



DIMENSIONS OF COMPETENCIES OF THE SCHOOL LEADER (PERSPECTIVES IN THE CONTEXT OF THE COMPETENCE APPROACH)

Abstract: Educational reforms in secondary education require a transition from knowledge to skills, socialization of the individual and quality preparation for life in modern society. Interdisciplinary learning is crucial for the formation of a variety of students' abilities in school, and in this process the teacher and students have an active role. The role of the director of the modern educational institution and his competencies for its effective management, including the management of the educational process and the educational environment, is also essential. The modern leader must have both professional competencies and social, civic and intercultural, specific personal and behavioral skills. The article presents a study that traces the degree of competencies formed by the school leader, with an emphasis on social skills and attitudes. They are analyzed in the context of the competence approach. Conclusions are drawn and guidelines are given for achieving the policy for ensuring high quality of education.

Author information:

Snezhanka Dobрева
 Assoc. prof, PhD
 at Konstantin Preslavsky – University of Shumen
 ✉ s.dobрева@shu.bg
 🌐 Bulgaria

Keywords:

competencies, competence approach,
 quality of education, social and civic skills.

В съвременните условия компетентностите са ключов фактор за преход от знания към умения. Това е необходимо за осигуряване на смислен образователен процес, който води до трайност на знанията, насоченост към практическата им значимост и прилагането им в реални житейски ситуации. Възможност за интердисциплинарно обучение и развиване на умения предоставя компетентностният подход. Прилагането му осигурява не само академични знания и умения, но и ориентация към формиране на граждански, социални, здравни, екологични и интеркултурни компетентности, умения за критично и аналитично мислене, прилагане на алгоритми, решаване на проблеми, развиване на стратегии за самостоятелно учене и цялостно развиване на личността.

Дидактическият процес е диалектическо единство на дейността на учителя и дейността на ученика. Компетентностният подход изисква активното участие на ученика в това взаимодействие – „учене чрез правене“, предполага превръщането на ученика в изследовател, който извлича, интерпретира и анализира информация, провежда експерименти, разработва модели и алгоритми, презентира резултатите от работата си, защитава и аргументира позиции.

Компетентностите се определят като динамична съвкупност от знания, умения, нагласи и отношения, които се придобиват в процеса на обучение и демонстриране на подходящо поведение от учениците, в конкретни учебни ситуации и необходими за постигането на резултати в конкретна дейност (Компетентности – МОН I: 2). Те са същността на новата парадигма на образованието, свързана с постигане на резултати, и имат комплексен, интегративен (когнитивно-емоционален, ценностно-мотивационен, регулаторен) характер

(Зимняя, 2003; Зимняя, 2004). През 2006 година в Европейската квалификационна рамка за учене през целия живот се определят осем ключови компетентности (общуване на роден и чужд език, умения в областта на математиката, природните науки и технологиите, дигитални компетентности, умения за учене, обществени и граждански компетентности, инициативност и предприемачество, културни компетентности и творчество). В допълнение към тях се включват и „меки“ умения, като инициативност, критично мислене, креативност, творчество, умения за решаване на проблеми, работа в екип, поемане на отговорност и др. Тези умения се съдържат и в националната рамка. Разликата от европейската рамка се вижда в добавянето на още една компетентност, която, от една страна, е свързана с меките умения, а от друга, е определена като ключова – формиране на критическо мислене и отстояване на позиция при решаване на конкретни казуси и проблеми, свързани със собственото здраве, здравето на околните и опазването на околната среда, както и поемане на отговорност (КП МОН, 2019).

Изследователите дефинират компетентностния подход според специфичните му характеристики, отличаващи го от други подходи, разликите експлицират в аспекта на ориентираността му към умения. Romanovtseva обобщава тези характеристики в три: взаимовръзката между цели, действия за активна социална адаптация, формиране на умения за активна житейска позиция на учениците, самообразование и самоусъвършенстване; фокус върху създаване на умения, емоционална интелигентност и интелект; интегративен характер на подхода – обединяване на знанията и уменията с личностни качества (Romanovtseva, 2016). Авторът мотивира прилагането на подхода с необходимостта личността да се адаптира към често променящата се среда и технологии, което изисква знания и умения. Базираният на компетентностите подход експлицира знания, опит, умения и способности, от които хората се нуждаят, за да изпълняват работни роли, и личностни, социални и методически способности, които са им необходими в професионалното и личностното им развитие (Bohlouli et al, 2017). Компетентностният подход поставя на първо място не знанията, а способността за разрешаване на проблеми при изучаване и обяснение на явленията от действителността, при овладяване на съвременната техника и технология, в отношенията с хората, в етичните стандарти, при оценката на собствените действия, в социалните роли, при готовността за обучение, при избора на професия, при разрешаването на собствени проблеми (Kunanbayeva, 2016).

