

**Резюмета на научните трудове**  
на д-р Румяна Годорова Гьорева,  
представени за участие в конкурс за заемане  
на академичната длъжност „доцент“ по  
Професионално направление 1.1. Теория и управление на образованието,  
обявен в „Държавен вестник“ , бр. 42 от 12.05.2020 г.

## **МОНОГРАФИИ И КНИГИ**

**Гьорева, Р.** (2020) Модели за стратегическо управление на институциите от системата на предучелешното и училищното образование. *ЕКС-ПРЕС, Габрово. ISBN 978-954-490-667-2, (COBISS.BG-ID – 40316168), рецензенти: проф. д-н Вяра Гюрова, проф. д-н Ваня Георгиева.*

Монографията представя един много актуален и комплексен проблем в областта на мениджмънта – разработването и прилагането на стратегии в институциите от системата на предучилищното и училищното образование.

Стратегическото управление в училищните организации се осъществява в съответствие с целите на образованието, заложи в Закона за предучилищното и училищното образование и стандартите, регламентирани в него. Образователните институции имат автономията да планират дейностите си самостоятелно, в зависимост от анализа на външната среда и собствените си ресурси, визията, мисията и целите на организацията. За ефективното стратегическо управление допринасят редица фактори – съобразени с потребностите на учениците и родителите учебни планове и програми (или програмна система), квалифициран персонал, който се стреми непрекъснато да подобрява компетентностите си, осигуряване на подходяща образователна среда, лидерството в организацията и т.н. Стратегическото управление включва и ангажирано и мотивирано сътрудничество на всички участници в образователния процес, както в процеса на планиране, така и в процеса на изпълнение и мониторинг на стратегическите планове.

Въвеждането на стратегическо управление не е самоцел, а има смисъл, тъй като е начин за осигуряване на качество на предоставяното в институцията образование, успешно управление и постигане на организационно развитие. От съществено значение за всяка институция от системата на предучилищното и училищното образование е да планира дейността си така, че да се отличава от останалите организации, да създаде свой собствен облик, за да бъде предпочитана от родители, деца и ученици и да се управлява ефективно.

Монографията е опит да се подпомогне разработването на стратегии в училищните институции и да се дадат насоки за тяхното ефективно управление в съответствие с политиките и приоритетите в българското образование.

Целта на автора е на базата на анализ и обобщение на актуални национални, регионални и местни политики, които се прилагат в стратегическото управление на

институциите от системата на предучилищното и училищното образование, да се допълнят съществуващи модели на стратегическо управление и да се формират политики в училищните организации, в контекста на новите послания към образованието, за да се осигури дългосрочен успех и постоянно усъвършенстване на институциите.

Въз основа на анализ и обобщение на актуални и достъпни научни трудове в областта на стратегическото управление, както и на национални, регионални и местни политики в тази насока, в монографията е представена концепцията на автора за стратегическо управление на детските градини и училищата.

Практическата ѝ стойност е в обобщаването на основните политики и приоритети в българското образование, поставянето им във взаимовръзка с важни фактори за успешен стратегически мениджмънт и в предложен комплексен модел за стратегическо управление. За да бъде стратегията действително ефективна, всяка институция трябва да разработи своя специфична система (модел) за стратегическо управление, в зависимост от влиянието на факторите на средата, мисията, визията и основните си цели. Въвеждането на стойностни иновации, които отговарят на потребностите на децата, учениците и родителите и не подражават на други организации е фактор, който води образователните организации до развитие.

Монографията съдържа две глави, предговор, заключение и приложения.

Първа глава е посветена на теоретичните основи на стратегическото управление в училищните организации. Разгледана е неговата същност като теория и практика. Анализирани са и обобщени национални, регионални и общински образователни стратегии и политики. Очертани са нормативните предпоставки за формиране на училищни стратегии и политики. Представени са основни характеристики на мисията, визията и целите в организацията. Поставен е акцент на инструментите за стратегическо планиране и формулиране на стратегията. Разгледани са етапите и цялостният процес на изпълнение и мониторинг на стратегията за организационно развитие на училищните организации.

Втора глава има практико-методологичен характер. Въз основа на анализ на модели на стратегическо управление и преглед на развитието им, са представени вижданията на автора за различни модели на стратегическо управление – модел за стратегическо управление, основан на политиката за прилагане на иновации в образователния процес и в управлението на институциите; модел за стратегическо управление, основан на прилагане на информационните технологии в образователния процес и управлението на училищните институции; модел на стратегическо управление, основан на прилагане на политиката за приобщаващо образование; модел за стратегическо управление, основан на политиката за развиване компетентностите на учителите и другите педагогически специалисти; модел за стратегическо управление, основан на политиката за развитие и утвърждаване на гражданското, здравното, екологичното и интеркултурно образование.

В последния параграф на Втора глава е представен авторски комплексен модел на стратегическо управление, основан на политики и приоритети в системата на предучилищното и училищното образование. Той е опит на автора да допълни други

съществуващи модели за стратегическо управление в контекста на новите послания към образованието, националните политики и приоритети за постигането им и за осигуряване на дългосрочен успех на организациите чрез процесите на планиране. В концепцията на модела са представени цел, условия за прилагане, примерни стратегически цели, възможности за мониторинг на изпълнението на стратегията. Комплексният модел е подложен на експертен анализ, който доказва неговата значимост и приложимост.

The monograph presents a very current and complex problem in the field of management - the development and implementation of strategies in the institutions of the preschool and school education system.

The strategic management in the school organizations is carried out in accordance with the goals of the education, set in the Law for the pre-school and school education and the standards, regulated in it. Educational institutions have the autonomy to plan their activities independently, depending on the analysis of the external environment and their own resources, vision, mission and goals of the organization. A number of factors contribute to effective strategic management - tailored to the needs of students and parents curricula (or program system), qualified staff who are constantly striving to improve their competencies, providing an appropriate educational environment, leadership in the organization, etc. . Strategic management also includes engaged and motivated cooperation of all participants in the educational process, both in the planning process and in the process of implementation and monitoring of strategic plans.

The introduction of strategic management is not an end in itself, but makes sense, as it is a way to ensure the quality of education provided in the institution, successful management and achievement of organizational development. It is essential for each institution of the preschool and school education system to plan its activities so that it differs from other organizations, to create its own image, to be preferred by parents, children and students and to be managed effectively.

The monograph is an attempt to support the development of strategies in school institutions and to provide guidelines for their effective management in accordance with the policies and priorities in Bulgarian education.

The aim of the author is, based on the analysis and summary of current national, regional and local policies that are applied in the strategic management of the institutions of the preschool and school education system, to supplement existing models of strategic management and to form policies in school organizations, in the context of new messages to education, to ensure the long-term success and continuous improvement of institutions.

Based on an analysis and summary of current and accessible scientific papers in the field of strategic management, as well as national, regional and local policies in this direction, the monograph presents the author's concept for strategic management of kindergartens and schools.

Its practical value is in the generalization of the main policies and priorities in the Bulgarian education, their placing in interrelation with important factors for successful strategic management and in the proposed complex model for strategic management. For the

strategy to be truly effective, each institution must develop its own specific system (model) for strategic management, depending on the influence of environmental factors, mission, vision and its main goals. The introduction of valuable innovations that meet the needs of children, students and parents and do not imitate other organizations is a factor that leads educational organizations to development.

The monograph contains two chapters, a preface, a conclusion and appendices.

The first chapter is devoted to the theoretical foundations of strategic management in school organizations. Its essence as a theory and practice is considered. Summarized national, regional and municipal education strategies and policies are also analyzed. The normative prerequisites for the formation of school strategies and policies are outlined. The main characteristics of the mission, vision and goals in the organization are presented. Emphasis is placed on the tools for strategic planning and strategy formulation. The stages and the overall process of implementation and monitoring of the strategy for organizational development of school organizations are considered.

The second chapter has a practical and methodological character. Based on the analysis of models of strategic management and review of their development, the author's views on different models of strategic management are presented - a model of strategic management based on the policy of innovation in the educational process and in the management of institutions; a model for strategic management based on the application of information technologies in the educational process and the management of school institutions; a strategic governance model based on the implementation of inclusive education policy; a strategic management model based on the policy for developing the competencies of teachers and other pedagogical specialists; strategic management model based on the policy for development and promotion of civic, health, environmental and intercultural education.

The last paragraph of Chapter Two presents an author's complex model of strategic management, based on policies and priorities in the system of preschool and school education. It is the author's attempt to complement other existing models of strategic management in the context of new messages to education, national policies and priorities for achieving them and to ensure the long-term success of organizations through planning processes. The concept of the model presents a goal, conditions for implementation, sample strategic goals, opportunities for monitoring the implementation of the strategy. The complex model is subjected to expert analysis, which proves its significance and applicability.

**Гьорева, Р.** (2020) Мениджмънт на училището в условията на криза. *ЕКС-ИПЕС, Габрово. ISBN 978-954-490-674-0, (COBISS.BG-ID – 40299528), рецензенти: проф. д-н Ваня Георгиева, проф. д-р Янка Тоцева.*

Съвременните виждания за управление на училището са свързани с концепцията за организационна промяна. Смисълът на реформите и трансформациите е развитие на организацията, осигуряване на конкурентно предимство, по-пълно удовлетворяване на потребностите на родителите, учениците и обществото от качество на образователните услуги и личностно развитие на подрастващите.

Промените и иновациите имат и друга функция – да предотвратяват и противодействат на кризисни ситуации в институцията. Кризите са често срещано и циклично явление в обществото и обществените отношения. Образователната система и в частност училището, като част от системата на предучилищното и училищното образование периодично изпитват влиянието на негативни външни въздействия на средата. Те водят до организационни кризи от всякакъв характер. Възможна стратегия за превенция и справяне с отрицателното въздействие на факторите на външната среда е комплексното и интегрирано управление на училището и иновационни промени. Много автори разглеждат създаването на иновации и тяхното управление като начин за възстановяване на жизнеспособността на организациите. Този подход изисква стратегическо мислене и прилагане на стратегии, които противодействат на кризата и водят до организационно развитие на институцията.

