реструктуриране се основава на Закон 14 (December, 2016) „Закон за училищното образование“ и акт - „Законодателство, въвеждащо закона – Закон за училищното образование“.

Що се отнася до самите учители, според OECD, полските учители са по-млади в сравнение с учителите от други страни от OECD и има по-голям дял жени учители (74%, в сравнение със средната стойност за OECD от 67%). Приемът в програмите за обучение на учители се извършва въз основа на резултатите от гимназиалния финален изпит.

Предучилищните и началните учители трябва да имат най-малко бакалавърска степен и да са преминали задължителна преподавателска практика. Средните учители трябва да имат магистърска степен. Етапи на кариера като „назначен учител“ и „дипломиран учител“ са свързани с по-добро професионално развитие и увеличаване на възнаграждението.

Учителите могат да бъдат наети като кариерни държавни служители или като служители на трудов договор. Както бе споменато по-горе, техният специален статут е определен в Хартата на учителя (Karta nauczyciela). 94% от полските учители участват в професионално развитие в сравнение със средно 88% в други страни от OECD (според TALIS, 2013). Някои учители от Полша обаче изразяват необходимостта от по-голямо професионално развитие, особено учителите от начален етап на средното образование, които преподават на ученици със специални образователни потребности (СОП) и тези, които се нуждаят от подобряване на своите дигитални компетенции.

В допълнение към това условията за преподаване се нуждаят от подобрене – в момента заплатите и размерите на класовете са по-ниски в сравнение с други страни от OECD, както и съотношението учител-ученик и времето за преподаване в началните и средните училища. Учителите в прогимназиален етап печелят 86%, а учителите в гимназиален етап печелят 84% от заплатата на работници с подобно високо образование (в сравнение със средната стойност за OECD от 86% за учители в прогимназиален етап и 91% за учители в гимназиален етап; OECD, 2015). Въпреки това условията продължават да се подобряват за учителите в Полша.

Докладът за европейския семестър за страната (2015) идентифицира друго предизвикателство пред образованието в Полша: необходимостта от подобряване на обучението на учителите, за да им се даде възможност да преподават компетенции и

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

умения, необходими за нуждите на съвременния пазар на труда . Освен това, ПОО все още не изглежда съобразено с текущите изисквания на пазара на труда . През 2012/2013 г. Полша започна да прилага реформи на своята система за професионално образование и обучение, но все още има проблеми за решаване, особено в сътрудничеството между малките и средни предприятия и училищата за професионално образование и обучение за разработване на обучение в процеса на работа и повишаване на компетенциите на преподавателите в ПОО (OECD, 2015).

За да осигури по-нататъшна подкрепа за по-добра професионална квалификация в образованието, Полша прие редица важни политически документи за развитието на ПОО в страната. Учебната 2014–2015 г. беше наречена и „Година на професионалните училища“. Секторът на ПОО беше сравнително пренебрегван до последните години, но сега определено може да се приспособи към текущите изисквания на съвременния пазар на труда (както в Полша, така и в Европейския съюз).

От 1989 г. (годината на падането на комунистическия режим) системата за професионално обучение е в упадък – намаляващ брой училища за професионално обучение, стажанти и обучители и намаляваща репутация/статут на тези образователни институции. В момента в страната има 1700 основни училища за професионално обучение, 1900 специални гимназии (наречени лицей) и 2200 гимназии. Това е значително намаление в сравнение с 1989 г., когато имаше 8000 професионални училища.

Освен това намаляването на завършващите професионални училища създава сериозни пропуски в човешките ресурси на съвременния пазар на труда. Това допълнително се влошава от нарастването на нивата на емиграция на лица с професионална квалификация. Според Централната статистическа служба (ЦСС) около 2,2 милиона поляци живеят в чужбина и по-голямата част от тях са работници.

Друго предизвикателство е, че нивата на безработица са значително по-високи за хората с професионално образование, отколкото тези с по-високо ниво на образование. Според Евростат през 2014 г. нивата на безработица при първите са били около 9,5%, докато при вторите са едва 4,3%. Следователно данните показват, че въпреки че техническите умения са много търсени на съвременния пазар на труда, хората с професионално

образование трудно намират работа. Това означава, че има проблем при адаптирането на системите за ПОО към условията на пазара на труда ( Owczarek, 2015).

Въпреки това, през последните години нещата се променят към по-добро и бяха приети редица обществено-политически инициативи и редица иновативни подходи и реформи. Така например през 2014 г. беше подписано Споразумението за сътрудничество за развитие на професионалното образование. В него се посочва, че страните (представители на четири работодателски организации, участващи в социалния диалог в рамките на Тристранната комисия по социални и икономически въпроси и председателят на Тристранната комисия Władysław Kosiniak -Kamysz, министър на труда и социалната политика, Joanna Kluzik -Rostkowska, министър на националното образование и други страни) са готови да работят за поддържане на последователност на посоката и структурата на образованието, повишаване на съответните умения и следователно увеличаване на мобилността на работниците. Сътрудничеството включва и законодателни решения и разработване на модел на професионално образование, съобразен с изискванията на съвременния пазар на труда. Освен това беше предвидена работна група, свързана с министъра на националното образование (Owczarek, 2015).

През 2015 г. беше подписано Междуведомствено споразумение за сътрудничество за развитие на професионалното образование от представители на няколко министерства: Министерство на икономиката, Министерство на народната просвета, Министерство на труда и социалната политика и Министерство на държавното съкровище. Той имаше следните важни цели:

- осигуряване на ефективни действия за развитие на сектора на ПОО, съобразно нуждите на работодателите, потребностите на пазара на труда и икономиката;
- да насърчи сътрудничеството между образователните институции (като училища) и работодателите в ПОО и да увеличи участието на работодателите в професионалното обучение.

Това сътрудничество включва още:

- насърчаване на професионалните училища да адаптират предлаганото от тях професионално образование към изискванията на съвременния пазар на труда и състоянието на икономиката;

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- насърчаване на по-доброто участие на работодателите в процеса на ПОО в училищата за ПОО. Това става чрез следните мерки: изготвяне на основни учебни програми за различните професии, изготвяне на документация за кутикул в сътрудничество с образователните институции; приемането на обучаеми за практическо професионално обучение; участие в изпити за потвърждаване на професионална квалификация; подпомагане на обучаемите от професионалните училища за придобиване на умения, необходими на работното място и др.

Друг иновативен подход е „Година на професионалните училища“, обявена от Министерството на образованието през 2014-2015 г., която се фокусира върху повишаване на качеството на професионалното образование (Owczarek, 2015). Кариерни консултанти в прогимназиалните училища бяха обучени по проект „Образование за работа – Фаза II“. В обучението са включени 18 000 **учители** и директори на училища. Като пряк резултат от проекта бяха публикувани Насоки, озаглавени „Образователно и професионално ориентиране: примерни решения“ и изпратени до училищата за подпомагане на разпространението на добри практики в областта.

В допълнение към това, Стратегията за развитие на човешкия капитал 2020 Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020, 2013) се фокусира върху подобряването на качеството на висшето образование, за да приведе това, което образованието предлага в момента, към съвременните изисквания на пазара на труда.

За по-нататъшна подкрепа на професионалните способности в образованието, Полша продължава да инвестира във висококачествено преподаване, подобрявайки статута на професията и професионалното развитие на самите преподаватели.

Последните подходи включват инвестиране в инфраструктура за информационни и комуникационни технологии (ICT), онлайн помощни материали за учители и ученици за всички полски студенти и учители за насърчаване на използването на иновативни дидактически методи, поддържани от ICT. По програмата „Дигитално училище“ (2012) отворените образователни ресурси (е-учебници) бяха публично достъпни и постепенно бяха въведени повече безплатни учебници. Освен това, в резултат на проект, проведен от Полския институт за изследване на образованието (PERI), е създадена база данни за добри практики, която да подпомага учителите и училищните мениджъри с информация за висококачествено преподаване, материали за оценка и други инструменти.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

*По-нови иновативни подходи за осигуряване на по-добра подкрепа за професионална способност в образованието (според Eurydice, 2023c):*

### **Дигитално училище на бъдещето - стартиране на консултации на портала [edukacja.gov.pl](http://edukacja.gov.pl) (2022)**

Порталът предоставя услуги и образователни инструменти и е разработен в подкрепа на членовете на образователната общност в тяхното обучение и работа. Благодарение на уебсайта [www.edukacja.gov.pl](http://www.edukacja.gov.pl) различни образователни документи могат да се събират в един акаунт и да се споделят. Образователните организации също печелят от дигитализацията на процесите. Могат да участват и да се включат всички членове на образователната общност – ученици, студенти, родители, учители, възпитатели, училищни ръководители. Предоставените консултации се провеждат на два етапа.

[www.edukacja.gov.pl](http://www.edukacja.gov.pl) има специален формуляр , който позволява на потребителя да изпраща предложения за функционалността и очакванията на портала. Попълването на формуляра отнема само няколко минути. Ако има съмнения относно предложенията, екипът на портала може да се свърже с подателите на предложенията. Екипът на портала също така провежда интервюта, за да отрази очакванията на потребителите на уебсайта. Консултацията няма краен срок, но предложенията, направени по-рано, се вземат предвид по-бързо (Eurydice, 2023c).

Освен това през 2022 г., полският парламент прие изменение на Закона за хартата на учителя, според което броят на оценките за професионално повишаване на учителите ще бъде намален, а заплатите ще бъдат по-високи. Две нива на професионално развитие ще бъдат премахнати: стажант учител и учител по договор. Това оставя четири степени на професионално развитие – начинаещ учител (без професионална степен за повишение), назначен учител и дипломиран учител. Промени се правят и по отношение на възнагражденията на учителите - средното възнаграждение на учител без професионално звание е 120% от годишната основа за учителите в Закона за бюджета.

В момента средното възнаграждение на учителите е 100% от базовия размер за стажант-учител и 111% от основния размер за учител по договор. Няма да се променя средното трудово възнаграждение на назначените и дипломираните учители - 144% от основния размер, определен за назначен учител и 184% от основния размер, определен за дипломиран учител. В допълнение към това, съгласно изменението, учителите ще бъдат

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

задължени да бъдат в училище 1 час седмично (при 40-часова седмица), по време на който те ще предоставят консултации на учениците и/или техните родители (Eurydice, 2023c).

Освен това през 2022 г. (за подкрепа на професионалната нагласа в образованието) бяха актуализирани Основните цели на държавната образователна политика за 2022/2023 г. Един от аспектите се фокусира конкретно върху подобряването на компетенциите на учителите за работа с ученици, идващи от други страни (по-специално Украйна), за да се отговори по-добре на техните нужди. Освен това приоритет е подобряването на системата за ПОО в сътрудничество с работодателите и ефективното прилагане на Интегрираната стратегия за умения до 2030 г.

Други важни аспекти са развитието на методическите умения и компетенции на учителите за използване на ИСТ в образователните процеси, както и подкрепата на учителите и другите членове на училищната общност в развиването на основни и трансверсални умения на учениците (по-специално чрез използване на учебните помагала, предоставени по програма „Лаборатории на бъдещето“). Трансверсалните умения са тези, които обикновено се считат за несвързани конкретно с конкретна работа, задача, академична дисциплина или област на знанието, а като умения, които могат да се използват в голямо разнообразие от ситуации и работни условия (IBE, 2013). Примерите включват критично мислене, междуличностни умения (като комуникационни умения, организационни умения, работа в екип и т.н.), вътрешноличностни умения (като самодисциплина, самомотивация, постоянство и т.н.), умения за глобално гражданство (като толерантност, откритост, зачитане на многообразието и др.) и други (UNESCO, 2014).

Като цяло изменението на Държавната образователна политика цели подобряване на качеството на образованието.

Друг иновативен подход от 2023 г. е програмата „Активна бяла дъска“, която цели развитие на училищната инфраструктура и повишаване на уменията на ученици и учители в областта на ИСТ. Финансова подкрепа се предоставя на: начални и средни училища, училища, обучаващи блестящи ученици, училища, обучаващи ученици със специални образователни потребности (включително такива с различни увреждания), центрове за специално обучение и други. Програмата е насочена към държавни и

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

недържавни училища. Връзка: <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/aktywna-tablica--edycja-2023>

В заключение, горепосочените новаторски подходи и скорошните реформи, приети в Полша, допринасят за подкрепата на професионалните способности в образованието в страната. Секторът на ПОО получава значително повече внимание в сравнение с преди 20 години и има възможност да процъфтява. Редица политически инициативи бяха приети, за да направят образованието по-гъвкаво и да отразяват по-добре текущите изисквания на съвременния пазар на труда и състоянието на икономиката. Едва след още няколко години обаче положителното въздействие на предприетите мерки може да бъде оценено напълно.

#### Използвани източници:

Eurydice (2023b), <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/overview>

OECD (2015), Education Policy Outlook: Poland, available at: [www.oecd.org/education/policyoutlook.htm](http://www.oecd.org/education/policyoutlook.htm)

2013 OECD Teaching and Learning International Survey (TALIS) <https://www.oecd.org/education/talis/>

The European Semester Country Report (2015)

Owczarek, D. (2015). *Poland: New Policy Initiatives to strengthen vocational education*. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2015/poland-new-policy-initiatives-to-strengthen-vocational-education>

The Digital School programme (2012) <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka>

Eurydice (2023c). <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/national-reforms-school-education>  
[www.edukacja.gov.pl](http://www.edukacja.gov.pl)

IBE (2013) Glossary of Curriculum Terminology.

UNESCO Education Policy Brief Vol.2 (2014). Skills for holistic human development.

“Active Whiteboard” program (2023) <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/aktywna-tablica--edycja-2023>

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

### 3. Иновативни подходи в Кипър

В Кипър всички училищни учители са задължени да имат поне бакалавърска степен, докато университетските учители са задължени да имат докторска степен. Преподавателите в държавните университети не са държавни служители. Органите за вземане на решения относно условията на работа на академичния състав са Съветът, Сенатът и факултетите и отделите (Eurydice, 2023d).

Държавата е отговорна за непрекъснатото обучение на училищните учители, а Педагогическият институт на Кипър предлага задължителни и избираеми курсове. На ниво висше образование продължаващото обучение на преподавателите не е регламентирано.

Учителите трябва да вземат предвид следните принципи, когато организират преподаването на предметите от учебната програма:

- Те трябва да считат училището за среда, в която всички ученици се приемат такива, каквито са, със собствените си способности / умения и слабости / области, нуждаещи се от подобрение, и се третират като индивидуални личности със специфични нужди и таланти, които трябва да бъдат удовлетворени ;
- Те трябва да създадат положителна, приятелска и насърчаваща училищна среда, която предлага на всеки ученик възможността да успее академично;
- Те трябва да насърчават, доколкото е възможно, интердисциплинарен подход, за да осигурят последователност в образованието;
- Те трябва да вземат предвид способностите / уменията / талантите на своите ученици при определяне на целите на урока (Eurydice, 2023d).

*Условия за учители, работещи в училищното образование в Кипър:*

Учителите на всички училищни нива в Кипър са държавни служители от кариерата. След успешното преминаване на двугодишния изпитателен срок от учителя, те стават постоянни служители и нямат договор като такъв. Ето разнообразието от рангове в кариерата на учителя (Eurydice, 2023d):

- Служител по образованието;
- Инспектор;
- Главен учител;
- Заместник-директор А' (само за средно образование);

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Заместник-директор;
- Учител в училище.

Трябва да се отбележи, че има и учители, които са наети на краткосрочен договор за покриване на непосредствени нужди.

За всички учители в предучилищното, началното и средното ниво, кодексът на поведение (задължения, отговорности и дисциплина) е включен в *Законите за общественото образование от 1969 г. (Закон N.10/1969)*.

*Мерки за подкрепа:*

Мерките за подкрепа са насочени основно към начинаещите учители. Няма конкретен човек, който да е отговорен за справянето с трудни ситуации по отношение на преподаването, с които един преподавател може да се сблъска по време на своята кариера. Вместо това проблемът се решава в рамките на учебното заведение от заместник-директора или директора. При необходимост от допълнителна подкрепа учителят може да се консултира с инспектора или други експерти от МОН.

Що се отнася до мерките за подкрепа на новите учители, сегашната практика е те да получават по-опитен учител, който може да им даде насоки, подкрепа и съвети като ментор. Програма за въвеждане се провежда и от Кипърския педагогически институт (CPI), която има за цел да подпомогне гладкото въвеждане на нови учители чрез система за наставничество (Eurydice, 2023d).

*За по-добро подпомагане на професионалните способности в образованието в Кипър бяха приети редица национални реформи и мерки:*

- а) През януари 2022 г. се проведе среща, на която министърът на образованието, културата, спорта и младежта обсъди с представители на Кипърската търговско-промишлена камара, Организацията на работодателите и индустриалците, Организацията на гръцките служители в средното образование на Кипър и развитието на човешките ресурси Орган, учебните програми за средно образование и развитието във връзка със съвременните изисквания и условия на заетост на съвременния пазар на труда, както и *нуждите от професионално ориентиране в образованието*. Проведената среща се фокусира върху необходимите промени в организацията на учебните програми в лицейте и техническите училища, включително стажове по време на обучение и развитие на

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

институтите за след средно образование и обучение, с акцент върху развитието на умения (включително дигитални умения), които са необходими в днешния свят и в съответствие с бъдещите тенденции на развитие (Eurydice, 2023d).

б) *Стратегически план на ANAD (Орган за развитие на човешките ресурси) за 2023-2025 г.*

Стратегическият план за 2023-2025 г. вече е създаден. Процесът на стратегическо планиране включва определянето на мисията, визията, ценностите и стратегическите цели на организацията, чрез анализ на външната и вътрешната среда. Стратегическите цели за периода 2023-2025 г. са както следва:

- Да надгради човешкия потенциал на Кипър с непрекъснато учене през целия живот на заетите и безработните с акцент върху младежите, възрастните хора, нискоквалифицираните и дългосрочно безработните лица;
- Да се увеличи производителността и да се засили конкурентоспособността чрез подобряване на адаптивността и по-добро използване на човешките ресурси (HR);
- Да се подобри осигуряването на качеството и ефективността на системата за обучение и развитие на човешките ресурси (HR) чрез оценка и сертифициране на предоставеното обучение, укрепване на системите и процедурите за контрол, както и знанията, уменията и професионалните квалификации на местните човешки ресурси (Eurydice, 2023d).

с) *Път за цифрово надграждане за устойчиво оценяване в образованието*

По време на пандемията от COVID-19 95% от образователните институции бяха засегнати и образователните институции от цял свят (включително Кипър) преместиха преподаването и обучението в дистанционна среда, за да отговорят на предизвикателствата, поставени от пандемията от COVID-19. Тази ситуация имаше значително негативно въздействие както върху учениците, така и върху учителите.

DigitalHElights беше проект, финансиран по програма Еразъм+ и предприет от Технологичния университет на Кипър (ТЕРАК), с цел насърчаване на устойчив път за трансформиране на оценяването във висше образование чрез развиване на дигитална готовност, устойчивост и компетентност и подкрепа на цифрови умения за професионална способност, използвайки DigComp Edu Framework за висше образование.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

По-конкретно, този проект имаше за цел да подпомогне дигиталното надграждане на членовете на факултета (като учители, преподаватели, обучители и други) в областта на цифровото оценяване и разработването на интегрирани учебни материали в областта на цифровото оценяване, които ще подкрепят академичните членове и изследователи. Намерението беше да се подобрят уменията на учителите за оценяване чрез цифрови медии.

*d) Програма за професионално развитие на учители в Кипър - Разширена реалност в прогимназиалното образование (Lasica et al., 2020)*

Това е иновативен подход за подкрепа на професионалната способност, който представя програма за професионално развитие на учители (ПРУ), която е проектирана, тествана пилотно и внедрена, за да изследва въздействието на добавената реалност (ДР) върху редица характеристики като: ниво на учителите на приемане на технологиите, възприемане на подходи за обучение, базирани на запитване, и увереност в преподаването на съвременни умения (т.е. критично мислене, проучване, креативност, решаване на проблеми, сътрудничество и т.н.) в курсове, свързани с STEM (наука, технологии, инженерство, математика) ; и подобряване на специфични умения, мотивация и интерес на учениците по време на курс, свързан със STEM, поддържан с ДР. Програмата ПРУ се изпълнява в две държави – Кипър и Гърция с 25 учители от началния етап на средното училище (20 в Кипър и 5 в Гърция). Приложената методология беше Изследване на образователния дизайн (ИОД), включително начална фаза на програмата ПРУ и втора (адаптирана) фаза. Инструментите за събиране на данни включват онлайн въпросници, интервюта и наблюдение на интервенции в класната стая (Lasica et al., 2020).

Конкретен аспект, който се проучва, е потенциалът за интегриране на технологията за добавената реалност (ДР) и смесената реалност (СР) в пейзажа на потапящото обучение. Учителите/преподавателите/обучителите/възпитателите са ключовите лица в процесите на проектиране и разработване на образователни дейности и материали към този пейзаж на потапящо обучение, за да се използва потенциалът на разширената реалност (ДР) — следователно те биха могли да осигурят необходимата учебна подкрепа на своите ученици , като се увеличи максимално положителното въздействие на такива технологии (Lasica et al., 2020).

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

В допълнение към това, насърчаването на учителите да признаят добавената стойност, която ДР може да има върху преподаването, ученето и оценяването, както и да имат познания за иновативни практики и инструменти за обучение, е от голямо значение.

Гореспоменатата програма за професионално развитие на учители (ПРУ) е разработена в контекста на проекта на ЕС Enlivened Laboratories в рамките на STEM Education, който има за цел да информира учителите за потенциала на AR технологията за подобряване на процесите на преподаване и учене в прогимназиалното образование.

Програмата ПРУ е проектирана, тествана пилотно и внедрена, за да проучи положителното въздействие на добавената реалност (ДР) върху: нивото на приемане на технологиите от страна на учителите, възприемането на подходи за обучение, базирани на запитване, и увереността към преподаването на съвременни умения в курсове, свързани с STEM; и подобряването на специфични умения, мотивация и интерес на учениците по време на курс, свързан със STEM, подкрепен с ДР (Lasica et al., 2020).

Основната целева група на този иновативен подход за подкрепа на професионалната квалификация в образованието включва учители от начален етап на средното образование. Програмата ПРУ е прилагана два пъти:

- (1) Начална фаза в Кипър за учители в прогимназиален етап на курсове, свързани с STEM и;
- (2) втора адаптирана фаза, както в Кипър, така и в Гърция, в контекста на специфични училища, базирана на подхода на Технологичното педагогическо и съдържателно знание (ТПСЗ) (Mishra & Koehler, 2006).

Общият брой на участващите учители е 25, като шест от тях са приложили ДР в своите курсове, свързани със STEM, след това.

В допълнение към учителите целева група бяха и учениците, участващи в внедряването на курсове, свързани със STEM, поддържани от технологията на ДР. Изпълненията се извършват с ученици на възраст 12 - 15 години, които са в 1-3 клас на прогимназиалното образование (в Кипър: Gymnasium). Фокусът беше върху три класа от двадесет ученици (общо шестдесет ученици), които участваха в интервенциите, прилагани от учителите.

Програмата ПРУ специално се фокусира върху това как ефективно да се прилагат базирани на запитвания инструкции в училищните учебни програми чрез функционална интеграция на ДР със съществуващи основни идеи за учебни програми. Теоретичната

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

рамка, залегнала в основата на програмата ПРУ, се основава на обучение, базирано на проблеми, базирано на запитване и съвременен подход към обучението, насърчавайки скелето и сътрудничеството в образованието (Lasica et al., 2020). В допълнение към това, технологичното педагогическо и съдържателно знание (ТПСЗ) е приложено като изследователска рамка за подпомагане на професионалното развитие на учителите при използването на ИСТ в образованието (Lasica et al., 2020).

Целите на програмата ПРУ бяха използването от учителите на съществуващи ДР учебни обекти в техните класни стаи и разработването на техни собствени AR Loss и планове за уроци с подходящи инструменти и приложения (Mavrotheris et al., 2018).

Тези цели бяха постигнати чрез разработването на подкрепяща култура, която мотивира учителите да интегрират ДР с основните идеи на учебната програма на STEM и да трансформират своите класни стаи в интелигентна среда за учене (Lasica et al., 2020). Беше приложен смесен подход, включващ както семинари за обучение лице в лице за насърчаване на комуникацията и развиване на лична връзка, така и онлайн курс по проект, за да предложи на учителите гъвкавост във времето и лесен достъп до допълнително съдържание (статии, видеоклипове, и други).

#### *Общо описание на програмата ПРУ:*

През 2019 г. 20 учители завършиха програмата ПРУ, за да придобият знания и компетенции, за да ангажират учениците си в решаване на проблеми, дейности, базирани на запитвания и иновативни технологии, като AR, с цел да повишат интереса им към STEM и да насърчат придобиването на важни умения (Lasica и др., 2020). Няколко учители приложиха ДР в своите класни стаи, докато двама от тях бяха от държавно училище в Кипър.

След като първоначалната фаза приключи, програмата ПРУ беше повторена с петима учители от частно училище от Гърция. Общо 25 учители/обучители завършиха програмата, двадесет в Кипър и петима в Гърция.

