

Проект 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347  
Здрави в училище. Подкрепа за благосъстоянието и психичното здраве  
на ученици и учители / HAS, Еразъм+

*Превод от английски език*

**Програма за обучение за служители в образователни организации.**

**Как да увеличим капацитета на персонала?**

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

Здрави в училище. Подкрепа за благосъстоянието и психичното здраве на

ученици и учители / HAS,

Еразъм +



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.

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

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

**Заглавие „Програма за обучение за служители в образователни организации. Как да  
увеличим капацитета на персонала?“**

**Текст Copyright © Автори:**

Петя Събева  
Марина Давидкова -Атанасова  
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

Марина Давидкова-Атанасова, психологг, изследовател

Георги Петков, докторант по образователен мениджмънт, изследовател, Докторантска школа на МУ  
– Варна, доброволец в СПБ

**Училище Христо Ботев, България:**

Валентина Събева , изследовател

Гергана Петкова, изследовател

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

Моника Сужка, 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 978-619-7781-08-3 (печатно издание); ISBN 978-619-7781-09-0 (е-книга, PDF)**

Настоящият документ „Програма за обучение за служители в образователни организации.

Как да увеличим капацитета на персонала?“ 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 (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

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

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

Съдържание

<b>I. Информация за проекта .....</b>	<b>4</b>
<b>II. Въведение .....</b>	<b>6</b>
<b>III. Необходимост , цел, задачи, потребители и основни етапи за прилагане на програмата за обучение .....</b>	<b>10</b>
<b>IV. Значението на мотивацията .....</b>	<b>13</b>
1. Мотивация за личностно развитие .....	19
2. Мотивация за кариерно развитие .....	22
3. Мотивация за международно сътрудничество и партньорство по проекти.....	29
<b>V. ISO 45003:2021 - Управление на здравето и безопасността при работа - Психологическо здраве и безопасност на работното място - Насоки за управление на психосоциалните рискове.....</b>	<b>34</b>
1. Какво е ISO 45003:2021 и какво включва.....	34
2. Как да създадете групи за подкрепа за психично здраве (за управление на психологически рискове в съответствие с ISO 45003:2021).....	39
3. Ресурси за психосоциална безопасност и здраве съгласно ISO 45003:2021 .....	47
<b>VI. Обучителни програми за повишаване на капацитета на персонала .....</b>	<b>51</b>
1. Подобряване на личностното развитие (дейности за лична мотивация, развитие на потенциала, адресиране на дефицити и нужди).....	51
2. Подобряване на професионалното развитие (дейности, свързани с професионални роли, справяне с бърнаут и ротация, прогнозиране) .....	62
3. Кариерно развитие и включване в международни мрежи.....	75
3.1. Дейности за насърчаване на умения за участие в международни мрежи и проекти на ЕС .....	78
3.2. Насърчаване на включването в европейски проекти (вкл. Еразъм+).....	81
3.3. Активно включване в образователни платформи .....	88
3.3.1. EPALe .....	91
3.3.2. Европейска училищна образователна платформа.....	93
3.3.3. eTwinning.....	95
4. Адаптиране и интегриране на програмата за обучение в национален контекст (България, Кипър и Полша).....	100

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.

<b>VII. Заключение.....</b>	<b>107</b>
<b>VIII. Източници.....</b>	<b>108</b>

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

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

## 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 благополучие (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 обучителите, 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 благополучие на учители и ученици;

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.

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

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

- Повишаване на мотивацията за преподаване и кариерно развитие на учителите;
- 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

Документът WP3A3 „Програма за обучение за служители в образователни организации. Как да увеличим капацитета на персонала?“ е предназначен за персонал, работещ в образователни организации (например учители, обучители, възпитатели, психолози, педагогически съветници, училищни съветници и друг педагогически и непедагогически персонал) и е създаден по проект 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347 „Здрави в училище. Подкрепа за благосъстоянието и психичното здраве на ученици и учители / HAS, Еразъм+. Сдружение на Психолози в България (СПБ), WYKSZA SZKOLA BIZNESU I NAUK O ZDROWIU (WSBINOZ), Полша, Училище „Христо Ботев“ (България) и Частно училище IMS (Кипър) участваха в създаването на този продукт.

Програмата за обучение беше развита въз основа на задълбочено изследвания и оценка на потребности на персонал в образователни организации в дейност WP3A1 и също въз основа на дейност WP3A2 Стратегия за планиране на професионалното развитие на служителите в съответствие с индивидуалните потребности.

Въз основа на разработената програма за обучение WP3A3 бяха проведени мотивационни обучения за училищен/образователен персонал в 3 основни области:

- Подобряване на личностното развитие (личностна мотивация и развитие на потенциала, адресиране на дефицити и потребности);
- Повишаване на професионалното развитие (професионални роли, справяне с бърнаут и ротация, прогнозиране);
- Кариерно развитие и включване в европроекти и международни мрежи, вкл. Еразъм+.

Мотивационните обучения бяха проведени от експерт/обучител. След обучението участниците попълниха кратък формуляр за обратна връзка, за да оценят ефективността на програмата за обучение и нейното прилагане в страните партньори – България, Полша и Кипър. След това беше изготвен доклад, включващ анализ на резултатите, получени в различните страни с важни заключения и препоръки, които да послужат като основа за подобряване на самия продукт.

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.

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

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

Програмата за обучение е създадена, тъй като такъв продукт липсваше в страните партньори – България, Полша и Кипър. Помощните материали за учители/обучители, които през последните години посрещаха предизвикателствата на работа в електронна среда, все още остават недостатъчни. Липсата на адекватна програма за обучение за повишаване на капацитета на персонала в образователната сфера (учители, обучители, възпитатели, педагогически съветници, консултанти и друг педагогически и непедагогически персонал) води до липса на мотивация у тези експерти, както за лично, така и за професионално развитие, а и до недостатъчно включване в проекти на ЕС и международни мрежи (като Еразъм+). Общият фокус е да се развият компетенциите и уменията на образователния персонал чрез мотивационно обучение, базирано на този продукт.

С помощта на програмата за обучение образователният персонал може да придобие важни знания, умения и компетенции по отношение на мотивацията за лично и професионално развитие, както и включване в проекти на ЕС и международни мрежи. Това също може да им помогне да се справят с негативните последици от дистанционното обучение и може да подобри цялостната им производителност на работното място.

Програмата за обучение се фокусира конкретно върху повишаване на капацитета на персонала в образователните организации и включва различни стратегии, насочени към подобряване на уменията, знанията и ефективността. Ето няколко ефективни начина да постигнете това:

- **Програми за професионално развитие:** предлагат се непрекъснати възможности за професионално развитие като работни срещи, семинари, конференции и сесии за обучение. Тези програми могат да се фокусират върху педагогически иновации, технологична интеграция, разработване на учебни програми, управление на класната стая и лидерски умения.
- **Наставничество и обучение:** прилагат се програми за наставничество, при които опитни преподаватели наставляват по-новите членове на персонала. Коучинг

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.

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

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

сесиите могат също така да предоставят персонализирани насоки и подкрепа за подобряване на техниките на преподаване и професионално израстване.

- **Общности за съвместно обучение:** насърчава се сътрудничеството между членовете на персонала чрез формиране на общности за обучение или професионални мрежи за обучение. Това улеснява споделянето на най-добри практики, иновативни идеи и ресурси между преподавателите.
- **Обучение за технологична интеграция:** осигурява се обучение за това как ефективно да се използват образователни технологични инструменти и софтуер за преподаване, учене и административни цели. Това включва обучение на онлайн платформи за обучение, образователни приложения и дигитални ресурси.
- **Специализирано обучение за специфични нужди:** идентифицират се конкретни области, в които персоналът може да се нуждае от допълнителна подкрепа, като специално образование, езиково обучение или работа с различни популации студенти. Предлагат се целенасочени програми за обучение за справяне с тези нужди.
- **Развитие на лидерство:** предлагат се програми за обучение по лидерство за администратори и потенциални бъдещи лидери в рамките на организацията. Това може да включва курсове по стратегическо планиране, управление на екипи и организационно развитие.
- **Обратна връзка и оценка:** създава се система за обратна връзка и оценка за оценка на ефективността на програмите за обучение. Обратна връзка от персонала и студентите се използва, за непрекъснато подобряване и приспособяване инициативите за професионално развитие.
- **Насърчаване на изследванията и иновациите:** Създаване на среда, която насърчава преподавателите да участват в изследвания и иновативни практики на преподаване. Осигуряването на ресурси и подкрепа за иновативни проекти може да повиши морала и капацитета на персонала.

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.

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

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

- Партньорства и външни възможности: насърчаване на партньорства с други образователни институции, експерти от индустрията и организации, за да има персонала достъп до външно обучение, конференции и възможности за обучение.
- Култивиране на култура на учене: насърчава се култура на непрекъснато учене в организацията. Насърчава се персонала да продължи образованието си, да получи сертификати или да придобие висши степени чрез предоставяне на подкрепа и стимули.

Чрез прилагането на тези стратегии образователните организации могат да създадат подкрепяща и динамична среда, която подобрява уменията, знанията и капацитета на техния персонал, като в крайна сметка облагодетелства качеството на образованието, предоставяно на учениците.

Надяваме се, че настоящият продукт ще бъде полезен ресурс за достигане на европейско измерение в подобряването на капацитета и уменията на образователния персонал.

### **III. Необходимост , цел, задачи, потребители и основни етапи за прилагане на програмата за обучение**

Необходимостта от нова програма за обучение на персонала в образователните организации се определя от скорошни изследвания ( Alenezi et al., 2022), които показват, че учителите са изпитали различни предизвикателства в преподаването, особено по време на периода на пандемията, който се характеризира с дистанционно/ онлайн обучение. Тези резултати бяха потвърдени и от WP2A1 Изследване на нагласите на ученици и учители за благосъстоянието и психичното здраве, дейност, която е част от проект 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347 „Здрави в училище. Подкрепа за благосъстоянието и психичното здраве на ученици и учители“ / HAS, Еразъм+. Изследването се фокусира върху изучаване и анализиране на последиците за учениците и учителите от дистанционното обучение в електронна среда.

Предизвикателствата пред учителите, като липсата на комуникация на живо с учениците, повишените изисквания и трудностите при управлението на времето и подготовката на съдържание, подходящо за онлайн учебната среда , описани от Alenezi et al. (2022) и нашето изследване, могат да имат отрицателно въздействие върху мотивацията на учителите/обучителите за личностно и професионално развитие. В допълнение към това, мотивацията за международно сътрудничество и сътрудничество по проекти също може да е била отрицателно повлияна поради различни ограничения за пътуване, свързани с COVID-19 и наложени през последните няколко години.

След идентифициране на необходимостта от нова програма за обучение на служители в образователни организации, бяха набелязани следните цели/задачи на продукта:

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

Специфична цел работния пакет: Развитие на ключови компетенции и „основни умения“.

Разширяване на многоспектърния кръгзор на учителите, техните допълнителни знания 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.

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

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

умения, свързани с развитието и благоденствието. Развитие на международните отношения и трансграничното сътрудничество.

Основната **цел** на настоящия документ е да повиши капацитета на персонала в образователните организации чрез справяне с проблема с намалената мотивация за лично и професионално развитие на учителите/обучителите, както и в областта на международното сътрудничество и сътрудничество по проекти. Програмата за обучение има и следните **задачи** :

- Подобряване на компетенциите на педагогическия и непедагогическия 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;
- Разширяване многоспектърните хоризонти на персонала в образователните организации, техните знания и умения, свързани с развитието и просперитета.

Основните **потребители** на програмата за обучение WP3A3 са: учители, обучители, възпитатели, психолози, педагогически съветници, училищни съветници и друг педагогически и непедагогически персонал, работещ в образователни организации.

**Основни етапи за прилагане на програмата за обучение** (вкл. етапи на изпълнение):

- **Подготовка** : Първият етап включва идентифициране на нуждите на целевата група (персонал/служители в образователни организации), избор на участници, избор на обучителни игри и дейности, подготовка на презентации и материали, логистика, подготовка на стаите за обучение, флипчартове, мултимедия и т.н.
- **Етап на кандидатстване/ етап за изпълнение на Мотивационно обучение за персонал в образователни организации**: Вторият етап включва мотивационни

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.

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

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

обучения за училищен/обучителен персонал (на базата на разработената програма за обучение WP3A3), проведено в 3 **основни области** :

- Подобряване на личностното развитие (личностна мотивация и развитие на персонала, адресиране на дефицити и нужди);
- Повишаване на професионалното развитие (роли, справяне с бърнаут и ротация, прогнозиране);
- Кариерно развитие и включване в европроекти и международни мрежи, вкл. Еразъм+.

Мотивационните обучения за служители в образователни организации (базирани на програмата за обучение WP3A3) бяха проведени от експерт/обучител.

Етапът на кандидатстване включва следните документи/ ресурси: подготовка на списъци с присъстващи, програма/дневен ред, презентации (на базата на програмата за обучение WP3A3), формуляри за обратна връзка за оценка на ефективността на обучението и програмата за обучение WP3A3, която трябва да бъде попълнена от всички участници (формулярите за обратна връзка могат да бъдат в електронен формат на Google Forms и на хартиен носител).

- **Етап на оценка:** Третият и последен етап включва изготвяне на доклад/анализ въз основа на резултатите, получени от формите за обратна връзка, събрани от всички участници в мотивационното обучение за обучителен персонал. Докладът включва подходящи графики и/или таблици с резултатите (сурови данни), техния анализ, както и важни препоръки и заключения. Този етап на оценка служи като основа за подобряване на крайния продукт.

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.

## IV. Значението на мотивацията

Изучаването на мотивацията като психологическа концепция е важно, защото помага за разбирането на човешкото поведение. Ценно е да знаете откъде идва мотивацията, кои са факторите, които я променят, какво повишава и намалява нейните нива и кои нейни аспекти могат и не могат да бъдат променени. Всичко това помага да се отговори на въпроса защо някои видове мотивация са по-полезни от други (Souders, 2019).

Мотивацията като феномен отразява индивидуалната уникалност на всеки човек и подпомага постигането на положителни резултати като повишена ефективност в училище или на работа, подобро чувство за благополучие и качество на живот, личен и/или професионален растеж или усещане за цел/смисъл. Мотивацията може да се разглежда като начин за промяна на мислите, чувствата и поведението на човек (Souders, 2019).

Терминът „мотивация“ произлиза от латинския глагол „movere“ (означаващ: движа се) и според Hawthorne (2021) може да се определи като „нашият ентузиазъм да правим нещо“. Това е „защо“ зад действията на човек. Мотивацията може да се разглежда като причина за различни човешки поведения. Основната му цел е да помогне на хората да си поставят цели (било то дългосрочни и/или краткосрочни) и да намерят ефективни и успешни начини за постигането им.

В областта на образованието и обучението мотивацията е полезна за учениците, защото им помага да съсредоточат вниманието си върху важна цел/резултат (Hawthorne, 2021). Чрез мотивация учещите могат по-добре да избягват разсейването и следователно да бъдат способни да поддържат вниманието си за по-дълъг период от време, докато учат. Студентите, които имат повишени нива на мотивация, като цяло показват поведение, което може да се определи като „целенасочено“. Те имат положителни характеристики като: поемане на инициатива по-често, показване на устойчивост (способност за адаптиране към предизвикателни ситуации), по-любопитни са от своите връстници и показват грижа и уважение към работа си. Учениците, които са по-мотивирани, са по-добре подготвени да бъдат успешни през целия си учебен 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 (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

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

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

Според Hawthorne (2021) намирането на начини за подобряване на мотивацията е важно, тъй като дава възможност на човек да:

- Промяна на своето поведение, мисли и чувства;
- Развива различни компетенции, умения и знания в областта, от която се интересува;
- Бъде по-любопитен;
- Поставя цели (независимо дали са краткосрочни или дългосрочни);
- Развива специфични интереси и хобита;
- Прави бъдещи планове;
- Развива своите таланти;
- Увеличава ангажираността си в учебните дейности.

Повишаването на ангажираността на учениците или служителите/персонала в даден урок или работна задача е нещо, което може да постигне само преподавател/обучител с таланти. Мотивирането на обучаемите или персонала да достигнат истинския си потенциал може да бъде много предизвикателно и трудно, тъй като преживяването на мотивацията често е на несъзнателно ниво. Учениците или служителите с ниски нива на мотивация често са неангажирани и им липсва концентрация, което може да доведе до трудно поведение (Lamb et al., 2021).

*Стратегии, които могат да се използват за повишаване на мотивацията нива (според Hawthorne, 2021):*

Мотивацията може да бъде много мощен инструмент за поддържане на учащите и персонала, въпреки бариерите или предизвикателствата, с които могат да се сблъскат. То дава енергия на студентите и служителите да разгърнат пълния си потенциал. Човек с високи нива на мотивация има следните положителни качества: ангажиран е, енергичен и иновативен, вижда стойността на това, което прави, и е решен да постигне целите си.

Според Hawthorne (2021) има много ползи от мотивацията, които включват:

- Повишена издръжливост и устойчивост
- Повишено благосъстояние и качество на живот
- Повишено представяне и резултати в училище/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 (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

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

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

- Подобрена когнитивна обработка
- Повишени усилия в училище/работа
- По-високи нива на посещаемост
- Подобрена креативност и иновации

Мотивираните обучаеми и служители постигат своя потенциал и постигат успех по-често от тези, които не са достатъчно мотивирани. Следователно мотивацията е много важна за ефективното учене и работа. Той също така подобрява благосъстоянието и качеството на живот на студента или работника. Разбирането как да се подобри мотивацията на младите хора е жизненоважно, за да могат те да имат най-добър старт в живота.

**Стратегии, които могат да се използват за подобряване на мотивацията** (според Yarborough & Fedesco , 2020):

- **Възприятия за способност/умение**

Когато хората възприемат, че имат високо ниво на способности/умение в дадена дейност (било то в училище, университет или работа), те са по-склонни да изпитат подобрена мотивация.

- **Приписване на усилие**

Когато хората вярват, че усилията им ще доведат до положителни резултати, те са по-склонни да изпитат подобрена мотивация.

- **Успешни преживявания**

Когато хората са успешни в дадена дейност (било то в училище, университет или работа) или гледат как другите постигат успех, те са по-склонни да изпитат подобрена мотивация.

- **Подкрепа и насърчаване**

Когато индивидите са достатъчно подкрепени при завършване на дадена дейност (например чрез насърчаване и предоставяне на ресурсите, необходими за изпълнение на задачата), е по-вероятно те да изпитат подобрена мотивация.

- **Ясни очаквания**

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.

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

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

Когато хората знаят точно какво се очаква от тях за конкретна дейност и имат ясно дефинирани цели/задачи, е по-вероятно те да имат подобрена мотивация.

- Достатъчно предизвикателство

Когато трудността на задачата съответства на нивата на уменията на индивидите, е по-вероятно те да изпитат по-висока мотивация да извършат дейността.

- Получаване на обратна връзка

Когато хората получат положителна обратна връзка, че техните усилия и умения имат значение и са фокусирани върху задачи (а не върху способности), те са по-склонни да изпитат подобрена мотивация.

- Опит за растеж

Когато хората участват в учебни или работни дейности, които насърчават личното или професионалното израстване, и когато изпитат повишаване на своите умения/способности и представяне, е по-вероятно те да подобрят нивата на мотивация.

- Предполагаема трудност на задачата

Когато хората възприемат дадена дейност или задача като не много трудна, те развиват по-високи нива на мотивация и самочувствие в собствените си способности.

- Атрибуции за стабилност

Когато хората приписват своя академичен и/или професионален успех на стабилен фактор като уменията си, тогава те ще имат по-високи очаквания за успех в бъдеще. Въпреки това, ако го приписват на нестабилен фактор като късмет, те ще бъдат по-несигурни и по-малко мотивирани да продължат дейността.

#### **Характеристики на мотивацията.**

**Основните характеристики на мотивацията са следните** (според Naushad, експерт за GeeksforGeeks , 2023):

- **Мотивацията е вътрешно чувство:** това е психологическа концепция и не може да бъде наложена насила. Това е вътрешно чувство, генерирано в човека,

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.

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

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

което го кара да проявява определено поведение. Чувства като нужди, желаниа, пориви и други имат голямо влияние върху човешкото поведение .

- **Мотивацията е причината за целенасочено поведение:** Както бе споменато по-горе, поведението се влияе от мотивация, която помага на хората да постигнат своите цели/задачи. Също така помага за постигане на организационни (работни) и лични цели.
- **Мотивацията може да бъде отрицателна или положителна:** Мотивацията може да бъде положителна под формата на награди (напр. допълнително заплащане, стимули, повишение, признание и други) или отрицателна под формата на сила (напр. наказание, понижение и други). Положителната мотивация дава стимули на човек да постигне целта, докато, от друга страна, отрицателната мотивация предизвиква страх у хората, така че поведението им да бъде повлияно да действа по подходящ начин. Доказано е, че положителната мотивация е много по-ефективна от отрицателната.
- **Мотивацията е комплексна:** всеки индивид е уникален и има различни очаквания, възприятия и реакции. Определен тип мотивация (положителна или отрицателна) може да няма еднакъв ефект върху всички хора, защото е много трудно да се предвиди човешкото поведение като цяло. Следователно мотивацията е сложен процес.
- **Мотивацията е непрекъснат процес:** човешките потребности са безгранични, завършването на една потребност поражда друга и т.н. По този начин мотивацията може да се разглежда като непрекъснат процес, тъй като тя не завършва с изпълнението на определена потребност.

### Значението на мотивацията (според Dembo & Eaton, 1997; Naushad, експерт за GeeksforGeeks , 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 (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

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

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

Значението на мотивацията може да се обясни по следния начин:

- **Мотивацията повишава производителността:** Мотивацията помага за задоволяване на нуждите на конкретен индивид. Изпълнението може да бъде значително увеличено чрез мотивация, тъй като тя преодолява пропастта между капацитета и желанието за работа. Като резултат служителите/персоналът работят всеотдайно и използват уменията си напълно, за да подобрят нивата си на ефективност.
- **Мотивацията помага за промяна на негативното отношение към положително:** Не е тайна, че позитивното отношение помага за по-лесно постигане на организационните (работни) цели. Въпреки това, понякога служителят може да има негативно отношение към работата или организацията като цяло. Мотивацията може да бъде решението на този проблем, тъй като помага да се промени това негативно отношение към положително, главно чрез подходящи награди, като насърчение, подкрепа и похвала за добра работа. Когато служителите са достатъчно мотивирани, те работят по положителен начин за постигане на организационните (работни) цели.

## 1. Мотивация за личностно развитие

Според Саджид (2016) личностното развитие е процес за цял живот, чрез който хората могат да оценят своите умения/способности, да разберат целите си и да управляват собствените си задачи и дейности, за да ги постигнат. Това е процес, който включва подобряване на умения/компетенции и нагласи, което на свой ред може да доведе до успешно постигане на целите. По-специално, мотивацията за личностно развитие има потенциала да донесе успех в множество сфери от живота на човека като семейство, професия, образование и обучение, финансовата и здравната сфера.