Компетентността в организацията се разбира не само като знания и умения, които трябва да придобият обучаващите, но и като цялостно развитие на знанието в училището, създаване на отношения и връзки, протичане на разнообразие от процеси, които водят до осигуряване на качество на образователната услуга. В този смисъл компетентностите на педагогическите специалисти, в т.ч. на ръководителя на институцията, като част от педагогическия състав, имат отношение към качеството. Важно е педагогът специалист да притежава комплекс от знания, умения и отношения, за да ги развива у учениците.

Компетентностният подход не е нов в образователните практики, но е особено актуален в съвременните условия. Изискванията за компетентностите, които трябва да имат и прилагат педагогическите специалисти, са определени в държавния образователен стандарт за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти, в който отделно е представен професионалният профил на директора. Този профил може да се нарече и компетентностен профил, ако се разгледа през призмата на компетентностния подход. С други думи, стандартът регламентира професионалния профил на образователния лидер, като включва не само педагогически и управленски умения, а и социални, граждански, личностни, поведенчески характеристики и способности.

Педагогическата компетентност на директора включва знания, умения и отношения, свързани с организирането и провеждането на качествен образователен процес с оглед възрастовите и социокултурните специфики на учениците; познаване и прилагане на

стратегически и програмни документи за определяне на приоритети, свързани с развитието на образователната институция; управление на ресурси, свързани с личностното развитие, културното многообразие и приобщаването на учениците със специални образователни потребности, с изявени дарби и тези в риск; познаване и прилагане на дигиталните технологии в образователния процес; познаване и прилагане на иновативни образователни технологии, техники и методи в преподаването и оценяването; прилагане на компетентностния подход за придобиването на ключови компетентности от учениците (Приложение № 3 към чл. 42, ал. 2, т. 2 от Наредба 15/19.07.2019 г.). *Управленската компетентност* на лидера е разделена на три основни части в стандарта: *административна и правна култура, знания и умения за планиране, организиране и контрол и умения за управление на ресурси*, които се припокриват с функциите на управляващия организацията. *Административната и правната култура* включват познаване и прилагане на нормативната уредба, отнасяща се за предучилищното и училищното образование, касаеща трудовото законодателство и социалното осигуряване, функциите на държавните институции и местната администрация, които имат отношение към образователната институция и подпомагат осигуряването на качеството на образование, както и познаване като цяло на държавната политика и уменията да се прилагат иновативни практики в управлението.

Уменията за планиране, организиране и контрол са свързани с редица дименсии: знания и умения за стратегическо и оперативно планиране, за управление на качеството, за реализиране на институционалната политика и развитие на институцията, умения за анализ на постигнатото, за да се предприемат адекватни мерки за подобрене и повишаване на качеството на образование, ако е необходимо, умения за разработване, прилагане на програми, мерки и механизми за развитие на образователната институция и създаване на безопасна, подкрепяща и позитивна среда, в която учениците и учителите се чувстват приобщени. Тук се включват и уменията на директора да създава оптимална организационна структура за управление и контрол по спазването и прилагането на държавните образователни стандарти, включително да създава условия за ефективно действие на различни структури на учителите (професионални учебни общности, екипи за ключови компетентности, комисии, дейността на педагогическия съвет и др.), на учениците (ученически съвет, ученически парламент и др. структури на ученическото самоуправление) и на родителите (обществен съвет, настоятелство). В компетентностите за планиране, организиране и контрол са предвидени и умения за създаване на инструменти за самооценка на дейността на институцията и разработване на критерии и индикатори за оценяване, въпреки че към настоящия момент няма действащ държавен образователен стандарт за управление на качеството в институциите. Не на последно място са и компетентностите на лидера да контролира ефективно всички процеси, дейности и резултати, включително свързани със системата за управление на качеството и системата за финансово управление и контрол. Управлението на ресурси в образователната институция е свързано с необходимите знания, умения и отношения, които ръководителят трябва да има, за да разпределя отговорности и делегира правомощия, да взема адекватни решения, да изгражда ясна представа за желаните резултати и цели, като определя насоки за изпълнението им и разработва план, ефективно да планира, разпределя и управлява човешките, материалните, финансовите и информационните ресурси, да създава ефективна организация на труда в образователната институция, да стимулира и подкрепя педагогическите специалисти, както и учениците и т.н., за което трябва да притежава лидерски умения. Управлението на ресурси включва и инфраструктурата на институцията и създаването на подходяща среда – както физическа, така и емоционална, в която са предложени материални условия за реализация на образователния процес чрез разнообразни технически и дидактически средства, оборудвани и

поддържани функционални класни стаи, кабинети, работилници, лаборатории и др., както и атмосфера на сигурност, доверие, толерантност, сътрудничество и взаимопомощ в екипа.

