

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЪВРЕМЕННОТО УЧИЛИЩЕ – ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВИ

Проф. Снежанка Добрева

Шуменски университет „Епископ Константин Преславски“

Резюме. Въвеждането на нови политики за управление на човешките ресурси е основен катализатор за организационно развитие на училищните институции и за постигане на устойчивост в системите за управление на качеството. В статията е направен анализ на проблемите, свързани с управлението на човешките ресурси, в контекста на осигуряване качество на образованието. Характеризирани са причините за проблемите и са очертани алтернативи за въздействие за преодоляването им в контекста на мениджмънта на човешките ресурси в съвременното училище. В статията се разсъждава върху търсенето на решения за управление на педагогическите специалисти, като част от човешките ресурси в училището, насочени към новите изисквания и отговорности пред автономните институции за постигане на високо качество на образователните услуги, които включват непрекъснато усъвършенстване на компетентностите на учителите, формиране на умения за живот в XXI век у учениците, участие в управлението на институцията. Осмислят се възможни стратегии за управление, водещи до усъвършенстване на управлението на човешките ресурси и разрешаване на проблемите с качеството на образование в България днес.

Ключови думи: управление на човешките ресурси; качество на преподаване и учене; политики за управление на човешките ресурси

Съвременното автономно училище, като подсистема на образователната и социалната сфера, е целесъобразно да произвежда специфична добавена стойност, осигурявайки високо качество на образователните услуги. То функционира в конкурентна среда сред други подобни институции, както и в условията на глобална трансформация с множество измерения на технологичното, икономическото, културното и институционалното разнообразие. Макар и сравнително консервативна, образователната система се стреми да отговори на динамиката на съвременното общество и да осигури реализирането на ефективни политики в контекста на европейските цели за глобално общество на знанието и в отговор на променените интереси и очаквания на заинтересованите страни.

Основен въздействащ фактор за постигане на конкурентоспособност сред разнообразието от образователни услуги и осигуряването на качество на тези от тях, които предоставя училището, са педагогическите специалисти със своята квалификация и компетентности, мотивация, педагогическо творчество, стремеж и усет към иновации.

Анализът на публикациите в научната литература показва разнообразие на дефиниции на управлението на човешките ресурси от различни гледни точки – философска, социологическа, политическа, икономическа и др., които експлицират значението на човешкия фактор като основен актив в дадена организация. Управлението на човешките ресурси е основна и специфична управленска дейност за привличане, задържане, мотивиране, развитие и използване на хората (Atanasova 2015, p. 8), функция на управлението на организацията (Shopov, Atanasova 2009), стратегически подход към управлението на най-ценния актив на предприятието – работещите там хора, които колективно и индивидуално дават принос в решаването на задачите на предприятието (Armstrong 2012, p. 7), управление, което предоставя възможност за успех и конкурентоспособност на институцията (Brewster 2017), мениджмънт на развитие на компетентностите на работещите в организация хора (Smith et al. 2006), обучение и развитие на конкурентоспособна работна сила и управление на постиженията в дългосрочен план (Jackson, Schuler, Jiang 2014), развитие на способностите на човешките ресурси, на знанията им и воля за промяна за осигуряване на конкурентни преимущества (Gospodinov 2012, p. 11).

Обобщено, мениджмънтът на човешките ресурси включва подходи за набирането и задържането на подходящи хора в организацията и тяхното мотивиране и развитие за дейност по постигане на организационните цели в контекста на осигуряване на оптимални условия на труд.

В процеса на управление на човешките ресурси в съвременното училище основна роля има директорът на институцията, тъй като мениджмънтът на персонала е една от основните и значими функции в управлението на образователната организация. С лидерските си качества ръководителят е предопределен да вдъхновява и управлява педагогическите специалисти така, че да активира ангажираното им участие в осигуряването на високо качество на преподаването и ученето, да стимулира сътрудничеството в цялостното управление на училището за постигане на стратегическите и организационните цели.

