

**СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ “СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”
ФАКУЛТЕТ ПО ПЕДАГОГИКА
КАТЕДРА „СОЦИАЛНА РАБОТА“**

АВТОРЕФЕРАТ

НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД НА ТЕМА:

УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ПЕДАГОГИЧЕСКАТА КОМУНИКАЦИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ В УЧИЛИЩЕ

**За присъждане на образователната и научна степен „доктор“ по
професионално направление 1.2. Педагогика (Теория на
възпитанието и дидактика – Педагогическа комуникация)**

**Докторант:
Радина Младенова**

**Научен ръководител:
доц. д-р Силвия Цветанска**

**СОФИЯ
2024 г.**

Дисертационният труд е обсъден на заседание на катедра „Социална работа“ във Факултета по Педагогика на 07.10.2024 година и е насочен за защита.

Дисертацията е оформена в две книжни тела. Първото книжно тяло представя дисертационния труд в неговата теоретико-емпирична част. Той е в обем от 233 страници, разпределени в общо три глави. Приложенията към изследването са обособени във второ книжно тяло с обем от 158 страници. В библиографията са включени общо 161 източника, от които 54 на кирилица и 107 на латиница.

СЪДЪРЖНИЕ

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	5
ПЪРВА ГЛАВА: ТЕОРЕТИЧНИ КООРДИНАТИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО	9
РАЗДЕЛ I. РОЛЯТА НА ПЕДАГОГИЧЕСКАТА КОМУНИКАЦИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА УЧИЛИЩЕТО	9
1. Комуникацията като социално явление	9
2. Училището като комуникационна среда – същност и тенденции на развитие	10
РАЗДЕЛ II. РОЛЯТА НА ПЕДАГОГИЧЕСКАТА КОМУНИКАЦИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ В УЧИЛИЩЕ	11
1. Кризисно лидерство в училищните организации	11
2. Комуникацията при управление на кризи в училище	13
3. Комуникационни стратегии в управлението на кризи и извънредни ситуации в училищните организации	15
РАЗДЕЛ III. ЕВРОПЕЙСКИ СТАНДАРТИ ЗА КОМУНИКАЦИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ В УЧИЛИЩЕ	16
1. Западноевропейски стандарти за комуникация при управление на кризи в училище - компетентности и умения на директора в Белгия, Франция, Великобритания	16
2. Българският национален контекст - умения на директора да управлява и разрешава кризисни ситуации като част от общоуправленската му компетентност	18
ВТОРА ГЛАВА – ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА НАГЛАСИ ПО ОТНОШЕНИЕ НА ПЕДАГОГИЧЕСКАТА КОМУНИКАЦИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ В УЧИЛИЩЕ	20
РАЗДЕЛ I. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРИ НА ПРОУЧВАНЕТО	20
1. Предмет	20
2. Методология и дизайн на изследването	20
3. Изследвана съвкупност	23
4. Процедура на провеждане	25
5. Валидност	25
6. Етични норми и стандарти	26

7. Специфични цели на изследването	26
8. Измерване	26
РАЗДЕЛ II. РЕЗУЛТАТИ ОТ ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ	27
1. Методология на анализа на данни от емпиричното изследване	27
2. Резултати	28
3. Дискусия	29
4. Обобщение и изводи	45
ГЛАВА ТРЕТА – УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УМЕНИЯТА ЗА ПЕДАГОГИЧЕСКА КОМУНИКАЦИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ В УЧИЛИЩЕ КАТО ЧАСТ ОТ ПРОДЪЛЖАВАЩАТА КВАЛИФИКАЦИЯ НА ПЕДАГОГИЧЕСКИТЕ СПЕЦИАЛИСТИ	47
РАЗДЕЛ I. ПРИОРИТЕТНИ ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА КРИЗИСНИТЕ КОМУНИКАЦИОННИ УМЕНИЯ ЧРЕЗ ЦЕЛЕНАСОЧЕНО ОБУЧЕНИЕ	47
1. Концептуална рамка за обучение в умения за комуникация при управление на кризи в училище	47
2. Потребности от развитие на умения за педагогическа комуникация и управление на кризи в училище	48
РАЗДЕЛ II. КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА ЗА СТРУКТУРИРАНЕ НА ОБУЧЕНИЕ ПО КОМУНИКАЦИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ В УЧИЛИЩЕ	49
1. Определяне на уменията на образователните управленци в областта на педагогическата комуникация в кризисни ситуации	49
2. Концептуална рамка за обучение в умения за комуникация при кризи	51
Раздел III: ОЦЕНКА ЧРЕЗ ДЕБРИФИНГ - ОСНОВНИ ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО ПО УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ	58
1. Основната роля на обобщението в обучението и неговите ограничения	58
2. Какво се оценява от обучаемите по време на симулационните упражнения?	58
ОБОБЩЕНИЯ И ИЗВОДИ ОТ ЦЯЛОСТНОТО ТЕОРЕТИКО-ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ В ДИСЕРТАЦИЯТА	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
СПИСЪК С ПРИНОСИТЕ НА ДОКТОРАНТА	66
СПИСЪК С ПУБЛИКАЦИИТЕ	67
	4

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. АКТУАЛНОСТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Темата за кризисната комуникация в училищата е от изключително значение, тъй като всяка образователна институция е изложена на потенциални кризисни ситуации, които могат да повлияят на безопасността и стабилността на учебния процес. В днешния свят заплахите са разнообразни и многобройни, а способността на училищните лидери да се справят с тях зависи от ефективните комуникационни умения и способността им да запазят общественото доверие. Липсата на структуриран подход към кризисното лидерство и комуникация може да доведе до рискове за управлението на училището.

Настоящата дисертация се фокусира върху актуалния въпрос за изграждането и развитието на кризисни комуникационни умения в училищната среда. В условията на съвременни заплахи — от природни бедствия до прояви на насилие — училищата се изправят пред предизвикателството да поддържат безопасна и устойчива учебна среда. Кризисните ситуации подлагат на изпитание не само устойчивостта на институциите, но и ефективността на тяхната комуникация с вътрешни и външни публики. Ако тези комуникации не са добре планирани, училищата рискуват да изгубят доверие и да се сблъскат с негативен обществен образ.

Изборът на темата е обоснован със слабата степен на проученост, както и с важността и перспективите на дисертационното проучване в полето на училищното кризисно лидерство и педагогическа комуникация в кризисна ситуация.

Целта на дисертацията е да проучи как училищните ръководители възприемат своите умения за педагогическа комуникация при кризисни ситуации и да анализира нуждата от обучение за подобряване на тези умения. Изследването се стреми да идентифицира основните пречки, пред които са изправени училищните лидери, и да оцени тяхната готовност за ефективно управление на комуникацията по време на криза.

Трудът предлага и разработване на концептуална образователна рамка, която да подпомогне училищните ръководители в усъвършенстването на техните комуникационни умения в кризисни ситуации. Това ще позволи на училищата не само да реагират по-успешно на кризи, но и да предотвратят дезинформация и хаос, които могат да усложнят ситуацията.

2. ОБЕКТ И ПРЕДМЕТ НА ДИСЕРТАЦИОННОТО ИЗСЛЕДВАНЕ:

Обект на изследване в дисертационния труд е педагогическата комуникация в професионалната дейност на училищния мениджър.

Предмет на изследване е усъвършенстването на уменията за педагогическа комуникация на училищни мениджъри при управление на кризи в училище.

3. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Целта на цялостното теоретико-емпирично изследване в дисертацията е да се проучат специфичните проявления на педагогическата комуникация при управление на кризи в училищните организации от гледна точка на потребностите на училищните директорите от развитие на умения за педагогическа комуникация при кризи.

Реализирането на тази цел е свързано с изпълнението на следните **задачи** на дисертационното изследване:

1. На теоретично равнище да се проучи и опише същността на педагогическата комуникация в нейните измерения като социално явление и като конструкт от понятийния апарат на педагогиката. На тази основа да се изведат отличителни характеристики на комуникацията при управление на кризи в училище.

2. В теоретичния план да се проучи състоянието на комуникацията при кризи като част от управлението на училищните организации в България. Във връзка с това да се представят и анализират съществуващи концепции и модели за управление на кризи в училищни организации в различни от българската образователни системи, за да се изведат добри практики и работещи подходи, приложими за промяна на разбирането за комуникацията при управление на кризи у нас.
3. На емпирично равнище да се изследва потребността от целенасочено обучение в умения за комуникация при кризи на училищните мениджъри, като се анализира готовността на училищните мениджъри и на педагогическите специалисти в управленския екип за реакция в ситуации на криза.
4. В рамките на анализа на емпирични данни да се идентифицират и систематизират уменията за комуникация, значими за управлението на кризи в училищна среда.
5. На базата на резултатите от теоретичния и емпиричен анализ да се разработи и предложи примерна практически приложима концептуална рамка за продължаваща квалификация на мениджъри в училищното образование, насочена към усъвършенстване на уменията за педагогическа комуникация при управление на кризи.

Концептуалната рамка на дисертационното изследване е подчинена на основния изследователски въпрос: Каква е готовността на образователните мениджъри и педагогически специалисти в училище за комуникация при кризисни ситуации с цел осигуряване на безопасна среда и отношения на сътрудничество с членовете на училищната общност?

4. ХИПОТЕЗА

Управлението на училищните организации се осъществява в сложна и динамично променяща се среда, което предполага висока степен на непредсказуемост и възникване на неочаквани и критични ситуации, за които училищните мениджъри нямат достатъчно познания и опит. Създаването на концептуална рамка за целенасочено развитие на умения за кризисна комуникация на педагогическите специалисти, които управляват училищни организации, структурирана на базата на идентифицирани потребности в практиката, ще позволи мениджърите в образованието да получат необходимата професионална подкрепа и предварителна подготовка за комуникация по време на кризи.

Очакваният резултат от проучването на теоретично и на емпирично равнища е да се проблематизира комуникацията в професионален контекст, като се очертаят зони за необходимо подобрение на уменията на педагогическите специалисти и се предложат варианти за оптимизиране на управлението на училището в ситуации на кризи чрез адекватна комуникация в екипа и с всички заинтересовани страни.

5. МЕТОДИ

В контекста на теоретичната рамка, се проведе изследване с цел да се проследи състоянието на управлението на кризисната комуникация в училищата и възприетията на училищните управленци в средните училища в България.

Изследването под заглавие „Усъвършенстване на педагогическата комуникация при управление на кризи“ протече в два основни етапа:

- 1) Интервюта с училищни мениджъри осъществени през периода март – април 2021 година при прилагане на качествен подход
- 2) Количествено изследването чрез попълване на онлайн анкета, извършено в периода май - юли 2021 г (пилотна фаза) и в периода септември – декември 2023 г. (фаза на същностно емпирично количествено изследване);

Същностно изследване е администрирано чрез уеб-базиран въпросник за измерване на нагласите на училищните администратори в България за нивото на подготвеност при отговор на училищна кризисна ситуация.

6. ОПИСАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд съдържа: увод, три глави, заключение, използвана литература и приноси и преложения.

Дисертацията е оформена в две книжни тела. Първото книжно тяло представя дисертационния труд в неговата теоретико-емпирична част. Той е в обем от 234 страници, разпределени в общо три глави. Приложенията към изследването са обособени във второ книжно тяло с обем от 158 страници.

Първата глава на дисертацията „Теоретични координати на изследването“ обхваща основните теоретични аспекти на педагогическата комуникация, както и ролята ѝ в управлението на училището. Комуникацията е разгледана като социално явление, като се акцентира върху нейното значение в училищната институция. В тази част се анализират същността и развитието на училището като комуникационна среда, като се изследват новите тенденции и предизвикателства, произтичащи от глобализацията и дигитализацията. Тази глава разглежда и различните комуникационни стратегии, които ръководителите на училища могат да използват за ефективно управление на институцията. Особено внимание се обръща на комуникацията по време на кризи, която изисква специфични умения и подходи, насочени към минимизиране на негативните ефекти върху училищната общност.

Втората глава на дисертацията „Емпирично изследване на нагласи относно педагогическата комуникация при управление на кризи в училище“ представя резултатите от емпирично изследване, насочено към проучване на нагласите по отношение на педагогическата комуникация при управление на кризи в училищната среда. Тук са изложени методологическите ориентири на проучването, включително предмета, методологията и дизайна на изследването, както и специфични цели, процедури и етични норми.

Тази глава съдържа също така анализ на събраните данни и дискусия относно резултатите, като се правят важни обобщения и изводи за практиката на кризисната комуникация в училище.

Третата глава на труда „Усъвършенстване на уменията за педагогическа комуникация при управление на кризи“ разглежда възможностите за подобряване на уменията за педагогическа комуникация при управление на кризи в училището като част от

продължаващата квалификация на педагогическите специалисти. Тук се предлагат конкретни подходи и концептуални рамки за обучение в комуникационни умения при управление на кризи. Особено внимание се обръща на потребностите от развитие на тези умения, както и на структурата на обучителните програми, които да помогнат на училищните лидери да се справят с кризисни ситуации.

В края на дисертационния труд са поместени изводи и обобщения от цялостното теоретико-емпирично изследване; заключение; приложения и формулирани приноси.

ПЪРВА ГЛАВА – ТЕОРЕТИЧНИ КООРДИНАТИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

РАЗДЕЛ I. РОЛЯТА НА ПЕДАГОГИЧЕСКАТА КОМУНИКАЦИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА УЧИЛИЩЕТО

Подобно на други умения, комуникационните способности трябва да се развиват и усъвършенстват непрекъснато и систематично. Притежаването на добри комуникативни умения означава уменията да се формулира послание в контекста на комуникационния процес и да се предаде с минимален шум или фактори, които биха могли да нарушат разбирането на съобщението от аудиторията. Въпреки че мнозина смятат, че могат да общуват просто защото го правят ежедневно, самият процес на комуникация е сложен и изисква практика, планиране и постоянно усъвършенстване. Конкретно казано, комуникацията е обмен на информация, идеи и емоции, използвайки както вербални, така и невербални средства, съобразени с конкретния контекст или социална среда на процеса (Фох, 2006). Това е процес, който включва потребността от комуникация, дефиниране на комуникативни цели и предаване на послания, които да бъдат управлявани за постигане на оптимални резултати.

1. Комуникацията като социално явление

Комуникацията е основен елемент на социалния живот и фундамент за взаимодействието между индивидите в обществото. Нейната същност обхваща многостранен процес, който включва обмен на информация, емоции и културни ценности. В съвременния свят комуникацията става все по-сложна и интердисциплинарна, привличайки вниманието на различни научни области като социология, психология, антропология и политика. Според някои изследвания има над 40 различни подхода към изучаването на комуникацията.

1.1. Същност, значение и концептуални модели

Дефинирането на понятието "комуникация" е предизвикателство поради неговата всеобхватност. Тя се възприема като процес на предаване на съобщения и създаване на връзки между хората. Етимологично терминът „комуникация“ произлиза от латинското „communicare“, което означава „споделям“, като същевременно акцентира върху съвместното преживяване и предаване на знание. В българския език термините „общуване“ и „съобщение“ също се използват, за да обозначат процесите на взаимодействие между хората.

Комуникацията като научна област се развива чрез различни модели, сред които е линеарният модел на Клод Шенън и Уорън Уивър (1949), описващ предаването на съобщения чрез източник, канал, предавател, получател и шум. Норберт Винер добавя „обратна връзка“, което показва, че комуникацията е двупосочен процес.

С развитието на технологиите и социалните мрежи, комуникацията се трансформира от еднопосочна към двустранна, където потребителите активно създават съдържание. Появата на Уеб 2.0 през 2004 г. предоставя нови възможности за взаимодействие, позволявайки на хората не само да консумират, но и да създават и разпространяват информация.

1.2. Комуникация в управлението на организацията и комуникационни структури

Комуникацията като социално явление играе ключова роля в организацията, като осигурява обмен на информация между хора, екипи и групи както вътрешно, така и външно. Тя е основният механизъм за функциониране на организационната структура като комуникационна мрежа. В организацията комуникациите се осъществяват в различни посоки и могат да бъдат вертикални, хоризонтални и диагонални, както и вътрешни или външни. Вътрешните комуникации обхващат взаимодействията в организацията, включително деловите и неформалните комуникации. Организационната комуникация не се свежда само до техническо предаване на информация; тя отразява също така социалните

отношения и динамиката между участниците в процеса. За успешното управление на комуникационните процеси е необходимо внимателно взаимодействие между различните комуникационни нива и осигуряване на подходяща обратна връзка. Ръководителите играят основна роля в този процес, като използват своите комуникационни умения за постигане на целите на организацията. Външните комуникации са динамични взаимодействия с други организации, институции и различни социални структури извън организацията. Те осигуряват ресурси, подкрепа и партньорства, като връзките с обществеността (ПР) играят важна роля за поддържане на положителен имидж и доверие. Рекламата също така представя организацията пред аудиторията чрез символи, визуални и вербални средства с цел поддържане на интереса и търсенето. Интервютата за работа, международните преговори и кореспонденцията изискват отчитане на културните различия и внимателна подготовка, която включва познания за конкретната култура и перфектна формалност. Ефективното осъществяване на комуникациите зависи от оптималното използване на основните елементи на комуникационния процес: комуникатор, съобщение, получател и обратна връзка. Спазването на комуникационните стратегии, прилагането на междуличностни правила и отчитането на межкултурните различия при международни контакти допринасят за успеха на комуникациите в организацията. Мениджърът играе съществена роля, използвайки своите комуникационни умения за качествено изпълнение на функциите си и за постигане на организационните цели.

2. Училището като комуникационна среда – същност и тенденции на развитие

Училището като комуникационна среда е динамична система, в която различни видове взаимодействия, предимно педагогическото общуване, играят ключова роля за успешното реализиране на образователния процес. Педагогическата комуникация обхваща сложен процес на обмен на информация, идеи, мисли и чувства между учители и ученици, целящ постигане на определени образователни и възпитателни цели.

2.1. Същност и измерение на педагогическата комуникацията в училищен контекст **Каква е същността на педагогическото общуване?**

Педагогическата комуникация представлява целенасочен и професионално структуриран процес на взаимодействие между педагози и ученици, който е основен за изграждането на учебно-възпитателния процес. Чрез него се предават знания, социални норми и ценности и се формира личността на учениците. Според изследователи като Л. Андреева, педагогическата комуникация има професионален характер и включва специфични функции, свързани с организирането на учебната дейност, мотивацията на учениците и създаването на благоприятна учебна среда.

С напредъка на образователните технологии и социалните промени училищната комуникация също се трансформира. Учебният процес все по-често се обогатява с онлайн платформи, интерактивни ресурси и дигитални средства, които разширяват възможностите за взаимодействие между ученици и учители и улесняват предаването на знания. Училището обръща все по-голямо внимание и на развитието на социални и емоционални умения като емпатия, умения за сътрудничество и разрешаване на конфликти.

В съвременната училищна среда нуждата от индивидуален подход към учениците нараства, като е важно да се отчитат техните специфични нужди и интереси. Педагогическата комуникация се явява не само като средство за предаване на информация, но и като основен инструмент за възпитание и социализация. В този процес учителите и учениците не са просто предаващи и приемащи информация, а партньори в процеса на съвместно учене и развитие.

Психологическият климат в училището има също голямо значение за качеството на комуникацията. Демократичният климат, характеризиращ се с кооперативност, или пък такъв с бюрократични и строги йерархични структури, влияе значително върху поведението

на учителите и съответно върху ефективността на комуникацията. Състоянието на комуникационните връзки се повлиява и от наличието на различни групи и подгрупи в организацията, техния брой и основа на формиране, продължителност и устойчивост, както и от интензивността на междугруповата съпротива и различията в ценностните системи. Освен подобряване на основните компоненти на системата и комуникационния процес, е важно да се подобрят и други аспекти на организацията и управлението. За успешното развитие на комуникацията в училищната институция са необходими непрекъснати усилия за намиране на нови форми и съдържания за общуване; оптимизиране на информационния поток, както количествено, така и качествено; осигуряване на обратна връзка за коригиране и разбиране на информацията; укрепване на доверието и уважението между комуникационните участници; както и управление на времето като критичен и ограничителен фактор за целия комуникационен поток.

2.2. Комуникационният процес в управлението на училищната институция - между лидерство и мениджмънт. Функции и роли на директора на училището в комуникационен аспект.

Успехът на комуникацията в училищната институция зависи от множество фактори, включително междуличностните взаимодействия и управленските умения на директорите. Управлението на комуникацията представлява сложна задача, изискваща анализ от различни теоретични и практични перспективи. Директорите и висшите мениджъри прекарват значителна част от времето си в комуникация, което подчертава важноста на техните роли в създаването на ефективни комуникационни стратегии. Руси Маринов описва съвременните мениджъри като координатори на цялостния комуникационен процес, отговорни за планирането и реализирането на комуникационния дизайн. В съвременната конкурентна среда училището трябва да предоставя качествена и навременна информация, използвайки съвременни електронни технологии. Комуникацията включва както вътрешен, така и външен обмен на информация и е от ключово значение за осигуряване на прозрачност пред обществото. Директорът носи основната отговорност за ефективната комуникационна политика, а неговият мениджърски стил влияе на комуникативния стил. Лидерството и комуникацията са неразривно свързани, а успешната комуникация е необходима за постигане на организационните цели и вдъхновяване на екипа.

РАЗДЕЛ II. РОЛЯТА НА ПЕДАГОГИЧЕСКАТА КОМУНИКАЦИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ В УЧИЛИЩЕ

1. Кризисно лидерство в училищните организации

Комуникацията при кризи в училищата е сравнително нова изследователска тема. За целите на това проучване са систематизирана литературни обзори около теми, свързани или повлияни от комуникацията при кризи. Тези теми са лидерство, готовност, създаване на усещане, емоции и комуникация. Включен е и преглед на литературата от частния сектор, тъй като някои от темите, които се появяват от литературата в тази област, са подобни на тези в образованието, но са по-фокусирани само върху аспекта на комуникацията. Резултатите от тези изследвания могат да дадат представа за ефективните стратегии за кризисна комуникация в училищата.