Третата категория компетентности на директора на образователна институция – *социални и граждански компетентности*, се свързва с уменията му да презентира, да води преговори и дебати, да притежава комуникативни умения (включително да може да създава устойчиви връзки с всички заинтересовани страни и родителите, да обменя конструктивно информация, да притежава умения за управление на конфликти и идентифицира аспектите на съгласие и несъгласие, да формира нагласи за постигане на консенсус при въвеждане на иновативни идеи и др.), както и да притежава определени личностни умения, които да подпомагат тези процеси и да осигуряват възможност за тяхната ефективност (подходящо поведение, което подкрепя екипната работа, идентифицира собствените си потребности и определя цели, ориентирани към непрекъснато професионално развитие и т.н.).

Педагогическата и управленската компетентност на директора са по-ясни и по-конкретни относно качествата, заложили в тях. Те са изследвани в достатъчна степен, докато категорията компетентности, свързани с гражданските и социалните умения на лидера, степента на тяхното развитие и прилагане, значимостта на отделни техни аспекти за осигуряване на качество в институцията, е по-малко проучвана и представлява интерес за изследователската практика.

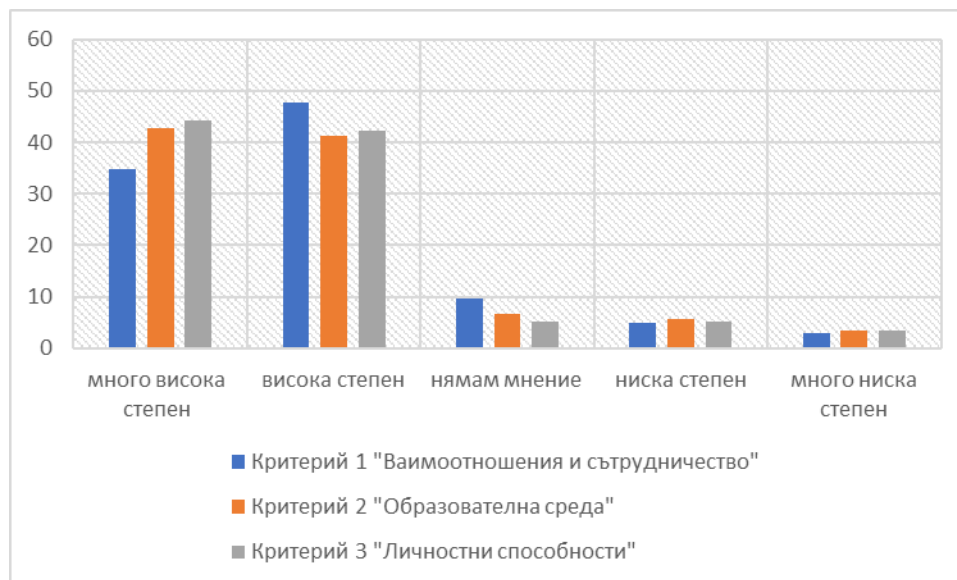
Отговор на част от посочените проблемни области дава проведено анкетно проучване сред 267 респонденти от област Стара Загора, 70% от които са учители. В настоящото изследване ще бъдат коментирани само техните отговори. Въпросите в анкетата, която е анонимна и разпространена дигитално сред участващите в проучването, са структурирани в три категории: личностни качества на директора, които спомагат за създаване на подходящи условия в институцията за развитие на качеството на образование, способности за комуникация и развиване на ефективни взаимоотношения в училището и с външни заинтересовани страни и умения за изграждане на подходяща среда. Тези категории са и своеобразни критерии на изследването.

Разработената петстепенна скала съдържа два отговора в положителната част на скалата – „много висока степен“ и „висока степен“ и два в отрицателната – „ниска степен“ и „много ниска степен“. Предоставена е възможност да се посочи липса на мнение. От последната възможност са се възползвали между 5% и 12% от анкетиранияте. Тази група може да се окаже като педагогически специалисти, които не са ангажирани с целите на институцията, не проявяват инициативност и активност в изпълнението им, не са иновативни и креативни в търсенето на решения за повишаване на качеството на образование. Макар и малък дял от общия брой на участващите в изследването, тези мнения дават повод да се направи извод, че директорите на образователни институции трябва да проследяват мотивираността на педагогическите специалисти за прилагане на компетентностния подход и превръщането на знанията в умения, готовността им за екипна работа и взаимодействие при осигуряването на качествен образователен процес и съответно предприемане на мерки за тяхното активиране и включване в дейностите на училището в посока качество и постигане на резултати.

