

КРИЗИСНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ НА ПЕРСОНАЛА В ДЕТСКАТА ГРАДИНА - РЕЗУЛТАТИ ОТ ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ

ЕЛЕНА ИВАНОВА

Elena Ivanova. CRISIS COMPETENCES OF KINDERGARTEN STAFF - RESULTS OF AN EMPIRICAL RESEARCH

Резюме: В статията са представени резултати от емпирично изследване с директори и персонал на детски градини по отношение използването на компетентностния подход за управление на човешките ресурси на детските градини в условията на криза. В изследването са използвани различни изследователски методи – фокус група, интервю с директори на детски градини, анкета с директори на детски градини, педагогически специалисти и непедagogически персонал, анализ на кризисни планове на детски градини. Проведеното изследване е от дисертационен проект на тема „Компетентностен подход при управлението на човешките ресурси на детската градина в условията на криза“. В статията са представени само част от резултатите от изследването.

Ключови думи: компетентностен подход, компетентности на педагогическите специалисти, на директора и на непедagogическия персонал, кризисно УЧР в детската градина.

Abstract: The article presents the results of an empirical study with kindergarten directors and staff regarding the use of the competency-based approach to human resource management in kindergartens in times of crisis. The study used various research methods – focus group, interview with kindergarten directors, survey with kindergarten directors, pedagogical specialists and non-pedagogical personnel, analysis of crisis plans in kindergartens. The conducted study is part of a dissertation project on the topic “Competency-based approach to human resource management in kindergartens in times of crisis”. The article presents only part of the results of the study.

Keywords: competency-based approach; competencies of pedagogical specialists, the director and non-pedagogical personnel, crisis HRM in kindergartens.

1. Актуалност на проблема за изследването на кризисните компетентности на персонала в детската градина

Съвременните научни изследвания показват, че организациите, които включват благосъстоянието, психическото състояние и мотивацията на служителите в плана за управление на кризи, са по-успешни в сравнение с тези, които са загрижени само за резултати, защитата на системи, процеси, инфраструктура и връзки с обществеността, както традиционно се прави. Кризисното УЧР има за цел да подготви човешките ресурси на организацията за работа в условията на криза и ефективното им използване по време на самата криза като усилията следва да бъдат насочени не само към постигане на организационните цели, но и към опазване живота и здравето на хората.

Управлението на човешките ресурси в детските градини с голям по численост персонал значително увеличава ефективността си при използване на различни и разнообразни иновативни модели във всички етапи на процеса на неговото реализиране. Поради това е от значение използването на компетентностния подход, който дава предимство на директора при разработването на планове, подготовката и управлението на човешките ресурси на детската градина по време на кризи.

2. Компетентностния подход при кризисно УЧР в детската градина

Профила на успешния училищен кризисен лидер по Смит и Райли (Smith, L., D. Riley, 2012) включва: комуникационни умения, процедурни умения, умения за синтез, оптимизъм, упоритост, гъвкавост, интуиция, емпатия, уважение към другите, креативност, вземане на смели решения (цит. по Chatzipanagiotou, R., E. Katsarou, 2023). Като кризисни компетентности на училищните лидери J. Grissom и L. Condon посочват анализ, осмисляне, комуникация и емоционална интелигентност (Grissom, J., L. Condon, 2021, p.318). Ще отбележим и още една, доста цитирана публикация в литературата – модела на кризисно лидерство на S. Blasubramamain и C. Fernandez. Той включва следните елементи:

-състрадание и грижа – активно слушане притесненията на служителите, съпричастност - техните притеснения и нужди са в центъра на вземаните управленски решения;

-откритост и комуникация – служителите редовно се информират за кризисната ситуация, прозрачност на действията и решенията на лидера;

-*адаптивност* – оценява променящата се кризисна ситуация и определя приоритети, предприема драстични промени в организацията за справяне с кризата, използване на нови средства за справяне с кризата;

-*устойчивост и смелост* – справяне със стресовата ситуация, с неуспехите, с които се сблъсква, демонстрира смелост, поема отговорност;

