

СЪВРЕМЕННИ ПОДХОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА СТРЕСА В УЧИЛИЩНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

Гл. ас. д-р Мирослав Терзийски

Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград

Резюме. Статията разглежда въпроси, свързани с изследване на проблемното поле на феномена на стреса в училищната организация. На основата на собствено анкетно проучване се представят възможности за организиране на работата по управление на стреса във функционалното пространство на дейностите в училище. Подчертава се високата социална значимост на тези дейности, които са особено важни в социалното и професионалното пространство на училищната организация. Целият спектър от социални отношения, разнообразието от комуникативни контакти, реализирани на различни нива и с различни категории участници в училищните отношения, обективно водят до възникване на ситуации, които могат да дестабилизируют личността на учители и ръководители и да доведат до появата и развитието на стреса. В статията се представят съществени негови характеристики и фактори, определящи появата и начините за управлението му.

Ключови думи: училищна организация; стрес; учители; директори; управление на стреса

В съвременните условия един от ключовите фактори за организационната ефективност на училищната институция е прилагането на гъвкаво управление. Наличието на атмосфера на позитивни отношения, на сътрудничество и положителни емоции в значителна степен влияе върху психическото състояние на субектите в училищната общност. Специално внимание е необходимо да се отделя на създаването на условия, подпомагащи процеса на управление на междуличностните контакти и взаимоотношения в училището. Това е един от ключовите фактори за постигане на организационна ефективност.

Пряко отношение към тази ефективност има стресът. По своята същност стресът е неспецифична реакция на човешката психика и физика към всяко напрежение, дразнене, в резултат на което личността се подготвя за предприемане на действия. Стресът е нормален начин за приспособяване към измененията на външната среда.

Когато напрежението, дразненето надхвърлят адаптивния потенциал на организма, стресът може да се превърне в източник на сериозни разстройства със съществен характер. Сред основните фактори, влияещи на стреса в училище, се открояват:

- физически фактори – шум, температура на въздуха, запрашване, замърсявания и др.;

- междуличностни отношения – неправилна оценка, базирана на повърхностни и необективни критерии, завист, неразбиране, лично незначителност и пренебрежение, грубо поведение и др.;

- организационни и длъжностни изисквания – правила, свързани с изпълнение на служебните задължения, дисциплината, йерархията и др.

Всяка промяна е трудна, провокира безпокойство, несигурност, стрес, независимо дали става въпрос за непозната учебна програма, или за нов екип от лидери.

Основните последствия от стреса са:

- физиологически – високо кръвно налягане, сърдечен или мозъчен удар и др.;

- психологически – депресия, агресия, емоционален взрив;

- поведенчески – умора, алкохолизъм, злоупотреба с медикаменти и др.;

- организационни – ниска ефективност на учебния процес, отсъствие от работа и др.

В резултат от изследвания в Швейцария (Wettstein, Kühne, Tschacher, La Marca 2020) се констатира, че в сравнение с други професионалисти учителите страдат повече от изтощение, умора, главоболие и напрежение. Психичните и психосоматичните заболявания също са свръхпредставени при учителите. Авторите подчертават, че емоционалното изтощение на учителите има неблагоприятен ефект върху качеството на преподаване, както и намалява постиженията и мотивацията на техните ученици. Данните, които се посочват за стреса при учителите в Швейцария, звучат тревожно. Обобщеното представяне на резултатите показва, че има голямо текучество, особено сред младите учители, като 40 – 50% напускат професията през първите пет години от учителската си кариера. Освен това стресът е причината много учители да се пенсионират по-рано.

Тези и подобни изследвания красноречиво показват необходимостта от разбиране и предотвратяване на стреса на учителя, включително засилване на вниманието в училищната организация към проблема. Поставя пред директорите изключително важната задача за търсене на адекватни възможности за справяне с тази ситуация.

Управлението на училищната организация трябва да бъде такова, че да се предотвратяват ситуации и действия, водещи до изтощаването на учителите и до подкрепянето им в генерирането на позитивни, уважителни и доверчиви социални взаимодействия с ученици, колеги, ръководство.

Стресът, преживян от учителите, може да доведе до негативни реакции, към нежелано поведение, към поставянето им в ситуации, с които не могат или им е много трудно да се справят. В този контекст е от изключителна важност да се гарантират необходимите ресурси, за да се справят с изискванията, с които се сблъскват. За предотвратяването на стреса е важно да се подчертае, че изискванията към учителите са управляеми и че те разполагат с необходимото, за да ги изпълнят.