По-голямата част от анкетиранияте (над 80%) оценяват значимостта на уменията на лидерите в трите категории (критерии) като много добре и добре развити. Тези мнения показват и отношението на респондентите към значимостта на посочените способности във връзка с управлението на образователния процес, институцията и образователната среда. Трябва да се отбележи, че въпросите, изследващи образователната среда, са насочени повече към уменията на директора относно осигуряване на толерантна, позитивна, сътрудническа общност, а не толкова към създадените физически условия в институцията. Такъв вид въпроси се съдържат в

уменията на ръководителя да сътрудничи с различни общности и външни заинтересовани страни за привличане на инвестиции, които касаят развитието на физическата среда.

От средните стойности на отговорите на респондентите от всички въпроси по даден критерий е видно, че най-значими за тях са личностните умения на образователния лидер, макар разликата с останалите способности да не е много голяма (Диаграма 1).

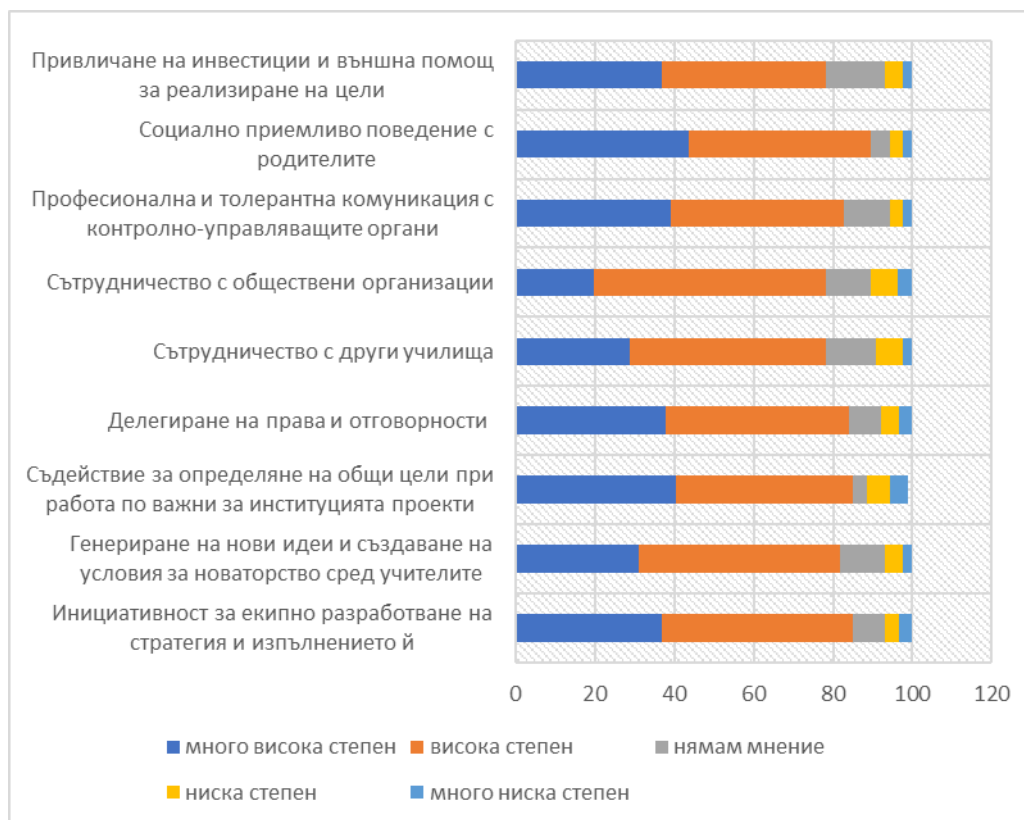


Диаграма 1. Сравнителна характеристика на мненията на анкетираните по трите критерия на изследването

С 2,52 пункта по-ниска значимост се нареждат компетентностите на директора по втория критерий или тези, свързани с уменията му да създава позитивен микроклимат в институцията, умело да разрешава конфликти, да създава условия за етично поведение и т.н. Видно е, че по-голямата част от анкетираните лица посочват отговори в положителната част на скалата и по трите критерия, но прави впечатление, че по критериите, проследяващи създадената среда и личностните умения на лидера, е по-голям процентът на отговорите в най-високата степен, в сравнение с тези в степен „висока“, а по отношение на критерия, проследяващ уменията на директора да създава ефективни взаимоотношения – обратно, по-висок процент са отговорите в степен „висока“ и по-нисък – в степен „много висока“. Дори разликата между двете посочени степени е по-голяма в сравнение с разликите при другите два критерия – с 12,77 пункта, докато по критерий „Личностни способности“ разликата между високите степени е 2,05 пункта, а по критерий „Образователна среда“ – 1,59 пункта.