-*решителност* – не се колебае при вземане на трудни решения, предприема бързи действия, взема бързи решения, използва ясни заповеди и указания, има ясни очаквания към служителите;

-*консултации и сътрудничество* – консултира се с други хора при вземане на решения, разчита на външни и вътрешни специалисти за справяне с кризата;

-*овластяване на служителите* – насърчава креативността на служителите, осигурява им значителна автономия, признава приноса на служителите по време на кризата (Blasubramamain, S., Fernandez, C. 2022, p.10)._

В проучената литература не бяха установени източници за кризисните компетентности на учителите или на персонала на институции в училищното и предучилищното образование. В много публикации обаче се засягат аспекти, които насочват към такива компетентности. Например М. Филипова обръща внимание на емоционалното възприятие на кризисната ситуация от служителите, на тяхното емоционално претоварване в условията на криза, което създава предпоставки за конфликти (Филипова, М., 2009, с.59). D. Upadhyay отдава значение на ефективната комуникация, на участието на служителите при вземане на решения, на сътрудничеството между тях, на определянето и развитието на ключовите кризисни компетентности на персонала (Upadhyay, D., 2024, p.4-5). Кризата изправя организациите пред много предизвикателства, като липса на надеждна информация, възникване на нови ситуации, променящи се цели, напускане на служители и др. В тези условия служителите имат нужда от емоционална и междуличностна подкрепа, намаляване на стреса, информация за текущото състояние на организацията, кризисна комуникация (Dirani, M. et al., 2020, p.4).

При структуриране на компетентностите на директора следваме подхода на изследователите, фокусирани върху кризисния мениджмънт и необходимите

компетентности на лидерите на организацията. Най-често в проучената литература компетентностите на лидера/мениджъра/директора, се класифицират в три групи според етапите на кризата. Тези групи компетентности на директора на детската градина са: *предкризисни компетентности; кризисни компетентности; следкризисни компетентности.*

От гледна точка на кризисното УЧР в детската градина компетентностите на педагогическия и непедагогическия персонал, необходими за работа в условията на криза биха могло да се отразят в кризисните планове на детските градини, които след това да могат да се актуализират и адаптират периодично и да бъдат използвани при предкризисното планиране и при (динамичното) кризисно планиране на УЧР в детската градина. Ясно се очертават две групи компетентности от компетентностния профил на всяка длъжност от персонала на детската градина:

Общи кризисни компетентности (те са различни за педагогически и непедагогически персонал). Това са общозначими компетентности, които са от важно значение за работата на персонала в условия на криза.

Специфични кризисни компетентности – поради многообразието на условията в различните детски градини и поради разнообразието на длъжностите на непедагогическия персонал те са индивидуални за всяко лице, но все пак са част от включените в компетентностния профил на длъжността.

Мястото на компетентностния подход при управлението на кризи е в цялостната концепция за УЧР на детската градина, т.е. този подход трябва да се взема в предвид при изготвянето на предварителните планове за УЧР за справяне с кризи, както и при управлението на персонала по време на самите кризи.

3. Организация и методика на изследването

На основата на компетентностен подход при кризисно УЧР в детските градини бе направен избор на методите на изследване и са разработени методиките за проучването. Използвани бяха следните изследователски методи: *фокус-група; анкетен метод; интервю, анализ на кризисни планове на детски градини.*

Инструментариумът на изследването включва: сценарий за фокус група; три анкетни карти – анкетна карта за директори на детски градини, анкетна карта за

педагогически персонал и анкетна карта за непедagogически персонал; въпроси за структурирано интервю и критерии за оценка на кризисни планове.

В анкетата с директори на ДГ участваха 50 директори от гр. София, три големи областни града (Пловдив, Варна и Бургас), няколко малки града и няколко села. В извадката от персонал бяха включени 185 специалисти педагогически персонал и 80 участници от непедagogически персонал. В изследването със структурирано интервю бяха включени 15 директори на детски градини. В проучването на съдържанието на кризисните планове на детски градини са включени 15 детски градини.