Ранните разработки в областта на реакцията при кризи се фокусират повече върху фазите на кризата и по-малко върху ролята на лидерството в кризисното събитие. Стратегиите за управление на кризи се фокусират върху управление на извънредни ситуации/бедствия и имат оперативен или тактически характер. Повечето от стратегиите са ориентирани към задачите и по-малко към съвременната, стратегическа кризисна комуникация. Едва неотдавна изследователите започват да наблягат на възможността кризата да се превърне в

нещо, от което организацията може да се поучи, и в нещо положително, което може да подобри нейния имидж (Seeger et al., 2007).

1.1. Определяне и управление на кризи

Кризата в училище не е толкова широко дефинирана в литературата. Повечето изследвания на кризата в училище включват едно от определенията за криза от външни дисциплини.

Въпреки това Pepper et al. (2010) концептуализират работно определение за кризата в училище. Изследователите твърдят, че в областта на образованието терминът "криза" се използва прекомерно, и подчертават важността на разграничаването на рутинно, базирано на училището предизвикателство от криза. Тяхното определение включва три части: училищната криза е събитие или поредица от събития, които застрашават основните ценности или фундаменталните практики на училищата, училищната криза е очевидна в своето проявление, но е породена от сложни и неясни или неконтролируеми обстоятелства, и училищната криза налага спешно вземане на решения (Pepper et al., 2010).

1.2. Управление на кризи в училищата

Проучванията показват, че директорите вече отговарят не само за преподаването и обучението на учениците (Smith & Riley, 2012). Очакванията към училищните ръководители продължават да се развиват. Очакванията към училищните директори вече включват допълнителни отговорности, включително за експлоатацията на сградата, безопасността, финансите и човешките ресурси. Училищните кризи също усложняват ролята на ръководителя на училищната организация и сега е по-важно от всякога директорите да са подготвени да реагират адекватно в случай на криза, която засяга техния обект или кампус (Gaineу, 2009). Тъй като образователните реформи продължават да повишават отчетността в училищата, ролята на директорите се е изместила от управител на организацията към лидер в областта на обучението. Поради тези изисквания за отчетност изследванията показват, че образователните програми в редица европейски държави за подготовка на директори са насочени към развитието им като ефективни директорите на обучението (Hess & Kelly, 2007). Ръководството на обучението обаче често е само един от стандартите за ефективност на училищните ръководители. В случай на криза в училището първата авторитетна фигура, която ще реагира, най-вероятно ще бъде директорът. Директорите трябва да бъдат подготвени за такива случаи чрез стратегии за планиране и реагиране при кризи. Въпреки че има значителен брой изследвания за лидерството и директорите на училища, малко са изследванията за това какво би помогнало на директорите да се подготвят за криза в техните училища (Coombs, 2004).

1.3. Кризисно лидерство в училище

Въпреки това лицата на ръководни позиции може да не са в състояние да контролират действителната криза, но могат да имат известен контрол върху резултата от нея. Резултатът трябва да включва начини за предотвратяване, реагиране и възстановяване (Smith & Riley, 2012). Налице е изобилие от изследвания в областта на образователното лидерство и теорията на лидерството; липсват обаче изследвания в областта на кризисното лидерство и кризисната комуникация в училищата. Изследванията, които съществуват в областта на кризисното лидерство в училищата, се фокусират по-малко върху кризисната комуникация, а вместо това описват комуникацията като една от променливите в цялостния кризисен мениджмънт или кризисното лидерство. Голяма част от литературата, посветена на лидерството в образованието, се фокусира върху лидера като развиващ организацията и

нейните взаимоотношения със заинтересованите страни в дългосрочен план. Изследванията обаче не разглеждат адекватно ролята на училищните директорите, които изпълняват в случай на криза (Smith & Riley, 2012). Този дисбаланс в изследванията между традиционното лидерство и кризисното лидерство се дължи отчасти на липсата на последователност в теориите за кризисното лидерство в образованието. Това се дължи на голямото разнообразие от видове кризи и на променящия се контекст в училищата (Borodzicz & Devitt, 2008)

2. Комуникацията при управление на кризи

Комуникацията при управление на кризи играе ключова роля в ефективността на реакцията на организациите в ситуации на заплахата.

2.1. Комуникация при кризи в училище

Училищното управление трябва да е свързано и с осигуряване на сигурност, пораждање на надежда, ангажиране на обединителна точка за ефективни и ефикасни усилия, както по време на, така и след кризата, както и осигуряване на открита и надеждна комуникация с и за всички засегнати членове на училищната общност (Smith & Riley, 2012 г.). Малко са изследванията, които пряко подпомагат управлението на кризи от гледна точка на комуникацията. Следващите разработки на модели за кризисна комуникация допринасят за разбирането на функцията на комуникацията в условията на криза в училище.

2.2. Етапи на комуникацията при управление на кризи

- ***Комуникация преди криза***

Предварителната комуникация допринася за изпълнението на управленските функции като планиране, организиране, ръководство, вземане на решения и поставяне на цели. Освен това, тя оказва влияние върху заинтересованите страни, като ги подготвя и намалява риска от негативна реакция при възникване на криза (Wan, Pfau, 2004), а също и спомага за запазване на репутацията и доверието към организацията (Coombs и Holladay, 2002, 2006; Dawar и Pillutla, 2000).

- ***Комуникация в условията на криза***

Кризисна комуникация и управленски функции: Комуникацията по време на криза има за цел да намери решение на възникналия проблем и да опази репутацията на организацията чрез активно изпълнение на управленските функции и поддържане на постоянен контакт със заинтересованите страни. Ръководството трябва да запази добри отношения с тези страни и да координира действията по управление на кризата.

Кризисна комуникация в организационен контекст: По време на криза е необходимо изпълнение на управленски функции като вземане на решения, организиране и ръководене, а лидерът трябва да играе и ролята на говорител. Стратегически, комуникацията предвижда три типа информация: (1) инструкции за физическо справяне с кризата, (2) насоки за психологическо справяне и избягване на повторение на кризата и (3) информация за възстановяване на репутацията чрез минимизиране на негативните последици.

Комуникация със заинтересованите страни: При криза броят и влиянието на заинтересованите страни се увеличават. Техните характеристики като сила, легитимност и неотложност (Mitchell, Agle, Wood, 1997) се засилват, което изисква специално внимание. Традиционните и нетрадиционни заинтересовани страни, включително медиите, стават едновременно заинтересовани и комуникационен канал за разпространение на информация. Основни цели в комуникацията са предоставянето на указания и запазването или възстановяването на доверието и репутацията на организацията.

Комуникация според модела за съвършенство: Този модел акцентира върху значението на доверието и добрите отношения между лидерите и заинтересованите страни. Проучванията показват, че колкото повече негативна информация се предоставя от самата организация, толкова по-малко са щетите за нейната репутация (Arpan, Pompper, 2003; Arpan, Roskos Ewoldsen, 2005).

- **Комуникация след криза**

След преодоляване на кризата, комуникацията се фокусира върху управление на поведението на заинтересованите страни, като мениджърите трябва да планират, координират и контролират реакциите на вътрешните и външни публики. Следкризисната комуникация е насочена и към учене от кризисния опит, като мултифункционален екип събира информация и извлича поуки от реакциите на заинтересованите страни и кризисните мениджъри. Ефективната комуникация не следва само кризата, но трябва да я предхожда и следва, за да подготви организацията за бъдещи ситуации.

2.3. Модели на комуникация при управление на кризи

За да бъде ефективна кризисната комуникация в училищните институции, е необходимо стратегиите да се адаптират спрямо особеностите на комуникационната система в нормални условия. Могат да се изведат следните критерии за успешна кризисна комуникация:

Бързина и точност: Съобщенията трябва да са ясни, съдържащи инструкции и информация за възстановяване на репутацията. Важна е и достоверността на информацията.

Предоставяне на „лоша“ информация: Важно е да се включи истината за кризата, за да се минимизират щетите, както и да се изрази отношение към отговорността.

Обхват на съобщенията: Те трябва да достигат до всички заинтересовани страни – от училищния персонал до родителската общност и медиите.

Бързо разпространение: Съобщенията трябва да се изпращат и разпространяват възможно най-бързо чрез всички налични канали.

Оборване на опонентите: Съобщенията трябва да адресират нападки от опоненти.

Управление на слуховете: Необходимо е да се опровергават слухове или да се контраатакуват.

Стратегии за подобряване на репутацията: Включване на положителни събития и успехи.

Запазване на доверието: Комуникацията трябва да се съсредоточи върху възстановяването на репутацията и доверието.

На базата на тези критерии, могат да се оценят четири основни модела за управление на кризисна комуникация.

- **Модел „Кризисна и спешна комуникация при риск“ (CERC) за нуждите на училищните институции**

Моделът за „спешна“ комуникация при кризи и риск (Crisis and Emergency Risk Communication, CERC) на Барбара Рейнолдс и Матю Сийгър съчетава в пет фази традиционни разбирания за комуникация по време на рискови ситуации и бедствия или застрашаващи живота събития (Reynolds, Seeger, 2005)

- **Моделът „Най- добри практики в кризисната комуникация“**

Моделът на Сийгър може да бъде изключително полезен за управление на кризисната комуникация в училищата, като се фокусира върху партньорството с ключови заинтересовани страни, откритостта и сътрудничеството с медиите, както и активното планиране и подготовка. Училищните институции, следвайки тези стъпки, могат да изградят доверие и да намалят негативните последици от кризи. Моделът може да се

използва с успех в училищни институции, особено що се отнася до прозрачността, взаимодействието с медиите и ефективното управление на кризата. Въпреки това, аспектите, свързани с несигурността, трябва да бъдат адаптирани, за да се избегне напрежение и недоволство сред родителите и останалите заинтересовани страни.

- **Моделът „Най-добри практики в кризисната комуникация според АТРИБУТИВНАТА ТЕОРИЯ“, базиран на СИТУАЦИОННАТА КРИЗИСНА КОМУНИКАЦИОННА ТЕОРИЯ (SCCT) за нуждите на училищните институции.**

Моделът на Тимъти Кумбс, базиран на Ситуационната кризисна комуникационна теория (SCCT), предлага полезни насоки за управление на кризисни ситуации в училищни институции чрез различни стратегии за реагиране в зависимост от типа криза. Неговите предимства са свързани с пряката комуникация със заинтересовани страни и възможността за получаване на обратна връзка. Това е ключов момент при управление на кризи в училищна среда, където родителите, учениците и обществото са в тясна връзка с институцията.

За училищните институции, тези теории могат да бъдат от голяма полза при разработването на стратегии за комуникация при кризи. В зависимост от това как кризата се възприема от заинтересованите страни – родители, ученици, общности – училището трябва да адаптира своята реакция.

Тези стратегии ще позволят училището да поддържа позитивни взаимоотношения с обществеността и да минимизира щетите върху своята репутация.

- **Модел за комуникация на организацията в условията на криза, които залагат на нови технологии - СИСТЕМА ПО КРИЗИСНИ КОМУНИКАЦИИ**

Системата по кризисни комуникации представлява обобщено структуриране на кризисните и информационните техники и ресурси и се състои от няколко свързани помежду си процеса. Тя е разработена от Руси Маринов – професор в Нов Български Университет (Маринов, 1999), и е представена на вниманието на различни национални и международни форуми.

2.4. Емоционална интелигентност и комуникация при кризи в училище

Както и при готовността за действие при кризи, изследователите често отбелязват ролята на емоциите като констатация в изследванията върху управлението на кризи в училищата. Изследователите отбелязват важността на вниманието на кризисните ръководители към социалните и емоционалните проблеми при криза. В литературата се описва силно натоварената емоционална среда за заинтересованите страни, която е налице преди, по време и след кризисно събитие. Когато се сблъскат със страх, хората търсят посока и увереност. Училищният ръководител трябва да съобщи какво знае и какво не знае, както и да покаже грижа и загриженост

Изследователите разглеждат и ролята на емоциите в отговора на училищните администратори на кризата. Тези изследвания не се фокусират пряко върху ролята на комуникацията в кризата. Въпреки това те са от значение за настоящото изследване, тъй като емоциите могат да помогнат или да попречат както на създаването на усещане, така и на усилията за комуникация по време на криза. В случай на природни бедствия училищните директори често поставят личните си грижи на заден план, за да отговорят на нуждите на своите ученици и общности. Това показва скритите емоции, свързани с балансирането на личните и професионалните изисквания като училищен ръководител, като същевременно се инвестира в учениците и общностите до степен на емоционална загриженост.

3. Комуникационни стратегии в управлението на кризи и извънредни ситуации в училищните организации

В този раздел са представени добри практики, съвети и инструменти за разработване и прилагане на комуникационна стратегия при извънредни ситуации на училищно ниво.

3.1. Същност и измерения на педагогическата комуникация при управление на кризи в училище

Педагогическата комуникация е ключова при управлението на кризи в училище, тъй като осигурява информираност, емоционална подкрепа и координация на действията сред учениците, учителите и родителите. Тя включва различни измерения, като тематично, социално, функционално и емоционално, които са важни за адаптиране на подхода спрямо спецификата на кризисната ситуация. За да бъде ефективна, комуникацията трябва да бъде планирана предварително, прозорлива и да използва съвременни технологии, осигурявайки редовна обратна връзка с всички заинтересовани страни.

3.2. Комуникационни стратегии за планиране и отговор на кризи и извънредни ситуации в училищния контекст

Комуникационните стратегии за планиране и отговор на кризи в училищния контекст включват създаването на екип за комуникация при инциденти, който делегира отговорности и координира действията в извънредни ситуации. Училищата трябва да работят в тясно сътрудничество с местните медии, за да информират общността за мерките за безопасност и процедурите при кризи, използвайки различни комуникационни канали. Честотата на комуникация е особено важна в дългосрочни извънредни ситуации, като училищата трябва да установят ясни очаквания за взаимодействие с ученици и родители, за да минимизират стреса и объркването. Преодоляването на предизвикателствата в педагогическата комуникация, като липсата на подготовка и емоционалния стрес, е от решаващо значение за успешното управление на кризите.

РАЗДЕЛ III. ЕВРОПЕЙСКИ СТАНДАРТИ ЗА КОМУНИКАЦИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ В УЧИЛИЩЕ

Училищният мениджмънт изисква специфични компетенции и ценности, като ефективността на националните политики зависи от ясното разбиране на ролите на училищните ръководители и необходимите професионални качества за изпълнение на тези роли. Промените в профила на училищните ръководители и увеличената им отговорност подчертават нуждата от системи за подготовка и постоянна подкрепа, които да отговарят на индивидуалните нужди на мениджърите. Проучването разглежда международни системи и стандарти за професионализиране на училищните мениджъри, включително успешни примери от Франция, Белгия и Великобритания, които обхващат стандартите за ръководство, инфраструктура за обучение и сертифициране.

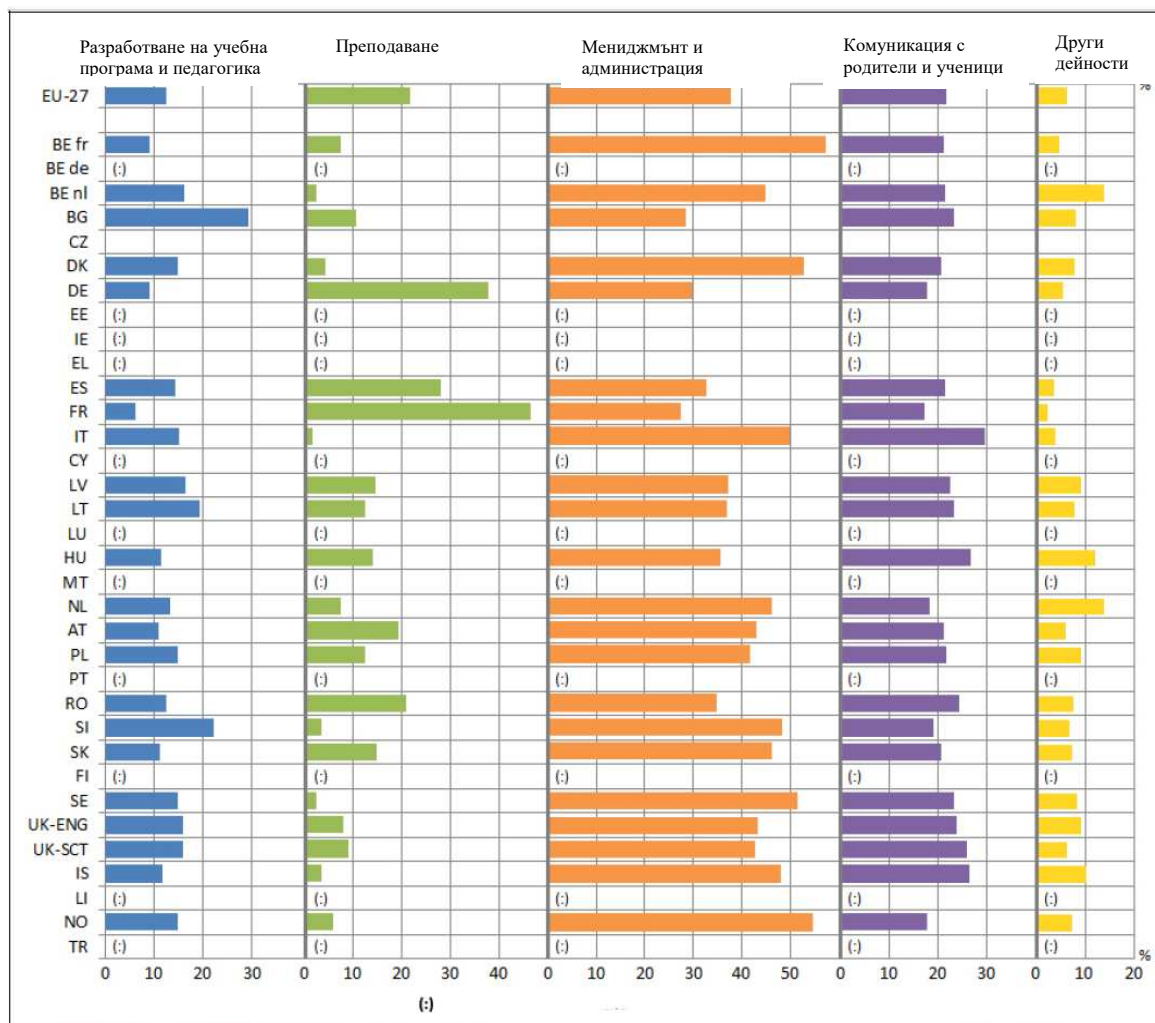
1. Западноевропейски стандарти за комуникация при управление на кризи в училище - компетентности и умения на учителя в Белгия, Франция, Великобритания.

Училищният мениджмънт е ключов фактор за ученическите постижения, след преподаването. Според изследванията, качеството на управлението в училищата влияе върху мотивацията на учителите и качеството на преподаването, но административните задължения заемат значителна част от времето на директорите.

За да се подобри управлението в училищата, ръководителите трябва да притежават специфични лидерски умения и качества, които да създадат положителна училищна среда. В много европейски страни, продължаващото професионално развитие (ППР) на

училищните ръководители е задължително и е свързано с нуждите на училището, оценявано и основано на взаимна подкрепа и саморефлексия.

Изискванията към кандидатите за директор на училище варират в различните европейски държави. Някои изискват само определен стаж в преподаването, докато други изискват и управленски опит или допълнително обучение. Тези данни са значими, тъй като специфичните знания и умения за управление на кризи и педагогическа комуникация не могат да бъдат усвоени единствено чрез педагогически опит.



Тези данни са изключително важни за настоящото изследване от гледна точка на факта, че специфичните знания и умения в областта на кризисен мениджмънт и кризисна педагогическа комуникация не биха могли да бъдат придобити от бъдещите училищни лидери само и единствено по време на определен минимум от години на педагогически преподавателски стаж.

1.1. Франкофонски стандарти за комуникация при управление на кризи в училище - Белгия и Франция. Задължителни умения на директора да управлява и разрешава кризисни ситуации и съответстваща национална квалификационна рамка.

Директорите на училищни институции във франкофонските европейски държави са изправени пред множество предизвикателства, наложени от новите изисквания и фактори, влияещи на управлението на образованието. Високото ниво на компетентност и етично поведение е задължително, тъй като техният управленски стил влияе пряко на успеха на учениците. Белгийският указ от 14 март 2019 г. въвежда нови разпоредби за функциите на

директорите, като целта е да се осигури професионализиране на избора и обучението на директори. Този указ актуализира процесите на назначаване и обучение, обединявайки ключови елементи в един интегриран инструмент. Стандартният работен профил на директора включва седем основни категории отговорности, свързани с управлението на училището, комуникацията и планирането на професионалното развитие. Продължаващото обучение за училищни мениджъри е задължително и се състои от системен и мрежов компонент. Френският пример с актуализирания протокол на управленския персонал подчертава важността на иновациите и управленската автономия, включвайки нови отговорности за управление на човешките ресурси и училищната образователна политика. Директорът играе ключова роля в координацията на екипа и осигуряването на качествени взаимоотношения с родители и образователни партньори.

Описаните в във френската нормативна уредба отговорности на училищния директор биват надлежно транспонирани в приложенията чрез трите взаимнообвързани направления: дейности, умения и специфични знания на училищния директор, които от своя страна са поставени в основата на национална обучителна матрица за развитието на управленския училищен персонал.

1.2. Англо-саксонски стандарти за комуникация при управление на кризи в училище – Великобритания (Обединено кралство). Задължителни умения на директора да управлява и разрешава кризисни ситуации и съответстваща национална квалификационна рамка.