Успешното взаимодействие е в основата на успешното обучение и създава учебни среди, в които всички да се чувстват разбрани, комфортно, защитено, без да изпитват напрежение. Взаимното доверие, уважение и признание са характерни черти на това взаимодействие.

За целите на разглежданата в статията проблематика е направено анкетно проучване с 237 учители от 11 области в България, работещи в различни етапи на училищното образование. Анализът на получените резултати показва тенденцията, която е констатирана в Швейцария – желанието на учителите да напуснат училище, въпреки че харесват професията си. Независимо от местоработата – масово училище или център за специална образователна подкрепа, българските учители също изразяват желание да напуснат образователната институция, въпреки позитивното си отношение към учителската професия. Споделят, че стресът е достатъчно голям и независимо от факта, че в последните години финансовите параметри са по-добри, при възможност биха напуснали. Голяма част от тях обаче не го правят поради трудностите при намиране на друга работа. Категорични са, че ако намерят подходяща такава, биха се разделили с професия си – 72,73% от учителите на възраст от 30 до 40 години.

За българските учители непрекъснатите промени в нормативната уредба за училищното образование са източник на психологически и физиологичен дискомфорт.

В този ред на мисли, трябва да се подчертае засилването на интереса към проблемите на управлението на стреса, т.е. към т.нар. стрес мениджмънт.

Трудно е да се намери в литературата цялостна дефиниция, която да е достатъчно всеобхватна и да включва всички компоненти на феномена управление на стреса.

Може да се обобщи, че в повечето случаи управлението на стреса се определя от изследователите, като вид дейност на субект или организационна структура, интегрирана в общата система на професионалния труд и насочена към намаляване интензивността и разрушителното въздействие на стресовите фактори, определени от външната социална или вътрешната професионална среда. Фактори, които са актуализирани в пространството на трудовата дейност с цел запазване параметрите на професионалната дейност или личностно-професионалната устойчивост на човека (Michie 2002; Kenny 2007; Woolfolk, Lehrer, Allen 2007; Safronova 2009; Nestorova 2012). Управлението на стреса се определя като инструменти, стратегии или техники, които водят до намаляването

му и понижават негативните въздействия, които оказва върху психическото или физическото благосъстояние. Управлението на стреса на работно място включва както индивидуални, така и организационни подходи.

За D. Kenny (2007) управлението на стреса е предназначено да помага на хората да се справят със стресови фактори и с негативни емоции, които имат последици за здравето, като се използват подходящи интервенции за управление. Авторката *разграничава управлението на стреса от различни психологически интервенции*, тъй като управлението на стреса обикновено се прилага за адекватно функциониращи индивиди, които може да се сблъскат с трудни обстоятелства в своята професионална или социална среда. Целта е да се променят някои аспекти на поведението или мисленето, свързани с определена среда или обстоятелство.

За целите на настоящото изследване се приема това определение като най-точно свързано с управлението на стреса в училищната организация.

Предизвикателствата, пред които е изправено днес българското училище, провокират още повече появата на стрес. В тази връзка, направеното изследване с посочените по-горе учители, както и с 32 директори – 29 на масови училища и 3 на центрове за специална образователна подкрепа, показва, че особено стресиращи са следните предизвикателства:

- промените, които налага приобщаващото образование, и изискванията, които то поставя;

- появата и разпространението на COVID-19;

- обемът на допълнителната документация, която трябва да се попълва.

Стресът не може да се избегне. От една страна, обхваща все повече ученици, учители и ръководители на училищната институция, а от друга – се проявява все по-често и по-ярко.

Въпреки че умерените дози стрес са необходим елемент за дейността активност, когато са свързани с трудовата дейност и/или организационния живот, стресът предизвиква сериозно разстройство на личното здраве на субекта или на организационните взаимоотношения. Възниква необходимостта от поставяне на стреса в разумни рамки, така че да бъде безопасен за индивидите или за „здравето“ на организацията. В този смисъл, може да се конкретизира, че важна цел е използването на стреса в качеството на естествена и продуктивна сила. Управлението на стреса, с други думи, минимизирането на негативните последици от него предполага реализирането на два основни типа действия:

- действия в индивидуален аспект;

- действия в организационен аспект.