Първата много важна стъпка за започване на всяка задача или дейност е умствената подготовка. Човек трябва да има ясна визия какво иска да постигне конкретно и защо (причината зад желанието му). Отговорът на тези въпроси е ключов и е в основата на психологическия феномен, който е мотивацията.

Саджид (2016) също заявява, че самомотивацията е важно умение за постигане на лично и професионално развитие. Човек, който има ясно разбиране за своите желания, ценности и приоритети в живота, може да разбере какво наистина го мотивира и на свой ред може да постигне своите цели/задачи. Като цяло самомотивираният индивид има знанията и уменията как да привлече възможности за развитие и необходимите ресурси, защото не се страхува да направи това, което е необходимо.

Ето защо инвестирането в самопознание и разбиране е от решаващо значение за развиване на високи нива на самомотивация. В интерес на истината, това, което кара човек да напусне зоната си на комфорт и да стане по-способен да преследва своите мечти и професионални цели, е това, което го кара и към повишена самомотивация.

Според Саджид (2016) има различни фактори, които могат да мотивират поведението на човек. Тези фактори могат да бъдат комбинация както от вътрешни (като мисли и емоции), така и от външни (като житейски ситуации и преживявания).

За да бъде достатъчно мотивиран, човек трябва да си е поставил ясни цели и да има силно желание да работи за постигането им. Способността за превръщане на мотивацията в

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.

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

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

конкретни действия и поведение зависи от развитието на волята, решителността и фокуса като важни лични качества на индивида, който работи за постигане на целите си.

**Стратегии за подобряване на самомотивацията за лично развитие (според Leticia Miranda, достъпно през ноември 2023 г. чрез <https://www.pushfar.com/article/self-motivation-11-ways-to-increasing-personal-motivation/>):**

- **Лично планиране**

Личното планиране е жизненоважно за лични и професионални постижения и успех. Чрез адекватен процес на планиране човек може да поддържа баланса между личната и професионалната сфера на живота. Подробният план помага да разберете откъде да започнете и какви трябва да бъдат първите стъпки. Може да бъде дневен, седмичен, месечен или годишен план в зависимост от собствените цели на лицето.

- **Самоувереност**

Самоувереността е от решаващо значение за мотивацията. Несигурността, страхът от поемане на риск или грешки могат да попречат на индивида да постигне успех в личната и/или професионалната сфера. Важно е човек да има добро самопознание, особено за своите силни и слаби страни (положителни и отрицателни характеристики), за да използва положителните си качества в своя полза.

- **Поставяне на постижими и реалистични цели**

Поставянето на постижими и реалистични цели помага на човек да разпознае своите умения/способности и помага за проследяване на напредъка им към целите. Визуализирането на крайния резултат помага на някои хора да упорстват в задачата или дейността, да се чувстват по-мотивирани, решителни и по-удовлетворени по време на целия процес.

- **Инвестиране във взаимоотношения**

Без съмнение всички хора сме социални същества и като такива се нуждаем от други хора, за да постигнем мечтите и целите си. Други могат да ни помогнат, като дадат

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.

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

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

своите отзиви и препоръки или предложения. Те също могат да ни предоставят ценни идеи и подкрепа или насърчение. Добрите отношения с ментори, началници, колеги и други са важни в живота хора и допринасят за по-високи нива на мотивация за лично и професионално развитие, особено когато се предоставя достатъчна подкрепа.

#### **Теория за самоопределяне ( Deci & Ryan, 1985 )**

Акерман (2018) разглежда теорията за самоопределяне (SDT), създадена от Деси и Райън (1985), която се свързва с три феномена: личност, мотивация и оптимално функциониране. Теорията твърди, че има два основни типа мотивация - вътрешна и външна. И двата типа играят важна роля в оформянето на индивидите и тяхното поведение (Deci & Ryan, 2008).

Според Деси и Райън (1985), първият тип – външна мотивация – влияе върху човешкото поведение, като се основава на външни източници и води до външни награди (като повишаване на заплатата на работа, по-добри оценки в училище/университет и друго). Външните източници като цяло включват системи за оценяване, оценки на служителите, различни видове награди и уважението на други хора (колеги и други).

За разлика от това, вътрешната мотивация идва от самия индивид. Това е вътрешен стремеж, който служи като вдъхновение за поведение по специфични начини и включва основни ценности, интереси и чувство за морал (Ackerman, 2018).

На пръв поглед може да изглежда, че вътрешната мотивация и външната мотивация са пълни противоположности. Вътрешно воденото поведение поддържа индивида в съответствие с неговото „идеално аз“, докато външно воденото поведение кара човека да се съобразява със стандартите на другите хора. Това обаче е прекалено опростяване и има други важни разлики в типовете мотивация. Теорията за самоопределяне (SDT) също прави разлика между автономна мотивация и контролирана мотивация (Ryan & Deci, 2008).

Според тази класификация на мотивацията от Ryan и Deci (2008), автономната мотивация е вид мотивация, която идва от вътрешни източници и може да включва мотивация от външни

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.

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

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

източници като хора, които се идентифицират със стойността на дадена дейност и как тя съответства на тяхното самочувствие. От друга страна, контролираната мотивация се състои от външно регулиране и е тип мотивация, при който човек се държи от желание за външни награди или страх от наказание (Askerman, 2018). Има и трети тип мотивация, наречена интроектирана регулация, която може да се определи като мотивация от „частично интернализирани дейности и ценности“, като избягване на срам, търсене на одобрение от другите и защита на егото.

Според Ryan и Deci (2008), когато човек е воден от автономна мотивация, той може да се чувства самонасочен и автономен. Въпреки това, ако човекът е воден от контролирана мотивация, той може да се почувства принуден да се държи по определен начин и следователно изпитва малко или никакво чувство за автономност или самонасочване.

В заключение, изследванията показват, че когато става въпрос за личностното развитие на индивида, вътрешната мотивация създава повишено постоянство и устойчивост, по-добро психологическо благополучие и качество на живот и подобрена работа или академично представяне. Теорията на Деси и Райън (2008) приема, че хората са родени да бъдат самомотивирани, да проявяват естествено любопитство и интерес, но в действителност трябва да са налице някои условия, за да може човек да има високи нива на вътрешна мотивация.

## 2. Мотивация за кариерно развитие

Според Бабиц (2023) мотивацията кара хората към прогрес, подхранва амбицията и служи като вдъхновение за разгръщане на пълния им потенциал. Няма значение дали човек тепърва започва кариерата си или вече е добре утвърден в своята област – високото ниво на мотивация е важно за бъдещия успех и растеж. Мотивацията играе решаваща роля в кариерното развитие, по-специално, защото помага на индивида да си постави цели/задачи и да преодолее предизвикателствата, които могат да възникнат по време на професионалния му 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 (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

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

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

**Начини, по които мотивацията може да повлияе на вашата кариера (според Babić, 2023):**

- **Цели и стремежи:** Мотивацията поставя основата за всички решения, свързани с кариерното развитие, като помага на човека да определи какво точно иска да постигне и му дава стимул да предприеме действия към целите си.
- **Фокус и решителност:** Мотивацията дава на индивида ясно усещане за смисъл и му помага да остане фокусиран върху своите цели (било то дългосрочни или краткосрочни), като избягва неща, които могат да доведат до разсейване и липса на концентрация.
- **Иновация и креативност:** Когато нивата на мотивация са високи, човекът е по-вероятно да генерира нови идеи и да намери творчески решения на различни проблеми, които могат да възникнат. Това също е свързано със стремежа към иновации и може да доведе до пробиви в конкретната сфера на кариерата.
- **Устойчивост:** Кариерното развитие често може да бъде предизвикателство, защото изисква устойчивост (способността да успешно се адаптират към трудни житейски преживявания) като лично качество за преодоляване на различни проблеми. Мотивацията може да даде на човека вътрешна сила да върви към прогрес, въпреки предизвикателствата.
- **Повишена работна производителност:** Мотивацията е свързана с подобрени нива на енергия и стремеж, което от своя страна води до повишена производителност на работа и по-голямо признание на усилията на човека от техните началници и колеги. Колкото по-добро е представянето на работата, толкова по-голям е шансът за успешна кариера като цяло.
- **Положителна работна среда:** Мотивираният човек обикновено има положително отношение, което може да има много дълготраен благоприятен ефект и да помогне

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.

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

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

за развитието на по-подкрепяща и задоволителна работна среда за всички хора, които работят в организацията.

- **Осигуряване на вдъхновение:** Когато човек е много мотивиран, той може да послужи като вдъхновение за другите със своята отдаденост и стремеж. Мотивацията на индивида може да помогне изключително много на другите и да подпомогне развитието на положителна работна среда за всички.

### *Мотивация на работното място*

Според Nor et al. (2023) мотивацията може да се дефинира „като насърчаване отвътре на човек да постигне определена цел“. Това кара служителите да продължат да работят и да изпълняват добре служебните си задачи и отговорности, независимо от нивото на трудност на задачата. Подобряването на мотивацията (вкл. за кариерно развитие) на персонала е важно за насърчаване на производителността на работа, насърчаване на отговорност и лоялност, намаляване на стреса и прегарянето и развиване на положителна работна среда и добри взаимоотношения между колегите. Нор и др. (2023) също заявяват, че високите нива на мотивация могат да подобрят работната дисциплина, тъй като достатъчно мотивираният персонал е по-продуктивен, креативен и иновативен. Това от своя страна създава удовлетворение от работата, което е в полза на цялата организация и поддържа нейната устойчивост. Следователно може да се заключи, че мотивацията за кариерно развитие може да бъде мощен инструмент за подобряване на трудовото представяне на персонала.

Въз основа на горната информация става ясно, че изследванията за разбиране на мотивацията за кариерно развитие са много важни, по-специално проучвания, които се фокусират върху факторите, които влияят върху развитието на този тип мотивация. През последните години няколко проучвания се фокусират върху факторите, които насърчават формирането на мотивация за кариерно развитие (наричана още трудова мотивация).

Първият важен фактор е лидерството. Изследванията установиха, че то има положително въздействие върху мотивацията за работа. По този начин лидерството играе важна роля в

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.

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

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

насърчаването на мотивацията за кариерно развитие, тъй като помага да се насочи организацията към постигане на целите си (Nor et al., 2023).

Вторият важен фактор за мотивацията за кариерно развитие е работната среда. Този фактор е изследван от Muryani et al. (2019) и много други и е установено, че има голямо влияние върху мотивацията на персонала. По същество това показва, че създаването на положителна работна среда за всички насърчава подобряването на работата на персонала.

Третият фактор, който е взет под внимание в скорошно изследване на мотивацията за работа, е разработването на програма за обучение на персонала. Например, изследването на Chahar et al. (2021) установи, че програмите за развитие на човешките ресурси помагат за подобряване на мотивацията на персонала. Като цяло резултатите показват, че обучението има положително въздействие върху мотивацията за работа и представянето на персонала. В допълнение към това мотивацията за работа може да служи като посредник между обучението и работата на персонала.

Друг (четвърти) фактор в мотивацията за кариерно развитие беше разгледан в проучването на Seqhobane & Koko (2021), което се фокусира върху характеристиките на работните задачи, наградите за изпълнение на работата на персонала и кариерните пътеки. Всички те служат като фактори, които влияят върху трудовата мотивация (мотивация за кариерно развитие). Някои от наградите за представянето на персонала могат да бъдат под формата на бонуси, дистанционна работа или платен семинар за подобряване на перспективите за кариера, както и оценка или обратна връзка за успешно представяне, което може да насърчи мотивацията за работа (Nor et al., 2023). За да бъдат наградите ефективни за стимулиране на мотивацията, организацията също трябва да насърчава свободната комуникация и иновациите сред служителите.

И други фактори, които оказват влияние върху мотивацията за кариерно развитие са разгледани в изследването на Muryani et al. (2019), където беше установено, че ангажираността има пряко и косвено въздействие върху мотивацията на персонала. Според Muryani et al. (2019), ангажираността може да се определи като форма на привързаност между персонала и въпросната организация и тя косвено отразява участието 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 (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

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

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

в организацията. Ангажираността също може да има значително положително влияние не само върху мотивацията за работа, но и върху удовлетворението от работата.

Въз основа на съществуващите изследвания, фокусирани върху важните фактори, които имат значително влияние върху мотивацията за кариерно развитие, може да се заключи, че мениджърите трябва да намерят по-ефективни начини да мотивират своя персонал чрез различни средства, като например осигуряване на по-добра работна среда и условия, по-ясни длъжностни характеристики, адекватна заплата и бонуси и социални политики.

*Инструменти, свързани с мотивация за кариерно развитие:*

- **Инструменти за оценка на личността (според Arinze , 2023; Gardiner, 2023; Ейкън, 1999 г.)**

Всеизвестно е, че всеки човек е уникален и има своите силни и слаби страни, желания, стремежи и причини да върши работата си. В допълнение към това, всеки човек има свой собствен уникален стил на работа и работна среда, която предпочита и процъфтява.

Инструментите за оценка на личността могат да помогнат да се разкрият силните страни, мотивацията и потенциала на всеки служител, за да се подобри производителността на персонала и напредъка на организацията като цяло. Инструментите могат да помогнат на служителя да стане ценен член на персонала и да максимизира използването на своите таланти и компетенции.

Най-популярните инструменти за оценка на личността според Gardiner (2023) са:

- **Инвентаризацията на личността на Хоган (НPI)** – самооценка на личността, създадена от Hogan & Hogan (2002) въз основа на Калифорнийската инвентаризация на личността (Gough, 1975) и петфакторния модел на личността, според който има 5 ключови измерения на личността, а именно: отвореност към опит, добросъвестност, екстравертност, сговорчивост и невротизъм (Digman, 1990). НPI може да се използва от

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.

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

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

организации за подпомагане на процеса на набиране на персонал и развитието на служителите.

- **DISC тест** – тест за оценка на личността, създаден от Merenda и Clarke (1965), който може да се използва в организации и корпорации. Основното предимство на този инструмент е, че е по-опростен и лесен за изпълнение от служителите (необходими са само 10 минути за изпълнение). Състои се от 24 въпроса, които оценяват поведения като доминиране, подтикване, подчинение и съответствие.
- **NEO-PI-R** - разработен от Costa & McCrae (2008), този тест е популярен за оценка на личността и се основава на теорията за чертите на личността (Allport & Odbert, 1936). Това е изключително надежден и основан на доказателства инструмент, който подпомага оценката на силните, слабите страни и талантите на служителя. NEO-PI-R може да се използва от организации за намиране на подходящи кандидати за работна позиция. Той също така се основава на големите пет фактора на личността (точно като НРІ), но основният недостатък е, че е твърде дълъг (240 въпроса, отговорът на които отнема 30-40 минути).
- **Индикатор за тип Myers-Briggs (MBTI)** – MBTI е един от най-популярните и широко използвани инструменти за оценка на личността (Myers & McCaulley, 1985). Разработен е през 40-те години и се състои от 93 въпроса, което го прави много подробен тест. Неговата цел е да оцени 4-те измерения на личността на човек: интровертност/екстравертност; усещане/интуиция; мислене/чувстване и преценка/възприемане. Въз основа на резултатите индивидът може да бъде категоризиран в 1 от 16 възможни комбинации. И до днес MBTI остава един от любимите инструменти за оценка на работодателите.

- **Онлайн платформи 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 (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

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

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

За да се подобри мотивацията за кариерно развитие сред служителите, към служителите могат да се прилагат различни курсове, разработени от експерти и изтъкнати институции. Този метод за повишаване на мотивацията има много предимства като: удобство, достъп до подходящо учебно съдържание и материали за повишаване на знанията и уменията по конкретни предмети и много други. Трябва да се спомене, че тези инструменти за обучение се различават по цена, разнообразие, качество и формати на съдържание (Naushad, 2023). Правилният избор на учебна платформа и/или курс зависи от специфичните учебни нужди и критериите, определени от организацията. Онлайн платформите за обучение включват LinkedIn Learning, Coursera и други.

- **Платформи за наставничество и коучинг**

Платформите за наставничество и коучинг също могат да се използват като ценен инструмент за насърчаване на кариерното развитие и мотивация. Те използват практически подход за развитие на знания и умения и могат също така да предоставят подкрепа и насърчение на служителите (Arinze, 2023). Съществува и опция за неформален коучинг в рамките на организацията, при който нов служител може да бъде наставяван от старши, за да може да развие съответните компетенции (технически, меки и др.). Примери за платформи за наставничество и коучинг включват Qooper, CoachHub и други.

- **Семинари, работни срещи и конференции**

Друг вариант за подобряване на мотивацията за кариерно развитие е организирането на семинари, работни срещи и конференции на работното място и поканата на специалисти да преподават конкретни теми на служителите, които могат да се възползват от това и да им дадат възможност да проучат различни кариерни пътеки (Arinze, 2023). Освен това, взаимодействията и възможностите за работа в мрежа по време на тези събития могат да помогнат на персонала с подобряването на меките и твърдите умения, необходими за работата.

### 3. Мотивация за международно сътрудничество и партньорство по проекти

Според Atlassian (2023) международното сътрудничество разчита на 3 основни фактора: ефективна комуникация, последователност в процесите и използване на инструменти за сътрудничество. Тъй като стиловете на работа и технологиите продължават да се развиват, методите за мотивиране на лица и организации за ползотворно международно сътрудничество също трябва да се развиват.

Сътрудничеството като явление се отнасят до „хора, които работят заедно за постигане на цел“ (Skortcheva, 2023). В областта на управлението на проекти, когато партньорите си сътрудничат и взаимодействат ефективно, е по-вероятно да постигнат целите на проекта, да преодолеят различни предизвикателства, които могат да възникнат по време на периода на проекта и това от своя страна ще създаде по-положителна работна среда. Въпреки това, основната разлика е, че „сътрудничеството се отнася до ситуации, в които хората работят заедно за обща цел, докато партньорството включва работа с други, за да им помогне да постигнат своите индивидуални цели“ (Skortcheva, 2023). Въпреки това и двете са допринесли за обществото и съвременния свят, в който живеем днес.

Партньорите трябва да бъдат силно мотивирани за международно сътрудничество и партньорство по проекти, тъй като те могат да донесат следните ползи (Atlassian, 2023):

- **Подобрена комуникация** – сътрудничеството насърчава откритата и ясна комуникация между партньорите, което премахва недоразуменията и гарантира, че всеки член на екипа работи за постигане на целите на проекта.
- **Подобрена ефективност** – с по-висока мотивация за сътрудничество екипът работи по-ефективно и ефикасно, индивидуалните и груповите задачи се изпълняват по-бързо и всички могат да споделят своите знания и умения, за да намерят най-доброто решение на различни проблеми, които могат да възникнат по време на период на проекта. Това помага на членовете на екипа да идентифицират области за подобрене и да разработят ефективни стратегии за увеличаване 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.

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

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

производителността. В зависимост от проекта, множество хора могат да работят заедно по повече от една задачи или дейности, което от своя страна подобрява ефективността.

- **Подобрено вземане на решения** - по-високата мотивация за международно сътрудничество и партньорство подпомага споделянето на различни идеи и гледни точки между партньорите, което води до по-добро вземане на решения и разрешаване на възможни проблеми. Членовете на екипа могат да използват своите споделени знания и умения, за да разработят творчески решения на тези проблеми.
- **Повишено творческо мислене** – сътрудничеството често води до намиране на нови творчески идеи, защото всеки член на екипа споделя своя опит, знания и умения. Това има цялостно положително влияние върху морала, което води до подобряване на работата и резултатите.
- **Повишена ангажираност** - когато партньорите са мотивирани да си сътрудничат, те работят заедно за целите на проекта и са по-ангажирани с работата си. Това допринася за целта на самия проект и прави членовете на екипа по-отговорни и стремящи се към успех, като същевременно идентифицира потенциални проблеми и техните решения.
- **Подобрено качество** - високата мотивация за международно сътрудничество и сътрудничество осигурява по-добър контрол на качеството на дейностите, тъй като членовете на екипа преглеждат взаимно работата си и предоставят ценна обратна връзка и препоръки. Този процес гарантира, че проектите са завършени навреме в съответствие с най-високите стандарти и че осигуряват възможно най-добрите резултати.

Като цяло, високата мотивация за международно проектно сътрудничество е много важна за осигуряване на успешната работа на всички партньори и ефективното постигане на целите (Atlassian, 2023).

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

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

Как да мотивираме и вдъхновяваме хората за международно сътрудничество и партньорство по проекти, Nolte, експерт за LinkedIn (2023), дава следните съвети:

- **Установете ясна и уважителна комуникация**

(това е валидно за комуникацията още преди началото на проекта или когато е в етап на подготвяне, по време на изпълнението и дори след края му);

Комуникацията е в основата на успешното международно сътрудничество и партньорство.

Всички партньори трябва да споделят своите очаквания, обратна връзка, препоръки, впечатления, мнения, своя напредък, предизвикателства, пред които са изправени, подходящи идеи и да се опитат да предадат цялата тази информация по уважителен начин към другите (Nolte, 2023). За да подпомогнат този процес, членовете на екипа могат да използват подходящи комуникационни канали и инструменти, като кореспонденция по имейл, чатове, видео разговори/срещи чрез онлайн платформи като Zoom, MS Teams и др., или други инструменти за управление на проекти. Това ще помогне на всички страни да бъдат информирани и ще насърчи тяхната ангажираност. Трябва да се използва ясен език, за да се избегнат недоразумения. Всички партньори трябва да слушат внимателно другите и да признават техния принос. Екипът също трябва да има ясна обща цел и визия за насърчаване на положителна работна среда.

- **Поставете SMART цели и признайте постиженията и напредъка**

Както бе споменато по-горе, мотивацията за сътрудничество и партньорство става по-висока, когато всеки има ясна споделена визия за общата цел. Ето защо трябва да се поставят SMART цели – цели, които са конкретни, измерими, постижими, подходящи и ограничени във времето (Nolte, 2023). Те трябва да бъдат комуникирани със всички партньори по ясен начин. Освен това ще бъде по-полезно, ако по-големите цели се разделят на по-малки, за да се разпределят съответно отговорностите между страните.

За поддържане на мотивацията за сътрудничество и партньорство е жизненоважно да се проследява и наблюдава напредъкът и ако възникнат проблеми, плановете трябва да бъдат коригирани. Членовете на екипа ще станат още по-мотивирани, ако техните постижения,

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.

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

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

принос и напредък (независимо дали са големи или малки) се насърчават, признават и отбелязват. Това също ще подобри тяхното самочувствие, морал и ефективност.

#### • **Насърчавайте творчеството и иновациите**

Според Nolte (2023) международното сътрудничество и партньорство дава възможност на всички членове на екипа да бъдат креативни и иновативни. Всички партньори трябва да бъдат насърчавани да споделят своите идеи, мнения, препоръки, обратна връзка и предложения за създаване на положителна работна среда, която е свободна от критика и осъждане. Разбира се, градивната критика е разрешена и всеки трябва да бъде отворен към различни гледни точки, за да се учи и подобрява. Членовете на екипа трябва да бъдат насърчавани да мислят извън кутията и да измислят творчески решения на проблемите.

