



KEY ACTIVITIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE KINDERGARTEN

Abstract: Human resources management in the kindergarten is related to the provision of appropriate pedagogical and non-pedagogical specialists who will apply their potential to achieve their goals and job satisfaction. The purpose of this article is to highlight the main activities (elements) of human resources management in kindergarten, which contribute to the effective management of the educational institution. In this context, the following elements are highlighted: human resource planning, recruitment, selection, motivation and incentives for staff, training and development, evaluation and attestation of human resources and remuneration.

Author information:

Irina Stoyanova

PhD

Department of

Preschool and Primary School Education

Faculty of Education

Konstantin Preslavsky – University of Shumen

✉ i.b.stoyanova@shu.bg

🌐 Bulgaria

Keywords:

management, human resources, kindergarten, activities, selection, motivation, training, development

Увод: Като теоретично направление в мениджмънта управлението на човешките ресурси възниква през средата на 80-те години на миналия век. Проблемите свързани с управлението на човешките ресурси в образованието започват да се разработват още от началото на 90-те години на 20. век.

Според Д. Шопов и М. Атанасова човешките ресурси „са хората в организацията със своята професионална квалификация и личностни качества, които правят възможно тя да постигне своите стопански цели” [4].

Според разнообразието от определения за понятието човешки ресурси може да представим следното: човешките ресурси са най-важния актив, това са хората, които работят в дадена организация със своите компетенции, знания, умения и мотивираност за работа. Чрез тях се осъществява дейността в дадена организация, нейното развитие, качество и иновативност, а също и развитието на самите хора, които работят в нея.

Р. Смит посочва следните основни елементи на управление на човешките ресурси в училище: планиране, набиране и подбор, въвеждане в организацията, супервизия и оценяване, помощ на маргинални учители, развитие на персонала, колективно трудово договаряне, правни въпроси, лидерство, поглед в бъдещето [4].

Като функции на управление на човешките ресурси в училищните организации Д. Господинов посочва следните:

Осигуряване на човешки ресурси. Тази функция включва дейностите по планиране на човешките ресурси, набиране и подбор.

Оценяване на трудовите постижения. Чрез оценяването се установява доколко индивидуалното трудово изпълнение отговаря на установените изисквания, анализират се отклоненията и се предприемат мерки за преодоляване на пропуските и слабостите, за

използването на съществуващ, но неизползван потенциал, за прилагането в дейността на училищната организация на установени добри практики.

Управление на възнаграждението. Тази функция включва дейности по определяне на трудовото възнаграждение.

Отношения със служителите. Тази функция обхваща дейностите по трудовите правоотношения със служителите и колективното трудово договаряне. Тук се фокусират почти всички останали функции, например оценяването, възнаграждението, кариерното развитие, здравословните и безопасни условия на труд [4].

В тази връзка като цел на управление на човешките ресурси в детската градина може да се посочи осигуряването на детските заведения с подходящи човешки ресурси, които да прилагат своя потенциал за постигането на поставените им цели и удовлетворяване максимално на потребностите и удовлетвореността от труда на педагогическия и непедагогическия персонал. Персоналът (човешките ресурси) в детската градина са педагогическите и непедагогическите специалисти.

Изложение: Целта на настоящата статия е да осветли основните дейности (елементи) на управление на човешките ресурси в детската градина, допринасящи за ефективния мениджмънт на образователната институция.

Управлението на човешките ресурси според М. Атанасова може да се разглежда „в процесен аспект (като комплекс от дейности, които се осъществяват в организацията) и в нормативен аспект (като система от правила, които регламентират съответните дейности)“ [1]. В тази връзка авторката представя в процесен аспект управлението на човешките ресурси в организацията като система от дейности за привличане, задържане, мотивиране, развитие и използване на хората за дейността на организацията. Тук може да се разглежда подбора на персонала, подготовката на длъжностните характеристики, обучението и развитието на човешките ресурси, оценяването, атестирането, заплащането на труда и др.