Написването на монографията е провокирано от последната криза, която засегна редица страни в света и редица сектори на икономиката и социалната сфера, включително и образователната като част от нея (пандемия от Covid-19). Преустановеният присъствен образователен процес за учениците доведе до редица проблеми, но и предостави възможност да се оценят предимства на дигиталното образование. Даде шанс на училищата да преценят ресурсите си за справяне с предизвикателствата на електронното обучение – както човешки, така и технически и технологични.

Монографията представя връзката между кризисния и иновационния мениджмънт. Антикризисното управление е разгледано като управление на промените и обратно – иновационното управление е представено като вид антикризисно управление.

Училищният мениджмънт е сложна съвкупност от различни видове мениджмънт, които се практикуват в своята взаимозависимост и цялост при управлението на институциите. Монографията е посветена на проблемите, свързани с управлението на училището в условията на криза. В нея се анализира придобитият опит на българските училища за провеждане на образователен процес и управление на институциите в периода на обявената пандемия от Covid-19. Разглежда се мениджмънта в училищните организации по време на кризисни ситуации като възможност и препятствие за осигуряване на качествено образование. Очертават се шансовете и затрудненията на използването на дигиталните технологии за провеждане на образователен процес и управление на училищните организации.

Монографичният труд има теоретико-методологичен характер. Написването му се основава на недостатъчно изследваната проблематика и наличието на фрагментарни проучвания в българската и чуждата литература по отношение на методологията на антикризисното управление и възможните стратегии за превенция и предотвратяване на кризи в училищата. Актуалността на изследвания проблем се обуславя и от факта, че все повече организации, както и българските училища са изправени пред организационни кризи от всякакъв характер.

Основен акцент в монографичния труд е създаването на модел за управление в кризисни ситуации. На базата на проведено изследване на готовността на училищните ръководства и екипи да управляват по време на криза и личните впечатления на автора

от проведеното електронно обучение в училищата по време на кризата от Covid-19, както и анализ на публикации в медиите и научните списания, се представя примерен модел за управление на организационни кризи. Той е обвързан с перспективите за въвеждане на дистанционно обучение и може да бъде полезен инструмент за училищата при създаването на собствени планове и тяхното прилагане. Разработеният примерен план за управление на кризи в систематизиран и достъпен вид представя модел, подходящ за приложение в конкретни организации, които могат да го използват и да разработват собствени антикризисни планове обвързани със специфичните им особености.

Монографията съдържа три основни структурни единици, предговор и заключение.

В първата част на монографията е направен анализ на теоретични постижения в проблематиката на кризисния мениджмънт и тяхната връзка с управлението на промяната за постигане на организационно развитие.

Втората част е посветена на изследване на готовността на училищните организации за осигуряване на електронно обучение и управление на институциите. Проучва се отношението на педагогическите специалисти към образователния процес и осигуреното качество на образованието в условията на кризисната ситуация във връзка с пандемията от Covid-19.

Моделът на план за управление на кризи, представен в Трета глава е разработен въз основа на анализ на резултатите от изследването, обобщените предимства на обучението в онлайн среда и очертаните проблеми и заплахи за качеството на образование. Тази глава е с практическа насоченост и значение за развитие на управленските технологии за управление при кризисни ситуации. Моделът на план съдържа цели, задачи, роли и отговорности на екипите за управление при кризи, очаквани резултати, както и практически насоки за анализ на силни и слаби страни в дейността на училището и възможните и заплахите, които предоставя външната среда за развитие и усъвършенстване на дейността на институцията.

Modern views on school management are related to the concept of organizational change. The meaning of the reforms and transformations is the development of the organization, providing a competitive advantage, more complete satisfaction of the needs of parents, students and society for the quality of educational services and personal development of adolescents.

Changes and innovations have another function - to prevent and counteract crisis situations in the institution. Crises are a common and cyclical phenomenon in society and public relations. The educational system and in particular the school, as part of the system of pre-school and school education, periodically experience the influence of negative external influences of the environment. They lead to organizational crises of all kinds. A possible strategy for prevention and dealing with the negative impact of environmental factors is the complex and integrated management of the school and innovative changes. Many authors see the creation of innovations and their management as a way to restore the viability of

organizations. This approach requires strategic thinking and implementation of strategies that counteract the crisis and lead to organizational development of the institution.

The writing of the monograph was provoked by the recent crisis, which affected a number of countries in the world and a number of sectors of the economy and social sphere, including education as part of it (pandemic of Covid-19). The discontinued presence of the educational process for students led to a number of problems, but also provided an opportunity to assess the benefits of digital education. It gave schools a chance to assess their resources to meet the challenges of e-learning - both human and technical and technological.

The monograph presents the connection between crisis and innovation management. Crisis management is considered as change management and vice versa - innovation management is presented as a type of crisis management.

School management is a complex set of different types of management, which are practiced in their interdependence and integrity in the management of institutions. The monograph is devoted to the problems related to the management of the school in the conditions of crisis. It analyzes the experience of Bulgarian schools in conducting the educational process and managing institutions during the declared pandemic by Covid-19. Management in school organizations during crisis situations is considered as an opportunity and obstacle to providing quality education. The chances and difficulties of using digital technologies for conducting the educational process and managing school organizations are outlined.

The monographic work has a theoretical and methodological character. Its writing is based on the insufficiently researched issues and the availability of fragmentary studies in the Bulgarian and foreign literature regarding the methodology of anti-crisis management and the possible strategies for prevention and crisis prevention in schools. The relevance of the researched problem is also determined by the fact that more and more organizations, as well as the Bulgarian schools, are facing organizational crises of any nature.

The main emphasis in the monographic work is the creation of a model for crisis management. Based on a study of the readiness of school managements and teams to manage in times of crisis and the author's personal impressions of e-learning in schools during the crisis of Covid-19, as well as analysis of publications in the media and scientific journals, presents an example model for organizational crisis management. It is linked to the prospects for the introduction of distance learning and can be a useful tool for schools in creating their own plans and implementing them. The developed sample crisis management plan in a systematic and accessible form presents a model suitable for application in specific organizations that can use it and develop their own anti-crisis plans related to their specific features.

The monograph contains three main structural units, a preface and a conclusion.

The first part of the monograph analyzes the theoretical achievements in the field of crisis management and their connection with the management of change to achieve organizational development.

The second part is devoted to the study of the readiness of school organizations to provide e-learning and management of institutions. The attitude of pedagogical specialists to

the educational process and the guaranteed quality of education in the conditions of the crisis situation in connection with the Covid-19 pandemic are studied.

The model of a crisis management plan presented in Chapter Three is developed on the basis of an analysis of the research results, the summarized advantages of online learning and the outlined problems and threats to the quality of education. This chapter has a practical focus and importance for the development of management technologies for crisis management. The model plan contains goals, tasks, roles and responsibilities of crisis management teams, expected results, as well as practical guidelines for analysis of strengths and weaknesses in the school and the possible threats posed by the external environment for development and improvement of the activity of the institution.

**Гьорева, Р.** (2019) Контролната дейност в образованието. *Макрос, Пловдив, ISBN 978-954-561-471-2. (COBISS.BG-ID – 1293096420), рецензенти: проф. д-н Ваня Георгиева, доц. д-р Траян Попков*

Контролът е една от основните управленски функции в институциите от системата на предучилищното и училищното образование. Колкото и добре да е планирана дейността на организацията, не може да се гарантира нейната ефективност и ефикасност, ако липсва надеждна система за контрол.

Процесът на контрол регулира дейността на училищните институции, така че да се гарантира правилното поставяне и изпълнение на целите, в точното време и по възможно най-ефективен начин. Показва нивото на реализирането им или причините за неизпълнение, когато не са постигнати. До голяма степен регулира и осигурява спазването на основните организационни политики и правила. Функциите на контролната дейност предоставят разнообразни възможности за справяне с несигурността, въз основа на обективна информация, познаване и проследяване на постигането на стандарти, опознаване и анализ на външни и вътрешни фактори, които дават шансове или поставят пречки пред развитието на организацията.

Системите за контрол са непосредствено свързани с осигуряването на качество на образователния процес и на управлението на институциите на стратегическо, тактическо и оперативно ниво. В автономните детски градини и училища основната отговорност за осигуряване, поддържане и развиване на качеството на образование е на мениджъра на училищната организация и неговия екип. Нарастващата необходимост от нов вид контрол във връзка с новите отговорности в българското училище, адекватни на децентрализирането на образователната система и управлението ѝ, и предоставяне на автономност на училищните организации, както и променените нормативни изисквания за прилагане на контролно-управленски системи в тези условия, са сред поводите за написването на книгата.

Част от съдържанието на книгата е разработено въз основа на материали от докторска дисертация на тема „Функции на мониторинга в процеса на децентрализация на училищното образование“. Първоначално планирана като книга по дисертационния труд, тя излиза извън рамките му, тъй като съдържа нови тези и примерни варианти на



контролно-оценъчни системи, с което придобива монографичен характер. Книгата може да се използва и като помагало при подготовката на студентите, изучаващи учебната дисциплина „Контролната дейност в образованието“, от ръководители на образователни институции и други звена или администрации, които упражняват контролни функции и по-широка аудитория от настоящи и бъдещи мениджъри, интересувани се от проблематиката на управленския контрол и контролните системи в образованието.