Не забравяйте, че всеки член на екипа има различен произход, житейски опит и експертиза, които могат да допринесат за по-добро сътрудничество. Важното е всеки да се чувства оценен и приносът му да бъде отбелязван и признат.

#### • **Създайте среда на доверие и взаимно разбирателство**

За да се подобри мотивацията за международно сътрудничество и партньорство, е важно да се установи доверие и разбирателство между членовете на екипа. Това включва насърчаващи качества като надеждност, компетентност и отчетност, както и изграждането на положителни взаимоотношения в рамките на партньорството, основани на взаимно уважение и разбиране. Nolte (2023) също заявява, че това може да се постигне чрез прозрачност и честност, показване на интерес към всеки член на екипа, искане и предоставяне на помощ и подкрепа, когато е необходимо, зачитане на многообразието и различията, избягване на конфликти и разрешаване на всякакви проблеми (ако възникнат) по уважителен начин. Следването на тези стъпки ще осигури по-висока мотивация на екипа за сътрудничество и партньорство.

Грешките също трябва да бъдат признати и трябва да се поеме отговорност, когато е необходимо. Това също така ще насърчи доверителна среда на взаимно разбиране между партньорите.

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.

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

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

- **Насладете се на процеса**

Според Nolte (2023) сътрудничеството/партньорството може да бъде приятно изживяване за всички членове на екипа. Мотивацията в рамките на партньорството може да бъде подобрена чрез хумор, дейности за изграждане на екип, игри и/или социални събития за изграждане и поддържане на положителни взаимоотношения. По време на тези дейности и събития членовете могат да споделят повече за своите интереси, хобита, таланти и други и могат да имат възможност да научат повече за другите. Много е важно също така да се изрази благодарност за упоритата работа и усилията, да се покаже признателност и похвала за приноса на всички членове на екипа и това да се случва редовно. И накрая, наличието на качества като оптимизъм, мислене за растеж и чувство за хумор може допълнително да мотивира и вдъхнови партньорите да си сътрудничат и да постигнат поставените цели/задачи.

Като цяло, мотивацията за международно сътрудничество и партньорство е много важна, защото и двете могат да бъдат от полза за партньорите, които работят заедно за споделени или индивидуални цели. Ако екипът планира съответно и следва горепосочените стъпки, всеки член ще има потенциал за растеж и професионално развитие и проектът ще бъде успешен с всички цели, постигнати напълно и навреме.

## **V. ISO 45003:2021 - Управление на здравето и безопасността при работа - Психологическо здраве и безопасност на работното място - Насоки за управление на психосоциалните рискове**

### **1. Какво е ISO 45003:2021 и какво включва**

„ISO 45003:2021 – Управление на здравето и безопасността при работа. Психично здраве и безопасност на работното място. Указания за управление на психосоциалните рискове“ е документ, който включва важни насоки за управление на защитата на здравето и безопасността при работа на персонала и контролиране на свързания психосоциален риск с опасни или вредни дейности на работното място (ISO, 2021). Стандартът подпомага служителите, като определя различни стандарти и възлага функции на ръководството, за да гарантира здравето и максималната безопасност на персонала в организациите.

ISO 45003:2021 включва и описва подробно как да се справят с различни аспекти на работния процес с цел елиминиране, намаляване и ограничаване на професионалния стрес на служителите. Това е от решаващо значение, тъй като професионалният стрес, дефиниран от СЗО (2020 г.) като: „отговорът, който хората могат да имат, когато са поставени пред работни изисквания и натиск, които не съответстват на техните знания и способности и които предизвикват способността им да се справят“, може да бъде много вредно за психичното здраве и благосъстоянието на служителите.

В допълнение към това, документът ISO 45003:2021 предоставя насоки за защита на здравето и безопасността на различни видове работници - редовни служители, работници на външни изпълнители, изпълнители, самостоятелно заети лица, работници с различни видове увреждания и други заинтересовани страни като посетители, членове на обществеността и други. (ISO 45003:2021, 2021).

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.

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

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

Според Международната организация на труда – МОТ (2023 г.), ефективното управление на безопасността и здравето при работа е от полза за всички – самите служители, организациите и цялото общество. Това е особено важно в периоди на икономическа несигурност, тъй като на организациите може да е трудно да поддържат нивата на производителност на своите служители, които може да работят под натиск и кратки срокове и може да е много по-вероятно да правят грешки, което от своя страна понякога може да доведе до злополуки .

Никога не е добра идея организациите да отхвърлят безопасността и здравето при работа (БЗР) като второстепенен проблем или „административна тежест“ (ILO, 2023). Също така е важно да се повиши осведомеността за психосоциалните и други видове рискове на работното място и как да се справяме продуктивно с тях.

Съгласно стратегическата рамка на ЕС за здравословни и безопасни условия на труд (2021-2027 г.), трябва да се приложи многоетапен процес, включващ промени в работната среда, за преодоляване на рисковете за психосоциалното благополучие на служителите. Добре известно е, че Европейската комисия финансира различни проекти, които се фокусират върху тези конкретни теми и предизвикателства. Те имат за цел да създадат и приложат различни интервенции за насърчване на по-добро психично здраве и благополучие на работното място.

Навременното справяне с тези проблеми е от решаващо значение, тъй като СЗО (2020; 2022) заявява, че „Стресът на работното място възниква, когато изискванията към работника надхвърлят способността му да се справи“. Очевидно е, че по време на пандемията от COVID-19 много работници са имали повишени нива на професионален стрес поради увеличаването на работните изисквания, което им е попречило да се справят по-ефективно с предизвикателствата. Този период доказва, че стресът може да бъде една от най-тежките последици от неблагоприятната психосоциална работна среда, като различни фактори и рискове играят комплексна роля за това. Основният проблем е, че служителите, които са изложени на продължителен/хроничен стрес на работното място, са по-склонни да страдат

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.

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

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

от сериозни психически и физически здравословни проблеми, които могат да имат вредно въздействие върху цялостното им благосъстояние и качество на живот.

За да отговори на проблемите, посочени по-горе, документът ISO 45003:2021 се фокусира много подробно върху различни аспекти на работата, включително върху психосоциалните рискове, които са свързани с неблагоприятни психологически, физически и социални последици, които могат да бъдат причинени от неефективно управление и лоши социални условия в работа. Според Европейската агенция за безопасност и здраве при работа (2023 г.) тези рискове включват, но не се ограничават до:

- работа при повишени изисквания и/или липса на достатъчно време за изпълнение на работни задачи и отговорности;
- неясна роля на служителите и противоречиви изисквания;
- несъответствие между изискванията на работата и уменията/компетентността на служителите - важно е да се спомене, че недостатъчното използване на уменията на служителите може да причини професионален стрес също толкова, колкото и прекомерната работа;
- недостатъчно участие във вземането на решения, които могат да имат пряко въздействие върху служителите и липса на влияние върху работния процес;
- самостоятелно обслужване на клиенти и/или подлагане на физическо и/или сексуално насилие, вербална агресия (обиди), нежелано сексуално внимание или заплахи за действително физическо и/или сексуално насилие;
- недостатъчна подкрепа от ръководството и колегите и лоши взаимоотношения на работното място;
- психологически и/или сексуален тормоз на работното място, вкл. виктимизация, унижително или заплашително поведение от мениджъри или колеги;
- несправедливо разпределение на работа, бонуси, повишения или възможности за кариера, които могат да повлияят на професионалното развитие 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 (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

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

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

- лоша/ неефективна комуникация, лоша организационна промяна и несигурност на работното място;
- предизвикателства при балансирането между работата и семейния живот (постигане на баланс между работа и личен живот).

Европейската агенция за безопасност и здраве при работа (2023) подчертава колко е важно да не се бъркат споменатите психосоциални рискове със здравословна подкрепяща работна среда, която понякога може да бъде предизвикателство, но да стимулира личното и професионалното развитие на служителите и да насърчава тяхната производителност и представяне в съответствие с техните умения, знания и компетенции.

Разбира се, рисковете и факторите, които влияят върху психичното здраве и благосъстоянието на служителите, са различни и не се ограничават само до работното място, но СЗО (2022) предполага, че работната среда има значителен принос. Добрата психосоциална среда на работното място може да насърчи психичното здраве и благополучие на персонала чрез създаване на чувство за социално включване, идентичност и статус, заедно с предоставяне на възможности за растеж и професионално развитие, което от своя страна води до по-голямо самочувствие и ефикасност на служителите. За разлика от това, лошата психосоциална среда може да има значително отрицателно влияние върху психичното здраве и благополучие на служителя.

В литературата и съгласно ISO 45003:2021 (2021) има различни стратегии за предотвратяване на лоша психосоциална среда на работното място и по-специално на професионалния стрес. Тези стратегии са:

- Вътрешни стратегии – служителят се опитва да предотврати или да се справи с професионалния стрес чрез използване, промяна, мобилизиране на собствените си нагласи, умения, компетенции, знания, личностни черти и други налични ресурси;
- Външни стратегии – служителят се опитва да предотврати или да се справи с професионалния стрес, като използва ресурси на средата като мениджъри, ментори,

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.

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

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

организационна култура и политики, колеги, роднини, приятели, психолози, терапевти и други.

Важно е ISO 45003:2021 да се съсредоточи върху тези стратегии за предотвратяване и управление на професионалния стрес, тъй като според Европейската агенция за безопасност и здраве при работа (2023) лошо управляваните психосоциални рискове могат да окажат отрицателно въздействие върху служителя на редица нива.

На личностно ниво отрицателното влияние на лошо управляваните психосоциални рискове включва: професионален стрес, влошено психично здраве и благополучие, бърнаут/изтощение, лоша концентрация, правене на повече грешки от преди, проблеми в семейството и взаимоотношенията, употреба на наркотици и алкохол и влошено физическо здраве, особено увеличаване на сърдечно-съдовите заболявания и мускулно-скелетните нарушения.

На организационно ниво отрицателните последици от лошо управляваните психосоциални рискове и професионалния стрес включват: лошо организационно представяне, повишено отсъствие от работа, презентизъм (когато служителите отиват на работа, когато са болни и не могат да изпълняват задачите си по ефективен начин), и повишени нива на злополуки и наранявания. Стресът на работното място може също да допринесе за повишени нива на ранно пенсиониране, което може да струва разходи на бизнеса и обществото.

В заключение, ISO 45003:2021 е стандарт за управление на безопасността и здравето при работа, който има за цел да подобри здравето (включително психичното и физическо здраве) и безопасност на работното място (Blisspot/ LinkedIn, 2023 г.). Документът разглежда важната празнина, която липсваше в предишните стандарти за здраве и безопасност, а именно психичното здраве. Очевидно е, че ISO 45003:2021 може да допринесе за създаването на система за управление, която се справя ефективно (предотвратява или управлява) с различни психосоциални рискове. По този начин прилагането на стандарта може да осигури по-безопасна, здравословна и позитивна работна среда за всички 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 (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

## 2. Как да създадете групи за подкрепа за психично здраве (за управление на психологически рискове в съответствие с ISO 45003:2021)

Съгласно ISO 45003:2021 (2021) един от начините за ефективно управление на психологически и психосоциални рискове (както е описано в последния раздел) е създаването на група за подкрепа за подобряване на психичното здраве на персонала/служителите, работещи в организацията.

Хой (2023), експерт за HelpGuide.org, заявява, че „Групата за подкрепа е събиране на хора, изправени пред общи проблеми, за да споделят какво ги тревожи“. Това, разбира се, може да се отнася и за служители, които работят заедно в организация. Чрез споделянето на опит хората могат да осигурят и получат подкрепа и насърчение от другите членове на групата за подкрепа.

Групата за подкрепа може да се превърне във форма на „безопасно пространство“, където членовете могат да получат практична и полезна информация. Те ще се почувстват насърчени и ще имат възможност да придобият знания за това как да се справят с различни проблеми чрез опита, който се споделя в групата (Ной, 2023). Това от своя страна ще накара членовете да почувстват, че не са сами и други могат да се сблъскат с подобни проблеми.

### **Ползи от групите за подкрепа (според Ной, 2023 г., експерт за HelpGuide.org)**

Освен ползите от по-здрав и по-щастлив персонал, управлението на психологическите рискове (вкл. чрез групи за подкрепа) оказва влияние върху всеки аспект на организацията. Това може да подобри производителността, рентабилността и цялостното представяне на работата на служителите.

Ето някои важни съвети и стъпки за това как да създадете група за подкрепа от Paine et al. (1990):

- **Придобиване на по-ефективни стратегии за справяне.** Членовете на групата за подкрепа, които са изправени пред различни предизвикателства, ще имат

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.

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

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

възможност да научат нови и по-добри стратегии за справяне. Те ще повишат своите умения за справяне благодарение на други членове на групата и техния ценен опит. Те също така ще имат възможност да научат полезни съвети по различни теми като медитация, водене на дневник, поставяне на граници и други неща, които могат да бъдат от полза за тяхното лично и професионално развитие.

- **Растеж чрез споделен опит.** Групата за подкрепа ще даде възможност на членовете да споделят своя опит и емоции. Това ще намали чувството на изолация и емоционалната тежест, защото другите ще споделят личните си истории, чрез които може да се придобие ценна представа за това как да се справят с подобни ситуации.
- **Фокусиране върху грижата за себе си.** Членовете на групите за подкрепа могат да осигурят и получат иновативни решения на различни проблеми (например на работното място) и ще получат ценна информация за самообслужване, управление на стреса, справяне с прегарянето и умората и подобряване на цялостното си психическо и физическо благосъстояние, което е важен фактор за тяхното лично и професионално развитие.

Компетентността, комуникацията и информираността са ключови елементи в групата за подкрепа.

Според Blissspot (2023) от LinkedIn, начините за управление на психологическите рискове и подобряване на работната среда (вкл. чрез групи за подкрепа) включват:

- **Развиване на компетентност** за идентифициране на психосоциални опасности и управление на рисковете, включително завършване на оценки на риска и прилагане на мерки за контрол на риска.
- **Повишена организационна устойчивост:** подобреното управление на риска и мрежата за поддръжка допринасят за адаптирането на работните места към стресови и предизвикателни ситуации или промени, като същевременно поддържат психичното здраве и благосъстоянието на служителите/персонала.

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.

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

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

- **Подобрена осведоменост:** по-доброто наблюдение и обучение, както и достъпът до групи за подкрепа могат да помогнат на персонала/служителите да разберат психичното си здраве, като по този начин предотвратяват риска от професионално прегаряне.
- **Намалено отсъствие от работа:** ако персоналот/служителите се борят с влошено психично здраве, те може да си вземат отпуск от работа. Наличието на ефективни процедури за защита на служителите/персонала от психосоциални рискове може да помогне за намаляване на нивата на отсъствие от работа и да ускори възстановяването на психичното здраве. Това може да се постигне и чрез достъп до подходящи групи за подкрепа.
- **Повишена производителност:** стресът и други рискове за психичното здраве могат да намалят производителността на служителите. Персоналот е по-продуктивен и се чувства по-добре, когато получава подходяща подкрепа. Повишена производителност, надеждност и лоялност могат да се очакват само от служители, които са щастливи и здрави.
- **Поддържане на многообразието:** като имат активни процеси и групи за подкрепа и защита на всички служители, организацията могат да осигурят разнообразието на персонала.
- **Набиране и задържане:** положителната работна среда с подкрепящо управление може да привлече таланти служители, да подобри задържането на персонала и да намали разходите за набиране на персонал.
- **Съответствие със законодателството:** работодателите са задължени по закон да защитават своите служители, включително чрез извършване на оценки на риска, за да гарантират тяхната безопасност. Важно е това изискване да бъде изпълнено в организацията, за да се гарантира благополучието на персонала.

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

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

- **Подобрена комуникация:** ISO 45003:2021 (2021) осигурява рамка за подобрена комуникация между служителите и ръководството, като подкрепя и насърчава персонала да работи заедно и намалява психосоциалните рискове.
- **По-добри и по-безопасни политики за работа от разстояние и работа извън работно време:** работодателите могат да използват ISO 45003:2021 (2021), за да създадат системи, които защитават служителите, които не работят в сградите на организацията или работят извън работно време.
- **Подобрена поверителност:** като има установен процес на поверителност, ISO 45003:2021 (2021) помага за защита на служителите от психосоциални рискове и поддържа съответствие със законите и разпоредбите.

- **Помислете какво искате да постигнете**

Вземете решение за целта на групата за подкрепа и до кого искате да достигнете (напр. целева група). За да подкрепите този процес, може да е полезно да напишете визия и мисия на групата за подкрепа.

- **Потърсете съществуващи национални, регионални или местни групи, с които групата може да участва**

Полезно е групата за подкрепа да бъде създадена под егидата на по-голяма организация. Тази организация може да предостави ресурси и помощ и да помогне при създаването на новата група. Полезно ли е също така, ако организацията е добре известна и призната, за да се подобри доверието в групата за подкрепа. Вече установената популярност на организацията ще улесни хората да получат достъп до групата за подкрепа.

- **Решете дали групата за подкрепа ще се събира за определен период или за неопределен период**

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.

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

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

Има видове групи за подкрепа, които работят дълго време, но някои са ограничени до определен период от време. Групите за подкрепа с ограничен във времето формат са по-подходящи за кризисни ситуации и не могат да предложат дългосрочна подкрепа.

- **Решете дали групата за подкрепа ще остане отворена или ще бъде затворена**

Основната разлика между двата типа е, че към отворените групи за подкрепа могат да се присъединят нови членове по всяко време (по време на съществуването на групата за подкрепа), докато затворените не предлагат тази възможност. Напротив, в затворени групи е разрешено присъединяването на хора само в определено време (например първите 2-3 седмици) или при определени обстоятелства (например, ако са жени). Някои организации предлагат и двата вида срещи – отворени срещи, които са достъпни за всеки, и закрити срещи с ограничен брой участници.

Може да е от полза да създадете затворена група за подкрепа, ако планът е да работите по много специфичен проблем. Въпреки това отворените групи за подкрепа остават най-добрият вариант.

- **Изберете време и място за срещите на групата за подкрепа**

Това решение ще даде възможност на хората да планират предварително времето си. Имайте предвид, че средата на следобед през делничните дни може да не е подходяща за хора, които в момента работят. Обикновено най-доброто време за срещи на група за подкрепа са ранните вечери през делничните дни.

В допълнение към това, изборът на добро място за срещите е важен. Ако работите с организация, която има място за срещи, групата за подкрепа може да се среща там, въпреки че това не винаги е най-доброто решение. Друга обществена сграда може да е по-подходяща за нуждите на групата. Освен това, в зависимост от типа на групата, членовете може да търсят дискретност и да е по-малко вероятно да присъстват, ако е избрано популярно място. Освен това местоположението трябва да бъде лесно достъпно за всеки (включително хора,

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.

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

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

които използват инвалидни колички и т.н.), които биха могли да дойдат, а сградата трябва да бъде относително лесна за намиране и с подходящ паркинг.

Местоположението трябва да накара хората да се чувстват достатъчно комфортно, за да говорят за проблемите си и да могат да си предложат необходимата подкрепа. Освен удобно, местоположението трябва да отговаря и на типа на групата. Например групите, провеждани на обществени места, са по-достъпни за нови членове. Накрая, когато местоположението е избрано, трябва да се направят резервации на стаи и други уговорки.

- **Изберете лидер/фасилитаторът на група за подкрепа**

Изборът на правилния лидер на групата за подкрепа е много важен. Ръководителят на групата или фасилитаторът е отговорен за откриването и закриването на срещите, улесняването на дискусията, предлагането на помощ и подкрепа на членовете, изслушването на техните притеснения и насърчаването на споделянето и справянето с всякакви проблеми, които могат да възникнат по време на срещата. Лидерът/фасилитаторът на групата трябва да притежава следните качества:

- **Гъвкав график:** Ръководителят на групата/фасилитаторът трябва да има достатъчно време, за да изпълни необходимите задачи и да присъства на срещите.
- **Енергичен:** Ръководителят на групата/фасилитаторът трябва да има положително и оптимистично отношение и трябва да бъде енергичен, за да движи групата напред.
- **Опит и способности:** За предпочитане е лидерът на групата/фасилитаторът да има опит във фасилитирането на групи за подкрепа. Той/тя трябва да бъде отговорен, красноречив, комуникативен, харизматичен, коректен, организиран и способен да работи добре с други хора.
- **Подкрепа:** Фасилитаторът трябва да има достъп до необходимите ресурси, за да ръководи групата (напр. телефон, кола и други), така че членовете на групата да могат да разчитат на тях.

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.

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

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

- **Желание за ръководене на групата:** Като цяло лидерът/фасилитаторът на групата трябва да се интересува от темата на групата за подкрепа и да се ангажира да помага на други хора.

- **Вземете решение относно останалите подробности**

Помислете какво искате да постигне тази група (върнете се към стъпка 1). Това може да ви помогне да вземете решение относно оставащите подробности, като например: колко често трябва да се среща групата (повечето групи за подкрепа се срещат всяка седмица или през две); колко време трябва да продължат срещите (повечето срещи на групи за подкрепа продължават 1-2 часа, но продължителността също зависи от броя на хората, които присъстват); ще се сервират ли храна и напитки (това може да насърчи общуването между членовете, но зависи от наличния бюджет) и други.

- **Набиране на членове на групата за поддръжка**

Помислете колко голяма искате да бъде групата за подкрепа, преди да започнете процеса на набиране. По принцип е по-добре да имате достатъчно голяма група, дори когато някои членове отсъстват, но достатъчно малка, за да могат участниците да се чувстват комфортно. 5-15 души е добър брой за група за подкрепа, нещо по-голямо от това ще е трудно за управление и може да е безлично.

Има много начини за разпространение на информация за групата, но повечето от тях се комбинират, като например:

- **Използване на препоръки:** това включва работа в мрежа с други групи и професионалисти в областта и насърчаването им да разпространяват информацията. Други методи са изпращане на писма, брошури или флаери до офисите на местни организации с подобна цел. В допълнение към това могат да се правят презентации пред някои агенции и организации.

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.

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

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

- **Използване на медиите:** това включва публикуване в социални медии/мрежи (Facebook, Instagram и други) относно групата за поддръжка, за да достигнете до повече потенциални членове, които може да се интересуват от темата.
- **Съобщения за пресата:** това включва изпращане на информация за групата за подкрепа до местната преса, така че те да могат да направят история за групата, която генерира интерес у потенциалните членове.
- **Реклама:** това може да стане чрез пускане на реклами в местния вестник и/или публикации или бюлетини, публикувани от агенции, за да достигнат до повече потенциални членове.
- **Обществени съобщения:** Те могат да се излъчват по местните радио или телевизионни станции, така че да достигнат до по-голям брой хора.
- **Използване на лични покани и от уста на уста:** това е най-неформалният метод за набиране на членове за групи за подкрепа; въпреки това е и най-ефективният. От уста на уста се случва, когато един човек разказва на друг за група и след това този човек разказва на друг и т.н. Стратегията е да кажете на всички, на които можете, за групата за подкрепа и да ги насърчите да разкажат на другите. Когато групата започне среща, помолете членовете да разкажат на другите за групата за подкрепа.