В научната литература са описани различни модели за мениджмънт на човешките ресурси, някои от които обхващат множество елементи и последователни стъпки, които се призовават за важни в стратегическото управление (Jackson, Schuler, Jiang 2014, pp. 2 – 4). Известни са Мичиганският и Харвардският модел, разработени в средата на 80-те години на XX век, даващи съвременните насоки за управление на човешките ресурси. Мичиганският модел обхваща четири основни процеса – подбор (съответствие на човешките ресурси на работните

места), атестиране (управление на показателите на работата), възнаграждение (стимулиране на организационните показатели на работата) и развитие (цит. по Gospodinov 2012, pp. 17 – 18). На основата на процесен подход е построен и моделът на Emery и Gonin, който обхваща подобни на Мичиганския модел процеси и включва подкрепа. В края на XX век Гест обогатява съществуващите модели и разработва модел с шест измерения, в който ключовата дума е отдаденост: отдаденост на човешките ресурси към организацията и на организацията – към служителите ѝ (пред. по Trifonova 2019, p. 169). Подобна концепция се съдържа и в модела на Ulrich и Brockbank, чиято основна идея е дейностите по управление на човешките ресурси да генерират „стойност“, т.е. да носят ползи за персонала, мениджърите и клиентите (пред. по Trifonova 2019, p. 170). Харвардският модел също е ориентиран към постигане на ангажираност чрез съгласуване на интересите в организацията, приобщаване на хората към нейните цели и ценности (цит. по Gospodinov 2012, pp. 18 – 19).

Посочените модели са разработени като цялостна система за управление и развитие на човешките ресурси с цел осигуряване на организационно развитие и постигане на резултати. Те търпят развитие и постепенно се насочват към корпоративната и социалната отговорност на служителите и към значимостта на ролята на ръководителя за ефективното им управление.

Следват ли тази тенденция процесите на управление на човешките ресурси в съвременното българско училище? В последните години един от акцентите при управление на човешките ресурси в училище е осигуряване на прозрачност при подбора и назначаването на учителите, както и непрекъснатата квалификация на педагогическите кадри. За целта, без да се изисква в нормативната уредба, на училищно ниво се определят комисии за подбор за заемане на длъжността „учител“, а и следващите ги в йерархичното ниво на кариерно развитие – „старши учител“ и „главен учител“. Отделят се средства от бюджета на институцията за извънучилищна и за вътрешна квалификационна дейност на учителите. На национално ниво част от политиките за управление на човешките ресурси също са насочени към създаване на възможности за подобряване на компетентностите на педагогическите специалисти чрез разработване на проекти за финансиране на различни видове обучения и квалификации и към подобряване на материалното им благосъстояние чрез постепенно увеличаване на възнагражденията. Безспорно по-доброто финансиране на образованието е от съществено значение, както се посочва в доклада на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) от 2008 година. Но не само увеличаването на субсидиите играе роля за осигуряване на качество, а и тяхното ефективно и ефикасно използване, както и проследяването на въздействието на вложените средства спрямо постигнатите резултати. Последният мониторингов доклад на сдружение „Образование България 2030“, озаглавен „Образование в застой“, обръща внимание на липсата на обвързване на финансирането с постигането на конкретни резултати и генерално

