



ПРОФЕСИОНАЛНА ПОДГОТОВКА НА УЧИЛИЩНИТЕ ДИРЕКТОРИ ЗА КРИЗИСНА КОМУНИКАЦИЯ

Силвия Илиева Цветанска

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

PROFESSIONAL PREPARATION OF SCHOOL LEADERS FOR CRISIS COMMUNICATION

Silvia Ilieva Tsvetanska

Sofia University “St. Kliment Ohridski”

* Публикацията е резултат от изпълнението на научен проект № 80-10-97/2023 г., Фонд „Научни изследвания“, финансиран от средствата, отпуснати целево от държавния бюджет на СУ „Св. Климент Охридски“ за научни изследвания.

Abstract: This article addresses the issue of academic and practical preparation of school leaders for crisis communication in situations of various nature that are pertinent to the management of the school community. Commentary on the statutory requirements for the principal in the area of communication is provided. The emphasis is on the importance of improving communication skills as part of educational leaders' ongoing education. Crisis communication skills are considered in the context of developing the leadership competencies of school principals. It is believed that principals should have specific training in crisis communication. Crisis communication competence is considered as a prerequisite for building a positive public image of the school organization and school leadership.

Keywords: communication, pedagogical communication, crisis communication.

Професионалистите в образованието, които ръководят училищни организации, днес са изправени пред предизвикателството да съвместяват много разнообразни роли и функции. От тях се очаква да бъдат добри мениджъри, да управляват административни, финансови, контролни и педагогически дейности, а същевременно да бъдат и харизматични лидери. Реализирането на тези функции и роли изисква прецизна комуникация, която се проявява на различни равнища – междуличностно, организационно, междуинституционално и други. Комуникацията на директора в училище става още по-предизвикателна, когато ситуацията е необичайна и излага на риск живота, здравето на хората в организацията или нейния авторитет в публичната среда. Без съмнение само личният или педагогически опит не е достатъчен, за да се постигне увереност в комуникацията. Кой и как помага на директора на училище да се справи с предизвикателствата в комуникацията и произтичащия от тях професионален стрес? Подготвени ли са директорите да реагират професионално като комуникатори? Това са два въпроса, които дават отправна точка на проблематиката в настоящата статия. Тя има за цел да постави на вниманието на професионалистите в образованието темата за кризисната комуникация като специфичен тип общуване, което предполага предварително обучение в комуникативна компетентност.

Комуникацията на директора – социално взаимодействие в професионално-педагогически контекст. Кризисна комуникация.



Общуването е процес на обмен на информация, подчинен на определени цели и насочен към постигане на резултат (ефект). Когато целите са педагогически, а включените в процеса лица участват от позицията на своите професионални роли (учител, директор), то общуването се реализира като педагогическо. Педагогическото общуване е професионално общуване, което носи белезите на междуличностното взаимодействие, характерно за всички останали социални ситуации, но има и специфични проявления, наложени от педагогическия контекст. Общуването в неговия социален, педагогически, а и управленски аспект, се базира на интеракцията и взаимното влияние между общуващите. Общуването между директор и учители, ученици, родители в училище освен професионално-педагогическо се явява и средство за реализиране на управленските цели и функции. Изследователите на процеса на обучение защитават тезата, че общуващите субекти си влияят взаимно в зависимост от равнището на своята комуникативна компетентност и съответно – компетентността на учителя е решаваща за формиране на комуникативната компетентност на неговите ученици [1, с. 407]. Аналогично, можем да направим допускането, че комуникативните умения на директора, като част от неговата комуникативна компетентност, влияят върху начина на комуникация на учителите, особено когато ситуацията е необичайна или критична.