Изследването бе реализирано в периода март-май 2024 г., като фокус групата се проведе през месец март 2024 г., анкетирането се осъществи през месеците април и май 2024 г., интервютата с директори на ДГ бяха проведени в края на май 2024 г.

4. Представяне и анализ на част от резултатите от проведеното изследване.

Проведеното изследване е част от дисертационен проект на тема *„Компетентностен подход при управлението на човешките ресурси на детската градина в условията на криза“*. При емпиричното изследване са използвани различни методи, но в статията са отразени само основните резултати от *анкетата с директори на публични детски градини, педагогически и непедagogически персонал в тях, интервюто с директори и анализа на кризисни планове на детски градини..*

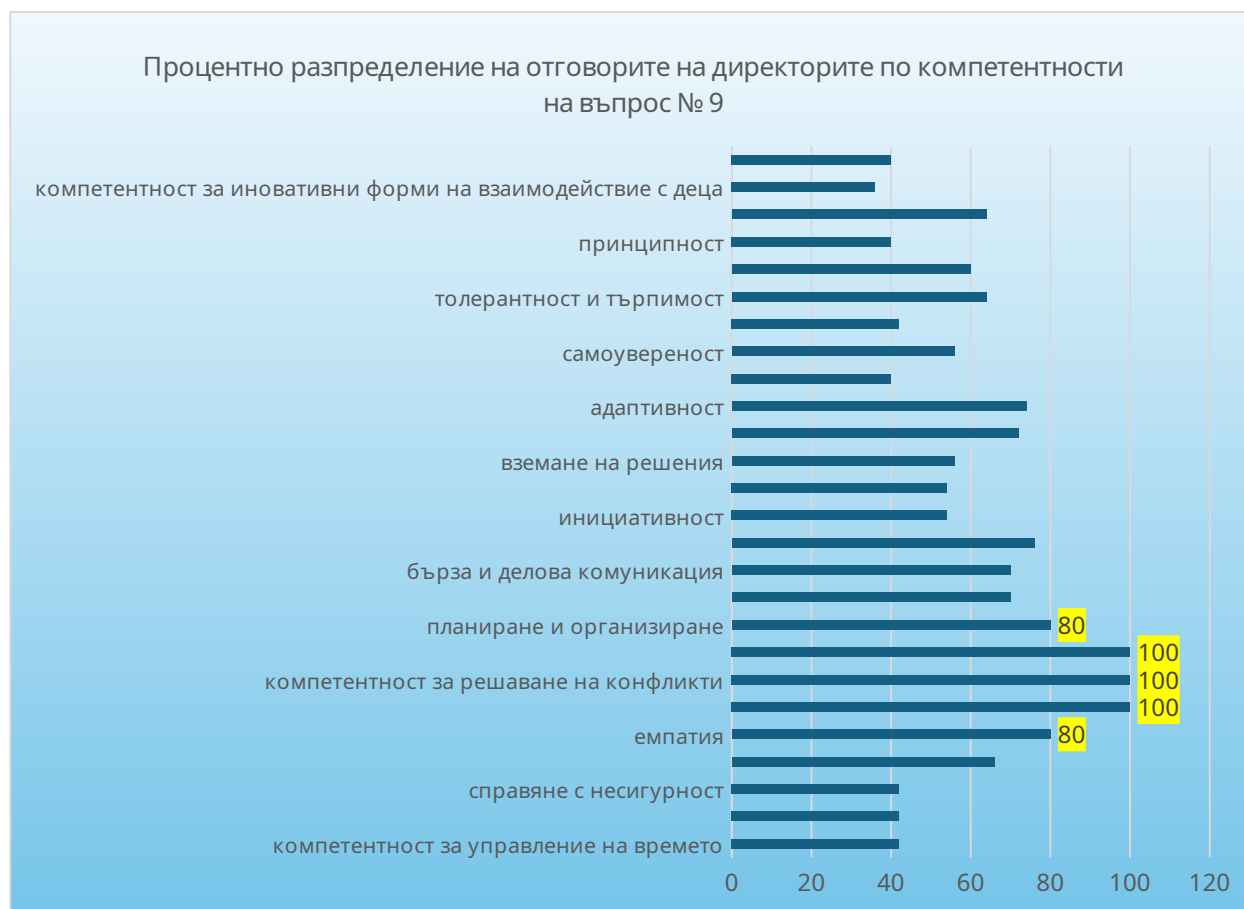
4.1. Резултати от анкетирането

А) Резултати от анкетирането на директори

Резултатите от въпрос в анкетната карта отнасящ се до мнението на директорите дали кризите които засягат дейността на детските градини са обичайни явления показват, че 22 % от изследваните директори отговарят, че кризите са обичайни явления, а 78 % отговарят че кризите са рядко срещани явления. Отговорите не са изненадващи, защото вероятно повечето директори са попадали само в една криза като ръководители – ковид кризата.

Ключовият въпрос в анкетната карта за директори (*„Кои от посочените по-долу компетентности са необходими за работата на педагогическия персонал на ДГ в*

условията на криза ?“) предостави интересни резултати след анкетирането. Те са представени на следващата фиг. 1.



Фиг. 1. Отговори на директорите на въпроса за необходимите компетенции на педагогическия персонал за работа в условията на криза

Три от компетентности се получили максимален брой потвърждения от директорите (по 100%, т.е. всичките изследвани 50 директори), която означава, че те са безспорно необходими компетентности за работата на педагогическия персонал при криза.

Обяснението за тези предпочитания на директорите по отношение на педагогическия персонал са, на първо място, разбирането, че екипната работа е абсолютното условие за успешно справяне с криза, на второ място осъзнаването, че без специфични компетентности за решаване на конфликти справянето с кризата би се

затруднило с оглед на това, че конфликтите ескалират по естествен начин при криза и на трето място, високата оценка за гъвкавост и адаптивност се дължи на осъзнаването на важността на тези компетентности при работа в екстремални условия.