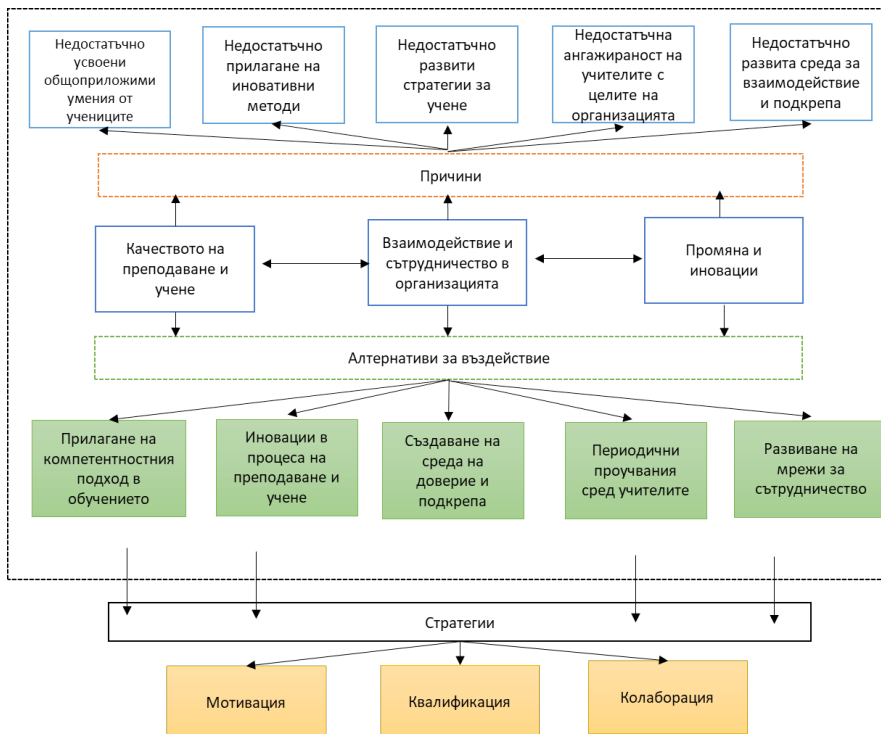
гарантиране на качеството¹. В доклада се отбелязват и други проблеми, свързани с преподаване, което не е ориентирано в максимална степен към компетентности, недостатъчна функционална грамотност на учениците, недостатъчно ефективно проследяване прогреса на учениците и др., които следват от сравнителния анализ на постиженията на учениците от националните външни оценявания и държавни зрелостни изпити в сравнение с резултатите от международните изследвания. Може да се допълни липсата на методика за проследяване на ефекта от продължаващата квалификация и прилагането на придобитите или усъвършенствани компетентности в процеса на обучение, възпитание и социализация на учениците. В Националната програма „Квалификация“ като очаквани резултати са заложили усъвършенстване и надграждане на компетентностите на учителите и насърчаване на професионалното им развитие, а измерителите за постигането на тези резултати са количествени и включват брой получени кредити, брой обучени педагогически специалисти, т.е. стойности, които не показват практическото въздействие на обученията. Подобни твърдения се съдържат и в други документи, в които се добавят и проблеми, свързани с недостатъчно развити подходи за управление на промяната и за въвеждане на иновации. В доклади на Световната банка в сътрудничество с Министерството на образованието и науката от 2020 г.² и 2021 г.³ се посочва, че България е с един от най-ниските резултати по отношение на иновациите в Европа, което изисква значителни управленски и аналитични способности от страна на изпълняващите служители, заедно с гъвкавост и автономност, които са необходими за прецизиране на политиките в отговор на променящото се търсене и условия. В доклада „Образование и обучение в Европа: неравенството продължава да представлява предизвикателство“⁴ и в световния мониторингов доклад „Приобщаване и образование: всички означава всички“⁵ се посочват проблеми на приобщаващото образование, които в контекста на компетентностите на учителите се отнасят към умението им да работят с уязвими групи и да осигуряват социално включване на различните групи деца. В съобщение на Европейската комисия, след като се посочват постигнати резултати, се представя набор от инструменти за преодоляване на проблеми⁶. Документът е съсредоточен върху приоритети за развиване на общоприложими умения и компетентности в областта на цифровите технологии у учениците, както и подкрепа на взаимното учене и сътрудничество между учителите за постигане на европейско пространство за образование.