Основната цел на книгата е да формира знания за значението на контрола като функция на управлението, целите, задачите и функциите на контролната дейност, както и да предостави възможност за изграждане на умения за прилагане на различни механизми за разработване и изпълнение на ефективни контролни системи. В нея се съчетават теорията и практиката в областта на управлението на съвременните училищни институции, като се внесе принос в методическите и практико-приложни аспекти на контролната дейност за усъвършенстване на дейността на институциите, системите и процесите в образованието.

Книгата съдържа три структурни единици, предговор, заключение и приложение.

В Първа глава се засягат теоретични въпроси, свързани с дефиниране на понятието контрол, цели и функционални характеристики на контролната дейност, видове контрол, разгледани според литературните източници.

Втора глава, в контекста на управленските аспекти и новите изисквания към контролната дейност, е посветена на нормативните регламенти пред управлението на качеството на образование и отговорните институции за неговото осигуряване, поддържане и развиване. Разгледани са съвременни подходи, форми и методи за контрол на качеството в предучилищното и училищното образование с представен добър опит и практики от системи за управление на качеството на европейско и международно ниво. Засегната е темата за специфичните особености на портфолиото (учителско, ученическо и институционално) като инструмент за самооценка.

В Трета Глава „Ефективност на контролната дейност“ е направен опит за характеристика на ефективния контрол по отношение на неговото планиране и реализиране в двете форми, предвидени в Закона за предучилищното и училищното образование – външен контрол, осъществяван от независими организации и вътрешен контрол и самооценка на образователните институции. Поставен е акцент на съвременни технологии за самооценяване, като в приложение са дадени примерни критерии, индикатори и доказателства за вътрешна оценка на основните области на качеството на образование в съвременното училище.

Control is one of the main management functions in the institutions of the preschool and school education system. No matter how well the organization's activities are planned, its efficiency and effectiveness cannot be guaranteed if there is no reliable control system.

The control process regulates the activities of school institutions so as to ensure the correct setting and implementation of goals, at the right time and in the most effective way possible. Shows the level of their realization or the reasons for non-fulfillment when they are

not achieved. To a large extent it regulates and ensures the observance of the basic organizational policies and rules. The functions of the control activity provide various opportunities for dealing with uncertainty, based on objective information, knowledge and monitoring of the achievement of standards, knowledge and analysis of external and internal factors that give chances or hinder the development of the organization.

The control systems are directly related to ensuring the quality of the educational process and the management of the institutions at strategic, tactical and operational levels. In autonomous kindergartens and schools, the main responsibility for ensuring, maintaining and developing the quality of education lies with the manager of the school organization and his team. The growing need for a new type of control in connection with the new responsibilities in the Bulgarian school, adequate to the decentralization of the educational system and its management, and granting autonomy to school organizations, as well as the changed regulatory requirements for implementing control and management systems in these conditions among the reasons for writing the book.

Part of the content of the book is developed on the basis of materials from a doctoral dissertation on "Functions of monitoring in the process of decentralization of school education." Originally planned as a book on the dissertation, it goes beyond it, as it contains new theses and sample versions of control and evaluation systems, which acquires a monographic character. The book can also be used as an aid in the preparation of students studying the discipline "Control Activity in Education" by heads of educational institutions and other units or administrations who exercise control functions and a wider audience of current and future managers interested. from the issues of management control and control systems in education.

The main goal of the book is to form knowledge about the importance of control as a function of management, goals, tasks and functions of control, as well as to provide opportunities to build skills for applying various mechanisms for developing and implementing effective control systems. It combines theory and practice in the field of management of modern school institutions, contributing to the methodological and practical aspects of control activities to improve the activities of institutions, systems and processes in education.

The book contains three structural units, a preface, a conclusion and an appendix.

The first chapter deals with theoretical issues related to the definition of the concept of control, target and functional characteristics of the control activity, types of control, considered according to the literature.

The second chapter, in the context of the management aspects and the new requirements to the control activity, is dedicated to the normative regulations for the management of the quality of education and the responsible institutions for its provision, maintenance and development. Modern approaches, forms and methods for quality control in preschool and school education with good experience and practices of quality management systems at European and international level are considered. The topic of the specific features of the portfolio (teacher, student and institutional) as a tool for self-assessment is touched upon.

In the Third Chapter "Effectiveness of the control activity" an attempt is made to characterize the effective control in terms of its planning and implementation in the two forms provided by the Law on Preschool and School Education - external control carried out by independent organizations and internal control and self-assessment of educational institutions. Emphasis is placed on modern technologies for self-assessment, and in the appendix are given sample criteria, indicators and evidence for internal assessment of the main areas of quality of education in the modern school.

## СТАТИИ

**Gyoreva, R.** (2019) The qualification of teachers in Bulgaria – necessity or obligation, в: *ARPHA Proceedings 1 (2019)*, e-ISBN: 978-954-642-984-1, Issue DOI: 10.3897/ap.proceeding.e2782, p. 251-262. (Индексирано Web of Science (CPCI), DOAJ, Altmetric, BASE, CNKI, Dimensions, GALE Academic OneFile, Google Scholar, JournalTOCs, JURN, Keepers, QOAM (Quality Open Access Market), Scibey, Sherpa/Romeo, Ulrichsweb™, Unpaywall и др.)  
**Web of Science**

Статията представя основните приоритети на продължаващото обучение на педагогическите специалисти в България в контекста на образователните реформи. Проследява се развитието на основните цели, предизвикателствата и възможностите за подобряване на компетентностите на учителите. Анализира се държавният образователен стандарт за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти в системата на предучилищното и училищното образование.

Представени са част от резултатите от изследване, чиято цел е проучване на състоянието на системата за квалификация на учителите, възможностите за оптимизиране на системата за квалификация, удовлетвореност на учителите от средата и условията за практикуване на учителската професия, степента на мотивация на учителите за участие в квалификационни дейности. Аргументите за изследването са свързани с недостатъчната проученост на ефективността от провежданите до момента квалификационни форми. По-конкретно, предмет на изследването е удовлетвореността на учителите от предлаганите програми и проекти за квалификация в България, предпочитаните от тях организационни форми, мотиви за участие/неучастие в обучения, стимули, които биха привлекли млади хора в учителската професия и други.

Основният изследователски въпрос в изследването е „Кои са факторите, които в най-висока степен оказват влияние върху учителите за участие в квалификационни дейности за повишаване на техните компетентности, и лично и професионално развитие?“. В проучването като метод е използвана анонимна анкета, проведена сред учители от училища и детски градини в Република България (области Перник, София-област, Стара Загора и Пазарджик).

Изводите, които се налагат от проведеното изследване основно се свеждат до следното: възможностите на различните организационни форми за повишаване на личните и професионални компетентности на учителите не са използвани в максимална степен; факторите, които мотивират учителите за участие в квалификационни дейности са полезни обучения, които провокират творческите им способности и иновативност, и подпомагат постигането на личните им образователни цели; предстоящото оценяване на учителите оказва положително въздействие върху равнището на мотивираност за професионално развитие; учителите недостатъчно участват в научни изследвания и форуми. В този контекст се дават препоръки за използване на всички квалификационни форми, които са включени в държавния образователен стандарт за професионалното развитие на учителите и отчитане на специфичните потребности на учителите от актуални и значими теми, форми и методи за обучение.

The article presents the main priorities of the continuing education of pedagogical specialists in Bulgaria in the context of educational reforms. The development of the main goals, challenges and opportunities for improving the competencies of teachers is monitored. The state educational standard for the status and professional development of teachers, principals and other pedagogical specialists in the system of preschool and school education is analyzed.

Part of the results of a study are presented, which aims to study the state of the teacher qualification system, the possibilities for optimizing the qualification system, teacher satisfaction with the environment and the conditions for practicing the teaching profession, the degree of motivation of teachers to participate in qualification activities. The arguments for the research are related to the insufficient study of the effectiveness of the qualification forms conducted so far. In particular, the subject of the study is the satisfaction of teachers with the proposed programs and projects for qualification in Bulgaria, their preferred organizational forms, motives for participation / non-participation in training, incentives that would attract young people to the teaching profession and others.

The main research question in the study is "What are the factors that most influence teachers to participate in qualification activities to enhance their competencies and personal and professional development?". The study used an anonymous survey conducted among teachers from schools and kindergartens in the Republic of Bulgaria (Pernik, Sofia, Stara Zagora and Pazardzhik districts).

The conclusions that are required by the study are mainly as follows: the opportunities of various organizational forms to increase the personal and professional competencies of teachers are not used to the maximum; the factors that motivate teachers to participate in qualification activities are useful trainings that provoke their creative abilities and innovation, and support the achievement of their personal educational goals; the forthcoming teacher evaluation has a positive impact on the level of motivation for professional development; teachers are insufficiently involved in research and forums. In this context, recommendations are given for the use of all qualification forms that are included in the state educational standard for the professional development of teachers and taking into account the specific needs of teachers of current and relevant topics, forms and methods of teaching.

**Гьорева, Р. (2020)** Релацията стратегическо управление – (само)оценка – атестиране в училищните организации. *Под печат, приета за публикуване в бр. 8/2020 г. на списание „Педагогика“.*

*Web of Science*

Статията представя теоретичен анализ на три важни фактора за осигуряване на качество на образованието в детските градини и училищата – стратегическо управление, оценяване (самооценяване) и атестиране. Позовава се както на нормативната база в системата на предучилищното и училищното образование, така и на достъпни теоретични източници, касаещи изследваната проблематика.

В статията се проучва значението на трите фактора за създаване на устойчиви системи за управление на качеството на образование в институциите от системата на предучилищното и училищното образование. Анализират се взаимовръзките между стратегическо управление, оценяване и атестиране като фактор и гарант за развитие на институциите и осигуряване на сътрудническо управление.