По време на провеждането на срещите учителите получиха многобройни възможности за интерактивно и съвместно обучение чрез прилагане на съвременни технологии и оборудване (т.е. смартфони, таблети, картони и други) и да се включат в съвместни образователни дейности. Те също научиха повече за различни инструменти,

инструменти и приложения за разработване на ДР Los в рамките на курсове, свързани със STEM ( Lytridis , Tsinakos , & Kazanidis , I., 2018).

Стратегиите, които бяха приложени по време на продължителността на програмата ПРУ, включваха отворени разследвания, визуализации на ДР, сътрудничество и размисъл върху идеи и опит, осигурявайки учебна среда, която подобрява разбирането на учителите за STEM, поддържаното от ДР образование и интердисциплинарността. Освен това учебната среда служи като модел на учителите за видовете учебни ситуации, технологии и учебни програми, които могат да прилагат в класната стая ( Meletiou-Mavrotheris & Meletiou-Mavrotheris , E., 2007).

Последната част от програмите ПРУ в Кипър и Гърция включваше насочена полева практика. Учителите/обучителите разшириха дигиталните инструменти и учебния материал и ги приложиха на практика в класните стаи чрез проектиране и изпълнение на планове за уроци и ДР учебни обекти. Тези ДР бяха с цел да станат важна част от основните учебни програми и също така да се състоят от образователни материали за многократна употреба, които други учители / обучители да използват в бъдеще. Общо шест учители интегрираха ДР в своите курсове (двама от Кипър и четирима от Гърция). В заключение, горепосочените новаторски подходи, възприети в Кипър, допринесоха за подкрепа на професионалните способности в образованието в страната. Тъй като професионалната способност се дефинира в Психологическия речник като „индивидуалните умения и характеристики, необходими за отлично изпълнение на работните места, включени в конкретна професия“ (в този случай професията на учителя), описаните подходи са насочени към подобряване на уменията (вкл. дигитални) и компетенциите на преподавателите, които са необходими за по-добрата им работа в образователните институции.

#### **Използвани източници:**

Eurydice (2023d). <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/cyprus/teachers-and-education-staff>

Public Education Service Laws of 1969 (Law N.10/1969).

Lasica, I. E., Meletiou-Mavrotheris, M., & Katzis, K. (2020). Augmented Reality in Lower Secondary Education: A Teacher Professional Development Program in Cyprus and

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.



- Greece. *Education Sciences*, 10(4), 121. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/educsci10040121>
- Mishra, P. and Koehler, M.J. (2006). Technological Pedagogical Content Knowledge: A new framework for teacher knowledge. *Teach. Coll. Rec.*, 108, 1017 – 1054.
- Mavrotheris, E., Lasica, I.E., Pitsikalis, S., and Meletiou-Mavrotheris, M. (2018). Project EL-STEM: Enlivened laboratories within STEM education. In *Proceedings of the 12th International Technology, Education and Development Conference, Valencia, Spain, 5–7 March 2018*; pp. 9099–9107.
- Lytridis, C., Tsinakos, A. and Kazanidis, I. (2018). ARTutor—an augmented reality platform for interactive distance learning. *Educ. Sci.* 2018, 8, 6.
- Meletiou-Mavrotheris, M. and Meletiou-Mavrotheris, E. (2007). Online Communities of Practice Enhancing Statistics Instruction: The European Project Earlystatistics. *Electron. J. E-Learn.*, 5, 113–122.

## **VIII. Стратегическо планиране на човешките ресурси**

### **1. Какво е стратегия в човешките ресурси?**

Стратегическото управление на човешките ресурси (HRM) е подход за вземане на организационни решения, който засяга хората – основните компоненти на бизнес стратегията на организацията. Отнася се до връзката между HRM и стратегическото управление на организацията. Стратегическото управление на човешките ресурси се отнася до цялостната посока, която една организация иска да поеме за постигане на своите цели чрез хората. Твърди се, че тъй като хората в крайна сметка са тези, които изпълняват стратегическия план, висшето ръководство трябва да вземе предвид този ключов фактор, когато разработва корпоративни стратегии. Стратегическото управление на човешките ресурси е неразделна част от тези стратегии. Освен това се твърди, че стратегическият капацитет на фирмата – постигането на устойчиво конкурентно предимство – зависи от нейната способност да предоставя ресурси, а хората недвусмислено представляват основния ресурс. Стратегическото управление на човешките ресурси се разглежда като подход за справяне с дългосрочни проблеми с човешките ресурси, като част от задачата на стратегическото управление на бизнеса. Той обхваща макроорганизационни въпроси, свързани със структура и култура, организационна ефективност и производителност, съпоставяне на ресурсите с бъдещите бизнес изисквания и управление на промените. Като цяло управлението на човешките ресурси се занимава с всички основни проблеми, свързани с хората, които засягат или са засегнати от стратегическите планове на организацията и предоставя „дневен ред“ за промяна, определяйки намеренията за това как тези проблеми ще бъдат адресирани.

Райт и Снел вярват, че в бизнеса стратегическото управление на човешките ресурси се занимава с "онези дейности по управление на персонала, които се използват за подпомагане на конкурентната стратегия на фирмата". Друго бизнес-ориентирано определение е предложено от Милър: Стратегическото управление на човешките ресурси обхваща онези решения и действия, които засягат управлението на служителите на всички нива на бизнеса и които са насочени към създаване и поддържане на конкурентно предимство. Уокър определя стратегическото управление на човешките ресурси като „средство за „изравняване“ на управлението на човешките ресурси със

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

стратегическото съдържание на бизнеса“, а Боксъл изразява мнението, че „критичните интереси на управлението на човешките ресурси са интегрирани в стратегическото управление на всеки бизнес“. Човешките ресурси са хората в организацията с техните умения и лични качества, които й позволяват да постига своите бизнес цели. Фирмите с чуждестранно участие се отличават от другите стопански организации главно по ресурсите, които използват за целите на своята дейност. Заетите в отделните отрасли човешки ресурси позволяват нейните ресурси (суровинни, материални и антропогенни) да се трансформират в специфични продукти и услуги, които намират реализация на вътрешния и външния пазар. Съществуват различни схващания за същността на управлението на човешките ресурси. Някои от авторите смятат, че те са валидни за общите управленски позиции, други отдават предпочитанията си на компонентите на управлението на човешките ресурси, а трети на принципите, върху които то се осъществява. Обикновено същността се търси и чрез съпоставяне с управлението на персонала. Управлението на човешките ресурси е система от дейности за постигане на фирмените цели чрез ефективно осигуряване на различни видове трудови ресурси. То се идентифицира с набиране, задържане, движение, обучение, оценка и повишение, освобождаване и ефективно използване на персонала. Според Д. Шопов и М. Атанасова: „Управлението на персонала се отъждествява с дейностите на мениджъра по възлагане на задачи на своите подчинени и организиране на техните индивидуални или групови дейности, като използва не административни командни методи, а мотивационни техники“. Според М. Атанасова: „Управлението на персонала е сложна и динамична дейност, която изисква добра теоретична и практическа подготовка и професионална квалификация от ръководителя. То се третира като стратегическа дейност, която подчинява управлението на хората на бизнес стратегията на организацията. само хора в процеса на работа, но и да имат познания за всички останали видове управление, тъй като управлението на човешките ресурси включва: мотивация, комуникации, лидерство, групово управление и разрешаване на конфликти“.

Въпреки че дейността на компаниите с международно участие е много разнообразна, при управлението на човешките ресурси се открояват следните основни изисквания: Познаване на държавните разпоредби, Кодекса на труда, законите разпоредби, укази и решения на правителството и съответното министерство. Създаване на правила и

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

регламенти за дейността на всеки обект и дейност на база опита на големите и световни вериги и българския опит. Изготвяне на длъжностни характеристики за всеки работник. Права, отговорност и контрол. Стимули и санкции. Директна работа с хора. Работниците и служителите трябва да знаят своите права и задължения. Работниците се срещат със своите ръководители, за да прегледат работата и да приемат нови задачи поне веднъж месечно. Дейността на персонала е насочена изключително към предоставяне на висококачествени услуги на клиентите. Съществен момент в управлението е наличието на специализирано звено с ръководител - управител (директор), който отговаря за набирането (наемането) на служители (включително на временна работа), за развитието на персонала. Разработва се и програма за управление на персонала, която включва: анализ на работата – обикновено длъжностна характеристика; стандарти за работа – количествени и качествени измерения за всяка дейност; набиране и подбор на съществуващи и нови работници; приемане на документи на кандидатите, интервю и записване на час; обучението като периодичен процес - планиране на обучителна политика, планиране на нуждите от обучение, провеждане на обучение, оценки; мотивация за учене; сертифициране на персонала. Управлението на хората в организациите несъмнено е свързано с много неща: подбор на персонала на компанията и създаване на екипи, възлагане на задачи, отчитане на резултатите с оценка на работата на всеки член на персонала, възнаграждане, усилията и резултатите от работата, обучението и професионалното развитие на членовете на персонала, както и други аспекти на човешките отношения в работата. Мениджърите (или повечето от тях) несъмнено разбират, че управлението на хората е преодоляване на хаоса и замяната му с ред, обусловен и създаден от желанието им да постигнат ефективност на дейностите и процесите в компанията. Да управляваш хората означава преди всичко да им въздействаш така, че мениджърите и управляващите заедно да постигнат предварително поставените цели на компанията. Според Йосиф Илиев "модерното управление на човешките ресурси на компанията може да се характеризира с насочване на поведението на хората на работното място така, че това, от което компанията се нуждае, нейните членове да могат, искат и правят възможно най-добре персонала".

(<https://books.unwe.bg/wp-content/uploads/2015/03/Pages18.pdf> )

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

### ***Оценка на текущия капацитет на човешките ресурси:***

Въз основа на стратегическия план на организацията, първата стъпка в процеса на стратегическо планиране на човешките ресурси е да се оцени текущият човешки капацитет на организацията. Знанията, уменията и способностите на вашия настоящ персонал трябва да бъдат идентифицирани. Това може да стане чрез разработване на списък с умения за всеки служител.

Описът на уменията трябва да надхвърля уменията, необходими за конкретната позиция. Избройте всички умения, които всеки служител е демонстрирал. Например развлекателни или доброволчески дейности могат да включват специални умения, които могат да бъдат от значение за организацията. Нива на образование и сертификати или допълнително обучение също трябва да бъдат включени.

Формулярът за оценка на представянето на служителя може да бъде прегледан, за да се определи дали лицето е готово и желае да поеме повече отговорност и да се разгледат текущите планове за развитие на служителя.

### ***Прогнозиране на изискванията за човешки ресурси:***

Следващата стъпка е да се прогнозираат нуждите от човешки ресурси за бъдещето въз основа на стратегическите цели на организацията. Реалистичното прогнозиране на човешките ресурси включва оценка както на търсенето, така и на предлагането.

Въпросите, на които трябва да се отговори, включват:

- Колко служители ще са необходими за постигане на стратегическите цели на организацията?
- Какви работни места трябва да бъдат заети?
- Какви набори от умения ще са необходими на хората?

Когато прогнозирате нуждите от човешки ресурси, трябва също така да оцените предизвикателствата, които ще имате при посрещането на вашите нужди от персонал въз основа на външната среда.

Как външната среда ще повлияе на нашите нужди от човешки ресурси?

### ***Анализ на пропуските:***

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Следващата стъпка е да определите разликата между това къде вашата организация иска да бъде в бъдеще и това къде сте сега. Анализът на пропуските включва идентифициране на броя на персонала и уменията и способностите, необходими в бъдеще в сравнение с настоящата ситуация. Трябва също така да разгледате всички практики за управление на човешките ресурси на вашата организация, за да идентифицирате тези, които могат да бъдат подобрили или нови практики, необходими за подпомагане на капацитета на организацията да продължи напред.

Въпросите, на които трябва да се отговори, включват:

- Какви нови работни места ще ни трябват?
- Какви нови умения ще са необходими?
- Притежават ли настоящите ни служители необходимите умения?
- Служителите в момента заемат ли позиции, които използват силните им страни?
- Имаме ли достатъчно мениджъри/надзорници?
- Адекватни ли са настоящите практики за управление на човешките ресурси за бъдещи нужди?

### ***Разработване на стратегии за човешки ресурси в подкрепа на организационните стратегии:***

Стратегии за обучение и развитие

Тези стратегии включват:

- Осигуряване на обучение на персонала за поемане на нови роли
- Осигуряване на настоящите служители с възможности за развитие, за да ги подготвите за бъдещи работни места във вашата организация
- Нуждите от обучение и развитие могат да бъдат посрещнати по различни начини. Единият подход е работодателят да плаща на служителите да надграждат уменията си. Това може да включва изпращане на служителя да вземе курсове или сертификати или може да бъде постигнато чрез обучение на работното място. Много нужди от обучение и развитие могат да бъдат посрещнати чрез икономически ефективни техники.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

## Стратегии за набиране на персонал

Тези стратегии включват:

- Набиране на нов персонал с уменията и способностите, от които вашата организация ще се нуждае в бъдеще
- Разглеждане на всички налични опции за стратегическо насърчаване на свободните работни места и насърчаване на подходящи кандидати да кандидатстват
- Всеки път, когато наемате, трябва да гледате на изискванията от стратегическа гледна точка. Например, ако вашата организация има няколко ръководители, които приближават възрастта за пенсиониране, вашата стратегия за набиране на персонал трябва да включва набиране на персонал с възможност да поеме надзорна роля в близко бъдеще.

## Стратегии за аутсорсинг

Тези стратегии включват:

- Използване на външни лица или организации за изпълнение на някои задачи
- Много организации търсят извън собствения си персонал и сключват договор за определени умения. Това е особено полезно за изпълнение на специфични, специализирани задачи, които не изискват постоянна работа на пълен работен ден.
- Някои организации възлагат дейности по човешки ресурси, работа по проекти или счетоводство. Например ведомостта може да се извършва от външна организация, а не от персонал, краткосрочен проект може да се извършва с помощта на консултант или специфичен експертен опит, като правен съвет, може да бъде закупен от външен източник.

Когато решавате да възложите на физическо лице, уверете се, че не наричате погрешка служител консултант. Това е незаконно и може да има сериозни финансови последици за вашата организация. За да разберете разликите между служители и самостоятелно заети лица, посетете уебсайта на Канадската агенция за приходите.

Всяко решение за аутсорсинг има последици за постигане на целите на организацията и следователно трябва да бъде внимателно оценено.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

### Стратегии за сътрудничество

Процесът на стратегическо планиране на човешките ресурси може да доведе до индиректни стратегии, които надхвърлят вашата организация. Като си сътрудничите с други организации, може да имате по-добър успех в справянето с недостига на определени умения.

Примерите за сътрудничество включват:

- Съвместна работа за повлияване на видовете курсове, предлагани от образователните институции
- Работа с други организации за подготовка на бъдещи лидери чрез споделяне на развитието на обещаващи личности
- Споделяне на разходите за обучение на групи служители
- Позволяване на служителите да посещават други организации, за да придобият умения и прозрение

### Стратегии за реструктуриране

Ако оценката покаже, че има излишък от умения, има различни отворени опции за подпомагане на адаптирането.

Тези стратегии включват:

- Намаляване на персонала чрез прекратяване или източване
- Прегрупиране на задачите за създаване на добре проектирани работни места
- Реорганизиране на работните звена, за да бъдат по-ефективни

Прекратяването на работници дава незабавни резултати. Като цяло ще има разходи, свързани с този подход в зависимост от вашите трудови договори. Сроковете за предизвестие са гарантирани във всички провинции. Не забравяйте да прегледате стандартите за заетост и труд във вашата провинция или територия, за да сте сигурни, че спазвате законодателството.

Пакетите за прекратяване се уреждат от съдебната практика, както и от законодателството за трудовите стандарти (което посочва само минималния минимум, който трябва да бъде платен). Консултирайте се с адвокат, за да определите най-добрия подход към пакетите за прекратяване.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Важно е да се вземат предвид текущите тенденции на пазара на труда (напр. очертаващият се недостиг на умения, тъй като бейби бумърите започват да се пенсионираат), защото може да има дългосрочни последици, ако напуснете персонала.

Понякога съществуващите работници може да са готови доброволно да намалят часовете си, особено ако ситуацията е временна. Споделянето на работа може да бъде друга опция. Ключът към успеха е да се гарантира, че служителите са доволни от споразумението, че те потвърждават съгласието си с новото споразумение в писмен вид и че то отговаря на нуждите на работодателя. Отличната комуникация е предпоставка за успех.

Вашият анализ може да ви каже, че вашата организация може да има повече ресурси в някои области, отколкото в други. Това налага преразпределяне на работници в района на недостиг. Трябва да се вземат предвид нуждите от обучение на прехвърлените работници.

### ***Прилагане на стратегически план за човешки ресурси***

След като стратегическият план за човешки ресурси е завършен, следващата стъпка е да го приложите.

- Съгласие с плана

Уверете се, че председателят на борда, изпълнителният директор и висшите мениджъри са съгласни със стратегическия план за човешки ресурси. Може да изглежда като излишна стъпка, ако всички са участвали през целия път, но винаги е добре да получите окончателно потвърждение.

- Комуникация

Стратегическият план за човешки ресурси трябва да бъде комуникиран в цялата организация. Вашата комуникация трябва да включва:

- Как планът се свързва с общия стратегически план на организацията
- Какви промени в политиките, практиките и дейностите за управление на човешките ресурси ще бъдат направени в подкрепа на стратегическия план
- Как всички промени в управлението на човешките ресурси ще се отразят на персонала, включително времева рамка, ако е подходящо
- Как всеки член на персонала може да допринесе за плана
- Как персоналот ще бъде подкрепен при всякакви промени

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Как организацията ще бъде различна в бъдеще

Невъзможно е да се общува твърде много (но е твърде лесно да се комуникира твърде малко), особено когато промените включват хора. Количеството детайли обаче трябва да варира в зависимост от аудиторията.

- Законодателство и мандат

Уверете се, че действията, които обмисляте, са в съответствие със съществуващите закони, разпоредби и конституцията и подзаконовите актове на вашата организация.

- Организационни нужди

Независимо дали увеличавате или намалявате броя на служителите, има последици за пространството и оборудването, както и съществуващите ресурси като заплати и планове за доходи.

- Оценка

Плановете за човешки ресурси трябва да се актуализират редовно. Ще трябва да съберете необходимата информация, за да оцените успеха на новия план. Сравнителните показатели трябва да бъдат избрани и измерени във времето, за да се определи дали планът е успешен за постигане на желаните цели.

[\(Strategic HR Planning | CCHRSC\)](#)

## 2. Стратегическо планиране на ролите в човешките ресурси

Един ефективен отдел за управление на човешките ресурси (HR) може да помогне за осигуряване на организационна структура и способност за посрещане на бизнес нуждите чрез управление на най-ценния актив на вашия бизнес – вашите служители.

Няколко дисциплини съставляват отдела по човешки ресурси и мениджърите по човешки ресурси, работещи в по-малки компании, може да изпълняват повече от едно от основните задължения: управление на таланти, възнаграждение и ползи за служителите, обучение и развитие, съответствие и безопасност на работното място.

### 15-те ключови роли в човешките ресурси



Фигура 1, Източник: Academy to Innovate HR, <https://www.aihr.com/wp-content/uploads/AIHR-15-Key-HR-Roles.png>

- Управление на таланти

Екипът за управление на таланти в отдела по човешки ресурси покрива много полета. Това, което преди беше отделна част от отдела, беше обединено под един чадър. Екипът за управление на таланти отговаря за подбора, наемането, развитието и задържането на служителите.

Когато наемате външен кандидат, привличането на бъдещи служители е от решаващо значение. Това се случва чрез брандинг на работодателя, при който компанията се рекламира на пазара на труда. Това може да се измери чрез коефициента на подбор, който е съотношението на наетите кандидати, разделено на общия брой кандидати. Човешките ресурси трябва да се уверят, че са привлечени достатъчно подходящи кандидати и в крайна сметка са наети правилните хора. Наемането на правилните хора включва тестване за работа, известно още като подбор, друга ключова роля в човешките ресурси. Служителите за подбор на персонал са тежките работници в изграждането на работната сила на всяка компания. Те отговарят за цялостния процес на наемане, включително публикуване на позиции в борсите за работа, намиране на кандидати чрез панаири за работа и социални медии, обслужване на първа линия за контакти за извършване на проверки на миналото за проверка на кандидатите, провеждане на първоначалните интервюта и координиране с наемането мениджър, отговорен за извършване на окончателния подбор. Успехът на специалиста по подбор на персонал се определя от няколко ключови показателя: броя на позициите, които заема всяка година, откъде идват кандидатите (напр. обяви за работа, социални медии, кариерни панаири и т.н.), времето, необходимо за заемане на позиции и причини защо кандидат не е бил нает.

Изборът е отговорност на HR, за да тества доколко кандидатите са подходящи за работа. Въпреки че това е нещо, което често се възлага на професионални доставчици на тестове, процесът трябва да се управлява от HR.

Наемането е една от ключовите роли в човешките ресурси. Важно разграничение е това между наемането отвън и наемането отвътре. Чрез обучение на служителите и интелигентно планиране на приемствеността, компаниите могат да създадат така наречения набор от таланти. Вътрешното наемане е за предпочитане, тъй като позволява на компанията да запълни работни места с вътрешен талант, който вече познава

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

компанията и е готов за предизвикателство. Много компании могат да подобрят вътрешните си практики за наемане. Ако правилният талант не е наличен вътрешно, HR трябва да наеме външен талант.

Връзките със служителите или подкрепата са областта на екипа за управление на таланти, която се занимава с укрепването на връзката работодател-служител. Мениджърите по човешки ресурси в тази роля изучават удовлетворението от работата, ангажираността на служителите, организационната култура и разрешаването на конфликти на работното място. Ако компанията има синдикализирана работна сила, този екип ще работи и по трудовите отношения, включително договаряне на колективни трудови договори, създаване на управленски отговори на кампании за организиране на синдикати и тълкуване на въпроси, свързани с трудовите договори.

Служителите се тестват, за да се гарантира, че ще се представят по най-добрия начин в новата си роля. Оценката на представянето, наричана още преглед на изпълнението или оценка, е метод за оценка на представянето на работата на служителя. В повечето компании това е годишно или двугодишно събитие. Тези оценки улесняват комуникацията между служител и мениджър, повишават фокуса на служителя, помагат при поставянето на професионални и лични цели, подобряват представянето и помагат при определяне на нуждите от обучение. Въпреки че цикълът на оценка на представянето е нещо, от което много служители и мениджъри не са доволни, той все още е много ефективен инструмент за подобряване на резултатите, когато се прави правилно. Все по-често компаниите избират да използват по-продължителна обратна връзка като алтернатива, което може да има някои предимства. Въпреки това официалният момент за преглед на представянето все още се счита за най-добра практика и една от ключовите роли за HR.

Групата за управление на таланти също е дом на HR практики, които се фокусират върху планирането и управлението на работната сила. Тази област включва планиране на приемственост и усилия за задържане в целия бизнес, от C-suite надолу. Когато служител подаде оставка, пенсионира се, бъде уволнен или съкратен, се разболеет или умре, екипът за планиране на работната сила започва да действа.

В съответствие с наемането отвътре, определянето на правила за повишение също е една от отговорностите на HR. Повишенията обикновено се основават на заслуги и/или

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

старшинство. Те са част от ефективно планиране на приемственост и са чудесен начин да задържите най-добрите изпълнители, които са нетърпеливи да учат и да се развиват. Човешките ресурси трябва да въведат процедури, които позволяват вътрешното движение на таланти чрез повишения. Промоциите не трябва да се предоставят само въз основа на текущото представяне, но трябва също да отчитат прогнозираното бъдещо представяне. Организационната промяна и дизайн са интервенции на макро ниво, които ще засегнат цялата организация. Тук отново OD или звеното за организационна ефективност ще предостави ключов вход и ще проектира интервенции в областта на човешките ресурси, които ще помогнат за постигане на промяната и изграждане на по-ефективна организация. Това е друга ключова роля в HR.

- Компенсации и обезщетения

В по-малките компании ролята в областта на възнагражденията и придобивките често могат да бъдат наблюдавани от един или двама специалисти по човешки ресурси, но компаниите с по-голяма работна сила обикновено разделят задълженията. Функциите на човешките ресурси в компенсацията включват оценка на практиките на заплащане на конкурентите и установяване на структурата на компенсацията. Отделът за компенсации също така отговаря за създаването на длъжностни характеристики в тандем с мениджърите на отдели, както и за работата с управлението на таланти по планирането на приемствеността.

Справедливото възнаграждение е ключова роля в управлението на човешките ресурси. Работата не се извършва безплатно – тя се урежда от правен договор и от обществен договор между работника и служителя. И двата договора трябва да се управляват.

От страна на ползите, практикуващите човешки ресурси обикновено отговарят за функции като договаряне на ставките на групово здравно покритие със застрахователни превозвачи или координиране с администратора 401 (k) на компанията. Разбира се, заплатите също са част от областта на компенсациите и ползите на HR, но много компании избират да възложат тази функция на счетоводител или доставчик на услуги за заплати. Тези, които обикновено не поставят практикуващите заплати в отделен екип, който работи върху тактическия процес на генериране на заплати, като екипът за компенсации се фокусира главно върху планирането и стратегията.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

Служителите работят за нещо повече от заплащане. Създаването на правилните предимства за служителите е от решаващо значение за задържането на ключови таланти. Най-лесният начин да изберете правилните предимства за вашите служители е просто да ги попитате. Някои служители ценят обучението и развитието, други търсят допълнителни пенсионни планове, а трета група може да иска организирана от компанията грижа за деца.