Анализът на английския национален стандарт за директорите на училищата показва, че в последните версии терминът "компетентност" е заменен с фокус върху оценката на дейности. Основните цели на директора включват формулиране на цели, разработване на политика и ефективно управление на ресурси. Стандартите обединяват пет основни направления, сред които стратегическо управление и развитие, образователен процес и отговорност. Те акцентират на важността на училищното ръководство в контекста на съвременната държавна политика, като се цели повишаване на качеството на образованието и равен достъп за всички ученици. Стандартите предвиждат ключови области, включително управление на обучението и самоусъвършенстване на директорите. Училищните директори трябва да притежават знания и професионални качества, свързани с ефективни работни отношения и управление на ресурси. Обучението на директорите се осъществява в пет модула, насочени към различни нива на опит и подготовка. Важно е директорите да се ангажират с постоянно професионално развитие и усъвършенстване на управленските си умения.

2. Българският национален контекст - умения на директора да управлява и разрешава кризисни ситуации като част от общоуправленската му компетентност

2.1. Стандарти и умения на училищните ръководители - нормативна регламентация на училищния кризисния мениджмънт - обосновка в какви ситуации, за какви нужди е необходимо училищните лидери да бъдат подготвени и компетентни.

Законът за предучилищното и училищното образование от седем години определя училищния директор като ключова фигура в управлението на образователните институции, отговаряща за изпълнението на държавната политика и управлението на педагогическите кадри. Децентрализацията на училищното управление увеличава отговорностите на директорите, включително управление на бюджета и подбор на персонал. Необходимостта от управление на училищния престиж и предоставяне на качествено образование налага промени в статута на директорите, за да се гарантира наличие на управленски знания и умения. Според Закона, управленските компетентности на директорите включват правна

познаваемост, планиране и организация, работа в екип и комуникативни способности. Конкурсите за директори оценяват кандидатите по критерии за компетентност и управленска способност. Въпреки че директорите трябва да имат мениджърски умения, много от тях са с педагогическо образование и нямат опит в управлението. Световната практика подчертава нуждата от мениджърски подход, като директорите координират стратегии за развитие на училището. В България обаче, директорите продължават да бъдат включвани в общата категория на педагогическите специалисти, без да имат ясно разграничение на управленските функции. Законодателството не предоставя необходимите стандарти за управленски компетенции, което поставя предизвикателства пред ефективността на училищното управление. Липсата на задължителни знания и умения в областта на кризисния мениджмънт показва необходимостта от актуално академично изследване в тази сфера.

2.2. Национална квалификационна рамка на училищните директори и специфичната област на училищния кризисния мениджмънт и кризисна педагогическа комуникация.

За повишаване на квалификацията и преквалификацията на управленските кадри в образованието е необходимо да се преразгледа съдържанието на учебната програма в университетите, одобрени от МОН. В момента предлаганите курсове се фокусират повече върху общоуправленски знания, отколкото върху конкретни управленски умения, което не е достатъчно за ефективното управление на училище. Затова е важно да се разработят специфични методики за обучение, които да подобрят процеса на атестиране и да послужат за основа за професионален стандарт на училищния ръководител. Липсата на конкретни изисквания за темата на висшето образование и квалификацията в управленските науки подчертава дефицитите на законодателно ниво в сферата на училищния кризисен мениджмънт.

Въпреки липсата на предишни изследвания, фокусиращи се директно върху уменията за педагогическата комуникация, необходима на ръководителите на училищните организации за реагиране в кризисни ситуации, изискванията за компетентности в педагогическата комуникацията и социалното взаимодействие са имплицитни в посочените национални нормативни документи на европейско ниво и дадоха достатъчно изследователски материал. Според констатациите, направни след реализирането на обзорния анализ, от училищните директори се очаква да притежават многостранни умения при управлението на педагогическата комуникацията, включително по време на кризи и за съвместно създаване на безопасност с различните групи във или извън рамките на училищната общност, както в ситуации лице в лице, така и чрез различни комуникации технологии. Резултатите от обзора показват, че изискванията за умения на училищните директори и друг управленски персонал за педагогическа комуникация при кризи могат да бъдат разделени въз основа на това дали са свързани със създаване и изпращане на съобщения; получаване на съобщения; взаимодействие между училищните директори и различни целеви групи.

ГЛАВА ВТОРА – ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА НАГЛАСИ ПО ОТНОШЕНИЕ НА ПЕДАГОГИЧЕСКАТА КОМУНИКАЦИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ В УЧИЛИЩЕ

РАЗДЕЛ I. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРИ НА ПРОУЧВАНЕТО - ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ДИЗАЙН И МЕТОДОЛОГИЯ

Диференцирането на показатели за емпирично изследване на уменията се основава на концептуализиране на идеята за приложение на педагогическата комуникация в управленски контекст. Във връзка с това бе направен теоретичен анализ на компонентите на педагогическата комуникация в специфичното нейно проявление в ситуации на криза. Целта бе да се изведат маркери, които определят поведението на училищните лидери в непредвидени ситуации, които налагат спешна комуникация вътре в екипа или извън него.

1. Предмет на изследване в дисертационния труд е усъвършенстването на уменията за педагогическа комуникация на училищни мениджъри при управление на кризи в училище. Актуалността на темата произтича от динамиката и скоростта, с която в съвременното общество възникват и се развиват критични негативни явления - конфликти, рискове, инциденти, кризи, катастрофи - както и от необходимостта от осмисляне на натрупания опит в управлението и комуникирането на вече преживени екстремни ситуации.

Допускаме, че управлението на училищните организации се осъществява в сложна и динамично променяща се среда, което предполага висока степен на непредсказуемост и възникване на неочаквани и критични ситуации, за които училищните мениджъри нямат достатъчно познания и опит. Създаването на концептуална рамка за целенасочено развитие на умения за кризисна комуникация на педагогическите специалисти, които управляват училищни организации, структурирана на базата на идентифицирани потребности в практиката, ще позволи мениджърите в образованието да получат необходимата професионална подкрепа и предварителна подготовка за комуникация по време на кризи.

Съгласно **интегративния подход** могат да бъдат дефинирани две основни цели на настоящото изследване - съдържателна и инструментална. **Съдържателната цел** е да се оптимизира квалификационната рамка на училищните администратори в областта на кризисната педагогическа комуникация, за да се постигне по-високо ниво на мобилизация и самоорганизация на училищата, така че вътрешната промяна да генерира голяма гъвкавост, организационна кохезия и активна адаптация при значителни промени в средата. **В инструментален аспект** целта е да се провери доколко управляващият ресурс - педагогически специалисти - училищни управленци, директори, администратори и членове на екипа за личностно развитие - владеят необходимите умения за преодоляване на екстремни ситуации, така че да се справят с професионалните предизвикателства на кризисната комуникация.

2. Методология и дизайн на изследването

В контекста на теоретичната рамка, се проведе изследване с цел да се проследи състоянието на управлението на кризисната комуникация в училищата и възприятията на училищните управленци в средните училища в България.

Изследването под заглавие „Усъвършенстване на педагогическата комуникация при управление на кризи“ протече в два основни етапа:

1) Интервюта с училищни мениджъри осъществени през периода март – април 2021 година при прилагане на качествен подход

2) Количествено изследването чрез попълване на онлайн анкета, извършено в периода май - юли 2021 г (пилотна фаза) и в периода септември – декември 2023 г. (фаза на същностно емпирично количествено изследване);

Същностно изследване е администрирано чрез уеб-базиран въпросник за измерване на нагласите на училищните администратори в България за нивото на подготвеност при отговор на училищна кризисна ситуация. В допълнение бяха изследвани демографски фактори, включително тип училище, пол на училищния лидер, години професионален опит и най-висока образователна степен, получена от него. В изследването бяха разгледани и възприятията на училищните управленци в България за тяхното ниво на готовност за отговор в случай на сериозна кризисна ситуация в сътрудничество с лицата на първа линия при криза или други членове на общността. Освен това в настоящото изследване бяха разгледани и възможности за обучение, които администраторите са получили за справяне с кризисни ситуации и кризисна комуникация, и изследване на бариерите, пред които са изправени училищните администратори при изпълнението на ефективни планове за управление на кризи.

2.1. Методология

При избора на методологията за провеждане на изследването се отчете характера на поставената цел, като се придържахме към принципите на прецизност, доказана висока етичност, уважение на дискретността и ефективно използване на количествени показатели и критерии.

2.2. Качествен подход

Качественият подход, известен като феноменологичен, акцентира на индивидуални случаи и задоволява нуждите на пилотната фаза на изследването. Полу-стандартизираните интервюта с училищни мениджъри предлагат задълбочено представяне на кризисната комуникация от ръководителите на българските училища.

2.3. Количествен подход

Количественият подход предоставя числено описание на тенденции и нагласи в целевата група чрез извадка. Този метод е рентабилен и бърз, като позволява идентификация на характеристики на голяма съвкупност. Освен това, количествените изследвания са подходящи за бъдеща проверка и повторение, което да позволи проследяване на развитието на кризисните комуникации в образованието.

2.4. Процедура

В теренната работа се включиха посещения на институции и онлайн въпросници, насочени към училищни администратори. Данните бяха обработени чрез документи и академична литература, а резултатите – анализирани и оформени.

2.5. Качествено изследване – полу-стандартизирани интервюта

Методологията на изучаването на отделния случай чрез интервюта комбинира качествени и количествени подходи за целите на теоретичния анализ. При това методът предоставя

възможност да се отговоря на въпросите със собствени изрази на интервюираните, които позволяват по-късно да се приложи качествен анализ.

Що се отнася до въпросите, включени в полу-стандартизираните интервютата, същите бяха групирани в четири секции. Замисълът на отделните секции бе да се представят отделни аспекти и под-теми от дейността на съответните училищни директорите и техните училищни институции, като се навлезе възможно най-дълбоко в същността на темите. Секциите съдържат въпроси, които могат да бъдат групирани по следните признаци: умения за кризисна комуникация; обучение в областта на кризисната педагогическа комуникация; кадрови въпроси; национални политики, стандарти и процедури.

2.6. Количествено изследване - онлайн анкета

Анкетата съдържаше отворени и затворени въпроси и бе насочена към педагогически специалисти. Използвани бяха Ликертови скали, а данните бяха обработвани с помощта на статистически програми. Въпросникът включва 74 въпроса, групирани в три основни раздела, разглеждащи комуникативни умения и управление на кризите.

Първичните данни от изследването бяха обработени чрез прилагане на описателни статистики (descriptive statistics) на онлайн програмата <http://www.jotform.com> за емпирични изследвания в различни научни области.

В приложението „Въпросник за установяване на нагласи и възприятия“ по отношение на необходимостта от усъвършенстване на педагогическата комуникация при управление на кризи в образователните институции в края на настоящия труд може да се проследят всичките 74 въпроса, групирани в **три основни раздела**. Въпросникът съдържа серии от твърдения за (1) комуникативни умения; (2) умения за педагогическа комуникация; (3) умения за управленска комуникация в педагогически контекст; (4) умения за комуникация при кризи и (5) управление на стреса.

Раздел 1 и **Раздел 2** на въпросника представляват същностната част на въпросника. Именно в тях отговорите са по скалата “Ликерт” /Likert/, където са описани надлежно обяснени възможностите за отговор за всеки въпрос, допълнителни секции, със стандартни затворени въпроси, „отворени” въпроси и рейтинг скала.

Раздел 3 съдържа въпроси, отнасящи се до демографски и персонални данни.

Раздел 1 се състои от шест различни части, всяка от които се отнася до същностни аспекти на нагласите на училищните директори и администратори по отношение на техните когнитивни, афективни и поведенчески компоненти.

Част първа откроява нагласи по отношение на когнитивния аспект на педагогическата комуникация и въпроси – по отношение на когнитивния аспект на управлението на кризи.

Част втора изследва отново когнитивният аспект на педагогическата комуникация и комуникацията по време на кризи чрез рейтинг скала.

Част трета се занимава с изследване на афективния аспект на нагласите на училищните администратори по отношение на кризисната педагогическа комуникация.

Част четвърта откроява нагласи и възприятия, свързани с възприемания поведенчески контрол (поведенческа ефективност) на училищните администратори.

Част пета изследва нагласи, свързани с поведенческия аспект на кризисния мениджмънт.

Раздел 2 се занимава с изследване на прилагането на стратегии за кризисен мениджмънт и педагогическа комуникация при кризи в училищните институции в България и определя

кои са съществените умения за успешна кризисна комуникация според българските училищни администратори.

Част първа се интересува дали и доколко подходящо е прилагането на различни комуникативни стратегии при разрешаване на училищни кризи.

Част втора изследва как се формират нагласите и възприятата на училищните администратори относно кризисната педагогическа комуникация – от къде директорите черпят информация за действията в ситуации на кризи.

Част трета изследва реакциите и поведението в ситуация на стрес.

Част четвърта е допитване до мнението на анкетиранияте относно уменията за комуникацията на директора с лицата на първа линия в ситуация на кризи - педагогическия екип, родителска общност, представители на медиите.

Интерпретацията на данните е осъществена по отделно за всяка част в различните раздели, а получените резултати са отчетени заедно с прегледа на литературата при оформянето на модел на образователна референтна рамка за училищни лидери за обучение по усъвършенстване педагогическа комуникация с цел управление на кризисни ситуации, която е представена в Глава 3 на дисертацията.

3. Изследвана съвкупност

Тъй като целта бе да се придобие информация за приложението на кризисна педагогическа комуникация и кризисен мениджмънт в образователните институции на ниво средно образование в България, въз основа на която да се предпоставят бъдещи възходящи тенденции в тази насока, логично е да бъде потърсена необходимата информация там, където тя се използва най-често, а именно сред педагогическите специалисти, които работят в тази сфера.

Целевата група, идентифицирана за количествения въпросник, е училищни управленци в държавни, общински и частни начални и средни училища в България.

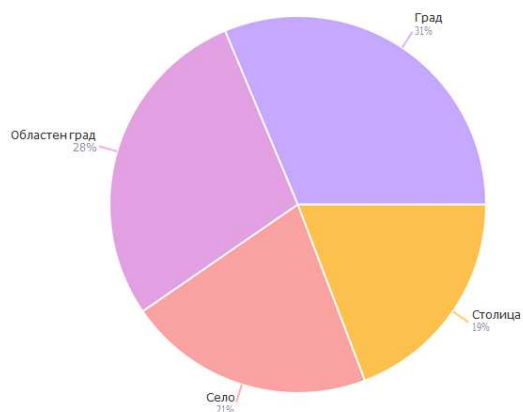
Извадката се състои от директори и други училищни директори и зам. директори, които се включиха активно в проучването. Същностното изследване чрез онлайн анкетата бе попълнено от **99 респондента**.

Респондентите се разпределят като профил, както следва: **51 Директори, 17 Зам.директори, 12 Старши учители, 6 Главни учители, 5 Учители, 4 Педагогически съветници, 2 юрисконсулти, 1 Учител ИКТ, 1 логопед**



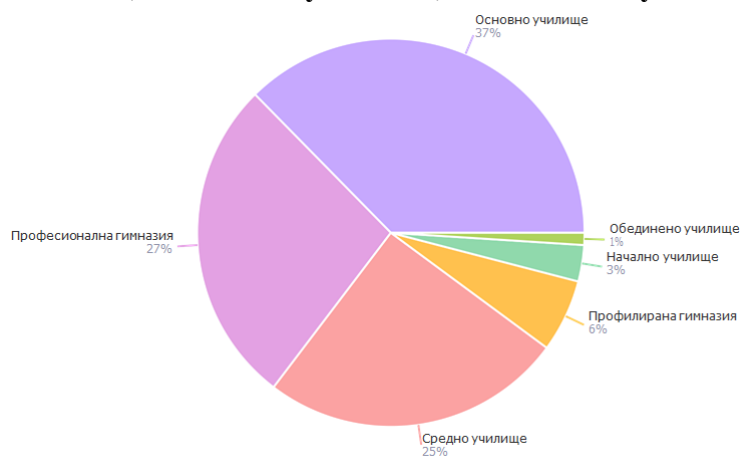
Фиг. 15. Профил на респондентите по заемана длъжност

Според населеното място: **19 Столица, 28 Областен град , 31 Град, 21 Село**



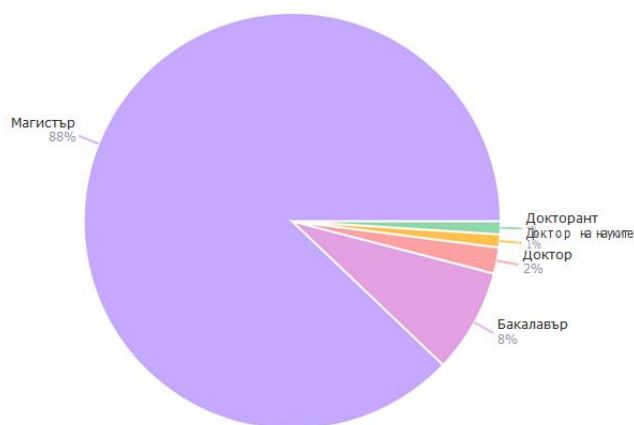
Фиг. 16. Профил на респондентите според населено място

Участниците имат следния профил по отношение на вида училище, което представляват: **37 Основно училище, 27 Професионална гимназия, 25 Средно училище, 6 Профилирана гимназия, 3 Начално училище, 1 Обединено училище**



Фиг. 17. Профил на респондентите по отношение на вида уобразователна институция

Участниците имат следния профил по отношение на образователна степен: **88 Магистър, 8 Бакалавър, 2 Доктор, 1 Доктор на науките, 1 Докторант**



Фиг. 18. Профил на респондентите по отношение на образователна степен

4. Процедура на изследването

4.1. Първи етап – провеждане на интервюта с училищни мениджъри

Полу-структурирани интервюта се проведеха с шестима практикуващи директори и зам. директори на училищни институции в България. Интервютата предоставиха ценна информация относно практиките на кризисна педагогическа комуникация и позволиха да се анализират особеностите на училищните ръководители с опит в различни организационни култури.

Подбраната методология на полу-структурирани интервюта позволи да се получат открити, ясни и изчерпателни констатации, да се навлезе в дълбочината на проблематиката, да се получи активен отзив и заинтересованост на интервюираните и подкрепата им в задълбочаването на изследването по дисертационната тема. Бяха установени специфични особености на управлението на комуникацията в българските училища, тяхната прозрачност и инструментите, които се използват при управление на кризи. Интервюираните мениджъри посочиха обучението и кадровата политика на национално и регионално ниво като ключови елементи за подготовката на училищни лидери.

Основните констатации от интервютата включват:

- Нуждата от систематизация и стандартизация на политики за управление на училищни кризи.
- Липсата на обучение по кризисна комуникация за училищни ръководители.
- Професионалните комуникационни умения са от решаващо значение за успешната комуникация в и извън училище.
- Наемането на правилните хора на ключови позиции е важно за справяне с кризите.

Провеждането на полу-структурирани интервюта с директори и зам. директори на училищни организации, в които да се детайлизират и конкретизират някои от интересуващите ни аспекти на педагогическата комуникация в ситуации на криза бяха ориентирани към открояване на потребности от обучение за развитие на умения за педагогическа кризисна комуникация. Интервютата се явяват предварително проучване на нагласите и насока по отношение на пазработване на съдържателата част на събирането на количествените данни чрез анкетното проучване. Методът на интервюто дава възможност на участниците свободно да формулират своите отговори и да навлязат в дълбочина в интересуващата ни проблематика. Въпросите в интервюто дойдоха да подготвят логиката на показателите, които стоят в основата и на разработения въпросник на емпиричното проучване, представляващ вторият етап на изследването.

4.2. Същностно изследване

Както се поясни, същностното количествено изследване бе проведено чрез онлайн анкета.

Представителната извадка бе определена чрез използването на комбинация от нестратификационен подбор и метода на случайността. Тази комбинация бе избрана тъй като нестратификационният подбор дава възможност за подбор на участниците, основаващ се на определена характеристика, а именно, че те работят в малки, средни и големи училища, в малки населени места до големи градски центрове и столица.

5. Валидност

Валидността на инструментариума е проверена чрез пилотно проучване сред експерти, включително директори и специалист по кризисна комуникация, за да се определи дали

съдържанието на изследването валидно отразява възприятията на училищните управленци относно кризисната комуникация.

Настоящото емпирично изследване е авторско по съдържание, създадено конкретно и единствено за целите на дисертационния труд.

6. Етични норми и стандарти

Изследването спазва етичните норми на СУ „Св. Климент Охридски“, включително анонимността и конфиденциалността на участниците. Резултатите ще бъдат предоставени на желаещите. Цитирането е по Харвардската система, която позволява на читателите да следят източниците в контекста на текста. Използваният в настоящата дисертация начин на изписване на източниците в края е в позволените вариации (Crème and Lea, 2003).

Методологията осигурява основа за бъдещи изследвания с надеждни и значими резултати.

7. Специфични цели на изследването:

Целта на цялостното емпирично изследване в дисертацията е да се проучат специфичните проявления на педагогическата комуникация при управление на кризи в училищните организации от гледна точка на потребностите на училищните лидери от развитие на умения за педагогическа комуникация при кризи.

Специфичните цели са:

- Установяване на нагласите на училищните управленци за овладяване на кризисни ситуации и за прилагане на техники на педагогическа комуникация при управление на кризисни ситуации в училище.
- Оценяване на подготовката на училищните администратори и мениджъри за управление на комуникацията при кризисни ситуации и тяхното възприятие за познанията им по отношение на уменията, които се очаква да притежават и прилагат в различните фази на кризисното лидерство и кризисната комуникация.
- Предпоставяне на бъдещите тенденции в развитието на уменията за управление на кризисна комуникация специално за училищните ръководители в България – на базата на проведеното изследване и на развитието на световната практика в тази област.