По отношение на индивидуалния аспект стресът може да бъде контролиран чрез определени лични действия:

- избягване на стресови ситуации;

- спокойна реакция по отношение на стресовите ситуации;

- намаляване на стресовата ситуация до нивото на поносим стрес.

От особена важност са действията по отношение на организационния аспект. Те налагат осъществяването на два типа **управленски действия**:

- управление на междуличностните контакти и взаимоотношенията в организацията;
- осъществяване на различни инициативи, насочени към подобряване на атмосферата в училищната организация.

Поведението на директорите в различни ситуации, възникващи в училището, е в пряка връзка с ефективното управление на междуличностните контакти и взаимоотношения в институцията. Това изисква изграждането на съответен модел на поведение, който да бъде не само външен израз, а да отговаря на вътрешната убеденост и нравственост на ръководителя.

Управленската етика и естетика не се дават наготово, изискват се усилия за изграждането им. Те са не само резултат на самоосъзнаване, на практика, а често са резултат на възпитание, самовъзпитание. Започват от такива обикновени, но изключително необходими елементи на междуличностни взаимоотношения в организацията като **сутрешния поздрав, внимание към техниката на разговора, отправянето на бележки и корекции, поставянето на задачи, изказването на похвали, препоръчване за осъществяване на продължаващо обучение с цел повишаване на компетентността** и др.

Обикновено директорът очаква да бъде поздравен – ситуация, често наблюдавана в българското училище. Проучванията показват, че ако се направи обратното – директорът пръв да отправи поздрав с усмивка и бодър глас, комуникацията се осъществява по-леко и по-спокойно. Ръководителят трябва да има предвид, че както той се изрази, така ще реагира и отсрещната страна – с неговото настроение и стил на поведение. По отношение на начина на провеждане на разговора, много внимателно директорът трябва да обмисля следното.

- Какво трябва да се обсъди?
- Защо трябва да се обсъди?
- Как трябва да се обсъди?
- Какво трябва да се постигне с този разговор?

Обобщаването на резултатите от направеното анкетно изследване дава основание да се ранжират предпочитаните от учителя умения, които трябва да притежава директорът, за да се осъществява ефективна комуникация и да не се провокира излишен стрес:

- да се владее емоционално – 89,03%;
- да умее да изслушва събеседника – 88,19%;
- да умее да вникне и разбере въпроса, който поставя събеседникът – 80,17%;
- да не прибързва да изказва мнения и заключения – 78,06%;
- да не създава фаворити и по този начин да оказва изключително негативно въздействие върху моралния климат в училищната общност – 77,22%;

– да владее тялото и жестовете си (например да не се втренчва в събеседника си, да не ръкомаха и жестикулира, да не се фокусира върху екрана на компютъра, да не застава зад събеседника си и др.) – 73,42%;

– при отправянето на забележки: да не демонстрира негативна емоция, а тонът да бъде в стила на деловото общуване; да реагира навременно на сгрешено поведение, като забележката да бъде не към личността, а към конкретното действие – 71,73%;

– да не задава въпроси, които внушават предварително желан отговор – 67,09%;

– задачите не трябва да се поставят на принципа „от вчера за днес“ и да не се прехвърлят отговорности от един на друг – 64,14%;

– задачите за изпълнение да се възлагат със спокоен тон, да се избягва заповедническият стил. При обясняване естеството на задачата е важно да се спазват следните пет точки – какво трябва да стане, защо, кога, къде, как – 63,71%;

– да се изслушват внимателно всички аргументи и коментари на изпълняващия задачата след нейното поставяне – 62,45%;

– да завършва разговора с обобщение – 54,85%.

Един от най-значимите начини за борба със стреса в училищната организация е формирането на позитивна атмосфера. Ключово средство за постигането на такава атмосфера е използването на похвалата. Намирането на поводи и начини от директора да поощри учителите, е изключително важно за намаляване нивото на стреса. Удовлетворението на директора от способността му да установява умели контакти, позитивни взаимоотношения, се превръща във фактор, значително снижаващ равнището на неблагоприятния за него стрес.

Незначителният, на пръв поглед, сутрешен поздрав, начинът на възлагане и на най-обикновените ежедневни задачи имат своето значимо място в процеса на намаляване на стреса в училищната организация. Това по-никакъв начин не бива да се пренебрегва в училищната институция. Няма дребни неща – и „най-малките камъчета могат да преобърнат каруцата“.