Резултатите от отговорите на въпрос № 10 (за компетентностите на непедагогическия персонал) показват че първите 3 най-често предпочитани отговори от директорите за компетентностите на *непедагогическия състав* са: работа в екип – 96 % ; работа в условията на физическо и психическо напрежение – 94 %; компетентност за гъвкаво и адаптивно справяне с работата – 92 %. Най-предпочитаната компетентност от директорите за педагогическия персонал е работа в екип, защото ясно се осъзнава значимостта на екипната работа. Директорите поставят на трето място компетентността, свързана с гъвкавост и адаптивност поради две причини: зависимостта на останалите изброени компетентности, от нея и ежедневната, най-честа необходимост от проявата ѝ. Най-ниско е предпочитанието на директорите за компетентността, свързана с решаване на конфликти, защото успешното разрешаване на тези конфликти е пряко свързано с ръководните функции, а в случая не се очаква от непедагогическия персонал да притежава задължително тази компетентност.

Въпросът отнасящ се до **компетентности на персонала, които са допринесли в най-голяма степен за успешното справяне с Ковид кризата** Директорите поставят на първо място компетентността, свързана с гъвкавост и адаптивност (92 %) поради две причини: зависимостта на останалите изброени компетентности, от нея и ежедневната необходимост от проявата ѝ. Работата в екип, директорите поставят на второ място (78 %) поради обстоятелството, че успешната екипна работа винаги е сред най-значимите приоритети в условията на криза. Непосредствено след нея е поставена компетентността, свързана с справяне с несигурност (68 %), защото тази компетентности е от ключово значение в ситуация на криза.

От отговорите на въпроса за това, липсата на кои компетентности на персонала е затруднила директорите най-много при Ковид кризата се вижда, че две от компетентностите са били посочени много по-често от директорите като базови, т.е. при тяхната липса работата в условия на криза би била много затруднена. Това са: „умения за извършване на други задължения извън рамките на длъжностната характеристика“ – 86,0 % и „справяне с допълнителни задачи“ – 74 % . Очевидно е че в

кризисна ситуация е от ключово значение директорите да могат да разчитат на персонала на детските градини в много по-широк диапазон на изпълнение на задачи и задължения извън длъжностната характеристика (както на педагогическия така и на непедагогическия персонал).