Като отговаря на тези нужди, HR може да създаде огромна стойност за отделните служители, което води до повишена мотивация, удовлетворение, производителност и задържане.

- Обучение и развитие

Всяка компания иска да види своите служители да процъфтяват, което означава да им предостави всички необходими инструменти, за да успеят. Тези инструменти не са непременно физически, като лаптопи, софтуер, свързан с работата, или инструменти за определена търговия; те могат да включват ориентация към нови служители, програми за обучение по лидерство, личностно и професионално развитие и управленско обучение. Обучението и развитието (понякога наричано обучение и развитие) е неразделна част от екипа по човешки ресурси. В зависимост от вида на ролята на служителя в компанията, екипът за обучение може да отговаря за изграждането на програми за обучение, които имат пряк ефект върху успеха на бизнеса. Днес много колежи и университети предлагат степени за обучение и развитие; диплома за дизайн на обучение също би била полезна в тази роля.

Дейностите за обучение и развитие, както и високовъздействащото лидерско развитие допринасят за изграждането на подходящи умения сред работната сила. Това включва повишаване на уменията на работната сила в умения, които са в съответствие с целите на организацията и променящия се контекст на работата на хората. Дейностите за обучение и развитие често са в съответствие с личните планове за развитие на служителите, както и с основните способности, които организацията изгражда.

Дейностите включват формално обучение, позволяващо учене на работното място, ротация на работа, за да се осигури на хората по-широк трудов опит и предоставяне на предизвикателни задачи (напр. в групи за решаване на проблеми), които помагат за

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

решаването на организационни проблеми, като същевременно допринасят за индивидуалното обучение.

Групите за решаване на проблеми, известни също като кръгове по качеството, са екипи от служители, които участват активно в решаването на проблеми. Групите са съставени от доброволци, които се срещат по няколко часа всяка седмица или две, за да разгледат проблемите с производителността и качеството. Тези групи имат специален тип лидер или фасилитатор. HR може да помогне при създаването на тези групи, да осигури оптимален състав на екипа и играе роля в улесняването на тези екипи да окажат въздействие.

Организационното развитие се върти около интервенции, които да направят организацията по-ефективна. Техниките включват анализ на работата и проектиране на работа, но също и дейности на макро ниво, като организационна промяна и процеси на организационен дизайн.

Най-осезаемият OD процес в HR е може би анализът на работата. Всеки път, когато се създаде нова работа (или когато се отвори стара работа), първата стъпка към наемането на правилния човек е да се определи как трябва да изглежда „правилният човек“. Това се прави в анализа на работата.

Дизайнът на работата е подобен на анализа на работата. Всяка работа трябва да има различни умения и задачи. В допълнение, работата трябва да бъде значима и титулярът на работата трябва да има известна степен на автономност. Дизайнът на длъжността е свързан с ротация на работа, разширяване на работата (даване на повече отговорности на служителя) и обогатяване на работата (увеличаване на автономията на служителя по отношение на тяхната работа).

- Съответствие с човешките ресурси

Спазването на правните и регулаторни изисквания е критичен компонент на всеки отдел по човешки ресурси. Законите за заетостта и труда са изключително сложни и наличието на екип, посветен на наблюдението на този непрекъснато променящ се пейзаж, е от съществено значение за предпазване на компаниите от проблеми с федералните, щатските и местните закони. Когато даден бизнес не отговаря на изискванията, това

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

може да доведе до подаването на искове от кандидати или служители въз основа на дискриминационни практики при наемане и заетост или опасни условия на труд. Практикуващият специалист или екипът трябва да разбира напълно трудовите закони като Закона за справедливите трудови стандарти (ЗСТС), Закона за семейния медицински отпуск (ЗСМО), дял VII от Закона за гражданските права от 1964 г., Националният закон за трудовите отношения от 1935 г. и десетки на други правила и разпоредби.

Екипът за съответствие на човешките ресурси също е силно ангажиран – работейки в тандем с други специалисти по човешки ресурси – в разработването на цялата фирмена политика, която съставлява наръчника на служителите.

Управлението на съответствието включва процедури за обработка на оплаквания и разрешаване на конфликти. Процедурите за оплаквания никога не са били по-актуални, както се вижда от скандала с Харви Уайнстийн и движението #metoo. HR има решаваща роля при обработката на процедурите за оплаквания и забелязването, вземането на решения и разрешаването на проблеми на ранен етап, вместо да ги оставя да тлеят с години. В случаи на докладвани или подозирани злоупотреби, кражби, злоупотреба със средства или време на компанията и друго неетично поведение, HR е водеща за разрешаването на това.

Разрешаването на конфликти е друга част от управлението на съответствието. Ранното откриване на конфликти и бързото им и ефективно разрешаване носи огромен дивидент в дългосрочен план. Успешното разрешаване на конфликти е последната ключова отговорност на HR. Най-добрите практики са да имате предварително дефинирани структури, да съобщавате всичко в писмена форма и, ако е възможно, да прилагате медиация за разрешаване на проблемите по приятелски начин.

Управлението на данни е една от най-новите роли на HR, които ще бъдат добавени. Обхваща способността да се вземат решения, базирани на данни, характеризираща се със способността да се четат, разбират, създават и предават данни и информация и да се влияе върху вземането на решения. Тази роля включва способността да се работи с показатели и KPI, способността да се извършва анализ на данни (известен също като анализ на хора) и да се създават табла за управление и да се превеждат тези прозрения в действия.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Безопасност на работното място

Разбира се, всяка компания иска да осигури безопасно място за работа на своите служители и Законът за безопасност и здраве при работа от 1970 г. (ЗБЗР) всъщност изисква от работодателите да осигурят безопасна работна среда за своите работници. Голяма област на фокус за HR е разработването и подкрепата на обучението по безопасност и поддържането на федерално упълномощени регистрационни файлове в случай на наранявания или смъртни случаи на работното място. В допълнение, този отдел често работи ръка за ръка със специалисти по обезщетения, за да управлява документите за компенсации на работниците на компанията.

[\(https://www.paycor.com/resource-center/articles/the-5-main-roles-in-hr/\)](https://www.paycor.com/resource-center/articles/the-5-main-roles-in-hr/)

[\(https://www.aihr.com/blog/human-resources-roles/\)](https://www.aihr.com/blog/human-resources-roles/)

### **3. Значение на стратегическото планиране на човешките ресурси**

Уменията и способностите на членовете на персонала, както и тяхното желание и желание да изпълняват работата си възможно най-добре, са важен показател за ефективно управление на хората, включително и показател за хармония между интересите и целите на фирмата, върху от една страна, и интересите и целите на нейния персонал, от друга страна. Организациите могат да развият пълния си потенциал само като реализират потенциала на своите служители. Печалбите и възвръщаемостта на инвестициите са важни за съществуването на бизнес организациите, но възприемането на персонала като разход трябва да се промени. Стратегическото управление на човешките ресурси се основава на концепциите за управление на човешките ресурси и стратегическо управление. Може да се разглежда като непрекъснат процес, състоящ се от поредица от дейности, т.е. формулиране на стратегия, стратегическо планиране, изпълнение, преглед и актуализиране. Има различни дефиниции: Стратегическото управление е набор от решения и действия, водещи до формулиране и прилагане на стратегии, разработени за постигане на целите на организацията. Стратегическото управление се занимава с политически решения, засягащи цялата организация, като

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

общата цел е да постави организацията в позиция да се справя ефективно със своята среда. Стратегическото управление означава, че мениджърите гледат напред към това, което трябва да постигнат в средносрочен или относително дългосрочен план. Въпреки че, както Fombrun et al. казано, те са наясно с факта, че бизнесът - подобно на мениджърите - трябва да се представя добре в настоящето, за да успее в бъдеще, мениджърите са загрижени за по-широките въпроси, пред които са изправени, и общите насоки, които трябва да следват, за да се справят с тях и да постигнат дългосрочните цели. Те не приемат тесен или ограничен възглед. Стратегическото управление се занимава както с целите на управлението, така и със средствата за постигането им. Като цел се описва визията как ще изглежда нещо след няколко години. Като средство показва какви са очакванията тази визия да бъде реализирана.

Следователно стратегическото управление е далновидно управление, което се занимава със създаване и концептуализиране на идеи за това накъде трябва да върви организацията. Това обаче е и емпирично управление, което описва как на практика ще се стигне до там. Стратегията е средство за създаване на стойност, а отправната точка е визията на висшето ръководство за нейното постигане. Следователно фокусът е върху идентифицирането на мисията и стратегиите на организацията, но се обръща внимание и на ресурсната база, необходима за успеха. Мениджърите, които мислят стратегически, имат широк и дългосрочен поглед върху това накъде отиват. Те обаче също така ще осъзнаят, първо, че са отговорни за планирането, как ресурсите ще бъдат разпределени към способностите, допринасящи за изпълнението на стратегията, и второ, за управлението на тези способности, така че да добавят значителна стойност към постигнатите резултати от компанията.

Целта на стратегическото управление е изразена от Кантър, който е убеден, че стратегическите „планове обясняват текущите действия за бъдещето“ и се превръщат в „средства за действие – интегриращи и институционализиращи механизми за промяна“. Тя продължава: Силните лидери определят посоката и спасяват организацията от промяна поради отклонение от курса... Те имат визия за бъдещето, която им позволява да видят по-ясно какви стъпки да предприемат, като надграждат днешните възможности и силни страни.

(<https://books.unwe.bg/wp-content/uploads/2015/03/Pages18.pdf> )

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Стратегическият план за човешки ресурси може да бъде важен за бизнеса по много причини.

По-долу можете да намерите някои от основните причини:

- Прогнозиране на нуждите от човешки ресурси

Бизнес, който напълно разбира своите настоящи и бъдещи изисквания към човешките ресурси, може да бъде в стабилна позиция да оптимизира настоящата си ситуация с човешките ресурси и да планира по подходящ начин потенциалните си бъдещи ситуации с човешки ресурси. Способността да планирате бъдещи изисквания за човешки ресурси може да помогне на бизнеса да гарантира, че разполага с правилните роли, заети от правилните хора с правилните умения в точното време. Това означава, че мениджърите по човешки ресурси могат да очакват и развият умения, които са от решаващо значение за бизнеса, като същевременно поддържат добро съотношение на достъпни набори от умения към броя на служителите.

- Подобряване на производителността

Стратегическите планове за човешки ресурси помагат да поставите правилните хора в правилните роли, което може да повиши ефективността и да създаде по-високи нива на бизнес продуктивност. Стратегическите планове за човешки ресурси също са важни за насърчаването на удовлетвореността на служителите, защото помагат на бизнеса да създаде необходимите изисквания за посрещане на нуждите на служителите. Служителите, които се чувстват удовлетворени от своите роли и работна среда, е вероятно да се чувстват ангажирани с бизнеса и да предоставят по-висока производителност.

- Увеличаване на задържането

Стратегическото планиране на човешките ресурси често се фокусира върху ангажираността на служителите. Обикновено има пряка връзка между ангажираността на служителите и задържането на служителите. Стратегическото планиране на човешките ресурси също позволява на бизнеса да създаде пътища, които талантливите служители да следват, за да развият кариерата си в рамките на бизнеса. Предоставянето на възможности за непрекъснато развитие и кариерно развитие може да бъде от основно значение за подпомагане на бизнеса да задържи своите служители.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Намаляване на разходите

Предсказуемите изисквания за човешки ресурси, повишената производителност, увеличеното задържане и оптимизираната производителност са фактори, които могат да помогнат на бизнеса да намали разходите си. Когато един бизнес може да предвиди нуждите си от човешки ресурси и да оптимизира представянето, той може да има правилните хора в правилните роли, работещи на правилните смени. Това може да допринесе за по-добра ефективност и намаляване на ненужните разходи за ресурси. Повишените проценти на задържане също могат значително да намалят капиталовите изисквания за набиране и адаптиране.

([5 Reasons Why a Human Resource Strategic Plan Is Important | Indeed.com Australia](#))

#### 4. Добри практики

Най-добрите практики се отнасят до тези, които се прилагат от най-добрите организации, работещи в подобни условия и преследващи подобни цели (Wagner, 2009, p. 69). Те се прилагат за постигане на непрекъснато подобряване на организационната ефективност и конкурентоспособност чрез критично възприемане на концептуални и системни практики в управлението на най-добрите организации в конкретен сектор или регион. Използването на най-добрите практики позволява прилагането на значителни промени по-лесно, по-бързо и по-евтино (Axson, 2007, p. 34). Тяхното приложение се основава на бенчмаркинг, систематичен процес на сравняване на организационното представяне и конкурентоспособност с представянето и конкурентоспособността на най-добрите организации в конкретен сектор или регион. Целта на сравнителния анализ е да се разбере защо сравнимите организации са по-добри, как са станали най-добрите в своя сектор или регион и след това да се възползват и да внедрят необходимите промени за подобряване на организационната ефективност и конкурентоспособност според собствените условия (Dvořáková et al., 2004, p. 6).

Прилагането на най-добрите практики в управлението на човешките ресурси е свързано с глобалните изследвания на управлението на човешките ресурси. Подходът, базиран на прилагането на най-добрите практики в управлението на човешките ресурси, е един от алтернативните подходи за изследване на връзката между управлението на човешките ресурси и организационното представяне и конкурентоспособност (Delery and Doty,

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

1996, p. 802). Подходът, базиран на прилагането на най-добрите практики в управлението на човешките ресурси, предполага, че има универсално приложими практики в управлението на човешките ресурси, които влияят повече или по-малко на организационната ефективност и конкурентоспособност, независимо от условията на тяхното прилагане. За разлика от това, подходът, основан на най-доброто прилягане в управлението на човешките ресурси, предполага, че нито една практика в HRM не може да се прилага универсално, а по-скоро винаги трябва да се прилага по отношение на условията на конкретна организация (Harris, Brewster and Sparrow, 2003, p. 56–57). Обяснението на положителното въздействие на управлението на човешките ресурси върху ефективността и конкурентоспособността на организацията, както и валидирането на прилагането на най-добрите практики или най-доброто приспособяване в управлението на човешките ресурси са основни цели на текущите глобални изследвания на управлението на човешките ресурси. Въпреки че много изследователи прилагат различни концепции за управление на човешките ресурси, както и различни концепции за организационно представяне и конкурентоспособност ( Boselie, Dietz and Boon, 2005, p. 71–77) и постигат различни резултати относно връзката между управлението на човешките ресурси и организационното представяне и конкурентоспособността (Marchington and Wilkinson, 2005, p. 72), те демонстрират положителното въздействие на различни практики в управлението на човешките ресурси върху организационното представяне и конкурентоспособност (Armstrong, 2007, p. 39–40). Техните резултати подкрепят идеята, че предположенията и на двата подхода – най-добрите практики и най-доброто приспособяване – са валидни и решаващи за обяснението на същността на положителния ефект от управлението на човешките ресурси върху организационната ефективност и конкурентоспособност (Larsen and Mayrhofer, 2006, p. 191–193). ). С други думи, в управлението на човешките ресурси има универсално приложими най-добри практики, които влияят положително на организационното представяне и конкурентоспособност, но прилагането им изисква най-добро съответствие с условията на организацията, които определят положителния ефект от прилаганите най-добри практики в управлението на човешките ресурси върху постигнатото организационно представяне и конкурентоспособност.

Управленски последици - Няма съмнение, че мениджърите, които искат да постигнат отлично представяне и устойчива конкурентоспособност на своите организации, трябва да обърнат внимание на управлението и лидерството на служителите, тъй като техните способности, мотивация и представяне определят организационното представяне и конкурентоспособност. Мениджърите се нуждаят от оптимална система за управление на човешките ресурси, базирана на доказани практики в дизайна на длъжността, подбора на служителите, управлението на изпълнението, компенсациите на служителите или обучението на служителите, която ще им позволи да наемат и развият достатъчно способни и мотивирани служители и да постигнат очакваното организационно представяне и конкурентоспособност чрез постигане на желаното представяне на служителите.

Проектиране на работа - Проектирането на работа е процесът на определяне на основните задачи и групирането им заедно, за да се формират необходимите работни места в организацията. С оглед на оптималното управление и лидерство на служителите е важно да се проектират работни места, които да задоволят нуждите както на служителите, така и на организациите. Мениджърите трябва да проектират мотивиращи работни места, т.е. сложни, разнообразни, значими и автономни работни места, като използват редовна обратна връзка. Сложната работа е интегрирана и значима, с видим резултат. Променливата работа дава възможност да се извършват различни дейности и да се използват различни практики и така да се използват и развиват собствените знания и умения. Значимата работа оказва определено влияние върху вътрешните и външните условия на организацията. Автономната работа позволява да се контролира собствената работа и да се действа относително независимо. Използването на редовна обратна връзка за действителното изпълнение и условията на труд от мениджъри към служители и от служители към мениджъри позволява на мениджърите и служителите да подобрят представянето и условията на труд. Мотивиращите работни места предизвикват усещането за полезност, важност, отговорност, приятелство и правят възможно използването и развитието на знанията, уменията и мотивацията на служителите. Подбор на служители Подборът на служители е процес на идентифициране на вероятно най-добрия кандидат, който има необходимите способности и мотивация за успешно изпълнение на работата. С оглед на оптималното управление и лидерство на служителите

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

е важно да се обърне специално внимание на личностните характеристики на служителите. Служителите трябва да са способни и мотивирани да си сътрудничат и да общуват и да използват и споделят своите знания и умения, за да извършват необходимата работа и да постигат желаните резултати на организацията. За да оценят необходимите лични характеристики на кандидатите, мениджърите могат да използват различни интервюта, тестове или центрове за оценка. Знанията, уменията и мотивацията на служителите за сътрудничество и комуникация създават и подобряват условия за доброволно и взаимно споделяне и използване на знанията и уменията на служителите в организацията.

Управление на изпълнението - Управлението на изпълнението се отнася до управлението и лидерството на служителите за постигане на желаното представяне (резултати и поведение). Процесът на управление на изпълнението обикновено има три повтарящи се етапа, чрез които мениджърите гарантират, че способностите, мотивацията, резултатите и поведението на служителите са в съответствие с очакваните цели на организациите. Първият етап – споразумение за изпълнение – включва писмено или устно споразумение между мениджър и служител относно конкретни аспекти на изпълнението, които са от значение за изискванията и целите на работата и организацията. За оптимално управление и лидерство на служителя е важно да се споразумеят и за развитието на знанията и уменията на служителя, необходими за успешното представяне на неговата или нейната работа. Вторият етап – управление на представянето – означава ежедневно управление и лидерство на служителя, за да отговори на зададените изисквания и да постигне очакваните цели на работата си. За оптимално управление и лидерство на служителя е важно да се води служителят към ефективно и ефикасно сътрудничество и комуникация и доброволно и взаимно споделяне и използване на неговите знания и умения в организацията. Третият етап – оценка на представянето – осигурява необходимата обратна връзка от мениджъра към служителя и обратно от служителя към мениджъра чрез интервюта за оценка в края на договорения период. Целта е да се оцени представянето на служителя, да се намери начин за разрешаване на евентуални проблеми и да се съгласуват изискванията за изпълнение за следващия период. За оптимално управление и лидерство на служителя е важно да се оцени действителното ниво на неговите знания и умения, необходими за успешното представяне, както и неговите

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

способности и мотивация за сътрудничество и комуникация. Процесът на управление на представянето е от съществено значение за ефективното и ефективно управление на способностите, мотивацията, резултатите и поведението на служителите в организацията. Компенсация на служителите Компенсацията на служителите е процесът на предлагане на компенсация на служителите за свършената работа. Модерната компенсационна система включва както парични компенсации (надници), така и непарични компенсации (облаги като мобилни телефони, преносими компютри, автомобили, гъвкаво работно време, надомна работа, жилище, застраховка, отпуск по болест, медицински и стоматологични грижи, ваканция, почивки, развлекателни дейности, обучение и др.). С оглед на оптималното управление и лидерство на служителите, приложената система за компенсация би била справедлива и стимулираща за намиране, наемане и задържане на способни служители и мотивиране да си сътрудничат и да общуват и да използват и споделят своите знания и умения в организацията. Справедливите и стимулиращи парични и непарични възнаграждения трябва да мотивират служителите към постоянно и системно усъвършенстване и развитие на техните способности, мотивация, резултати и поведение.

Възнаграждение на служителите - Обучението на служителите е процес на усвояване на знания и умения, които позволяват на служителите да изпълняват успешно работата си и да посрещат промените в условията и изискванията на работата си. Процесът на обучение на служителите трябва да бъде постоянен и систематичен. С оглед на оптималното управление и лидерство на служителите е важно служителите да бъдат мотивирани към постоянно и систематично обучение на техните знания и умения. В процеса на обучение трябва да участват служители, които имат специфични знания и умения като обучители и ментори. Повишава мотивацията на служителите и подобрява условията за доброволно и взаимно развитие, споделяне и използване на способности, знания и умения в организацията.

Организационното представяне и конкурентоспособността се определят от работата на служителите. Същността на положителната връзка между най-добрите практики в управлението на човешките ресурси и организационното представяне и конкурентоспособност е оптималната система за управление на човешките ресурси, която позволява да се наемат и развиват способни и мотивирани служители и да се

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

постигне очакваното организационно представяне и конкурентоспособност чрез постигане на желаното представяне на служителите. Връзката между различните най-добри практики в управлението на човешките ресурси и оперативните, пазарните и финансовите резултати на една организация се медира от способностите, мотивацията и представянето на служителите и се влияе от условията на околната среда. Сред доказаните практики в управлението на човешките ресурси, които очевидно позволяват да се повлияе на способностите, мотивацията и представянето на служителите, са най-добрите практики в дизайна на длъжността, подбора на служители, управлението на изпълнението, възнаграждението на служителите или обучението на служителите. Мениджърите, които искат да постигнат отлична производителност и устойчива конкурентоспособност на своите организации, трябва да прилагат оптималната система за управление на човешките ресурси, базирана на доказани практики в дизайна на длъжностите, подбора на служители, управлението на представянето, компенсациите на служителите или обучението на служителите. Успешното управление на човешките ресурси изисква да се проектират мотивиращи работни места, които ще задоволят нуждите както на служителите, така и на организациите, да се подбират служители, като се обръща внимание на техните лични характеристики, да се прилага управление на изпълнението, което позволява постигане на очакваното представяне и конкурентоспособност на организацията чрез постигане на желаната ефективност. представянето на служителите, да прилага справедлива и стимулираща система за парично и непарично възнаграждение, която позволява да се наемат способни и мотивирани служители, и да се прилага системно обучение на служителите, за да се научат служителите да изпълняват работата си и да ги подготвят за промени в работата си. В управлението на човешките ресурси има полезни най-добри практики, които влияят положително върху ефективността и конкурентоспособността на организацията, но тяхното прилагане изисква най-добро съответствие с условията на средата (политически, икономически, правни, технически, културни, социални и т.н.), които определят положителния ефект от приложените най-добри практики в управлението на човешките ресурси за постигане на организационна ефективност и конкурентоспособност.

[\(\(PDF\) Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness\)](#)

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

## HR практики срещу HR дейности

HR функцията включва две ключови области – HR дейности и HR практики. И двете трябва да работят заедно, за да позволят на отдела по човешки ресурси да работи по рационализиран начин в рамките на организацията. Но без ясно разбиране и на двете е възможно да се интегрират двете. Ето няколко разлики между HR практиките и HR дейностите.

### Примери за HR практики

- Практиките в областта на човешките ресурси са стратегически по природа, включително планиране, организиране и управление на отдела.
- Те представляват жизненоважна система за насочване, която се координира с изпълнителния бизнес план.
- Те включват мисията и целите на отдела по човешки ресурси и как тези цели се съгласуват с общите цели и политики на организацията.
- Практиките в областта на човешките ресурси се осъществяват чрез служителите и влияят върху три важни резултата – кариера, успех, представяне на служителите и потенциал на служителите.

Пример за практики в областта на човешките ресурси – формулиране на метод за измерване и анализиране на ефектите от програма за възнаграждения на служителите, създаване на програма за намаляване на свързаните с работата наранявания, изграждане на рамка за спазване на трудовото законодателство и др.

### Примери за HR дейности

- Дейностите по човешки ресурси включват ежедневните операции, свързани с управлението на отдел по човешки ресурси, като набиране на персонал, обучение, заплати, проучвания, взаимоотношения със служителите и ползи.
- Позволява мисията и целта на отдела да се изпълняват чрез дейности и други методи, които са лесно достъпни и достъпни.
- Включва транзакционни дейности, които трябва да се извършват вътрешно или чрез аутсорсинг.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Пример за дейности по човешки ресурси – писане на длъжностни характеристики, публикуване на обяви за работа, назначаване на служители, управление на заплати и обезщетения, наемане и уволнение, администриране на здравни обезщетения и др.

Най-общо казано, HR практиките разглеждат въпросите какво иска да прави една организация и защо, докато HR дейностите се занимават с това как да ги постигнат.