И накрая, след като желаният брой членове бъде достигнат, свържете се с тях и ги уведомете за датата и часа на първата среща (Paine et al., 2023). Направете това предварително (например 2 седмици преди срещата), така че те да коригират графика си и продължете с напомняне няколко дни преди срещата.

Използвайки съветите и стъпките, предоставени по-горе, група за подкрепа може да бъде създадена по възможно най-ефективния начин. Тази група може да осигури подобряване на психичното здраве и благополучие на членовете и може да помогне за управлението на психологически рискове в съответствие с ISO 45003:2021.

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.

### 3. Ресурси за психосоциална безопасност и здраве съгласно ISO

#### 45003:2021

Въпреки че пълният достъп до стандарта ISO 45003:2021 на официалния уебсайт <https://www.iso.org/standard/64283.html> изисква заплащане, има множество ресурси, свързани със стандарта и психосоциалната безопасност и здраве, които могат да бъдат намерени лесно в интернет и се използва за подобряване на психичното здраве на служителите/персонала в организациите. Напредъкът на стандарта ISO 45003 може също да бъде проследен на горепосочената начална страница на ISO. Страницата включва подходяща информация и къде се намира тя в процеса на разработване на стандарти. Безплатна извадка от стандарта също може да бъде достъпна и прочетена на <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:45003:ed-1:v1:en>.

Други ценни ресурси по ISO 45003:2023 за психосоциална безопасност и здраве могат да бъдат намерени в „Ръководство за ISO 45003. Преглед на стандартните и още ресурси за цялостно здраве на работниците®“, публикувано от Американското дружество на професионалистите по безопасност. Ръководството е разработено с цел да предостави общ преглед на ISO 45003 и допълнителни ресурси за хора, които се интересуват да научат повече за здравето на работниците и този стандарт ISO. Документът с насоки има за цел да повиши осведомеността относно важността на здравето и безопасността на работниците и как специалистите по безопасност могат да включат анализ на психологическия риск в своите системи за управление на безопасността и здравето при работа (Американско дружество на професионалистите по безопасност, 2023 г.).

Кен Клейман, член на американската техническа консултативна група към TC 283, цитиран в Ръководството, предлага организациите да оценят потенциалните стресови фактори на работното място, които биха могли да причинят психосоциални рискове за служителите/персонала. Според него целта на документа е да помогне на организациите и специалистите по безопасност при идентифицирането и справянето с такива психосоциални опасности и рискове на работното място. Това може да позволи на организациите 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 (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

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

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

предотвратят свързани с работата наранявания и лошо здраве на своите служители/персонал и да насърчат тяхното по-добро психично здраве и благополучие. Процесът на оценка на потенциалните стресови фактори може да бъде приложен за организации от всякакъв размер и сектори в подкрепа на здравето и безопасността на работното място.

Ценни ресурси, споменати в „Ръководството за ISO 45003. Общ преглед на стандартните и още общи ресурси за здравето на работниците®“, публикувано от Американското дружество на специалистите по безопасност (ASSP, 2023):

- „Формиране на бъдещето на системите за управление на безопасността“ (статия от Американското дружество на професионалистите по безопасност, 2019) - <https://www.assp.org/news-and-articles/shaping-the-future-of-safety-management-systems> .Тази статия се фокусира върху визията на комитета ISO/TC 283, който отговаря за разработването и подобряването на стандарта ISO.
- Психосоциална безопасност и здраве (подкаст). В този подкаст Кен Клейман предоставя информация за ISO 45003:2021, за стреса, възникващ на работното място, комуникацията между служителите и различни психосоциални опасности и рискове, които могат да причинят заболяване, нараняване или намаляване на производителността на персонала.
- Ресурси на <https://www.assp.org/resources/total-worker-health> , включително политики, програми и практики на Total Worker Health® (TWH), които имат за цел да предпазят от рискове за безопасността и здравето, свързани с работата, и да насърчат психическото състояние на персонала здраве и благополучие. Подходът на TWH е холистичен и дава приоритет на работна среда без опасности за всички служители. Чрез прилагане на принципите на TWH, организацията може да премине към основан на риска подход за управление на безопасността (ASSP, 2023b). Принципите на TWH се фокусират не само върху физическата работна среда, но и върху психосоциалната работна среда и нейното въздействие върху служителите. Ресурсите, предоставени на уебсайта, предоставят информация за това как 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 (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

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

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

използвате подхода на TWH за предотвратяване на наранявания и заболявания в организацията и за подобряване на психичното здраве и благополучие на персонала. Уебсайтът също така включва Total Worker Health® Tools, които са набор от практични, базирани на доказателства инструменти, фокусирани върху включването на TWH в системата за управление на безопасността на организацията. Има различни категории – основни, междинни и напреднали, за да помогнат на потребителите да идентифицират кои инструменти биха били най-полезни и полезни за тях в съответствие с техните знания и нужди. Основните инструменти се фокусират върху разбирането на подхода TWH, междинните – върху използването на TWH рамката на работното място, а напредналите – върху набори от инструменти, модели и стратегии за оценка. Могат да се намерят и избрани статии (напр. „10 безплатни ресурса, които да ви помогнат да управлявате по-добре стреса“, „Как да говорим с всяко поколение за психологическата безопасност“, „Защо Деб Рой казва, че Total Worker Health® е пътят на бъдещето“, „Как вниманието може да подобри безопасността?“ и други ), подкаст и вебинар на уебсайта.

- Статия: ISO 45003 и необходимостта от психологическо здраве и безопасност - <https://www.hse-network.com/iso-45003-and-the-need-for-psychological-health-and-safety/> . В тази статия Фийлд (2021) очертава как пандемията от COVID-19 засили необходимостта от ISO 45003 като подход, ориентиран към човека. Според нея пандемията е повишила информираността за психологическото здраве и благополучието на работното място по начин, който не се е случвал досега. В статията тя предоставя ресурси за по-добро разбиране на процеса на създаване на стандарта ISO и настоящите стандарти за управление на стреса.
- Статия от списание IOSH: Задълбочаване на ISO 45003 - <https://www.ioshmagazine.com/2021/01/06/delving-deeper-iso-45003> . Статията описва стандарта ISO, неговата графика, широчината на обхвата и как да го приложите на практика, за да направите доброто психично здраве и благополучие на служителите част от културата на организацията (Crush, 2021).

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.

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

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

- Уебинар на IOSH: ISO 45003 – Променящата се среда за управление на психосоциалните рискове - [https://www.youtube.com/watch?v=aDaBK4ttyJg&ab\\_channel=IOSHchannel](https://www.youtube.com/watch?v=aDaBK4ttyJg&ab_channel=IOSHchannel). Този уебинар е представен от IOSH, орган за връзка, който изпълнява работната група по ISO 45001 за здравословни и безопасни условия на труд (ISO/TC 283 Системи за управление на безопасността и здравето при работа). Според видеото ISO 45003:2021 е първият международен стандарт, който се фокусира върху психологическото здраве и безопасност/управление на психосоциалните рискове на работното място. Лекторите включват: д-р Иван Уилямс Хименес, мениджър за развитие на политиката в IOSH, д-р Карло Капонекия, старши преподавател и заместник-декан Разнообразие и приобщаване на капитала, Факултет по природни науки на Университета на Нов Южен Уелс (UNSW), д-р Прия Рагунат, ръководител на професионален отдел Сектор „Здравеопазване и околна среда“, старши главен помощник-директор, отдел „Професионална медицина“, Министерство на здравеопазването, Малайзия, д-р Адитя Джайн, доцент по управление на човешките ресурси, Бизнес училище на Нотингамския университет и Сапна Махаджан, директор, Инициативи за превенция и насърчаване, психично здраве на работното място, психично Здравна комисия на Канада.

Всички тези материали и ресурси биха представлявали интерес за хора, които искат да научат повече за стандарта ISO 45003:2021 и как да предотвратяват/управляват психосоциалните рискове на работното място, за да осигурят психосоциалната безопасност, по-добро психично здраве и благополучие на служителите.

## **VI. Обучителни програми за повишаване на капацитета на персонала**

### **1. Подобряване на личностното развитие (дейности за лична мотивация, развитие на потенциала, адресиране на дефицити и нужди)**

Първият аспект на програмата за обучение за повишаване на капацитета на персонала (включително в образователни организации) е фокусиран върху това как да се подобри личностното развитие на персонала по отношение на личностната мотивация, развитието на потенциала и чрез адресиране на дефицити и нужди. Ето някои важни източници, които могат да се използват за постигане на това:

- **Онлайн ресурси и уебсайтове за обучение и упражнения:** Има уебсайтове, които предоставят информация и ресурси за игри и упражнения, насочени към личностно развитие и мотивация. Например [TrainingCourseMaterial.com](https://www.trainingcoursematerial.com) или [TrainersWarehouse.com](https://www.trainerswarehouse.com) предлагат игри и упражнения, които могат да се използват за обучение и образование.
- **Професионални обучения и семинари:** Участието в професионални обучения и семинари за личностно развитие и мотивация може да предложи цялостен опит и ресурси за различни игри и упражнения.
- **Онлайн платформи и курсове за обучение:** Платформи като [Udemy](https://www.udemy.com), [Coursera](https://www.coursera.com) или [LinkedIn Learning](https://www.linkedin.com/learning) предлагат онлайн курсове за личностно развитие и мотивация, които могат да включват практически упражнения и дейности.
- **Съвети от професионални обучители или психолози:** Консултациите с професионалисти в областта на личностното развитие и мотивация могат да осигурят ценни насоки при избора на подходящи игри и упражнения, за да отговорят на специфичните нужди на групата или индивида.

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.

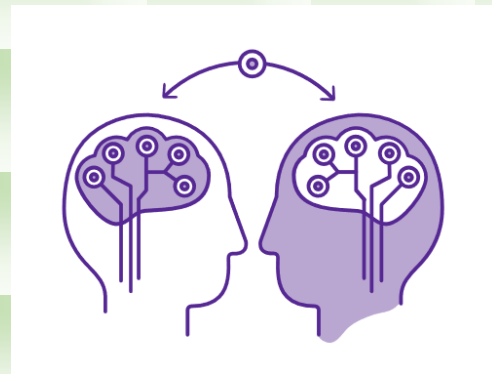
Ето списък с дейности, които могат да бъдат изпълнени по време на обучението за персонал (вкл. в образователни организации) за насърчаване на личностното развитие, мотивация и развитие на потенциала, адресиране на дефицити и нужди.

### **Дейност 1: Активно слушане (от Hyper Island)**

Това упражнение помага на служителите да разсъждават върху конкретен въпрос и да обмислят собствените си решения чрез прилагане на принципите на активното слушане и партньорския коучинг. Дейността може да се извърши и като групово упражнение в организациите. Участниците се разделят на групи от по трима души и се редуват в три роли: „субектът“, слушателят и наблюдателят.

#### **Цел:**

Да помогне на участниците да разсъждават върху конкретен въпрос и да обмислят свои собствени решения, като използват принципите на активното слушане и коучинг от връстници (много важни принципи за насърчаване на личностното развитие на персонала).



Илюстрация 1, Източник: <https://www.sessionlab.com/methods/active-listening-yrtil3>

**Необходими материали:** Флипчарт и маркери.

#### **Инструкции:**

Стъпка 1:

Направете кратко въведение в принципа на активното слушане и неговата роля за насърчаване на личностното развитие на персонала. Дайте обяснение, че често, когато

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.

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

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

хората размишляват, те се фокусират върху различни хора и въпроси наведнъж, което оказва влияние върху вниманието и фокуса. Често, когато човек слуша друг, той го прави по ориентиран към дискусия начин, мислейки за „какво ще кажа след това“, вместо всъщност да слуша внимателно с пълно присъствие, внимание и фокус. Ефективен начин за изследване на конкретен въпрос или проблем е да използвате принципа на активното слушане с фокус върху един човек в даден момент.

*По избор:* участниците могат да направят списък заедно с групата „Какво е важно за доброто активно слушане?“. Фасилитаторът трябва да покани всички да предложат своите идеи и да ги напишат на флипчарта с маркер.

Стъпка 2:

Използвайки флипчарта, представете трите роли, които хората ще поемат по време на дейността:

- „Субектът“

Основната роля на субекта е да изследва конкретния въпрос или проблем от собствената си гледна точка. Участникът, който е в тази роля, трябва да има предвид, че трябва да позволи фокусът да бъде върху него и да остави рефлексията да тече естествено, водена от активния слушател.

- Активният слушател

Основната роля на активния слушател е да слуша напълно присъстващ и съсредоточен. Да слушат с цялото си тяло, да проявяват любопитство, да наблюдават внимателно, да перифразират чутото и да насочват субекта с отворени въпроси. Този човек трябва да има предвид следното: трябва да задава отворени въпроси, за да подкрепи размисъла на субекта; те не трябва да дават съвети; те трябва да слушат с цялото си тяло.

- Наблюдателят

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.

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

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

Основната роля на наблюдателя е да наблюдава целия процес без да говори. Нещо повече, да правите наблюдения от външна перспектива, да виждате и чувате неща, които слушателят и субектът може да не са. Този човек трябва да има предвид следното: трябва да мълчи през целия процес; трябва да наблюдава и да си води бележки за това, което вижда и чува; след като обектът приключи, наблюдателят трябва да сподели своите наблюдения с другите участници.

Стъпка 3:

Определете конкретния въпрос, тема или проблем. Въпросът или проблемът е това, което всеки субект ще изследва и върху което ще размишлява - темата няма значение. Това може да бъде често задаван въпрос за групата (например „Какви са бариерите пред промяната в моята работа и как мога да ги преодолеея?“) или всеки субект може да зададе свой собствен въпрос или проблем (например, те могат да изберат предизвикателство на работа, с което се борят в момента). Фасилитаторът трябва да гарантира, че всички участници разбират какво се иска от тях по време на дейността.

Стъпка 4:

Организирайте участниците в групи от по трима. Фасилитаторът трябва да изясни, че всеки участник трябва да премине всяка от ролите за ограничен период от време. На групите може да се даде един час или повече, така че всеки кръг да продължи поне 20 минути. Фасилитаторът може също да обясни, че групите трябва да обърнат внимание на времето и да се уверят, че има три равни кръга.

Стъпка 5:

Когато участниците приключат, обобщете упражнението, като използвате въпроси като:

- Какво се случи с мен по време на упражнението?
- Какво беше чувството да бъдеш наблюдател?
- Какво беше чувството да бъдеш „субект“?
- Какво беше чувството да бъдеш активен слушател?
- Какво научих за себе си?

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.

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

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

- Как мога да приложа изводите от това упражнение?

Съвети за извършване на тази дейност онлайн:

Това упражнение може да се направи и в онлайн формат, като се приложат следните съвети:

- Изберете онлайн инструмент за бяла дъска, който ви позволява да използвате голямо платно с възможност за мащабиране;
- Използвайте инструмент за видеоконференции, където можете да разпределите участниците в по-малки стаи (например Zoom).
- Когато представяте упражнението и разпределите участниците в група от по трима, дръжте всички участници в главната зала за видеоконференции и обяснете най-добрите практики. Използвайте онлайн таблото, за да събирате начални отговори и обратна връзка.
- След като тази стъпка приключи, включете по-малките чат-стай, така че всяка група да може да работи самостоятелно.
- След приключване на упражнението, накарайте участниците да се върнат в основната стая, където можете да обобщите изводите.

Когато фасилитирате груповата дискусия, се препоръчва участниците да използват невербални средства, за да покажат, че биха искали да говорят. Могат да се използват инструменти като опциите за невербална обратна връзка на Zoom, емотикони за реакция или просто вдигане на ръка. След това водещият може да покани този човек да говори.

Използвани източници:

Hyper Island, Benitha, S., Esmail, A., & Gundi, S. (accessed in January, 2024). Active listening. SessionLab. <https://www.sessionlab.com/methods/active-listening-yrt1l3>

### Дейност 2: История от списание

В това упражнение всеки екип трябва да създаде въображаема история от корицата на списание за успешен проект или бизнес постижение. Те трябва да получат правилните изображения, да създадат заглавия, цитати и друга част от историята на списанието. Това е много ефективна дейност за насърчаване на креативността, вдъхновяване на екипа да мисли по-мащабно и повишаване на общите нива на мотивация.

#### Цел:

Да помогне на персонала да визуализира бъдещия успех, да повиши нивата на мотивация, да подобри личното развитие и да ги насърчи да мислят мащабно.

Необходими материали: Маркери, химикалки и всичко необходимо за създаване на корицата на списанието.

#### Инструкции:

1. Целта на дейността е проста: да накарате участниците да създадат история за корица на списание за вашия отдел или проект (според вашия избор). Не е нужно да напишат цялата история в детайли. Могат да се концентрират върху заглавията и да създадат изображения, цитати и странични ленти.
2. Участниците трябва да се разделят на отбори от 3-6 души. Фасилитаторът може да им даде следните материали: маркери, химикалки и всичко друго, което може да им е необходимо, за да създадат въображаема корица на списание.
3. Следващата стъпка е участниците да създадат няколко шаблона за различни елементи от историята на списанието. Това трябва да включва поне: а) корица на списание, б) заглавие на корицата, в) цитати от лидери и членове на екипа, г) странични ленти за акценти на проекта и д) изображения.
4. След като елементите са готови, участниците трябва да раздадат тези шаблони на всеки отбор. Фасилитаторът може да ги помоли да създадат история за списание, като попълнят всеки шаблон и се съсредоточат върху избрания проект.
5. Последната стъпка е участниците да изберат най-добрата корица на списанието и да предоставят своите отзиви и препоръки.

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.

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

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

Това творческо упражнение помага на персонала да мисли мащабно и да визуализира бъдещия си успех, като насърчава личностното развитие. Може да се използва и като мощен мотивационен инструмент.

Използвани източници:

Cohen, E. (accessed in January, 2024). *31 Team Building Activities Your Team Will Actually Love*. Project Management Software for Marketing | Workamajig.

<https://www.workamajig.com/hubfs/Team-Building-Activities-Checklist.pdf>

Organizational Development & Training, Office of HR | UNIVERSITY OF TEXAS RIO GRANDE VALLEY. (accessed in January 2024). Employee engagement, Teambuilding & Motivating Activities - UTRGV. <https://www.utrgv.edu/human-resources/files/documents/employee-engagement-teambuilding-motivation-activities.pdf>

### Дейност 3: Цялата картина

#### Цел:

Да се обмислят качествата на успешен екип, като се вземе предвид приносът на хората към екипа и се изведат изводи. Дейността е изключително подходяща за насърчаване на нивата на мотивация и личностно развитие.

#### Необходими материали:

Флипчартове, плакати, маркери.

#### Инструкции:

1. Разделете участниците на групи от 4-7 участници.
2. Фасилитаторът трябва да предостави на всяка група флипчарт и маркери.
3. Всяка група трябва да създаде рисунка, която изобразява качествата на един успешен екип, включително приноса, който е необходим, за да се изведат тези качества. Например, група може да нарисува слънце. В средата на слънцето те биха могли да напишат всички качества, които съставляват един екип (например доверие, комуникативност и други). На лъчите, излизащи от слънцето, те биха могли 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 (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

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

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

напишат приноса на членовете на екипа (като добър слушател, помагане един на друг, надеждност и други).

4. След 15 минути групите трябва да представят плакатите си пред целия екип. Фасилитаторът трябва да ги насърчи да споделят своите прозрения относно чертите и характеристиките, демонстрирани по време на дейността, и да ги попита какви стъпки смятат, че могат да бъдат предприети, за да включат тези качества и характеристики в ежедневната си работа.

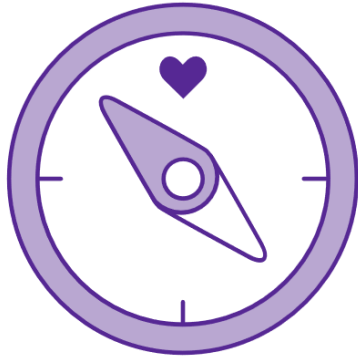
Това творческо упражнение помага на персонала да развие умения за личностно развитие и да подобри нивата на мотивация, както и да развие уменията си за изграждане на екип.

Използвани източници:

Scannell, M., & Scannell, E. E. (2010). The big book of team motivating games: Spirit-building, problem-solving, and communication games for every group. McGraw-Hill.

Organizational Development & Training, Office of HR | UNIVERSITY OF TEXAS RIO GRANDE VALLEY. (accessed in January 2024). Employee engagement, Teambuilding & Motivating Activities - UTRGV. [https://www.utrgv.edu/human-resources/\\_files/documents/employee-engagement-teambuilding,-motivation-activities.pdf](https://www.utrgv.edu/human-resources/_files/documents/employee-engagement-teambuilding,-motivation-activities.pdf)

#### Дейност 4: Защо съм ценен? (от Hyper Island)



Илюстрация 2, Източник: <https://www.sessionlab.com/methods/explore-your-values>

„Защо съм ценен?“ е упражнение, което насърчава служителите да изследват кои са техните най-важни ценности, които от своя страна могат да допринесат за тяхното личностно развитие и потенциал и да повишат нивата им на мотивация. Прави се по интуитивен и бърз начин, за да насърчи участниците да следват интуицията си, вместо да мислят прекалено много и да намерят „правилните“ отговори. Това е дейност, която да се използва за инициране на размисъл и диалог относно личните ценности на персонала.

#### Цел:

Да иницира размисъл и диалог около личните ценности; стимулиране на личностното развитие и мотивация сред персонала.

Необходими материали: лепящи листчета, химикалки или маркери.

#### Инструкции:

Етап 1:

Фасилитаторът трябва да раздаде листчета на всички участници.

Стъпка 2:

Фасилитаторът моли участниците да запишат десетте неща в живота си, които ценят най-много, по едно върху всяко листче под формата на стойност. Вместо името на конкретен

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.

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

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

човек, участниците трябва да напишат например думи като „приятелство“, „семейство“ или „честност“ – нещо, което те наистина ценят в отношенията с другия човек.

Стъпка 3:

Когато всеки участник е готов със своите десет листчета, фасилитаторът моли участниците да ги разпространят пред себе си, така че да могат да ги виждат ясно и да имат добър поглед.

Стъпка 4:

Фасилитаторът казва на участниците, че имат 30 секунди, за да изберат трите листчета, които са най-малко важни за тях, и да ги изхвърлят. Фасилитаторът трябва да насърчи участниците да се придържат към времето и да използват вътрешното си усещане/интуиция.

Стъпка 5:

Последната стъпка се повтаря, но този път със само 20 секунди за участниците да изхвърлят още две листчета, които са най-малко важни за тях.

Стъпка 6:

Накрая участниците повтарят последната стъпка, като имат 20 секунди, за да изхвърлят още две публикации, които са най-малко важни за тях. Сега трябва да им останат три листчета с трите им най-важни ценности.

Стъпка 7:

Фасилитаторът дава на участниците 15 минути, за да обмислят упражнението поотделно, след това 30 минути по двойки или групи от по трима, за да обмислят следните въпроси:

- Какво чувствам относно ценностите, които изхвърлих? Бяха ли очаквани или ме изненадаха?
- Как се проявяват тези ценности в ежедневието ми?
- Какви действия вече предприемам, за да живея според тях?
- Какви действия бих искал да предприема, за да живея според тях?