Анализът на мненията на респондентите по въпросите, проследяващи значимостта на уменията на образователния лидер за създаване на взаимоотношения и сътрудничество, е свързан както със създадените екипни отношения в институцията, така и с родителите и различни заинтересовани страни. Инициативността на директора за екипно разработване на стратегията за развитие на институцията и за изпълнението ѝ е оценена във висока степен, като 36,78% от анкетираните са посочили „много висока степен“ и 48,28% – „висока“. Само 7% от тях оценяват с ниска значимост този тип умения на директора. Подобни са резултатите от отговора на въпроса, проследяващ способностите на лидера да генерира нови идеи и да създаде условия за новаторство сред учителите, посочени като значими от 81,6% от изследваните лица. Делегирането на права и отговорности на педагогическите специалисти в екипа на училището е важно за 83,91% от респондентите, като отново малка част от тях (8%) го определят като

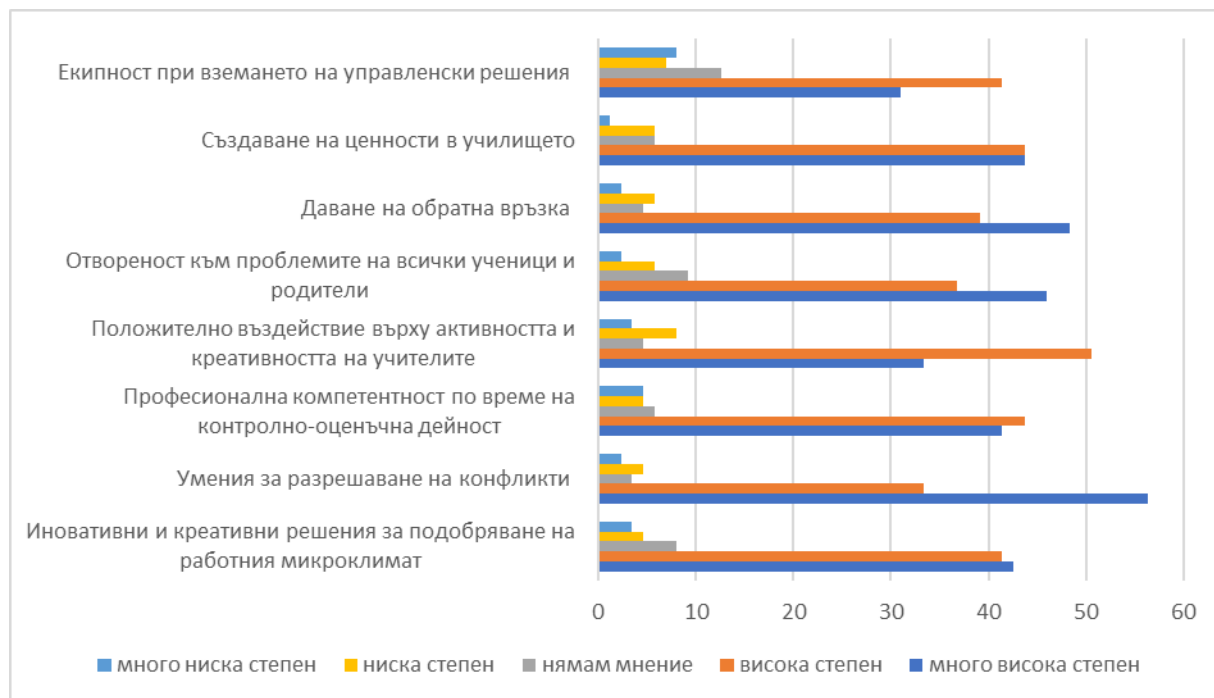
незначимо и малко значимо. Учителите са посочили като най-висок приоритет уменията на директора да създава ефективни взаимоотношения с родителите и да проявява социално приемливо поведение при взаимодействието си с тях. По този въпрос се наблюдава и най-висок процент положителни отговори (89,66% от общия брой участници), съответно минимален процент отговори в отрицателната част на скалата (5,75%) и най-малък брой респонденти без мнение по въпроса (4,6%). Посочените данни водят до извода, че за учителите най-значими са уменията на образователния лидер да привлича родителите като участници в образователния процес в дейността на училището и за подкрепа на осигуряването на високо качество на образованието. Може да се предположи също, че комуникацията между училището и семейството не е добре развита и родителите не са привлечени достатъчно като сътрудници в образователния процес, поради което е важно директорът да притежава способности за култура на общуване в различни ситуации на това социално взаимодействие. Друг извод, който се налага, е, че по-значими за анкетираните учители са способностите на лидера да създава общност в училището и да провокира креативността на учителите за въвеждане на иновативни форми на преподаване за осигуряване на по-високо качество, да съдейства на педагогическите специалисти за определяне на общи цели при работа по важни за институцията проекти, да инициира екипно разработване на стратегия и др., в сравнение с уменията му да създава сътруднически отношения със заинтересовани страни. Това не означава, че учителите считат последното като незначимо, но положителните отговори заемат по-нисък дял в сравнение с тези, свързани с взаимодействието с педагогическия колектив и родителите. Способността на директора да осъществява сътрудничество с други училища, с обществени организации и да реализира ефективни взаимоотношения с различни външни партньори за привличане на инвестиции за реализиране на институционалните цели е значима според 78,16% от респондентите. С 4,6 пункта по-високо са оценени уменията му да осъществява професионална и толерантна комуникация с контролно-управляващите органи, посочени като значими от 82,76% от анкетираните лица. Общият извод според отговорите на въпросите по Критерий 1 „Взаимоотношения и сътрудничество“ е, че проследяваните аспекти на компетентностите на образователния лидер да създава ефективни сътруднически отношения, са значими. Това действително е важно, тъй като училището е отговорно за осигуряване на качество на образователните услуги, които предоставя, а в условията на децентрализация и автономия на институциите и във връзка с осигуряване на прозрачност на управлението, екипното взаимодействие и вземането под внимание на различни гледни точки, както и общите усилия на участниците в образователния процес и съдействието на заинтересованите страни предоставят по-голяма възможност за високо качество и формиране на компетентности у учениците, ориентирани към приложимост на знанието (Диаграма 2).