По-горе цитираните аналитични и референтни документи изследват ефективността на инвестициите, насочени към човешкия капитал, и на политиките, свързани с управлението на човешките ресурси в образованието. Очертават се положителни тенденции за подпомагане професионалното израстване на педагогическите специалисти чрез създаване на възможности за усъвършенстване на компетентностите им, подобряване на социалното им благополучие и кариерното им развитие. Характеризират се и проблеми, които чакат решение

– проблеми, които могат да се решат на ниво държава и висши училища (първоначалната подготовка на учителите, недостигът на учители по определени учебни предмети, все още високата средна възраст на учителите и др.), както и проблеми, които касаят управлението на човешките ресурси на ниво институция. Проблемите на съвременния етап могат да се обобщят в три основни групи, за които е важно да се търсят решения за подобряване на управлението на човешките ресурси и за осигуряване на по-високо качество на образованието.

- Качество на преподаване и учене.
- Взаимодействие и сътрудничество в организацията.
- Промяна и иновации.

Ако се приложи алгоритъмът на проектния подход, би следвало алтернативите за разрешаване на проблемите да се търсят в причините, които ги поражда, и в различните алтернативи за противодействие (фигура 1).



Фигура 1. Стратегии за управление на човешките ресурси

Основната цел на „Образование България 2030“ е младите хора в България да са функционално грамотни, което не се установява от резултатите от международ-

ните изследвания и предизвиква противоречие с качеството на преподаване и учене към момента. През 2018 година 47 % от българските ученици са под средното равнище по отношение на разбиране, използване, осмисляне и оценяване на информация в сравнение със средния резултат за ОИСР. Математическата им грамотност също е под средното равнище, като 44,4 % не достигат второ равнище. Едва 1,5 % от българските ученици достигат по-високо равнище на скалата по природни науки, като резултатите са съизмерими с тези по четивна и математическа грамотност (PISA 2018).⁷ Ниските резултати до голяма степен произтичат от начина, по който се обучават учениците, активността на подрастващите в образователния процес, училищния климат, взаимоотношенията между учителите и учениците и др. Алтернативата за въздействие и преодоляване на тези негативни тенденции е прилагането на компетентностния подход, който осигурява преход от знания към умения: интегрирано междупредметно взаимодействие; практическа насоченост на обучението; ориентация към резултати; прилагане на иновативни подходи и практики в процеса на преподаване и учене⁸. Необходима е подкрепа както от учителите към учениците, така и от ръководството към учителите, което, от своя страна, е свързано с ефективно управление на педагогическите специалисти. В подобен контекст ролята на директора се свежда до установяване кои умения трябва да развиват учителите, какви са техните потребности, какви са дефицитите в компетентностите им; да планира и организира необходимите обучения и да проследи как усвоените умения от учителите се прилагат в уроците. Усвояването на интерактивни методи на преподаване и учене, съвместното договаряне на образователни цели между педагогическите специалисти и прилагането на подходящи техники за мотивация на учителите са възможните дейности за подобряване качеството на преподаване и учене.

Другият очертан проблем – нивото на взаимодействие и сътрудничество между педагогическите специалисти в образователния процес – е свързан с гореанализирания проблем. Предоставената автономия на училищата позволява педагогическите специалисти да избират сами методите на преподаване и оценяване, да въвеждат учебни програми според специфичните особености на учениците и техните потребности, да оказват подкрепа на личностното развитие на подрастващите. Това не означава, че всеки учител сам и персонално трябва да се възползва от този шанс. Акцентът в оптимизирането на управлението на човешките ресурси е по посока на сътрудничество и осигуряване на среда за взаимодействие; създаване на възможност всеки учител, в екип с останалите, да даде най-доброто в работата си с обучаваните и да поеме отговорност за качеството на образователните услуги в училището, в което работи. Педагогическите специалисти би следвало заедно да планират развитието и напредъка на всеки ученик, за да се гарантира усвояването на общоприложими умения от тях. Това включва проучване на най-добрите методи за усвояване на компетентности от учениците, на стратегии за самостоятелно учене и др. Ролята на директора е да създаде среда, за да е възможна

колаборацията на педагогическите специалисти освен в екипното планиране на цели и дейности, но и за тяхното взаимно учене и обмяна на добри практики и опит, както и за усъвършенстване на умения.