Как най-добрите HR практики се променят през 2023 г

С безпрецедентното текучество на служители, бързите промени на пазара и прекъсването на глобалните вериги за доставки накараха организациите да се справят с постоянни промени. За да се подготвите и да останете пред кривата, ето как най-добрите практики в областта на човешките ресурси се променят, за да помогнат на лидерите и организациите да процъфтяват през 2023 г.

#### 1. Управление на промените за лидерство

Тъй като във вашата бизнес стратегия настъпват дълбоки промени, постоянното предлагане на обучение за лидерство може да помогне на организацията да управлява ефективно промяната. Подкрепата за преход и обучението за управление на промяната за лидерство подобрява ефективността на силното лидерство и настройва лидерите за успех.

#### 2. AI и машинно обучение

Въвеждането на AI и машинното обучение улесни всички професионалисти в областта на човешките ресурси да рационализират и подобрят своите процеси за подбор и наемане. Освен това AI и МО също помагат за повишаване на производителността на всеки служител чрез автоматизиране на досадни задачи.

#### 3. HR цифрова трансформация

Докато преминаваме към един по-гъвкав свят на работа, трансформацията на човешките ресурси става все по-важна. Правилният подход към трансформацията на човешките ресурси може да направи или да наруши бизнес резултатите. Лидерите трябва да решат дали ще се придържат към стари рамки, които са на ръба да остаряят, или ще приемат нови инструменти и оперативни модели, докато преосмислят начините на работа.

Изборът на правилния HR софтуер и технология е най-важният компонент от дигиталната трансформация на HR, който отличава вашата организация като лидер в новия свят на работа. Ето защо е важно внимателно да обмислите какъв софтуер е подходящ за вашия подход, който може да автоматизира и рационализира процесите, да намали времето за наемане, да направи по-ефективно адаптирането и да премести иглата в инициативите за разнообразие и включване.

#### 4. Портали за самообслужване

Тенденцията на HR технологиите за самообслужване на служителите се очаква на съвременното работно място. Той предоставя на отделите по човешки ресурси начин да станат по-ефективни чрез автоматизиране на ръчни задачи и позволява на организациите да преосмислят основните отговорности на екипа по човешки ресурси. Порталите за самообслужване на служителите (ESS) дават възможност на служителите да управляват своята информация за заетостта. Това намалява тактическите задължения на HR, за да им даде повече време за стратегически усилия, като например изграждане на тяхната стратегия за обучение и развитие (L&D) или управление на набора от таланти.

В статия по същата тема **Диша Гупта** прави още по-подробна разбивка, като обобщава 12 най-добри практики в областта на човешките ресурси, които да бъдат възприети през 2023 г. Тези практики са изброени, както следва:

##### 1. Награди и признание

В основата си признанието на служителите е откритото признание и признателност, изразени за приноса на служителя към организацията. Програмите за награди и признания имат способността да повлияят на много аспекти на бизнеса, включително ангажираността на служителите, текучеството, производителността и морала.

##### 2. 360 обратна връзка

360 обратна връзка е система, при която на служителите се дава анонимна и поверителна обратна връзка за техните компетенции от техните преки подчинени, мениджър, колеги и дори клиенти. За провеждане на обратна връзка 360 се изпраща онлайн анонимен формуляр за обратна връзка до около 7 до 12 души, който обхваща въпроси относно широк набор от компетенции, свързани с работата на служителя.

Тази система позволява на HR да събира безпристрастна обратна връзка, да разбира по-добре изискванията за развитие на HR (обучение, поведение, лидерство и т.н.) и да получава холистична перспектива за потенциален кандидат за лидерство.

### 3. Култура на споделяне на знания

Споделянето на знания е вътрешен процес на управление на знания, който дава възможност на служителите да обменят информация или умения с колегите си. Споделянето на знания подобрява чувството на вашите служители за принадлежност към организацията, подобрява работата в екип, увеличава ангажираността, намалява разходите за обучение и билети за поддръжка и позволява на цялата работна сила да стане експерт в своята област и организация. За да изградят култура на споделяне на знания, екипите по човешки ресурси могат:

- Наемете мениджър на знания.
- Инвестирайте в софтуерен инструмент за база знания.
- Създаването на набор от вътрешни насоки, за да се обясни как служителите трябва да споделят знанията си, може да направи процеса по-лесен за следване.

### 4. Прозрачност

Вашите служители често може да не харесват или да не са съгласни с определено решение, но насочването им към него ще повлияе на отношението им към него. Прозрачността е една от основните най-добри практики в областта на човешките ресурси, тъй като насърчава доверието, доверието насърчава сигурността, а сигурността насърчава лоялността.

Достъпът до бизнес информация трябва да бъде достъпен за всички служители, за да се насърчи участието чрез приобщаване. Споделянето на бизнес успехи и неуспехи с вашите служители ги кара да се чувстват мотивирани и ангажирани с организацията.

### 5. Програма за текущо обучение

Ангажираните служители винаги са по-продуктивни и мотивирани да вършат работа по най-добрия възможен начин, поради което осигуряването на непрекъснато обучение и програми за развитие на служителите е една от най-важните най-добри практики в областта на човешките ресурси. Ефективното обучение подобрява знанията на вашите служители и ги прави опитни в работата си, за да дават по-добри резултати. Освен това редовните инициативи за обучение и развитие създават култура на ангажираност, карат

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

хората да се чувстват ценени и инвестирани в работата си, предотвратяват задоволството на работното място и поддържат служителите мотивирани.

Инвестирайте в платформи за цифрово осиновяване като Whatfix, за да получите максимална възвръщаемост на инвестициите в програмите за обучение и развитие на вашите служители. Използването на DAP като ваш софтуер за обучение дава възможност на служителите да надграждат уменията си с най-новите инструменти, приложения или процеси, без да нарушават работния си процес и продуктивността. Това е най-добрият ресурс, за да направите вашите планове за развитие на служителите готови за бъдещето и ценни.

#### 6. Ангажираност и открита комуникация

Поддържането на ангажираността на служителите в днешния конкурентен пазар е от решаващо значение за успеха на бизнеса. Когато служителите намират работата си за предизвикателна, ангажираща и възнаграждаваща, е по-вероятно да останат и да инвестират себе си в работата си.

Човешките ресурси играят решаваща роля в ангажираността на служителите и осигуряват участие чрез насърчаване на среда на взаимно доверие. Отворената и прозрачна комуникация насърчава иновациите, сътрудничеството и споделянето на идеи и опит.

Лидерите по човешки ресурси трябва ефективно да комуникират със своите служители по всичко - от очаквания и отговорности до по-големи фирмени цели и организационни решения - но комуникацията трябва да бъде двупосочна улица. Служителите също трябва да се чувстват комфортно да изразяват своите идеи или опасения пред HR.

#### 7. Съответствие

Липсата на съответствие с местното, националното и международното трудово законодателство може да издуха всяка ваша практика в областта на човешките ресурси. Следователно е изключително важно да имате експерт по трудово право на борда, като служител или като доставчик на услуги, на когото можете да изпратите всичките си политики, процедури и договори за човешки ресурси за одобрение, преди да ги приложите. Също така се уверете, че ръководството и персоналът са актуализирани с техните права и правни параметри.

Освен това обучението за съответствие е задължително, за да запознаете служителите си с разпоредбите и законите, управляващи дадена организация или конкретна длъжност. Тези инициативи за обучение помагат за минимизиране на риска, осигуряват безопасност на работното място и подобряват цялостната работна среда за служителите.

#### 8. Дайте приоритет на безопасността на работното място

Въпреки че безопасността на работното място винаги е била важна, определено има подновен фокус върху тази критична HR практика след COVID. Ето няколко неща, които екипите по човешки ресурси трябва да имат предвид, когато работят за създаване на безопасна среда за своите служители:

- Дезинфекцирайте редовно бюрата и компютърните монитори с дезинфектант.
- Спазвайте социалното дистанциране, докато поставяте бюрата на служителите.
- Задължително носене на маски за всички служители.
- Прилагане на програми за безопасност на работното място.
- Личните предпазни средства трябва да бъдат безопасно проектирани, изработени и да пасват удобно.
- Работодателите трябва да насърчават служителите да правят редовни почивки, за да предотвратят умората и умората.

#### 9. Гъвкави възможности за работа

Служителите са привлечени от гъвкави работни графици, защото гъвкавостта ги прави по-продуктивни, като им дава свободата да работят – когато и както искат. Луксът на нетрадиционния работен график намалява стреса на служителите, повишавайки тяхната продуктивност.

Организациите предлагат гъвкаво работно време, за да насърчат здравословния баланс между професионалния и личния живот, да привлекат най-добрите таланти, да повишат морала на служителите и да насърчат ангажираността и задържането на служителите.

#### 10. Облачно базиран HR софтуер

HR софтуерът помага за управление, оптимизиране и автоматизиране на HR задачи. Тези системи често са базирани на облак абонаментни модели, които лесно се интегрират със съществуващи приложения и могат да бъдат персонализирани, за да отговарят на нуждите, целите и бюджета на организацията. Внедряването на HR софтуер е жизненоважна най-добра практика за HR, тъй като те помагат да се намали времето,

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

изразходвано за административни задачи с ниско въздействие, спестявайки на специалистите по HR повече време, което да отделят за най-продуктивните, стратегически резултати. Други значителни предимства включват:

- Намалена човешка грешка.
- Подобрена организация на данните.
- Стабилен анализ на хората.
- Непрекъсната обратна връзка.
- Съответствие с федералните разпоредби.

#### 11. Селективно наемане

Селективното наемане позволява на организациите да привличат служители, които добавят стойност. Това включва разработване на стратегии за наемане, които са проактивни в подхода си за привличане на висококвалифицирани кандидати със специфичен набор от умения. Селективното наемане включва – екипи по човешки ресурси, които извършват задълбочен анализ на свободните позиции, преглеждат публично достъпните данни за работната сила, за да насочват към новобранците, и се свързват с настоящите служители за препоръки.

Селективното набиране е от полза за организациите по отношение на спестяване на разходи във времето. По-малко време и пари се губят за набиране и интервюиране на кандидати, които не са подходящи за позицията.

#### 12. Екипи с висока производителност

Екипите с висока производителност са от решаващо значение за всяка компания, когато става въпрос за постигане на успех. Създаването и поддържането на високоефективни, ефективни екипи е една от ключовите отговорности на HR. Високоефективният екип е иновативен в решаването на проблеми и е известен с това, че показва високо ниво на комуникация и сътрудничество, осигурявайки последователни и превъзходни резултати. Могат да се използват различни методи за улесняване на работата в екип, като измерване на представянето на екипа, възнаграждаване на отличните постижения на екипа и внедряване на софтуер за комуникация, инструменти за обратна връзка, инструменти за управление на проекти и др.

[\(https://whatfix.com/blog/hr-best-practices/\)](https://whatfix.com/blog/hr-best-practices/)

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Друга гледна точка по темата е предоставена от **Джефри Пфеффер**, който обобщава най-добрите 7 HR практики. Пфеффер написа две книги Конкурентно предимство чрез хората (1994) и Човешкото уравнение: Изграждане на печалби чрез поставяне на хората на първо място (1998). В тези книги той предлага набор от най-добри практики, които могат да увеличат печалбата на компанията. Когато тези HR принципи се комбинират (или обединят), тяхното въздействие е още по-дълбоко.

- Осигуряване на сигурност на служителите

Първата най-добра практика в областта на човешките ресурси е сигурността на заетостта. Животът е непредвидим и работата е стабилен фактор, който е много важен за повечето хора. Наличието на работодател, който позволява на служителя да осигури себе си и семейството си, по същество е причина номер едно, поради която хората идват на работа. Има както официален договор (труд за пари), така и неформален договор (вие полагате допълнителни усилия, ние се грижим добре за вас) между служителя и работодателя. Сигурността на заетостта позволява на служителите да се приберат вкъщи след работа и да осигурят себе си и семействата си. Тази концепция за сигурност е от съществено значение и е в основата на почти всичко, което HR прави.

Когато тази сигурност на заетостта е застрашена, например когато има преструктуриране или съкращаване, вие виждате това веднага да се разпространи в организацията.

Сигурността на заетостта е от полза и за организациите, защото им помага да задържат своите служители. Когато служителите са съкратени, например, обикновено организацията е тази, която плаща цената. Те са тези, които са инвестирали в подбора, обучението и развитието на тези служители. Това е скъп процес. Ако организацията не работи върху задържането на хората си, е по-вероятно те да напуснат и да работят за конкуренцията.

- Селективно наемане: Наемане на правилните хора

Втората най-добра практика в областта на човешките ресурси е селективното наемане. Това позволява на една организация да наеме служители, които добавят стойност.

Не можете просто да наемете някого; искате хора, които са годни за работата. Компаниите правят всичко възможно да наемат изключителни хора, защото те добавят най-голяма стойност към бизнеса. Също така трябва да има приоритет за изграждане на структуриран и справедлив процес на подбор. Това отразява правните изисквания,

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

вътрешните цели за многообразие и че по-разнообразната работна сила отразява по-добре обществото. Това може да бъде изключително полезно за разбирането на по-широко потребителско поведение и нуждите на различните клиенти.

Следователно привличането на правилните хора е ключ към изграждането на конкурентно предимство.

В днешния дигитален свят има много различни инструменти за набиране на персонал, които можем да използваме, за да направим правилния избор. Все повече и повече компании енергично следят своите показатели за набиране на персонал, за да видят колко добре се справят в това отношение.

Често използваните инструменти за подбор са структурирани и неструктурирани интервюта, IQ тестове, оценки на личността, работни тестове, партньорски оценки и референтни проверки. Тези оценки (преди наемане на работа) се използват за разкриване на три ключови характеристики на кандидата.

Способност: Способен ли е човекът да свърши работата? Лицето има ли правилните технически и меки умения? Достатъчно умен ли е човекът, за да свърши добре работата?

Възможност за обучение: Можем ли да обучим този човек да подобри уменията си? Има ли човекът способността да учи и да продължава да се развива?

Ангажираност: Ще се ангажира ли човекът с работата си и с организацията? Ще можем ли да задържим този човек, след като той/тя започне да работи и е напълно продуктивен?

- Самоуправляващи се и ефективни екипи

Всички знаем, че работата в екип е от решаващо значение за постигането на целите. Екипите с висока производителност са от решаващо значение за всяка компания, когато става въпрос за постигане на успех.

Екипите осигуряват стойност, защото се състоят от хора, които са и мислят различно, но работят за обща цел. Това означава, че се генерират различни идеи, които да помогнат за постигането на целта. След това тези идеи се обработват и комбинират, в резултат на което се избират най-добрите.

Най-добрите екипи са когнитивно разнообразни и психологически безопасни. Това означава, че членовете на екипа могат да генерират идеи, които са различни, докато се чувстват комфортно да ги повдигат и обсъждат.

Създаването и поддържането на екипи с висока производителност е една от основните отговорности на HR. **Инвентаризацията на екипните роли на Belbin** е популярен инструмент за създаване на екип и сътрудничество. Ефективното управление на човешките ресурси включва пряка подкрепа за работата в екип чрез участие в начина, по който са организирани екипите. Това може да стане по няколко начина. Измерване на ефективността на екипа, възнаграждаване на екипните постижения и съветване на ръководството относно техники и инструменти за улесняване на работата в екип са някои от методите.

Индивидуалните оценки на личността също помагат да се разбере как другите членове на екипа мислят и се държат. Разбирането на тези процеси е една от основните отговорности на мениджъра. Това е причината, поради която много курсове по мениджмънт се фокусират върху него.

Различните инструменти улесняват работата в екип. Примерите включват софтуер за комуникация, инструменти за обратна връзка, инструменти за управление на проекти и друг софтуер за поставяне на задачи и цели. Те могат да улеснят комуникацията и да помогнат на екипите да бъдат по-ефективни.

И накрая, HR трябва да насърчава различни екипи да работят заедно в организацията. Един екип обикновено е част от по-голямо образувание, като друг екип или отдел. Тези по-големи субекти също трябва да работят заедно. Улесняването на това помага за изграждането на ефективна и ефективна организация. Един от инструментите, които могат да се използват за това, е **Анализът на организационната мрежа**.

- Справедливо и базирано на резултатите възнаграждение

Условното възнаграждение е четвъртата най-добра практика в областта на човешките ресурси. Има всичко общо с компенсациите и обезщетенията.

На първо място, ако наемете правилните хора, искате да ги компенсирате над средното ниво. Това са хората, които ще добавят най-голяма стойност към вашата компания, така че искате да ги задържите и да им плащате справедливо. Това е пример, който показва как различните най-добри практики работят заедно, за да осигурят повече стойност, отколкото биха сами, в този случай селективно наемане, условна компенсация и сигурност на заетостта.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Плащането на хора над нормата има и някои потенциални недостатъци. Например обезсърчава лошите служители да напуснат. Въпреки това, ако постоянно наемате изпълнители от световна класа, възнаграждението над средното е задължително.

Този вид компенсационен пакет може да бъде под формата на финансово (основно) заплащане и доходи на служителите. Трябва да следвате пазарните тенденции във вашата област и съседните области (много от най-добрите служители може да идват от други кариерни области). Тогава ще можете да разберете средния процент на заплащане и къде се класира вашата компания в офертата за компенсация.

Второ, искате да свържете индивидуалните награди с различните видове приноси, които служителите правят. Това са награди, свързани с представянето. Чрез свързването на резултатите от организационната ефективност с индивидуалните награди индивидът е стимулиран да максимизира този резултат. Това също така създава чувство за собственост у служителя.

Помислете например за споделяне на печалбата, споделена собственост или опции върху акции. Това са чудесни начини да създадете ангажираност на служителите към дългосрочната визия на компанията и да запазите високия потенциал. Компенсацията е ключов елемент за успешно управление на таланти.

В съответствие с предишното, този тип съсобственост обикновено не е предназначен за всички служители. **Lepak & Snell (2002)** предлагат добър модел за оценка на това колко важни са отделните служители.

- Обучение в съответните умения

Тази най-добра практика в областта на човешките ресурси гласи, че компаниите трябва да инвестират сериозно във време и бюджет за обучение на своите служители.

След като наемете най-добрите хора, трябва да сте сигурни, че те ще останат водещи в полето. Това стана още по-актуално днес, тъй като скоростта, с която се развиват технологиите, нараства експоненциално. Тук идват обучението и развитието.

Как да създадем организация, в която скоростта на обучение съответства на скоростта на промяната? Ученето се превърна в начин да останете иновативни, да растете по-бързо и да поддържате конкурентно предимство.

Работодателите инвестират все повече в специфични за уменията форми на обучение. Според специалния доклад на Economist's Lifelong Learning (Учене през целия живот на икономиста) броят на курсовете по заявка е нараснал експоненциално. Благодарение на интернет всеки е свързан и може да научи всичко, по всяко време и навсякъде.

В допълнение към формалното обучение, обучението на работното място също играе важна роля. Повишеният фокус върху обратната връзка, коучинга и партньорското обучение играе роля в това. Това е част от често цитираното правило 70|20|10:

- 70% от обучението е от предизвикателни задачи
- 20% от обучението е от взаимоотношенията на развитието
- 10% от обучението е от формална курсова работа и обучение

Ученето също става все по-важно за най-новите поколения, като милениалите и поколението Z. Според Gallup по-младите служители оценяват ученето и личностното израстване като много по-важни в сравнение с по-старите поколения.

Следващото поколение работници активно търси възможности за развитие и ги вижда като начин за израстване в своята професия. Непредлагането на тези възможности е свързано с по-високи нива на текучество на служители. През 2023 г. една от ключовите тенденции в областта на човешките ресурси ще бъде въвеждането на обучение в ежедневната работа на служителите и възприемането на по-стратегически подход към развитието на меките и твърди умения, от които организациите се нуждаят, за да бъдат конкурентоспособни.

- Създаване на плоска и егалитарна организация

Тази най-добра практика в HR принципите се корени в егалитарните практики на японския мениджмънт. Въпреки че току-що видяхме, че някои служители са по-критични от други за успеха на организацията, това не трябва да се съобщава по такъв начин. Всеки служител е ценен член на организацията и трябва да бъде третиран като такъв.

В японските организации това се изразява с общи столове, фирмени униформи и подобни права на болнични и ваканции. Такава егалитарна култура показва, че всеки заслужава еднакво уважение и може да помогне за насърчаване на споделянето на идеи.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Направете информацията лесно достъпна за тези, които се нуждаят от нея

Споделянето на информация е от съществено значение. Това е област, в която много големи компании се борят: Как да следите кой знае какво, така че да знаете къде да отидете с въпросите си?

Според Пфеффер има две причини, поради които споделянето на информация е толкова важно.

Първо, откритата комуникация относно стратегията, финансите и операциите създава култура, в която хората чувстват, че им се вярва. Това наистина включва служителите в бизнеса. Като допълнителен ефект, той обезсърчава слуховете и негативното неофициално бърборене.

Второ, ако искате вашите хора да споделят идеите си, те трябва да имат информирано разбиране какво се случва в бизнеса.

Да бъдеш информиран за бизнеса също е нещо, което служителите често споменават като нещо, което намират за важно в проучванията на нагласите, както и възможността да допринесат и да повлияят на решения, засягащи техния трудов живот.

Дейностите по човешки ресурси често допринасят за комуникацията между работната сила. Това може да стане чрез създаване на подгрупи за хора от различен произход, като жени и LGBT лица. Човешкият отдел може да помогне или да ръководи изготвянето на вътрешни бюлетини и актуализации.

- Синергии между най-добрите практики в областта на човешките ресурси: Пакети  
Когато тези най-добри практики се комбинират, ние ги наричаме „пакети“. Пакетите създават синергии. Ето как управлението на човешките ресурси може да създаде конкурентно предимство за организацията.

Пример. Гарантирането на сигурност на заетостта ще ви бъде от полза, само когато имате високоефективни служители. Иначе, каква е ползата от запазването им? Това означава, че най-добрата практика за сигурност на заетостта, съчетана със селективно наемане, води до по-голяма стойност от индивидуалните практики.

Същото важи и за селективното наемане, обширното обучение и условната компенсация.

Искате да изберете служители с потенциал за растеж, да инвестирате в тях с обучение и

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

развитие и да ги възнаградите по подходящ начин, когато покажат превъзходно представяне. Трети пример е намаляването на разликите в статуса и споделянето на информация. Като насърчавате отворената комуникация и споделяте подходяща информация, вие създавате култура на подобрене, в която служителите се чувстват свободни да дават предложения и съвместно да помагат за подобряване на бизнеса.

Чрез използването на тези пакети ефективният HRM може да добави огромна стойност към бизнеса и да помогне на организацията да успее да постигне целите си.

- Най-добрите практики за управление на човешките ресурси: проверка на реалността

Според Кърт Люин няма нищо по-практично от добрата теория. Всяка теория обаче има своите недостатъци. Оказва се, че някои от тези най-добри практики си противоречат.

Вземете сигурност на заетостта. Тази практика звучи добре на теория, но в действителност компаниите все повече работят с гъвкави изпълнители. Тези изпълнители нямат сигурността, която имат традиционните служители, и осигуряват на компанията допълнителна гъвкавост. Според Marchington и Grugulis (2000), „реалността е, че сигурността на заетостта се предлага само когато и толкова дълго, колкото е удобно за работодателя“.

Друг пример е обучението. Много организации са приложили принципа на екстензивното обучение. Обаче простото предоставяне на обучение не допринася за конкурентната позиция на компанията. Начинът, по който се предоставя официално обучение в организациите, често предизвиква няколко опасения:

- Официалните програми за обучение може да са насочени към умения, които не са в съответствие с работата на служителя
- На служителите е осигурен достъп до обучение просто поради излишния бюджет, а не заради бизнес нуждите
- Често се набляга повече на обучението, отколкото на въздействието на обучението

С други думи, обширното обучение добавя стойност само дотолкова, доколкото помага на индивидите и екипите да допринасят за стратегическите цели на организацията. Това е в съответствие с модела Kirkpatrick-Philips, който помага за измерване на

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

ефективността на обучението. Този модел помага да се оцени дали обучението е имало измеримо въздействие върху представянето и дали инвестицията в обучение е осигурила положителна възвръщаемост на инвестицията (ПВИ).

Последният пример е селективното наемане. Тази най-добра практика гласи, че ако една компания може постоянно да наема най-добрите изпълнители, те ще надминат конкурентите си. Въпреки това е почти невъзможно постоянно да се наемат най-добрите изпълнители. Реалността е по-проста: ако постоянно наемате по-добри кандидати от конкуренцията си, ще създадете конкурентно предимство.

(<https://www.aihr.com/blog/human-resource-best-practices/#:~:text=The%20first%20Human%20Resource%20best,why%20people%20come%20to%20work.>)

## **IX. Как да разработим стратегия за професионално развитие на служителите (ключови стъпки)**

### **1. Описание на мисията, визията и ценностите на организацията**

Първата ключова стъпка в разработването на Стратегията за професионално развитие на служителите е описването на мисията, визията и ценностите на организацията. Дефинирането на всички тези аспекти е част от процеса на стратегическо планиране, но всички те имат различна цел. Те могат да бъдат написани за организации или за отделни отдели. Визията, мисията и ценностите ръководят поведението на хората в организацията (O'Donovan, K., 2020).

МИСИЯТА е кратко обяснение на причината за съществуването на организацията. Той описва целта и намерението на организацията. Декларацията на мисията подкрепя визията и съобщава целта и посоката на служителите, клиентите и другите заинтересовани страни. Той съобщава на заинтересованите страни защо организацията съществува и обяснява как тя създава стойност за по-голямата общност.