В този аспект излагаме част от функциите на директора на детската градина и свързаните с тях дейности на управление на човешките ресурси съгласно Наредба 15:

- изготвя длъжностно разписание на персонала и утвърждава поименно разписание на длъжностите;
- сключва, изменя и прекратява трудови договори с педагогическите специалисти и с непедагогическия персонал в институцията в съответствие с Кодекса на труда;
- обявява свободните работни места в бюрото по труда, в Регионалното управление на образованието и в Информационната база данни за анализи и прогнози за кадрово обезпечаване на системата на предучилищното и училищното образование с педагогически специалисти до 3 работни дни от овакантиането или от откриването им;
- управлява и развива ефективно персонала;
- осигурява условия за повишаването на квалификацията и за кариерното развитие на педагогическите специалисти;
- утвърждава план за организирането, провеждането и отчитането на квалификацията съобразно стратегията за развитие на институцията;
- организира атестирането на педагогическите специалисти [12].

Към представените функции ще добавим и правомощията на директора на детска градина съгласно Закона за предучилищно и училищно образование. По отношение на управлението на човешките ресурси в предучилищните заведения в неговите правомощия влизат набиране, подбор, назначаване, освобождаване, определяне на трудовото възнаграждение, изготвяне на длъжностни характеристики и щатно разписание, предоставят се правомощия на педагогическите екипи в детските градини за оценяване въз основа на постигнатите резултати от труда им при допълнителното трудово възнаграждение, както и допълнително възнаграждение и за непедагогическия персонал. Към правомощията на

директора влиза и атестирането на педагогическите специалисти, като дейностите, които се осъществяват са регламентирани по новите нормативни актове.

Според различните модели за мениджмънт на човешките ресурси (в т.ч. Харвардският и Мичиганският модел), ще осветлим следните основни дейности (елементи) по управлението на човешките ресурси в детската градина: планиране на човешките ресурси, набиране, подбор, мотивация и стимулиране на персонала, обучение и развитие, оценяване и атестиране на човешките ресурси и заплащане на труда (възнаграждение).

Планирането на човешките ресурси обхваща бъдещия период и предприемането на съответни действия във връзка с набирането на персонал, задържането му и неговото освобождаване.

Като дейност набирането на персонал е свързано с установяване, търсене и привличане на квалифицирани и неквалифицирани кандидати. От тях директорът на детската градина може да подбере хора за определени работни места. Съществуват различия в правилата и процедурите в набирането и подбора на персонала в организацията.

Подборът на персонала Св. Вацов определя по следния начин: „подборът като функция обхваща няколко основни дейности, които могат да се обособят в следните основни групи:

- определяне изискванията към кандидатите;
- набиране на подходящи кандидати;
- селекция на кандидатите;
- избор и назначаване.

Подборът на педагогически кадри се състои от оценка на различни кандидати и избор на онези, които най-пълно удовлетворяват конкретните нужди на училището“ [2].

Подборът на персонал в детската градина обхваща привличането и оценяването на педагогическите и непедагогическите специалисти за работа съобразно изискванията на длъжността и на организацията. Подборът на педагогическия персонал в детска градина може да се осъществи съобразно изискванията на длъжността, при следните етапи: подбор по документи (първоначален преглед и проверка на съответствието им с длъжностните изисквания), препоръки, интервю, събеседване, участие в обявен конкурс и др. Като последен етап е вземането на решение за избирането на най-подходящия кандидат.

Мотивация и стимулиране – мотивацията има много дефиниции. Тя е един от факторите, които влияят върху резултата от работата. В. Божилова разглежда мотивацията: „като вътрешен процес, който активира, насочва и поддържа поведението на даден индивид в течение на времето“ [5]. Може да се каже, че мотивацията на персонала в детската градина е свързана с мотивацията за труд на педагогическите и непедагогическите специалисти.