Училищната организация може да намали стреса, като се гарантира възможността за съсредоточаване върху няколко внимателно подбрани приоритета и се избягват по-малко важните. Това изисква вземане на решение и информиране кои дейности са най-важни и кои имат по-нисък приоритет. Така ще се постигнат ограничаване и премахване на задачите, които излишно отнемат времето и вниманието, като например дублиращи се документи, неясни заявки и технологични бариери. Исканията трябва да бъдат справедливо разпределени и съобразени с капацитета на учителите.

Често голяма част от учителите смятат, че трябва да направят всичко, което могат. Когато се появи и започне нова инициатива, те я добавят към списъка си със задачи. Това определено е стресиращо и изтощително. Директорите имат възможност да смекчат натоварването, като подчертават кои са ясните прио-

ритети за учителите, независимо дали те са определени от тях самите, или от ръководството.

Ефективен начин да се постигне това, е създаването на йерархия на задачите. Така се изяснява кое е от съществено значение и кое е допълнително. Приоритетите могат да бъдат подсилени от начина, по който училищното ръководство общува: кратък и ясен имейл с конкретизирана цел буди усещане за изпълнимост и е по-вероятно да мотивира за изпълнение, отколкото много точки за действие. Може да помогне на учителите да се съсредоточат върху приоритетите, като идентифицира и премахне възникващи проблеми от технологичен характер. Друг важен момент е *рационализиране на документооборота*, както и осигуряване на подкрепа от цялото училище.

Добър начин за идентифициране на бариерите пред изпълнението на задачите е въвеждане на практиката ежеседмично изпращане на кратко проучване (3 – 5 минути) до учителите. Получената от него информация може да се използва за промяна на училищната политика по посока преодоляване на възникнали проблеми.

Премахване на практиката за натоварване на едни и същи хора и на стереотипа за прехвърляне изпълнението на чужди задачи.

При затруднение или невъзможност на директора да прецени и подреди приоритетите, може да се изиска необходимата допълнителна информация от учителите по отношение на тяхната натовареност, притеснения, възникнали пречки, както и технологичното време за тяхното премахване.

Съществена роля за управление на стреса има създаването на достатъчно възможности за получаването на социална подкрепа в училищната организация: колеги, с които да се споделят предизвикателства; да се обменя опит; да се изживяват позитивни споделени чувства. Добрите социални взаимоотношения, чувството за принадлежност, силната социална подкрепа са изключително важни в борбата със стреса: хората са много по-малко податливи на стрес, когато бъдат разбрани и подкрепени от колегите.

При установяване, че притесненията на колегите започват да пречат на адекватното им реагиране и вземане на правилни решения, е полезно да се създадат граници на теми за разговор, които не са напълно свързани с работата. По време на групово обсъждане на възникнал проблем не бива да се допускат клюки или теми, които биха могли да натоварят много участниците.

Поемането на прекалено много ангажименти, стремежът за поемане на допълнителни ръководни роли в екипа или пък присъединяването към различни инициативи неминуемо водят до повишаване на стреса и този процес трябва да се контролира и балансира от директора.

Практиката показва, че подкрепата на директорите за изясняване смисъла и стойността на извършената от учителите работа е мотивираща за тях и намаляваща нивата на стреса. В този смисъл, позитивно влияние има предлагането

на обучение и тренинги с цел обогатяване на професионални компетенции и постигане на определени цели, позволяващи засилване на устойчивостта на стрес. Насърчаването на учителите за споделяне на наученото, на постигнатите успехи е чудесен начин да се провокира чувство на радост и удовлетвореност от постигнатото.

Отделянето на време от ръководството за търсене на различни успехи на учителите, както и да ги помолят да изпращат положителни отзиви, които получават от своите ученици или родители, е мощен стимул и ресурс, и за учители, и за директори. Това определено засилва чувството им за спокойствие, увереност, самочувствие, което влияе върху недопускане на появата на излишен стрес.

Стимулирането към обсъждане на текущи предизвикателства с колеги чрез формални и неформални срещи в края на седмицата има своето място и значение в борбата със стреса. Целта на тези срещи е да се отбележат постигнати успехи или пък да се споделят притеснения, тревоги, страхове. Това води до укрепване на взаимоотношенията и изграждане на така необходимата социална връзка между колеги, която е от съществено значение за повишаване на способността за бързо възстановяване след трудности, подобряване на физическото състояние и устойчивостта.