Тъй като е по-конкретно, изявлението за мисията е по-изпълнимо от изявлението за визия. Води до стратегически цели. Стратегическите цели са общите цели, които организацията се опитва да постигне. Като описва защо организацията съществува и къде и как ще се конкурира, изявлението на мисията позволява на лидерите да дефинират съгласуван набор от цели, които се вписват в подкрепа на мисията.

Когато изготвяте изявление на мисията, трябва да вземете предвид следните въпроси:

- Каква е целта на организацията?
- Защо съществува организацията?

Ето няколко примера за декларации за мисия (според Lumen, 2023):

- Животът е добър: Да разпространяваме силата на оптимизма
- Патагония: Създайте най-добрия продукт, не причинявайте ненужна вреда, използвайте бизнеса, за да вдъхновявате и прилагате решения на екологичната криза

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Невидими деца: Прекратяване на насилието и експлоатацията, пред които са изправени най-изолираните и уязвими общности в света
- Честен чай: Да създаваме и рекламираме страхотни на вкус, здравословни, органични напитки
- JetBlue Airways: Да вдъхнови човечеството – както във въздуха, така и на земята
- Tesla: Да ускорим прехода на света към устойчива енергия

Много е важно да се прави разлика между мисия и визия на организацията. Те често се бъркат и много организации използват термините взаимозаменяемо. Всеки от тях обаче има различно предназначение. Визията описва къде организацията иска да бъде в бъдеще; мисията описва какво трябва да направи организацията сега, за да постигне визията. Визията и мисията трябва да се подкрепят взаимно, но мисията е по-специфична. Той определя как организацията ще бъде различна от другите организации в своята индустрия.

ВИЗИЯТА гледа напред и създава ментален образ на идеалното състояние, което организацията желае да постигне. Той е вдъхновяващ и вдъхновяващ и трябва да предизвика служителите. Когато изготвяте изявление за визия, трябва да разгледате следните въпроси:

- Какъв проблем се стреми да реши организацията?
- Накъде се е насочила организацията?
- Ако организацията постигне всички стратегически цели, как ще изглежда след 10 години?

Ето няколко примера за изявления за визия (според Lumen, 2023):

- Disney: Да правим хората щастливи
- IKEA: Да създадем по-добър ежедневен живот за много хора
- Microsoft: Дайте възможност на всеки човек и всяка организация на планетата да постигне повече

- Avon: Да бъдем компанията, която най-добре разбира и задоволява продуктите, услугите и нуждите от самореализация на жените – в световен мащаб
- Sony Corporation: Да бъдем компания, която вдъхновява и удовлетворява вашето любопитство

Декларацията за визия не предоставя конкретни цели. Всеки от горните примери може да се отнася за различни организации. Вместо това визията е широко описание на стойността, която предоставя една организация. Това е визуален образ на това, което организацията се опитва да произведе или да стане. Тя трябва да вдъхновява хората и да ги мотивира да искат да бъдат част и да допринасят за организацията. Изявленията за визия трябва да бъдат ясни и кратки, обикновено не по-дълги от кратък абзац (O'Donovan, K., 2020).

ЦЕННОСТИТЕ са основните принципи, които ръководят и насочват организацията и нейната култура. В организация, ръководена от ценности, ценностите създават морален компас за организацията и нейните служители. Той ръководи вземането на решения и установява стандарт, спрямо който действията могат да бъдат оценени. Тези ценности са вътрешна рамка, която се споделя и възприема от ръководството (O'Donovan, K., 2020). Когато изготвяте декларация за ценности, трябва да вземете предвид следните въпроси:

- Какви ценности са уникални за организацията?
- Какви ценности трябва да ръководят операциите на организацията?
- Какво поведение трябва да поддържат служителите?

Декларацията за ценности може да играе важна роля в подкрепа на целите на една организация.

Във връзка с изявление за ценности, етичният кодекс прилага тези ценности на практика. Той очертава действащите процедури, за да се гарантира, че ценностите на организацията се поддържат. Въпроси, които трябва да имате предвид при създаването на етичен кодекс:

- Какви са често срещаните етични проблеми в областта?
- Какво трябва да направи някой, ако види нарушение на ценностите на организацията?

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Декларацията за ценности се различава както от визията, така и от мисията на организацията. Визията и мисията посочват накъде отива организацията (визията) и какво ще направи, за да стигне до там (мисията). Те насочват усилията на хората в организацията към общи цели. Декларацията за ценности определя в какво вярва организацията и как се очаква хората в организацията да се държат – помежду си, с клиентите и с други заинтересовани страни. Той осигурява морална насока за организацията, която ръководи вземането на решения и установява стандарт за оценка на действията. Той също така предоставя стандарт за служителите да преценяват нарушенията (O'Donovan, K., 2020 г.).

Ръководството на организацията не може да създаде нова декларация за ценности и да очаква незабавна промяна. За да има една организация ефективна декларация за ценности, тя трябва напълно да възприеме своите ценности и етика на всички нива и да ги използва, за да ръководи своите нагласи, действия и вземане на решения.

В заключение, визията, мисията и ценностите формират основата за всички дейности в една организация. Декларацията за визия описва в какво ще се превърне организацията в бъдеще. Това е широко и вдъхновяващо изявление, предназначено да предизвика подкрепа от заинтересованите страни. Декларацията за мисията определя как организацията се отличава от другите организации в своята индустрия. Той е по-специфичен от декларацията за визия и има за цел да покаже как ще бъдат удовлетворени нуждите на заинтересованите страни. Декларацията за ценности определя как трябва да се държат хората в организацията. Той дава насоки за вземане на решения.

#### **Използвани източници:**

O'Donovan, K. (2020, January 2). 20 Inspiring Vision Statement Examples (2020 Updated).

Retrieved April 25, 2023, from <http://www.lifehack.org/articles/work/20-sample-vision-statement-for-the-new-startup.html>

Lumen Learning (2023). Principles of Management.

<https://courses.lumenlearning.com/wmprinciplesofmanagement/chapter/reading-mission-vision-and-values/>

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/mission-vision-values-statements.aspx>

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

17 Truly Inspiring Company Vision and Mission Statement Examples. (2020, July 14).

Retrieved April 25, 2023, from <https://blog.hubspot.com/marketing/inspiring-company-mission-statements>

Case Study: Child Labor in Bangladesh. (n.d.). Retrieved April 25, 2023, from <http://www.levistrauss.com/wp-content/uploads/2014/01/Case-Study-Child-Labor-in-Bangladesh.pdf>

## 2. Очертаване на текущите услуги/програми на организацията

Следващата важна стъпка в развитието на Стратегията за професионалното развитие на служителите е очертаването на текущите услуги/програми на организацията. Традиционните организации се разпознават като доставчици на услуги и дефинирането и внимателното очертаване на текущите предлагани услуги е добър начин да станете по-добър доставчик на услуги (Tarling & Keltanen , 2019).

Очертаването на услугите/програмите не е просто поставяне на нещата, които една организация прави в списък. Става дума за включване на това какво точно прави организацията, за да се управлява по-добре, да организира работата си и да предоставя по-ценни услуги на хората, по-ефективно.

Важно е да се очертаят добре услугите, защото ако организациите не го направят, техните вътрешни усилия и приоритети няма да бъдат приведени в съответствие с това, което е необходимо, за да ги оперират успешно. Без ясно разбиране на производителността на услугите в реалния свят е твърде лесно да станете лош доставчик на услуги — и да не можете да го видите. Организациите, които ги очертават добре, привеждайки вътрешната си работа в съответствие с услугите и техните резултати, са тези, които ще станат и ще останат по-добрите доставчици на услуги.

За да очертаете текуща УСЛУГА (според Tarling & Keltanen , 2019):

- Дефинирайте го от гледна точка на външен краен потребител;
- Опишете го на ясен и кратък език;
- Очертайте резултатите, които са свързани с целите на организацията;
- Включете всички стъпки между потребителя и доставчика;
- Включете всички части, участващи в доставката му.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

За да очертаете по-добре текущите услуги/програми, които организацията предлага, трябва да вземете предвид всяка точка:

- Услугата се дефинира от гледна точка на външен краен потребител

Както бе споменато в предишния раздел, всички организации имат цел. Те съществуват, за да променят или да постигнат нещо. Техният фокус обаче често е върху вътрешни функции или отдели, портфейли, проекти, ИТ системи и т.н. Това пропуска връзката между работата на организацията и това, което правят потребителите. Вместо това, когато една организация се фокусира върху предоставянето на страхотни услуги на външни потребители, следват по-добри резултати, спестяване на разходи или приходи. Все още трябва да мислим за работата, която една организация върши вътрешно. Например, когато работите върху (външна) услуга, трябва да помислите как се доставя тя. Това включва всички процеси, инструменти и други неща, от които екипите се нуждаят, за да направят работата си възможна или по-лесна. Както и всички системи и други части, автоматизирани или не. Има много за подобряване, проектиране и вземане на решения.

Организациите правят други неща, които са като услуга, но където крайните потребители или заинтересованите страни не са точно външни. Например, когато екип намира информация или изготвя доклади за кабинета на министър. Важно е да не се бъркат вътрешно фокусираните дейности с услугите за крайни потребители.

- Схемата на услугата трябва да описва нещо, което някой би искал да направи, на ясен и кратък език

Услугите трябва да бъдат разпознаваеми за някой с тази специфична нужда, описани с обикновен език и започващи с глагол.

Често това, което се нарича „услуги“, все още отразява вътрешна организационна структура и мисия. Това не дефинира и не проектира услуги на ниво, което е за това, което някой иска да направи. За да се очертаят практически услугите, трябва да се идентифицират части от тях, за които организацията действително може да направи нещо.

Целта тук е да се дефинират услугите, които да помогнат на една организация да види своята работа и въздействие отвън навътре. В мащаб, който има смисъл услугите да се експлоатират непрекъснато, активно да се подобряват с течение на времето от постоянни, упълномощени екипи (не само еднократно препроектиране).

Примери за услуги в публичния сектор:

- получи обучение
- станете чирак
- намерете грижи за деца

Когато услугата е изрично част или подмножество от по-голяма цялостна услуга, човек може да я свърже с това, което някой действително иска да направи. След това екипът може да се съсредоточи върху подобряването или премахването на тези части, като същевременно работи за препроектиране на начина, по който по-широката цел работи към по-добро.

- Схемата на услугата трябва да включва резултатите, които са свързани с целите на организацията

Услугите не съществуват само защото някой ги иска. Има причини организациите да предоставят определени услуги. Например:

- по-широко политическо намерение или организационна цел;
- конкретен резултат, който тази конкретна услуга цели да постигне (като достъп до добро и качествено образование).

Описването на по-широкото намерение помага да се разбере дали услугата го поддържа. Както и как се представя по отношение на специфичната си работа за потребителите и организацията. Това е по-силно място, от което да (пре)мислим най-добрия начин за проектиране и доставка. Екипи, които не отделят време за разбиране на това, ще им е трудно да говорят за представяне на услугата.

Услугите могат да работят в няколко политики, оперативни области или организации. Всеки от тях може да има различни желани резултати. Ако човек мисли само за услугите, които организацията или областта предоставя в момента и в пълен обем, може да пропусне реалната картина и интересни възможности.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

➤ Схемата на услугата включва всички стъпки между потребителя и доставчика. Услугата включва всички взаимодействия между потребител на услуга и доставчик. Независимо дали това е онлайн, хартия, телефон, текстово съобщение, лице в лице или по друг начин.

Въпреки че не е необходимо да работи онлайн, за да бъде услуга, вероятно има голямо място за подобрене, ако това не стане. Трябва да се определи кои услуги най-много се нуждаят от инвестиции за подобряване. Също толкова важно е да знаете за ценни и добре работещи услуги лице в лице, както и за скъпи услуги на хартиен носител, които могат да бъдат проектирани по-ефективно.

Услугите също така обхващат всички стъпки, независимо дали са между хора или компютри. За потребителя това са неща като „разберете как да направите нещо“, „изберете най-добрата опция“, „кандидатствайте“, „получете нещо“. За доставчика това са неща като „проверка на допустимостта и пригодността“ или „вземете решение“.

Различните видове услуги имат общи стъпки. Познаването им помага на организацията да идентифицира и категоризира общи нужди и проблеми. Това не означава, че може да се разработи един единствен начин за, да речем, „проверка на допустимостта“ за всички услуги – начинът, по който това се прави, често е напълно различен по важни начини. Но познаването на стъпките може да помогне за поставянето на наистина общи компоненти в контекст. Като хранилища за данни на клиенти, начини за уведомяване на потребителите за нещо и т.н.

➤ Схемата на услугата включва всички части, включени в нейното предоставяне. Услугите включват всичките си съставни части. Вътрешните възможности, дейности, инструменти, системи и взаимоотношения са част от тяхната доставка. Начинът, по който една организация съхранява данни. Или договорните условия и нивата на обслужване, договорени с доставчика. Не само битовите потребители вижда и с които взаимодействия.

Това също означава, че услугата не е съставна част сама по себе си. Това не е уебсайт, база данни, идентификация или удостоверяване. Нито какво прави вътрешен екип А за вътрешен екип Б. Не и ако човек иска да преосмисли как работят нещата по-фундаментално.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Голяма част от тези вътрешни неща са необходими за една услуга. Но те често се споделят между услуги. Така че начинът, по който организацията извършва достъп и удостоверяване, или нейното хранилище на клиентски данни, е част от набор от услуги. Освен че е компонент сам по себе си. Работата, свързана с дадена услуга, може да създаде способности, които други услуги могат да използват.

В допълнение към очертаването на текущите услуги, има конкретни стъпки, които трябва да следвате по отношение на очертаването на текущите ПРОГРАМИ, които организацията предлага. За да ги очертаете в Стратегията за професионално развитие на служителите, трябва да се следват следните стъпки (според Program Planning for Organizations by Friendship-Keller, 2016):

➤ Посочете целите и решенията на програмата

След като целите на организацията са идентифицирани и заявени, е важно да се включат конкретни, реалистични цели. Тези по-малки, по-управляеми цели, които ще доведат до постигането на всяка цел. Целите на програмата трябва да бъдат посочени по начин, който е възможно най-ясен и реалистичен.

Без реалистични цели хората често се ангажират с повече от това, което могат да направят, и не са в състояние да изпълнят или се претоварват от размера на задачата и се чувстват обезсърчени, когато нещата не работят. Целите трябва да се записват и често да се обръщат към тях по време на процеса на планиране.

Следващата стъпка е да очертаете програмните решения. На този етап е важно да бъдете креативни. Най-добрите решения се разработват, когато много членове споделят своите нужди и интереси и следователно поемат отговорност за програмата.

Ако ръководството пренебрегне творческите идеи и позволи решенията да се вземат само от малцина, групата ще загуби сила, енергия и човешки ресурси, необходими за извършване на работата. Членовете ще работят по-усилено в подкрепа на програмите, за чието планиране са помогнали. Всички членове трябва да са наясно с целите и задачите, без значение кой е участвал в определянето им, за да изградят ангажимент към програмите.

Приносът на членовете може да бъде получен от проучвания на общественото мнение, кутии за предложения, неформален разговор или чрез листове за оценка. Въпросниците

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

могат да питат "Какво искате от организацията?", "Какво мислите, че трябва да направи организацията?" и "Какво мислите за миналите програми?" Дискусионни групи могат да бъдат сформирани на общо събрание, като всяка група докладва своите програмни предложения след кратка дискусия. Всяка група трябва да има представител, който също така ще гарантира, че всеки има шанс да участва.

Мозъчната атака е друга дискусийна техника, използвана с голяма или малка група хора. Участниците трябва да се стремят да създадат количество идеи, вместо да отделят време за оценка на качеството на различните предложения. Всяко предложение трябва да бъде внимателно записано. Някои предложения може да не са практически решения, но могат да доведат до друга идея. Най-малко практичната идея може да доведе до най-доброто предложение за сесията чрез насърчаване на допълнителни идеи.

➤ Очертайте ресурсите и избраните методи

Списъкът с програми трябва да се проучи и очертае внимателно, както и да се вземат предвид плюсовете и минусите на всяка от тях. Необходимото време, пари и ресурси (физически и човешки) трябва да бъдат включени. Дайте отговори на следните въпроси: Програмата включва ли всички членове? Интересно ли е на всички? Включва ли както забавни, така и работни дейности? Отговаря ли на целите на организацията? Очертани ли са алтернативни планове в случай, че възникне проблем?

➤ Включете подробностите

С ясно формулираните цели на програмата трябва да се очертаят подробностите и стъпките за действие, водещи до нейното изпълнение. За изпълнението на тези задачи трябва да се разпределят отговорности. Това е възможност да наемете други, за да помогнете с конкретни задачи, както за намаляване на тежестта върху някои лица, така и за увеличаване на броя на участващите хора. Трябва да бъдат посочени крайните срокове за всяка програма, както и нейното въздействие върху целевите групи (например ученици).

➤ Включете мнението на участниците

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Последната стъпка е да се включи мнението на участниците за програмата. Помислете как се измерва успехът на вашата програма (трябва да се очертаят напредък към целите, задачи, които остават за изпълнение, уместност на целите и други опасения).

Накрая оценете изпълнението на целите на програмата, присъствието и ангажираността на членовете, както и реакциите на участниците. Какво според тях може да се подобри? Включете обратна връзка от участниците в програмата и отговорете на следните въпроси: Правилно ли са изпълнени задачите? Спазват ли се сроковете? Оценете комуникацията във вашата организация (Всички ли разбраха намерението на програмата?).

Всички тези стъпки ще гарантират, че текущите услуги и програми на организациите са очертани по най-добрия начин, за да бъдат включени в Стратегията.

#### **Използвани източници:**

Tarling, K., & Keltanen, M. (2019, September 30). Defining services. Medium. <https://medium.com/services-and-service-organisations/defining-services-4b9d5854ebb0>

Friendship-Keller, R. (2016). Program Planning for Organizations. Abbey-Livingston, Diane & Associates Inc., Toronto. <http://omaf.gov.on.ca/english/nfporgs/96-007.htm>

Planning Better Programs. Boyle, Patrick G. McGraw-Hill Book Company, 1981, Toronto.

### **3. Изготвяне на SWOT анализ**

За да се разработи ефективна Стратегия за професионално развитие на служителите, трябва да се проведе SWOT анализ.

SWOT анализът е техника, използвана, когато една организация иска да оцени цялостната си ефективност (Indeed, 2023b). Той идентифицира и анализира СИЛНИТЕ СТРАНИ, СЛАБИТЕ СТРАНИ, ВЪЗМОЖНОСТИТЕ и ЗАПЛАХИТЕ, използвайки обективен подход. Прилагането на този подход може да помогне на организацията да оптимизира операциите си и да се отличи в своята област.

Много експерти използват SWOT анализи, преди да поставят цели на екипа или организацията, за да гарантират, че работят към подходящи етапи и да определят дали текущите им операции са устойчиви в дългосрочен план. Силните и слабите страни идентифицират вътрешните компоненти, които засягат организацията, като

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

интелектуална собственост, местоположение и служители. Възможностите и заплахите се съсредоточават върху външни фактори като цената на суровините и тенденциите при купуване на потребителите.

Според Indeed (2023b), SWOT анализът е ефективен инструмент за:

- Осигуряване на систематичен начин за идентифициране на вътрешни и външни фактори, влияещи върху организацията;
- Предоставяне на информация на организациите къде да насочат усилията си за растеж;
- Представяне на солидна основа, върху която да се разработват стратегии;
- Подпомагане на организациите да гледат навън към своите конкуренти и клиенти;
- Позволяване на организациите да определят дали новите проекти са жизнеспособни и плюсовете и минусите на тяхното изпълнение

Следват стъпки за провеждане на SWOT анализ (според Indeed, 2023b):

➤ Изберете фасилитатор

Организационните лидери обикновено извършват SWOT анализи и разчитат на други членове на екипа да извършат задълбочена оценка. Лидерите гарантират, че представляват различни отдели и вземат предвид всички съответни фактори. Някои организации могат също да изберат да включат външни членове, когато извършват SWOT анализи. Фасилитаторите са особено важни, ако организацията има ресурсите да наеме такъв, тъй като техният безпристрастен принос дава по-точни резултати. Колкото повече гледни точки присъстват в анализа, толкова по-всеобхватен е той.

➤ Определете силните страни

След като сте избрали участниците в анализа, следващата стъпка е да обмислите СИЛНИТЕ СТРАНИ на организацията. Общите силни страни, които трябва да имате предвид, включват иновации, лидерство, производителност и качество на продуктите или услугите. Проследявайте всички направени предложения относно силните страни.

Някои въпроси за разглеждане включват:

- Какви са положителните качества?
- Какви постижения са постигнати?

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Какво помага за постигане на целите?
- С какви ресурси разполагате?
- Какви са специалностите?
- Какво отличава вашата организация и служителите от другите?

➤ Определете слабостите

Въпреки че идентифицирането на силните страни може да бъде лесно, определянето на слабите страни може да бъде по-голямо предизвикателство. Организацията са по-колебливи да идентифицират своите недостатъци. Може да се събере информация от заинтересовани страни, членове на екипа и клиенти, за да се разбере къде може да липсва организацията. По-обективни данни могат да бъдат събрани и чрез оценка дали отборите изпълняват квотите си.

Някои примери за въпроси, които трябва да разгледате, включват:

- Вътрешно какво затруднява постигането на целите?
- Кои са областите за подобрене?
- Какво липсва на организацията (ресурси, технологии, хора и т.н.)?
- Какво е необходимо за постигане на дългосрочни цели?

➤ Анализирайте възможностите

Силните и слабите страни могат да помогнат при идентифицирането на възможностите. Например, ако организацията предлага особено добре на определена аудитория, може да бъде разпределен по-голям бюджет за реклама, за да се капитализират тези потребители. Ако оценката на слабостите заключи, че маркетингът към различна аудитория е неуспешен, тази кампания може да бъде прекратена и бюджетът може да бъде преразпределен съответно. Други примери за потенциални възможности включват нова технология, намалени разходи и разширяване на нови пазари.

Ето някои примерни въпроси, които да включите:

- Какви продукти, услуги или информация са популярни сред аудиторията/целевата група?
- Има ли външни ресурси, които могат да се използват за постигане на целите?
- Може ли организацията да се възползва от текущите тенденции?

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Каква технология ще бъде популярна в бъдеще?
- Как заинтересованите страни гледат на организацията, марката, продукта или услугата?

➤ Идентифицирайте заплахите

Докато заплахите са подобни на слабостите, те обикновено все още не са засегнали директно организацията. Тяхното присъствие може да причини стрес на членовете на екипа и служителите, поради което е важно да бъдат идентифицирани и да се разработят планове за смекчаване или премахване на потенциалните им ефекти. Заплахите, които трябва да имате предвид, включват намаляващ пазар, нововъзникващи конкуренти или нови разпоредби, които засягат вашето производство или режимни разходи.

Ето примери за въпроси за идентифициране на заплахи:

- Очаква ли се пазарът да бъде лош или турбулентен?
- Вашият продукт или услуга губи ли актуалност?
- Конкурентите имат ли известно предимство пред вас?
- Как вашата аудитория/целева група, индустрия или пазар гледат на организацията?
- Какво може да изложи организацията на риск?
- Има ли потенциални нови конкуренти на хоризонта?

Шаблон за SWOT анализ (за образователни организации):

СИЛНИ СТРАНИ	СЛАБИ СТРАНИ	ВЪЗМОЖНОСТИ	ЗАПЛАХИ
Нещата, които вашата институция прави добре	Неща, които липсват на вашата институция	Малко конкуренти във вашия район	Нововъзникващи конкуренти
Качества, които ви отличават от вашите конкуренти	Нещата, които вашите конкуренти правят по-добре от вас	Възникваща нужда от вашите продукти или услуги	Слабо представяне на учениците

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Вътрешни ресурси като квалифициран, знаещ персонал	Ограничения на ресурсите	Преса/медийно отразяване на вашата институция	Негативно отношение към вашата институция
--	--------------------------	---	---

Таблица 1, Източник: Indeed (2023b). How To Conduct a SWOT Analysis in 5 Steps (With Example)., <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-do-a-swot-analysis>

#### 4. Определяне на стратегически приоритетни области и цели (краткосрочни и дългосрочни)

Следващата стъпка в разработването на Стратегията за професионално развитие на служителите е определянето на стратегически приоритетни области и цели.

Стратегическите приоритетни области могат да помогнат на организациите да разработят ясни дългосрочни цели за бъдещето. Чрез включване на кратки, приложими приоритети и следване на подробно описание на стъпките, необходими за постигане на целите, организациите могат да трансформират целите си в измерими успехи (Indeed, 2023c).

И така, какви са стратегическите приоритети? Те са важни цели, които организациите си поставят с цел да ги постигнат за определен период. Тези приоритети обикновено са организационни ценности или инициативи, които организацията иска да постигне на първо място сред списъка с други стратегически задачи. Докато бизнесите в една и съща индустрия може да имат подобни приоритети, приоритетите могат да бъдат уникални за конкретна организация и нейните цели. Тъй като вътрешната и външната среда на организациите се променят и развиват, важно е съответно да се коригират стратегическите приоритетни области.