Кризисните ситуации се определят като „ситуации, при които съществува риск от ескалация на интензивността, риск от задълбочен контрол от страна на медиите или висшестоящи управленски органи и институции, намеса в нормалните дейности на институцията, застрашаваща положителния имидж на институцията или нейното ръководство“ [2, с. 92], [3]. Преминването през пандемията от Ковид-19 през последните години в световен план ни убеди в необходимостта от устойчиви управленски механизми за реакция в непредвидени ситуации. В контекста на образователна проблематика ще разглеждаме кризисните ситуации максимално широко. В обхвата на нашето наблюдение за целите на настоящия анализ имаме предвид кризи, предизвикани от природни бедствия и аварии, кризи, свързани с личностни особености и психологически преживявания, инциденти на територията на училището, както и появата на конфликти и сериозни междуличностни проблеми, които излагат на риск екипните действия и целостта на организацията. Обикновено кризите се асоциират с проблем, напрежение и стрес, но те са и възможност за израстване, промяна и трансформация. Именно този аспект – на кризисната ситуация като шанс за растеж, генерира позитивна енергия и мобилизира човешкия ресурс. Превръщането на кризата във възможност се основава на адекватна комуникация, която подпомага осъзнаването и въвличането на повече хора от екипа в конструктивни действия по овладяване на ситуацията. Комуникацията е процес, който зависи от уменията на общуващите, включително уменията за редуциране на напрежението и стреса, породени от критичната ситуация.

Защо се налага да говорим за кризисна комуникация в педагогически контекст? Отговорът на този въпрос се предопределя от динамичния ход на съвременното и високата степен на непредсказуемост на реалността, в която функционира училищната организация. Животът в ситуация на неопределеност, на природни, икономически, социални катаклизми повишава динамиката на управленските решения във всички сфери. В образованието последиците от тези решения има много дълга давност и засягат големи групи от хора в обществото. Отговорността, която носят ръководителите за живота и здравето (в т.ч. и психичното здраве) на учениците и работещите в училище, е огромна, което предполага наличие на ясни ориентири за действие в непредвидими и рискови ситуации. От изборите, които прави директорът в подобни ситуации зависи не само благополучието в организацията, но и нейният имидж, както и репутацията на



самия ръководител. Комуникацията в ситуация на криза протича едновременно на две нива – вътре в екипа и организацията и извън нея (външна комуникация – с родители, медии, институции). Вътрешната комуникация предполага запазване на позитивни взаимоотношения и поддържане на среда на психологическа стабилност и защитеност, тъй като кризите обикновено са провокация към доверието в институцията и нейната цялост. Кризата подлага на изпитание екипния дух и създава възможности за сплотяване на екипа, за подкрепа на по-неуверените или неопитни членове и за интензивно социално учене. Всичко това е съпроводено с интензивно напрежение и стрес и редуцирането им става чрез комуникационни техники. На практика, ако не се вземат мерки за овладяване на ситуацията в комуникационен план, се създава непосредствена опасност от възникване на хаос, което изправя организацията пред нов проблем.

Проучване на нагласите на училищни лидери по отношение на комуникационните умения и значимостта им за управление на комуникационния процес в ситуации на кризи, докладвани от Р. Младенова [3] потвърждава очакването за нуждата от целенасочено обучение и подготовка за адекватна кризисна комуникация. Във връзка с това се прави изводът, че включването на училищните лидери (директори и заместник директори) в целенасочена програма за развитие на умения за комуникация в ситуация на кризи би позволило да се оптимизират техните действия при управление на училището в ситуации на кризи [3, с. 28]. Фокусът на изследването е върху управленци в системата на училищното образование в България. Докладват се данни, че ръководителите на училищни организации имат увереност, че могат да се справят с трудни и непредвидими ситуации, но са се научили на това несистемно и ако се наложи да разработят комуникационен план или да планират комуникационна стратегия много от тях биха се затруднили [3, с. 32]. Това от своя страна води до проблеми във взаимодействието с медиите, които са много активни при появата на кризисни ситуации в училище, а директорите на успяват винаги да комуникират с тях по най-подходящия начин. Директорите с продължителна практика са натрупали практически опит от справяне с неочаквани проблемни ситуации и това ги прави спокойни, че ще реагират адекватно. Същевременно те споделят, че отсъствието на национален стандарт за работа в кризисни ситуации под формата на разписани процедури на национално равнище е затрудняващо обстоятелство в управлението. Изводите от теренното проучване насочват вниманието към необходимостта от бъдещи стратегически решения на системно ниво в образованието, отнасящи се до структурирано обучение на образователните лидери за комуникация при кризи и създаване на практически ориентирани пособия и методически насоки за действие в кризисни ситуации [3, с. 34]. Направеният преглед логично води до размисъл за това каква е подготовката на училищните лидери за комуникация в условия на криза и как това се вписва в цялостната професионален профил на педагозите, ангажирани с управление на училището.