Мотивацията може да бъде подразделена на вътрешна и външна мотивация. Външната мотивация според Св. Вацов е „системата от управленски действия, средства и подходи за мотивиране на сътрудниците към постигането на целите на организацията“. Външномотивационните фактори са свързани със заплащането на труда и други възнаграждения. Докато вътрешномотивационните фактори са свързани със съдържанието и предизвикателствата на труда, степента на пригодност и личностните особености (като цели, интереси, характер, навици и т.н.) [2].

Директорът на детската градина трябва да притежава компетентности относно управлението на ресурси, които имат отношение към мотивацията и стимулирането на педагогическите специалисти. Той трябва да стимулира педагогическите специалисти за участие в проекти на институцията; да подкрепя наставничеството на млади и новоназначени педагогически специалисти, да създава ефективна организация на труда в образователната институция, да създава атмосфера на сигурност, доверие, толерантност, сътрудничество и взаимопомощ в екипа, да разпределя отговорности и делегира правомощия за постигане целите на образователната институция (Наредба №15, приложение №3). Задържането на добре

работещите детски педагози и непедagogически персонал също има важно значение за съхраняването на техния трудов потенциал.

Обучение и развитие на персонала – Обучението на персонала е свързано с усъвършенстване на дейностите на индивидуално, екипно и организационно равнище. Чрез развитието на човешките ресурси се усвояват нови знания, компетентности, поведение и навици. Осигуряването на подходящо обучение и развитие на персонала се свързва при педагогическите специалисти с тяхното кариерно и професионално развитие. В тази връзка Н. Димитрова счита, че: „израствайки професионално учителят се чувства по-сигурен и свободен в педагогическата си дейност“ [6].

Професионалното развитие на педагогическите кадри в детската градина е свързано с професионалният им профил съобразно Наредба №15 (от 2019 г.). В нея е отразено, че: „професионалният профил на педагогическия специалист определя необходимите компетентности като съвкупност от знания, умения и отношения, които са необходими за: заемане и изпълняване на определена длъжност; определяне на приоритети за професионално усъвършенстване; кариерно развитие; подпомагане на самооценката; атестирането на педагогическия специалист“ (Наредба №15 от 2019 г., чл. 42 (1)).

Относно обучението и развитието на непедagogическите специалисти директора трябва да ги стимулира чрез планирана и реализирана квалификация за ефективно изпълнение на задълженията.

Оценяване на персонала – оценяването на кадрите в детската градина е свързано предимно с изискванията по длъжностната характеристика и други изисквания приети с официално решение и съгласно нормативните актове. Процесът на оценяването се разглежда от различни автори като М. Атанасова отбелязва, че „оценяването на изпълнението/представянето на човешките ресурси в организацията е процес на систематизиране и анализиране на информация, въз основа на която се аргументира както оценката на степента на изпълнение на работните задължения и цели и на притежаваните компетенции така и насоките/препоръките за бъдещо усъвършенстване“ [1]

Според ЗПУО, чл. 271 (1) оценяването се извършва чрез самооценяване и инспектиране. „Самооценяването се извършва при условия и по ред, определени с държавния образователен стандарт за управлението на качеството в институциите, а инспектирането - при условия и по ред, определени с държавния образователен стандарт за инспектирането на детските градини и училищата“ [10].

Инспектирането оказва значима роля върху качеството на образованието. Съгласно Наредба №18 за инспектирането на детските градини и училищата (от 9. 09. 2021г., чл.2) и ЗПУО, чл. 273 (от 2015г.) „Инспектирането е процес на изготвяне на цялостна независима експертна оценка на качеството на предоставяното от детската градина или училището образование в определен момент на дейността им и определяне на насоките за подобряване“. В тази връзка оценката може да бъде вътрешна и външна. Вътрешната се осъществява като самооценка на детската градина и се извършва на институционално ниво. Външното оценяване се извършва от Националния инспекторат по образованието.