Диаграма 2. Процентно разпределение на мненията на анкетираните лица по въпросите от Критерий 1 „Взаимоотношения и сътрудничество“

В известна степен доказателства за направените изводи се съдържат и в отговорите на въпросите, които проследяват уменията на директора да създава подходяща образователна среда, тъй като уменията за комуникация, толерантност и позитивизъм в организацията имат пряка връзка. Отново преобладаващият дял на мненията показва висока значимост и на тези компетентности на лидера. Като най-значимо е определено умението на директора успешно да разрешава конфликти, посочено от 89,65% от респондентите, дали отговори „много висока степен“ и „висока степен“, а екипното вземане на решения бележи най-нисък дял спрямо останалите въпроси, въпреки че 72,41% от отговорите са в положителната част на скалата. Изследваните лица определят като значими (и то с еднаква степен на важност) способностите на образователния ръководител да предоставя обратна връзка и да създава ценности в училището (посочени от 87,36% от тях). Делът на положителни отговори спрямо професионалната компетентност на директора по време на контролно-оценъчна дейност е 85,06%, които резултати са близки до по-горе описаните. Това е обяснимо, тъй като контролната дейност би следвало да съдейства за извеждане на добри практики, които да се мултиплицират сред учителите и да подпомагат качеството на преподаване и учене; целесъобразно е контролната дейност да проследява дефицити в този процес, за които директорът да дава насоки за подобрене. Подходящо е контролната дейност да е тематична според установени в организацията проблемни области на качеството на образователния процес, за които колективно да се търси решение за преодоляването им, което, от своя страна, изисква обратна връзка и обсъждане. Когато контролната дейност е целенасочена, професионално проведена и резултатите от нея са анализирани, представени пред педагогическия колектив и обсъдени от учителите, вероятността за ефективност от провеждането ѝ е висока. Три от въпросите, които имат близка насоченост, събират и подобни