Стратегическите приоритети често допринасят за основната култура, цел и философия на организацията, действайки като ръководство за нейния бъдещ успех. Обичайно е тези приоритети да имат свързан списък с цели (краткосрочни и дългосрочни и задачи).

Стъпките по-долу могат да помогнат за определяне на приоритетите на организацията и правилното им включване (според Indeed, 2023c):

- Съберете основна информация

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Преди да определите приоритетите, важно е да съберете достатъчно основна информация за бизнеса, за да създадете основа за смислени цели. Основната информация може да включва декларацията за мисията, списък на основните ценности и резултатите от SWOT анализа (споменати в предишните раздели). Резултатите могат да предложат по-задълбочено разбиране на силните, слабите страни, възможностите и заплахите на организацията, които могат да бъдат адресирани и обслужвани през останалата част от процеса на стратегическо планиране.

➤ Разберете целите, ресурсите и времето

За да се определят стратегическите приоритетни области, целите, ресурсите и времето трябва да бъдат разбрани правилно. Тези променливи често зависят една от друга и коригирането на една от тях може да повлияе на останалите. Ресурсите имат най-голям ефект върху другите две променливи. Например, когато човек знае какви ресурси са налични и за колко време, той може да бъде в по-добра позиция да определи разумни времеви рамки за постигане на организационните цели. Без ресурси човек може да няма средства за постигане на организационните цели. Чрез разбирането на връзката между тези променливи могат да се определят по-постижими стратегически приоритети чрез ефективен анализ на данни.

➤ Определете нивата на приоритет

Вместо да номерирате приоритетите по важност, може да е добра идея да категоризирате всеки приоритет като критичен приоритет, важен приоритет или желан приоритет въз основа на целите, ресурсите и времето. Това може да помогне при вземането на решение кои приоритети да бъдат включени в стратегията. Нивата на приоритет са следните:

- Критичен приоритет: Това ниво на приоритет обикновено има краен срок, който не подлежи на обсъждане и обикновено изисква използването на всички налични ресурси за завършване. Например, ако даден бизнес обещае да достави 100 единици продукт на клиент до втория петък на месеца, той вероятно ще вложи всичките си ресурси в постигането на тази цел във времето.
- Важен приоритет: Въпреки че това ниво на приоритет може да има значително положително въздействие, обикновено е без ограничена времева рамка за завършване и често изисква по-малко ресурси. Например една организация може

да се стреми да мигрира уебсайта си към нов формат в рамките на следващите шест до девет месеца, като използва малки екипи за изпълнение на задачата.

- Желан приоритет: приоритетите на това ниво са допълнение към други приоритети. Например, една организация може да пожелае да реорганизира своята система за архивиране, но може да отдели време и ресурси за това само след завършване на по-важни приоритети.

➤ Използвайте мислене напред

Когато определяте кои приоритетни области да включите в стратегията, е чудесна идея да възприемете далновиден подход. Обмислете включването на приоритети, които могат да помогнат на организацията да въведе иновации и да се придвижи към своите дългосрочни цели. Може да бъде от полза за представянето на една организация да повиши приоритетите, които изискват по-високи стандарти и изискват напредък, които обикновено са критични приоритети.

➤ Помислете за основните области

Когато решавате кои приоритети да включите в стратегията, е полезно да проведете SWOT анализ, за да идентифицирате основните области, които са от решаващо значение за успеха на организацията. Това може да помогне да се определи кои приоритети са с по-висока стойност от другите. Може да е важно да разберете кои области са стълбовете на неговата основа, за да определите къде да разпределите наличните ресурси. Например, ако удовлетворението на служителите формира основите на една организация, тогава трябва да повишите приоритетите в тези области.

➤ Включете постижим брой приоритети

Обикновено е добра идея да ограничите броя на приоритетите, които включвате в стратегията. Например включване на една до пет приоритетни области. Ограничаването на броя може да позволи на лидерите да комуникират ясно всеки приоритет и служителите да ги разберат лесно. Ограничаването на приоритетите може също да гарантира, че служителите се чувстват готови да ги постигнат, което може да повиши удовлетворението от работата, морала на работното място и производителността. Една организация вероятно ще има няколко приоритета, конкуриращи се за критичен статус. Включете онези, които най-добре съответстват на ценностите и дългосрочните цели на организацията.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

➤ Създайте действени и измерими стъпки

За да могат служителите да работят за постигане на организационните цели, е важно да имат достъп до ясни, приложими насоки. От съществено значение е специфични изисквания и инструкции стъпка по стъпка да придружават всяка стратегически приоритетна област.

➤ Финализирайте

Когато се определят приоритетите и стъпките за постигането им, включете ги в Стратегията. Това може да включва организиране на информацията по начин, който е лесен за четене и разбиране от хората. Може също така да включва писане на схема или създаване на електронна таблица, за да ви помогне да навигирате в различни области. Може да е полезно да го направите по начин, който позволява лесно споделяне и актуализиране. Също така може да бъде полезно да поканите обратна връзка и принос от различни роли и отдели в организацията.

Според Indeed (2023с), може да има много ползи от определянето на стратегическите приоритетни области, включително:

- Установяване на посока: Приоритетите помагат да се определи целта на организацията. Те могат да предложат насока, като предоставят основа, от която организацията може да измерва напредъка, да компенсира своята работна сила и да взема информирани решения с увереност.
- Подобряване на проактивността: За организациите е трудно да предвидят всички бъдещи обстоятелства. Наличието на определени приоритети може да помогне на организацията да реагира проактивно на промените на пазара, като същевременно отчита своите цели.
- Увеличаване на рентабилността: С фокусираното и стратегическо мислене често идва разкриването на различни пазари, условия и предложения, които могат да подобрят представянето на организацията. Това може да насочи маркетингови инициативи и да подобри вземането на решения, като всичко това може да допринесе за по-голяма рентабилност.
- Повишава морала на работното място: Ясно дефинираните приоритети с действени стъпки за постигането им могат да осигурят на служителите чувство за цел, фокус и мотивация. Обичайно е екип, който се чувства мотивиран и

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

оборудван да допринесе за цялостния успех на организацията, да има добър морал.

Следващата важна стъпка в разработването на Стратегията за професионално развитие на служителите е определянето на краткосрочни и дългосрочни ЦЕЛИ.

Според МсКау (2022) целите трябва да бъдат SMART (Specific/Специфични, Measurable/Измерими, Achievable/Постижими, Relevant/Релевантни и Timely/Навременни). Използването на SMART цели ще ги направи проследими, което улеснява изпълнението на важни етапи. Те трябва да бъдат структурирани по начин, който улеснява постигането им чрез изпълнение на малки стъпки. Полезно е целите да бъдат изброени по приоритет с най-високата първа, за да могат да бъдат идентифицирани бързо.

За да ги определят ефективно, те трябва да бъдат реалистични, позитивни и действащи. Изисква се гъвкавост, тъй като целите могат да се променят във времето (например след шест месеца или една година). В допълнение към внимателното им дефиниране трябва да се разработи подробна стратегия за тяхното постигане. Наложително е да включите стъпките, необходими за достигане на всяка от тях, заедно с начини за преодоляване на предизвикателствата, които могат да ви попречат (МсКау, 2022). Имайте предвид, че дори много добре обмислените цели не винаги се постигат и затова е важно да включите алтернативи, които могат да бъдат изпълнени, когато възникне необходимост.

Както бе споменато по-горе, целите са широко класифицирани в категории: краткосрочни цели и дългосрочни цели. Една краткосрочна цел се постига за приблизително шест месеца до три години, докато обикновено са необходими три до пет години, за да се постигне дългосрочна. Понякога краткосрочната цел може да бъде постигната за по-малко от три месеца, а дългосрочната може да отнеме повече от пет години.

За да постигнете дългосрочна цел, първо трябва да постигнете поредица от краткосрочни цели и допълнителни дългосрочни цели. Например стремежът да стане педагог. Това може да е крайната дългосрочна цел, но човек трябва да постигне няколко други като завършване на колеж, университет и стаж. Обратно, краткосрочните цели изискват предприемане на действия всеки ден или всяка седмица.

Според МсКау (2022), за да бъдат определени ефективно, краткосрочните и дългосрочните цели трябва да бъдат:

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Конкретен – важно е да включите съответните подробности.
- Измерими: имайте времева рамка за постигане на целите и начин да определите кога са достигнати. Те могат да бъдат разделени на по-малки етапи, които могат да бъдат измерени по пътя.
- Положително: Целта трябва да бъде нещо, което човек иска, а не нещо, което да избягва.
- Реалистични: дългосрочните цели трябва да са съвместими със способностите, уменията и опита.
- Имайте срок: трябва да се правят малки стъпки във времето, за да се постигне целта до определения срок. Не е задължително да има краен срок за целта, но това може да помогне за постигането ѝ. Дългосрочната цел може да бъде разделена на по-малки цели. По-добре е да правите бебешки стъпки, отколкото един голям гигантски скок.
- Съчетано с действие: Например, ако целта е да подобрите ИТ уменията, запишете се за месечен семинар или обучение в тази област.
- Гъвкав: Не се отказвайте, ако срещнете пречки, които застрашават напредъка. Вместо това променете съответно целите. Гъвкавостта също означава да сте готови да се откажете от цели, които вече не са значими, и вместо това да вложите енергията си в преследване на други.

#### **Използвани източници:**

Indeed (2023c). *How to Create Strategic Priorities for a Strategic Plan.*

<https://au.indeed.com/career-advice/career-development/strategic-priorities>

McKay, D. (2022). *How to Set Short- and Long-Term Career Goals.*

<https://www.thebalancemoney.com/goal-setting-526182>

## **5. Определяне на действия и инициативи за справяне със стратегическите приоритети**

Друга важна стъпка в разработването на Стратегията е внимателното определяне на действията и инициативите, които трябва да бъдат предприети за справяне със стратегическите приоритети. Внимателно подбраните действия и инициативи могат да

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

позиционират организацията за успех в бъдеще. Те очертават конкретните стъпки, които една организация трябва да изпълни, за да превърне целите си в реалност. Тези действия и инициативи са от съществено значение за изпълнението и развитието на стратегията. В много случаи инициативите включват няколко различни проекта или стратегии, които функционират заедно и създават по-голям план, който организацията се стреми да постигне.

Едно действие/инициатива трябва да има следните характеристики (според Achieveit, 2023):

- Дефинирани цели
- Бетонни стъпала
- Организираны графици и графики
- Важни етапи
- Бюджети
- Измерване на напредъка

Според Achieveit (2023), за да може едно действие/инициатива да отговаря на стратегическите приоритети, то трябва да отговаря на следните критерии:

- Тя трябва да помогне за постигането на стратегическите цели за по-добро доставяне на стойност за клиенти/клиенти;
- То трябва да предполага промяна или подобрене, което го прави разграничено от ежедневните операции;
- Ресурсите, капиталът и капацитетът трябва да бъдат приоритизирани и разгърнати за изпълнение на инициативата.

Ако има съмнение, следните въпроси могат да помогнат: *От всички планирани неща кои са най-важните за постигане на целите? Ако има само ресурси за отделяне на три (или четири или пет) инициативи, кои биха били те?*

Те се наричат стратегически инициативи. Изключително важно е да ги разпознаете и разграничите от другите инициативи. Тяхното успешно внедряване може силно да повлияе на резултатите от изпълнението.

**ВИДОВЕ ИНИЦИАТИВИ (Achieveit , 2023):**

Независимо от вида индустрия, в която човек работи, може да има различни видове стратегически инициативи. Ето няколко примера:

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Корпоративно ниво: Това ниво се отнася до пазарите, на които се конкурира организацията. Например софтуерна компания може да иска да разшири продуктите си в производството на телефони или да се опита да разработи нов хардуер за своята инициатива.
- Бизнес ниво: Тази инициатива се фокусира върху това как да успеете над конкурентите.
- Функционално ниво: Инициативите на ниво отделни отдели или екипи помагат на организацията да подобри своите вътрешни процеси и допринася за по-добри програми.
- Коригиращи инициативи: Адресирайте проблемите в организацията и ги коригирайте. Например пропуските в производителността могат да бъдат локализирани и да се работи за отстраняването им.
- Конструктивни инициативи: Тези инициативи са насочени към нови методи и насоки.
- Иновативни инициативи: Тези инициативи въвеждат нови продукти или идеи.
- Защитни инициативи: Поддържайте това, което работи в момента, докато се защитавате срещу конкуренти.

Накратко, действия/инициативи, които са в съответствие със стратегическите приоритети, помагат на организацията и служителите да постигнат конкретни цели, като същевременно затварят разликата между целта и изпълнението. Инициативите са от полза за ръководните екипи и служителите и изграждат здрава основа за преглед на много проекти.

Инициативите помагат на организациите конкретно да дефинират как определени проблеми влияят на техните програми, като същевременно се фокусират върху постижими цели, които ще доведат до силни промени в организацията или общността. Стратегическите инициативи помагат за подобряване на цялостните операции, като същевременно намаляват самотоволството сред членовете на екипа.

За да се определят ефективно действията/инициативите, необходими за справяне със стратегическите приоритети, следното ТРЯБВА ДА СЕ ПРЕДОТВРАТЯВА според Achieveit (2023):

➤ Липса на подравняване

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Един от най-критичните проблеми, които трябва да се решат, е липсата на съответствие. Несъответствие може да се случи, когато инициативите не изразяват приоритети, контрастни стойности или не успяват да се справят с належащи проблеми. Дали мисията е успешна или не, няма значение, ако инициативите са несъгласувани, което може да предизвика напрежение. Тези резултати не са желателни и програмите трябва да бъдат приоритизирани, за да съответстват на установените ценности и мисия.

➤ Липса на фокус

Липсата на фокус може да изглежда като приоритизиране на твърде много цели, създаване на стрес върху ресурсите или липса на подкрепа на членовете на персонала. Фокусът помага да се минимизира броят на проектите, да се разпределят правилните ресурси и достатъчно хора, които да подкрепят стратегията. Дори ако ресурсите са ограничени, фокусът може да бъде върху проекти, които са най-смислени и постижими.

➤ Липса на дисциплина

Дисциплината е от съществено значение при изпълнение на инициативата/действието. Въпреки това, когато се появят нови възможности, някои организации могат да отнемат ресурси от други проекти, за да се съсредоточат върху нови идеи. Като такава нищо никога не успява. Вместо това новите възможности трябва да бъдат оценени дали са подходящи за Стратегията. Ако да, проектът може да бъде продължен, а ако не, той трябва да бъде отхвърлен и фокусът да остане върху настоящата стратегия. Дисциплината помага на организацията да остане конкурентоспособна в настоящата индустрия.

Както бе споменато по-горе, важно е инициативите/действията да се определят ефективно. Следните стъпки могат да помогнат (Vermeulen, 2017; Achieveit, 2023):

СТЪПКА 1: Определете инициативата

Една от първите стъпки е да се дефинира инициативата, като се формулират ясно изборите, които трябва да се направят. Според Freek Vermeulen и Harvard Business Review (2017), много от тях не успяват да приложат правилните стратегии. В повечето случаи това се дължи на неясни избори или недефиниране на инициативите.

Един от най-добрите начини за определяне на стратегическите инициативи е последователното преразглеждане на проектите и пропуските в изпълнението. Една инициатива често включва няколко цели, които екипът може да използва, за да се

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

съсредоточи върху своята мисия и ценности. Когато фокусът е върху няколко конкретни цели, човек може да разбере по-добре стратегията и как включените идеи могат да подобрят общността.

Инициативата може да бъде дефинирана чрез поставяне на измерими, конкретни, реалистични цели. Това може да помогне за информиране на цялостната дефиниция чрез разбиране на плановете за постигане на определените цели.

**СТЪПКА 2: Определете обхвата на инициативата**

Следващата стъпка е да се определи обхватът. Това се състои от необходимите ресурси, необходими за реализиране на плана. Тези ресурси трябва да включват финансов, човешки капитал и технологични ресурси.

Когато определяте обхвата, не забравяйте какво може да се обърка. Идентифицирайте ключови прозрения и рискове, които биха могли да компрометират успешното изпълнение. След като разберете залозите, идентифицирайте подходящите смекчаващи мерки за идентифицираните рискове.

След като инициативите/действията са ясно дефинирани и обхванати, е време да включите плана за тяхното изпълнение. Имайте предвид следните съвети, за да генерирате резултати:

➤ Създаване на подравняване

Уверете се, че има подравняване за всеки елемент. Посочете кои области на фокус, цели и резултати са повлияни от различни работни органи. Ако не сте сигурни откъде да започнете, попитайте: „Как?“ и "Защо?". Разберете как инициативите са пряко свързани с организационните цели и ключови показатели за ефективност (КПЕ).

Подравняването започва, когато служителите разбират своите роли и как те влияят на цялостната стратегия. Успехът започва и завършва със служители, отдадени на своята визия и изпълняващи постижими цели.

➤ Идентифицирайте поддържащи дейности и етапи

Повечето от инициативите няма да бъдат завършени сами. Трябва да се идентифицират поддържащи дейности (действия) и етапи, които ще увеличат вероятността за генериране на желаните резултати. Поддържащите дейности и важните етапи трябва да бъдат осигурени с подходящи ресурси. Неуспехът им ще повлияе на успеха на всеобхватната инициатива.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Един от най-добрите начини за идентифициране на дейности и етапи е чрез ясна комуникация с ВСИЧКИ служители. Създайте култура, която празнува важни етапи и се стреми да постига цели чрез стимули, добре организирани графици и задачи.

➤ Стремеж към измерими резултати

Плановете често се състоят от много качествена информация. Това може да бъде цетова оценка/скала или прост контекст при завършване на инициативата.

Инициативите и дейностите обаче трябва да водят към измерими, количествено измерими резултати. С правилните показатели няма съмнение как изглежда успехът в крайна сметка. Това оказва влияние върху завършването и подобрява представата за това как напредва инициативата.

Например, ако целта е задържане на клиенти, мениджърите трябва да бъдат обучени да наблюдават напредъка на целта и да насочват работниците към съвършенство. Каквото и да искате да подобрите, измеримите резултати трябва да се проследяват чрез числени цели и КПЕ.

➤ Установете ясни начални и крайни дати

Яснотата около очакванията е едно от най-добрите неща, които човек може да установи в процеса. Простото дефиниране на ясни начални и крайни дати е лесно място за започване.

Уверете се, че екипът често комуникира за целите чрез карти на процеси или инструменти за проследяване на времето онлайн. Организацията е от ключово значение за създаването на целенасочена работна среда, която приоритизира задачите и изпълнява всяка една своевременно.

➤ Дефинирайте отговорностите

Изберете едно лице, отговорно за предоставянето на актуализации на напредъка за всеки елемент. За много инициативи има много споделена отговорност и много хора работят за завършване на една работа. Трябва обаче да има само едно лице, което да отговаря за докладването на напредъка. Това елиминира объркването относно това при кого да се обърнете за актуализации на състоянието и засилва отчетността.

Друга важна стъпка е разработването на стандартен ритъм на отчетност. Тази честота определя колко често организацията ще изисква и отчита резултати. Това ще даде възможност за стандартизиран, бърз начин за разбиране на напредъка на инициативите.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

За да се насърчи отчетността на работното място, могат да се приложат оценки на стратегията и показателите за ефективност. Последователните прегледи на работата гарантират, че екипът остава на път и работи за подобряване на всички стратегии, които трябва да бъдат променени. Обратната връзка от другите също е един от най-добрите начини за събиране на представа за това колко добре работят задачите, процесите и работните процеси.

#### **Използвани източници:**

<https://www.achieveit.com/resources/blog/how-to-develop-strategic-initiatives-and-how-to-execute-them/#types>

Vermeulen, F. (2017, November 8). Many strategies fail because they're not actually strategies. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/11/many-strategies-fail-because-theyre-not-actually-strategies>

## **6. Определяне на очакваните резултати**

След успешното определяне на действията и инициативите, следващият аспект в разработването на Стратегията трябва да бъде дефинирането на очакваните резултати/резултати.

Определянето на очакваните резултати/резултати е важен процес. В този случай ние думите се използват като синоними. В организациите резултатите са въздействието, оказано от продукти, услуги и т.н., и трябва да бъдат ценен опит за крайния потребител. Те са измерими и доказват, че организацията и екипът/служителите са на път по отношение на постигането на целите си (Personio, 2023).

Според Тексаския технически университет и Christiane Herber-Valdez, Ed.D., резултатите са резултатите, които човек може да очаква от предвидените работни дейности и това, което клиентът/обучаемият се очаква да постигне. В допълнение към това те опишете последствията от работата и промените, които ще настъпят при клиентите/обучаемите. На оперативното ниво очакваните резултати описват какво се очаква да постигне и произведе отделът/офисът.

От друга страна, резултатите са методите, използвани за постигане на резултатите, или продукти или услуги, произведени от бизнес, индустрия и т.н. в определен период от

време, независимо дали са изразходвани или използвани за по-нататъшно производство. За да се идентифицират резултатите и резултатите, които най-ефективно ще помогнат на екипа да постигне идеалните си цели, човек трябва да разбере крайния потребител и да отговори на следните въпроси:

- Какво искат или имат нужда крайните потребители?
- Какви са техните болезнени точки (постоянни проблеми с продукт или услуга, които могат да им причинят неудобства)?
- Как бизнесът/продуктът ги решава?
- Какви ползи ще получат крайните потребители?
- Как ще се отрази положително на живота им?
- Как ще ги накара да се почувстват?

Определянето на крайните продукти и резултатите/резултатите не само позволява по-добро съчувствие и обслужване на клиентите/потребителите/обучаемите, но също така води до по-ясни процеси, по-ангажирани служители и повече възможности за иновации за екипа. Според Personio (2023) ползите могат да включват:

- Никога не губете от поглед целта

Когато резултатите са добре известни, човек може да остане фокусиран върху това, което наистина има значение. Резултатът/резултатът трябва да остане същият, но резултатът може да се промени в зависимост от напредъка.

- Избягване на объркване и неангажираност на служителите

Когато резултатът е установен, членовете на екипа могат да бъдат натоварени със задачата да произведат конкретния резултат. Това, разбира се, е добре, но само ако участващите членове на екипа са наясно защо произвеждат резултата.

- Служителите няма да губят време и енергия

Объркването също може да коства време и пари на организацията. Когато служителите не са уверени в целта зад тяхната работа, те може да вложат твърде много време и енергия в аспект на проекта, който не е толкова важен, защото не знаят истинския му фокус.

- Стоене извън колелото на хамстера

Когато фокусът е само върху постигането на крайни резултати, а не върху резултатите/резултатите, това поставя служителите на „колелото на хамстера“.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Служителите ще продължат да работят върху резултатите, но това никога не ги доближава до основните им цели.

За да извлечете гореспоменатите ползи, резултатите трябва да бъдат конкретни, добре дефинирани и измерими резултати, изложени за подобряване на показателите за ефективност. За да определят резултатите, лидерите трябва да дефинират измерима цел, да определят времевата рамка, в която трябва да постигнат целта, и да обмислят как това се отразява както на техния екип, така и на техните клиенти или клиенти.

Според Personio (2023), някои примери за общи резултати включват:

- Адаптивност – за да сте в крак с променящите се пазари и тенденции, може да искате да дигитализирате процесите си, да интегрирате приложения в комуникацията на вашия екип и клиенти или да разширите услугите и продуктите си с по-модерни решения.
- Връзки с клиенти – това може да включва подобряване на обслужването на клиентите, прегледите, цялостното клиентско изживяване или дългосрочно ангажиране и задържане на клиентите.
- Рентабилност - след като се определят финансовите резултати, задайте изхода, за да сте на път да го постигнете.
- Изпълнение – свързаните с представянето резултати могат да включват постигане на целите за продажби, увеличаване на пазарния обхват или подобряване на репутацията на индустрията/организацията.

Резултатите за човешките ресурси (HR) са малко по-различни и могат да бъдат постигнати чрез ежедневни дейности, програми и инициативи, които имат за цел да подобрят опита на служителите. Резултатите от човешките ресурси също влияят върху бизнес резултатите. Колкото по-подкрепени са служителите от екипа по човешки ресурси, толкова по-високо качество на работата ще произвеждат и по-добро представяне, което означава по-висока печалба за организацията.

Те обикновено попадат в една от следните четири категории (Personio , 2023):

- Удовлетвореност на служителите - това помага на служителите да подобрят цялостното си щастие по отношение на тяхната роля, придобивки, заплати, баланс между работа и личен живот, възможности за кариерно развитие и среда.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Мотивация на служителите - служителите са ангажирани с работата си, мотивирани да дават най-доброто от себе си и работят за постижими цели. В този случай резултатът може да включва създаване на програми за признание и награди, програми за препоръки или курсове за обучение и развитие.
- Задържане на служители – в този случай HR търси повече ангажираност на служителите и по-малко текучество, което води до по-добра репутация, по-стабилна среда на работното място и по-високо качество на работа от информирани дългосрочни служители.
- Присъствие на служители - Ако данните показват увеличение на отсъствията, късното пристигане или ранното напускане, трябва да се включат стратегии за справяне с проблема, като например дисциплинарни процеси, промяна на РТО (платен отпуск, планиран отпуск или личен отпуск) и празнични програми или създаване на стимули за положителни резултати от посещаемостта.