Съвети за извършване на тази дейност онлайн:

Това упражнение може да се направи и в онлайн формат, като се приложат следните съвети:

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.

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

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

- Изберете онлайн инструмент за бяла дъска, който ви позволява възможност за мащабиране, където всички участници могат да допринесат. Дайте на всеки участник място на дъската, на което да работи. Създайте споделен онлайн документ.
- Използвайте инструмент за видеоконференции, където можете да разпределите участниците в по-малки стаи (например Zoom).
- Започнете, като помолите участниците да запишат десет неща в живота си, които ценят най-много, на виртуални листчета в онлайн бялата дъска.
- След това помолете всеки участник да представи своите „листчета“ и им дайте 30 секунди да изберат три, които са най-малко важни за тях, като поставите неизползваните „листчета“ отстрани на работната им зона. Ако използвате онлайн документ, накарайте всеки човек да зачертае своите най-малко важни ценности.
- След това дайте на участниците 20 секунди, за да премахнат още две стойности.
- След това дайте на всеки участник 20 секунди, за да премахне две последни „листчета“. След това ще останат с трите си най-важни ценности.
- Дайте на участниците 15 минути да разсъждават поотделно и след това ги разпределете по двойки или групи от по трима, за да обмислят въпросите в стъпка 7.
- След като ги информирате за горното, включете по-малките стаи, така че всяка група да може да работи по своите задачи.
- След като задачите са изпълнени, накарайте участниците да се върнат в основната стая, където можете да обобщите упражнението.

Когато фасилитирате групова дискусия, се препоръчва участниците да използват невербални средства, за да покажат, че биха искали да говорят. Могат да се използват инструменти като опциите за невербална обратна връзка на Zoom, емотикони за реакции или просто виртуално вдигане на ръка.

Използвани източници:

Hyper Island & Svenne, M. (accessed in January, 2024). Explore your values. SessionLab.

<https://www.sessionlab.com/methods/explore-your-values>

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.

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

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

Прилагането на гореспоменатите упражнения от програмата за обучение към персонала (включително в образователни организации) може да помогне за насърчаване на тяхното лично развитие по отношение на аспекти като мотивация, работа в екип, потенциално развитие и адресиране на дефицити и нужди.

## **2. Подобряване на професионалното развитие (дейности, свързани с професионални роли, справяне с бърнаут и ротация, прогнозиране)**

Вторият аспект на програмата за обучение за подобряване на капацитета на персонала (включително в образователни организации) е фокусиран върху това как да се повиши професионалното развитие на персонала по отношение на справянето с професионалните им роли и проблеми като бърнаут и ротация. Това включва предоставяне на ресурси и създаване на среда, която насърчава непрекъснатото учене и растеж. Ето няколко стратегии и ресурси за подобряване на професионалното развитие:

- Програми за обучение (като настоящия документ): Програмите за обучение трябва да бъдат съобразени с организацията и специфичните нужди на служителите и трябва да са подходящи за текущите професионални роли на персонала.
- Онлайн платформи за обучение: Платформи за онлайн обучение като LinkedIn Learning, Coursera, Udemy и Skillshare предоставят широка гама от курсове и ресурси за професионално развитие на персонала.
- Програми за наставничество: Създаване на програми за наставничество, при които опитни служители могат да насочват и подкрепят по-новите членове на персонала. Това насърчава трансфера на знания и професионалното израстване.
- Оценки на уменията: могат да се провеждат редовни оценки на уменията, за да се идентифицират области, в които служителите могат да се подобрят. Това помага при персонализирането на програмите за обучение, за да отговарят на специфични нужди.

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.

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

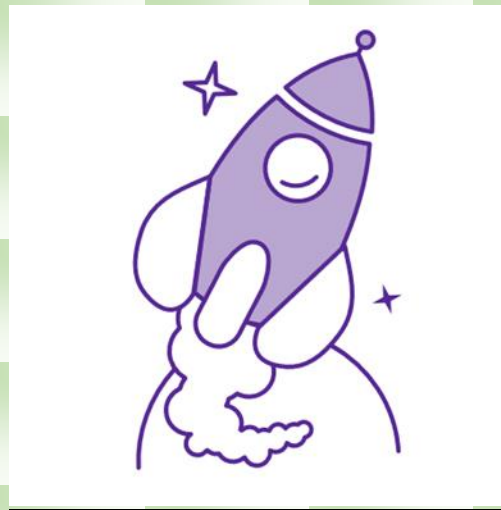
**Здрави в училище. Подкрепа за благосъстоянието и психичното здраве  
на ученици и учители / HAS, Еразъм+**

- Конференции и семинари: служителите могат да участват на конференции, семинари и симпозиуми. Тези събития предоставят достъп до най-новите тенденции в своята област.
- Книги и публикации: може да се създаде библиотека от подходящи книги и публикации, за да се насърчат служителите да четат и да споделят идеи с колегите си.
- Вътрешно споделяне на знания: за да постигне това, организацията трябва да насърчи култура на споделяне на знания в рамките на организацията. Служителите трябва да бъдат насърчавани да споделят своя опит чрез презентации, сесии или вътрешни бюлетини.
- Обратна връзка и признание: на персонала трябва да се предоставя редовна обратна връзка и признание за техните постижения и подобрения. Положителната подкрепа може да мотивира служителите да продължат усилията си за професионално развитие.

Не забравяйте да адаптирате тези ресурси и стратегии към специфичните нужди и цели на организацията и нейния персонал. Редовно оценявайте ефективността на вашите инициативи за професионално развитие и правете корекции, ако е необходимо.

Представяме списък с дейности, които могат да бъдат изпълнени по време на програмата за обучение за насърчване на професионалното развитие на персонала (вкл. в образователни организации), по отношение на справянето с професионалните им роли и проблеми като бърнаут и ротация:

**Дейност 1: Цел и култура на екипа (от Hyper Island)**



Илюстрация 3, Източник: <https://www.sessionlab.com/methods/team-purpose-culture>

Това е важно упражнение, което помага на персонала да определи своята цел и култура (как работят заедно, за да постигнат общите си работни цели). Дефинирането на тези два аспекта може да помогне на всеки служител да се почувства по-концентриран и да стимулира професионалното му развитие. По време на дейността членовете на екипа работят като индивиди и като група, за да кодират начина, по който работят заедно. Целта е визуално проявление както на целта, така и на културата, което може да бъде поставено в работното пространство, за да го видят всички колеги (Hyper Island, достъпен през януари 2024 г.).

**Цел:**

Дейността помага на персонала да дефинира два аспекта: тяхната цел и тяхната култура (как работят заедно, за да постигнат общите си работни цели). Освен това има за цел 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 (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

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

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

стимулира уменията за професионално развитие на служителите и да подобри техния фокус.

Необходими материали:

Екран, проектор, Post-it, маркери, бяла дъска, лист А/4.

Инструкции:

Тази дейност е разделена на две отделни части, цел и култура. И двете са много важни за дефиниране за всеки екип. Това упражнение може да се използва, за да ги генерирате от нулата или да активизирате отново и съживите съществуваща цел и/или култура. Дейността може да се използва за създаване на обща цел и културни норми в работен екип.

Важни дефиниции:

Целта е причината, поради която работният екип съществува и защо е създаден на първо място; защо е необходим в организацията.

Културата е начинът, по който екипът работи заедно и върши работата, тя също така включва ценностите, нормите и поведението, които се очакват от работния екип.

Инструкции:

Стъпка 1:

Фасилитаторът трябва да започне дейността, като помоли членовете на екипа да помислят върху следните въпроси:

- Каква е работата ни като екип?
- Каква е нашата цел? Как да разберем кога сме си свършили работата?
- Каква полза носим на организацията и света?

След това фасилитаторът ги моли да споделят общи мисли.

Стъпка 2:

Тази стъпка използва мъдростта на голямата група, за да развие идеята за това как може да се определи целта на екипа.

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.

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

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

Първо, участниците споделят някои корпоративни примери за цели на организацията. Те могат да бъдат поставени на стената, така че да са видими за всички участници. Ето няколко примера:

- Patagonia – Създайте най-добрия продукт, не причинявайте ненужна вреда, използвайте бизнеса, за да вдъхновявате и прилагате решения на екологичната криза.
- Amazon – Най-ориентираната към клиентите компания на Земята, където клиентите могат да намерят и открият всичко, което биха искали да купят онлайн.
- Greenpeace - Да гарантира способността на земята да подхранва живота в цялото му разнообразие.
- Facebook – Да даде на хората силата да споделят и да направи света по-отворен и свързан.
- Google – Да организира световната информация и да я направи универсално достъпна и полезна.

След преглед на примерите, фасилитаторът моли всеки човек да напише своята версия за целта на екипа.

Стъпка 3:

В тази стъпка индивидуално написаните цели се комбинират, за да се направи една за целия екип. Може да е предизвикателство да преминете от различни мнения към едно колективно, така че тази стъпка изисква търпение и спазване на някои времеви ограничения.

По време на тази стъпка се прилага правилото 20x20 за групово вземане на решения. Фасилитаторът дава на участниците не повече от 20 минути, за да изработят колективна екипна цел с не повече от 20 думи. Членовете на екипа могат да бъдат насърчени да обърнат внимание на усъвършенстването на езика, защото думите са важни: думите оформят светове.

Фасилитаторът трябва да даде на всички участници в дейността 10-, 5- и 2-минутни предупреждения, преди времето им да изтече. Често група ще достигне до обща цел преди края на времето. Ако е така, фасилитаторът може да премине към стъпка 4.

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.

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

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

След като целта е създадена, всички участници могат да отделят малко време, за да отпразнуват това постижение.

Стъпка 4:

След като колективната цел на екипа е генерирана, в следващите няколко стъпки участниците преминават през подобен процес и по отношение формулирането на екипна култура. Културата е начинът, по който екипът работи заедно. Често е трудно понятието да се дефинира с думи, но е лесно да се почувства и изживее. Културата се изразява в начина, по който хората общуват помежду си, начина, по който работата се възлага и изпълнява и т.н.

Първо, участниците трябва да споделят един или повече примери за културата на организацията. Колодата Netflix Culture може да се използва като известен и изключителен пример за ясно дефинирана работна култура. Всички участници могат да изследват и да намерят други примери, които ги вдъхновяват.

След това фасилитаторът дава на екипа листчета и маркери и ги моли да напишат думи, които представят най-доброто от културата на екипа – нямат ограничение в броя на думите, но трябва да са по една на листче.

След 5-10 минути участниците трябва да поставят листчетата пред себе си на масата, стената или пода. След това имат 1 минута, за да премахнат половината от своите листчета.

След няколко минути фасилитаторът ги моли да направят същото отново, но да запазят само 3. Последните 3 са най-важните елементи на екипната култура.

Стъпка 5:

Фасилитаторът моли екипа да постави своите бележки на стената. Участниците могат да групират думите, които имат сходно значение или чувство зад тях. По време на тази стъпка работата на фасилитатора е да разпознае кога групата е извън правилния път и да ги накара да вземат решение.

Когато групирането приключи, водещият пита дали липсва нещо на отбора. Отърваха ли се участниците от някакви културни елементи, които според тях трябва да бъдат включени?

Ако е така, те могат да ги поставят отново там.

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.

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

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

Стъпка 6:

Сега участниците имат чернова на културата на екипа. Следващата стъпка е да обясните всяка дума или твърдение – определете как изглежда поведението, когато се срещат и когато не.

Примери:

ПРОЗРАЧНОСТ

„Ние работим открито, като използваме съвместни документи, до които всеки има достъп, и провеждаме разговори в отворени канали, към които всеки може да се присъедини.“

„Ние не сме потайни, не говорим зад гърба си и не работим изолирано.“

Екипът може или да направи това като група, или да възложи на всеки човек да напише културни изявления.

Стъпка 7:

Сега, когато целта и културата на екипа са формулирани, участниците могат да направят огромни техни версии, за да гарантират, че са видими в работното пространство на екипа. Изявленията могат да бъдат преразгледани отново и могат да бъдат жив документ, който се променя, тъй като целият екип се променя в хода на професионалното развитие.

Бележки за фасилитатора:

Дори ако екипът е отдалечен, целта и културата трябва да бъдат видими по начин, който е подходящ за работния процес.

Съвети за провеждане на дейността онлайн:

- Изберете онлайн инструмент за бяла дъска, който позволява да използвате голямо платно с възможност за мащабиране.
- Поставете всяка тема в различна част от дъската, разпръснете ги точно като по стените на стая.
- Поканете участниците да увеличат мащаба, да разгледат всеки раздел и да добавят своите идеи като бележки.

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.

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

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

- Ако не използвате онлайн бяла дъска, препоръчително е да използвате инструмент за сътрудничество като Google Docs, за да събирате информацията за всяка стъпка под отделно заглавие. Дайте достъп на всичко до документа, но бъдете много ясни по отношение на правата за редактиране.
- Предварително създайте екрана и го споделете с участниците чрез софтуер за видеоконференции. Също така се препоръчва да споделите това, така че участниците да могат да преминават през темите отново по време на стъпките за размисъл.
- Когато фасилитирате групово дискусия, се препоръчва участниците да използват невербални средства, за да покажат, че искат да говорят. Могат да се използват инструменти за невербална обратна връзка на Zoom, емотикони за реакция или просто вдигане на ръка.

Използвани източници:

Hyper Island, Mu, B., Bahadur, S., C, G., Ritchie, S., Sandalis, M., & Quiroga, C. A. Q. (accessed in January, 2024). Team Purpose & Culture. SessionLab.  
<https://www.sessionlab.com/methods/team-purpose-culture>

## Дейност 2: РИСУВАНЕ ГЪРБ СЪМ ГРЪБ

Това бързо, забавно упражнение може да се прави на открито или на закрито, въпреки че физическата природа на тази дейност я прави по-подходяща за външна среда. Може да се използва като интерлюдия между по-дълги дейности (като предишната) или в самото начало на обучението, за да накара участниците да се чувстват по-спокойни.

### Обективен:

Да подобри комуникационните умения и да стимулира професионалното развитие на персонала.

### Инструкции:

1. Посетете сайт за стокова фотография и отпечатайте няколко векторни форми на отделни листове хартия. Това могат да бъдат форми на знаци, предмети или дори абстрактни форми. Примерите могат да включват "Статуята на свободата", "колата от Формула 1" и др.
2. Фасилитаторът разделя участниците на екипи от по двама души. Те трябва да седят гръб до гръб.
3. Член на отбор А получава химикал и лист хартия. Член на отбор Б получава една от отпечатаните форми.
4. Целта на дейността е член на екип А да нарисова фигурата, използвайки само устни инструкции от член на отбор Б. Б не може да каже какъв е обектът; те могат само да опишат употребата му или да дадат инструкции как да го нарисувате.
5. Фасилитаторът дава на всеки отбор 2 минути да нарисова фигурата.
6. Отборите, които получат най-много правилни форми, печелят.

NB Тази дейност се фокусира върху развитието на комуникационните умения на персонала – даване и слушане на инструкции, което е от съществено значение за професионалното развитие. В края на всяка игра те могат да оценят какво се е объркало и какво е било правилно, докато общуват (Cohen, 2024). Това е страхотно упражнение за по-голямо участие на персонала, но може също така да подчертае недостатъците в начина, по който членовете на екипа общуват вербално и да предостави пространство за мозъчна атака за начини за подобрение.

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.

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

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

Използвани източници:

Cohen, E. (достъп през януари 2024 г.). *31 дейности за изграждане на екип, които вашият екип наистина ще хареса*. Софтуер за управление на проекти за маркетинг 1 Workamajig . <https://www.workamajig.com/hubfs/Team-Building-Activities-Checklist.pdf>

**Дейност 3: Справяне със стреса и бърнаута (om PositivePsychology.com)**

Тази ценна дейност може да помогне на персонала да намери нови, по-адаптивни механизми за справяне с цел намаляване или елиминиране на източниците на стрес и бърнаут на работното място. Упражнението се състои от две части.

**Цел:**

Целта на това упражнение е да помогне на служителите да идентифицират кои ситуации ги карат да изпитват повишен стрес и прегаряне на работното място и да разпознаят как те им влияят. Това е съществен аспект, тъй като служителите, които се борят с бърнаут и стрес, могат да имат затруднения по отношение на професионалното си развитие.

**Инструкции:**

Част 1 от дейността е фокусирана върху аспекта на самосъзнанието. Участниците трябва да изброят физиологичните и емоционални симптоми на стрес и прегаряне, които изпитват, когато са изправени пред конкретни събития. Оценяването на техните нива на стрес при всяко обстоятелство може да им помогне да дадат приоритет на онези, върху които биха искали да се съсредоточат в Част 2.

Част 2 приканва служителите да помислят за нови и по-здравословни начини за намаляване или премахване на нивата на стрес и бърнаут. Фасилитаторът ги моли да идентифицират елементите на тези тригери на стрес и прегаряне, които евентуално могат или не могат да контролират, преди да проектират начини за справяне с тях в момента.

И накрая, отговорите на Част 2 могат да се използват за обмисляне на нови начини за справяне в бъдеще, за да се осигури спокойна работна среда, която стимулира професионалното развитие на персонала.

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.

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

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

Част 1: Разпознаване на стреса

Предоставената по-долу таблица може да се използва от участниците за изследване и идентифициране на ситуации и събития, които предизвикват физически и емоционални симптоми на стрес и бърнаут в тях.

В първата колона служителите могат да изброят някои ситуации, които смятат, че предизвикват реакция на стрес у тях. Участниците трябва да бъдат насърчени от фасилитатора да напишат всички физически и емоционални усещания, които изпитват във втората и трети колони.

И накрая, те могат да използват последната дясна колона, за да оценят колко стрес и прегаряне изпитват от този тригер, където 0% е най-ниският, а 100% е най-високият.

Ситуация (Когато аз...)	Физически симптоми (чувствам...)	Емоционални симптоми (чувствам...)	Рейтинг на стрес/прегаряне (0-100%)
Пример: Дадена ми е купчина от работни задачи в понеделник сутрин.	Пример: стегнати рамене.	Пример: претоварен и изтощен.	Пример: 60%

Таблица 1, Източник: Sutton, J. (2021). Как да предотвратим прегарянето на работното място: 20 стратегии. PositivePsychology.com. <https://positivepsychology.com/burnout-prevention/#strategies>

Част 2: Справяне със стреса

Сега участниците могат да използват тригерите, които са идентифицирали в част 1, за да разработят някои механизми за справяне. Фасилитаторът ги моли да изброят тригерите, върху които биха искали да работят, в първата лява колона. Във втората колона участниците трябва да се опитат да направят разлика между това, което могат и което не могат да контролират относно тригера, който са изброили.

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.

**Проект 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347**  
**Здрави в училище. Подкрепа за благосъстоянието и психичното здраве**  
**на ученици и учители / HAS, Еразъм+**

Третата колона е за изброяване как в момента се справят със ситуацията, която е причина за стреса и прегарянето на работното място, а последната колона е мястото, където те са поканени да помислят за нови начини за справяне със ситуацията. Препоръчва се да се обмислят както практически, така и емоционални механизми, които могат да бъдат полезни.

Ситуация	Контрол	Текущ механизъм за справяне	Адаптивно справяне Механизъм
Когато аз...	Какво мога реално да контролирам в тази ситуация? Кои аспекти са извън моя контрол?	В момента се справям с...	Как мога да се справя с тази ситуация и да намалая или елиминирам стреса?
Пример: Дадена ми е купчина от работни задачи в понеделник сутрин	Пример: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Не мога да контролирам колко работа ще ми бъде възложена.</li> <li>■ Мога да контролирам кога и как ги завършвам задачите.</li> <li>■ Мога да контролирам личните си постижения.</li> </ul>	Пример: работа извънредно	Пример: Мога да: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ започна да приоритизирам задачите си.</li> <li>■ делегирам онези задачи, които не са подходящи за мен</li> <li>■ разбивам личните си цели в управляеми подцели.</li> </ul>

Таблица 2, Източник: Sutton, J. (2021). Как да предотвратим прегарянето на работното място: 20 стратегии. PositivePsychology.com. <https://positivepsychology.com/burnout-prevention/#strategies>

Използван източник:

Sutton, J. (2021). How to prevent burnout in the workplace: 20 strategies. PositivePsychology.com. <https://positivepsychology.com/burnout-prevention/#strategies>

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.

### Дейност 4: БЛАГОДАРСТВЕНО БИНГО

#### Цел:

Това е кратка заключителна дейност, която помага на участниците да обмислят своя опит по време на обучението и как те и техният екип са подобрили уменията си за професионално развитие, справяне с прегаряне, ротация и т.н.

#### Инструкции:

Всеки член на екипа попълва полето, което отразява оценката му за конкретен човек или група и отделя време, за да предостави спецификата относно своята оценка.

Накара те да се смееш	Показа страхотни знания	Показа ти различна гледна точка	Изненада те	Е добър комуникатор
Подаде ти ръка	Имаше отворен ум	Забавно е да е наоколо	Работи добре с другите	Заслужава признателност
Направи нещо невероятно	Осигурено насърчение	Надежден отборен играч	Направи подобрене	Страхотен слушател
Има положителна енергия	Пое риск	Вдъхновява те	Има страхотно отношение	Има добри лидерски умения
Креативен е	Играл различна роля	Добър е за решаване на проблеми	Предизвика те	Научи те на нещо ново

Таблица 3, Източник: Scannell, M., & Scannell, EE (2010). *Голямата книга с екипни мотивиращи игри: Игри за изграждане на духа, решаване на проблеми и общуване за всяка група.* Макгроу-Хил.

След упражнението участниците могат да се включат в кратка дискусия/обобщение, да покажат своята оценка и да проучат въздействието на обучението върху развитието на техните умения. Заниманието е чудесно за подобряване на комуникационните умения, изграждането на екип и по този начин стимулира мотивацията за професионално развитие

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.

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

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

като екип и създава по-спокойна работна среда, която може да предотврати стреса и прегарянето у служителите.

Използвани източници:

Scannell, M., & Scannell, E. E. (2010). The big book of team motivating games: Spirit-building, problem-solving, and communication games for every group. McGraw-Hill.

Прилагането на гореспоменатите упражнения от програмата за обучение към персонала (включително в образователни организации) може да помогне за насърчаване на уменията за професионално развитие на служителите и да подобри аспекти като предотвратяване и справяне със стреса и прегарянето на работното място и адаптиране към професионалната роля.

### 3. Кариерно развитие и включване в международни мрежи

Според Уитфийлд (2022 г.) кариерното развитие се определя като „процес на учене и използване на краткосрочни умения за напредък към постигане на дългосрочни професионални цели“. Този процес включва придобиване на специфични за ролята умения, което може да стане чрез посещаване на уроци и курсове, посещаване на обучения, работа в мрежи, вкл. международни, менторски и други. Успешното кариерно развитие изисква следните две основни стъпки: 1) вземане на решение за кариерна цел или цели и 2) дефиниране и придобиване на опита, уменията и възможностите за работа в мрежа, от които служителят ще се нуждае, за да постигне кариерните си цели.