Реализирането на тази цел е свързано с изпълнението на следните **задачи** на изследването:

1. Да се изследва потребността от целенасочено обучение в умения за комуникация при кризи на училищните мениджъри, като се анализира готовността на училищните мениджъри и на педагогическите специалисти в управленския екип за реакция в ситуации на криза.
2. Да се идентифицират и систематизират уменията за комуникация, значими за управлението на кризи в училищна среда.
3. Да се обективизира разработването и предлагането примерна практически приложима концептуална рамка за продължаваща квалификация на мениджъри в училищното образование, насочена към усъвършенстване на уменията за педагогическа комуникация при управление на кризи.

8. Измерване

Променливите в изследователски въпрос № 1 изследват възприятието на администраторите за собствената им готовност да провеждат успешна кризисна комуникация, измерена чрез девет конкретни въпроса от въпросника с 5-степенна Ликертова скала.

Изследователски въпрос № 2. анализира разликите във възприятията на администраторите относно необходимите умения за управление на кризи и кризисна комуникация, оценени чрез въпроси, включително 5-степенна Ликертова скала и рейтинг скала.

Изследователски въпрос № 3. изследва степеня на сътрудничество между училищните администратори и членовете на общността в подготовката за реакция при криза. Въпросите предоставят възможности за оценка на сътрудничеството, използвайки 5-степенна Ликертова скала и отворен формат за идентифициране на допълнителни умения.

Променливите в изследователски въпрос № 4 разглеждат как обучението е повлияло на нагласите на администраторите относно готовността им за управление на кризи. Въпросите, използвани за оценка, са измерени с 5-степенна Ликертова скала.

Изследователски въпрос № 5 анализира предизвикателствата, с които се сблъскват директорите и администраторите при реализирането на плановете си за управление на кризи. Променливите са оценени чрез конкретни въпроси с 5-степенна Ликертова скала.

Тези изследователски въпроси целят да оценят готовността, уменията, сътрудничеството, подготовката чрез обучение и бариерите пред училищните администратори в контекста на кризисната комуникация.

РАЗДЕЛ II. РЕЗУЛТАТИ ОТ ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

1. Методология на статистическата обработка на данни от емпиричното изследване

Целта на анализа е да се изследват връзките между различните променливи, събрани от проучване, проведено сред 99 респонденти от различни региони на България. Данните бяха прехвърлени във файл на Excel и анализирани с помощта на SPSS. Анализът започва с дескриптивна статистика, последвана от инференциална статистика с помощта на Хи-квадрат теста на Пийърсън и корелационния коефициент на Кендал Тау.

1.1. Преглед на проучването

- **Източник на данни:** Данните бяха събрани чрез анкета в платформата Jotform.
- **Размер на извадката:** 99 респонденти.
- **Географско покритие:** Респондентите са от различни части на България, като покриват всички области и малки и големи населени места.
- **Прехвърляне на данни:** Данните от проучването бяха организирани във файл в Excel за последващ анализ в SPSS.

1.2. Описателна статистика

Описателната статистика предоставя обобщение на данните, като дава представа за разпределението, основни тенденции и корелации на различните променливи.

- Изграждане на поетапни диаграми

- **Цел:** Да се представи визуално разпределението на различните променливи.
- **Процедура:** Всяка променлива се нанася на графика, за да се наблюдават модели, разпределения и евентуални отклонения.
- **Тълкуване:** Диаграмите помагат да се определи естеството на данните (напр. нормално разпределение, изкривяване).

- Основни описателни мерки

- **Средна стойност, медиана и мода:** Централна тенденция на данните.

- **Стандартно отклонение и дисперсия:** Мярка за дисперсията на данните.
- **Честотно разпределение:** Броят и процентът на респондентите, попадащи в определени категории на променливите.

1.3. Заключителна статистика

Анализът продължава, за да се проверят връзките между променливите, като се използва тестът Хи-квадрат на Пирсън и коефициентът на корелация Тау на Кендал.

- Тест на Пирсън за хи-квадрат

- **Цел:** Да се провери независимостта на две категорични променливи.
- **Нулева хипотеза (H_0):** Променливите са независими (няма връзка).
- **Процедура:** Статистиката на Пирсън Хи-квадрат се изчислява, като се използват наблюдаваните и очакваните честоти.
- **Правило за вземане на решение:** При p -стойност $< 0,05$ отхвърляме H_0 и заключаваме, че между променливите съществува значима връзка.
- **Резултати:** Обобщение на стойностите на Хи-квадрат, степените на свобода и p -стойностите за всяка тествана двойка променливи.

- Коефициент на корелация на Кендал Тау

- **Цел:** Да се измери силата и посоката на връзката между ординални променливи.
- **Нулева хипотеза (H_0):** Коефициентът на корелация (τ) е равен на нула (няма корелация).
- **Процедура:** Изчисляване на тау на Кендал за двойки ординални променливи.
- **Тълкуване:**
 - **Положителен Тау ($\tau > 0$):** Показва положителна корелация.
 - **Отрицателен Тау ($\tau < 0$):** Показва отрицателна корелация.
 - **p -стойност $< 0,05$:** отхвърля H_0 , което предполага значителна корелация.
- **Резултати:** Изчислените стойности на Тау и съответните p -стойности за анализираните променливи.

2. Резултати

В раздела е представено подробно обобщение на констатациите от теста Хи-квадрат на Пирсън и корелационния анализ на Кендал. Резултатите от теста **Pearson Chi-square** предоставят информация за:

- **Значими асоциации:** Специфични двойки променливи, при които е установена значима връзка с p -стойност $< 0,05$.
- **Незначителни резултати:** Двойки променливи, при които не е открита значима връзка, което подкрепя нулевата хипотеза.

Резултати от корелацията на **Kendall's Tau** предоставят информация за три вида корелации:

- **Положителни корелации:** Променливи, които показват положителна корелация, включително силата на връзката.
- **Отрицателни корелации:** Променливи с отрицателна корелация, включително тълкуване на обратната връзка.
- **Незначими корелации:** Случаи, при които коефициентът на корелация е близък до нула, което подкрепя нулевата хипотеза.

За нуждите на настоящия дисертационен труд са представени подробно:

- **Значими асоциации:** Специфични двойки променливи, при които е установена значима връзка с p -стойност $< 0,05$.

- Положителни корелации: Променливи, които показват положителна корелация, включително силата на връзката.
- Отрицателни корелации, когато такива са налични: Променливи с отрицателна корелация, включително тълкуване на обратната връзка.

3. Дискусия

Тълкуване на статистическите констатации, свързващо ги с потенциалните последици в реалния свят и с теоретичната рамка, от която се ръководи проучването.

3.1. В първата обобщена статистическа констатация се разглеждат корелациите между две твърдения свързани с педагогическата комуникация и управлението на училищата.

Променливите в изследователски въпрос № 1. “До каква степен директорите и училищните администратори в България смятат, че са подготвени за провеждането на успешна кризисна комуникация?” бяха оценени по 5-степенна скала от Ликертов тип.

Пример на данни за ключова корелация, представена в текста по отношение на твърденията:

- „Педагогическата комуникация е специфичен тип общуване, което се реализира в професионална среда“.
- „Оценявам уменията за педагогическа комуникация като полезни за управленската работа на директора“.:

1 * 3 Crosstabulation

Count

	3			Total
	Категорично съгласен	Не мога да преценя	По-скоро съгласен	
1 Категорично съгласен	57	1	3	61
Не мога да преценя	1	0	0	1
По-скоро несъгласен	8	0	0	8
По-скоро съгласен	17	0	12	29
Total	83	1	15	99

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.520 ^a	6	.001
Likelihood Ratio	21.701	6	.001
N of Valid Cases	99		

a. 8 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .01.

Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standardized Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	.376	.096	3.287	.001
N of Valid Cases	99			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Фиг. 19. Връзки между променливите, като се използва тестът Хи-квадрат на Пийърсън и коефициентът на корелация Тау на Кендал. (примерна фигура)

Изводи от анализа на емпирични данни в първата значима статистическа констатация: Този анализ представя важните зависимости и корелации между различните аспекти на педагогическата комуникация и възприятията на директорите за тяхната роля в

управлението на училища. Корелационният анализ между различните твърдения в контекста на педагогическата комуникация разкрива няколко значими и умерено положителни връзки. Тези връзки подчертават важността на педагогическата комуникация в управленската работа на директорите в училищната среда.

Обобщение на изводите по отношение на изследователски въпрос 1: „До каква степен директорите и училищните администратори в България смятат, че са подготвени за провеждането на успешна кризисна комуникация?“

Изследваните корелации показват, че педагогическата комуникация е ключов фактор за ефективното управление на учебните заведения. Тя играе централна роля в управленската работа на директора, особено в кризисни ситуации. Директорите и училищните администратори трябва да разполагат със солидни умения за комуникация, за да могат ефективно да ръководят училищния персонал и да взаимодействат с родителите, учениците и обществеността. Успешното прилагане на тези умения е от решаващо значение за създаването на стабилна и подкрепяща среда, особено в условия на криза. В този контекст много директори смятат, че са добре подготвени за комуникационните предизвикателства, като разчитат на своя професионален опит и на познанията си за динамиката на педагогическата комуникация.

Уменията за педагогическа комуникация са свързани с различни аспекти на управленската работа на директорите, като управление на кризисни ситуации, взаимодействие с учители и екипа, както и общо подобряване на училищната атмосфера. Комуникационните умения са ключов елемент в управлението на кризи. Те включват ясното формулиране на послания, използване на подходящ тон и стил на комуникация, както и овладяване на техники за медиация и управление на конфликти. Директорите в България разпознават важността на тези техники и разбират, че тяхното успешно приложение може да доведе до намаляване на напрежението, укрепване на доверието и създаване на усещане за сигурност сред всички участници в училищния процес. Много от тях изразяват увереност в своята способност да използват ефективно тези техники, но също така осъзнават, че непрекъснатото обучение и актуализиране на уменията им е от съществено значение за справяне с нови и непредвидени ситуации.

Обучението в педагогическа комуникация е ценен ресурс, който може да подобри компетентността на директорите и да подпомогне тяхната ефективност в различни управленски роли. Директорите и училищните администратори оценяват високо обучението в областта на педагогическата комуникация, като го разглеждат като критичен фактор за повишаване на тяхната подготвеност за кризисни ситуации. Те разбират, че постоянните тренировки и семинари, посветени на нови подходи и техники в кризисната комуникация, могат значително да подобрят тяхната увереност и способност да реагират ефективно в стресови ситуации. Много директори изразяват желание за допълнителни обучителни програми, които да им предоставят практически насоки и инструменти за справяне с кризисни комуникационни предизвикателства.

Ефективното взаимодействие между директорите и учителите е от ключово значение за успешната кризисна комуникация. Директорите разбират, че комуникацията в училищния екип трябва да бъде основана на доверие и сътрудничество. Те осъзнават необходимостта от открит диалог и редовно обсъждане на педагогически казуси и кризисни ситуации с учителите, което им позволява да постигнат съгласие и координация в действията си. Много директори споделят, че се чувстват подготвени да водят такива обсъждания и да създават положителна и конструктивна атмосфера, която допринася за по-добра кризисна реакция.

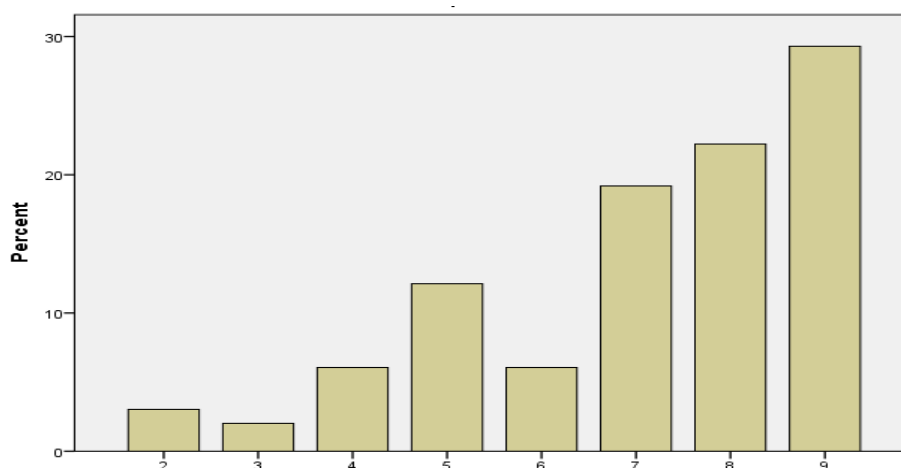
Директорите разбират, че познаването на спецификата на педагогическата комуникация е основен инструмент за подобряване на взаимоотношенията им с учителския екип и за изграждане на доверие и сътрудничество. Те смятат, че доброто познаване на комуникационните стратегии и умения позволява по-добро управление на конфликти, по-ефективно мотивиране на персонала и изграждане на култура на откритост и взаимопомощ.

Много от тях изразяват увереност в способността си да използват тези знания за укрепване на екипната динамика и за подобряване на общата готовност за справяне с кризисни ситуации.

Може да се заключи, че директорите и училищните администратори в България като цяло смятат, че са подготвени за провеждането на успешна кризисна комуникация. Те разбират значението на педагогическата комуникация, ценността на непрекъснатото обучение и ролята на ефективните комуникационни техники при кризи. Въпреки това, те също така осъзнават, че съществуват области за подобрене, като нуждата от допълнителни обучителни програми и развиване на уменията за стратегическо взаимодействие в кризисни ситуации.

3.2. Във втората обобщена статистическа констатация се разглеждат данни и корелации между две твърдения свързани с лидерски умения и управлението на комуникация при кризи в училище.

Променливите в изследователски въпрос № 2. „Какви умения за лидерство при кризи и кризисна комуникация са развити у директорите и училищните администратори в България?“ се отнася до разликите във възприятията на училищните администратори в България по отношение на уменията, които се очаква да притежават и прилагат в различните фази на кризисния мениджмънт и кризисната комуникация. Променливите бяха измерени чрез използването основно 5-степенна скала от Ликертов тип. Въпроси 16, 17 използват рейтинг скала от 1 до 9, а въпроси 72 -74 съдържат и отворен формат за отговор, който предоставя на участниците възможността да идентифицират допълнителни умения за кризисен мениджмънт и комуникация.



Фиг.21. Диалогично общуване (примерна диаграма) Диалогичното общуване на ниво 8 и 9 дава 50% от анкетираните.

* Всички диаграми са налични в **ПРИЛОЖЕНИЕ 5**

Въз основа на анализ на данните, свързани с различни аспекти на комуникационните умения и управлението в кризисни ситуации бяха констатирани следните изводи спрямо тяхната честота:

Изводи

Уменията за лидерство при кризи и кризисната комуникация са от ключово значение за успешното управление на образователните институции, особено в условия на непредвидени ситуации или извънредни събития. Настоящият анализ обобщава изводите от проучване сред директори и училищни администратори в България, целящо да оцени ефективността и честотата на използваните подходи и умения в кризисни ситуации. Резултатите дават

представа за настоящото състояние на уменията за кризисен мениджмънт и комуникация, като идентифицират области за развитие и подобрене.

Използвани подходи и умения в кризисни ситуации

1. Диалогично общуване, овладяване на емоции и вземане на бързи решения:

- **Диалогично общуване:** Този подход е сред най-използваните от директорите и администраторите по време на кризисни ситуации. Фокусът върху диалога позволява установяване на открита и ефективна комуникация между всички засегнати страни, което е особено важно в условията на несигурност и повишено напрежение.
- **Овладяване на емоции:** Способността за управление на емоциите е критична при управлението на кризи. Тя не само подпомага личната стабилност на лидерите, но също така им позволява да вдъхнат спокойствие и увереност на екипа си, като насърчават конструктивен подход към решаване на проблемите.
- **Вземане на бързи решения:** Кризисният мениджмънт изисква способността за бързо вземане на решения, често в условия на недостатъчна информация. Около половината от анкетираните сочат този подход като предпочитан, което отразява неговото значение в ефективното управление на кризите.

2. По-рядко използвани умения: убеждаване, даване на инструкции, разпределяне на задачи и медиация:

- Умения като убеждаване, даване на ясни инструкции, разпределяне на задачи и медиация са отчетени като по-рядко използвани от директорите и училищните администратори. Това може да се дължи на липса на увереност в тези области или на недостатъчна подготовка за тяхната употреба в контекста на кризи.
- **Необходимост от допълнително обучение:** Ниската честота на използване на тези умения показва потенциална нужда от допълнително обучение и развитие на лидерските и комуникационните умения на директорите. Това може да включва обучение по ефективно разпределяне на задачи, техники за медиация и стратегии за убеждаване, които да подобрят способността на лидерите да управляват различни кризисни ситуации.

3. Комуникация с медиите:

- **Ниска оценка на уменията:** Способността за комуникация с медиите е оценена ниско от анкетираните, което може да е индикатор за нуждата от подобрене в тази област. Комуникацията с медиите е от съществено значение в кризисни ситуации, когато информацията трябва да бъде предоставена точно, навременно и прозрачно, за да се избегнат недоразумения и да се запази доверието на обществеността.
- **Възможност за подобрене:** Ниската оценка предполага, че директорите и училищните администратори може да имат нужда от допълнителни обучения и практически упражнения за усвояване на по-ефективни техники за работа с медиите, включително подготовка за интервюта, съставяне на прессъобщения и управление на кризисния имидж.

Обобщение на изводите по отношение на изследователски въпрос 2: „Какви умения за лидерство при кризи и кризисна комуникация са развити у директорите и училищните администратори в България?“

Проучването показва, че лидерството на директора е от решаващо значение за ефективната комуникация и управление на кризи в училищната среда. Резултатите сочат силна

корелация и значима връзка между убеждението, че директорът трябва да бъде лидер на кризисния комуникационен екип, и възприятието, че комуникационните техники създават усещане за сигурност. Това подчертава важността на активното лидерство на директора, което не само успокоява обществеността, но също така осигурява прозрачна и уверена комуникация по време на кризи. Директорът, в качеството си на лидер на кризисния комуникационен екип, е в състояние да ръководи целия процес на вземане на решения и ефективно да координира действията на училището в отговор на извънредни ситуации. Неговото лидерство е ключово за формирането на усещане за сигурност и доверие сред ученици, родители и персонал, което е от критично значение за запазване на стабилността и функционирането на училищната среда.

- **Необходимост от комбиниран подход:** Ефективното лидерство в кризисни ситуации изисква комбинация от различни умения, включително диалогично общуване, овладяване на емоциите и способност за вземане на бързи решения. Все пак, по-рядко използваните умения като медиация и разпределение на задачи също са важни за осигуряване на координираност и ефикасност при управлението на кризите. Препоръчително е директорите да се фокусират върху развиването на по-широк спектър от умения, които ще им позволят да адаптират своите стратегии спрямо специфичните изисквания на всяка ситуация.
- **Ролята на продължаващото обучение:** Резултатите от проучването показват, че съществува необходимост от продължаващо професионално обучение, което да укрепи уменията за управление на кризи и комуникация на директорите. Това може да включва специализирани тренинги, практически семинари и ролеви игри, които симулират реални кризисни сценарии и предоставят възможност за практикуване на различни подходи.
- **Подобряване на комуникационните стратегии:** Ниската оценка на умението за комуникация с медиите подчертава нуждата от развитие на по-добри комуникационни стратегии в кризисни условия. Силните комуникационни умения са ключови за поддържането на прозрачност, предотвратяването на паника и запазването на общественото доверие. Ефективната комуникация с медиите може да бъде подпомогната чрез създаването на ясни протоколи за работа с журналисти и медийни изявления, както и чрез обучение по кризисен пиар.

Проучването показва, че българските директори и училищни администратори разполагат с добри базисни умения за управление на кризи, като диалогично общуване и овладяване на емоциите, които са важни за успешното ръководство в кризисни ситуации. В същото време има области като комуникация с медиите и използване на по-сложни подходи, които изискват допълнително развитие и обучение. Подобряването на тези умения ще подпомогне създаването на по-ефективни лидери, готови да се справят с предизвикателствата на кризисния мениджмънт и да осигурят безопасна и подкрепяща среда за всички участници в образователния процес.

3.3. В третата обобщена статистическа констатация се разглеждат корелациите между две твърдения свързани с сътрудничество между лицата на първа линия при криза или други членове на общността и училищните администратори по отношение на подготовеността за реакция при криза.

Променливите в изследователски въпрос № 3. „До каква степен се осъществява сътрудничество между лицата на първа линия при криза или други членове на общността и училищните администратори по отношение на подготовеността за реакция при криза и кризисна педагогическа комуникация?“ се отнася до усилията за сътрудничество между реагиращите на кризата или други членове на общността и училищните администраторите по отношение на готовността за кризисна комуникация. Променливите бяха измерени с въпроси от проучването 1, 2, 3, 7, 44 – 53. Те предоставят възможност на участниците в анкетното проучване да идентифицират възможностите за сътрудничество, които са имали с

членовете на общността в подкрепа на усилията им за готовност при управление на кризи, използвайки 5-степенна скала от Ликертов тип. А въпроси 72 -74 съдържат и отворен формат за отговор, който предостави на участниците възможността да идентифицират допълнителни умения за кризисен мениджмънт и комуникация.

Корелационният анализ показва, че всички изследвани твърдения са взаимосвързани. Това означава, че успехът в един аспект на комуникационната стратегия може да подпомогне успеха в други аспекти. Например, доброто лидерство и адекватната комуникационна техника могат да подобрят общественото възприятие и усещането за сигурност. Кризисната комуникация изисква не само ясни послания, но и избор на подходящи техники за постигане на възприемане на сигурност.

Разнообразната и стратегическа употреба на различни медийни канали (печатни, аудио, видео) е от съществено значение за ефективно управление на кризисни ситуации. Училищата трябва да инвестират в обучение и развитие на уменията на педагогическия персонал за работа с медиите, за да могат ефективно да комуникират с различни аудитории и да управляват общественото мнение в кризисни условия.