**Използвани източници:**

[https://www.personio.com/hr-lexicon/outcomes-vs-outputs/#what-are-outcomes- and-outputs](https://www.personio.com/hr-lexicon/outcomes-vs-outputs/#what-are-outcomes-and-outputs)

Texas Tech University – Health Sciences Center, El Paso. “Identifying Expected Outcomes For Your Effectiveness Plan”, Christiane Herber-Valdez, Ed.D. <https://el Paso.ttuhsc.edu/>

## 7. Определяне на график и бюджет за изпълнение

За изпълнението на Стратегията важен компонент е определянето на бюджета и графика. Какво е бюджетирание? Бюджетиранието е тактическо изпълнение на стратегическия план (Schmidt, 2023). За постигане на целите му е необходима подробна описателна пътна карта за определяне на мерки и показатели за изпълнение. Промени могат да бъдат направени по пътя, за да се гарантира, че желаните цели са постигнати.

Бюджетиранието е критичен процес по няколко начина (Schmidt, 2023):

- Той помага при планирането на действителните операции

Процесът кара мениджърите да обмислят как условията могат да се променят и какви стъпки трябва да предприемат, като същевременно им позволява да разберат как да се справят с проблемите, когато възникнат.

- Координира дейността на организацията

Бюджетиранието насърчава мениджърите да изграждат взаимоотношения с другите части на операцията и да разбират как различните отдели и екипи си взаимодействат помежду си и как всички те поддържат цялостната организация.

- Той съобщава планове на различни мениджъри

Комуникирането на плановете на мениджърите е важен социален аспект на процеса, който гарантира, че всеки получава ясно разбиране за това как поддържа организацията. Той насърчава съобщаването на индивидуални цели, планове и инициативи, които се събират заедно, за да подкрепят растежа на организацията. Той също така гарантира, че съответните лица са отговорни за изпълнението на бюджета.

- Мотивира служителите да се стремят към постигане на бюджетните цели

Бюджетиранието кара мениджърите да се фокусират върху участието в бюджетния процес. Той предоставя предизвикателство или цел за лицата и мениджърите, като свързва тяхното възнаграждение и представяне спрямо бюджета.

- Контролира дейностите

Мениджърите могат да сравняват действителните разходи с бюджета, за да контролират финансовите дейности.

- Той оценява работата на мениджърите

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Бюджетирането предоставя средство за информиране на мениджърите за това колко добре се представят при постигането на поставените от тях цели.

Има няколко ВИДА бюджети. Стабилна бюджетна рамка е изградена около главен бюджет, състоящ се от оперативни бюджети, бюджети за капиталови разходи и бюджети за парични средства. Комбинираните бюджети генерират бюджетирани отчет за доходите, баланс и отчет за паричните потоци. Според Schmidt (2023), видовете бюджети са следните:

➤ Оперативен бюджет

Приходите и свързаните с тях разходи в ежедневните операции са бюджетирани подробно и са разделени на основни категории като приходи, заплати, обезщетения и разходи, различни от заплати.

➤ Капиталов бюджет

Капиталовите бюджети обикновено са заявки за закупуване на големи активи като собственост, оборудване или ИТ системи, които създават големи изисквания към паричния поток на организацията. Целите на капиталовите бюджети са да разпределят средства, да контролират рисковете при вземането на решения и да определят приоритети.

➤ Паричен бюджет

Касовите бюджети обвързват другите два бюджета заедно и вземат предвид времето на плащанията и времето на получаване на парични средства от приходите. Паричните бюджети помагат на ръководството да проследява и управлява ефективно паричния поток на организацията, като преценява дали е необходим допълнителен капитал, дали компанията трябва да събере пари или има излишен капитал.

Процесът на бюджетирание за повечето големи организации обикновено започва четири до шест месеца преди началото на финансовата година, докато някои може да отнеме цяла фискална година, за да завърши (Schmidt, 2023). Повечето организации определят бюджети и извършват анализ на отклоненията на месечна база.

Започвайки от първоначалния етап на планиране, организациите преминават през поредица от етапи, за да изпълнят окончателно бюджета. Общите процеси включват комуникация в рамките на изпълнителното ръководство, установяване на цели и задачи,

разработване на подробен бюджет, съставяне и преразглеждане на бюджетен модел, преглед на бюджетния комитет и одобрение (Schmidt, 2023).

Когато целите, действията и бюджетът са определени, един от оставащите аспекти е времевата линия.

ВРЕМЕВИТЕ ГРАФИЦИ са картинно представяне на график от събития за определен период (Indeed, 2022). Те представляват ефективни инструменти, тъй като помагат на специалистите да определят колко време може да отнеме една задача. Разбирането на стъпките за създаване на графики може да помогне при изпълнението на стратегията. Ето някои от стъпките, които могат да бъдат следвани за създаване на графики (според Indeed, 2022):

➤ Определяне на целите и стратегията

Първата стъпка в създаването на времева линия е да определите какво искате да постигнете. Определянето на целите ви помага да определите най-ефективната стратегия за постигането им. След определяне на целите стратегията може да бъде разделена на компонентни задачи. След това може да се определи продължителността, която е вероятно да отнеме всяка задача, и да се създаде времевата линия. Трябва да се отдели достатъчно време на този етап, за да се избегне забравянето на важни процеси.

➤ Избор на среда

След като определите целите и стратегията, вземете решение за среда за проектиране на времевата линия. Традиционната хартиена времева линия е лесна за създаване, евтина, гъвкава и лесна за навигация и разбиране. Като алтернатива могат да се използват текстообработващи програми или да се проектират приложения за създаване на цифрово копие. Дигиталната времева линия е по-лесна за разпространение, редактиране и достъп. Друг вариант е да използвате инструменти за управление на проекти, които ви позволяват да създавате сложни графики. Всяка среда има своите предимства в зависимост от нуждите на организацията.

➤ Решете за времева скала

След определяне на целите може да се определи подходяща времева скала. Времевата скала е най-малката продължителност на времевата линия. Например, ако цялата дейност отнема години, времевата скала може да бъде в месеци. Времевата скала улеснява разделянето на дейността на по-малки компоненти, подпомагайки изпълнението и

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

надзора. Избирането на правилната времева скала може да направи времевата линия функционална.

➤ Включително събития във времевата линия

След определяне на подходящата времева скала и начертаване на времевата линия, събитията могат да бъдат включени. Събитията на времевата линия са целите, резултатите или резултатите, които трябва да бъдат получени за определен период. Събитията могат да бъдат записани под всяка дата или могат да бъдат представени със символи. Използваният подход трябва да улеснява членовете на екипа да разбират и използват времевата линия. Например, може да се включи кратко описание до всяко събитие.

➤ Персонализиране

След включването на всички събития времевата линия може да бъде персонализирана, така че да е визуално привлекателна и по-лесна за разбиране. Например, използване на различни цветове за отделяне на важни събития от редовни. Линии с различна дебелина също могат да се използват за представяне на различни раздели във времевата линия. Ако графикът е за официални цели, логото на компанията и друга подходяща информация трябва да бъдат включени.

➤ Внедряване и мониторинг

След стартирането на графика трябва да се осигури внимателно наблюдение. Може да е добра идея да промените графика, ако екипът постоянно не може да спазва крайните срокове. Членовете на екипа могат да бъдат помолени за обратна връзка относно времевата линия. Тогава тази обратна връзка и наблюдения могат да се използват, когато се взема решение за най-добрия начин за подобряване на времевата линия.

Ето някои СЪВЕТИ как да използвате времевата линия по-ефективно (според Indeed, 2022):

➤ Маркирайте етапи

Крайъгълен камък е точка от времевата линия, която отбелязва специално събитие. Например, може да означава началото или края на жизненоважна фаза, критична среща или изпълнението на определено изискване. Подчертаването на етапи позволява на екипа да оцени напредъка и качеството на проекта. Освен това постигането на етапи е чудесен

начин да подобрите морала на служителите и да ги мотивирате да вършат повече работа. За да запазят ефекта си върху екипа, етапите трябва да представляват значими събития.

➤ Консултирайте се с членовете на екипа

Тъй като графикът регулира делата на целия екип, важно е да се консултирате с членовете на екипа, преди да създадете такъв. Членовете на консултантския екип гарантират, че е създаден удобен график за всеки въз основа на неговите силни и слаби страни. Членовете на екипа могат също така да имат уникални прозрения, за да направят графика по-ефективен.

➤ Уверете се, че е реалистично

За да създадете ефективна времева линия, жизненоважно е тя да се съобразява с реалностите на екипа и дейностите. Уверете се, че вашите екипи поддържат постоянно ниво на производителност, като им предоставите подходящо време за изпълнение на задачите си. Реалистичният график може да подобри морала на служителите, тъй като е малко вероятно те да се натоварват прекалено много.

➤ Направете го публичен

Поставянето на времевата линия на публично място помага на членовете на екипа да останат фокусирани върху задачите си. Освен това улеснява членовете на екипа да препрацат и анализират времевата линия. Времевата линия може да се покаже в офиса или там, където екипът обикновено провежда срещите си. Бъдете внимателни при използването на този подход с графики, съдържащи чувствителна информация. В такива случаи времевата линия може да бъде споделена през сигурни приложения за управление на екипи.

➤ Бъдете прости

Простата времева линия е по-лесна за разбиране и използване, което подпомага изпълнението. Когато персонализирате времевата линия, трябва да използвате прости цветове, за да улесните читателите да се съсредоточат върху конкретни детайли. Не се ограничавайте до използването на два или три цвята, за да поддържате професионален вид. Важно е да избягвате струпването на твърде много събития на времевата линия, за да е по-лесно за четене. Ако времевата линия е трудна за четене, помислете за намаляване на времевата скала, така че да има повече единици на времевата линия.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

➤ Изпращайте напомнания

Въпреки че създаването на графики помага за мотивирането на членовете на екипа, те лесно могат да забравят графика, след като напуснат работното място. Изпращането на постоянни напомнания е ефективен подход за гарантиране на концентрацията на членовете на екипа. Тези напомнания могат да бъдат интегрирани с графика, като ги приведете в съответствие с крайни срокове или резултати. Например, ако член на екипа трябва да подаде след един месец, изпращайте напомнания на всеки три седмици. Това подпомага отчетността и помага за предотвратяване и разрешаване на потенциални забавяния.

➤ Направете резерви за злополуки

Докато правите времева линия, важно е да вземете предвид възможността всичко да не върви по план. Осигуряването на място за злополуки в сроковете намалява риска от разочаровани клиенти/клиенти/потребители и подобрява професионалния имидж. Въпреки че е невъзможно да се предскаже бъдещето, общите предизвикателства, свързани с дейността, могат да бъдат проучени. След това решете да запазите малко време, в случай че възникнат тези предизвикателства. И накрая, създайте стратегия за справяне с подобни проблеми.

➤ Автоматизирайте процесите

Има различни приложения, които могат да се използват за автоматизиране на времевата линия. Например, софтуерът за управление на проекти може да изпраща автоматизирани напомнания, да предупреждава членовете на екипа за близки крайни срокове, да коригира времевата линия, за да отразява промените, и да премахва завършени задачи от времевата линия. Използването на автоматизация може да подпомогне комуникацията, анализа и вземането на решения.

Ето някои ПРЕДИМСТВА от използването на времева линия (Indeed, 2022):

➤ Подпомага планирането

Процесът на създаване на график принуждава членовете на екипа да анализират всеки аспект от дейността. Задаването на реалистични срокове може да изисква проучване на компонентните задачи, което позволява на екипа да открие потенциални предизвикателства. Екипите могат да използват тази информация, за да подобрят своята

стратегия и да създадат ефективни планове за изпълнение. Графикът улеснява проследяването на напредъка на проекта и определянето дали има нужда от промяна на съществуващите планове.

➤ Улеснява отчетността

Сроковете обикновено включват подробности за всяка задача, включително схема на това кои служители отговарят за тях. Това улеснява лидера да изисква отчетност от членовете на екипа. Например ръководителите на екипи могат лесно да проследят отговорните за неизпълнените задачи.

➤ Той информира решенията

Сроковете помагат на организациите да предвидят кога могат да започнат и завършат проекти. Това им позволява да правят дългосрочни планове по отношение на стратегията. Сроковете помагат при вземането на дългосрочни решения със сигурност, подобрявайки тяхната ефективност. Сроковете помагат на организациите да определят кога имат нужда от ресурси, което прави управлението им между няколко конкуриращи се интереса по-лесно.

➤ Подобрява сесиите за консултации

Консултациите могат да бъдат трудоемки, тъй като клиентите обикновено имат много притеснения относно качеството и изпълнението. Графикът е ефективен начин за подпомагане на тези сесии, тъй като те дават на клиентите важна информация. Когато клиентът види добре проектирана времева линия, е по-вероятно да се довери на вашия професионален съвет. Позоваването на времева линия улеснява обсъждането на дейността с клиенти/клиенти.

➤ Подпомага екипната комуникация

Ясната комуникация е изискване за ефективно сътрудничество и обща продуктивност на екипа. Времевата линия подпомага комуникацията, като предлага референтна точка, която всеки може да разбере. Добре проектираната времева линия улеснява членовете на екипа да разберат своите крайни срокове, как задачите им взаимодействат с другите и техните роли и отговорности. В резултат на това членовете на екипа знаят къде да получават и предават информация, подобрявайки общата ефективност.

➤ Мотивира служителите

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Визуализирането на продължителността и изискванията на дадена дейност може да бъде ефективен начин за мотивиране на членовете на екипа. Чрез изясняване на ролята и отговорностите на всеки член, те могат да фокусират своята енергия и ресурси по-ефективно. Това може да доведе до по-добро сътрудничество и повишаване на общата производителност.

➤ **Повишава ефективността**

Създаването на времева линия насърчава екипите да анализират различни аспекти на своите задачи, за да определят подходящата продължителност за всяка. Анализирането на задачите на компонентите може да помогне на членовете на екипа да идентифицират и разрешат проблеми с тяхната стратегия, подпомагайки ефективността. Създаването на времева линия гарантира разделянето на задачите на компоненти, които поддържат екипа продуктивен.

**Използвани източници:**

Schmidt, J. (2023). Budgeting. Corporate Finance Institute.

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/fpa/budgeting/>

Indeed (2022). *6 Steps for Making Timelines (With Tips and Benefits)*

<https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/making-timelines>

## **8. Приложение на ISO 45003-2021 в стратегическото управление на човешките ресурси за идентифициране на възможни рискове и превантивни стъпки**

Идентифицирането на възможните рискове е важна част от подготовката и изпълнението на стратегията в областта на човешките ресурси. В тази глава даваме добри примери и показваме възможности за управление на психологически рискове съгласно стандарта ISO 45003-2021 по отношение на пандемията от COVID-19 като рисков фактор. Изборът на този рисков фактор не е случаен. Като част от същия проект на HAS, ние проведохме задълбочено проучване на ефектите от COVID-19 върху учители в България, Полша и Кипър, и резултатите категорично показаха, че пандемията от COVID-19 има отрицателно въздействие върху психологическото здраве и общото благосъстояние на споменатата целева група. Резултатите от проучването са обобщени в отделен документ

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

„Изследване на нагласите на ученици и учители за благосъстоянието и психичното здраве“, част от резултатите на проекта „Здрави в училище. Подкрепа за благосъстоянието и психичното здраве на ученици и учители”/ HAS.

Трябва да се има предвид, че стандартът ISO 45003-2021 може и успешно се прилага при управлението на други рискове за психологическото здраве и безопасността на работното място.

## КОНТЕКСТЪТ НА ПАНДЕМИЯТА COVID-19

Пандемията от COVID-19 доведе до огромна промяна в начина, по който работят организациите, и оказва значително въздействие върху служителите, изпитващи повишен стрес, безпокойство и депресия в резултат на фактори като работа от разстояние, социална изолация и финансова несигурност.

В своята „Стратегическа рамка на ЕС за здраве и безопасност при работа 2021-2027 г. Здраве и безопасност на работното място в променящ се свят на работа“, Комисията заявява, че законодателството на ЕС относно здравословните и безопасни условия на труд, здравето и безопасността при работа (OH&S) е от основно значение за защитата на здравето и безопасността на почти 170 милиона работници в ЕС. Защитата на хората от опасности за здравето и безопасността на работното място е ключов елемент за постигане на устойчиви достойни условия на труд за всички работници. То спомогна за намаляване на рисковете за професионално здраве и за подобряване на стандартите за БЗР в ЕС и между секторите. Предизвикателствата обаче остават и пандемията от COVID-19 изостри рисковете, които трябва да бъдат разгледани.

Още преди пандемията около 84 милиона души в ЕС бяха засегнати от проблеми с психичното здраве. Половината от работещите в ЕС смятат, че стресът е нещо обичайно на работното им място и стресът допринася за около половината от всички загубени работни дни. Близко 80% от мениджърите са засегнати от стрес, свързан с работата.

В резултат на пандемията близо 40% от работниците са започнали да работят дистанционно на пълен работен ден. Това размива традиционните граници между работата и личния живот и заедно с други тенденции, свързани с дистанционната работа, като постоянна свързаност, липса на социален контакт и повишено използване на ИСТ, психосоциалните и ергономичните рискове са се увеличили допълнително.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Последствията от пандемията COVID-19 доведоха до глобална криза на психичното здраве, която наложи незабавно внимание. Това също означава, че сега има по-голям фокус върху работодателите, как те управляват психологическите рискове на работното място и какви контроли имат, за да гарантират, че не допринасят или добавят допълнително ниво на стрес към своите служители.

През последните няколко години вече има по-голямо признаване на правните, етичните и финансовите отговорности на работодателите за защита на психичното здраве и благосъстояние на техните служители. Това включва задължение за полагане на грижи за осигуряване на безопасна и здравословна работна среда, която също е насочена към психологически опасности и рискове.

Въвеждането на ISO 45003:2021 „Управление на здравето и безопасността при работа — Психологическо здраве и безопасност на работното място — Насоки за управление на психосоциалните рискове“ изисква организациите да гарантират психологическата безопасност на своите служители като част от обичайните си ежедневни операции. И така, какво точно представлява ISO 45003 и как влияе върху организацията и служителите?

КАКВО Е ISO 45003? (Според Rowe, 2023; ISO, 2021)

ISO 45003:2021 „Управление на здравето и безопасността при работа — Психологическо здраве и безопасност на работното място — Насоки за управление на психосоциалните рискове“ беше публикуван през юни 2021 г. от Международната организация по стандартизация. Той предоставя насоки за управление на психологически рискове за здравето и безопасността и е в съответствие с ISO 45001 „Системи за управление на здравето и безопасността при работа“.

Този документ е приложим за организации от всякакъв размер и сектори, включително такива, които:

- а) са работили през цялата пандемия;
- б) възобновяват или планират да възобновят дейността си след пълно или частично затваряне;
- в) заемат отново работни места, които са били напълно или частично затворени;
- г) са нови и планират да работят за първи път.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Този документ също така предоставя насоки, свързани със защитата на всички видове работници (напр. работници, наети от организацията, работници на външни доставчици, изпълнители, самостоятелно заети лица, работници чрез агенции, по-възрастни работници, работници с увреждания и лица, които оказват първа помощ), и други съответни заинтересовани страни (напр. посетители на работното място, включително членове на обществеността).

Съгласно ISO 45003 (ISO, 2021), ПСИХОЛОГИЧНИЯТ РИСК на работното място е свързан с потенциала от психосоциални опасности, причиняващи реакция на стрес, която може да причини психологическа вреда, която оказва влияние върху здравето, безопасността и благосъстоянието на индивида.

ПСИХОСОЦИАЛНИТЕ РИСКОВЕ (ISO, 2021) са свързани с негативни психологически, физически и социални последици, които се дължат на неблагоприятна организация и управление и лош социален контекст на работното място, включително, но не само:

- Прекомерни натоварвания;
- Противоречиви изисквания и липса на яснота относно ролята на работника;
- Неефективна комуникация, чести и/или лошо управлявани организационни промени и несигурност на работата;
- Неадекватно възнаграждение или признание;
- Лоши условия на труд;
- Насилие и агресия;
- Тормоз и измъчване, включително сексуален тормоз; виктимизация, унижително, унижително или заплашително поведение на ръководители или колеги спрямо служители или група служители;
- Конфликт на работното място или лоши взаимоотношения на работното място; липса на подкрепа от ръководството и колегите.

Насоките, посочени в ISO 45003 (ISO, 2021), са предназначени да помогнат на организациите да изпълнят своите отговорности за изграждане на по-безопасни и по-здравословни работни места. Чрез разширяване на традиционния фокус върху физическата безопасност, организациите, които прилагат новия стандарт, могат да видят набор от ползи за своите служители и организацията си като цяло, като например:

- По-голяма удовлетвореност на служителите;

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Повишена ангажираност на служителите;
- По-добър баланс на натоварването;
- Повишена производителност;
- По-високи нива на задържане;
- По-здравословно поведение на работното място;
- По-безопасна и по-приобщаваща работна среда;
- Намалено отсъствие от работа.

### ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИ НЕСИГУРНИТЕ РАБОТНИ МЕСТА (според Rowe, 2023; ISO, 2021)

Истината е, че чувството за психологическа безопасност на работното място може пряко да повлияе на поведението на служителите. Поради пандемията от COVID 19 броят на работниците, които са си взели отпуск от работа (между 2020 г. и 2022 г.) поради стрес, тревожност или депресия, значително се е увеличил. Но когато служител смята, че работната му среда има отрицателно въздействие върху психичното му здраве, този брой може да бъде дори по-висок. Не е изненадващо, че тези пропуснати дни се сумират. Икономиката може да загуби милиарди поради намалена производителност и отсъствия, свързани с психичното здраве.

Но не става въпрос само за защита на крайния резултат, а за защита на служителите от рисковете, свързани с психически нездравословна работна среда:

- висок стрес - стресът на работното място възниква, когато изискванията към работника надхвърлят способността му да се справи с тях. Това е една от най-важните последици от неблагоприятната психосоциална работна среда, тъй като работниците, които са изложени на продължителен стрес на работното място, могат да бъдат засегнати от сериозни психически и физически здравословни проблеми;
- умора;
- прегаряне;
- безпокойство;
- депресия;
- нарушения на съня;

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- сърдечно-съдови заболявания;
- злоупотреба с вещества;
- лоша диета;
- социално оттегляне и други.

## КАКВО МОГАТ ДА ПРАВЯТ ОРГАНИЗАЦИИТЕ (според ISO, 2021; Rowe, 2023)

Ефективното управление на безопасността и здравето на работното място е от полза за работниците, организацията и обществото като цяло. Особено важно е да имате предвид това по време на икономическа несигурност, когато е от съществено значение да се поддържа продуктивността и когато работите под натиск за спазване на крайни срокове, когато е най-вероятно да възникнат грешки и злоупотребни. Може да е изкушаващо за организацията да отхвърлят проблемите на безопасността и здравето при работа (БЗР) като „административна тежест“ и да се съобразяват само със законовите изисквания на днешното работно място с високо напрежение, но това би имало обратен ефект. Важно е винаги да сте наясно с рисковете на работното място и как да ги управлявате.

И така, как може да изглежда една психологически безопасна среда? Може да бъде толкова просто, колкото служителите да се чувстват комфортно да изразяват идеи или опасения, без да се страхуват от негативни последици. Здравословното, психологически безопасно работно място насърчава откритата комуникация, доверието и уважението между служителите и ръководството.

Ето някои предложени стъпки за това как да започнете да се справяте с психологическия риск на работното място (ISO, 2021; Rowe, 2023):

- **ИДЕНТИФИЦИРАЙТЕ** всички психосоциални опасности на работното място;
- Приоритизиране на идентифицираните опасности въз основа на оценка на риска;
- Уверете се, че персоналът е в състояние да докладва опасности и рискове (същото като докладването на физически);
- Осигурете контрол за смекчаване на опасностите;
- Реагирайте на сигнали и инциденти, когато възникнат и своевременно;
- Редовно преглеждайте процесите и търсете обратна връзка от работната сила.

Както може да се види от тези стъпки по-горе, управлението на психологическите рискове може да бъде адресирано по същия начин, както и физическите рискове.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

И накрая, един от най-важните и ключови аспекти при справянето с психологическите рискове е ПРЕВЕНЦИЯТА. Вместо да чакате да възникнат проблеми, много по-ефективно и ефикасно е да предприемете проактивен подход. С всички промени този процес може да изглежда обезсърчителен в началото, но веднъж внедрен, ползите както за служителите, така и за организациите могат да бъдат значителни.

Различни стратегии (начини) за превенция и справяне с психологически рискове, вкл. стрес на работното място, са известни в специализираната литература (Rowe, 2023). Тези стратегии могат да бъдат разделени на:

- Вътрешни - човек се опитва да се справи, като използва, променя, мобилизира собствените си нагласи, ресурси, компетенции, лични характеристики, които могат да предпазят или контролират стреса;
- Външни – отнасящи се до начини за справяне чрез ресурсите на средата (мениджъри, организационна култура и политика, колеги, роднини, психолози и др.).

Конкретно описани ПСИХОСОЦИАЛНИ РИСКОВЕ и препоръки за тяхната ПРЕВЕНЦИЯ са описани в раздел 6 „Психично здраве и благосъстояние“ на ISO 45003 (ISO, 2021):

„6.1 Организацията трябва да установи процеси за управление на въздействието на пандемията върху психичното здраве и благосъстоянието на работниците.