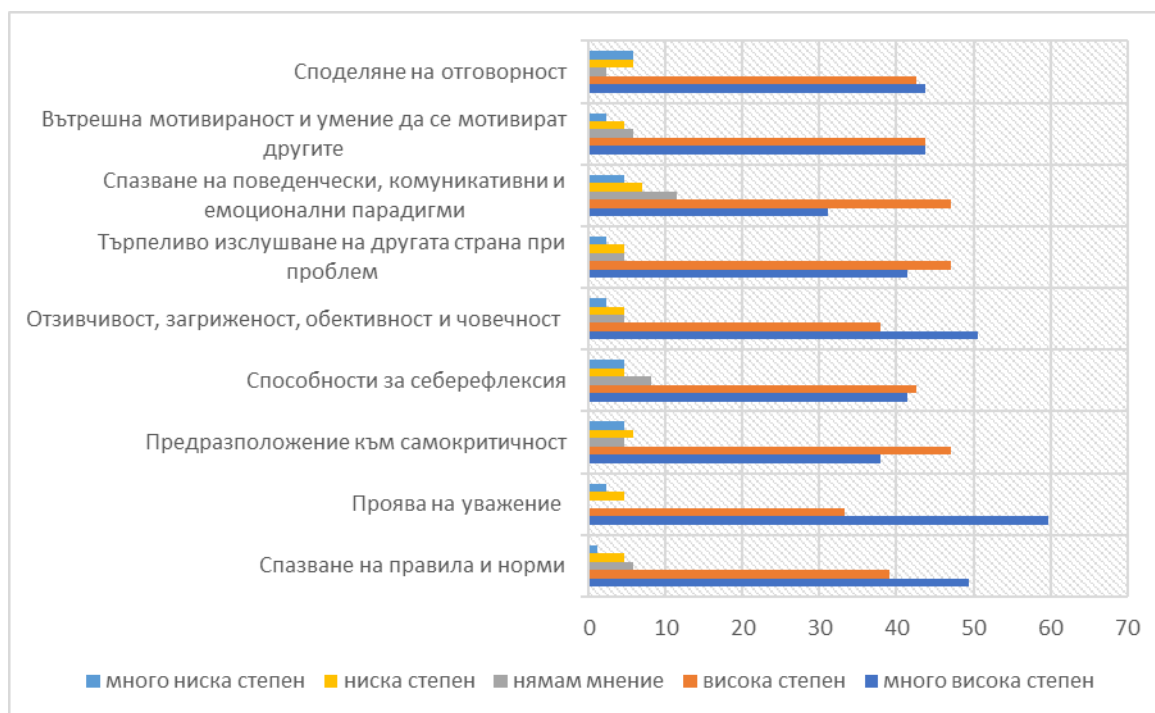
отговори от респондентите. Около 83% са положителните мнения относно способностите на лидера да взема иновативни и креативни решения за подобряване на работния микроклимат, да оказва положително въздействие върху активността на учителите, като провокира креативността им, и да проявява отвореност и откритост към проблемите на участниците в образователния процес (Диаграма 3).



Диаграма 3. Процентно разпределение на мненията на анкетираните лица по въпросите от Критерий 2 „Образователна среда“

Анализът на резултатите от отговорите на въпросите, проследяващи определени личностни компетентности на директора, които предоставят възможност за добро и демократично управление на училището, показва близки и положителни стойности. Както беше отбелязано, тези умения са определени като най-значителни в професионалния профил на образователния лидер. От компонентите на личностните качества с най-висок дял е умението на директора да проявява уважение към членовете на колектива (93,1% от анкетираните са дали отговори в положителната част на скалата, като „много висока степен“ са посочили 59,77% от респондентите). Този въпрос е единственият в анонимната анкета, на който не се наблюдават отговори „нямам мнение“. Изразеното становище от учителите показва, че за тях е определящо ръководителят да притежава социален и институционален авторитет чрез проява на уважение към мнението и чувствата на всеки член на колектива и по този начин чрез емпатия да ги насърчава и подпомага ентузиазирани да работят за постигане на организационните цели. От друга страна, учителите считат, че е важно директорът да спазва правила и норми (посочено от 88,51% от тях), да бъде вътрешно мотивиран и да умее да мотивира и екипа (според 87,36% от респондентите). Също така за участвалите в анкетното проучване значими са способностите на ръководителя търпеливо да изслушва другата страна при проблем и да проявява отзивчивост, загриженост, обективност и човечност (положителните отговори заемат същия дял – 88,5%, както способностите за спазване на правила и норми). Тези четири аспекта на личностните качества на директора лидер, освен че показват сходство в процентното разпределение на отговорите, заедно с уменията му да проявява толерантност, уважение и да оказва подкрепа, са

най-значими за учителите, което е обяснимо, тъй като са взаимосвързани. Те са и част от фундаменталните морални ценности на личността и действително имат отношение към други компетентности, свързани с уменията за администриране, лидерство, ръководство на човешките ресурси и т.н. Не може да се каже обаче, че останалите изследвани качества са по-маловажни, тъй като делът на положителните отговори се движи между 78% и 86%. Показателно е, че за учителите е от особено значение директорът на училището (в контекста на проявите си като добър ръководител и лидер) да притежава както умения за насърчаване на педагогическите специалисти чрез проява на уважение, разбиране и загриженост, така и самият той да спазва норми и да е предразположен към самокритичност и саморerefлексия, както и да споделя отговорност (Диаграма 4).