Накратко, според Whitfield (2022), кариерното развитие е процес през целия живот, който включва достигане на различни етапи, специфични за кариерния път на лицето, и това често изисква размисъл върху целта на работата, за да се постигне кариерно израстване на персонала. Кариерният път може да се разглежда като стълба, по която служителят се надяваме да се придвижи нагоре, да спечели повишения, да развие необходимите умения, компетенции и опит за ролята чрез внимателно планиране и намерение.

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.

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

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

Whitfield (2022) заявява, че когато процесът на кариерно развитие е успешен, служителите могат да:

- използват своите умения и компетенции в специфичната си професионална роля – те изграждат и използват определени умения за работното място. Те също знаят какви компетенции биха искали да усвоят и развият и как да ги използват активно;
- усетят повишени нива на мотивация на работа – когато кариерното развитие е успешно, служителите поставят реалистични очаквания на работа, постигат професионалните си цели и чувстват подобрена мотивация, усещане за постижение и ентузиазъм на работното място.
- постигат финансовите си цели – когато кариерното развитие е факт, служителят, който е по-опитен и умел, обикновено получава по-висока заплата и/или бива повишен. Ако следват конкретен план за кариерно развитие, те стават по-осведомени за това какви етапи трябва да бъдат постигнати на работното място и как да направят това.
- са по-ангажирани на работа – правилното кариерно развитие стимулира растежа и задържането на служителите. Персоналът, който получава възможности за професионално развитие, става по-лоялен към организацията в дългосрочен план.
- станат по-щастливи – кариерното развитие и щастието на работното място често са взаимосвързани. Когато служителите се чувстват успешни и че постигат професионалните си цели, това често повишава нивата на щастие на работа, подобрява представянето и инициативата.

Трябва да се отбележи, че важен начин за стимулиране на кариерното развитие на персонала е включването и участието им в международни мрежи. Например, според Triunfo (2019), много са предимствата за служителите в образователни организации (по-специално учителите), които участват в проекти за транснационална мобилност (финансиран по програма Еразъм + или друга). Такива проекти на ЕС могат да осигурят полезни възможности за работа в мрежа на международно ниво и да насърчат придобиването 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.

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

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

важни умения, като междукултурни умения, ИКТ умения за учители, предприемачески умения, меки умения и много други. Персоналът може да стане по-отворен към новия опит, да изгради и поддържа контакти, които могат да бъдат ценни в дългосрочен план за тяхното кариерно развитие.

Често срещано погрешно схващане сред широката общественост е, че програми като Еразъм+ са насочени само към ученици и студенти – програмата също е достъпна и предоставя вълнуващи възможности за учители, преподаватели и възрастни от други професии. Във всички сектори са въведени три ключови дейности: мобилности на хората с цел обучение, сътрудничество за иновации и добри практики и накрая реформи на политиката ( Triunfo , 2019).

Насърчаването на кариерното развитие на персонала (вкл. в образователни организации) чрез придобиване на ключови компетенции, постигнати чрез участието им в международни мрежи и проекти, повишава перспективите на персонала на пазара на труда, прави го по-конкурентоспособен и допринася за подобряване на образованието и обучителните инициативи на ниво ЕС. Други предимства от включването на служители в международни мрежи и проекти включват: личностно израстване, излизане от зоната на комфорт, по-добро адаптиране в мултикултурен контекст, подобряване на чуждоезиковите умения, повишаване умения за комуникация и критично мислене, насърчаване на култура на толерантност, споделяне и многообразие и т.н.

Triunfo (2019) също така заявява, че участието в подобни изживявания на международно ниво са отлични възможности за учителите, по-специално, които „имат желание да придобият и прилагат знанията за иновативни инструменти и да отговорят с компетентност и професионализъм, на образователните, дидактически и методически изисквания, наложени от постоянно променящия се училищен свят”.

По същество, чрез включването и участието си в международни мрежи и проекти, служителите могат да разширят своите хоризонти, да направят сравнения и да споделят ценни идеи с чуждестранни експерти и колеги, да придобият нови методи, специфични за тяхната професионална роля (за учителите това може да бъде под формата на овладяване

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.

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

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

на нови методи на преподаване и техники за оценяване) и изграждане на нови взаимоотношения чрез международни партньорства, които могат да добавят стойност в бъдеще и да насърчат по-нататъшно кариерно развитие.

### **3.1. Дейности за насърчаване на умения за участие в международни мрежи и проекти на ЕС**

Ето някои примери за дейности, които могат да бъдат приложени успешно за насърчаване на уменията за кариерно развитие на персонала (вкл. изграждане на екип) на организационно ниво или в контекста на тяхното участие и включване в международни мрежи и проекти на ЕС. Целта на упражненията е да помогнат на участниците да развият взаимоотношения, да общуват по-добре, също така да подобрят морала, да насърчават индивидуалните силни страни, да стимулират ангажираността и мотивацията и много други.

Допълнителни ресурси (Cooks-Cambell, 2023):

#### **Дейност 1: Детективска мистерия**

Размер на групата: 5-10 души

Цел: Да се подобрят познанията на участниците един за друг и да се подобрят комуникационните умения.

Време: 20-30 минути

Необходими материали: бележки, химикалки.

Инструкции:

Това упражнение изисква малка група хора да напишат на бележка едно интересно нещо, което са направили в живота си. Те могат да включат дейности като победа в състезание по ядене на храна, скачане с парашут и други (колкото по-вълнуващо е заниманието, толкова по-добре). След това бележката се поставя в контейнер, от който другите участници в групата избират. След това играчите се опитват да отгатнат кой човек отговаря на избраната

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.

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

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

бележка. Те трябва да дадат причини и другите могат открито да обсъдят защо това може да е вярно или не.

**Дейност 2: Маршмелоу предизвикателството**

Размер на групата: няколко отбора от по 4 човека

Цел: да се тества колко креативно участниците работят заедно

Времетраене: 20-30 минути

Необходими материали: спагети, маршмелоу, връв и ролетка

Инструкции:

На участниците се дават 20 пръчици спагети, един маршмелоу плюс връв с дължина 1 метър. Използвайки тези материали, всеки екип трябва да създаде възможно най-високата свободностояща конструкция. По същество участниците се опитват да работят заедно върху творческа, безгрижна задача. Но докато тази дейност е спокойна, членовете научават силните ефекти от сътрудничеството, което може да бъде много полезно в контекста на кариерното развитие. След като конструкциите са построени, играчите определят победителя с помощта на ролетката.

**Дейност 3: Измръзване**

Размер на групата: няколко групи от 5 или 6 души

Цел: насърчаване на сътрудничеството между участниците

Времетраене: 20-30 минути

Необходими материали: самозалепващи се листчета, клечки за зъби, дебели картонени кутии и ветрило.

Инструкции:

Тази дейност изисква участниците да влязат в ролите на ръководител на екип и подчинени. Необходими са също материали като лепящи се листчета, клечки за зъби, дебели картонени кутии и ветрило.

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.

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

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

Пренебрегвайки околната среда, участниците се преструват, че са в Арктика. Те са водени на арктическа експедиция, в която трябва да оцелеят. Членовете на екипа трябва да построят подслон. В демократична обстановка съотборниците избират лидер, който да ги ръководи през тази дейност.

Ръководителят на екипа трябва да даде подробни инструкции как трябва да бъде изградена тази конструкция. Той/тя не може да участва в строежа на подслона поради измръзване, получено по време на пътуването. Докато са със завързани очи, членовете на екипа изграждат структурата, използвайки устните инструкции на лидера.

Тази дейност е полезна, тъй като учи на важни способности и умения за даване и приемане на инструкции, които са много важни аспекти за кариерно развитие и участие в международни мрежи. Участниците също подобряват управлението на времето си чрез това упражнение.

**Дейност 4: Човешки възел**

Размер на групата: 8-16 човека

Цел: изграждане на сътрудничество между участниците

Времетраене: 20-30 минути

Инструкции:

Тази дейност е подходяща за големи екипи и може да изтласка хората извън зоните им на комфорт. Докато са събрани в кръг, участниците се хващат за дясната и лявата ръка с човек срещу тях. Съотборниците не могат да се държат за ръце с човека до тях.

Когато ръцете на всички членове са във възел, упражнението изисква този възел да се разплете, без да се освобождават ръцете им. Комуникацията и внимателните инструкции са необходими за успех. Първият отбор, който застане в идеален кръг със свити ръце, печели.

Тази дейност е полезна, защото изгражда умения за сътрудничество и комуникация, които са много важни за персонала (вкл. в образователни организации).

Прилагането на гореспоменатите упражнения от програмата за обучение към персонала може да помогне за насърчаване на уменията, необходими за кариерно развитие и 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 (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

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

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

подобри аспекти като участие в международни мрежи. Следващата глава разглежда по-подробно начините за насърчаване на включването в европейски проекти (вкл. в проекти по Еразъм+), чието ценно въздействие върху персонала беше описано накратко в тази глава.

Използвани източници:

Whitfield, B. (2022, October 28). Career Development. Career Development: Definition, Planning & Resources | Built In. <https://builtin.com/career-development>

Triunfo, M. P. (2019). European project design: The advantages for teachers and students to participate in a transnational mobility project. ETN Magazine.

<https://www.etnmagazine.eu/european-project-design/european-project-design-the-advantages-for-teachers-and-students-to-participate-in-a-transnational-mobility-project/>

Cooks-Campbell, A. (2023, January 25). 30 team building exercises for work in 2024. BetterUp. <https://www.betterup.com/blog/team-building-exercises>

### 3.2. Насърчаване на включването в европейски проекти (вкл. Еразъм+)

Еразъм+ е програма на ЕС, която има за цел да подкрепя области като образование, обучение, младежта и спорта в Европа. За периода 2021-2027 г. програмата се фокусира върху важни въпроси като социално включване, зелени и цифрови преходи и насърчаване на участието на младите хора в демократичния живот. Той също така подкрепя приоритети и дейности в съответствие с Европейското образователно пространство, Плана за действие за цифрово образование и Европейската програма за умения и изпълнява Стратегията на ЕС за младежта за периода 2019-2027 г.

Еразъм+ предоставя редица възможности, включително възможности за мобилност и сътрудничество в областта на висшето образование, училищното образование, образованието за възрастни, младежта и спорта. Някои от тях са специално насочени към преподавателския състав. Според официалния уебсайт на Еразъм+, <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/>, има множество възможности за служители в образователни организации, които желаят да прекарат известно време в преподаване в институция в друга държава. Освен това, тези опции са достъпни както за лица, които работят в образователната сфера,

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.

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

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

така и за тези в бизнес секторите, които желаят да разпространят своите знания и опит по дадена тема на студентите.

Важно е да споменем, че възможностите за преподаване в чужбина с програмата Еразъм+ са достъпни за образователни организации на различни нива. Ето няколко примера:

- Висше образование

Програмата подпомага преподаването във висши учебни заведения в други държави (стига страната да е част от програма Еразъм+ или страна партньор) . Тази възможност е не само за преподаватели, но и за лица, работещи в бизнеса, които желаят да споделят своите знания и опит в дадена област.

- Професионално образование и обучение (ПОО)

Според официалния уебсайт на програмата Еразъм+, тя също така поддържа преподавателски задачи в институции за ПОО в чужбина. Ако преподавател работи в сферата на ПОО, той може да прекарва известно време в преподаване в друга образователна организация, стига да е в страна, която е част от програмата Еразъм+. Опитът е ценен за образователния персонал, тъй като те разширяват своите хоризонти, придобиват нови перспективи за образование, обменят знания с колегите си в чужбина и научават нови добри практики и методи в областта на ПОО.

- Училищно образование

Програмата също така поддържа преподавателски задачи в училища в други страни за персонал, който работи в предучилищното, основното и средното образование. Чрез преподаването в чужбина училищните преподаватели могат да получат нови перспективи за образованието, да обменят знания с колегите си в чужбина и да научат нови добри практики, образователни методи и методи за оценяване. Тези възможности са достъпни само между училища в държави, които са част от програмата Еразъм+ .

- Образование за възрастни

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.

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

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

Програмата Еразъм+ също подкрепя преподавателски задачи в организации за обучение на възрастни в чужди държави. Преподавателите могат да прекарват известно време в преподаване или предоставяне на обучение в друга образователна организация в държава по програма Еразъм+. Този опит е много ценен, тъй като може да повиши езиковите умения, културните познания и компетенции и да предостави нов поглед върху практиките и методите на преподаване.

В допълнение към възможностите за преподаване, според официалния уебсайт, програмата Еразъм+ предоставя и възможности за обучение на персонала. Те са достъпни за работещите в сферата на образованието, независимо дали са в преподавателска или преподавателска роля.

Възможностите за обучение, провеждани в чужбина, могат да включват: проследяване на работата, периоди на наблюдение, курсове за професионално развитие, структурирани курсове, задачи за обучение или специфични събития за изграждане на компетентност. Те могат да се провеждат както в образователни организации, така и в други подходящи типове организации. Отново споменатите възможности за професионално развитие са достъпни за тези лица, работещи на всички нива на образование и са в следните области: висше образование, ПОО, училищно образование (предучилищно, основно и средно) и образование за възрастни.

Предлага се допълнително финансиране за персонал с физически, психически или свързани със здравето проблеми и те имат право на същата подкрепа и услуги, предоставяни на местния персонал от приемащите институции (<https://erasmus-plus.ec.europa.eu/>).

В допълнение към възможностите за преподаване и обучение по Еразъм+ за персонала, възможностите за учебна мобилност също са налични и имат за цел да насърчат мобилността на целеви групи като студенти, персонал, стажанти, младежки работници и младежи. Учебната институция трябва да участва активно в организирането на мобилността на лицата.

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.

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

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

Според официалния уебсайт на Еразъм+, периодът на обучение трябва да продължи минимум 2 дни и не може да продължи повече от 1 месец (за курсове и обучения) и 2 месеца (за работа в стаж). Това изключва времето за пътуване.

Съществуват и редица условия за участие в обучение в чужбина: например за сектора на училищното образование училището трябва да кандидатства за придобиване на Еразъм+ акредитация в областта на училищното образование или за участие в проект за краткосрочна мобилност. Образователната организация трябва също така да спазва стандартите за качество на проекти за мобилност относно добри управленски практики, осигуряване на качество и подкрепа на участниците и разпространение на резултати и знания за програмата Еразъм +.

Преди началото на периода на обучение лицето, заедно с изпращащата и приемаща организация трябва да подпише Споразумение за мобилност. Този документ включва учебните цели, права и отговорности и как периодът на обучение ще бъде официално признат.

Безвъзмездните средства от ЕС се изплащат на координиращата организация (например училището) и се предоставят за покриване на пътни разходи и издръжка по време на престоя на лицето в чуждата държава, както и за организационна подкрепа на участващите организации. Освен това програмата Еразъм+ предоставя средства за подкрепа на включването на участници с по-малко възможности.

Лицето не може да кандидатства директно за безвъзмездна помощ, като кандидатурите трябва да бъдат подготвени от училищата, които (след одобрение) отговарят за избора на участници за обучението на персонала. Процесът на подбор трябва да отговаря на принципите на справедливост, приобщаване и прозрачност.

Има много ползи от учебните мобилности като повишен капацитет за работа на международно/европейско ниво, подобрени управленски умения, подобрен достъп до мрежи, възможности и проекти, както и добри практики и методи, подобрени ИКТ и чуждоезикови умения и много други <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/opportunities/opportunities-for-organisations/learning-mobility-of-individuals>.

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.

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

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

Образователните организации могат да изпращат или приемат студенти и персонал до или от държави по Еразъм+. Персоналът може да преподава или да се обучава в чужда държава и да участва в обмен и сътрудничество. Това може значително да подобри преподавателските компетенции и професионалното развитие на служителите.

Допълнителни ресурси:

The Erasmus+ Programme Guide for award criteria and eligibility criteria, and funding rules - <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/document/erasmus-programme-guide-2021-version-3>

National Agencies – they can help with applications and answering questions. [https://erasmus-plus.ec.europa.eu/contacts/national-agencies?facets\\_permanent%7Cfield\\_eac\\_topics=1964](https://erasmus-plus.ec.europa.eu/contacts/national-agencies?facets_permanent%7Cfield_eac_topics=1964)

eTwinning - a community for schools, where individuals working in a school in Europe can communicate, collaborate, develop projects, share experience, and be part of the largest learning community in Europe. <https://school-education.ec.europa.eu/en/etwinning>

The School Education Gateway - a platform for teachers, schools, experts, and others to find information on news, trends, policies, initiatives, and activities in the field of school education, as well as contribute by discussing and engaging important issues with peers. <https://www.schooleducationgateway.eu/en/pub/index.htm>

[Как да насърчим включването в европейски проекти \(вкл. Еразъм+\) \(на базата на https://publications.europa.eu/resource/cellar/f6b3644b-2b19-497c-819e-542163b5c047.0003.02/DOC\\_1\):](https://publications.europa.eu/resource/cellar/f6b3644b-2b19-497c-819e-542163b5c047.0003.02/DOC_1)

- Обърнете внимание на езикови умения и тяхното подобряване, които продължават да бъдат важна пречка за участие в европейски проекти (вкл. Еразъм+) в много страни (за студенти и преподаватели/персонал).
- Подобрете информираността за програми като Еразъм+ сред персонала и предоставете конкретна информация за нейното положително въздействие върху

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.

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

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

професионалното и личностното развитие. Например, покажете на персонала докладът на Léargas „Еразъм+ Училищно образование: Въздействието на проектите за мобилност върху професионалното развитие на персонала“ (<https://www.leargas.ie/resource/leargas-school-education-report-2022/>) и въздействието на проектите за мобилност по Еразъм+, което установи, че „персоналът, който е участвал в обучения и проследяване на работата в други европейски страни, съобщава за подобрене в умения като сътрудничество, лидерство, аналитично решаване на проблеми и креативност, както и повишаване на мотивацията и удовлетворението от работата“.

- Разширете избора на приемни институции и участвайте в образователни мрежи като eTwinning, The School Education Gateway и други.
- Помислете за важния аспект на личната мотивация, защото това е най-важната отправна точка за проявяване на интерес към програмата Еразъм+ и европейските проекти като цяло. От жизненоважно значение е да се обмисли какво кара персонала да участва и какво може да насърчи или възпрепятства такова включване – например лични или професионални ангажименти, липса на езикови умения, недостатъчна амбиция и т.н.
- Разпространете информация за възможностите, които европейските проекти (вкл. Еразъм+) предоставят специално за персонала: възможност за преподаване/обучение в чужбина, за изучаване/усъвършенстване на чужд език, за среща с нови хора и разширяване на тяхната мрежа, обмен на знания и методи с чуждестранни колеги, да развият ИКТ умения, меки умения, межкултурни компетенции и други; за повишаване на тяхната конкурентоспособност на пазара на труда и подобряване на бъдещите им възможности за заетост и др.
- Прочетете проблемите и бариерите, с които служителите в организацията продължават да се сблъскват, когато обмислят участие в европейски (вкл. Еразъм+)

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.

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

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

проект (напр. служебни задължения, лични причини) и разработете план за тяхното предотвратяване или съответно справяне с тях.

Накратко, според ГЕНЕРАЛНАТА ДИРЕКЦИЯ „ВЪТРЕШНИ ПОЛИТИКИ“ (2010), познаването на европейските програми като „Еразъм+“ е един от важните фактори, които могат да насърчат участието в проекти. Знанията могат да бъдат разделени на два вида: информираност за програмата и „марка“ на програмата. Първият тип включва тези, които изобщо не знаят за съществуването на програмата или не са достатъчно запознати с нея (повечето служители в образователните организации в днешно време имат този тип знания). Трябва да се положат повече усилия за подобряване на втория тип знания сред персонала (познания за „марката“ на програмата и нейното въздействие), тъй като това може да повлияе на решението им да участват в такива проекти.

Използвани източници:

<https://erasmus-plus.ec.europa.eu/>

<https://erasmus-plus.ec.europa.eu/opportunities/opportunities-for-individuals/teaching-opportunities-for-staff>

<https://erasmus-plus.ec.europa.eu/opportunities/opportunities-for-individuals/training-opportunities-for-staff>

<https://erasmus-plus.ec.europa.eu/opportunities/opportunities-for-organisations/learning-mobility-of-individuals>

European Parliament - DIRECTORATE GENERAL FOR INTERNAL POLICIES. (2010).  
Policy Department B - Publications Office of the European Union. IMPROVING THE  
PARTICIPATION IN THE ERASMUS  
PROGRAMME. [https://publications.europa.eu/resource/cellar/f6b3644b-2b19-497c-819e-542163b5c047.0003.02/DOC\\_1](https://publications.europa.eu/resource/cellar/f6b3644b-2b19-497c-819e-542163b5c047.0003.02/DOC_1)

The Léargas report “Erasmus+ School Education: The Impact of Mobility Projects on the  
Professional Development of Staff” (2022) <https://www.leargas.ie/resource/leargas-school-education-report-2022/>

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.

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

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

### 3.3. Активно включване в образователни платформи

Европейската комисия подкрепя различни платформи и инициативи за училищно образование, насочени към подобряване на образованието в европейските страни. Европейската училищна образователна платформа е една от тези платформи, предоставяща ресурси и възможности за преподавателите. Според официалния уебсайт <https://school-education.ec.europa.eu/en>: „платформата е място за срещи на всички заинтересовани страни в сектора на училищното образование – училищен персонал, изследователи, политици – за намиране на новини, интервюта, публикации, практически примери, курсове и партньори за техните проекти по Еразъм+“.

Освен това Европейската комисия има други инициативи и платформи, фокусирани върху образованието, като например:

- eTwinning: Това е общност за училища в Европа, която позволява на учителите да си сътрудничат, да споделят идеи и да участват в съвместни проекти с партньорски училища в различни страни. eTwinning е част от Европейската училищна образователна платформа.
- Еразъм+: Въпреки че не е изключително за училищно образование, Еразъм+ подкрепя образованието, обучението, младежта и спорта в Европа. Той предоставя възможности за финансиране на преподаватели, училища и образователни институции за осъществяване на проекти, обмен и програми за мобилност.
- EPAL (Електронна платформа за обучение на възрастни в Европа): EPAL е електронна платформа, която е специално предназначена за професионалисти в областта на образованието за възрастни, предоставяйки пространство за работа в мрежа, сътрудничество и споделяне на най-добри практики в обучението за възрастни в цяла Европа.
- Europeana Education: Цифрова платформа, която предоставя достъп до милиони дигитализирани елементи от европейски музеи, библиотеки, архиви и галерии.

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.

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

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

Europeana Education предлага ресурси и инструменти за преподавателите да използват материали за културно наследство в преподаването.

- **Scientix:** Това е общност за научно образование в Европа, предлагаща учебни материали, уебинари и ресурси за подобряване на STEM (наука, технологии, инженерство и математика) образованието в училищата.

Тези инициативи, наред с други подкрепени от Европейската комисия, имат за цел да насърчават сътрудничеството, иновациите и обмена на най-добри практики в образованието в цяла Европа. Всяка платформа или инициатива служи за специфични образователни цели, вариращи от професионално развитие за преподаватели до насърчаване на международни партньорства между училищата.