Третият проблем произхожда от нагласите за промяна и иновации в педагогическите колективи. Макар от 2017 г. да се предприеха действия за въвеждане на иновации в училищата (чрез създаване на т.нар. „иновативни“ училища), не във всички институции са създадени положителни нагласи към промяната. В тази връзка, управлението на човешките ресурси трябва да е насочено към мениджмънт на взаимосвързани промени, които да доведат до развитие на организационната култура и повишаване ангажираността на педагогическите специалисти с целите на училището, до воля за промяна. Въвеждането на иновации в образователния процес и в образователната среда е ключов фактор за осигуряване на високо качество на образованието. Възможност пред автономните институции днес са програми за обучение, които отговарят на визията за развитие и на персоналните образователни потребности на конкретните ученици. Иновативните промени не биха били успешни, ако промяната не е приета в колектива. Налагащият се извод отново е, че директорът е отговорен да създаде условията за отдадено и ангажирано участие на всеки учител в процеса, включително и в разработването на промени и тяхното реализиране.

Очертаните проблеми са свързани помежду си и предполагат търсене на начини за усъвършенстване управлението на човешките ресурси като част от управлението на съвременното училище. Обобщението на алтернативите за въздействие води до различни стратегии, които създават възможности за подобряване качеството на образователните услуги. Решенията, които могат да се предложат за усъвършенстване управлението на педагогическите специалисти на ниво образователна организация (наред с подходящия подбор и задържане на учителите в институцията), са три основни стратегии: мотивация, квалификация и колаборация на педагогическите специалисти.

В контекста на осигуряване качество и усъвършенстване на управлението на човешките ресурси мотивацията трябва да е насочена към няколко основни аспекта.

- Създаване на среда за взаимно учене сред учителите и подкрепа и стимулиране прилагането на принципите на учещата се организация.

- Прилагане на техники за „преодоляване“ на традиционно ориентираните учители.

- Поставяне на значими задачи, свързани с разработване и въвеждане на иновативни методи на преподаване, предложения за промяна на образователната среда, иновативни техники за оценяване на учениците и др., заедно с прилагане на стимули за признание на постигнати резултати.

- Стимули за партньорство и съпричастност с останалите педагогически специалисти, с учениците и родителите, за съвместно преодоляване на трудности и създаване на нови образователни конструкти и среда за обучение.

– Развитие на лидерска общност чрез подкрепа на лидерството сред учителите и т.н.

Прилагането на тези и на други дейности за подобряване мотивационната сфера на учителите ще даде ясна визия за нови идеи и ще допринесе за приобщаването им към иновативни промени в преподаването и ученето; ще стимулира също ангажираното участие на всеки педагогически специалист в реализиране на целите на институцията и постигане качество на образователните услуги в нея.

Квалификацията на педагогическите специалисти е друга основна стратегия в усъвършенстване управлението на човешките ресурси. Тя трябва да е насочена основно към:

– обучения, свързани с конкретни потребности на учителите въз основа на изследвани дефицити;

– курсове, адресирани към нуждите на новото поколение подрастващи – формиране на по-добра четивна и математическа грамотност, на умения за критическо и аналитично мислене, работа в екип, компетентности за самостоятелно учене, намиране, оценяване и анализ на информация, презентационни умения, умения за оценяване и самооценяване и т.н.;

– квалификационни форми, които предоставят умения за въвеждане на иновативни форми на преподаване и учене;

– проследяване на ефекта от посетените курсове и реално мултиплициране на наученото и прилагането му в преподавателската практика и т.н.