Б) Резултати от анкетирането на педагогически специалисти

Получените отговори на въпроса - *Според Вас подготовката за справяне с кризи в детската градина, в която работите на достатъчно добро ниво ли е ?* показват, че 49,2 % от изследваните педагогически кадри считат, че подготовката е на добро ниво, а още 37,3 % считат със сигурност че е на достатъчно добро ниво. Горното означава, че има увереност на педагогическите кадри, че са добре подготвени за справяне с кризи.

На ключовия въпрос в анкетната карта за педагогически специалисти *„Кои са най-важните качества, които трябва да притежават педагогическите специалисти в ДГ, за да работят успешно в условията на криза ?* най-предпочитаните отговори за личностни качества допринасящи за успешна работа в кризисни условия са *„отговорност“* (78,9 %), *„упоритост“* (70,8 %) и *„дисциплинираност“* (75,1 %). От отговорите се вижда, че педагогическите кадри са фокусирани върху посочването на качества, чрез които те лично са успели да се справят в условията на криза.

При отговорите на отворения въпрос (*Какво бихте препоръчали за подобряване на подготовката на персонала на детската градина за работа в условията на криза ?*) в който са обособени три секции за отговори сме обобщили само първите 4 по брой отговори, т.е. тези препоръки, които се срещат най-често в отговорите на изследваните педагози във всяка от трите секции. Водещата препоръка и за педагогическия и за непедагогическия персонал е *„обучение за работа при криза“*, като за педагогическия състав то се подкрепя от 41,1 % от анкетираните педагогически специалисти, а за непедагогическия – от 34,6 %. Отговорите показват, че явно обученията са най-необходими от гледна точка на персонала на детските градини. При препоръките цялостно за детската градина водещият отговор, който се среща най-често е малко неочакван – *„сътрудничество с местните власти“* – 41,6 %, което показва известен дефицит на такова сътрудничество, който се усеща от педагозите.

В) Резултати от анкетирането на непедагогически специалисти

На ключовия въпрос в анкетната карта за непедагогически специалисти - *Кои са най-важните качества, които трябва да притежават непедагогическите специалисти в детската градина, за да работят успешно в условията на криза?* Бяха получени следните отговори: най-висок е процента на предпочитане на качеството „отговорност“ (81,3%), следвано от „работоспособност“ (62,5 %). Тези отговори са особено полезни и трябва да се имат в предвид при оформяне на личностния профил на непедагогическите кадри, а също така могат да се включват в списъка от качества в длъжностните характеристики на тези професионалисти. Дисциплинираността също е отчетена от повече от половината анкетирани непедагогически кадри, което може да се оцени положително.

4.2. Резултати от интервюирането на директори на ДГ

При проведеното интервю участниците поставиха акцент върху това, че:

- най-полезни в условията на криза са мениджърските и психологическите знания, съответно уменията за комуникиране и за работа с хора;
- компетентностите „екипност“ и „лидерството“ са на челните позиции като най-често споменавани в отговорите на директорите;
- личностните качества: отговорност, решителност и работоспособност се оценяват най-високо от директорите.
- миналия професионален опит в контекста на многото преживени кризи помага чрез натрупването на управленски и житейски опит и успешните решения при минали кризи също са полезни за директорите;
- периодичното обучение на персонала за справяне с кризи се подценява от директорите.

4.3. Резултати от анализа на кризисни планове на детски градини

Анализа на кризисни планове на детски градини показва ограничената подготовка на директорите на детски градини в областта на кризисния мениджмънт и сравнително ниското ниво на техните умения при разработването на тези планове. А тези знания и

умения за изготвяне на планове, са свързани пряко и с реализацията им от директора в условията на кризи. Това показва необходимостта от осигуряването от страна на МОН и РУО на такава подготовка.