Тези изводи показват, че училищата трябва да приемат холистичен подход към кризисната комуникация, който да включва лидерство, стратегическо използване на медии и активно обучение на персонала. Подчертава се нуждата от обучение по кризисна комуникация, включващо правилно формулиране на посланията и използване на техники, които създават усещане за сигурност. Успешното управление на комуникацията по време на кризи е от решаващо значение за създаването на положително обществено мнение и за изграждане на доверие в институцията.

1. Анализ на резултатите от въпрос: "Кои от изброените умения считате, че биха улеснили в най-голяма степен комуникацията на директора с педагогическия екип в ситуация на кризи?"

Целта на този анализ е да се изследват уменията, които респондентите смятат за най-важни за улесняване на комуникацията между директора и педагогическия екип в кризисни ситуации. Резултатите ще предоставят прозорци в предпочитанията на респондентите относно кои умения са най-ценни в контекста на кризисно управление в училищата.

Общият брой на отговорите е **468**.

Общ преглед на данните

Следва подробен анализ на тези умения и тяхната роля в улесняването на комуникацията между директора и педагогическия екип в кризисни условия.

Изводи

Анализът на резултатите показва, че уменията за разрешаване на конфликти, даване на ясни инструкции и изразяване на аргументирано лично мнение са най-ценени от респондентите за улесняване на комуникацията между директора и педагогическия екип в кризисни ситуации. Тези умения са ключови за успешното управление на кризисните условия и за осигуряване на ефективно взаимодействие и сътрудничество в екипа.

Други умения като слушане, задаване на въпроси и овладяване на тона на гласа също са важни, но с по-малко предпочитание в контекста на кризисното управление. Въпреки това, всички изброени умения играят роля в осигуряване на ефективна и подкрепяща комуникация в кризисни условия.

2. Анализ на резултатите от въпрос: "Кои от изброените умения считате, че биха улеснили в най-голяма степен комуникацията на директора и административния екип на училището с представители на медиите в ситуация на кризи?"

Целта на този анализ е да се изследват уменията, които респондентите смятат за най-важни за улесняване на комуникацията между директора и административния екип на

училището с представители на медиите в кризисни ситуации. Анализът ще разкрие кои умения са възприемани като най-полезни за ефективна комуникация с медиите и как тези умения могат да допринесат за успешно управление на кризата.

Общият брой на отговорите е **468**.

Общ преглед на данните

Следва подробен анализ на тези умения и тяхната роля в улесняването на комуникацията с медиите по време на криза.

Изводи

Анализът на резултатите показва, че умението за изразяване на аргументирано лично мнение е най-ценен фактор за успешна комуникация с медиите в кризисни ситуации. Това умение позволява на директора и административния екип да представят информацията по убедителен и логичен начин, което е от съществено значение за поддържане на контрол над публичния дискурс.

Други важни умения включват овладяване на тона на гласа, разрешаване на конфликти и даване на ясни инструкции, които също играят ключова роля в управлението на медийната комуникация по време на криза. Уменията за слушане и управление на стреса също са важни, но с по-малко предпочитание.

Въпреки че някои умения, като разчитане на невербалните сигнали и идентифициране на лица в риск от психологическа травма, са по-малко предпочитани, те все пак играят роля в контекста на кризисното управление.

Общият извод е, че комбинацията от тези умения може да осигури цялостна и ефективна комуникация с медиите, което е от критично значение за успешното управление на кризисните ситуации.

3. Анализ на резултатите от въпрос: "Кои от изброените умения считате, че биха улеснили в най-голяма степен комуникацията на директора и административния екип на училището с представители на родителската общност в ситуация на кризи?"

Целта на този анализ е да се проучи как различните умения могат да улеснят комуникацията между **директора и административния екип на училището с представители на родителската общност** в контекста на кризисни ситуации. Проучването разглежда 11 ключови умения и разпределението на отговорите, за да се определи кои от тях се считат за най-важни за ефективна комуникация в кризисни условия. Общият брой на отговорите е **461**.

Общ преглед на данните

Следва подробен анализ на тези умения и техните роли в улесняването на комуникацията по време на кризисни ситуации.

Изводи

Анализът на резултатите показва, че уменията за слушане, разрешаване на конфликти и изразяване на аргументирано лично мнение са най-ценени от респондентите за улесняване на комуникацията в кризисни ситуации. Тези умения са ключови за ефективно управление на кризисната комуникация и изграждане на доверие с родителската общност.

Въпреки това, уменията като управление на стреса, идентифициране на психологическа травма и партньорска медиация също са важни, но с по-малко непосредствено значение в контекста на кризисната комуникация. Общо взето, респондентите показват, че успешната комуникация в кризисни ситуации зависи от комбинация от умения, които включват активно слушане, разрешаване на конфликти и ясна аргументация.

Обобщение на изводите по отношение на изследователски въпрос 3: „До каква степен се осъществява сътрудничество между лицата на първа линия при криза или други членове на общността и училищните администратори по отношение на подготовеността за реакция при криза и кризисна педагогическа комуникация?“

Сътрудничеството между лицата на първа линия и училищните администратори е от решаващо значение за успешната готовност и управление на кризи. Лидерството на директора и адекватните комуникационни умения са ключови фактори за създаване на усещане за сигурност и доверие сред общността. Развитието на специфични умения за комуникация и използване на медиите трябва да бъде приоритет, за да се осигури ефективна кризисна комуникация и управление на общественото възприятие по време на извънредни ситуации.

Изследователският въпрос относно сътрудничеството между лицата на първа линия и училищните администратори подчертава важноста на това взаимодействие за успешната подготовка и управление на кризи. Лидерството на директорите и добрите комуникационни умения играят ключова роля в изграждането на доверие в общността. За ефективна кризисна комуникация и управление на общественото възприятие е необходимо да се развият специфични умения.

Анализът на сътрудничеството показва, че успешната кризисна комуникация изисква умения за:

Разрешаване на конфликти: В кризисни ситуации конфликти могат да се изострят, и затова е важно лицата на първа линия да взаимодействат ефективно с администрацията, за да намират решения.

Даване на ясни инструкции: Ясното предаване на инструкции е съществено за правилното изпълнение на кризисния план, особено в ситуации с ограничено време.

Изразяване на аргументирано лично мнение: Умението за представяне на информация по убедителен начин е важно както за вътрешната, така и за външната комуникация.

Допълнителни умения като активното слушане и управлението на стреса също са значими, но в контекста на кризисната комуникация, акцентът е поставен върху бързото вземане на решения и ясната комуникация. Разчитането на невербални сигнали и идентифицирането на лица в риск от психологическа травма са важни, но не толкова приоритетни в спешни ситуации.

Успешното сътрудничество и комуникация между различните участници зависи от способността за интегриране на тези умения, осигурявайки адекватна реакция и подкрепа в кризисни условия. Други умения като слушане и управление на стреса също са важни, но те са по-малко приоритетни в контекста на кризисната комуникация. Разчитането на невербалните сигнали и идентифицирането на лица в риск от психологическа травма, макар и също значими, са по-малко акцентирани в контекста на непосредственото управление на кризата.

Успешното сътрудничество и комуникация между различните участници зависи от способността да се прилагат тези умения в комбинация, за да се осигури адекватна реакция и подкрепа в кризисни ситуации.

3.4. В тази обобщена статистическа констатация се разглеждат корелациите между две твърдения свързани с готовност в резултат на обучение по педагогическата комуникация и управление на кризисни ситуации и кризисна комуникация.управлението на училищата.

Променливите в изследователски въпрос № 4. „До каква степен директорите и училищните администратори в България се чувстват подготвени в резултат на обучение, което им е предоставено, по управление на кризисни ситуации и кризисна комуникация?“ са разликите в нагласите на училищните администратори в България за готовност за кризисен мениджмънт и комуникация в резултат на предоставените им възможности за обучение. Те бяха измерени с въпроси 12, 13, 14, 15, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 36, 37 от анкетното проучване, използвайки 5-степенна скала от Ликертов тип.

Изводи от установените корелации между твърденията

Анализът на корелациите между различните твърдения показва значими и умерено положителни връзки между тях. Тези корелации подчертават важността на обучението за кризисна комуникация и управление, както и необходимостта от наличието на специализирани програми за обучение на педагогически специалисти в тази област. Установените корелации подчертават значението на обучението в умения за кризисна комуникация за директорите и педагогическия персонал. Резултатите от корелационния анализ ясно показват, че има значима връзка между нуждата от ясно дефинирани инструкции, наличието на адекватни обучителни програми и увереността на педагогическите специалисти в управлението на кризисни ситуации. В същото време, има силна нужда от създаването на повече специализирани програми за обучение по кризисен мениджмънт и кризисна комуникация. Това би довело до по-добра подготовка и повишаване на компетентността на директорите и управленските екипи в училищата, което в крайна сметка ще подобри общата ефективност на образователните институции в справянето с кризисни ситуации и ежедневното управление. Допълнително, използването на медии и стратегиите за омаловажаване на проблема са идентифицирани като важни компоненти за успешното управление на кризисите.

Обобщение на изводите по отношение на изследователски въпрос 4: „До каква степен директорите и училищните администратори в България се чувстват подготвени в резултат на обучение, което им е предоставено, по управление на кризисни ситуации и кризисна комуникация?“

Уменията за педагогическа комуникация, придобити по време на обучение, са от полза не само при кризисни ситуации, но и в ежедневната работа на директорите. Те спомагат за изграждане на ефективна комуникация с учителския екип, родителите и учениците, което от своя страна създава по-положителна и подкрепяща училищна среда. Много от директорите признават, че тези умения са ги направили по-ефективни лидери и са подобрили техния подход към управлението на кризи, като същевременно подчертават нуждата от повече специализирани обучения в тази насока.

Много от директорите и училищните администратори в България разпознават необходимостта от ясни инструкции и специализирано обучение по кризисен мениджмънт като ключов фактор за подобряване на тяхната готовност. Те считат, че предоставеното обучение трябва да бъде структурирано и ясно, с фокус върху конкретни сценарии и практически ситуации, които могат да възникнат в условия на криза. Въпреки че част от директорите се чувстват достатъчно уверени в своята подготовка, мнозина посочват, че липсата на достатъчно конкретни насоки и материали може да ограничи тяхната способност за бързо и ефективно реагиране.

Комуникационните техники са от съществено значение за създаването на усещане за сигурност в училищната среда по време на криза. Директорите и училищните администратори разбират, че умелото използване на техники като яснота на съобщенията, контрол върху емоциите и изразяване на увереност са ключови за поддържането на спокойствие и сигурност сред учениците, персонала и родителите. Много от тях посочват, че обучението в тези техники е полезно, но често недостатъчно, което подчертава нуждата от по-задълбочени и практически ориентирани програми.

Обучението по управление на комуникацията при кризи се оценява високо от директорите и администраторите като критичен компонент за успешното справяне с кризисни ситуации. Те са наясно, че ефективното управление на комуникацията може да предотврати паника, да минимизира недоразуменията и да поддържа доверието към училището. Мнозина от тях изразяват необходимостта от повече практически насочени обучения, които включват симулации и ролеви игри, за да усвоят умения за кризисна комуникация на по-високо ниво. Предварителното обучение има съществено влияние върху способността на директорите и администраторите да реагират адекватно по време на кризи. Тези, които са преминали през подобни обучения, често се чувстват по-уверени и подготвени, особено ако обучението е

било насочено към конкретни и реалистични сценарии. Все пак, съществуващото обучение често е оценено като недостатъчно по обем и дълбочина, което намалява неговата ефективност. Затова директорите подчертават необходимостта от по-редовни и интензивни обучителни програми.

Нуждата от повече специализирани програми за обучение по кризисен мениджмънт е ясно изразена сред директорите и училищните администратори. Те смятат, че допълнителното обучение е от съществено значение за поддържане на високо ниво на готовност за реагиране в кризисни ситуации. Тези програми трябва да бъдат адаптирани към специфичните нужди на училищната среда и да включват практически насоки и подходи за управление на различни типове кризи.

Директорите осъзнават необходимостта от постоянно обучение и развитие на стратегии за управление на кризи. Те посочват, че ефективното управление на кризисни ситуации изисква не само лични умения и компетенции, но и наличието на ясни процедури и стратегии, разработени въз основа на най-добрите практики и опит от предишни кризи. Те подчертават нуждата от колективно участие в разработването на тези стратегии и от продължаващо професионално развитие, за да бъдат подготвени за бъдещи предизвикателства.

Може да се заключи, че директорите и училищните администратори в България се чувстват подготвени до известна степен в резултат на предоставеното им обучение по управление на кризисни ситуации и кризисна комуникация. Въпреки че съществува известно ниво на увереност, също така се признава необходимостта от повече целенасочени и практически насочени обучителни програми, които да засилят тяхната готовност за справяне с различни типове кризи и да подобрят техните комуникационни умения в условия на високо напрежение.

3.5. В последната обобщена статистическа констатация се разглеждат корелациите между две твърдения свързани с бариерите, пред които са изправени директорите и училищните администратори в България, при реализирането на своите планове за управление на кризисни ситуации и кризисна комуникация.

Променливите в изследователски въпрос № 5 „До каква степен директорите и училищните администратори в България са изправени бариери при реализирането на своите планове за управление на кризисни ситуации и кризисна комуникация?“ разглежда възприетите бариери пред училищните директори и администратори при създаването и прилагането на ефективни планове за управление на кризи. Променливите са измерени чрез въпроси 29, 30, 31- 35, 67 - 71 от проучването, използвайки 5-степенна скала от Ликертов тип.

На базата на анализа на корелациите между различни твърдения за кризисната комуникация и управленските стратегии в училищата, могат да се направят следните изводи:

- **Наличие на нужда от обучителни програми и ресурси:** Резултатите подчертават значението на обучението и развитието на умения за комуникация при кризи като част от професионалното развитие на директорите. Има нужда от програми, които са достъпни и практически ориентирани, за да могат да помогнат на училищните лидери в управлението на кризисни ситуации.
- **Подкрепа за проактивни стратегии:** Проактивните подходи за управление на кризи, като обещания за промяна и разместване на дневния ред, имат положително влияние върху организационната подготовка на училищата и тяхната способност да се справят с кризисни ситуации. Програмите за обучение трябва да включват такива стратегии и да насърчават тяхното прилагане.
- **Финансови и организационни бариери:** Има ясни финансови и организационни пречки, които възпрепятстват участието на директорите в програми за развитие на

умения за кризисна комуникация. Необходимо е намирането на решения за преодоляване на тези бариери чрез субсидирани програми или локални обучения.

- **Приспособяване на обучителните програми към нуждите на директорите:** Обучителните програми трябва да бъдат адаптирани към времевите ограничения и предпочитания на директорите, като предлагат по-гъвкави форми на обучение, които могат да бъдат интегрирани в натовареното им ежедневие.
- **Развитие на лични умения и мотивация:** Личните пречки, като липса на търпение, трябва да бъдат преодоленни чрез по-интерактивни и мотивиращи форми на обучение. Това може да включва използването на геймификация, интерактивни онлайн модули и практически занятия.

Обобщение на изводите по отношение на изследователски въпрос 5: „До каква степен директорите и училищните администратори в България са изправени пред бариери при реализирането на своите планове за управление на кризисни ситуации и кризисна комуникация?“

Резултатите от анализа на корелациите подчертават необходимостта от холистичен подход към управлението на кризисните комуникации в училищата. Този подход трябва да включва ефективно обучение, развитие на проактивни стратегии, преодоляване на финансовите и организационни бариери и адаптация на обучителните програми към нуждите и ограниченията на училищните лидери.

Директорите и училищните администратори в България са изправени пред значителни бариери, свързани с липсата на адекватни обучителни програми и ресурси за управление на кризисни ситуации и кризисна комуникация. Резултатите подчертават важността на тези обучения като част от тяхното професионално развитие, но съществуващите програми често не са достъпни или са недостатъчно практически ориентирани. Тази липса ограничава способността на училищните лидери да прилагат ефективни стратегии в кризисни ситуации. За преодоляване на тази бариера е необходимо предоставянето на повече достъпни и приложими обучителни програми, които да съответстват на конкретните нужди на директорите и училищата.

Проактивните подходи за управление на кризи, като предвиждане на потенциални проблеми, промяна на съществуващите процеси и адаптиране на дневния ред на училището, имат положително влияние върху организационната подготовка. Въпреки това, тези подходи не винаги се насърчават или прилагат поради липсата на подкрепа и насоки от обучителните програми. Директорите и администраторите често се сблъскват с предизвикателства при внедряването на проактивни стратегии поради недостатъчно знания или практически опит в тази област. За да бъдат преодоленни тези бариери, програмите за обучение трябва да включват практически ориентирани упражнения и симулации, които демонстрират ползите от проактивното управление на кризи и предоставят конкретни инструменти и методи за тяхното прилагане.

Финансовите и организационните пречки са значителни бариери за участието на директорите в програми за развитие на умения за кризисна комуникация. Финансовите ограничения в училищните бюджети често ограничават възможностите за достъп до платени обучения, семинари или консултации. Освен това, липсата на подкрепа от страна на местните власти или управителните органи на училищата може да ограничи възможностите за участие в подобни инициативи. Тези пречки подчертават необходимостта от намиране на решения като субсидирани програми или организиране на локални обучения, които да бъдат по-достъпни и гъвкави, за да могат директорите и училищните администратори да получат необходимите умения.

Програмите за обучение често не са адаптирани към нуждите и времевите ограничения на директорите и училищните администратори. В резултат на това, те не успяват да участват активно в тях или не извличат максимална полза от предлаганите ресурси. Необходимостта

от гъвкави форми на обучение, като онлайн курсове, модулно обучение, и хибридни програми, които могат да бъдат интегрирани в натовареното ежедневие на директорите, е ясно изразена. Такива програми трябва да предлагат съдържание, което е съобразено с актуалните предизвикателства и нужди на училищата и включва практически компоненти, които позволяват на участниците да усъвършенстват своите умения в реални условия.

Директорите и училищните администратори също са изправени пред лични бариери, като липса на търпение и мотивация за участие в продължителни и интензивни обучителни програми. Тези пречки могат да бъдат преодолени чрез използването на по-интерактивни и ангажиращи форми на обучение. Включването на геймификация, интерактивни онлайн модули, ролеви игри и практически занятия може да увеличи мотивацията и ангажираността на участниците, като направи обучението по-интересно и приложимо на практика. Тези подходи също така биха помогнали на директорите да развият своите лични умения и да се чувстват по-уверени в способността си да управляват кризисни ситуации.

Директорите и училищните администратори в България се сблъскват с множество бариери при реализирането на своите планове за управление на кризисни ситуации и кризисна комуникация. Тези бариери включват недостатъчно обучение и ресурси, липса на подкрепа за проактивни стратегии, финансови и организационни ограничения, както и необходимост от адаптиране на обучителните програми към специфичните нужди и ограничения на училищните лидери. Преодоляването на тези бариери изисква повече гъвкави и практически ориентирани програми, както и използването на иновативни методи за обучение, които да мотивират и ангажират директорите и администраторите, като същевременно отговарят на специфичните им нужди и предизвикателства.

3.6. Обобщени данни от емпиричното изследване (ПРИЛОЖЕНИЕ 3)

- Обобщените данни от академично анкетно проучване, насочено към комуникационните умения, кризисното управление и натоварването на педагогическия персонал в училищната система извеждат следните основните **резултати и теми за анализ**:

1. Значимост на педагогическата комуникация

Повечето от анкетиранияте определят комуникацията между директорите и педагогическия екип като критичен фактор за ефективно управление, особено в кризисни ситуации. Специфичните техники за комуникация се възприемат като подобряващи взаимоотношенията и улесняващи вземането на решения в училищната среда.

2. Комуникация в кризисни ситуации

Участниците посочват, че овладяването на кризисни ситуации изисква както обучение по кризисен мениджмънт, така и прилагане на ясни и предварително разработени инструкции. Отговорността на директорите при кризи е висока, като мнозина предпочитат да се консултират с други специалисти или да разчитат на външен консултант.

3. Стратегии за кризисна комуникация и репутационен риск

Някои от техниките, като „омаловажаване на проблема“ или „разместване на дневния ред“, се оценяват като значими за възстановяване на доверието към институцията. Освен това, наличието на медиен говорител и изборът на комуникационни канали се считат за важни за успешното управление на училищната репутация в кризисен период.

4. Предизвикателства при участие в обучения

Респондентите често посочват, че заради многото задачи и липсата на финансови ресурси не могат да се включат в курсове за повишаване на квалификацията. Също така,

отдалечените локации на обученията и липсата на време са често срещани причини за отсъствие от такива събития.

5. Стрес и натоварване в управленската работа

Данните показват високи нива на стрес сред директорите, свързан с управлението на училището, което се изостря при кризисни обстоятелства. Умението за управление на стреса и конфликтите се посочват като съществени за поддържане на стабилност в професионалните задължения.

6. Необходимост от специфични умения за различните заинтересовани страни

Умения като разрешаване на конфликти, даване на ясни инструкции и слушане се посочват като важни за успешна комуникация между директора и педагогическия екип, родителите и медиите.

7. Демографски профил на участниците

Най-голям дял от анкетираните са директори на училища (51%), предимно със специалност „Педагогика“ и магистърска степен (88%). Тази група се характеризира с необходимост от допълнително обучение и подкрепа в областта на управлението на кризи и стреса.

- Анализ на ключовите теми и проценти

1. Педагогическа комуникация и връзка между различните роли

- **Резултати:** Повечето респонденти оценяват комуникативните умения на директора като ключови за успешното управление на училището. Процентите отговорили с "Категорично съгласен" и "По-скоро съгласен" по различните твърдения, свързани с педагогическата комуникация, са над 60%.
- **Анализ:**
 - „Педагогическата комуникация е специфичен тип общуване, което се реализира в професионална среда“ – над 78% са съгласни.
 - „Уменията за педагогическа комуникация се развиват чрез обучение“ – над 60% подкрепят това твърдение, подчертавайки нуждата от обучителни програми.