За насърчаване на активното включване на образователния персонал в гореспоменатите платформи (напр. EPALe, eTwinning и Европейската училищна образователна платформа), организациите трябва да обмислят следните стъпки:

**1. Подчертайте предимствата на образователните платформи сред персонала:**

Организацията трябва ясно да представи ползите и положителното въздействие от участието в тези платформи, като например възможности за професионално развитие, достъп до ценни ресурси, работа в мрежа с връстници и шанс да допринесете за по-широката образователна общност .

**2. Подчертайте възможностите за професионално развитие, налични на такива платформи:**

Организацията трябва да подчертае как участието в тези платформи може да допринесе за професионалното развитие на учителите. Това включва излагане на нови методи на преподаване и оценяване, достъп до иновативни ресурси и възможност да се учите от опита в различни образователни контексти.

**3. Признание и сертифициране:**

Трябва да се предлагат признания за активно участие, като сертификати или значки. Много преподаватели оценяват признанието за техния принос и това също може да подобри професионалния им профил.

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.

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

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

4. **Съвместни проекти:** образователните организации трябва да насърчават учителите да участват в съвместни проекти, налични на тези платформи. Съвместните проекти не само насърчават чувството за общност, но и предоставят възможности за споделяне и учене един от друг.
5. **Споделете истории за успех:** Организацията могат също да споделят истории за успеха на преподаватели, които са се възползвали от участието си в тези платформи. Личните препоръки могат да бъдат силни мотиватори и да предоставят примери от реалния свят за положителното въздействие на ангажираността.
6. **Осигурете обучение и подкрепа:** Организацията биха могли да предложат обучителни сесии, за да помогнат на учителите да навигират и да се възползват максимално от функциите на платформата. Предоставянето на техническа поддръжка и насоки може да намали бариерите за навлизане и да повиши увереността в ефективното използване на платформите.
7. **Включете дейностите на платформата в плановете за професионално развитие:** Участието в тези платформи може да бъде интегрирано в плановете за професионално развитие на учителите. Това официално признание може да мотивира преподавателите да се ангажират редовно.
8. **Създайте общност от практики:** Може да бъде от полза за насърчаване на чувство за общност сред учителите чрез създаване на форуми, дискуссионни групи или виртуални срещи, където те могат да споделят опит, да задават въпроси и да си сътрудничат по образователни проекти.
9. **Покажете въздействието върху практиките на преподаване:** Може също да бъде полезно да демонстрирате как участието в тези платформи може да повлияе положително на преподаването им в класната стая. Подчертаването на конкретни примери за учители, прилагачи нови стратегии или ресурси, които са открили чрез платформата, може да помогне.
10. **Направете го ефективно във времето:** Организацията трябва да могат да разпознават времевите ограничения, с които се сблъскват учителите и да покажат

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

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

как участието може да бъде интегрирано в съществуващите им рутини, без да ги претоварва. Подберете бързи и ценни дейности.

**11. Обратна връзка и подобрене:** обратната връзка за платформите, трябва да се насърчава и да се използва за извършване на подобрения. Когато учителите видят, че техният принос се оценява и води до положителни промени, е много по-вероятно да останат ангажирани.

Важно е да споменем, че мотивацията за активно включване в образователни платформи често идва от комбинация от вътрешни и външни фактори. Като се обърне внимание както на ползите, така и на присъщата стойност на участието, може да се създаде по-убедителен аргумент за учителите да се ангажират активно с тези платформи.

Допълнителни ресурси:

EPALE Official Website - <https://epale.ec.europa.eu/en>

eTwinning Official Website - <https://school-education.ec.europa.eu/en/etwinning>

European School Education Platform Official Website - <https://school-education.ec.europa.eu/en>

Europeana Education Official Website - <https://pro.europeana.eu/page/europeana-education>

Scientix Official Website - <https://www.scientix.eu/>

### 3.3.1. EPALE

Според официалния уебсайт (<https://epale.ec.europa.eu/en>), Електронната платформа за обучение на възрастни в Европа (EPALE) е „многоезична общност с отворено членство за учители, обучители, изследователи, академици, политици и всеки друг с професионална роля в обучението за възрастни в цяла Европа”. В момента платформата се финансира от Европейската комисия и програма Еразъм+ . Той следва общата стратегия на ЕС, която се фокусира върху насърчаването на повече и по-добри възможности за учене за всички възрастни и има за цел да подобри качеството на образованието за възрастни в Европа.

Тази цел се постига чрез предоставяне на подкрепа при укрепване на професиите за обучение на възрастни. Членовете на платформата могат свободно да се свързват и да се учат от колегите си в други европейски страни, чрез средства като публикации в блогове, форуми, инструмента за търсене на партньори, организирани събития и други. Те 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 (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

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

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

се ангажират с други европейски експерти чрез онлайн дискусии и дебати, общности от практики, оценяване на съдържание и коментиране под публикации в блогове, достъпни на уебсайта. Членовете също имат възможност да поискат пространство за сътрудничество (т.е. частно пространство в EPALÉ), за да водят дискусии, да качват документи, да споделят подходящи новини и събития в груповия календар. Те могат също да намерят проекти и възможности за работа в мрежа, с помощта на инструмента за търсене на партньори, споменат по-горе.

EPALÉ също така предоставя разнообразна ценна информация за тези, които работят в образованието за възрастни (новини, ресурси, курсове, най-добри практики и т.н.). Това съдържание може да бъде предоставено и от самите членове, чрез тяхното участие в общността на EPALÉ. Има се за цел да бъде изградена онлайн общност за сектора за обучение на възрастни и професионалистите в обучението на възрастни.

За разлика от eTwinning (вижте глава 3.2.3), EPALÉ не предлага възможност за дублиране на класове, тъй като не съществуват класове за възрастни по същия начин, както в основното и средното образование. Вместо това работещите в областта на образованието за възрастни могат да обсъждат теми и да споделят най-добри практики директно на платформата.

За да се регистрирате в EPALÉ, трябва да използвате потребителско име, парола и името на организацията. След като получи имейл от EPALÉ, потвърждаващ заявката, лицето получава одобрение като пълноправен член от EPALÉ и получава достъп до разнообразна информация и поддръжка.

За да се насърчи участието в EPALÉ сред персонала (напр. преподаватели, обучители и други), образователната организация може да подчертае ползите и положителното въздействие от тяхното включване в платформата с безплатно присъединяване. Тези предимства включват:

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.

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

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

- способност за комуникация и обмен на най-добрите практики с други европейски преподаватели, обучители, политици, изследователи, академици и доброволци в образованието за възрастни;
- възможности за участие в дискусии с други, работещи в същия сектор;
- възможности за намиране на партньори и идеи, свързани с проекти за обучение на възрастни;
- безплатен и лесен достъп и възможност за качване и споделяне на събития, ресурси, новини, доклади и публикации, в блогове и статии (вкл. документи за политики и подходящи материали за проекти) по темите за подкрепа на възрастни учащи, учебна среда, житейски умения, разработки на политиката за образование на възрастни, добри практики за подобряване на качеството на работа и много други.

Повече предимствата на EPALE за преподавателите, можете да намерите на следните уебсайтове: <https://www.leargas.ie/epale/> както и на официалният уебсайт на EPALE - <https://epale.ec.europa.eu/en>

Използвани източници:

EPALE official website - <https://epale.ec.europa.eu/en>

Léargas official website - <https://www.leargas.ie/epale/>

### 3.3.2. Европейска училищна образователна платформа

Според официалния уебсайт на Европейската платформа за училищно образование (ESEP) - <https://school-education.ec.europa.eu/en>, тази платформа е описана като „точка за среща на всички заинтересовани страни в сектора на училищното образование – училищни служители, изследователи, политици – за намиране на новини, интервюта, публикации, практически примери, курсове и партньори за своите проекти по Еразъм+“. Това е и „домът“ на eTwinning (обсъдена в 3.2.3) – общността на училищата в Европа.

ESEP стартира през 2022 г. и е специално предназначен за професионалисти в сектора на училищното образование (споменати по-горе), които работят на различни нива – от

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.

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

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

образование и грижи в ранна детска възраст до начално и средно училище, вкл. начално професионално образование и обучение. Положителна черта на ESEP е, че това е онлайн многоезична платформа, безплатна за всички потребители (за повече информация посетете: <https://school-education.ec.europa.eu/en/about>).

Накратко ESEP е сливането на две предишни платформи на Европейската комисия – School Education Gateway и платформата eTwinning, в едно, модерно и достъпно пространство. Новата интегрирана платформа позволява на преподавателите да откриват и изследват ценно съдържание и услуги, свързани с образованието. Той има за цел да предостави уникално и персонализирано изживяване, като същевременно насърчава чувството за общност и сътрудничество (EU Neighbours South, 2021).

ESEP допълнително допринася за професионалното развитие на експерти в образованието и обучението в европейски страни и извън тях. ESEP се основава и на трите принципа на програмата Еразъм+: изграждане на по-екологично, по-приобщаващо и по-дигитално образование за Европа. Той насърчава целите на Европейското образователно пространство (EEA), особено Плана за действие за цифрово образование и развитието на ключовите компетентности (EU Neighbours South, 2021).

За да насърчите участието в ESEP сред персонала (напр. преподаватели, обучители и други), образователната организация може да подчертае ползите и положителното въздействие от тяхното включване в платформата с безплатно присъединяване. Според официалния уебсайт на ESEP тези предимства включват:

- Ново съдържание, публикувано всяка седмица, вкл. мнения, споделени от експерти, новини, интервюта и примери за добри практики в училищното образование;
- Лесен и безплатен достъп до ценни ресурси като скорошни изследователски доклади, учебни материали, създадени в проекти на ЕС, курсове за обучение, Европейски набор от инструменти за училища с материали за предотвратяване на преждевременното напускане на училище (ESL) и инструмент за самооценка, помагач на преподавателите да развият училищни дейности;

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.

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

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

- Достъп до информация за възможности за финансиране по програма Еразъм+ , вкл. 3 практически инструмента (каталог на курсове, справочник с възможности за мобилност и търсене на стратегическо партньорство). Тези инструменти помагат на образователните организации да подготвят своите кандидатури за проекти по Еразъм+;
- Предоставяне на възможности за професионално развитие като безплатни онлайн курсове, уебинари и учебни материали в сътрудничество с Академията на ЕС. Повече информация за различни формати за професионално развитие и педагогически подходи можете да намерите, като прочетете Рамката за непрекъснато професионално развитие.
- Възможности за комуникация, сътрудничество и създаване на проекти с друг образователен персонал в Европа и общността на eTwinning.

ESEP се финансира от програма Еразъм+ и Генералната дирекция за образование, младежи, спорт и култура на Европейската комисия. Управлява се от European Schoolnet (координация, съдържание и услуги) и Tremend Software Consulting SRL (техническа инфраструктура) по договори за услуги с Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA).

Използвани източници:

European School Education Platform Official Website - <https://school-education.ec.europa.eu/en>

EU Neighbours south. (2021). The countdown for the European School Education Platform has started! <https://south.euneighbours.eu/news/countdown-european-school-education-platform-has-started/>

### 3.3.3. eTwinning

Според HRDC България (<https://etwinning.hrdc.bg/kakvo-e-etwinning/>), дейността eTwinning е създадена през 2005 г., след препоръка на Европейската комисия за разработване на нов

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.

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

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

инструмент за насърчаване на електронната комуникация между европейските училища и да помогне на преподавателите да подобрят своите ИКТ и езикови умения.

В периода 2007-2013 г. eTwinning беше част от секторната програма „Comenius“ и от Програмата за образование и обучение на Европейската комисия – „Учене през целия живот“. През последните години, eTwinning се превърна от виртуална платформа за проекти между учители в цяла Европа, в най-голямата социална мрежа за преподаватели и надеждна база данни за проекти и партньорства по финансирани от ЕС програми като „Comenius“ и „Leonardo da Vinci“.

От 2014 г. eTwinning е част от новата европейска програма за образование, обучение, младежи и спорт „Еразъм+“ (2014 – 2020). eTwinning е послужил като вдъхновение за разработването на други образователни платформи като EPALe (стартирана през 2014 г.) и School Education Gateway.

Що се отнася до новия период на Еразъм+ (2021-2027), eTwinning е тясно свързан с програмата и има нарастващо значение. Управлявана от Централното координационно звено в Брюксел, Белгия и координирана от Националните координационни звена във всяка държава, платформата eTwinning позволява на преподавателите да се регистрират безплатно в портала и да имат достъп до различни педагогически ресурси (HRDC, 2024).

Порталът eTwinning също има различни инструменти, които предоставят на учителите възможности за сътрудничество и партньорство.

Положително качество на платформата е, че е много лесна за използване и разполага с богата база данни с готови модели на проекти. Това може да бъде от полза за работещите в детските градини, училищата на основно и средно ниво и ресурсните центрове, които могат да участват в проекти, насочени към интегрирано обучение на деца (вкл. със специални образователни потребности). Тези проекти могат да бъдат на национално или международно (европейско) ниво или между образователни организации (вътрешноучилищни проекти). Те могат да се извършват от възпитатели/учители, училищни екипи, сдружения, ученици и други.

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.

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

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

От 2022 г. Европейската платформа за училищно образование (описана подробно в глава 3.2.2) е „домът“ на eTwinning. Допълнителна информация можете да намерите на следния уебсайт: <https://school-education.ec.europa.eu/en/etwinning>

И така, какви са ползите за преподавателите от присъединяването им към платформата eTwinning? За да се насърчи участието сред персонала (напр. преподаватели, обучители и други), образователните организации трябва да подчертаят предимствата, както и положителните ползи от включването в лесната за използване платформа. Според официалния уебсайт на eTwinning, тези предимства включват:

- ставате част от „Общността за училищата в Европа“;
- имате достъп до различни възможности за сътрудничество, чрез мрежа (чрез ангажиране в стаи, eTwinning групи и европейски проекти) и получаване на вдъхновение от други европейски експерти, работещи в образователния сектор. Например стаите са микрогрупи за участие във видео-конференции сесии, поддържани от форум и файлов архив, докато групите на eTwinning са виртуални места, където членовете се срещат и обсъждат конкретни теми. От друга страна, eTwinning проектите включват дейности по различни теми и ключови компетенции, включващи 2 или повече учители техните ученици. Всеки проект има свое собствено TwinSpace , това е безплатна платформа, достъпна само за други членове на eTwinning в проекта, както и избрани гости и ученици.
- можете да организирате и провеждате онлайн и офлайн дейности с ученици заедно с други преподаватели от страни, включени в програмата Еразъм+;
- имате възможност да участвате в съвместни проекти с подкрепата на TwinSpace;
- възможността да споделяте ценна информация с връстници и хиляди преподаватели, които са част от eTwinning и споделят същата визия да направят образованието по-приобщаващо и по-добро за учениците. Членовете на платформата се наричат eTwinners и могат да се срещат и да работят заедно онлайн, в образователните организации, на eTwinning събития и конференции и други;

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.

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

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

- безплатен достъп до комплектни проекти, практически примери и препоръки, както и онлайн среда, където членовете могат да общуват, разработват проекти, споделят, учат заедно според интересите си и т.н.;
- имат възможност да развият професионални умения и компетенции и да се включат в ученето през целия живот чрез уебинарите на eTwinning (на живо, 1 час онлайн видео сесии, където учителите могат да научат и обсъждат различни теми), поредица от уебинари (2 уебинари сесии, свързани с интерактивен онлайн дейност), онлайн курсове (вкл. Massive Open Online Courses- MOOCs, с продължителност 4-6 седмици и изискващи 12 – 25 часа време за обучение. Участниците провеждат дейностите в удобно за тях време и получават сертификат след завършването), материали за самообучение, конференции и други възможности за професионално развитие на място, където преподавателите могат да се срещнат с други експерти в образователния сектор и да повишат своите компетенции. Тези събития дават възможност на преподавателите да работят в мрежата, да научават нови неща заедно и да се чувстват като част от eTwinning общността.
- достъп до възможности за бъдещи учители, които имат нужда от подкрепа при започване на професионалната си кариера и други.

Според официалния уебсайт (<https://school-education.ec.europa.eu/en/etwinning>), Националните организации за подкрепа имат отговорността да валидират регистрациите за тези, които искат да станат членове на платформата eTwinning, което я поддържа като безопасно пространство за всеки. Тези организации също предоставят подкрепа и насоки, и признават работата на преподавателите с национални и европейски етикети за качество. В допълнение към това, иновативните проекти се включват в годишната книга на eTwinning, докато отличните получават европейски награди на eTwinning и се качват в галерията с проекти.

Друга важна роля е тази на eTwinning посланиците, които се избират на национално ниво и тяхната отговорност е да предоставят обучение и подкрепа на членовете. Всеки може 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 (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

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

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

стане посланик на eTwinning и всяко училище може да получи eTwinning School Label. Образователните организации, които получават етикета, се считат за модели на принципите на платформата, показват отлични качества като лидерство, сътрудничество и споделяне, а техните ученици се разглеждат като агенти на промяната, приобщаването и педагогическите иновации.

Освен това, тъй като eTwinning е общност, тя има събития. Например годишна тема, която е във фокуса на две онлайн кампании, където членовете могат да споделят идеи, да планират проекти, да създават материали и да учат заедно (<https://school-education.ec.europa.eu/en/etwinning>). Всяка година на 9<sup>ти</sup> май, общността на eTwinning празнува Деня на Европа като Ден на eTwinning, с интересни дейности за всички eTwinners. За да се присъединят към eTwinning като членове, преподавателите трябва да се регистрират като потребители в европейската училищна образователна платформа, използвайки данни за вход в ЕС ([https://ecas.ec.europa.eu/cas/eim/external/register.cgi?loginRequestId=ECAS\\_LR-14678085-tZc3zbm9WvEko8X3zneRLwQfwYhJtpH2lXatGZX8zPSnHoGBezajoK64FN45PVo6rhQIQhPd oZbwFSt6DpBZ5YK-yntOf97TTHqI3dC5ETtzwP-ZDIGTLM2mESq1kCA72RI1Y58M74chSbdki6gkE5KsgVHyY7Mvqe6V3HmdhhBuUw7YdzHOVGM1fykuCeBlmEesm](https://ecas.ec.europa.eu/cas/eim/external/register.cgi?loginRequestId=ECAS_LR-14678085-tZc3zbm9WvEko8X3zneRLwQfwYhJtpH2lXatGZX8zPSnHoGBezajoK64FN45PVo6rhQIQhPd oZbwFSt6DpBZ5YK-yntOf97TTHqI3dC5ETtzwP-ZDIGTLM2mESq1kCA72RI1Y58M74chSbdki6gkE5KsgVHyY7Mvqe6V3HmdhhBuUw7YdzHOVGM1fykuCeBlmEesm)) и трябва да поискат валидиране от Националната организация за поддръжка в съответната държава. Трябва да се има предвид, че само училищен персонал може да се присъедини към eTwinning общността. Ако преподавателят не е член на училищен персонал, той пак може да се наслаждава и да работи в мрежа в други секции на Европейската училищна образователна платформа безплатно, но не и конкретно в eTwinning.

Използвани източници:

HRDC Bulgaria (accessed in January, 2024). What is eTwinning?  
<https://etwinning.hrdc.bg/kakvo-e-etwinning/>

Official website of eTwinning <https://school-education.ec.europa.eu/en/etwinning>

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.

#### **4. Адаптиране и интегриране на програмата за обучение в национален контекст (България, Кипър и Полша)**

За да може програмата за обучение на служители в образователни организации да бъде ефективна за повишаване на капацитета и уменията, тя трябва да бъде адаптирана и интегрирана според съответния национален контекст в страната (в случая България, Кипър и Полша). Това гарантира, че ресурсът е адекватен и подходящ за нуждите на преподавателите в тези държави и че отчита спецификите на образователния сектор там.

Като цяло, адаптирането и интегрирането на програми за обучение на персонала в образователни организации в специфичен национален контекст като България, Кипър и Полша, включва няколко ключови стъпки:

- **Оценка на нуждите:** Тази стъпка включва разбиране на специфичните нужди и предизвикателства във всеки национален контекст, както и провеждане на проучвания, интервюта или фокус групи с преподаватели, за да се идентифицират областите, в които изграждането на капацитет на персонала е най-необходимо.
- **Разработване на персонализирано съдържание:** Това включва създаване или адаптиране на съдържанието за обучение, което отговаря на идентифицираните нужди в предишната стъпка. Съдържанието трябва да е съобразено към културата, като взема предвид образователните системи, политиките и специфичните предизвикателства на всяка страна.
- **Езикови и културни съображения:** Тази стъпка включва гарантиране, че материалите за обучение са налични на съответните езици на България, Кипър и Полша (български, гръцки и полски), както и включване на културни примери, казуси и контексти, подходящи за образователната система на всяка страна пейзаж.
- **Сътрудничество с местни експерти:** Партньорство с местни образователни експерти, институции или власти във всяка държава, за да се гарантира, че програмите за обучение са в съответствие с националните учебни програми, политики 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.

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

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

приоритети. Това сътрудничество може да подобри уместността и приемането на програмата за обучение за служители в образователни организации.

- Персонализирани режими на предоставяне: Това се състои в разглеждане на най-ефективните методи на предоставяне за всеки национален контекст. Тази стъпка може да включва лични семинари, онлайн курсове, уебинари или подходи за смесено обучение, съобразени с предпочитанията и достъпността на преподавателите във всяка страна.
- Професионален обмен и работа в мрежата: Улесняване на възможностите за преподаватели от България, Кипър и Полша да участват в междудържавен обмен, семинари или дейности за партньорско обучение. Това насърчава споделянето на най-добри практики и опит между преподавателите.
- Оценка и непрекъснато усъвършенстване: Прилагане на механизъм за оценка за събиране на обратна връзка, за ефективността на програмите и за обучение на персонала в образователните организации. Използването на тази обратна връзка може да служи за непрекъснато подобряване и усъвършенстване на съдържанието и методите за предоставяне.
- Политическа подкрепа и устойчивост: Последната стъпка може да включва застъпничество за политическа подкрепа на национално ниво за институционализиране и поддържане на програмата за обучение. Привеждането в съответствие с националните образователни политики може да осигури дългосрочна подкрепа и интегриране на инициативи за изграждане на капацитет.

Чрез адаптиране на съдържанието на обучението към нуждите на преподавателите, отчитане на езикови и културни аспекти, сътрудничество с местни експерти и използване на разнообразни методи на преподаване, капацитетът на персонала в образователните организации в България, Кипър и Полша, може да бъде значително увеличен по начини, които са внимателни и отзивчиви към контекста на всяка страна.

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.