5. Обобщение

На основата на проучената литература и проведеното емпирично изследване бяха разработени три групи от компетентности, които са най-важни за справяне със управлението на човешките ресурси на детската градина в условията на криза: 1) *компетентности на директора*; 2) *компетентности на педагогическия персонал*; 3) *компетентности на непедагогическия персонал*. В трите групи с компетентности на персонала на детската градина за работа в кризисна ситуация влизат следните типове компетентности:

Група 1 (за директори): 1) Знания и умения за прогнозиране на кризи и планиране (предкризисни компетентности); 2) Знания и умения за управление и справяне с кризи (кризисни компетентности); 3) Знания и умения за управление на последиците от кризите (следкризисни компетентности).

Група 2 (за педагогически персонал): 1) Общи кризисни компетенции; 2) специфични кризисни компетенции.

Група 3 (за непедагогически персонал): 1) Общи кризисни компетенции; 2) специфични кризисни компетенции.

Конкретните набори с компетентности по групи са представени на следващите три таблици.

Таблица 1. Групи компетентности за справяне с кризи на директори на детски градини

Предкризисни компетентности	Кризисни компетентности	Следкризисни компетентности
Осъзнаването на грижата за децата	Екипност	Инициативност
Отговорността пред родителите	Лидерство	Подреденост
Компетентност за анализ и	Решителност	компетентност за

критично мислене		управление на времето
Компетентност за планиране	Комуникативност	Осъзнатост на промените в организацията (ДГ)
Компетентност за проверка на истинността на фактите	Работоспособност	Поемане на отговорност

Таблица 2. Групи компетентности за справяне с кризи на педагогическия персонал на детската градина

Общи кризисни компетентности	Специфични компетентности
Компетентност за решаване на конфликти	Просоциални компетентности (емпатия, съпреживяване и др.)
Поемане на отговорност	Етичност
Компетентност за управление на времето	Инициативност
Компетентност за планиране и организиране	Компетентност за бърз анализ на кризата и критично мислене
Работа в екип (екипност)	Компетентности за гъвкавост и адаптивност при справяне в условията на криза.

Таблица 3. Групи от компетентности за справяне с кризи на непедagogическия персонал на детската градина

Общи кризисни компетентности	Специализирани кризисни компетентности
Бързо вземане на решения	Компетентност за заместване на колеги с други длъжности
Компетентност за поемане на инициатива	Компетентност за етично отношение
Компетентност за решаване на конфликти	Бързо справяне с допълнителни задачи несвойствени за длъжността.
Работа в екип (екипност)	Просоциални компетентности (емпатия,

	съпреживяване и др.)
Работа в условията на физическо и психическо напрежение	компетентност за гъвкаво и адаптивно справяне при криза

Използването на компетентностния подход за управление на човешките ресурси в детската градина в ситуация на криза, предполага проучване на тези компетентностите при различните типове персонал в детската градина. Групирането на компетентностите на трите типа персонал в детската градина – управленски, педагогически и непедагогически – в обособени типове компетентности е стъпка към улесняване на тяхното разработване и прилагане при управлението на човешките ресурси в ситуация на криза.

ЛИТЕРАТУРА

1. Филипова, М. Формиране на екип за управление на кризисни ситуации. - *Управление и устойчиво развитие*, 2009, 3-4
2. Balasubramanian, Sreejith & Fernandes, Cedwyn. (2022). Confirmation of a crisis leadership model and its effectiveness: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*. 9. 10.1080/23311975.2021.2022824.
3. Chatzipanagiotou, R., E. Katsarou. Crisis Management, School Leadership in Disruptive Times and the Recovery of School in the Post COVID – 19 Era: A Systematic Literature Review. - *Educational Science MDPI*, 2023, 2
4. Dirani, M. et al. Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid – 19 pandemic. - *Human Resource Development International*, 2020, 4.
5. Gigliotti, R. Crisis leadership in higher education. New Brunswick, 2019, Rutgers University Press.
6. Upadhyay, D. Crisis Leadership: A Conceptual Approach for Key Competencies and Recommendation. - *Journal Educational Psychological Research*, 2024