Развитие на умения за кризисна комуникация като част от професионалната подготовка на педагозите и на мениджърите в образованието

В нормативната уредба директорите на училища се определят като педагогически специалисти, които имат управленски, административни и други отговорности, свързани с ръководенето на образователната организация¹. Компетентностите на училищния

¹ Закон за предучилищното и училищното образование - <https://web.mon.bg/bg/57>



директор са регламентирани в Наредба 15, Приложение № 3², където следва да бъдат заложени и изискванията по отношение на комуникацията. Според този документ в професионалния профил на директора са посочени три групи компетентности – педагогическа, управленска, социална и гражданска компетентност. Уменията за комуникация са част от социалната и гражданската компетентност, като те се свързват главно с презентирането, разрешаването на конфликти, регулиране на информационния обмен и постигане на сплотеност в екипа. Комуникацията при кризи не се открива като специфично обособена част в общата визия за социална и гражданска компетентност. В приетия стандарт за професионална компетентност на директора е трудно да се диференцират ясно комуникативните умения, специфицирани за изпълнение на ролята на лидер или образователен мениджър. В общ комплекс на представени някои значими, но не и детайлизирани компетентности, които да изчерпват типичните ситуации от управленска гледна точка. Изследване, проведено сред педагогически специалисти в един регион в България, показва, че уменията на лидера на училищна организация да комуникира като създава позитивни взаимоотношения се оценяват като много важни [4]. Най-висок относителен дял в тази група умения заема способността за комуникация на директора с родителите (89,66%) и привличането им като партньори. Също толкова важно се оценява и умението на директора да разрешава конфликти [4, с. 80]. Очевидно е, че конфликтните ситуации са стресиращи и за тях се очаква директорите да имат специализирана подготовка. В част от конфликтите са въввлечени и родителите, затова не е случаен почти еднаквият резултат в тези две дименсии на социалната и гражданската компетентност. Кризисната комуникация обаче не се отнася само до конфликтите, колкото и стресиращи по своя характер да са те. Уменията за овладяване на кризи чрез подходяща комуникация категорично би следвало да намери място в профила на директора и на педагогическите специалисти като цяло и то именно като част от социалната компетентност. Способността за ефективна кризисна комуникация кореспондира и с лидерските компетентности на директора, които също са регламентирани като съставни на социалната и гражданската компетентност. В анализ на екипа на „Образование 2030“ се изтъква наблюдението, че част от компетентностите в Приложение № 3 на Наредба 15 „не са формулирани като компетентности, а по-скоро като задачи/отговорности“, както и че липсват „ясно дефинирани нагласи (отношения), които училищните директори следва да притежават“³. Това са нагласи за лидерско поведение, свързани с развитие и постоянно учене, които имат отношение и към подобряване на нивото на комуникация.

Управленските компетентности в образованието се придобиват на равнище „магистър“ и не случайно това е изискваната образователно-квалификационна степен за заемане на длъжността „директор“. В България има действащи магистърски програми в професионално направление 1.1. Теория и управление на образованието в шест висши училища⁴. Програмите обикновено са с наименование „Образователен мениджмънт“ или „Управление на образованието“. Изключение прави програмата в Нов български

² Наредба 15 за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти – МОН, 2019 - <https://lex.bg/bg/laws/ldoc/2137195301>

³ Развитие на лидерските компетентности на училищните директори ключ към качествено образование (2022). Образование България 2030, с. 21 - <https://edu2030.bg/2023/01/13/school-leadership-report/>

⁴ Национална агенция за оценяване и акредитация - <https://www.neaa.government.bg/>



университет, която е наречена „Лидерство и мениджмънт в образованието“ и наименованието ѝ пряко насочва към ангажимент за развитие на лидерски компетентности.