2. Кризисни ситуации и комуникативни стратегии

- **Резултати:** В анкетата се наблюдава съгласие, че комуникацията при кризи е основна част от управленската работа. За твърдението „Комуникативните умения на директора са от полза за управлението на кризи в училище“ 88% изразяват положително мнение.
- **Анализ:**
 - Стратегии за избягване на паника и за подсилване на репутацията (например разместване на дневния ред и напомняне за предишни успехи) получават подкрепа над 40%.

3. Предизвикателства пред участието в обучения и лични пречки

- **Резултати:** Основните причини за пропускане на обучения са високото натоварване (31%), отдалечеността на местата за обучение (45%), липсата на ресурси (42%) и т.н.

- **Анализ:** Процентите, показващи съгласие, че личните ангажименти (над 30%) и липсата на време (над 45%) са сред основните пречки за посещаване на обучителни курсове.

4. Стрес и натоварване в работната среда

- **Резултати:** Повечето респонденти (над 60%) съобщават за редовно изпитван стрес, който затруднява изпълнението на професионалните им задължения. Също така, 41% споделят, че често не могат да отделят време за управление на стреса.
- **Анализ:** Високата честота на стреса е възможно да влияе на изпълнението на професионалните задължения.

5. Ключови умения за ефективна комуникация

- **Резултати:** Основните умения, които анкетираните директори посочват като полезни, включват:
 - Умение за разрешаване на конфликти (14%)
 - Умение за слушане (11%)
 - Умение за управление на стреса (10%).
- **Анализ:** Подробен преглед на уменията, които респондентите смятат за критични при комуникацията с педагогическия екип, медиите и родителите в ситуации на кризи бе направен в предходните параграфи.

3. Демографски данни

- **Образование и професионална позиция:** 88% от респондентите са с магистърска степен, което показва високо образователно ниво. Основният дял от участниците са директори (51%) и заместник-директори (17%).
- **Тип училище и локация:** Разпределение по вид на училищата и местоположение, като преобладават участници от основни училища (37%) и градски области (31%).

3.7. Последници от констатациите

- **Практически последици**

Идентифицираните асоциации и корелации могат да повлияят на вземането на решения или разработването на политики в посока:

1. Подобряване на педагогическата комуникация като основен управленски приоритет

Идентифицираните корелации подчертават, че педагогическата комуникация е ключов фактор за ефективното управление на учебните заведения. Въз основа на тези констатации, политиките и решенията на училищните управленски органи трябва да насърчават активното развитие на комуникационните умения на директорите и училищния персонал. Ефективната комуникация е от решаващо значение не само за ежедневното управление, но и за успешното справяне с кризи. Училищата могат да въведат политики, които изискват редовно обучение и оценка на комуникационните умения на администраторите, както и разработване на специфични процедури за комуникация в кризисни ситуации. Това би допринесло за създаването на стабилна и подкрепяща среда, в която всички заинтересовани страни — включително учители, ученици, родители и обществеността — се чувстват информирани и уверени.

2. Признаване на лидерската роля на директора в кризисни ситуации

Проучването показва, че лидерството на директора е от решаващо значение за ефективната комуникация и управление на кризи в училищната среда. Идентифицираните корелации между възприятието за директора като лидер на кризисния комуникационен екип и създаването на усещане за сигурност подчертават необходимостта от ясни и структурирани насоки за ролята на директора в управлението на кризи. На базата на тези резултати, образователните власти и училищните бордове могат да приемат политики, които официално определят и разширяват отговорностите на директорите в контекста на кризисни ситуации. Освен това, трябва да бъдат разработени специални програми за обучение на директорите, които да ги подготвят за тази отговорност, като се фокусират върху лидерството, стратегическото планиране и комуникацията с ключовите заинтересовани страни.

3. Насърчаване на сътрудничеството между лицата на първа линия и училищните администратори

Идентифицираните асоциации подчертават важността на сътрудничеството между лицата на първа линия (като учители и помощен персонал) и училищните администратори за успешното управление на кризи. Лидерството на директора и адекватните комуникационни умения играят ключова роля за създаване на усещане за сигурност и доверие сред училищната общност. Това предполага необходимостта от политики, които насърчават изграждането на по-силни и по-координирани екипи за управление на кризи. Програмите за обучение трябва да включват компоненти, насочени към развиване на умения за съвместна работа и ефективна комуникация в криза, като се фокусират върху специфични комуникационни техники и стратегии за използване на медиите за управление на общественото възприятие.

4. Инвестиции в обучение за кризисна комуникация и управление

Установените корелации подчертават значението на обучението по умения за кризисна комуникация и управление за директорите и педагогическия персонал. Политиките за професионално развитие трябва да включват изисквания за участие в специализирани програми за обучение по кризисна комуникация и управление на кризи. Образователните институции и управляващите органи трябва да осигурят финансиране и подкрепа за тези програми, за да гарантират, че училищните лидери имат достъп до необходимите ресурси и обучения. Това ще доведе до по-добра подготвеност и способност за справяне с кризисни ситуации, както и до по-голяма увереност и ефективност в управлението на училищата по време на криза.

5. Прилагане на холистичен подход към управлението на кризисните комуникации

Резултатите от анализа на корелациите подчертават необходимостта от холистичен подход към управлението на кризисните комуникации в училищата. Такъв подход включва не само ефективно обучение и развитие на проактивни стратегии, но и преодоляване на финансовите и организационните бариери, които ограничават достъпа до тези ресурси. Политиките трябва да насърчават гъвкавостта и адаптацията на обучителните програми към нуждите и ограниченията на училищните лидери. Това може да включва предоставяне на онлайн курсове, модулно обучение, хибридни програми и възможности за участие в локални или регионални обучения. Освен това, образователните власти трябва да създадат системи за подкрепа, които да осигуряват устойчивост на политиките и стратегиите за кризисна комуникация и управление в дългосрочен план.

- **Теоретични съображения:**

Констатациите от настоящото проучване потвърждават съществуващите теории и литература, които подчертават важността на педагогическата комуникация за ефективното

управление на учебните заведения. В литературата на Бърнс (2008) се твърди, че комуникацията е критичен инструмент за лидерите в образователната сфера, който не само подобрява връзките с учителите, учениците и родителите, но и създава по-благоприятна учебна среда. Изследванията посочват, че успешното управление в образователния сектор изисква прозрачна и навременна комуникация, която създава доверие и стабилност сред всички заинтересовани страни.

Проучването подкрепя съществуващата литература, която разглежда лидерството на директора като решаващ фактор за успешното управление на кризи в училищната среда.

Идентифицираните корелации също потвърждават съществуващите теории за сътрудничество между училищните администратори и лицата на първа линия като ключов фактор за ефективно управление на кризи.

Констатациите подчертават важноста на специализираните програми за обучение на педагогическия персонал в областта на кризисната комуникация и управление, което съответства на съществуващата литература по темата. Училищните лидери, които са преминали обучение за кризисна комуникация, са по-добре подготвени да реагират ефективно в кризисни ситуации. Това също съответства на теорията за "обучението чрез опит", която твърди, че практическото обучение и симулациите на кризисни сценарии подобряват способността на лидерите да се справят със сложни и непредвидими ситуации. Настоящото проучване подкрепя тези теории, като подчертава необходимостта от засилено обучение и развитие на специфични умения за кризисно управление.

Резултатите от анализа на корелациите съответстват на съвременните теории за холистичния подход към управлението на кризисните комуникации.

Констатациите от настоящото проучване съответстват и на съществуващите теории и литература по темите, обхванати от изследването. Те подчертават важноста на педагогическата комуникация, лидерството на директора, сътрудничеството между персонала и необходимостта от специализирано обучение за ефективно управление на кризи в училищната среда. В допълнение, те потвърждават валидността на холистичния подход към управлението на кризисните комуникации, като предоставят практически насоки за вземане на решения и разработване на политики в тази област.

3.8. Ограничения

- **Размер на извадката: Ограничения и въздействие**

Размерът на извадката от 99 респонденти поставя някои ограничения върху степента на обобщаване на резултатите от настоящото проучване. В контекста на социалните науки и по-конкретно на изследванията, свързани с образователната администрация, извадка от 99 души се счита за сравнително малка. Това потенциално налага ограничение върху възможността за екстраполация на резултатите върху по-широка популация, като например всички директори и училищни администратори в България.

- **Географско представителство: Потенциални отклонения**

Географското представителство на извадката също може да представлява потенциален източник на отклонения в резултатите. Ако респондентите не са равномерно разпределени в различните региони на България, резултатите може да не отразяват точно различията в образователните практики, културните нагласи или управленските подходи в различни части на страната. Неравномерното географско разпределение може да доведе до систематични отклонения, ако някои региони са по-силно представени в извадката от други.

- **Препоръки за бъдещи изследвания**

За да се повиши валидността и надеждността на изследванията в тази област, бъдещите проучвания биха могли да се фокусират върху:

- **Увеличаване на размера на извадката:** По-големи извадки биха подобрили статистическата мощност на изследването и биха намалили риска от случайни отклонения.

- **Географско разширение на извадката:** Равномерното представяне на респонденти от различни региони на страната би осигурило по-голяма представителност и би намалило потенциалните географски отклонения.

- **Провеждане на целенасочени изследвания в различни контексти:** Това би могло да включва изследвания, фокусирани върху специфични региони, типове училища (градски срещу селски), или управленски нива (например директори на начални училища срещу директори на гимназии).

Докато размерът на извадката и географското представителство представляват потенциални ограничения за обобщаване на резултатите, те предоставят и важни насоки за бъдещи изследвания. Разбирането на тези ограничения е от съществено значение за точното тълкуване на резултатите и за разработването на по-обширни и представителни изследвания в бъдеще.

4. Изводи и препоръки

Обобщението на основните констатации с акцент върху най-значимите асоциации и корелации, открити при анализа потвърждава допускането, че за училищните управленци липсва система за добро управление на комуникацията по време на криза, което възпрепятства ефективна кризисна педагогическа комуникация и училищните управленци се нуждаят от подкрепа за бъдеща професионална подготовка в областта на кризисното лидерство и кризисната педагогическа комуникация. Включването им в целенасочена програма за развитие на умения за комуникация в ситуация на кризи ще позволи да се оптимизират техните действия при управление на училището в ситуации на кризи.

Представени са предложения за бъдещи изследвания или допълнително събиране на данни, за да се надградят тези резултати.

4.1. Основни изводи и препоръки

1. Разработване на политики за педагогическа комуникация и кризисно управление

Резултатите от изследванията показват необходимостта от създаване на политики и насоки за управление на комуникацията в кризисни ситуации. Тези политики трябва да включват конкретни протоколи и процедури за комуникация, които да се прилагат при различни видове кризи — природни бедствия, социални конфликти или здравни кризи.

2. Укрепване на лидерската роля на директора

Изследванията подчертават, че директорът трябва да заема активна лидерска роля по време на криза. Политиките следва да насърчават и подпомагат директорите в тяхната роля като лидери на кризисни комуникационни екипи.

3. Създаване на междусекторни партньорства и сътрудничество

Сътрудничеството между различни заинтересовани страни — директори, учители, родители и местната общност — е критично важно за успешното управление на кризите. Препоръчително е да се разработят инициативи, които насърчават сътрудничеството и взаимната подкрепа.

4. Промяна в обучителните програми и развитие на специфични умения

Резултатите от проучването подчертават важноста на специализирани програми за обучение на педагогически специалисти в кризисна комуникация. Съществува необходимост от адаптиране на съществуващите обучителни програми към специфичните нужди на директорите и администраторите.

5. Преодоляване на финансовите и организационни бариери

Препоръчва се разработване на стратегии и мерки, които да намалят финансовите и организационните бариери пред обучението на училищните лидери.

6. Подготовка за бъдещи кризи и развитие на проактивни стратегии

Холистичният подход към управлението на кризисните комуникации в училищата трябва да включва не само реактивни мерки, но и проактивни стратегии.

Предложените препоръки предоставят конкретни мерки за използване на резултатите от изследването в различни области като политика, образование и бизнес стратегия. Прилагането на тези мерки може да подпомогне училищните лидери да подобрят своите комуникационни умения и стратегии за управление на кризи, както и да изградят по-силна и устойчива образователна среда.

4.2. Бъдещи насоки

Въз основа на резултатите от текущото проучване, следните области биха могли да осигурят по-задълбочени познания и да потвърдят или разширят съществуващите констатации:

1. Дългосрочно въздействие на обучението по кризисна комуникация

Цел на изследването: Анализ на дългосрочните ефекти от обучението по кризисна комуникация върху управлението на кризи в училищата.

2. Влияние на лидерските стилове върху кризисната комуникация

Цел на изследването: Изследване на как различните лидерски стилове (например, трансформационен, транзакционен) влияят на ефективността на кризисната комуникация в училищата.

3. Оценка на ефективността на специализирани програми за обучение

Цел на изследването: Оценка на ефективността на съществуващите специализирани програми за обучение по кризисна комуникация и управление.

4. Интегриране на проактивни стратегии в ежедневната работа

Цел на изследването: Анализ на начина, по който проактивните стратегии за управление на кризи могат да бъдат интегрирани в ежедневната работа на училището.

5. Изследване на въздействието на финансовите и организационни бариери

Цел на изследването: Проучване на как финансовите и организационни бариери влияят на участието на училищните лидери в обучителни програми за кризисна комуникация.

6. Роля на медиите и новите технологии в кризисната комуникация

Цел на изследването: Анализ на как медиите и новите технологии влияят на кризисната комуникация и управлението на кризи в училищата.

Допълнителните изследвания в тези области биха могли да предоставят по-дълбочинни и обосновани данни относно управлението на кризисната комуникация в училищната среда. Те биха могли също така да помогнат за потвърждаване или разширяване на текущите констатации и за развитието на нови стратегии и политики за по-добро управление на кризи.

ГЛАВА ТРЕТА – УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УМЕНИЯТА ЗА ПЕДАГОГИЧЕСКА КОМУНИКАЦИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ В УЧИЛИЩЕ КАТО ЧАСТ ОТ ПРОДЪЛЖАВАЩАТА КВАЛИФИКАЦИЯ НА ПЕДАГОГИЧЕСКИТЕ СПЕЦИАЛИСТИ

Третата глава на дисертацията разглежда разработването на подход за обучение на педагогически специалисти и образователни лидери. Използват се литературни източници и емпирични изследвания за определяне на технически и нетехнически умения, необходими за справяне с кризисни ситуации, и за създаване на референтна рамка, свързваща знанията и уменията с образователни цели.

Главата е разделена на три основни раздела:

Приоритетни области за подобряване на кризисните комуникационни умения: Разглежда се целият обучителен процес, включително оценка на потребностите и дебрифинг, като се акцентира на колективния процес на обучение.

Концептуална рамка за структуриране на обучение по комуникация: Представя методологията за изграждане на обучителния подход и дефинира критериите за оценка на постигнатите образователни цели.

Оценка чрез дебрифинг: Анализира съвременни инструменти за наблюдение и оценка на обучителните цели, като се предлага модел за дебрифинг за подпомагане на обучителния процес.

РАЗДЕЛ I. ПРИОРИТЕТНИ ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА КРИЗИСНИТЕ КОМУНИКАЦИОННИ УМЕНИЯ ЧРЕЗ ЦЕЛЕНАСОЧЕНО ОБУЧЕНИЕ

Лицата, вземащи решения в образователните институции, се сблъскват с предизвикателства при колективната работа по време на извънредни ситуации, което налага необходимостта от специализирано обучение за управление на кризи и кризисна комуникация. Изследването подчертава, че компетенции, нормите в екипа, ясни роли, координация, сплотеност и планиране са ключови фактори за ефективността на педагогическите екипи в кризисни ситуации. Необходимостта от подобни симулационни обучения е важна, за да се осигури подготовка за справяне с повтарящи се природни бедствия и технологични инциденти.

1. Концептуална рамка за обучение в умения за комуникация при управление на кризи в училище

1.1. Процеси, динамика и влияния

Изследването разглежда действията на членовете на педагогическия екип в кризисен контекст, разделяйки ги на "работа по задачи", свързана с индивидуалните умения за изпълнение на определени операции, и "работа в екип", която акцентира на взаимодействията, координацията и комуникацията между членовете, като ключовите процеси се групират в поведенчески, когнитивни и мотивационни категории.

1.2. Трудно вземане на решения при спешни ситуации

В кризисни ситуации, лицата, вземащи решения в образователните институции, трябва да интегрират различни стратегии за вземане на решения, като същевременно отчитат влиянието на динамичната и нестабилна среда, в която действат. Стресът и когнитивните предразсъдъци, като предразсъдък за наличност и илюзия за неуязвимост, значително усложняват процеса на вземане на решения, водейки до разминаване между възприятията на лидерите и реалността. Освен това, стресогенните фактори, свързани с околната среда,

задачите и груповата динамика, оказват съществено влияние върху способността на вземащите решения да функционират ефективно в кризисни условия.

2. Потребности от развитие на умения за педагогическа комуникация и управление на кризи в училище.

Множеството дисфункции, които възникват по време на криза, показват сложността на уменията да се действат в тази нестабилна среда. Тук се фокусираме върху необходимостта от обучение по усъвършенстване на педагогическата комуникация в кризисни ситуации, като разглеждаме различните ключови етапи, които трябва да се вземат предвид при организирането на обучението.

2.1. Защо да се провеждат обучение по усъвършенстване на педагогическата комуникация в кризисни ситуации?

В сферата на управлението на големи рискове се предлагат специализирани обучения за кризисни мениджъри, които биха могли да бъдат приложени и за ръководители на образователни институции. Такива обучения могат да преследват няколко основни цели:

- Да се тества ефективността на инструментите за управление на комуникацията при кризисни ситуации
- Да се оцени работата на педагогическия персонал в кризисен контекст
- Да се осигури реален опит на участниците в кризисното управление и комуникация
- Да се повиши нивото на експертиза на участниците
- Да се идентифицират недостатъците и областите за подобрене

В тази част на дисертационния труд се акцентира върху предизвикателствата, пред които се изправят лицата, вземащи решения по време на кризи, както и на проблемите, установени чрез анализа на емпирични данни за управлението на комуникацията при кризи.

2.2. Инструменти и стратегии за обучение

Идентифицирането на дисфункции в кризисния екип подчертава необходимостта от разнообразни стратегии за обучение на вземащите решения в училищните институции, особено чрез възпроизвеждане на реалистични извънредни ситуации. Важно е да се комбинират различни подходи, като бързо мислене под стрес, работа в екип и определяне на индивидуални и колективни цели, за да се осигури ефективно обучение в трудни условия. Симулационните упражнения, особено функционалните, играят ключова роля за практическото прилагане на придобитите умения и позволяват на участниците да учат от грешките си в безопасна среда.

2.3. Ограничения, наблюдавани при обученията за управление на кризи и комуникация при извънредни ситуации

Курсовете за обучение по управление на кризи и педагогическа комуникация в училищата често страдат от ограничения, свързани с недостатъчно отчитане на нуждите на участниците и пренебрегване на психосоциалните фактори. За да се подобри колективното обучение, е необходимо да се акцентира на нетехническите умения и да се създаде оптимална обучителна среда, включваща ясни цели, подходящи инструменти и реалистични сценарии на упражненията. Четирите ключови процеса за успешна работа в екип — междуличностна комуникация, координация, сътрудничество и използване на общи

инструменти — играят важна роля за ефективното управление на кризи и развитието на уменията на участниците.

РАЗДЕЛ II. КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА ЗА СТРУКТУРИРАНЕ НА ОБУЧЕНИЕ ПО КОМУНИКАЦИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ В УЧИЛИЩЕ

Оценката, основана на умения, понастоящем е предпочитан метод за повишаване на опита и ефективността на управление на педагогическите екипи и на комуникацията в ситуация на кризи. За да се оцени група от обучаеми по време на тренировъчно занятие по управление на екипи и на комуникация при кризи, е необходимо да се идентифицират и характеризират специфичните умения за екипа на обучаваната институция – училище, ЦСП и т.н. Необходимо е също така да се определят задачите, които ще изпълнява кризисният екип, когато бъде активиран, за да може да се предложи възможно най-доброто обучение, адаптирано към неговите нужди. Характеризирането на задачите и уменията на кризисния екип е важна предварителна стъпка в изграждането на образователна референтна рамка, която да се използва от учителите.

1. Определяне на уменията на образователните лидери в областта на педагогическата комуникация в кризисни ситуации

Анализът на емпирични данни даде възможност да се определи набор от основни задачи, които трябва да се изпълняват от образователните лидери и педагогически специалисти в извънредна ситуация или криза. За стратегическото управление на комуникацията при кризи са две основни групи задачи, а именно **за усъвършенстване на дейността на педагогическия екип в кризисни ситуации** и **за усъвършенстване на педагогическата комуникация в кризисни ситуации**.

1.1. Знания и умения: сложно и противоречиво определение

Целта е да се определят уменията, необходими за ефективно управление на кризи в училищните институции на база на описаната научна основа и въз основа на направения анализ на данните от проведеното емпирично изследване в „Глава Втора“ на настоящото дисертационно изследване. Те са групирани в три основни ситуации. Първата е специфична за извършването на действие, задача или оценка на ситуацията, втората е свързана с ключовите умения, необходими за максимална екипна работа, докато последната тема е свързана с индивидуалните качества, характерни за всеки член:

- Изпълнение на задача.
- Организация на екипа.
- Индивидуални характеристики.