В този аспект съобразно посочените нормативни документи инспектирането на детските градини и училищата в системата на предучилищното и училищното образование се осъществява чрез извършване на инспекция от Националния инспекторат по образованието (НИО) [10; 13].

Областите на оценка свързани с инспектирането на детските градини са: „образователен процес, управление и институционална среда“ . Към тях се отнасят критерии и индикатори.

В област образователен процес се включват оценяването на: резултатите от обучението, ефективността на взаимодействието между децата, учениците и учителите, както и между самите учители, прилагането на компетентностния подход в процеса на обучението,

възпитанието и социализацията, мениджмънта на групата, оценяването, осигурената подкрепа за личностно развитие, както и на екипната работа между учителите и другите педагогически специалисти за индивидуалния напредък на всяко дете и ученик.

В област управление се отнасят: управление на човешките ресурси, в т.ч. ефективност на квалификациите, управление на финансовите, информационните и технологичните ресурси, управление на партньорствата за развитие на детската градина или училището за повишаване резултатите от образователния процес, атестиране на педагогическите специалисти и ефективно лидерство.

В област институционална среда се включват: физическа среда и информационно и библиотечно осигуряване на училищата и детските градини, развитие на организационната култура на детската градина или училището, развитие на среда за подкрепа и ефективно взаимодействие между всички участници в образователния процес и с всички заинтересовани страни, както и удовлетвореност на участниците в образователния процес [13].

За извършване на инспектирането в трите области на качеството се прилагат и критерии, индикатори и подиндикатори утвърдени със заповед от директора на Националния инспекторат по образованието (НИО) [13].

Цялостната независима експертна оценка на качеството на предоставеното образование на детската градина се формира от качествените оценки в трите области. Относно управлението на човешките ресурси в детската градина (на педагогическия и непедагогическия персонал) ще се спрем на област *управление на институцията* и по-конкретно на един от критериите включени в тази област *ефективно управление на ресурсите*. Представяме следните индикатори за оценка по този критерий, които имат значение за мотивирането и задържането на педагогическите и непедагогическите специалисти в детската градина. Индикатор „привличане, мотивиране и задържане на педагогически специалисти в детската градина“. За оценяването е необходимо да се спазят следните подиндикатори:

- ✓ Прилагат се ясни и прозрачни правила и процедури за назначаване и освобождаване на педагогически специалисти
- ✓ Директорът създава условия за подкрепа на педагогическите специалисти в професионалното им развитие
- ✓ Прилага се наставничеството за мотивиране и подкрепа на педагогическите специалисти в професионалното им развитие
- ✓ Разпределят се ясни отговорности и се делегират допълнителни правомощия на педагогическите специалисти за постигане целите на детската градина
- ✓ Разработени са показатели за оценяване на резултатите от труда на педагогическите специалисти, които са съобразени със спецификата на детската градина
- ✓ Прилагат се правила за поощряване и награждаване на педагогическите специалисти с морални и материални награди [15, Приложение 2 (Критерии, индикатори и подиндикатори)].

Следващия индикатор е „мотивиране и задържане на непедагогически персонал“, към който се отнасят следните подиндикатори за оценка:

- ✓ Прилагат се ясни и прозрачни правила и процедури за назначаване и освобождаване на непедагогическия персонал
- ✓ Налични са ясни правила за изпълнение на задължения и отговорности на непедагогическия персонал, включително и за екипна дейност
- ✓ Непедагогическите специалисти се поощряват и награждават с морални и материални награди
- ✓ Планирана и реализирана е квалификация на непедагогическия персонал за ефективно изпълнение на задълженията

Друг индикатор е „насоченост на квалификацията на педагогическите специалисти към развитие на професионалните им умения и компетентности и към напредъка на децата“, тук влизат следните подиндикатори:

- ✓ Квалификацията на педагогическите специалисти съответства на политиките и приоритетите, определени в Стратегията за развитие на детската градина/училището и на установените потребности за професионално развитие
- ✓ Педагогическите специалисти имат възможност за участие в международни и национални програми и проекти за професионално развитие
- ✓ Планирана е и е реализирана квалификация на педагогическите специалисти, насочена към прилагане на ИКТ в образователния процес
- ✓ Вътрешноинституционалната квалификация на педагогическите специалисти през последната учебна година е допринесла за професионалното им развитие
- ✓ Педагогическите специалисти прилагат в пряката си работа придобитите компетентности от квалификационната дейност [15, Приложение 2 (Критерии, индикатори и подиндикатори)].

Относно оценката на педагогическия персонал Сн. Добрева отбелязва, че „оценката на педагогическите специалисти се извършва по време на изпълнение на контролната дейност на директора, експертите от Регионалните управления на образованието и Министерството на образованието и науката, но също и като постигнати резултати от труда им въз основа на показатели, приети в институцията“ [8, с. 63].

Методите на оценяване на кадрите в детската градина могат да бъдат наблюдение, анкетиране, тестиране, интервюиране, създаване на портфолио, атестиране, оценъчно скалиране по определени критерии и индикатори и др.

При осъществяване на оценяването на педагогическия екип не е необходимо да се създават излишни напрежения, тъй като всичко това допринася за развитието и качеството на съответната образователна институция. Според Сн. Добрева „процесът на оценка не трябва да създава притеснения в училищния екип, а да е приет като необходимост и като възможност за по-добро следващо планиране и предприемане на мерки за подобрене, въз основа на оценените силни и слаби страни в дейността на институцията“ [7, с. 33].

От директора на детската градина се изисква да е компетентен относно знанията и експертизата на описаните критерии в тази област. Съраната в процеса на оценяването информация може да се използва при определянето на потребностите от обучение.

Атестиране на персонала – атестацията на персонала в детската градина е един от методите на оценяване. Тя може да се представи като „система от процедури, основаващи се на приети правила за установяване и потвърждаване на изискваните и съответстващи на тях определени: образование, квалификация, знания, умения, компетенции, личностни и делови качества на работещите в организацията“ [9].

За осъществяване на атестирането, педагогическите кадри трябва да се съобразят с професионалния им профил изведен в нормативните документи. Съгласно Закона за предучилищно и училищно образование (от 2015 г., чл.212) „Необходимите компетентности като съвкупност от знания, умения и отношения по нива на кариерното развитие за всеки вид педагогически специалист се определят в професионален профил“. Професионалният профил на учител е представен в Наредба №15 (от 2019 г., Приложение № 2 към чл. 42, ал. 2, т.1).

В Наредба №15, (от 2019 г., чл.76) атестирането се определя като „процес на оценяване на съответствието на дейността на учителите, директорите и другите педагогически специалисти с професионалния им профил, с изискванията за изпълнение на длъжността и със стратегията за развитие на детската градина“. Като получените оценки от атестирането на педагогическите специалисти служат за: кариерно развитие; поощряване на педагогическите специалисти, които са получили високи оценки при атестирането; насочване за повишаване на

квалификацията на педагогическите специалисти с цел актуализиране, допълване или разширяване на професионалната им компетентност; осигуряване на методическа и/или организационна подкрепа и осигуряване на наставник или наставници [12].

По критерий в област управление на институциите „управление и развитие на човешките ресурси, в т.ч. атестиране на педагогическите специалисти“ съгласно критериите на Националния инспекторат по образование (НИО; в таблица архив) излагаме следните индикатори и подиндикатори за инспектиране.

Към индикатор *назначаване, мотивиране, оценяване на резултатите от труда и развитие на педагогическите специалисти и непдагогическия персонал* се отнасят следните подиндикатори:

- Наличие на ясни и прозрачни правила и процедури за назначаване и освобождаване на персонала.
- Разработените показатели за оценяване на резултатите от труда на педагогическите специалисти са съобразени със спецификата на детската градина.
- Резултати от атестиране на педагогическите специалисти
- Поощряване и награждаване с морални и материални награди
- Прилагане на наставничеството.