Не на последно място, като стратегия за усъвършенстване на управлението може да се изведе сътрудничеството между педагогическите специалисти. Тази стратегия е в пряка връзка с предходно реализираните. Ролята на директора е да създаде възможности за взаимодействие в няколко основни посоки.

– Екипно планиране и приемане с консенсус на предприети мерки и дейности.

– Съвместни инициативи между учителите (включително обмяна на добри практики, съвместни уроци, взаимни посещения на учебни часове и др.) за надграждане на личните и професионалните им възгледи.

– Създаване на възможности за сплотеност в колектива и обратна връзка за постигнатото и удовлетвореност и др.

Създадените позитивни, толерантни и сътруднически отношения водят до обща грижа за постигане целите на организацията, промяна на организационната култура и организационната среда, креативност и екипно търсене на иновативни решения за подобряване на качеството на преподаване и учене.

Заклучение

Преодоляването на проблемите с човешкия фактор в образованието – учителите и другите педагогически специалисти (ресурсни учители, психолози, педагогически съветници, медиатори и т.н.) – е от съществено значение не само за конкретното училище, но и за цялото общество. Фактор е за развитието на иконо-

миката, тъй като училищата/учителите са тези, които подготвят бъдещите поколения учени и изследователи, инженери, програмисти, учители, юристи, политици, работници в производството и т.н.

Основните изводи от изследването показват необходимостта от прилагането на стратегии за усъвършенстване управлението на човешките ресурси в училището, свързани с по-мотивирани, по-креативни, по-иновативни учители, които работят в екип за постигане на организационно развитие и подкрепа на учениците за придобиване на умения за живот в XXI век. Ефективността на комуникацията и изграденото доверие, както и високата квалификация и мотивация на педагогическите специалисти до голяма степен са гарант, че в условията на динамична и конкурентна среда те ще допринесат за изпълнението на организационните цели, което респективно ще доведе до по-добро качество. Изследването показва също, че стратегиите за управлението на педагогическите специалисти трябва да се преразглеждат перманентно и периодично да се осъществява мониторинг на въздействието им, за да се гарантира усъвършенстване на процеса на управление и качество на образователните услуги.

БЕЛЕЖКИ

1. Мониторингов доклад, 2021. Образование в застой. „Образование България 2030“ – http://edu2030.bg/wp-content/uploads/2021/12/Doklad_2021_0712_Final.pdf (Достъп: 14.12.2021).
2. Доклад на Световната банка и Министерството на образованието и науката, септември 2020 г. България. Оценка на нуждите на страната и на комбинацията от политики в областта на науката, технологиите и иновациите. <http://sf.mon.bg/?go=news&p=detail&newsId=953> (Достъп: 15.12.2021).
3. Доклад на Световната банка и Министерството на образованието и науката, март 2021 г. България. Функционален и управленски анализ. <http://sf.mon.bg/?go=news&p=detail&newsId=953> (Достъп: 17.12.2021).
4. Европейска комисия (2017). Образование и обучение в Европа: неравенството продължава да представлява предизвикателство – https://ec.europa.eu/bulgaria/news/education-and-training-monitor-2017_bg. (Достъп: 12.12.2021).
5. Световен мониторингов доклад относно образованието 2021 г. Приобщаване и образование: всички означава всички. ЮНЕСКО. Available at: https://www.european-agency.org/sites/default/files/Inclusion%20and%20education_BG.pdf. (Достъп: 11.12.2021).
6. Съобщение на Комисията до Европейския парламент, Съвета, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите относно постигането на Европейското пространство за образование до 2025 г., Брюксел, 30.09.2020 г. (COM(2020) 625 final). Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/ALL/?uri=CELEX:52020DC0625> (Достъп: 10.12.2021).