Психичното здраве и благосъстоянието могат да бъдат засегнати от психосоциални опасности като:

- а) несигурност (например какво се очаква, колко дълго могат да продължат мерките, въздействие върху заплащането или работното време);
- б) натовареност и темп на работа (например твърде много или твърде малко работа, очаквания за спазване на кратки срокове, дори ако дейностите отнемат повече време поради променен начин на работа);
- в) работно време (например непредвидено работно време, намалено или удължено работно време, нови работни смени);
- г) неяснота на ролята (напр. промени в това, което се очаква от дадена роля, нови функции, липса на яснота);
- д) липса на контрол (например бързи промени в нивата на риск, водещи до внезапно налагане или облекчаване на ограничения или промяна на начина на работа);

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- е) липса на социална подкрепа (напр. самота, физическа изолация, проблеми с общуването);
- ж) влияние на продължителна изолация и дистанционна работа (напр. прекомерно излагане на екран, умора, скука, липса на концентрация, безсъние);
- з) несигурност на работата (напр. загриженост за възможна загуба на работа, вътрешни финансови проблеми);
- и) трудности при балансирането на работата и семейния живот (напр. отговорности за полагане на грижи, спешни случаи в семейството, необходимост от работа извън нормалното работно време);
- й) специфични роли, които са изложени на по-висок риск поради чести, близки или продължителни взаимодействия с други хора (напр. персонал за контакт, общ достъп, мобилна работа);
- к) специфични обстоятелства на работника (например принадлежност към уязвима група, загуба на близък или сериозно заболяване в семейството).

6.2 За да управлява рисковете за психичното здраве и благосъстоянието, свързани с COVID-19, организацията трябва:

- а) насърчава култура на доверие, грижа и подкрепа, като признава, че отделните работници са изправени пред различни проблеми и че опасенията или трудностите са оправдани и уважавани;
- б) позволява редовни поверителни срещи (дистанционни или физически, според случая) за обсъждане на проблеми и опасения и за съгласуване на начини за подкрепа на работника;
- в) провежда редовни дистанционни или физически срещи с екипи от работници;
- г) дава възможност за гъвкаво работно време и свободно време;
- д) подпомагане на работниците при установяването на здравословни граници между работното и неработното време, като им съобщава кога трябва да работят и да бъдат на разположение, като се взема предвид необходимостта от гъвкавост;
- е) позволяват на работниците по-голям контрол върху темпото на работа и крайните срокове, ако е възможно;
- ж) предоставя регулярна, ясна и точна информация за текущата ситуация в организацията и за планираните промени, които могат да засегнат служителите;

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

з) обмислете предоставянето на подходящи PPE, маски, покривала за лице и други мерки за контрол за работници, които се страхуват да бъдат на физическо работно място, дори ако организацията не го изисква;

и) предлагат допълнителни ресурси, за да помогнат на работниците да управляват собственото си психично здраве и благосъстояние (напр. онлайн програми, уебсайтове, достъп до професионалисти, предлагачи тежка загуба, травма и финансови съвети).“

Отново, стремежът на ISO е да запази не само физическото, но и психическото здраве на работниците, което целенасочено е посочено в ISO 45003:2021 Управление на здравето и безопасността при работа – Психологическо здраве и безопасност на работното място – Насоки за управление на психосоциалните рискове.

В заключение, ISO 45003 се стреми да обхване всички аспекти на работния процес, за да елиминира, намали и ограничи професионалните психологически и психосоциални рискове (ISO, 2021). Всичко по-горе може да се разглежда като възможни проактивни стъпки на организациите в тази насока, базирани на преценката, че стресът на работното място е организационен, а не личен проблем.

#### **Използвани източници:**

Rowe, R. (2023). WHAT IS ISO 45003? MANAGING PSYCHOLOGICAL RISKS IN THE WORKPLACE. <https://www.lucidity.io/news/managing-psychological-risks-in-the-workplace>

ISO 45003:2021 Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks  
<https://www.iso.org/standard/64283.html>

## Х. Заключение

В заключение, Стратегията за планиране на професионалното развитие на служителите в съответствие с индивидуалните потребности е полезен ресурс, който създава нов подход и по-добра подкрепа за конкурентоспособност и заетост в образованието. Подпомага организации (вкл. образователни организации) при разработването на стратегия за професионално развитие на служителите и предоставя методи за идентифициране на индивидуалните потребности / личностно-мотивационни, потенциални и дефицитни, потребности и др./ и за идентифициране на нуждите от обучение. Освен това продуктът стимулира професионалното развитие на персонала/служителите в организации (включително образователни организации).

Основните целеви групи, които се възползват от продукта като полезен инструмент, са персонал/служители в образователни организации като учители, възпитатели, обучители, непедagogически персонал, административен персонал, управленски персонал, съветници, педагогически съветници, психолози и други експерти.

Този ресурс е свободно достъпен онлайн и е преведен на четири езика – български, английски, гръцки и полски. Може да се използва от организации (вкл. образователни организации) за създаване на Стратегия за професионално развитие на служителите.

В резултат на продукта бяха разработени Стратегии за професионално развитие на служителите на 3-те партньорски организации, които са детайлизирани в отделни документи.

## XI. Източници

### Литература по азбучен ред:

17 Truly Inspiring Company Vision and Mission Statement Examples. (2020, July 14). Retrieved April 25, 2023, from <https://blog.hubspot.com/marketing/inspiring-company-mission-statements>

2013 OECD Teaching and Learning International Survey (TALIS) <https://www.oecd.org/education/talis/>

Actions for social and school inclusion (DRA.S.E.) program <https://www.structuralfunds.org.cy/Drase>  
Active Whiteboard program (2023) <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/aktywna-tablica--edycja-2023>

Aleksieva, R. (2021). What is a professional learning community and how to create it in a school? Zaedno v chas. <https://zaednovchas.bg/profesionalna-ucheshhta-obshtnost/>

Antonova-Angelova, T. and Kareva, I. (2016). PROFESSIONAL COMPETENCE OF THE TEACHER IN THE MODERN CONDITIONS. Third Primary School "Dimitar Blagoev", Shumen, Bulgaria. <https://antonova-angelova.info/wp-content/uploads/2016/09/1.pdf>

Application of STEM Program in Primary Education schools in Cyprus (school year 2021-2022) <https://enimerosi.moec.gov.cy/archeia/1/ypp12928a>

Bank of Good Practices <http://bdp.ibe.edu.pl/>

Book "100+ Inspirational Good Practices" - [http://prometheus-eu.net/wp/wpcontent/uploads/2016/06/eBook113\\_BG.pdf](http://prometheus-eu.net/wp/wpcontent/uploads/2016/06/eBook113_BG.pdf)

Brain-Amigo Company, Bulgaria, <http://brain-amigo.com/page/77/kakvo-e-biofidbek-i-kakvi-sa-prilozheniyata-na-tozi-metod-.html>

Bulletin Health-EU - Issue 258 (2020) <https://health.ec.europa.eu/other-pages/basic-превенция>,  
Publications Office of the European Union, Luxembourg [page/health-eu-newsletter-258-focus\\_bg](https://health-eu-newsletter-258-focus_bg)

Canadian Child Care Human Resources Sector Council, <https://www.ccsc-cssge.ca/hr-resource-centre/hr-toolkit/hr-planning-infrastructure/strategic-hr-planning>

Case Study: Child Labor in Bangladesh. (n.d.). Retrieved April 25, 2023, from [http://www.levistrauss.com/wp-content/uploads/2014/01/Case-Study\\_Child-Labor-in-Bangladesh.pdf](http://www.levistrauss.com/wp-content/uploads/2014/01/Case-Study_Child-Labor-in-Bangladesh.pdf)

Creech, J. (2023, January 15). Importance of Prof Development for educators: Queens Online. Queens University of Charlotte. <https://online.queens.edu/resources/article/professional-development-for-educators/>

Cyprus Lifelong Learning Strategy (2021-2027) [http://archeia.moec.gov.cy/mc/933/lifelong\\_learning\\_strategy\\_2021\\_2027.pdf](http://archeia.moec.gov.cy/mc/933/lifelong_learning_strategy_2021_2027.pdf)

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Damon, Ch., Achieit.com, <https://www.achieit.com/resources/blog/how-to-develop-strategic-initiatives-and-how-to-execute-them/#>

Davis, F.D., Bagozzi, R.P., and Warshaw, P.R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Manag. Sci.* , 35, 982–1003.

Department of Education and Science (2000). *Learning for Life: Paper on Adult Education*. Dublin: Stationery Office.

Dikova, I. (2020). NECESSITY FOR STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SCHOOL ORGANIZATIONS <http://conference-pf.shu.bg/files/2020/doktoranti/ina-v-dikova.pdf>

Donahue, D. (2016, October 26). How to identify an employee's needs. *Small Business - Chron.com*. <https://smallbusiness.chron.com/identify-employees-needs-13430.html>

Edea Company, Bulgaria, <https://adea-bg.com/%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8/%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%B9%D0%B4%D0%B1%D0%B5%D0%BA/%D0%B5%D0%B5%D0%B3-%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%B9%D0%B4%D0%B1%D0%B5%D0%BA-%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D1%80%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BD%D0%B3/>

EPALE platform, European comission, <https://ec.europa.eu/epale/bg/resource-centre/content/mobilni-aplikacii-instrumenti-za-predostavyane-na-karierni-uslugi-prometey-i>

e-SKILLS IN EUROPE. CYPRUS COUNTRY REPORT (2014).

Eurofound & EU-OSHA (2014). *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*

Eurostat (2021)

[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA\\_EEGAN2\\_custom\\_1588016/default/table?!lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_EEGAN2_custom_1588016/default/table?!lang=en)

Eurydice (2023). Cyprus - Ongoing reforms and policy developments. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/cyprus/ongoing-reforms-and-policy-developments>

Eurydice (2023a). Bulgaria bg: Initial qualification for teachers in preschool and school education. Last update: 14 December 2023 <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/bg/national-education-systems/bulgaria/bulgaria->

Eurydice (2023b). <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/overview>

Eurydice (2023c). <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/national-reforms-school-education>

Eurydice (2023d). <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/cyprus/teachers-and-education-staff>

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Explorance. (2023, May 24). 5 steps to creating effective training programs. <https://explorance.com/blog/5-steps-to-creating-effective-training-programs/>
- Friendship-Keller, R. (2016). Program Planning for Organizations. Abbey-Livingston, Diane & Associates Inc., Toronto.
- Gospodinov, D. (2015). Analysis of the law on pre-school and school education. Bulgarian magazine for education. Number 2.
- Gupta, D. (2022). 12 HR Best Practices You Must Adopt in 2024. <https://whatfix.com/blog/hr-best-practices/>
- Heinz, K. (2023). 6 reasons why employee development is key. Built In. <https://builtin.com/company-culture/employee-development>
- <http://www.doradztwo.koweziu.edu.pl/>
- [https://www.studentskihrad.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1398:2011-07-12-05-37-27&catid=79:2011-03-23-07-42-36&Itemid=112](https://www.studentskihrad.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=1398:2011-07-12-05-37-27&catid=79:2011-03-23-07-42-36&Itemid=112)
- IBE (2013) Glossary of Curriculum Terminology.
- Improvement of the Governance of School Education project (2010-2012) <https://www.ore.edu.pl/zarzdzanie-owiat-2010-2012/aktualnoci-62045/258-projekty-efs>
- Indeed (2022). 6 Steps for Making Timelines (With Tips and Benefits) <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/making-timelines>
- Indeed (2023). 5 Reasons Why a Human Resource Strategic Plan Is Important.
- Indeed (2023). How to identify employee training and development needs. <https://au.indeed.com/career-advice/career-development/employee-training-and-development>
- Indeed (2023b). How To Conduct a SWOT Analysis in 5 Steps (With Example). <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-do-a-swot-analysis>
- Indeed (2023c). How to Create Strategic Priorities for a Strategic Plan. <https://au.indeed.com/career-advice/career-development/strategic-priorities>
- Indeed Editorial Team, 2024 Indeed, <https://au.indeed.com/career-advice/career-development/human-resource-strategic-plan>
- International Organization for Standardization – ISO (2023), <https://www.iso.org/home.html>
- ISO 45003:2021 Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks <https://www.iso.org/standard/64283.html>
- Joint Research Centre (2020). Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to, European Union. [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945\\_policy\\_brief\\_-\\_covid\\_and\\_telework\\_final.pdf](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf)

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- JUNIPER (2022). INVESTING IN YOUR STAFF AND STUDENTS. A guide to why professional development is important in education. <https://sf-asset-manager.s3.amazonaws.com/97587/5/581.pdf>
- Kostova, S. (2014). Strategic human resource management. <https://books.unwe.bg/wp-content/uploads/2015/03/Pages18.pdf>
- Lasica, I.-E., Meletiou-Mavrotheris, M., & Katzis, K. (2020). Augmented Reality in Lower Secondary Education: A Teacher Professional Development Program in Cyprus and Greece. *Education Sciences*, 10(4), 121. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/educsci10040121>
- Lifelong Learning Perspective (2011)
- Lumen Learning (2023). Principles of Management. <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/reading-mission-vision-and-values/>
- Lytridis, C., Tsinakos, A. and Kazanidis, I. (2018). ARTutor—an augmented reality platform for interactive distance learning. *Educ. Sci.* 2018, 8, 6.
- Manual for employees - directors, methodologists and members of educational methodical councils in vocational training centers (2014) of the National Agency for Vocational Education and Training (NAVET)
- [https://www.navet.government.bg/bg/media/narychnik\\_z\\_a\\_obuchavashti\\_09.01.2015\\_FOR\\_WEB.pdf](https://www.navet.government.bg/bg/media/narychnik_z_a_obuchavashti_09.01.2015_FOR_WEB.pdf)
- Mavrotheris, E., Lasica, I.E., Pitsikalis, S., and Meletiou-Mavrotheris, M. (2018). Project EL-STEM: Enlivened laboratories within STEM education. In *Proceedings of the 12th International Technology, Education and Development Conference, Valencia, Spain, 5–7 March 2018*; pp. 9099–9107.
- Mazurkiewicz, G., B. Walczak and M. Jewdokimow (2014). “Implementation of a New School Supervision System in Poland”, *OECD Education Working Papers*, No. 111, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/5jxrlrxgcb-en>
- McKay, D. (2022). How to Set Short- and Long-Term Career Goals. <https://www.thebalancemoney.com/goal-setting-526182>
- Mehlman, S. (2022, May 12). Performance benchmarking: A beginner’s guide | similarweb. <https://www.similarweb.com/blog/research/business-benchmarking/performance-benchmarking/>
- Meletiou-Mavrotheris, M. and Meletiou-Mavrotheris, E. (2007). Online Communities of Practice Enhancing Statistics Instruction: The European Project Earlystatistics. *Electron. J. E-Learn.*, 5, 113–122.
- Ministry of Education, Republic of Poland official website, <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka>
- Ministry of Family, Labour and Social Policy, Republic of Poland, <https://www.gov.pl/web/rodzina>
- Ministry of Science, Republic of Poland, [www.edukacja.gov.pl](http://www.edukacja.gov.pl)
- Mishra, P. and Koehler, M.J. (2006). Technological Pedagogical Content Knowledge: A new framework for teacher knowledge. *Teach. Coll. Rec.*, 108, 1017 –1054.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

- Mizell, H. (2020). Why Professional Development Matters - Learning Forward
- Mohanlal Sukhadia University. (2023). DESIGNING & IMPLEMENTATION OF TRAINING & DEVELOPMENT PROGRAMME. [https://www.mlsu.ac.in/econtents/1263\\_ch-2.pdf](https://www.mlsu.ac.in/econtents/1263_ch-2.pdf)
- N., Sam M.S., "VOCATIONAL APTITUDE," in PsychologyDictionary.org, April 29, 2013, <https://psychologydictionary.org/vocational-aptitude/> (accessed August 21, 2023)
- NATIONAL PROGRAM "MOTIVATED TEACHERS", [https://web.mon.bg/upload/25562/NP14-motivirani-uchiteli\\_100321.pdf](https://web.mon.bg/upload/25562/NP14-motivirani-uchiteli_100321.pdf)
- O'Donovan, K. (2020, January 2). 20 Inspiring Vision Statement Examples (2020 Updated). Retrieved April 25, 2023, from <http://www.lifehack.org/articles/work/20-sample-vision-statement-for-the-new-startup.html>
- OECD (2015). Education Policy Outlook: Poland, available at: [www.oecd.org/education/policyoutlook.htm](http://www.oecd.org/education/policyoutlook.htm)
- OECD (2015). Education Policy Outlook: Poland, available at: [www.oecd.org/education/policyoutlook.htm](http://www.oecd.org/education/policyoutlook.htm)
- Ontario Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs, <http://omaf.gov.on.ca/english/nfporgs/96-007.htm>
- Ordinance No. 12 of 01.09.2016 on the status and the professional development of teachers, principals and other pedagogical specialists Pron. - State Gazette, no. 75 of 09/27/2016, in force since 09/27/2016. Issued by the Minister of Education [http://www.sbug.info/files/naredba\\_12\\_01.09.2016\\_prof\\_razvitie\\_uchiteli.pdf](http://www.sbug.info/files/naredba_12_01.09.2016_prof_razvitie_uchiteli.pdf)
- Ordinance No. 15 on the status and professional development of teachers, principals and other pedagogical specialists (Ordinance 15, 2019) [https://iisda.government.bg/adm\\_services/service\\_regulatory\\_file/94746\\_153971](https://iisda.government.bg/adm_services/service_regulatory_file/94746_153971) )
- Owczarek, D. (2015). Poland: New Policy Initiatives to strengthen vocational education. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2015/poland-new-policy-initiatives-to-strengthen-vocational-education>
- Parsons, L. (2022, August 23). Why is professional development important? - professional development: Harvard DCE. Professional Development | Harvard DCE. <https://professional.dce.harvard.edu/blog/why-is-professional-development-important/>
- Paycor (2022). <https://www.paycor.com/resource-center/articles/the-5-main-roles-in-hr/>
- Peek, C. J. (1995). A Primer of Biofeedback Instrumentation in Biofeedback: A Practitioner's Guide by Mark S. Black and Associates, The Guilford Press, New York.
- Personio, Outcomes vs Outputs: The Difference Is in the Details, <https://www.personio.com/hr-lexicon/outcomes-vs-outputs/#what-are-outcomes-and-outputs>

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

Petkovi Medical Centre, <http://neurotrening.com/>

Planning Better Programs. Boyle, Patrick G. McGraw-Hill Book Company, 1981, Toronto.

Prepodavame platform, [www.Prepodavame.bg](http://www.Prepodavame.bg)

Prometheus (2014). <http://prometheus-eu.net/>

Prometheus application, <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.wprometheusapp>

Public Education Service Laws of 1969 (Law N.10/1969).

RAABE Bulgaria [www.raabeonline.com](http://www.raabeonline.com)

RAABE Bulgaria, <https://www.pedagozi.bg/professional-pedagogicheski-specializacii-i-sleddiplomni-qualificacii>

Review and recommendations regarding workforce policy in the teaching profession in Bulgaria (2020).

Project 19BG04 Bulgaria: Roadmap for the development and reform of the policy regarding teachers in Bulgaria. [https://web.mon.bg/upload/28838/BG-19BG04\\_Policy+note\\_301121.pdf](https://web.mon.bg/upload/28838/BG-19BG04_Policy+note_301121.pdf)

Rowe, R. (2023). WHAT IS ISO 45003? MANAGING PSYCHOLOGICAL RISKS IN THE WORKPLACE. <https://www.lucidity.io/news/managing-psychological-risks-in-the-workplace>

Ryba, K. (2022, November 21). How to run a focus group: Employee Focus Group Best practices. Employee Success Software. <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/employee-focus-groups-your-superpower-improving-employee-engagement/>

Sayed, Z. (2022, October 21). Essential guide to developing personal development plans for employees. HR Forecast. <https://hrforecast.com/a-guide-to-personal-development-plans-for-employees/>

Schmidt, J. (2023). Budgeting. Corporate Finance Institute, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/fpa/budgeting/>

School Education Act (2013) <https://splash-db.eu/policydocument/act-of-6-december-2013-amending-the-school-education-act-and-selected-other-acts/>

School Education Gateway. (2021). European toolkit for schools. <https://www.schooleducationgateway.eu/bg/pub/resources/toolkitsforschools/subarea.cfm?sa=601>

SHRM official website, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-ga/pages/mission-vision-values-statements.aspx>

Šikýř, M. (2013). Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness. Central European Business Review. 2. 43-48.10.18267/j.cebr.38.

Strategy for Professional Development (Bulgaria)

STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION IN THE REPUBLIC OF BULGARIA FOR THE PERIOD 2014-2020, <https://www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=5026>

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.



Strategy for the Development of Human Capital 2020 (Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020, 2013)

Tarling, K., & Keltanen, M. (2019, September 30). Defining services. Medium. <https://medium.com/services-and-service-organisations/defining-services-4b9d5854ebb0>

TEACH ME educational platform <https://www.teachme.bg/uchiteli-v-chas.html>

Teneva, M. (2020). PROFESSIONAL TRAINING AND CONTINUING QUALIFICATION OF THE TEACHER. TRAKIA UNIVERSITY - STARA ZAGORA. YEARBOOK of the FACULTY of EDUCATION - Volume XVII. DOI: 10.15547/YbFE.2020.01 <https://pf-yb.com/wp-content/uploads/2020/11/1-MTeneva.pdf>

Texas Tech University – Health Sciences Center, El Paso. “Identifying Expected Outcomes For Your Effectiveness Plan”, Christiane Herber-Valdez, Ed.D. <https://elpaso.ttuhs.edu/>

The Digital School programme (2012) <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka>

The European Semester Country Report (2015)

UNESCO Education Policy Brief Vol.2 (2014). Skills for holistic human development.

Upskillist pro. (2023, March 31). The importance and benefits of professional development. <https://www.upskillist.pro/blog/the-importance-and-benefits-of-professional-development/>

Vermeulen, F. (2017, November 8). Many strategies fail because they’re not actually strategies. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/11/many-strategies-fail-because-theyre-not-actually-strategies>

Vulpen, E. (2024), AIHR, <https://www.aihr.com/blog/human-resource-best-practices/#:~:text=The%20first%20Human%20Resource%20best,why%20people%20come%20to%20work>

Vulpen, E. (2024), AIHR, <https://www.aihr.com/blog/human-resources-roles/>

Washington, B. (2019). The Importance of Professional Development in the 21st Century - Graduate Programs for Educators

Website of Cyprus Safer Internet Center – CyberSafety <https://cybersafety.cy>

Website of the Safe Internet Center of Greece <https://saferinternet4kids.gr/>

Web-system of the Ministry of Education and Culture <http://praktiki.mon.bg/sp>

## ХІІ. Приложения

### Приложение 1: Модел за SWOT анализ

Шаблон за SWOT анализ (за образователни организации):

СИЛНИ СТРАНИ	СЛАБИ СТРАНИ	ВЪЗМОЖНОСТИ	ЗАПЛАХИ
Нещата, които вашата институция прави добре	Неща, които липсват на вашата институция	Малко конкуренти във вашия район	Нововъзникващи конкуренти
Качества, които ви отличават от вашите конкуренти	Неща, които вашите конкуренти правят по-добре от вас	Възникваща нужда от вашите продукти или услуги	Слабо представяне на учениците
Вътрешни ресурси като квалифициран, знаещ персонал	Ограничения на ресурсите	Преса/медийно отразяване на вашата институция	Негативно отношение към вашата институция

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.



## Приложение 2: Модел за структурирано интервю

### Шаблон за структурирано интервю

(WP3 A1)

Организация:.....

Име:.....

Пол: М/Ж

Възраст:.....

Професия:.....

I. Моля, избройте поне 3 от вашите лични качества:

1.....

2.....

3.....

II. Моля, избройте поне 3 от вашите професионални качества и умения:

1.....

2.....

3.....

III. Какви са вашите лични и професионални цели?

.....

.....

.....

IV. В каква посока бихте искали да развиете своя потенциал?

.....

.....

.....

V. Какви според вас са настоящите нужди на училищния персонал?

.....

.....

.....

VI. Какви са вашите нужди?



.....  
.....  
.....

VII. Какво бихте променили в условията на работа?

.....  
.....  
.....

VIII. Кои са основните предизвикателства в работата с учениците?

.....  
.....  
.....

IX. Какви възможности виждате за развитие на училищния персонал?

.....  
.....  
.....

X. Смятате ли, че училищният персонал се справя ефективно със стреса на работното място?

Да/Не

XI. Смятате ли, че има текучество сред училищния персонал?

Да/Не

XII. Чувствате ли работата си стабилна и сигурна?

Да/Не

XIII. Смятате ли, че получавате достатъчна подкрепа на работното си място?

Да/Не

XIV. Смятате ли, че настоящата работна среда допринася за вашето лично и професионално развитие?

Да/Не



## Сдружение на психолозите в България, България, 2024г

Оригинална версия на английски език:

ISBN 978-619-7781-06-9 (печатно издание),

ISBN 978-619-7781-07-6 (електронна книга, PDF)

За повече информация относно проекта:

e-mail: [aypbvarna@gmail.com](mailto:aypbvarna@gmail.com)

уебсайт: <https://behealthybg.com/en/project/>

Социални медии: <https://www.facebook.com/HealthyAtSchool/>