Към индикатор *насоченост на квалификацията на педагогическите специалисти към професионалното им развитие и напредъка на децата* се включват следните подиндикатори:

- Квалификационна дейност, която съответства на:
 - стратегията за развитие на институцията,
 - годишните средства за квалификация,
 - приоритетните области за продължаващата квалификация, определяни ежегодно от МОН,
 - възможностите за участие в международни и национални програми и проекти
- Дял на педагогическите специалисти, участвали във:
 - вътрешноинституционална квалификация през последната учебна година.
 - квалификационна дейност, извършена от външни организации през последната учебна година.

Относно индикатора *ефективност на квалификационната дейност* влизат следните подиндикатори:

- Квалификацията се оценява от учителите и директора като съответстваща на установените потребности за повишаване на квалификацията (резултатите от процеса на атестиране);
- Прилагане на придобитите компетентности от квалификацията в пряката работа [14].

Заплащане на труда (възнаграждение) – резултатите от оценяването следва да бъдат обвързани със заплащането и с кариерното развитие на персонала. Прилагането на делегираните бюджети в системата на предучилищното и училищното образование дава възможност за отчитане в по-голяма степен на реалния трудов принос на педагогическите и непдагогическите специалисти, допринася и за кариерното развитие.

Съгласно държавният образователен стандарт за нормиране и заплащане на труда се определят: нормите за преподавателска работа на педагогическите специалисти; условията за откриване на работно място за педагогическите специалисти; реда и начина за определяне на работните заплати на персонала в държавните и общинските институции; условията и реда за определяне на допълнителното трудово възнаграждение за постигнати резултати от труда на персонала в държавните и общинските институции [11, чл.2].

Оценяването и самооценяването на резултатите от труда на детския учител е свързано с допълнително заплащане, това е т.нар. диференцирано заплащане. То се явява и допълнителен стимул за работата на педагогическия специалист и се получава веднъж годишно.

Други допълнителни трудови възнаграждения – съгласно Наредба № 4 (от 2017 г., чл. 20) в брутната работна заплата на персонала в държавните и общинските институции освен допълнителните трудови възнаграждения, които са определени в Кодекса на труда и подзаконовите нормативни актове по прилагането му, се включват и други допълнителни трудови възнаграждения.

При човешките ресурси работещи в детска градина това може да са за: професионално-квалификационна степен, ако не е включена като елемент в основната работна заплата; за безплатна храна - на непедagogическия персонал в детските градини; за постигнати резултати от труда; за наставничество - за подпомагане на новоназначен учител за срок до една година [11, чл. 20].

Допълнителни трудови възнаграждения може да има и по определени вътрешни правила за работната заплата: за официални празници или за началото на учебната година - до три пъти годишно; за работа с деца със специални образователни потребности - на педагогическите специалисти в детските градини и училищата, провеждащи интегрирано обучение и възпитание; за участие в екипи за съвместна работа на институциите по обхващане и задържане в образователната система на деца в задължителна предучилищна и училищна възраст; за провеждане на допълнително обучение на деца, които не владеят български език. С национални програми или в колективен трудов договор, с вътрешните правила за работната заплата и/или с индивидуалния трудов договор може да бъдат определяни и други видове допълнителни трудови възнаграждения [11].

Справедливото заплащане на труда на персонала свързан с определяне и предоставяне на заплати и допълнителни трудови възнаграждение и изгоди е едно от средствата за мотивация за работа и е от значение за оставане в професията.

Към основните дейности на управлението на човешките ресурси в детската градина не трябва да се пропускат и осигуряването на безопасни и здравословни условия на труд. При тях е важно да се запази работоспособността и здравето на кадрите в образователната институция.