The article presents a theoretical analysis of three important factors for ensuring the quality of education in kindergartens and schools - strategic management, assessment (self-assessment) and certification. It refers both to the normative base in the system of pre-school and school education, as well as to available theoretical sources concerning the researched issues.

The article examines the importance of the three factors for the creation of sustainable systems for quality management of education in the institutions of the preschool and school education system. The interrelations between strategic management, evaluation and attestation as a factor and guarantor for the development of the institutions and ensuring cooperative management are analyzed.

**Гьорева, Р. (2016)** Участие на учителите в управлението на качеството на образование в училище. *KNOWLEDGE – International Journal, Scientific Papers, Vol.13.2, ISSN 1857-92, IKM – Skopje, p. 111-115 (Global Impact and Quality Factor 1.322; Индексирано в международната база данни за списания EBSCO Publishing)*

Статията очертава предизвикателствата пред участието на учителите в управлението на съвременното училище, което функционира в условията на децентрализация. Предоставената автономност на институциите им позволява и е предпоставка за проявяване на креативност и развитие на иновациите на ниво училище. В тези условия ролята на българския учител се променя. Увеличават се отговорностите и правомощията на педагогическите специалисти. Повишава се необходимостта от участието им в управлението на институцията. Разширява се необходимостта от висока отчетност на ефективността на въведени иновации и на качеството на предоставяните образователни услуги.

В тази връзка в статията се поставя акцент на ролята на учителя за повишаване на качеството на образование. Коментират се въпроси, свързани с необходимостта от

оценяване и самооценяване в училище като инструмент за гарантиране на качеството на образование и като средство за организационно развитие на училището. Анализира се ролята на учителите в разработването и прилагането на система за управление на качеството на образование и осъществяване на самооценка в училищните организации.

В статията са представени резултати от проведена фокус-група с учители по въпроси, свързани с външния и вътрешен мониторинг в училище. Целта е да се получи обратна връзка и да се оцени представен пред участниците модел за мониторинг, както и релевантността на инструментариума към него, т.е. доколко той е уместен, навременен, значим и приложим в практиката.

Правят се изводи относно ролята на учителите при провеждането на вътрешни одити като част от системата за оценка и управление на качеството, свързани с: удовлетворяване на необходимостта от съвременни контролно-оценъчни системи; създаване на възможности за хоризонталното управление, което фокусира вниманието към постигане на общите цели на организацията; осигуряване на систематично и периодично събиране, обобщаване и анализ на информация, наблюдение и оценка на образователния продукт, на качеството на образователните дейности и на постигнатите резултати; постигане на стимулиране, подпомагане и мотивиране на училищните екипи за осигуряване на високо качество на образование; създаване на условия за обективизиране на процеса на оценяване на качеството на образование; установяване на моментното състояние на осигуреното качество на образование, както и на проекциите на бъдещото състояние и възможностите за дългосрочно планиране и перспективи за развитие пред организацията със сформирани на подходящи мисия и визия; осигуряване на прозрачна система на управление; повишаване на отговорността при управлението на институцията; създаване на механизми за участие, съгласие и сътрудничество, както на педагогическите колективи в управлението на институциите, така и на родителската общност и другите заинтересовани страни.

The article outlines the challenges for the participation of teachers in the management of the modern school, which operates in the conditions of decentralization. The granted autonomy of the institutions allows them and is a prerequisite for showing creativity and development of innovations at school level. In these conditions the role of the Bulgarian teacher changes. The responsibilities and powers of the pedagogical specialists are increasing. The need for their participation in the management of the institution is increasing. The need for higher accountability of the effectiveness of introduced innovations and the quality of the provided educational services is expanding.

In this regard, the article emphasizes the role of the teacher in improving the quality of education. Issues related to the need for assessment and self-assessment in school as a tool for ensuring the quality of education and as a means of organizational development of the school are discussed. The role of teachers in the development and implementation of a system for quality management of education and self-assessment in school organizations is analyzed.

The article presents the results of a focus group with teachers on issues related to external and internal monitoring in schools. The aim is to obtain feedback and evaluate the

monitoring model presented to the participants, as well as the relevance of the toolkit to it, i.e. to what extent it is relevant, timely, meaningful and applicable in practice.

Conclusions are made about the role of teachers in conducting internal audits as part of the quality assessment and management system, related to: meeting the need for modern control and assessment systems; creating opportunities for horizontal management, which focuses on achieving the overall goals of the organization; ensuring systematic and periodic collection, summarization and analysis of information, monitoring and evaluation of the educational product, the quality of educational activities and the achieved results; achieving stimulation, support and motivation of school teams to ensure high quality education; creating conditions for objectification of the process of assessing the quality of education; establishing the current state of the ensured quality of education, as well as the projections of the future state and the opportunities for long-term planning and prospects for development before the organization by forming an appropriate mission and vision; providing a transparent management system; increasing the responsibility in the management of the institution; creating mechanisms for participation, consent and cooperation, both of the pedagogical teams in the management of the institutions and of the parent community and other stakeholders.

**Гьорева, Р.** (2016) Политики за приобщаване на учителите в управлението на училището. *Сборник с резюмета от Международна научна конференция „Лидерство и организационно развитие“, ISBN 978-954-07-4129-1, Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, София, с. 100.*

Статията е опит за анализ на училищни политики, водещи до подкрепяща и стимулираща среда за учителите. Коментират се основни аспекти по прилагането на тези политики за приобщаване на педагогическите специалисти и развитие на училището.

Управлението чрез приобщаване носи характеристиките на стратегическо управление. Макар и бавно парадигмата на съучастието все повече се утвърждава в училищните институции. Приобщаването на учителите в управлението на училището води до изграждане на училищна култура на споделени ценности, приемане на визията от целия колектив, единодействие и ангажираност с целите на организацията, групова идентичност, развиващ контрол, удовлетвореност на персонала и т. н. Изграждането на училищни общности, в които учителите си взаимодействат и сътрудничат, участват в управлението на училището чрез делегирани права и отговорности, имат споделени интереси и ценности, води до подобряване на качеството на образование

Един от основните аспекти на успешното управление на човешките ресурси и приобщаването им към целите на организацията, е тяхната мотивация. В статията се представя проведено изследване на дефицити в мотивирането на педагогическите кадри. Въз основа на проучването се анализират основни техники и стимули за труд на учителите.

The article is an attempt to analyze school policies leading to a supportive and stimulating environment for teachers. The main aspects of the implementation of these policies for the inclusion of pedagogical specialists and the development of the school are commented.

Inclusive management has the characteristics of strategic management. Although slowly, the paradigm of complicity is gaining ground in school institutions. Involving teachers in school management leads to building a school culture of shared values, acceptance of the vision of the whole team, cooperation and commitment to the goals of the organization, group identity, developmental control, staff satisfaction, etc. Building school communities in which teachers interact and cooperate, participate in school management through delegated rights and responsibilities, have shared interests and values, leads to improved quality of education

One of the main aspects of successful human resource management and their inclusion in the goals of the organization, is their motivation. The article presents a study of deficits in the motivation of teachers. Based on the research, basic techniques and incentives for teachers' work are analyzed.

**Гьорева, Р.** (2017) Възможности на мониторинга за оценка на качеството на образование в училище. *Академично списание „Управление и образование“, ISSN 13126121, Том XIII (3), Университет „Проф. д-р Асен Златаров“, Бургас, с. 66-71. (Индексирано в международната база данни за списания EBSCO Publishing)*

Управлението на качеството на училищното образование и контрола на нивото на постигнатото качество се намират в диалектическо единство. Колкото по-обективен е моделът за наблюдение и анализ и той се осъществява чрез периодична външна оценка, съчетан с непрекъснато вътрешно наблюдение, толкова повече може да се гарантира устойчивото развитие на качеството и образователната система в съответствие с потребностите на индивида и обществото.

Статията представя концепция на примерен модел за наблюдение на осигуреното качество на образованието в училище. Предложеният модел е насочен към задоволяване на нуждите от усъвършенстване на технологиите за оценяване на предоставяното от българските училища качество на образованието чрез прилагане на съвременни подходи. Той създава възможности за осигуряване на системен вътрешен и външен мониторинг, подготовка на анализи, участие на училищни екипи в оценката, формулиране на приоритети и вземане на решения при условия на разумна отчетност.

В статията се предлагат критерии за оценка в четири направления, отговарящи на основните процеси, които се реализират в училището. Те могат да се прилагат в определено училище, община, регион, етап на образование, ниво на образование и други.

The management of the quality of school education and the control of the level of the achieved quality are in a dialectical unity. The more objective the model for monitoring and analysis and it is carried out through periodic external evaluation, combined with continuous



internal monitoring, the more can be ensured the sustainable development of quality and education system in accordance with the needs of the individual and society.

The article presents a concept of an exemplary model for monitoring the quality of education at school. The proposed model is aimed at meeting the needs for improvement of technologies for assessing the quality of education provided by Bulgarian schools by applying modern approaches. It creates opportunities for providing systematic internal and external monitoring, preparation of analyzes, participation of school teams in the evaluation, formulation of priorities and decision-making under conditions of reasonable accountability.

The article offers evaluation criteria in four areas, corresponding to the main processes that are implemented in the school. They can be applied in a specific school, municipality, region, stage of education, level of education and others.

**Gyoreva, R.** (2018) Innovative Model for Monitoring the Quality of Education in terms of Decentralization and Autonomy (Second Part). *WORLD SCIENCE № 2(30) Vol.4, February 2018, Warsaw, Poland, ISSN 2413-1032, p. 17-25. h-index – 9*

В статията е представен иновативен модел за наблюдение на качеството на образованието в училищните организации.