7. Качество и равенство в училищното образование: поглед през резултатите от PISA2018. Available at: <http://irebg.org/%D1%80%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8pisa2018/> (Достъп: 11.11.2021).
8. Компетентности – МОН II: За прехода от знания към умения – книга втора. <https://www.mon.bg/upload/21560/I-book.pdf> (Достъп: 19.11.2021).

ЛИТЕРАТУРА

- АТАНАСОВА, М., 2015. *Мениджмънт на човешките ресурси. Теория и практика*: София: Авангард Прима.
- ГОСПОДИНОВ, Д., 2012. *Управление на човешките ресурси в училищни организации*. София: Деал-Емилия Недялкова.
- ШОПОВ, Д, АТАНАСОВА, М., 2009. *Управление на човешките ресурси*. София: Тракия – М.
- ARMSTRONG, M., 2012. *A handbook of Human Resource Management practice*, (12th ed.). London: Kogan page.
- BREWSTER, C., 2017. Human resource practices in multinational companies. *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, pp. 126 – 141. DOI:10.1002/9781405164030.ch7.
- JACKSON, S.; SCHULER, R. & JIANG, K. 2014. An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, vol.8, no. 1, pp. 1 – 56, <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>.
- SMITH, E. et al., 2006. Qualifying the Workforce: The Use of Nationally-Recognised Training in Australian Companies. *Journal of European Industrial Training*, vol. 30, no. 8, pp. 592 – 607.
- TRIFONOVA, B., 2019. Model for HR Management in Mining Companies. *Economic sciences*, vol. 8, no. 1, pp. 166 – 173.

REFERENCES

- ARMSTRONG, M., 2012. *A handbook of Human Resource Management practice*, (12th ed.). London: Kogan page.
- ATANASOVA, M., 2015. *Menidzhmant na choveshkite resursi. Teoria i praktika*. Sofia: Avangard Prima. (In Bulgarian).
- BREWSTER, C., 2017. Human resource practices in multinational companies. *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, pp. 126 – 141. DOI:10.1002/9781405164030.ch7.
- GOSPODINOV, D., 2012. *Upravlenie na choveshkite resursi v uchilishtni organizatsii*. Sofia: Deal-Emilia Nedyalkova. (In Bulgarian).
- JACKSON, S.; SCHULER, R. & JIANG, K. 2014. An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy*

of Management Annals, vol.8, no. 1, pp. 1 – 56, <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>.

SHOPOV, D. & ATANASOVA, M., 2009. *Upravljenje na choveshkite resursi*. Sofia: Trakia – M. (In Bulgarian).

SMITH, E. et al., 2006. Qualifying the Workforce: The Use of Nationally-Recognised Training in Australian Companies. *Journal of European Industrial Training*, vol. 30, no. 8, pp. 592 – 607.

TRIFONOVA, B., 2019. Model for HR Management in Mining Companies. *Economic sciences*, vol. 8, no. 1, pp. 166 – 173.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE MODERN SCHOOL – PROBLEMS AND PROSPECTS

Abstract. The introduction of new human resources management policies is a key catalyst for the organizational development of school institutions and for achieving sustainability in quality management systems. The article analyzes the problems of human resources management in the context of ensuring the quality of education. The causes of the problems and alternatives for influencing them in the context of human resource management in the modern school are outlined. We are looking for solutions for the management of pedagogical specialists, as part of the human resources in the school, aimed at the new requirements and responsibilities to the autonomous institutions to achieve high quality educational services, which include continuous improvement of teachers' competencies, life skills development, 21st century students, participation in the management of the institution. Possible management strategies are presented, leading to the improvement of human resources management and solving the problems with the quality of education in Bulgaria.

Keywords: human resource management; quality of teaching and learning; human resource management policies

✉ **Prof. Snezhanka Dobрева**

ORCID iD: 0000-0002-1054-1754

Web of Science Researcher ID: AAY-3723-2020

University of Shumen „Bishop K. Preslavski“

115, Universitetska St.

9700 Shumen, Bulgaria

E-mail: s.dobрева@shu.bg