Прегледът на учебната документация в някои от магистърските програми показва, че обучението в умения за кризисна комуникация в педагогически контекст е слабо застъпено – главно в рамките на дисциплини с различен тип съдържателна насоченост. В Софийския университет, например, е предвиден тренинг, наречен „Комуникационни умения“, в който се интегрират дейности за овладяване на умения за работа при кризи, включително и за взаимодействие с медиите. В учебния план е включена и дисциплина „Мениджмънт на стреса в професионална (образователна) среда“, в която също частично се третира подобна проблематика, насочена повече като механизми за преодоляване на последиците от кризисните ситуации в управлението на образователни институции⁵.

В учебния план на магистърската програма в НБУ е заложен курс „Кризис, конфликти и дилеми в образованието“⁶. В същата програма има курсове като „Образователно лидерство“; „Лидерът в училищната организация. Лидерски стилове и подходи“, в които допускаме, че би намерила място и проблематиката на кризисната комуникация.

За много практикуващи директори на училища преминаването през магистърска програма в професионално направление „Теория и управление на образованието“ допълва предходна квалификация с учителска правоспособност. Други образователни лидери избират да надградят уменията си чрез включване в програми за следдипломна квалификация в сферата на образователния мениджмънт отново във висшите училища.

На равнище продължаваща професионална подготовка на директорите в училищното образование съществуват варианти за повишаване на квалификацията чрез краткосрочни обучения. Такива се предлагат чрез програми на МОН или на одобрени от МОН външни доставчици на образователни услуги.

Националната програма „Квалификация на педагогическите специалисти“ (2023 г.)⁷ в Модул 1, Дейност 2: Повишаване на компетентностите за управление на образователните институции, лидерство в образованието за ефективна организация на училищните дейности и координация на педагогическите екипи, предвижда две теми, които имат отношение до управлението на кризи: „Управление на образователната институция в условия на криза“ и „Лидерски умения за разрешаване на конфликти, повишаване на управленските компетентности и комуникация с родители“. Макар че темите са зададени в управленски аспект и не визират специално проблеми на комуникацията, предполагаме, че в тяхното разработване би следвало да се заложи и развитие на умения за кризисна комуникация. Националната програма е съобразена с приоритетна област 3 „Мотивирани и креативни учители“ на Стратегическата рамка за

⁵ Софийски университет „Св. Климент Охридски“, Факултет по педагогика, Магистърска програма „Образователен мениджмънт“ - <https://s.shopeee.com/4kbN>

⁶ Нов български университет, Лидерство и мениджмънт в образованието - https://ecatalog.nbu.bg/default.asp?V Year=2022&PageShow=programpresent&P Menu=courses&Fac_ID=4&M_PHD=0&P_ID=3182&TabIndex=1&l=0

⁷ Министерство на образованието и науката – Национална програма „Квалификация на педагогическите специалисти“ - <https://web.mon.bg/bg/101243>



развитие на образованието, обучението и ученето в Република България (2021-2030) и е с широк обхват на целевите групи. Тя е адресирана както към новоназначени учители и директори, така и към педагогически специалисти, които имат потребност да надградят компетентността си. Програмата се реализира чрез Националния център за повишаване на квалификацията на педагогическите специалисти към МОН⁸, където би могло да се формират и курсове, конкретно фокусирани върху комуникацията при кризи.

Документалното проследяване на програмите, предлагани от Информационния регистър за обучение и повишаване на квалификацията на МОН⁹, показва, че от 97 програми, които съдържат ключова дума „комуникация“ в заглавието си – нито една не е свързана с кризисна комуникация, комуникация при кризи или подобна проблематика. Както може да се очаква, преобладават теми, третиращи комуникацията с родители, ненасилствена комуникация, дори постигане на „изящна комуникация“, но не и такива, отнасящи се до справяне с високорискови или стресови ситуации. Очевидно тази проблематика все още не се припознава като съществена от гледна точка на краткосрочната продължаващата квалификация.