Умения
Умения, свързани с изпълнението на задача или задание
Работа за постигане на обща визия за ситуацията
Сътрудничество
Оценка на ситуацията
Умения за организиране на екип
Демонстриране на лидерство
Общуване
Вземане на решение
Мониторинг на съвместното изпълнение
Координация

Насърчаване на сплотеността на екипа
Разрешаване на конфликт
Делегиране
Умения, свързани с индивидуалните характеристики
Демонстриране на увереност - асертивност
Адаптиране
Управление на емоциите
Устойчиво поведение

Таблица 11: Умения, идентифицирани за дадена институция. Обобщение на уменията, избрани за адаптиране към кризисна ситуация.

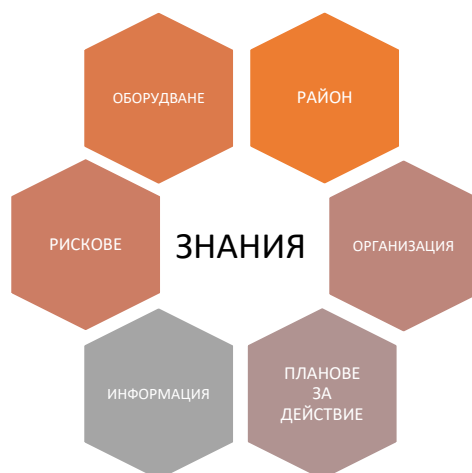
Проучването сред училищни лидери и специалисти по кризисна комуникация разкри следните основни тенденции:

- **Фокус върху уменията:** Училищните институции внимателно проучват уменията на своите служители, тъй като управлението и обучението на екипи изискват от всеки член да притежава специфични умения, свързани със задачите, групата и личните качества. Проучването показва наличие на почти всички идентифицирани умения.
- **Най-често цитираните умения:** Три умения се споменават най-често: "лидерство", "комуникация" и "вземане на решения". По-малко често се споменават умения като "управление на емоциите", "асертивност", "адаптиране" и "координация". Тези умения са свързани с ефективността на екипа и организацията и се отличават от другите.
- **Общи умения:** В училищните институции се считат за съществени умения като "демонстриране на лидерство", "общуване" и "вземане на решение". В по-малка степен се срещат умения като "мониторинг на изпълнение", "адаптиране", "асертивност" и "управление на емоциите". Те също така са свързани с груповата организация и индивидуалните качества, като адаптация и управление на стреса.

Когато се фокусира на обучението на педагогическия екип в кризисни ситуации и педагогическата комуникация, целта трябва да бъде да се разбият знанията и уменията на съставни части. Обучителят трябва да идентифицира кои умения и знания са нужни, за да се постигнат образователните цели, като разглежда знанието и уменията поотделно.

1.2. Знания, необходими за усъвършенстване на дейността на педагогическия екип и на педагогическата комуникация в кризисни ситуации.

Педагогическият екип трябва да притежава специфични знания, за да може ефективно да се справя с кризисни ситуации, въпреки че досегашните проучвания са се фокусирали основно върху уменията. На базата на емпиричното изследване са идентифицирани шест основни групи знания, които екипът трябва да мобилизира: познания за района и потенциалните опасности, структурата и функционирането на организацията, плановете за действие при извънредни ситуации, средства за извличане на информация, рисковете и явленията, с които могат да се сблъскат, и наличното оборудване на институцията.



Фиг. 22. Структура на базата от знания, необходима на педагогическия екип в ситуация на криза

Тези знания са от съществено значение за осигуряване на адекватна реакция в кризисни условия. Тези знания са основополагащи за ефективното управление на кризисни ситуации и осигуряват необходимата основа за успешното справяне с извънредни ситуации.

Следва да се подчертае, че не е необходимо всички членове на кризисния екип да притежават всички тези знания, тъй като функционирането на кризисния педагогически екип се основава на взаимозависимостта на членовете и тяхното сътрудничество. Необходимо е обаче всички тези знания да се споделят между членовете на кризисния екип.

1.3. Умения на образователния ръководител и педагогическия екип в областта на педагогическата комуникация в кризисни ситуации

концептуална Петнадесетте изброени умения: "оценка на ситуацията", "демонстриране на лидерство", "делегиране" "общуване", "вземане на решение", "мониторинг на съвместното изпълнение", "координиране", "сътрудничество", "работа за постигане на обща визия за ситуацията", "насърчаване на сплотеността на екипа", "управление на конфликти", "устойчиво поведение", "адаптиране", "асертивност" и "управление на емоциите" са изложени едно след друго и са детайлизирани, за да се свържат с всяка от структурираните образователни цели в този раздел.

След определянето на шест основни групи знания и петнадесет умения, те биват свързани с различните задачи за постигане на целите на обучението.

2 Концептуална рамка за обучение в умения за комуникация при кризи

За да се извърши точна оценка на обучаемите по време на обучение за усъвършенстване на дейността на педагогическия екип и уменията за педагогическа комуникация в кризисни ситуации, е необходимо да се създаде концептуална рамка, върху която да се изградят упражненията. В този контекст е важно да се определят всички образователни цели, които трябва да бъдат включени в обучението по управление на кризи и комуникация в училищни институции, както и какви знания и умения са нужни на членовете на кризисния екип, за да изпълняват ефективно задачите си. Оценката на знанията на обучаемите по време на тренировъчно обучение е възможна само ако целите на обучението са предварително точно определени. Процесът на определяне и организиране на учебните цели е изпълнен в няколко последователни стъпки:

- Идентифициране на основни теми – Определяне на ключовите теми на обучението за педагогически специалисти и образователни лидери.
- Представяне на задачите – Определяне на задачите, които кризисният педагогически екип трябва да изпълнява въз основа на идентифицираните теми.
- Разделяне на задачите на цели – Разбиване на задачите на по-конкретни цели, които позволяват изпълнение на свързаната с тях задача.
- Формулиране на образователни цели – Разработване на образователни цели за всяка задача, отразяващи различни нива на трудност (начинаещ, напреднал, експерт), за да се оценят и включат в курсовете за обучение.



Фиг.23. Процес на определяне на целите на обучението

Тези различни етапи са разгледани в следващия подраздел, за да се покаже как те са свързани помежду си.

2.1. Темы и задачи на обучението за педагогически специалисти и ръководители на образователни организации за усъвършенстване на дейността на педагогическия екип и на уменията за педагогическата комуникация в кризисни ситуации

За структуриране и организиране на образователните цели настоящият дисертационен труд се концентрира върху две основни теми:

Тема 1: Усъвършенстване на дейността на педагогическия екип в кризисни ситуации: тази първа тема се отнася до оценката на опасните явления, характеризирането на проблемите, всички действия, които трябва да бъдат ангажирани, динамиката на работа в екип, начините за обмен на информация, управлението на педагогическия екип и стратегиите, използвани за насърчаване на работата в екип и прилагането на процедури, специфични за управлението на реакцията при кризи в образователна институция.

Тема 2: Усъвършенстване на педагогическата комуникация в кризисни ситуации: вътрешната комуникация в рамките на педагогическия екип, свързана с Тема 1, не може да се ограничи до предаването на информация между членовете. Тази втора тема се основава на комуникацията при кризи - с медиите, устно или писмено, но също и чрез използването на социалните мрежи в кризисни ситуации. Тя обхваща и комуникацията с външни участници спрямо образователния процес в училищната институция и широката общественост.

Тези две теми са обосновани от анализа на данни на емпиричното проучване и от необходимостта да се отделят очакванията от един курс на обучение от нуждите, изразени от обучаемите. Съответно дадена група обучаеми може да бъде структурирана по отношение на по-технически очаквания (в този случай и оценката на резултатите от курса ще бъде съсредоточена повече върху първата тема), а друга група обучаеми може да бъде съсредоточена повече върху комуникацията при кризи (в този случай предпочитаната тема може да бъде № 2).

За тези две основни стратегически теми са избрани общо **Девет задачи (фигура 24)**.

Тема 1	Тема 2
„Усъвършенстване на дейността на педагогическия екип в кризисни ситуации“	„Усъвършенстване на педагогическата комуникация в кризисни ситуации“
ЗАДАЧИ	ЗАДАЧИ
1. Управление на кризисния педагогически екип	5. Мониторинг на медиите
2. Организиране и управление на предаването на информация	6. Управление на медийната информация
3. Поддържане на споделено виждане за ситуацията	7. Комуникация с обществеността

4. Управление на емоциите	8. Комуникация с властите
	9. Комуникация в кризисните екипи

Фиг. 24 . 9-те задачи, свързани с двете стратегически теми

Две стратегически теми, разделени на девет задачи, структурират първото ниво на предложената типология. Наименованията, дадени на различните компоненти на типологията, са общи, така че да могат да бъдат адаптирани към различни стратегически кризисни екипи (училищни институции, общини, ЦСП и други).

2.2. Цели на концептуалната образователна рамка

Деветте набелязани задачи за педагогическия екип в кризисни ситуации бяха уточнени и детайлизирани, за да могат да бъдат оценявани и адаптирани според конкретните нужди на обучаемите. Всеки член на екипа може да раздели основните задачи на конкретни цели, което ще позволи оценка на постигнатото и определяне на области за подобрене в контекста на следващото обучение. Процесът на разделяне на задачите включва комбиниране на традиционни подходи и консултации с експерти, като четири основни задачи в стратегическата област "Усъвършенстване на дейността на педагогическия екип в кризисни ситуации" са формулирани с ясни цели, свързани с управление на екипа, предаване на информация, обща визия за ситуацията и управление на емоциите и стреса.



Фиг. 25. 13-те цели на 4-те задачи, определени за стратегическата тема "Усъвършенстване на дейността на педагогическия екип в кризисни ситуации"

Втората стратегическа тема на образователната референтна рамка, "Усъвършенстване на педагогическата комуникация в кризисни ситуации", се фокусира върху външната комуникация на кризисния екип. Тази област включва пет основни задачи: наблюдение на медиите, управление на информацията, предаване на инструкции на обществеността, комуникация с властите и взаимодействие между членовете на екипа. Всяка задача е свързана с конкретни цели, като например проверка на информация от медиите, определяне на комуникационна стратегия и избор на подходящи канали за предаване на информация, което е от съществено значение за успешното управление на кризисни ситуации.

Фиг. 26. 21 цели на 5-те задачи, определени за стратегическа тема: „Усъвършенстване на педагогическата комуникация в кризисни ситуации“



Общо тридесет и четири цели са разпределени в двете стратегически тематични направления.

След като целите са определени, те трябва да бъдат оценени: следващата стъпка е да се създадат различни учебни цели за всяка от тях, разделени на различни нива на трудност.

2.3. Образователни цели на обучението за педагогически специалисти и образователни директорите за усъвършенстване на дейността на педагогическия екип и на уменията за педагогическата комуникация в кризисни ситуации.

Формулирането на тридесет и четирите цели определя какво трябва да постигнат членовете на педагогическия екип при извънредни ситуации, но е необходимо да бъдат разработени оценими учебни цели. Тези цели се разделят на три нива на трудност—начинаещ, напреднал и експерт—чрез класификацията на учебните цели на Андерсън и Кратуол, което позволява адаптиране на обучението към различните нива на знания на обучаемите. В крайна сметка се конструират 102 педагогически цели, организирани около когнитивни процеси, като всяко ниво изисква различни умения: начинаещите трябва да използват здрав разум, напредналите да прилагат знанията си, а експертите да извършват подробна оценка на ситуацията. експертните си познания.



Фигура 27. Трите нива на трудност по класификацията на Anderson и Krathwohl (2001 г.)

Всички 34 цели са разделени на учебни задачи, т.е. три нива на трудност (начинаещ, напреднал и експерт) за всяка от тях. Характеризирането на целите на обучението е съществена стъпка в методологията, използвана за оценяване на екип от обучаеми по време на курсове за обучение.

2.4. Структуриране на типологията на образователните цели и свързаните с тях знания

Първата стратегическа тема се фокусира върху управлението на кризисния екип и включва четири основни задачи:

Ръководене на кризисния екип: Лидерът трябва да ръководи екипа и да поставя цели. Очакванията се увеличават от начинаещо (N) ниво до експертно (E), като включват проверка на прилагането на процедурите и пренасочване при необходимост.

Делегиране на задачи: Лидерът разпределя задачи и делегира отговорности, осигурявайки инструкции за ролята на членовете в критични ситуации.

Поддържане на авторитет и доверие: Лидерът трябва да демонстрира авторитет и да поддържа спокойствие в екипа, като насърчава откритото обсъждане на проблеми и взаимното доверие.

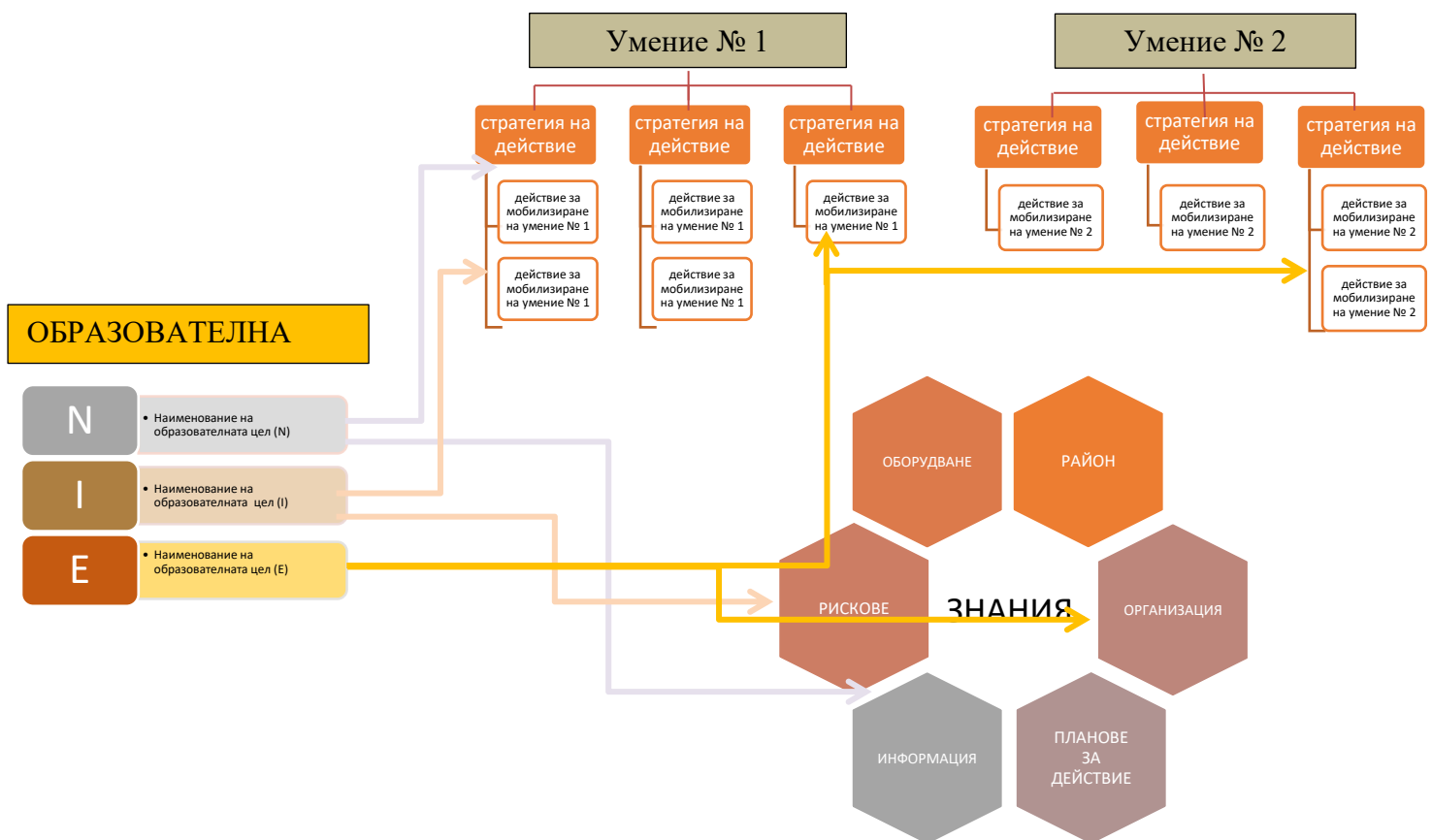
Арбитраване на спорове: Разпознаване и разрешаване на конфликти в екипа.

Втората стратегическа тема се фокусира върху комуникацията извън кризисния екип. Тя включва:

Медийния мониторинг: Идентифициране на информация свързана с кризата и проверка на достоверността ѝ.

Управление на медийната информация: Определяне на комуникационна стратегия, изготвяне на съобщения за пресата и взаимодействие с медиите.

Комуникация с обществеността: Отпращане на инструкции и адаптиране на посланията към различните аудитории, избор на подходящи канали за разпространение на информацията.



Тези стратегии имат за цел да подобрят реакцията на педагогическите екипи в кризисни ситуации, чрез ясна и ефективна комуникация и координация на действията. (фигура 30)

Свързването на знанията и уменията с образователните цели е последният етап от изграждането на референтната рамка за обучение. По този начин 102-те цели на обучението са систематично свързани с едно или повече умения и една или повече области на знанието. Този подход на свързване на образователните цели със знанията и уменията е приложен към всички 102 цели, за да се получат ресурсите, които учащите трябва да мобилизират за всяка от тях.

2.5. Асоцииране и групиране между знанията и образователните цели

Изборът на канал за подбор зависи от предпочитанията на учителя за преподаване. Подходът позволява оценяването да се извършва по няколко различни начина, като се започне от образователните цели, или въз основа на уменията, които трябва да се развият, или въз основа на задачите или областите на знание.

- Първо, да се съчетаят различните цели на обучението, които изискват това умение.
- Второ, да се възприеме подход на прогресия за обучаемите, които могат да усвоят уменията, като преминават едно по едно през различните нива на трудност.

Тема	Цел	Ниво	Заглавие на образователната цел	Свързани знания
1	1.1 Ръководене на кризисния екип	N	Представяне на целите, които трябва да бъдат постигнати, пред цялата група	Организация
1	2.1 Управление на предаването на информация	N	Придобиване на умение за предаване на информация за протокола като част от процеса на обмен на информация	Организация
1	3.1 Анализ на ситуацията	N	Инициране на доклад за ситуацията	Организация
2	3.2 Използване на споделени медии и средства	N	Запис на информация в споделените медии веднага след активирането на кризисния екип	Организация
1	1.1 Ръководене на кризисния екип	I	Колективно приоритизиране на целите	Организация
1	2.1 Управление на предаването на информация	I	Въвеждане и подаване на информация в споделените медии	Организация
2	3.2 Използване на споделени медии и средства	I	Актуализиране на споделените медии	Организация
1	2.4 Архивиране и наблюдение на предприетите действия	E	Принос за споделените медии чрез зготвяне на таблици за наблюдение, картографиране и др.	Организация + Планове за действие
1	3.1 Анализ на ситуацията	E	Предоставяне на структуриран доклад за ситуацията	Организация
2	5.3 Откликване на медийни запитвания	E	Съставяне на указател на медиите, с които е осъществен контакт по време на криза	Организация
2	6.6 Привличане на медиите	E	Искане към екипът на РУО за връзки с обществеността за създаване на съвместна медийна стратегия	Оборудване + Организация

2.7. Представяне на концептуалната рамка

Тази концептуална рамка представлява система за обучение на педагогически специалисти и образователни директорите за усъвършенстване на дейността на педагогическия екип и на уменията за педагогическата комуникация в кризисни ситуации и оценка на обучаемите. Нейната оригиналност се състои в това, че тя позволява на учителя да филтрира педагогическите входни данни в съответствие с нуждите на обучаемите. Важно е 1) да се подчертаят различните начини, по които това учебно помагало може да се чете от учителите, и (2) да се опише цялостната му структура.

- **Тематични области:** първият вход съответства на филтъра за тематични области. Обучителят може да филтрира целите на обучението в зависимост от общия обхват на обучението, в зависимост от това дали то е насочено към усъвършенстване на дейността на педагогическия екип в кризисни ситуации (тема 1) или усъвършенстване на уменията за педагогическата комуникация в кризисни ситуации (тема 2)
- **Задачи:** вторият вход може да се основава на основните задачи, които групата обучаеми иска да изпълни по време на курса. Например, ако се интересува от конкретната задача "поддържане на споделено виждане за ситуацията", обучителят може да се интересува от начина, по който групата обучаеми характеризира засегнатите проблеми чрез въведените стратегии. Той ще анализира дали обучаемите са успели да определят различните категории засегнати проблеми, дали успяват да ги изброят изчерпателно и да формулират единна гледна точка за ситуацията.
- **Цели:** обучителят може да избере да работи по конкретни цели, като например "Използване на споделени медии и средства". Целта тук е да се разгледа как се създава и използва наръчник, както и как се съставят и попълват таблици за мониторинг, като се установи дали групата обучаеми ги използва като помощно средство за вземане на решения.
- **Знания (умения/познания):** различен подход може да се основава на желанието да се накара групата да използва уменията, които са били насочени преди това по време на тренировката за управление на кризи. Ако вземем за пример уменията "работа за постигане на споделена визия", тогава се запазват различните учебни цели, свързани с мобилизирането на това умение: "иницииране на доклад на ситуацията", "попълване на споделените медии и средства", "идентифициране на проблемите и обсъждането им в групата" и т.н.
- **Ниво на трудност:** Накрая, възможно е да се настоява за нива на трудност (начинаещ, напреднал и експерт). Обучителят може да се окаже в ситуация, в която групата обучаеми иска да бъде оценена по отношение на основите и рефлексите, които трябва да се използват при управлението на кризи, и след това да премине към по-високи нива на трудност.

Тази комбинация от образователни цели и знания дава възможност за създаване на структурирано концептуална образователна рамка, която съчетава различните цели, които трябва да постигне педагогическият и ръководен училищен екип в ситуация на криза, и ресурсите, необходими за постигането им. Това е и образователна рамка, която обучителите могат да използват, за да оценят какво се очаква да постигнат обучаемите по време на курсовете за обучение. Възможността за избор на най-подходящите ключови входове за целите на обучението улеснява избора на елементите, които ще направляват и структурират процеса на обучение.