Моделът се опитва да намери решение на липсата на адекватни модели и практики за съвременни вътрешни и външни контролни системи в българското училище. При разработването на модела се използва процесният подход. Процесният подход създава възможности за систематизиран вътрешен и външен мониторинг. Той предоставя възможност за осъществяване на анализи. Позволява участието на училищни екипи в управлението на училищата. Процесният подход помага да се формулират приоритети и да се вземат информирани решения. Моделът използва и нормите на стандарт ISO9001: 2000 и неговите актуализации.

Статията очертава условията за ефективността на модела, базирани на емпирични изследвания.

The article presents an innovative model for monitoring the quality of education in school organizations.

The model tries to find a solution to the lack of adequate models and practices for modern internal and external control systems in the Bulgarian school. The process approach is used in the development of the model. The process approach creates opportunities for systematic internal and external monitoring. It provides an opportunity for analysis. Allows the participation of school teams in school management. The process approach helps to formulate priorities and make informed decisions. The model also uses the norms of the ISO9001: 2000 standard and its updates.

The article outlines the conditions for the effectiveness of the model based on empirical research.

**Гьорева, Р.** (2018) Роля и място на консултирането и супервизията в управлението на комуникациите в училището. *Академично списание „Управление и образование“*, ISSN 13126121, Том XIV (3), Университет „Проф. д-р Асен Златаров“, Бургас, с. 139-145 (Индексирано в международната база данни за списания EBSCO Publishing).

Статията разглежда значението на консултирането и супервизията в ефективното управление на комуникациите в училището. По-конкретно се обсъжда ролята и мястото на консултиране и надзор като инструмент за подобряване на комуникацията в училищния екип. Тези проблеми се коментират в контекста на ангажиране и мотивиране на педагогическия персонал чрез комуникация за постигане целите на организацията и нейното развитие, за подобряване на организационния климат и организационната култура. В съвременните условия на децентрализация и предоставяне на все по-голяма автономия на училищата и детските градини в системата на предучилищното и училищното образование, са важни общите цели и ангажираност на екипите да ги постигнат. Добрата комуникация и създаването на атмосфера на сътрудничество и взаимно доверие до голяма степен допринасят за формирането на високоефективни сътрудници. Мотивираният и работещ екип от своя страна е предпоставка за ефективно изпълнение на задачите. Този екип, който предлага идеи, осъзнава отговорността на целия персонал за постигане на висококачествено образование, знае или се стреми да прилага принципите на „учещата се“ организация. Създава нов тип отношения и различни канали за комуникация (включително с родителите) за постигане на общата цел.

Ефективният екип е основание директора на институцията с по-голяма сигурност и увереност да делегира права, отговорности и правомощия, като по този начин реализира механизмите на самоуправление. Създаването на такъв екип е отговорност на мениджъра. Негова е задачата за непрекъснатото наблюдение на удовлетвореността на персонала и удовлетвореността на клиентите от образователните услуги и от качеството на образованието.

В статията се представят резултати от проучване, което има за цел да установи степента на мотивация на учителите в начално училище, както и отношението им към необходимостта от консултиране и супервизия.

The article discusses the importance of counseling and supervision in the effective management of communications in the school. In particular, the role and place of counseling and supervision as a tool for improving communication in the school team is discussed. These problems are commented in the context of engaging and motivating the teaching staff through communication to achieve the goals of the organization and its development, to improve the organizational climate and organizational culture. In the current conditions of decentralization and providing more and more autonomy to schools and kindergartens in the system of preschool and school education, the common goals and commitment of the teams to achieve them are important. Good communication and the creation of an atmosphere of cooperation and mutual trust greatly contribute to the formation of highly effective collaborators. A motivated and working team, in turn, is a prerequisite for effective performance of tasks. This

team, which offers ideas, is aware of the responsibility of all staff to achieve a high quality education, knows or strives to apply the principles of the "learning" organization. Creates a new type of relationship and different channels of communication (including with parents) to achieve the common goal.

An effective team is a reason for the director of the institution to delegate rights, responsibilities and powers with greater security and confidence, thus realizing the mechanisms of self-government. Creating such a team is the responsibility of the manager. His task is to continuously monitor staff satisfaction and customer satisfaction with educational services and the quality of education.

The article presents the results of a study that aims to determine the degree of motivation of primary school teachers, as well as their attitude to the need for counseling and supervision.

**Gyoreva, R.** (2018) Inovative Changes to Improve the School Invironment. *KNOWLEDGE – International Journal, Scientific Papers, Vol. 22.1, ISSN 2545-4439 (for printed version), ISSN 1857-923X (for e-version), IKM – Skopje, p. 123-128 (Global Impact and Quality Factor 1.822; Индексирано в международната база данни за списания EBSCO Publishing).*

Статията разглежда проблемите, свързани с подобряване на качеството на образование в българското училище чрез въвеждане на иновационни промени. Стремешът към положителни промени чрез въвеждане на иновации е насочен към по-добро и прогресивно образование. По-конкретните цели са свързани с: подкрепа за разработване и въвеждане на иновации (добри практики) на институционално ниво; стимулиране на училищните институции за използване на иновациите като инструмент за добро качество във всяко училище и класна стая и създаване на подкрепяща среда; диференциране на финансирането, обвързано с резултати и оценка на добавената стойност на училищата; мотивиране на учениците за учебен труд; мотивиране на учителите за учебен труд, основан на творчество, без поставяне на рамки; адаптиране на училището към изискванията на съвременните стандарти за образование; верифициране на иновациите на национално ниво, с оглед предотвратяване на псевдо-иновации и други.

В статията се защитава тезата, че съчетаването на иновации, въведени „отгоре-надолу“, с иновации, въведени „отдолу-нагоре“, предоставя по-големи възможности и шансове за ефективна промяна и реформа. По този начин е възможно да се постигне по-добро качество на образование във всички негови аспекти – преподаване, учене, мениджмънт, партньорство, квалификация и развитие на педагогическите кадри, физическа, материална и психологическа среда, и т.н., както и осигуряване на равен достъп до образование.

В контекста на една от областите на качеството на образование – училищна среда, в доклада се предлага рамка за училищна програма. Целите на програмата са постигане на психологически комфорт и позитивна образователна среда, резултатна

външна и вътрешна комуникация и създаване на възможности за готовност на педагогическия персонал за новаторство и развитие. Програмата е разработена след проведено проучване на качеството на образование в основно училище. При изследването са установени отделни страни в работата на организацията, които се нуждаят от подобрене, а именно подобряване на комуникационната политика и психологическата среда в училището. Тяхното преодоляване се диктува както от подобряване на качеството на образование във всички негови области, така и от засилващата се тенденция за демократизация и хуманизация на образованието. В рамката на програмата са предложени цели на развитие, мерки и критерии за постигане на целите, които да подпомогнат организацията при планирането на инициативи за преодоляване на дефицитите.

The article examines the problems related to improving the quality of education in the Bulgarian school by introducing innovative changes. The pursuit of positive change through innovation is aimed at better and progressive education. The more specific objectives are related to: support for the development and implementation of innovations (good practices) at the institutional level; encouraging school institutions to use innovation as a tool for good quality in every school and classroom and creating a supportive environment; differentiation of results-based funding and evaluation of the added value of schools; motivating students for academic work; motivating teachers for creative work based on creativity, without setting limits; adapting the school to the requirements of modern educational standards; verification of innovations at national level, with a view to preventing pseudo-innovations and others.

The article argues that combining top-down innovations with bottom-up innovations provides greater opportunities and opportunities for effective change and reform. In this way it is possible to achieve a better quality of education in all its aspects - teaching, learning, management, partnership, qualification and development of teachers, physical, material and psychological environment, etc., as well as providing of equal access to education.

In the context of one of the areas of quality of education - school environment, the report proposes a framework for a school curriculum. The goals of the program are to achieve psychological comfort and a positive educational environment, effective external and internal communication and creating opportunities for the readiness of pedagogical staff for innovation and development. The program was developed after a study of the quality of education in primary school. The study identified some aspects of the organization's work that need improvement, namely the improvement of communication policy and the psychological environment at school. Overcoming them is dictated both by improving the quality of education in all its areas and by the growing trend for democratization and humanization of education. The program proposes development goals, measures and criteria for achieving the goals, which will help the organization in planning initiatives to overcome the deficits.

**Гьорева, Р.** (2018) Иновации в управлението и контрола на училищното образование. *Сборник научни доклади от Седма международна научна конференция „Образование, наука, иновации“, ESI 2017, ISSN 1314-5711, Европейски политически университет, с. 380-394.*

Статията разглежда новите изисквания за управление на качеството на образование според Закона за предучилищното и училищното образование. Предлага възможен вариант за училищна политика за управление на процеса на преподаване и учене в условията на самооценяване и използване на мониторинг като съвременна, специфична и интегрирана технология за контрол. Мониторинговата система е разгледана като форма на контрол, която се проявява като цикличен процес на оценка, планиране и рефлексия, създаване на възможности за партньорство при изграждането на политики и реформи и осигуряваща системна среда за развитие.

Предложен е вариант на организация за провеждане на мониторинг като училищна политика за самооценяване на организацията, включваща етапи и цели. Дадени са примерни показатели и индикатори за вътрешен одит в областта „Преподаване и учене“.

The article discusses the new requirements for quality management of education according to the Preschool and School Education Act. Proposes a possible option for school policy to manage the process of teaching and learning in terms of self-assessment and the use of monitoring as a modern, specific and integrated control technology. The monitoring system is considered as a form of control, which manifests itself as a cyclical process of evaluation, planning and reflection, creating opportunities for partnership in policy-making and reforms and providing a systemic environment for development.

A variant of an organization for monitoring has been proposed as a school policy for self-assessment of the organization, including stages and goals. Sample indicators and indicators for internal audit in the field of "Teaching and Learning" are given.