В системата за продължаваща квалификация е препоръчително да намерят място и други гъвкави форми за усъвършенстване на уменията за кризисна комуникация като менторство, супервизия, обмен на добри практики между колеги. Включването в програми за продължаваща квалификация в областта на кризисната комуникация би могло да се обвърже и със задължението на директорите да придобиват квалификационни кредити във връзка с процедурата по атестиране. Предлагането на възможности за усъвършенстване на професионалната компетентност е зависимо от проучването на потребностите от квалификация и от осъзнаването, че справянето с кризисни ситуации изисква не само опитност, но и целенасочено формирани знания, умения и отношения. Това от своя страна предполага формирана нагласа за учене у училищните директори по отношение на кризисната комуникация и разбиране, че управлението на кризата е комуникативен процес на взаимодействие между всички свързани с нея лица и институции.

Вместо заключение: отворени въпроси

Общият преглед на нормативните и съдържателни предпоставки за формиране на готовност на училищните директори да реагират чрез адекватна комуникация при кризи показва необходимостта от специализирана подготовка в умения за кризисна комуникация. Ключов въпрос в този план е как по практически ориентиран начин да се изграждат умения за кризисна комуникация през целия кариерен път на училищните лидери – като се започне от базисната педагогическа и управленска компетентност и се надгради чрез продължаваща квалификация за директори и заместник директори? Разкриването на повече разнообразни възможности за непрекъснато учене, съобразено с потребностите на педагогическите специалисти, е едната насока за решение. Другата посока за мислене е стимулирането на самостоятелното учене и изграждането на нагласи

⁸ Национален център за повишаване на квалификацията на педагогическите специалисти – МОН - <https://niokso.bg/> (последно посетена на 21.05.2023)

⁹ Информационен регистър на одобрените програми за повишаване на квалификацията на педагогическите специалисти – МОН - <https://rq.mon.bg/home> (последно посещение 21.05.2023 г.)



за рефлексия и себерефлексия в професионалната дейност. Създаването на подходящи наръчници, помагала, електронни и други ресурси в подкрепа на учещата училищна общност биха улеснили ученето от опита и разширяването на индивидуалните ресурси за справяне. Осмислянето на собствения опит подпомага осъзнаването, че равнището на умения за кризисна комуникация влияе пряко на ефективността на много от дейностите и ролите, изпълнявани от училищните директори. Освен индивидуалната отговорност на всеки директор за усъвършенстване на неговите комуникативни умения си заслужава да се коментира и въпросът за необходимите промени на глобално ниво в образователната система. Кой и как се грижи за психичното здраве на директорите в училищното образование и какви са формите за подкрепа при справяне с кризисни и високорискови ситуации? Как институциите да работят в синхрон, така че директорите да имат ясни ориентир в процеса на вземане на решения? Това са само част от въпросите, които задават насоки за следващи търсения и анализи, така че уменията за кризисна комуникация да се развиват като част от цялостния комплекс комуникативни умения, необходими за успешна управленска комуникация.

Литература

- [1] Georgieva, Sn., D. From communicative competence of the teacher to communicative competence of the student. SocioBrains, issue 39, November 2017 - <http://sociobrains.com/bg/top/issues/Issue+39%2C+November+2017-1/>
- [2] Fink, S. Crisis Management: Planning for the Inevitable. Lincoln, NE: iUniverse. 2002.
- [3] Младенова, Р. Кризисната комуникация при управление на училищните институции в България - *Καίρος*, бр. 5/2021, с. 26-35.
- [4] Georgieva, Sn. Dimensions of competencies of the school leader (perspectives in the context of the competence approach). SocioBrains, issue 87, November 2021 - [Issue 87, November 2021 \(sociobrains.com\)](http://sociobrains.com/bg/top/issues/Issue+87+November+2021)

За контакт с автора:

доц. д-р Силвия Цветанска

e-mail: s.tsvetanska@uni-sofia.bg