Концептуалната рамка, която съдържа 102 педагогически цели, представлява обширен документ (7 страници), представен под формата на таблица. Двете стратегически теми разделят цялостната таблица на две части и са лесно разпознаваеми чрез цветните си хоризонтални граници. Във всяка от тези части различните колони на таблицата идентифицират задачите, обособени с цветен код, както и произтичащите от тях цели, които се появяват със същия, по-ясен цветен код. Пред всяка от тях се появяват целите според трите нива на трудност, заедно със специфичните за тях знания (умения и познания).

Раздел III: ОЦЕНКА ЧРЕЗ ДЕБРИФИНГ - ОСНОВНИ ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО ПО УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ

1. Основната роля на обобщението в обучението и неговите ограничения

За максимален ефект от обучението, дебрифингът трябва да бъде добре структурирован, както по съдържание, така и по изпълнение. Обратната връзка по време на дебрифинга трябва да обхваща техническите аспекти на упражнението, както и човешките и организационните фактори. За успешното провеждане на дебрифинга обучаващите трябва да имат необходимите инструменти за оценка.

1.1. Етапи, свързани с горещия дебрифинг

Дебрифингът може да се разглежда в различни етапи (от три до седем). Разграничава се горещ дебрифинг (веднага след упражнението) и студен дебрифинг (на следващия ден или по-късно).

1.2. Съдържание и подход на дебрифинга

Липсата на единно мнение относно съдържанието на дебрифинга затруднява създаването на конкретен модел за неговото провеждане. Причините за това включват пропускането на дебрифинга от учителите, нуждата от оценка не само на резултатите, а и на когнитивните процеси, подходяща среда за провеждане на дебрифинга, както и ефективността на груповия дебрифинг в сравнение с индивидуалния. Освен това, продължителността на дебрифинга е предмет на различни мнения, като се препоръчва той да е поне с продължителност равна на самото учение или дори три пъти по-дълъг.

1.3. Модериране на дебрифинга

Когато дебрифингът е сложен, ролята на модератора става ключова, тъй като неговите умения за представяне на резултатите са от решаващо значение за успеха на процеса. Модераторът трябва да се адаптира към различните нива на участие на обучаемите, които могат да варират от активно участие до нужда от насоки, и да оценява напредъка на дебрифинга в реално време, насочвайки дискусиата към анализ на грешките и стимулиране на подобрения. Има три подхода за оценка на дебрифинга: преценка, непредубедено отчитане и добра преценка, като последният е най-предпочитан, тъй като съчетава критичен анализ с подкрепяща среда, без да демотивира участниците.

2. Какво се оценява от обучаемите по време на симулационните упражнения?

За да проведат дебрифинги, учителите се нуждаят от набор от инструменти за оценка, които да им позволят да получат данни за упражненията, изпълнени от обучаемите. Освен това, за да могат да проведат рефлексивен анализ с обучаемите по време на дебрифинга, учителите се нуждаят от данни от оценката: настоящите ограничения в дебрифинга на управлението на екипи и комуникация при кризи са свързани с трудности при оценяването на обучаемите.

2.1 "Оценяване" или "наблюдаване"?

В края на всяко обучение обучаемите трябва да получат обратна връзка за своето представяне, което включва както индивидуална, така и групово оценка, свързана с образователните цели. За своето представяне по време на упражнението. Тази обратна връзка може да бъде както за групата като цяло, така и индивидуална, като тя е свързана с оценката на обучаемите на база поставените образователни цели.

2.2. Оценка, която няма формален характер и обхват

Най-често използваният метод за оценка е прякото наблюдение, което трябва да бъде структурирано и формализирано, с добре обучени наблюдатели, фокусирани върху нетехническите и техническите умения. Наблюдението разкрива нагласи и взаимовръзки между умения и задачи, като е важно за цялостната оценка на обучението. За да бъде оценката ефективна, тя трябва да бъде интегрирана в учебния процес и структурирана около ясно определени педагогически цели. Оценката може да бъде извършена в три етапа: преди, по време и след обучението, като всеки етап служи за диагностика, идентификация на грешки и обобщение на постигнатите резултати.

Таблица 14: НУЖДИ НА ОБУЧАЕМИТЕ ЗА СТРУКТУРИРАНЕ НА ДЕБРИФИНГ представя примерен вариант на обобщаване нуждите на обучаемите, който да бъде използван като база за организирането на горещ дебрифинг (на място).

НУЖДИ НА ОБУЧАЕМИТЕ ЗА СТРУКТУРИРАНЕ НА ДЕБРИФИНГ
Анализ на мненията и чувствата
<ul style="list-style-type: none">o Дебрифингът трябва да помага на обучаемите да анализират мненията сиo Фасилитаторът укрепва поведенческите аспекти на предоставяните образователни услугиo Средата за дебрифинг трябва да е физически удобнаo Несигурното или неадаптивното поведение, идентифицирано по време на симулацията, следва да бъде разгледано и коригирано по време на дебрифинга.
Изграждане на връзки и насърчаване на ученето
<ul style="list-style-type: none">o Равносметката трябва да помогне да се направят връзки с наученотоo Дебрифингът трябва да помогне на симулационния опитo Дебрифингът предоставя възможности за ученеo Дебрифингът трябва да помогне за осмисляне на симулациятаo Въпросите от обучаемите относно симулацията трябва да бъдат зададени по време на дебрифингаo Концентриране на специално внимание върху това, което се обсъжда по време на дебрифингаo Дебрифингът трябва да помага за изясняване на проблемитеo Дебрифингът трябва да подпомогне осъществяването на връзки между теорията и реалните ситуации
Умения на фасилитатора за провеждане на дебрифинг
<ul style="list-style-type: none">o Фасилитаторът трябва да окуражава формализирането на мнението на обучаемитеo Необходимо е да се вземат предвид нуждите на обучаемитеo Дебрифингът има за цел да отрази действията на обучаемите по време на симулационното упражнениеo Фасилитаторът трябва да разполага с достатъчно време, за да осъществи пълен дебрифингo Сесията за дебрифинг е добре да се води от експерт по дебрифинг
Насоки за фасилитатора
<ul style="list-style-type: none">o Учителят разглежда ключовите моменти по време на обобщаванетоo Фасилитаторът предоставя изградена оценка на симулациятаo Учителят дава подходящи съвети по време на обобщаването

ОБОБЩЕНИЯ И ИЗВОДИ ОТ ЦЯЛОСТНОТО ТЕОРЕТИКО-ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ В ДИСЕРТАЦИЯТА

Настоящият дисертационен труд изследва значението на педагогическата комуникация в управлението на кризи в училищната среда. Резултатите показват, че ефективната кризисна комуникация е решаваща за предотвратяването на кризи и минимизиране на негативния им ефект върху училищната общност. Анализът на съществуващите модели на кризисна комуникация разкрива липса на систематизирани и съгласувани подходи, което води до нееднородност в реакциите на училищните лидери. Емпиричното изследване показва значителен дефицит в уменията за кризисна комуникация сред директорите, затрудняващ адекватното справяне с неочаквани събития. Участниците в проучването признават важноста на кризисната комуникация, но изпитват затруднения в практическото прилагане на знанията си.

Успешното овладяване на кризата изисква определени способности за предвиждане на възможните ситуации; умения да се подготви стратегия с цел да се отговори на възможни сценарии на събитието, както и да се планират комуникационни дейности, които да променят негативното мислене и неинформираното обществено мнение.

1. Изследването потвърди, че педагогическата комуникация е съществена за ефективното управление на кризи в училищна среда. Чрез подходящи комуникационни стратегии училищните лидери могат да предотвратяват кризисни ситуации и да минимизират техните негативни последици.
2. Резултатите показват значителен дефицит в уменията за кризисна комуникация сред училищните директори. Липсата на структурирано обучение в тази област води до неадекватни реакции при кризисни събития, подчертавайки необходимостта от програми, които развиват конкретни умения.
3. Анализът разкри, че в българската образователна система липсват унифицирани и систематизирани модели на кризисна комуникация, което води до нееднородност в реакциите на училищните лидери.

Несъответствието между разбирането на значението на кризисната комуникация и липсата на практически опит подчертава необходимостта от специализирано обучение. Въз основа на проучените практики бе разработена образователна референтна рамка, предназначена да подпомогне училищните лидери в систематизираното управление на кризи и ефективната комуникация.

Концептуална образователна рамка за управление на кризи

Въз основа на проучените практики и анализ на данните от емпиричното изследване беше разработена концептуална образователна рамка за специализирано обучение, която съдържа няколко основни компонента. Първият компонент е комуникационната стратегия, която представлява основата на ефективното управление и трябва да осигурява координирани действия и ясни съобщения. Управлението на емоциите е вторият ключов елемент, включващ умения за саморегулация и разпознаване на емоционалните реакции в стресови ситуации. Третият компонент е бързото реагиране, което изисква училищните лидери да са подготвени за бързи решения, обучавайки се чрез симулации и казусни анализи. Четвъртият

елемент е публичните изяви и работата с медиите, където лидерите трябва да комуникират ясно и уверено, а обучението да включва практически упражнения за медийни изявления. Последният компонент е мониторингът и оценката на комуникационните процеси, включващ методи за наблюдение и оценка на ефективността на предприетите мерки.

Приложение на концептуалната рамка

Образователната рамка беше разработена като цялостен инструмент за обучение, насочен към усъвършенстване на уменията за кризисна комуникация и управление на кризисни ситуации сред училищните лидери. Целта на рамката е да бъде приложима в контекста на пилотни обучения, които да обхванат широк набор от възможни сценарии и ситуации. Този подход позволява интегриране на разнообразни методи за учене, които могат да отговорят на специфичните нужди и особености на всяко училище.

Рамката е разработена с пет входа, като всеки компонент е разработен така, че да отразява най-добрите практики в управлението на кризи и кризисната комуникация, адаптирани към специфичния контекст на училищната среда. Този модел е проектиран да бъде гъвкав и да позволява персонализиране спрямо нуждите на различните учебни заведения.

Практическите упражнения и симулациите са основен елемент на обучението, като се очаква те да помогнат на училищните лидери да усвоят ключови умения и да изградят увереност в собствените си способности за управление на кризи. Чрез използване на ролеви игри, симулационни упражнения и интерактивни дейности, обучаемите могат да се сблъскат с реалистични сценарии, които отразяват потенциални кризисни ситуации, като терористични заплахы, природни бедствия, инциденти с насилие и други неочаквани събития.

Изводи

- **Систематично обучение по кризисна комуникация е необходимо:** Съществува належаща нужда от структурирано и систематично обучение на училищните лидери по въпросите на кризисната комуникация. Обучението трябва да бъде насочено към развитие на конкретни умения, свързани с реакцията в критични ситуации, управлението на емоциите и ефективната комуникация с различни заинтересовани страни. Липсата на структурирано обучение по кризисна комуникация в повечето училища води до непълноценно управление на кризисни ситуации. Необходимостта от специализирани програми за обучение, които да покриват всички ключови компоненти на кризисната комуникация, е очевидна.
- **Развитие на стандарти и референтни рамки:** Разработването на национални стандарти и референтни рамки за обучение по кризисна комуникация е от съществено значение за осигуряване на еднородност и качество в обучението и ще осигури еднородност в подходите и ще повиши качеството на обучение. Тези рамки следва да бъдат базирани на добри практики от международния опит и адаптирани към специфичния контекст на българската образователна система.
- **Практическа ориентация на обучението:** Обучението по кризисна комуникация трябва да бъде практическо и интерактивно, като включва симулационни упражнения,

ролеви игри и казусни анализи. Този подход ще даде възможност на училищните лидери да развият умения за бързо вземане на решения, работа в екип и адаптиране към динамични ситуации.

- **Подобряване на емоционалната интелигентност:** Емоционалната интелигентност е ключов компонент за ефективна кризисна комуникация. Обучението трябва да включва техники за развитие на емоционалната интелигентност, които да подпомогнат лидерите да реагират адекватно в стресови ситуации. Уменията за управление на емоциите са също толкова важни, колкото и техническите умения за кризисна комуникация. Трябва да се акцентира върху развиването на емоционалната интелигентност на училищните лидери, което включва осъзнаване и управление на собствените емоции, както и разчитане и адекватна реакция на емоциите на другите.
- **Мониторинг и оценка на комуникационните практики:** Разработването на механизми за мониторинг и оценка на комуникационните практики в условия на криза е от съществено значение. Това ще осигури възможност за непрекъснато подобрене на кризисните стратегии и ще допринесе за изграждането на устойчива комуникационна култура в училищата.
- **Създаване на мрежи за обмен на добри практики:** Създаването на мрежи и платформи за обмен на добри практики между училищните лидери ще стимулира развитието на нови подходи и ще подобри качеството на кризисното управление.

Препоръки

- **Въвеждане на стандартизирани програми за обучение:** Министерството на образованието и науката, в сътрудничество с висши учебни заведения и експерти в областта, трябва да разработи и въведе стандартизирани програми за обучение по кризисна комуникация за училищни лидери. Тези програми следва да бъдат задължителни за новоназначени директори и да бъдат актуализирани редовно въз основа на нови изследвания и добри практики.
- **Създаване на платформи за обмен на опит и добри практики:** Създаването на мрежи и платформи за обмен на опит между училищните лидери ще допринесе за споделянето на добри практики и ще стимулира сътрудничеството при разработването на нови подходи за управление на кризи.
- **Развитие на партньорства с международни институции:** За да се подобри качеството на обучението по кризисна комуникация, препоръчва се изграждането на партньорства с международни организации и университети, които предлагат обучение и ресурси в тази област.
- **Редовно провеждане на симулационни упражнения и тренировки:** Всяко училище трябва редовно да организира симулационни упражнения и тренировки за кризисна комуникация, включващи всички заинтересовани страни - учители, ученици, родители и представители на местната общност, за да подготви персонала за ефективно управление

на кризисни ситуации. Това ще създаде условия за реалистично практикуване и ще укрепи готовността на училищната общност за справяне с кризи.

- **Интегриране на обучения по емоционална интелигентност:** В обучителните програми трябва да се включат модули по емоционална интелигентност, които да подпомогнат училищните лидери в разбирането и управлението на емоциите в кризисни ситуации. Тези модули могат да бъдат базирани на съвременни психометрични методи и инструменти.
- **Мониторинг и оценка на ефективността:** Въвеждане на системи за мониторинг и оценка на комуникационните практики в училищата, за да се осигури непрекъснато подобрене на управлението на кризи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Резултатите от настоящото изследване показват, че ефективната педагогическа комуникация е критичен фактор за успешното управление на кризи в училищата. Анализът на съществуващите модели на комуникация и управление на кризисни ситуации в училищна среда разкрива, че липсата на структурирани и съгласувани подходи може да ограничи способността на училищните лидери да реагират адекватно при възникването на кризисни ситуации. В тази връзка, въвеждането на структурирано и практически ориентирано обучение е от съществено значение за подобряване на кризисните комуникационни умения на училищните лидери.

Такова обучение трябва да бъде насочено не само към усвояването на теоретични знания, но и към развитие на практически умения, които да позволят на училищните лидери да управляват ефективно различни кризисни сценарии. Тази подготовка включва способността за бързо и адекватно реагиране, ефективна комуникация със заинтересованите страни, управление на емоциите и психологическата подкрепа на засегнатите членове на училищната общност. Чрез усъвършенстването на тези умения, училищните лидери ще могат да създават условия за по-безопасна и стабилна училищна среда, която е устойчива на различни видове кризи.

Подобряването на кризисните комуникационни умения на училищните лидери чрез целенасочено обучение е от съществено значение за осигуряването на ефективно управление на кризисни ситуации. Това обучение ще допринесе за развитието на ключови компетентности, необходими за справяне с предизвикателства, като например неочаквани инциденти, насилие, природни бедствия, здравни кризи и други извънредни събития, които могат да застрашат нормалното функциониране на училищната институция.

Ефективната комуникация в кризисни ситуации е свързана не само с навременно и правилно предоставяне на информация, но и с умението да се управляват емоциите на засегнатите лица, да се поддържа доверието в лидерството и да се осигурява психологическа подкрепа на засегнатите членове на училищната общност. Това изисква от училищните лидери да притежават широк спектър от комуникационни умения, които могат да бъдат развивани и усъвършенствани чрез специализирано обучение и подготовка.

Необходимо е да се разработят и приложат стандартизирани обучителни програми, които да отговарят на съвременните предизвикателства и изисквания за управление на кризи в образователната система. Тези програми трябва да обхващат както теоретични аспекти, така и практически упражнения, които да осигурят на училищните лидери възможност да практикуват и усъвършенстват своите комуникационни умения в условия на стрес и напрежение. Теоретичните знания следва да включват основни принципи на кризисната комуникация, модели и стратегии за управление на кризи, както и разбиране за психологията на стреса и реакциите на различните заинтересовани страни в училищната общност.

Практическите компоненти на обучителните програми трябва да включват симулационни упражнения и ролеви игри, които да позволяват на участниците да тестват и развиват своите умения в контролирана среда. Тези упражнения могат да включват сценарии за различни видове кризи, като насилие в училище, аварии, природни бедствия и здравни кризи, за да се гарантира, че училищните лидери са подготвени за всякакви възможни ситуации. Такава подготовка ще помогне на училищните ръководители да развият увереност и компетентност в справянето с кризи, като същевременно минимизират потенциалните щети и съхраняват стабилността на училищната общност.

В заключение, настоящото изследване подчертава необходимостта от систематичен и целенасочен подход към обучението на училищните лидери в областта на кризисната комуникация и управление. Ефективното управление на кризи изисква както ясно разбиране на теоретичните основи, така и практически умения за адекватна и своевременна реакция в различни кризисни ситуации. Разработването на стандартизирани обучителни програми,

които включват симулации и практически упражнения, ще допринесе за създаването на по-сигурна и устойчива училищна среда, подготвена да се справя с предизвикателствата на съвременното образование.

Бъдещите изследвания в тази област могат да се фокусират върху ефективността на различни подходи и методи за обучение, както и върху адаптирането на тези програми към специфичните нужди на различни училища и образователни системи. Систематичният анализ на реални случаи и обменът на добри практики между различни училища и образователни институции също може да допринесе за усъвършенстването на кризисното управление и комуникация в образователната сфера.

ПРИНОСИ НА ДОКТОРАНТА

1. Обогатен е понятийният апарат на педагогическото общуване, като е разширена представата за педагогическата комуникация при управление на кризи в училище. Чрез прилагане на интердисциплинарен подход на теоретично равнище е задълбочена интерпретацията на педагогическата комуникация, като тя е обвързана с образователния мениджмънт от една страна, а от друга – с уменията на педагогическите специалисти да управляват кризисни ситуации в училище. Това създава благоприятни предпоставки за формиране на ясно обосновани политики и практики за управление на кризи в образователен контекст.

2. На емпирично равнище е проучена необходимостта от разработване на специфичен модел за усъвършенстване на уменията на педагогическите специалисти и образователни мениджъри за педагогическа комуникация при управление на кризи в училище, което води до разширяване на изследователската перспектива на педагогическата комуникация. Постигната е пресечна точка между различни аспекти на процеса на педагогическа комуникация и управлението на училищни организации.

3. Концептуализиран, разработен и описан е авторски продукт с иновативно приложно значение – образователна концептуална рамка с инструменти за обучение в умения за педагогическа комуникация при кризи. Той е с висока степен на полезност за педагогическата практика и за подготовката на училищни мениджъри. Съдържанието на предложената концепцията за обучение в педагогическа комуникация при кризи отговаря на реални потребности на практиката и запълва отдавна дискутирани дефицити на организационно и индивидуално равнище за усъвършенстване на уменията и комуникативната компетентност на педагогическите специалисти в системата на училищното образование.

Чрез тези приноси докторантът допринася за значително обогатяване на теоретичната и практическа рамка в областта на педагогическата комуникация и управлението на кризи в образователната среда, като предлага нови възможности за развитие и усъвършенстване на образователната практика и политики.

ПУБЛИКАЦИИ НА ДОКТОРАНТА

Статия

Младенова, Р. (2021) Кризисната комуникация при управление на училищните институции в България, Καρός - Електронно списание на Студентски философски семинар, брой:5, 2021, стр.:26-35, 2021

Младенова, Р., Величка Стойчева, (2024) УПРАВЛЕНИЕ И НАДГРАЖДАНЕ НА ИНОВАТИВНИ ПРАКТИКИ В 18 СУ „УИЛЯМ ГЛАДСТОН“, Сборник с материали от управленските практики на столичните директори и заместник-директори, споделен от нас на Първата научно-практическа конференция „Успешни управленски практики“, 2024 (под печат)

Младенова, Р. (2023) Mindfulness - базирани интервенции за консултиране на педагогически специалисти и училищен управленски персонал - вграждане на самоосъзнатостта в училищното консултиране, КОНСУЛТАТИВНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ - Академична конференция 2023 г., издателство:Университетското издателство на СУ „Св. Климент Охридски“ (под печат)

Младенова, Р. (2022) Еволюция на комуникационните умения на директора, Сборник доклади от научно-практическа конференция „Педагогическата комуникация в условията на криза“, издателство:Фабер, 2022, стр.:316-331

Младенова, Р. (2022) Комуникативна компетентност на училищния директор за управление на кризи, ФОРМИРАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТИ В СЪВРЕМЕННАТА ОБРАЗОВАТЕЛНА РЕАЛНОСТ, издателство:Университетското издателство на СУ „Св. Климент Охридски“, 2022, стр.:195-209, ISBN:9789540754994

Учебно помагало

Младенова, Р., Силвия Цветанска, Комуникация при кризи. Наръчник за училищни лидери, ISBN:978-954-07-5846-6, Университетско издателство "Св. Климент Охридски", София, 2023