**Gyurova, V., R. Gyoreva** (2018) Political level of the adult education management, в: *Зборник на трудови „Современното воспитание и образование – състояби, предизвици и перспективи“, ISSN 978-608-244-525-0, Национална и университетска библиотека „Св. Климент Охридски“, Скопје, стр. 105-114.*

Статията представя политическото измерение на управлението на образованието за възрастни в контекста на обучението през целия живот и сътрудничеството по европейска политика в областта на образованието и обучението. Националното ниво на политиките в образованието за възрастни обхваща: държавната политика, политиката на институционалните съвети за образование за възрастни, политиката на ръководителя на образованието за възрастни (включително политиката на учителите за възрастни като ръководители на образованието).

Някои проблеми и предизвикателства, пред които е изправена националната политика в образованието за възрастни, се обсъждат във връзка със сравнителния анализ на европейските практики в тази област. Докладът очертава основните перспективи в съвременното развитие на продължаващото образование за възрастни и необходимостта от актуализиране на политиките за управление на тази важна област на образование.

The article presents the political dimension of the adult education management in the context of lifelong learning and the European policy cooperation in education and training. The national level of the policies in adult education covers: state policy, policy of the adult education's institutional boards, adult education manager's policy (including policy of adult educators as educational managers).

Some problems and challenges facing national policy in adult education are discussed in relation of the comparative analysis of European practices in this area. The report outlines the main perspectives in contemporary development of continuing education for adults and the need to update policies to manage this important area of education.

**Гьорева, Р.** (2019) Автономия и мениджмънт в училищните организации. *Академично списание „Управление и образование“*, ISSN 13126121, кн. 3, том 15, Университет „Проф. д-р Асен Златаров“, Бургас, с. 135-144 (Индексирано в международната база данни за списания EBSCO Publishing)

Училищната автономия често е предмет на спорове, но също и ключов елемент от политиките в образованието. Въпреки че не е европейска традиция, през последните десетилетия към принципа на автономия се наблюдава все по-голям интерес от страните в Европа, включително и от нашата страна. Автономността характеризира степента на независимост на функционирането на организациите и техните управленски структури. Тя е тясно свързана с децентрализацията, самоуправлението и премахване на централизираното управление.

Статията разглежда основните характеристики на автономността като концепция. Анализира управлението на училищните институции в България преди реформите за децентрализация и промените, настъпили в тях след прилагането на Закона за предучилищното и училищното образование. Фокусира се върху овластяването и предоставянето на пълномощия и свързаните с тях компетенции на учители и директори на училища и детски градини.

Няма единен отговор на въпроса по-голяма полза или вреда носи предоставянето на повече автономия на училищните организации. Въпреки това, особено с развитието на алтернативните училища и реформирането на образованието, автономията се разглежда като инструмент за подобряване на качеството на образованието. В статията се представя част от проучване на някои основни управленски умения на директора на училището в условията на автономия. Анализира се ефекта от прилагането на принципите на децентрализация и самоуправление и се правят заключения и препоръки

за по-нататъшно развитие на автономията на институциите в системата на предучилищното и училищното образование.

School autonomy is often the subject of controversy, but also a key element of education policies. Although not a European tradition, in recent decades there has been a growing interest in the principle of autonomy from countries in Europe, including ours. Autonomy characterizes the degree of independence of the functioning of organizations and their management structures. It is closely linked to decentralization, self-government and the abolition of centralized governance.

The article considers the main characteristics of autonomy as a concept. Analyzes the management of school institutions in Bulgaria before the decentralization reforms and the changes that occurred in them after the implementation of the Law on Preschool and School Education. It focuses on the empowerment and delegation of powers and related competencies to teachers and principals of schools and kindergartens.

There is no single answer to the question of giving greater autonomy or harm to school organizations. However, especially with the development of alternative schools and the reform of education, autonomy is seen as a tool to improve the quality of education. The article presents part of a study of some basic management skills of the school principal in the conditions of autonomy. The effect of the application of the principles of decentralization and self-government is analyzed and conclusions and recommendations are made for further development of the autonomy of the institutions in the system of preschool and school education.

**Гьорева, Р.** (2019) Отпадането на учениците от училище – проблеми и перспективи. *KNOWLEDGE – International Journal, Scientific Papers, Vol. 31.2, ISSN 2545-4439 (for printed version), ISSN 1857-923X (for e- version), IKM – Skopje, p. 473-479 (Global Impact and Quality Factor 1.822; Индексирано в международната база данни за списания EBSCO Publishing).*

Отпадането на учениците от училище е сложен феномен и проблем на образователните системи не само в България, но и в Европа и света. Той е социален и управленски проблем както на държавно ниво, така и на регионално, местно и институционално ниво. Незавършването на училище и отпадането от образователната система води до неблагоприятни последици както за самите обучаващи се, така и за обществото като цяло.

В статията се прави кратък преглед на причините за дистанциране от училището като социална общност и отпадането на учениците от училище. Анализират се данни за напусналите образователна система ученици. Коментират се лични, социални и икономически последици от отпадането на учениците от училищната система. Обсъждат се политиките за превенция на отпадането на учениците от училище и начините за справяне с проблема.

В доклада са представени практики в Република България, които се прилагат за предотвратяване на отпадането на учениците от училище и решаване на проблема. Разглежда се разработен от правителството Механизъм за съвместна работа на институциите по обхващане и задържане в образователната система на деца и ученици в задължителна предучилищна и училищна възраст, който се прилага към ученици, които подлежат на задължително обучение, но не са записани в училище, ученици, за които съществува риск от отпадане от образователната системата или такива, които вече са напуснали училище. В изложението се анализират общите усилия на експерти и институции от сферата на образователните и социалните дейности и други органи, които имат отношение към проблема.

Представят се и мерките, които се прилагат в България за завършване на етапи от основната образователна степен за отпаднали от образованието ученици в предходни периоди.

Поставя се фокус върху ролята на екипното сътрудничество за предотвратяване на отпадането на учениците от училище, както и за връщането на учениците в училище и предоставяне на възможност те да завършат класове и образователни етапи от системата на училищното образование.

В доклада се правят изводи и препоръки за бъдещи мерки за предотвратяване на феномена отпадане от училище, като се обръща внимание на взаимодействието между училището и семейството, и мотивацията на учениците, за посещение на училище.

Dropping out of school is a complex phenomenon and problem of education systems not only in Bulgaria but also in Europe and worldwide. He is social and governance issues at both state level and at the regional, local and institutional levels. Unfinished school and dropout rates leads to adverse consequences for learners themselves and for society as a whole.

The report provides a brief overview of the reasons for distancing from school as a community and dropping out of school. Analyzed are data on school leavers students. Comments are personal, social and economic consequences of dropping out of the school system. Discussed policies for prevention of dropping out of school and ways to tackle the problem.

The report presented practices in Bulgaria, which are applied to prevent students from dropping out of school and solve the problem. It considered developed by the government mechanism for collaborating institutions, coverage and retention in the education of children and students in compulsory preschool and school age. It applies to students who are compulsory training, but not enrolled in school students at risk of dropping out of the education system or who have already left school. The statement analyzing the joint efforts of experts and institutions in the field of educational and social activities and other bodies concerned with the issue. Submitted and the measures that apply in Bulgaria to complete the stages of primary education for drop-education students in previous periods.

Place the focus on the role of team cooperation to prevent students from dropping out of school, and for the return of students to school and allow them to finish classes and educational stages of school education system.



The report makes conclusions and recommendations for future measures to prevent the phenomenon of dropping out of school, paying attention to the interaction between school and family, and motivation of students to visit the school.

**Gyoreva, R.** (2019) Dimensions of SMART-Leadership in school organizations. *International journal of Advanced Research (IJAR)*, 7(5), 2019, p. 356-366, ISSN: 2320-5407 (Article DOI:10.21474/IJAR01/9046, DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/9046>) (Индексирано в Google Scholar, THOMSON REUTERS Researcher ID: M-6054-2017, CNKI Scholar, Index Copernicus International Ltd, Poland, Cite Factor, Scribd CrossRef, Science Library Index scientific World Index, ROAD Directory of Open Access Scholarly Resources, COPAC Root Indexing, MIAR 2014 LIVE; Information Matrix for the Analysis of Journals ResearchGate, ICI JOURNALS MASTER LIST и др.).

Статията е посветена на лидерството в училищните организации от системата на предучилищното и училищното образование. Българските училища и детски градини се намират в условията на реформи и се стремят към развиване на качеството на образование и постигане на по-високо качество на всички области, свързани с образователния процес. Те получават все по-голяма степен на автономия, която изисква стратегическо управление и лидерство в организациите. Целта на статията е да се преразгледат характеристиките на лидерството в новите условия на децентрализация и автономия за българските образователни институции, които функционират в динамична, несигурна и конкурентна среда, както и необходимостта от гъвкави системи за управление в тези условия.

В статията се разглеждат основни моменти от новите нормативни изисквания в българското законодателство, свързани с реформите на образователната система. Въз основа на SMART-концепцията за управление, разработена от Peter Drucker, са очертани измеренията на SMART-лидерството, в унисон с новите изисквания към образователните институции в България.

Статията представя резултати от изследване, чиято цел е да определи доколко измеренията на SMART-лидерството присъстват в българските институции от системата на училищното и предучилищното образование. Проучването е проведено чрез анонимна анкета, сред учители и директори на детски градини и училища. Резултатите показват добри перспективи за развитие на съвременните форми на управление в българските училища и детски градини – самоуправление, лидерски стил на управление, екипна работа с участието на заинтересованите страни, позитивна и сътрудническа среда.