Диаграма 4. Процентно разпределение на мненията на анкетираните лица по въпросите от Критерий 3 „Личностни способности“

Компетентностите на образователния лидер като съвкупност от знания, умения и отношения по въпросите от всички критерии на изследването, според представените мнения на анкетираните, са значими. Зимняя счита, че лидерът трябва да знае как да се отнася към служителите, как да работи в екип, как да подобрява свои умения, които могат да бъдат научени, в по-голяма или по-малка степен с течение на времето. Според цитирания автор няма лидер без вродени основни ценности и качества (Зимняя, 2004). Това обяснява високата степен на значимост, която са отдали респондентите на притежаването на личностни компетентности от образователния директор. Спазването на поведенчески, комуникативни и емоционални парадигми и норми, предразположението към самокритичност, способностите за себerefлексия, отзивчивост, загриженост, обективност и човечност, са личностни характеристики на лидера, свързани с неговите социални умения, които водят до осигуряване на адекватно взаимодействие със служителите в екипа и други лица и организации, с чиято помощ се осигурява постигане на организационните цели. Те подпомагат директора да прояви отговорност, организираност и целенасоченост при интегрирането на знания в организацията, ефективното им усвояване и използване в процеса на решаване на социално-професионални

проблеми. Способстват за развитие на сътрудничеството и за обогатяването на уменията на директора да ръководи и приобщава, за да създаде мотивиран екип, в който са приети ценности и е развита култура на саморегулация и личностно самоопределяне.

Ролята на директора на образователна институция за прилагане на компетентностния подход е определяща в организацията и функционирането на училището, а за целта той трябва да притежава комплекс от личностни, професионални, организационни, административни, правни, социокултурни, граждански и други компетентности. Изследването показва, че е осигурен баланс между основните знания, умения и отношения на съвременния ръководител на образователна институция и са постигнати семантични, мотивационни и поведенчески нива на компетентност, които позволяват прилагането на принципите на демокрацията и осигуряване на колаборативно управление.

Училищният директор е двигател на стратегическото управление и развитие на институцията. Той е лицето, което прилага разнообразието от компетентности в изграждането на различни управленски методологии, стратегии и подходи. Той е комуникаторът, създаващ визията на училището и прогнозиращ бъдещото желано състояние, предвиждащ възможности и използващ ги при управлението на нововъзникнали непредвидими ситуации, осъществяващ организационни промени за преодоляване на статуквото и осигуряване на адекватна реакция на промените и динамиката на външната среда. Той е лидерът, поставящ високи цели и подпомагащ педагогическите специалисти в тяхното собствено усъвършенстване и квалификация за осигуряване на качество на образованието. Той е управленецът, полагащ грижи и проявяващ проактивност при осигуряването на баланс между потребностите и интересите на участниците в образователния процес и всички заинтересовани страни на училището – държавни, регионални и местни органи, бизнес, обществени организации, социални партньори. Значимостта на различните аспекти от компетентностния профил на директора са не само разбрани, но и оценени от анкетираните учители.

Добрата социално-професионална компетентност, интегрираща интелектуални качества и способности, познаването на нормативната уредба и правилното ѝ прилагане, личностните свойства и характеристики и т.н. позволяват на съвременния директор адекватно да решава социални и професионални проблеми и възникващи ситуации в образователната институция и да създава нова култура на развитието на качеството на образование и неговото непрекъснато подобряване и усъвършенстване. А това е невъзможно без човешкия ресурс, който трябва да разбира, оценява, подкрепя.

References:

1. Zimnyaya, I. (2003). Klyuchevye kompetentsii – novaya paradigma rezulytata obrazovania. *Высшее образование сегодня*, 2003, № 5.
2. Zimnyaya, I. (2004). Klyuchevye kompetentnosti kak rezulytativno-tselevaya osnova kompetentnostnogo podhoda v obrazovanii. *Trudy metodologicheskogo seminarа „Rossia v Bolonskom protsesse: problemy, zadachi, perspektivy“*. Moskva: Issledovatelyskiy tsentr problem kachestva podgotovki spetsialistov.
3. KP MON, 2019: Kompetentnosten podhod. <https://www.mon.bg/bg/100770> (Dostap: 19.10.2021).
4. Kompetentnosti – MON I: Kompetentnosti i obrazovanie – kniga parva. <https://www.mon.bg/upload/21560/I-book.pdf> (Dostap: 19.10.2021).
5. Romanovtseva O.V (2016). The Competence Approach in Education. *Contemporary Problems of Social Work, Academic Journal*, 2, (4).

6. Bohlouli, M., Mittas, N., Kakarontzas, G., Theodosiou, T., Angelis, L., Fathi, M. (2017). Competence Assessment as an Expert System for Human Resource Management: A Mathematical Approach. *Expert Systems with Applications*, 70, 83 – 102.
7. Kunanbayeva, S. (2016). Educational Paradigm: Implementation of the Competence-Based Approach to the Higher School System. *International Journal of Environmental & Science Education*, 11, (18), 12699-12710.
8. Naredba № 15 ot 22 yuli 2019 g. za statuta i profesionalnoto razvitie na uchitelite, direktorite i drugite pedagogicheski spetsialisti, Obn. DV. br.61 ot 2 avgust 2019 g., izm. i dop. DV. br. 101 ot 27 noemvri 2020 g., izm. i dop. DV. br. 80 ot 24 septemvri 2021 g.