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

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

Адаптиране и интегриране на програми за обучение на образователен персонал в България  
(ресурси):

- Европейската училищна образователна платформа (ESEP): Тази платформа предлага ресурси, статии и информация за образователните практики в европейските страни, включително България. Преподавателите могат да посетят уебсайта на ESEP - <https://school-education.ec.europa.eu/bg> и да търсят статии, публикации или ресурси, свързани с професионалното развитие или обучението на персонала в България.
- Българското Министерство на образованието и науката: Официалният уебсайт на министерството - <https://web.mon.bg/> предлага политически документи, образователни стратегии и доклади, които хвърлят светлина върху инициативите за професионално развитие на преподавателите. Те могат също така да си сътрудничат с европейски инициативи, предоставяйки допълнителна информация относно програмите за обучение.
- Местни университети и образователни институции в България: Университетите и образователните институции могат да публикуват научни статии, казуси или доклади, свързани с обучението на образователния персонал и професионалното развитие. Техните уебсайтове или хранилища за изследвания, могат да бъдат ценни източници на информация. Такива университети и учебни заведения в България са: Софийски университет „Св. Климент Охридски” - <https://www.uni-sofia.bg/>, Нов български университет (София) - <https://www.nbu.bg/>, ПУ „ Паисий Хилендарски” <https://uni-plovdiv.bg/>, Варненски свободен университет “Черноризец Храбър” - <https://www.vfu.bg/> и много други.
- Програмни портали на Европейския съюз: Програми като Еразъм+ или eTwinning често включват казуси или доклади за проекти, свързани с инициативи за образование в България. Проучването на тези програмни портали може да даде представа за успешните подходи за обучение. Преподавателите могат да ги посетят

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.

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

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

на следните уебсайтове: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/> и <https://school-education.ec.europa.eu/en/etwinning>

- Образователни списания и публикации: Търсете информация в академични бази данни или онлайн списания, които се фокусират върху образованието и педагогиката (като Българското списание за наука и образователна политика - <http://bjsep.org/>). Потърсете статии или проучвания, които обсъждат обучението на учители и професионалното развитие в България.
- Образователни конференции и семинари: Сборници или материали от конференции, семинари или работни срещи, фокусирани върху образованието в България, могат да предложат ценна информация за текущите програми за обучение на образователния персонал.

Адаптиране и интегриране на програми за обучение за образователен персонал в Кипър (ресурси):

- Министерство на образованието, спорта и младежта на Кипър: официалният уебсайт на Министерството на образованието, спорта и младежта на Кипър – <https://www.moec.gov.cy/en/> може да предостави насоки, политики и ресурси, свързани с обучението на учители и професионалното развитие. Тази информация може да ръководи разработването, адаптирането и интегрирането на програми за обучение на образователния персонал.
- Кипърски педагогически институт (CPI): CPI отговаря за обучението и развитието на учителите. Преподавателите могат да проверят разнообразие от налични ресурси, семинари и материали за обучение на официалния уебсайт на CPI - <https://www.pi.ac.cy/pi/index.php?lang=en>. Тази информация може да се използва и за по-добро адаптиране на програмите за обучение на образователния персонал в Кипър.

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.

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

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

- Програми на Европейския съюз: Преподавателите могат да изследват финансирани от ЕС програми, свързани с образованието и професионалното развитие. Тези програми често предоставят ценни ресурси и подкрепа за образователни инициативи и могат да се използват за по-добро интегриране и адаптиране на програми за обучение на образователния персонал. Преподавателите могат да посетят програми като Еразъм+ и eTwinning на следните уебсайтове <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/> и <https://school-education.ec.europa.eu/en/etwinning>.
- Професионални асоциации: Свързването с професионални асоциации на учители в Кипър, може да предложи вникване в специфичните нужди на преподавателите и те могат да бъдат ценни партньори при проектирането, адаптирането, интегрирането и прилагането на програми за обучение на образователния персонал.
- Местни университети и образователни институти: Местните университети и образователни институти, могат да публикуват резултати от изследвания, казуси, доклади или програми, свързани с обучението на учители и професионалното развитие. Техните уебсайтове или хранилища за изследвания могат да бъдат ценни източници на информация. Такива университети и образователни институти в Кипър са: Кипърски университет, Никосия (<https://www.ucy.ac.cy/>), Кипърски технологичен университет, Лимасол (<https://www.cut.ac.cy/>), Никосиянски университет (<https://www.unic.ac.cy/>) и много други.
- Онлайн платформи и ресурси за обучение: Преподавателите могат да изследват онлайн платформи, които предлагат курсове и ресурси за професионално развитие. Платформи като Coursera (<https://www.coursera.org/>), edX (<https://www.edx.org/>) и други, могат да имат подходящо съдържание, което може да бъде адаптирано и интегрирано в програмите за обучение на образователния персонал.

Адаптиране и интегриране на програми за обучение за образователен персонал в Полша (ресурси):

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.

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

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

- Сътрудничество с образователни институции: ценен вариант е да работите в тясно сътрудничество с местни образователни институции, университети и центрове за обучение на учители, за да разберете техните текущи програми и как програмите за обучение могат да допълнят съществуващите инициативи. Това също може да допринесе за адаптирането и интегрирането на програмата за обучение на образователния персонал. Известни образователни институции в Полша са: Варшавски университет (<https://en.uw.edu.pl/>), Ягелонски университет, Краков (<https://en.uj.edu.pl/>), Варшавски технологичен университет (<https://www.pw.edu.pl/>) и много други.
- Държавни образователни агенции: друга възможност е да се свържете с полското Министерство на националното образование (<https://www.gov.pl/>) и други държавни агенции, отговарящи за образованието. Разбирането на техните приоритети, политики и всякакви специфични насоки за професионално развитие, може да бъде от полза за адаптиране и интегриране на програмата за обучение на образователния персонал.
- Оценка на нуждите: Провеждането на задълбочена оценка на нуждите за идентифициране на специфичните нужди от обучение на образователния персонал в Полша, може също да бъде от полза за адаптиране и интегриране на програмата за обучение в полския контекст. Това може да включва проучвания, интервюта и фокус групи с учители, администратори и други заинтересовани страни.
- Организации за професионално развитие: Проучването на партньорства с организации за професионално развитие в Полша е друга възможност. Тези организации често имат опит в разработването и предоставянето на програми за обучение на преподаватели.
- Онлайн платформи и курсове: Онлайн платформи и курсове за професионално развитие като Coursera (<https://www.coursera.org/>), edX (<https://www.edx.org/>) или местни еквиваленти, могат да предложат широка гама от курсове, които

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.

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

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

преподавателите могат да вземат със свое собствено темпо. Това може да доведе до ценни открития, които могат да допринесат за успешното адаптиране и интегриране на програмата за обучение.

- Местни експерти и обучители: Сътрудничеството с местни експерти и обучители, които разбират културните и образователни нюанси на Полша, може да помогне за приспособяването на съдържанието, за да бъде по-подходящо и ефективно.
- Механизми за оценка и обратна връзка: Друга стъпка е да се установят ясни критерии за оценка и механизми за обратна връзка, за непрекъснато подобряване на програмите за обучение, въз основа на нуждите и опита на участниците.

В обобщение, успешното адаптиране и интегриране на програмите за обучение към националния контекст в България, Кипър и Полша изискват непрекъснато сътрудничество и ангажимент за посрещане на променящите се нужди на образователния персонал в тези страни. Следенето на промените в образователните политики, може да помогне за актуализирането на програмата за обучение в съответствие с тези нужди.

## VII. Заключение

В заключение „Програма за обучение за служители в образователни организации. Как да увеличим капацитета на персонала?“ е полезен ресурс, който предоставя практически и ефективни упражнения, дейности и инструменти за персонала, работещ в образователни организации (например учители, обучители, възпитатели, психолози, педагогически съветници, училищни съветници и друг педагогически и непедagogически персонал), за да повишат своите умения и компетенции в следните 3 области:

- Подобряване на личностното развитие (Личностно-мотивационно и потенциално развитие, адресиране на дефицити и потребности);
- Повишаване на професионалното развитие (Роли, справяне с бърнаут и ротации, процес на прогнозиране);
- Кариерно развитие и включване в европроекти и международни мрежи, вкл. Еразъм+.

Този ресурс е свободно достъпен онлайн и е преведен на четири езика – български, английски, гръцки и полски. Може да се използва и приложи към пилотна група от учители/обучители в образователни организации за повишаване на техния капацитет в горепосочените области.

В обобщение, чрез прилагане на включените дейности към учители/обучители, образователните организации могат да изградят положителна и подкрепяща среда, която подобрява уменията, знанията и капацитета на техния персонал, което в крайна сметка ще бъде от полза за самите ученици, тъй като това ще повиши качеството на образованието на европейско ниво.

## VIII. Източници

### Литература по азбучен ред:

Ackerman, C. E. (2018). Self determination theory and how it explains motivation., PositivePsychology.com. <https://positivepsychology.com/self-determination-theory/>

Aiken, L. R. (1999). Personality assessment methods and practice (3rd rev. ed.). Hogrefe & Huber Publishers.

Alenezi, E., Alfadley, A., Alenezi, D. F., & Alenezi, Y. (2022, March 15). The sudden shift to distance learning: Challenges facing teachers. Journal of Education and Learning. <https://doi.org/10.5539/jel.v11n3p14>

Allport, G. W., & Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. Psychological Monographs, 47(1), i–171.

American Society of Safety Professionals (2023b). Total Worker Health., <https://www.assp.org/resources/total-worker-health>

American Society of Safety Professionals. (2019, March 28). Shaping the future of Safety Management Systems. <https://www.assp.org/news-and-articles/shaping-the-future-of-safety-management-systems>

American Society of Safety Professionals. (2023). A guide to ISO 45003 - American Society of Safety Professionals., [https://www.assp.org/docs/defaultsource/defaultdocumentlibrary/iso\\_45003\\_tech\\_report\\_final\\_210703.pdf](https://www.assp.org/docs/defaultsource/defaultdocumentlibrary/iso_45003_tech_report_final_210703.pdf)

Arinze, P. (2023). 8 effective career development tools for building a thriving and engaged workforce. Zavvy. <https://www.zavvy.io/blog/career-development-tools>

Atlassian. (2023). Project Collaboration: 6 Tips for Successful Teamwork., <https://www.atlassian.com/work-management/project-collaboration> (accessed 29th November 2023) .

Babić, H. (2023, April 14). Motivation as a crucial factor in career development. LinkedIn., <https://www.linkedin.com/pulse/motivation-crucial-factor-career-development-haris-babi%C4%87/>

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.

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

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

Blisspot. (2023, January 10). Why ISO 45003 is important for your business. LinkedIn., <https://www.linkedin.com/pulse/why-iso-45003-important-your-business-blisspot/>

Bulgarian Journal of Science and Education Policy (BJSEP) - <http://bjsep.org/>

Chahar, B., Jain, S. R., & Hatwal, V. (2021). Mediating role of employee motivation for training, commitment, retention, and performance in higher education institutions. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 95-106. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.09](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.09)

Cohen, E. (accessed in January, 2024). 31 Team Building Activities Your Team Will Actually Love. Project Management Software for Marketing | Workamajig. <https://www.workamajig.com/hubfs/Team-Building-Activities-Checklist.pdf>

Cooks-Campbell, A. (2023, January 25). 30 team building exercises for work in 2024. BetterUp., <https://www.betterup.com/blog/team-building-exercises>

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (2008). The Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R). In G. J. Boyle, G. Matthews, & D. H. Saklofske (Eds.), *The SAGE handbook of personality theory and assessment*, Vol. 2. Personality measurement and testing (pp.179–198). SAGE.

Coursera, <https://www.coursera.org/>

Crush, P. (2021). Delving deeper into ISO 45003. IOSH Magazine., <https://www.ioshmagazine.com/2021/01/06/delving-deeper-iso-45003>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media., <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49, 182-185.

Dembo, M. H., & Eaton, M. J. (1997). School learning and motivation. In G. D. Phye (Ed.), *Handbook of academic learning: Construction of knowledge* (pp. 65–103).

Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417–440.

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.

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

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

EdX - <https://www.edx.org/>

EPALE Official Website - <https://epale.ec.europa.eu/en>

Erasmus plus official website, <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/>

eTwinning Official Website, <https://school-education.ec.europa.eu/en/etwinning>

EU Neighbours south. (2021). The countdown for the European School Education Platform has started!  
<https://south.euneighbours.eu/news/countdown-european-school-education-platform-has-started/>

EU strategic framework on health and safety at work (2021-2027) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A52021DC0323>

European Agency for Safety and Health at Work (2023), <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>

European Parliament - DIRECTORATE GENERAL FOR INTERNAL POLICIES. (2010). Policy Department B - Publications Office of the European Union. IMPROVING THE PARTICIPATION IN THE ERASMUS PROGRAMME. [https://publications.europa.eu/resource/cellar/f6b3644b-2b19-497c-819e-542163b5c047.0003.02/DOC\\_1](https://publications.europa.eu/resource/cellar/f6b3644b-2b19-497c-819e-542163b5c047.0003.02/DOC_1)

European School Education Platform Official Website - <https://school-education.ec.europa.eu/en>

Europeana Education Official Website - <https://pro.europeana.eu/page/europeana-education>

Field, K. (2021). ISO 45003 and the need for psychological health and safety. HSE Network., <https://www.hse-network.com/iso-45003-and-the-need-for-psychological-health-and-safety/>

Gardiner, K. (2023). Personality assessments: 10 best inventories, tests, & methods., PositivePsychology.com. <https://positivepsychology.com/personality-assessment/>

Gough, H. G. (1975). Manual: The California Psychological Inventory (Rev. ed.). Consulting Psychologist Press.

Hawthorne, H. (2021). Understanding the importance of motivation in education. The Hub High Speed Training. <https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/motivation-in-education/>

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.

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

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

Health and Safety Executive UK, <https://www.hse.gov.uk/stress/standards/>

Hogan, R., & Hogan, J. (2002). The Hogan personality inventory. In B. de Raad & M. Perugini (Eds.), Big five assessment (pp. 329–346). Hogrefe & Huber.

Hoy, T. (2023). Support groups: Types, benefits, and what to expect HelpGuide.org. <https://www.helpguide.org/articles/therapy-medication/support-groups.htm>

HRDC Bulgaria (accessed in January, 2024). What is eTwinning? <https://etwinning.hrdc.bg/kakvo-e-etwinning/>

EU login system, Create an account, [https://ecas.ec.europa.eu/cas/eim/external/register.cgi?loginRequestId=ECAS\\_LR-14678085-tZc3zbm9WvEko8X3zneRLwQfwYhJtpH2lxatGZX8zPSnHoGBezajoK64FN45PVo6rhQIQhPdoZbwFS\\_t6DpBZ5YK-yntOf97TTHqI3dC5ETzwP-ZDIGTLM2mESq1kCA72RI1Y58M74chSbdki6gkE5KsgVHyY7Mvqe6V3HmdhhBuUw7YdzHOVGM1fykuCeBlmEesm](https://ecas.ec.europa.eu/cas/eim/external/register.cgi?loginRequestId=ECAS_LR-14678085-tZc3zbm9WvEko8X3zneRLwQfwYhJtpH2lxatGZX8zPSnHoGBezajoK64FN45PVo6rhQIQhPdoZbwFS_t6DpBZ5YK-yntOf97TTHqI3dC5ETzwP-ZDIGTLM2mESq1kCA72RI1Y58M74chSbdki6gkE5KsgVHyY7Mvqe6V3HmdhhBuUw7YdzHOVGM1fykuCeBlmEesm)

Hyper Island & Svenne, M. (accessed in January, 2024). Explore your values. SessionLab., <https://www.sessionlab.com/methods/explore-your-values>

Hyper Island, Benitha, S., Esmail, A., & Gundi, S. (accessed in January, 2024). Active listening. SessionLab. <https://www.sessionlab.com/methods/active-listening-yrtil3>

Hyper Island, My, B., Bahadur, S., C, G., Ritchie, S., Sandalis, M., & Quiroga, C. A. Q. (accessed in January, 2024). Team Purpose & Culture. SessionLab., <https://www.sessionlab.com/methods/team-purpose-culture>

International Labour Organization. (2023). How can occupational safety and health be managed?, (Labour Administration and inspection). <https://www.ilo.org/global/topics/labour-administration-inspection/resources-library/publications/guide-for-labour-inspectors/how-can-osh-be-managed/lang--en/index.htm> (accessed 30th November 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.

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

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

ISO 45003:2021 - Occupational health and safety management: psychological health and safety at work: guidelines for managing psychosocial risks, Enterprise Singapore, 2022, <https://www.iso.org/standard/64283.html>

Lamb, C. A., Teraoka, E., Oliver, K. L., & Kirk, D. (2021). Pupils' Motivational and Emotional Responses to Pedagogies of Affect in Physical Education in Scottish Secondary Schools. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5183. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph18105183>

Learning Mobility of Individuals, Erasmus plus website, <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/opportunities/opportunities-for-organisations/learning-mobility-of-individuals>

Merenda, P. F., & Clarke, W. V. (1965). Self description and personality measurement. *Journal of Clinical Psychology*, 21, 52–56.

Miranda, L. (2023). Self-motivation: 11 ways to increasing personal motivation. PushFar., <https://www.pushfar.com/article/self-motivation-11-ways-to-increasing-personal-motivation/>

Muryani, E., Gunawan, A., Chik, Z. B., Iskanto, D., & Ansori, P. B. (2019). The effect of motivation on performance at the Women's Cooperative Institute in Al-Barokah, tuban regency. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i12/5413>

Myers, I. B., & McCaulley, M. H. (1985). *Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto Consulting Psychologists Press.

National Agencies, [https://erasmus-plus.ec.europa.eu/contacts/national-agencies?facets\\_permanent%7Cfield\\_eac\\_topics=1964](https://erasmus-plus.ec.europa.eu/contacts/national-agencies?facets_permanent%7Cfield_eac_topics=1964)

Naushad, S. (2023). Features and importance of motivation. GeeksforGeeks., <https://www.geeksforgeeks.org/features-and-importance-of-motivation/>

Nolte, A. (2023). How do you motivate and inspire others in a collaborative work setting? How to Motivate and Inspire Others in Collaboration., <https://www.linkedin.com/advice/0/how-do-you-motivate-inspire-others-collaborative>

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.

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

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

Nor, M. F., Eliyana, A., & Sridadi, A. R. (2023). Systematic literature review: The importance of work motivation to employee performance. *Jurnal Pamator : Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, 16(1), 34–48.

<https://doi.org/10.21107/pamator.v16i1.19060>

Official website of Cyprus Ministry of Education, Sport and Youth, <https://www.moec.gov.cy/en/>

Official website of Cyprus Pedagogical Institute (CPI), <https://www.pi.ac.cy/pi/index.php?lang=en>

Official website of Cyprus University of Technology - <https://www.cut.ac.cy/>

Official website of Jagiellonian University - <https://en.uj.edu.pl/>

Official website of Léargas - <https://www.leargas.ie/epale/>

Official website of New Bulgarian University (Sofia), <https://www.nbu.bg/>

Official website of Sofia University “St. Kliment Ohridski”, <https://www.uni-sofia.bg/>

Official website of the Bulgarian Ministry of Education and Science, <https://web.mon.bg/>

Official website of the Polish Ministry of National Education - <https://www.gov.pl/>

Official website of University of Cyprus - <https://www.ucy.ac.cy/>

Official website of University of Nicosia - <https://www.unic.ac.cy/>

Official website of University of Plovdiv “Paisii Hilendarski”, <https://uni-plovdiv.bg/>

Official website of University of Warsaw - <https://en.uw.edu.pl/>

Official website of Varna Free University “Chernorizets Hrabar”, <https://www.vfu.bg/>

Official website of Warsaw University of Technology - <https://www.pw.edu.pl/>

Organizational Development & Training, Office of HR | UNIVERSITY OF TEXAS RIO GRANDE VALLEY. (accessed in January, 2024). Employee engagement, Teambuilding & Motivating Activities-UTRGV, [https://www.utrgv.edu/human-resources/\\_files/documents/employee-engagement-teambuilding-motivation-activities.pdf](https://www.utrgv.edu/human-resources/_files/documents/employee-engagement-teambuilding-motivation-activities.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.

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

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

Paine, A., Suarez-Balcazar, Y., Fawcett, S., & Jameson, L., & Embree, M. (1990). Self-help leader's handbook: Leading effective meetings. Lawrence, Kansas: Research and Training Center on Independent Living.

Sajid, Z. (2016, October 29). Personal development - self-motivation. Medium., <https://medium.com/@zeeshi3657/personal-development-self-motivation-975f8478fcc5>

Scannell, M., & Scannell, E. E. (2010). The big book of team motivating games: Spirit-building, problem-solving, and communication games for every group. McGraw-Hill.

Scientix Official Website - <https://www.scientix.eu/>

Seqhobane, M., & Koko, D. (2021). How do job characteristics influence the motivation of millennial hospitality employees? SA Journal of Human Resource Management, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1698>

Skortcheva, R. (2023). Difference between collaboration and Cooperation. BROSIX., <https://www.brosix.com/blog/difference-between-collaboration-and-cooperation/>

Souders, B. (2019). The vital importance and benefits of motivation. PositivePsychology.com. <https://positivepsychology.com/benefits-motivation/>

Sutton, J. (2021). How to prevent burnout in the workplace: 20 strategies, PositivePsychology.com <https://positivepsychology.com/burnout-prevention/#strategies>

Ta, Y. (2022), ISO 45003:2021. Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks, <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:45003:ed-1:v1:en> (free text sample)

Teaching opportunities for staff, Erasmus plus website, <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/opportunities/opportunities-for-individuals/teaching-opportunities-for-staff>

The Erasmus+ Programme Guide - <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/document/erasmus-programme-guide-2021-version-3>

The Léargas report “Erasmus+ School Education: The Impact of Mobility Projects on the Professional Development of Staff” (2022) <https://www.leargas.ie/resource/leargas-school-education-report-2022/>

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.

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

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

The School Education Gateway, <https://www.schooleducationgateway.eu/en/pub/index.htm>

Triunfo, M. P. (2019). European project design: The advantages for teachers and students to participate in a transnational mobility project. ETN Magazine. <https://www.etnmagazine.eu/european-project-design/european-project-design-the-advantages-for-teachers-and-students-to-participate-in-a-transnational-mobility-project/>

Whitfield, B. (2022, October 28). Career Development. Career Development: Definition, Planning & Resources | Built In. <https://builtin.com/career-development>

WHO. (2020, October 19). Occupational health: Stress at the workplace. World Health Organization. <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/occupational-health-stress-at-the-workplace>

Workplace Mental Health and ISO 45003 - Will Implementing ISO 45003 Reduced Workers' Compensation Premiums?, web article, <https://www.linkedin.com/pulse/workplace-mental-health-iso-45003-implementing->

World Health Organization (2022). WHO Guidelines on mental health at work., <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>

Yarborough, C. B., & Fedesco, H. N. (2020). Motivating students. Vanderbilt University Center for Teaching. Retrieved 27.11.23 from <https://cft.vanderbilt.edu/cft/guides-sub-pages/motivating-students/>.

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.

Проект 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347  
Здрави в училище. Подкрепа за благосъстоянието и психичното здраве  
на ученици и учители / HAS, Еразъм+

Сдружение на психолозите в България, България, 2024г

Оригинална версия на английски език:

ISBN 978-619-7781-08-3 (печатно издание),

ISBN 978-619-7781-09-0 (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/>

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.