The article is dedicated to leadership in the school system organizations preschool and school education. Bulgarian schools and kindergartens are in terms of reforms and strive to develop the quality of education and achieving high quality in all areas related to the educational process. They receive an increasing degree of autonomy that requires strategic management and leadership in organizations. The purpose of this article is to review the

characteristics of leadership in the new conditions of decentralization and autonomy for the Bulgarian educational institutions that operate in dynamic, uncertain and competitive environment, and neobhodmostta flexible management systems in these conditions.

The article examines the main points of the new regulations in the Bulgarian legislation related to reform of the educational system. Based on SMART-management concept developed by Peter Drucker, outlines the dimensions of the SMART-leadership, in line with new requirements for educational institutions in Bulgaria

The article presents results from a study designed to determine how the dimensions of the SMART-leadership present in Bulgarian institutions in the system of schools and preschools. The study was conducted by anonymous poll among teachers and principals of kindergartens and schools. The results show good prospects for the development of modern forms of management in educational institutions in Bulgaria - self-leadership style of management, teamwork involving all stakeholders, positive and collaborative environment.

**Gyoreva, R.** (2019) Portfolio - innovative tool for self-assessment and improvement of quality of education in Bulgaria. *International journal of Advanced Research (IJAR)*, 7(2), 2019, p. 588-594, 2320-5407 (Article DOI:10.21474/IJAR01/8524, DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/8524>) (Индексирано в Google Scholar, THOMSON REUTERS Researcher ID: M-6054-2017, CNKI Scholar, Index Copernicus International Ltd, Poland, Cite Factor, Scribd CrossRef., Science Library Index scientific World Index, ROAD Directory of Open Access Scholarly Resources, COPAC Root Indexing, MIAR 2014 LIVE; Information Matrix for the Analysis of Journals ResearchGate, ICI JOURNALS MASTER LIST и др.)

Портфолиото е широко разпространен инструмент за формиращо оценяване. Съществуват множество публикации в подкрепа на това твърдение. По-малко в литературата са описани възможностите на портфолиото като инструмент за самооценяване и по-конкретно за самооценяване на училището като институция. Това е основание да се разгледат шансовете на портфолиото като технология за самооценяване, която предоставя полезна информация и осъществява връзка между измерване на резултати и качество, и улеснява мотивацията на учителите и ръководителите за постигане на цели и резултати, както и за развитие на училището.

В статията се анализира законодателната уредба в Република България, която регламентира разработването и прилагането на портфолио в системата на училищното образование и образователния процес. В теоретичен аспект се изследват ползите, които портфолиото предоставя като интегративен модел за самооценяване в българското училище в два контекста: ученици и учители, които осъществяват индивидуална самооценка и самооценка на училището като институция.

Предлагат се препоръки за мониторинг, анализ и оценка на постигнатите стандарти в училищните институции чрез използване на портфолио с цел подобряване на качеството на образование.

The portfolio is a widespread tool for formative assessment. There are many publications in support of this claim. Less literature describes the capabilities of the portfolio as a tool for self-assessment, in particular for self-evaluation of the school as an institution.

This is a reason to consider the chances of the portfolio as a technology for self-assessment that provides useful information and liaise between performance measurement and quality, and facilitates motivation of teachers and leaders to achieve the objectives and results, and school development. The article analyzes the legislation in the Republic of Bulgaria, which regulates the development and implementation of portfolio in education and the educational process. In theoretical aspect explore the benefits that portfolio provided as an integrative model for self-assessment in the Bulgarian school in two contexts: students and teachers who carry out individual self-assessment and self-evaluation of the school as an institution.

There are recommendations for monitoring, analysis and evaluation of the standards achieved in school institutions using portfolio in order to improve the quality of education.

Гюрова, В., **Р. Гьорева** (2019) Продължаващата квалификация на педагогическите кадри като критерий и фактор за качество на образованието. *Е-списание „Педагогически форум“*, брой 2, ISSN: 1314-7986, DOI: 10.15547/PF.2019.009 (Реферирано и индексирано в Национален център за информация и документация).

Статията представя възможностите на продължаващата квалификация на педагогическите специалисти за развитие на компетентостите им. Разглежда професионалното усъвършенстване на учителите като една от областите на качеството на образование и като критерий за постигането му. Анализира направено кратко проучване сред педагогически специалисти и студенти относно характеристиките, тенденциите и предизвикателствата пред развитието на продължаващата квалификация на учителите.

The article presents the possibilities of the continuing qualification of the pedagogical specialists for the development of their competencies. The professional development of teachers is considered as one of the areas of quality of education and as a criterion for its achievement. Analyzes a short survey conducted among pedagogical specialists and students on the characteristics, trends and challenges to the development of continuing teacher education.

Гюрова, В., **Р. Гьорева** (2019) Квалификацията на педагогическите кадри като критерий и фактор за качество на образованието. *Актуални политики и практики в образованието. Сборник с доклади от научно-практическа конференция, Педагогически колеж – Плевен, ISBN 978-619-91255-1-9, с. 453-460.*

Статията разглежда основни тенденции, проблеми и предизвикателства пред развитието на системата за квалификация на учителите. Сред акцентите му е квалификацията на педагогическите специалисти, като критерий за качество на образованието, както и индикаторите за измерването на нейното ниво. Представени са резултати от изследвания през 2017 и 2018 г. на участието на учителите в различни форми на квалификация, тяхната удовлетвореност от резултатите и ангажираността на институциите с продължаващата квалификация на педагогическите специалисти.

Paper presents main tendencies, issues and challenges in front of the system of teacher qualification. One of the stress is put on teacher qualification as a criterion of education's quality, as well as on indicators for its level measurement. Some results of teachers' participation in different qualification forms during 2017 and 2018 wears, their satisfaction by results, as well as schools' engagements in continuous qualification of the education staff are presented.

Гюрова, В., **Р. Гьорева** (2019) Подготовка на учителите от 21 век за социалните и професионалните им роли. *Сборник доклади от Седма международна научна конференция „Съвременното образование – условия, предизвикателства и перспективи“, Благоевград, ISBN: 978-954-00-0200-2, с. 170-179.*

С всяка изминала година социалните изискванията към училището и учителите нарастват. Обществото и родителите очакват от тях да подготвят учениците да живеят пълноценен живот на граждани на 21 век. Но за да постигнат това самите учители трябва да придобият още в университета някои важни компетентности, които да им помогнат да изпълняват своите социални роли: на работещи хора (в сферата на образованието), на учещи се и развиващи се личности (особено в контекста на съвременната концепция и философия за учене през целия живот); на граждани – на демократичното общество, на информационното общество, на Европа и на света.

Авторите се опитват да дадат отговор на следните въпроси: Какви компетентности са нужни на учителите, за да изпълняват тези роли? Как Наредба 12 на МОН от 2016 г. определя съдържанието на четирите основни компетентности на учителя (академична, педагогическа, комуникативна, административна)? Доколко българските учители придобиват тези компетентности чрез обучението си в педагогическите специалности на университета? Какви промени са необходими по отношение на университетското образование на бъдещите учители, с оглед по-добра подготовка за социалните им роли?

Year by year social requirements to school and teachers become more and more. With every year the social requirement of schools and teachers become higher. Society and parents expect from them to prepare students for living of full value as 21st century citizens. In order to do so the teachers have to acquire some important competences at university which can help them fulfill their social roles: of working people ( in the education system), of learners and self-developing people (in the context of life-long learning tendency and philosophy), of citizens of the democratic society, of the information society, of Europe and the World.

The authors are trying to give answers to the following questions: What competences need teachers to fulfill the enlisted roles? How Order N12 of the Ministry of Education and Science (from 2016) determines the content of the four main teachers' competences (academic, pedagogical, communicative and administrative)? To what extent Bulgarian teachers acquire those competences through their education in the educational majors at the university? What changes at the university education are needed for better preparation of the future teachers for their social roles?

**Гьорева, Р. (2020)** Дигиталните компетентности на учителите и учениците в полза на образователния процес в училище. *Сборник доклади от годишна университетска научна конференция на Национален военен университет „Васил Левски“, Велико Търново, Том 1, с. 182-192, ISSN 1314-1937.*

Статията анализира изискванията на законодателството, свързани с усвояването и прилагането на цифрови технологии от учители и ученици. Поставя се въпроса за тяхната роля за осъществяване на образователния процес в кризисни и извънредни ситуации.

Кратко проучване в този контекст дава отговор на следните въпроси: Готова ли е системата на предучилищното и училищното образование за онлайн обучение?; Могат ли да се обхванат всички ученици в образователния процес от дома?; Какви основни методи на преподаване се използват?; Наблюдава ли се по-голяма ангажираност на родителите към обучението на децата им?; Какви основни проблеми се наблюдават при онлайн обучението? и др., въз основа на които се правят изводи и заключения.

The article analyzes the requirements of the legislation related to the acquisition and application of digital technologies by teachers and students. The question arises about their role in the implementation of the educational process in crisis and emergency situations.

A short study in this context answers the following questions: Is the pre-school and school education system ready for online learning ?; Can all students be covered in the educational process from home ?; What basic teaching methods are used ?; Is there a greater commitment of parents to the education of their children ?; What are the main problems observed in online learning? etc., on the basis of which conclusions are drawn.

**Gyoreva, R.** (2020) The concept Lean Startup – ability to develop innovative practices in schools in Bulgaria. *Science and society*, ISBN 978-2-5494-0322-4, Copyright by Fadette editions, p. 59-63 (Индексирано в RSCI/ПИИЦ Science Index, Social Sciences & Humanities (CPCI-SSH), THOMSON REUTERS)

Осигуряването на качествено образование е от особена важност за развитие на необходимите компетентности на учениците в училищата в България, както и за ефективното управление на институциите.