Компетентностите на директора са от съществено значение за ефективното управление на човешките ресурси. В този аспект според Св. Вацов “за да работят ефективно с хора е необходимо мениджърите да имат лидерски, комуникативни умения, умения за менторство, за управление на групи и групова динамика, за справяне с конфликти и други” [3].

Заклучение: Успехът на дадена образователна институция зависи от мениджмънта на нейния ръководител, както и от качеството на работа на педагогическия и непедagogическия персонал. Всички кадри на организацията трябва да работят и участват със съзнанието за осъществяване на общата цел. Съвременният директор на детската градина трябва да търси ключът към успех на образователната институция в ефективното управление на човешките ресурси.

References:

1. Atanasova, M. Menidzhmant na choveshkite resursi. Teoria i praktika. Avangard Prima. Sofia. 2015
2. Vatsov, Sv. Upravlenie na personala v uchilishte. Veliko Tarnovo. Izdatelstvo „Faber“. 2010
3. Vatsov, Sv. Uspeshniyat rakovoditel.Samomenidzhmant na uchilishtnia direktor. UI „Ep. K. Preslavski, Shumen. 2016, s.47
4. Gospodinov, D. Upravlenie na choveshkite resursi v uchilishtni organizatsii. Izdatelstvo „Deal – Emilia Nedyalkova“. Sofia. 2012. <http://www.elbook.eu/images/book16.pdf>
5. Gyurova, V., V. Georgieva, V. Bozhilova, Bozhidara Krividareva. Vaprosi na obrazovatelnia menidzhmant. Izdatestvo Eks–Pres. Garovo. 2009, s. 186

6. Dimitrova, N. Characteristics of the professional development of teachers in bulgaria. Jurnal homepage: www.sociobrain.com, International scientific refereed online journal with impact factor, ISSUE 77, January, 2021, ISSN: 2367-5721, s. 156
7. Dobрева, Sn., N. Dimitrova, D. Zagorcheva. Aktualni problemi na upravljenieto na obrazovatelните institutsii. Universitetsko izdatelstvo „Ep. Konstantin Preslavski“. Shumen. 2022, s. 33
8. Dobрева, Sn. Upravlenie na kachestvoto na obrazovanie v konteksta na kompetentnostnia podhod. Universitetsko izdatelstvo „Ep. Konstantin Preslavski“. Shumen. 2022, s. 63
9. Radev, P. Osnovi na vatreshnia uchilishten menidzhmant. UI „Paisiy Hilendarski“. Plovdiv. 2008, s. 224-225
10. Zakon za preduchilishtnoto i uchilishtnoto obrazovanie Obn., DV, br. 79 ot 13.10.2015 g., v sila ot 1.08.2016 g. izm. i dop. DV. br.34 ot 3 may 2022g. <https://www.lex.bg/bg/laws/ldoc/2136641509>
11. Naredba № 4 ot 20 april 2017 g. za normirane i zaplashtane na truda v sila ot 01.01.2017 g., obn. dv. br.34 ot 28 april 2017g.,izm. dv. br.35 ot 10 may 2022g.
12. Naredba №15 ot 22 yuli 2019 g. za statuta i profesionalnoto razvitie na uchitelite, direktorite i drugite pedagogicheski spetsialisti v sila ot 02.08.2019 g., izm. i dop. dv. br.80 ot 24 septemvri 2021g., <https://www.lex.bg/bg/laws/ldoc/2137195301>
13. Naredba №18 ot 9 septemvri 2021 g. za inspektiraneto na detskite gradini i uchilishtata – <https://www.lex.bg/bg/laws/ldoc/2137214541>
14. Kriterii – Natsionalen inspektorat po obrazovaniето; (government.bg) (kriterii – arhiv) tablica-krit.doc (live.com)
15. <https://nio.government.bg/%D1%83%D1%81%D1%8A%D0%B2%D1%8A%D1%80%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B5-%D0%BA%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B8-%D0%B8-%D0%B8%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%BE/>