В статията се разглеждат възможностите на концепцията Lean Startup и нейната методология за осигуряване на устойчивото управление на качеството на образованието в училищните организации. Анализира се връзката между принципите на концепцията Lean Startup и възможностите за прилагането им при разработване и въвеждане на иновации в училищата в България. В статията са предложени приложни аспекти на концепцията, които осигуряват възможност за устойчиво развитие на иновациите в училищните институции.

*Providing quality education is essential to develop the necessary competencies of pupils in schools in Bulgaria, as well as effective management of the institutions.*

*The article explored the concept of Lean Startup and its methodology to ensure sustainable management of the quality of education in school organizations. Analyzed the relationship between the principles of Lean Startup concept and the possibilities for their application in the development and innovation in schools in Bulgaria. The paper proposes practical aspects of the concept, which provide an opportunity for sustainable innovation in school institutions.*

**Гьорева, Р.** (2020) Шестте W-въпроси в основата на стратегическото планиране на развитието на училищните организации. *Е-списание „Педагогически форум“*, брой 2, ISSN: 1314-7986, DOI: 10.15547/PF.2020.009 (Списанието е реферирано и индексирано в Национален център за информация и документация)

Стратегическото планиране е основна управленска дейност на училищните организации. То дава възможност на ръководството да намира адекватни отговори на проблеми, предизвикани от промени във външната среда, които изискват дългосрочни решения. В статията се анализират основните аспекти на същността и реализирането на стратегическото планиране в училищата.

Поставя се акцент на разработването на Стратегията на училището чрез използване на подхода на въпросите. Анализът показва как методът на W-въпросите може да улесни изработването на стратегия за развитие на училищната институция като план за действие, пътната карта, която определя приоритетите ѝ в отговор на очакванията на учениците, родителите и обществото.

Използването на метода на шестте въпроса за разработване и оценяване на Стратегията за развитие на училищната институция и планът за действие (за нейното

изпълнение) улеснява осмислянето от ръководството и от педагогическите специалисти на нейната мисия, визия и цели, които определят посоката на развитие на организацията, като се отчита нейната специфика и характеристиките на външната среда. На свой ред осъзнаването на тези ползи е сред основните предпоставки за успешно стратегическо планиране на перманентното развитие на отделното училище и за повишаване на конкурентоспособността му. И тъй като всяко училище е част от образователната система, то прилагането на отговорно стратегическо планиране на развитието на училищата води и допринася за целенасочено повишаване качеството на българското образование.

Strategic planning is the main management activity of school organizations. It enables management to find adequate answers to problems caused by changes in the external environment that require long-term solutions. The article analyzes the main aspects of the nature and implementation of strategic planning in schools.

Emphasis is placed on developing the School Strategy using the question approach. The analysis shows how the W-question method can facilitate the development of a strategy for the development of the school institution such as an action plan, a roadmap that sets its priorities in response to the expectations of students, parents and society.

The use of the method of the six questions for development and evaluation of the Strategy for development of the school institution and the action plan (for its implementation) facilitates the comprehension by the management and the pedagogical specialists of its mission, vision and goals, which determine the direction of the organization, taking into account its specifics and characteristics of the external environment. In turn, the awareness of these benefits is among the main prerequisites for successful strategic planning of the permanent development of the individual school and for increasing its competitiveness. And since each school is part of the educational system, the implementation of responsible strategic planning of school development leads and contributes to a purposeful increase in the quality of Bulgarian education.

## **УЧЕБНИЦИ**

**Гьорева, Р.** (2016) Неправителствени организации и частни институции в образованието, с. 196-220; Училищна документация и информационно осигуряване, с. 221-245. В: *Образователен мениджмънт: дистанционно обучение втора част*, ISBN 978-954-00-0039-8, Университетско издателство „Неофит Рилски“, Благоевград (COBISS.BG-ID – 1273213668), рецензенти: доц. д-р Веска Вардарева, доц. д-р Димитър Димитров.

Учебникът е предназначен за подготовка на студентите в магистърска програма по образователен мениджмънт, дистанционна форма на обучение.

В том втори са публикувани материали от отделни теми или подтеми на избираемите учебни дисциплини по действащите за учебната 2015/2016 учебни планове.

Приносът на автора е в разработването на учебното съдържание по две от избираемите дисциплини: „Неправителствени организации и частни институции в образованието“ и „Училищна документация и информационно осигуряване“. Съдържат се теми и подтеми, образователни цели, съдържание и въпроси и задачи за самостоятелна работа на студентите.

В учебното съдържание по дисциплината „Неправителствени организации и частни институции в образованието“ са включени три теми. В първата тема „Същност, функции и основни изисквания към неправителствените организации в системата на образованието“ се разглежда един от най-важните феномени на съвременния свят – неправителствения сектор. Характеризират се особеностите му в условията на съвременното гражданско общество. Идентифицират се същността, функциите и основните изисквания към неправителствените организации в системата на образованието с акцент на възникването, развитието, актуалното състояние и правната уредба на основните видове неправителствени организации в България. Осмислят се разликите между сдружение, асоциация, фондация, както и на специфичните функции на училищните настоятелства като съвременен алтернативен начин за подпомагане на образователните институции. Втората тема „Специфика на нормативната уредба и регистрацията на сдруженията с нестопанска цел“ е предназначена да се формират знания за регистрацията и прекратяване на дейността на юридически лица с нестопанска цел и в частност на сдруженията като такива. В темата се разглеждат и основните изисквания за сформирание на частни институции в образователната сфера. Третата тема „Културни неправителствени организации“ дава знания за културните неправителствени организации и умения за управлението им и разграничаването им, съобразно тяхните особености като юридически лица с нестопанска цел. Разглеждат се специфичните особености на читалищата, профсъюзните организации, вероизповеданията, спортните клубове и други организации с нестопанска цел.

В учебното съдържание по дисциплината „Училищна документация и информационно осигуряване“ са включени също три теми. В първата тема „Развитие на информационната училищна система и осигуряване на нейното обслужване“ се разглежда проблемната област на информационния мениджмънт в образованието. Предоставя възможност за придобиване на знания и умения за използване на информационните системи в училищна среда. Осмисля се значението на контрола в системата на образованието чрез информатизация. Характеризират се особеностите за събиране, съхранение, управление и разпространение на информацията в училищните институции и за управление на информационните ресурси. Във втората тема „Създаване на документи и използване на документационната дейност в архива на образователната институция“ се разглежда правната уредба по организирането, обработването, експертизата, съхраняването и използването на документите в учрежденските архиви на държавните и общински институции. Характеризират се видовете училищна документация. Осмислят се основните изисквания за съставяне и оформяне на документи, техните номенклатури и срокове за съхранение. Третата тема „Подготовка на документация при подготовка на началото и при приключване на учебната година“ представя основните нормативни изисквания за подготовката на



необходимата документация за началото и края на учебната година, както и за водене на делова кореспонденция с институции, пряко свързани с дейността на училищните организации. Характеризират се отличителните белези на оперативното планиране. Осмислят се особеностите при анализ на постигнатите резултати от учебния процес и използването им за бъдещо планиране. Поради настъпили промени в нормативната уредба, впоследствие, в електронната платформа Blackboard, са направени актуализации и промени в учебното съдържание по избираемата дисциплина „Училищна документация и информационно осигуряване“.

The textbook is designed to prepare students for a master's program in educational management, distance learning.

In the second volume are published materials from separate topics or subtopics of the elective subjects according to the current curricula for the academic year 2015/2016.

The author's contribution is in the development of the curriculum in two of the elective subjects: "Non-governmental organizations and private institutions in education" and "School documentation and information provision". It contains topics and subtopics, educational goals, content and questions and tasks for independent work of students.

The curriculum for the discipline "Non-Governmental Organizations and Private Institutions in Education" includes three topics. The first topic "Nature, functions and basic requirements for non-governmental organizations in the education system" discusses one of the most important phenomena of the modern world - the non-governmental sector. Its peculiarities in the conditions of the modern civil society are characterized. The essence, functions and the basic requirements to the non-governmental organizations in the system of education are emphasized with an emphasis on the origin, development, the current state and the legal regulation of the main types of non-governmental organizations in Bulgaria. The differences between association, foundation, as well as the specific functions of school boards as a modern alternative way to support educational institutions are considered. The second topic "Specifics of the regulations and registration of non-profit associations" is designed to form knowledge about the registration and termination of non-profit legal entities and in particular associations as such. The topic also discusses the basic requirements for the formation of private institutions in the field of education. The third topic "Cultural NGOs" provides knowledge about cultural NGOs and skills for their management and differentiation, according to their characteristics as non-profit legal entities. The specific features of the chitalishtes, trade unions, religions, sports clubs and other non-profit organizations are considered.

Three topics are also included in the curriculum of the discipline "School documentation and information provision". The first topic "Development of the school information system and provision of its services" deals with the problem area of information management in education. Provides an opportunity to acquire knowledge and skills for using information systems in the school environment. The importance of control in the education system through informatization is considered. The peculiarities for collection, storage, management and dissemination of information in school institutions and for management of information resources are characterized. The second topic "Creation of documents and use of

documentation in the archives of the educational institution" discusses the legal framework for the organization, processing, expertise, storage and use of documents in the institutional archives of state and municipal institutions. The types of school documentation are characterized. The basic requirements for drawing up and drawing up documents, their nomenclatures and storage terms are considered. The third topic "Preparation of documentation in preparation for the beginning and end of the school year" presents the main regulatory requirements for the preparation of the necessary documentation for the beginning and end of the school year, as well as for business correspondence with institutions directly related to school activities. organizations. The distinctive features of the operational planning are characterized. The peculiarities of analyzing the achieved results of the learning process and their use for future planning are considered. Due to changes in the regulations, subsequently, in the electronic platform Blackboard, updates and changes were made in the curriculum in the elective course "School documentation and information provision".