Всичко, което директорите трябва да направят, и всичко, което поглъща тяхното внимание: подкрепа и развитие на учителите, стратегическите планове, индивидуалните разговори и тревоги, осигуряването на необходимите ресурси, невъзможността винаги да могат да отговорят на изискванията, пред които са изправени и т.н., оказват голям натиск върху тях и повишават нивото на стреса.

За да се справят с този натиск, директорите се нуждаят също от подкрепа и ясно разбиране на техните отговорности и роля за адекватното реагиране на изискванията на учителите. Може да се наложи да проявят повече увереност, отколкото изпитват, и трябва да го направят. Важно е да умеят и да успеят да провокират обсъждането на поверителни въпроси, когато е необходимо, с когото и да е от служителите в училището.

Училищното лидерство е решаващ фактор за успеха на училището. Затова, ако директорите са спокойни, щастливи, в добро състояние, ще могат да реагират навреме и да решават възникнали проблеми, както и да разпределят и поставят адекватно задачи. Чувството за успех, подкрепата от партньори – директори на други образователни институции, учители; достатъчното време за почивка; професионалната подкрепа имат съществено значение за успешното планиране и реализиране на управленските решения.

Позитивен ефект има създаването на малка мрежа с колеги директори, с които могат да се надграждат съществуващите професионални контакти. Може да се създаде традиция за осъществяване на ежемесечни неформални срещи, на които директорите да говорят за предизвикателства, с които се сблъскват, и да получават редовна подкрепа.

Социалната принадлежност, връзка и взаимоотношения са ключови компоненти за благосъстоянието на всеки. Директорите не трябва да се поставят в изоллирана позиция, защото това ги излага на риск да пропуснат важни социални контакти, които биха им били полезни при изпълнение на отговорностите. Често се налага да се преодоляват предизвикателства, които изискват практическа подкрепа – насочване, получаване на съвети, споделяне на опит за решаването на значими задачи, които не могат да се обсъждат напълно в училище. Емоционалната подкрепа – успокоение, насърчение също не е за пренебрегване. Колегите в училище могат да го направят, но понякога се налага и е по-добре да се потърси външна подкрепа.

В анкетното проучване директорите споделят, че за намаляване на стреса имат нужда:

- да отделят повече време за контакти извън училище – 96,88%;
- да се включват в образователни тренинги за обогатяване на лидерските умения – 90,63%;
- да усещат уважение, грижа, признание и съпричастност в училищната общност – 87,50%;
- да работят с хора съмишленици, които споделят, подкрепят и оценяват усилията, които се полагат – 87,50%;
- преди образователни реформи да имат повече възможности за обсъждане и споделяне на идеи, мнения, с които МОН да се съобразява – 84,38%;
- да могат да осигуряват навреме необходими ресурси за успешното реализиране на изискваните от тях промени – 78,13%;

Може да се обобщи, че директорите срещат неразбиране, съпротива от администратори в структурите на МОН, бюрокрация, недостатъчна административна подготовка, недобре обмислени решения, което провокира появата на стрес. В допълнение към това може да се прибавят неразбиране и претенции от родителската общност.

Злоупотребяването с времето, загубеното време за излишни срещи и разговори водят до нагнетяване на напрежение. В съответствие с по-доброто управление на работното и неработното време е необходимо внимателно планиране и реализиране на срещи, които са продуктивни и които се задават приоритетно. Това е значимо за успешно управление на стреса.

Понякога учителите се сблъскват с трудни ситуации или обстоятелства в личния си живот. Въпреки че директорът е човекът, който се опитва да ги защитава, да им помага, съчувства, разбира, не бива да приема стресиращите ги проблеми като свои собствени.

Важно условие за справяне с изискванията, с които се сблъскват ежедневно директорите, е да бъдат реалисти относно това, което могат да определят като приоритет. Внимателно определяне на това кое е най-важното и какво може да се наложи да се пренебрегне. Споделянето на управленски задачи и отговорно-

сти е възможен вариант за намаляване на стреса. Вземането на ключови решения с представителна група на учителите по проблем, по който са компетентни, дава възможност да се открият най-добрите такива.

Директорите трябва да се стремят винаги да търсят свежи стратегии за управление, за възможно най-доброто справяне с едни или други проблеми и насърчаване на успешните учителски практики. Това е добра мотивация за продължаване процеса на удовлетворяване на гравивните интереси на учителите, на съобразяване с аргументирани техни искания, но времето е ограничено – само 24 часа на ден. Лидерът не бива да се вини, когато не може да свърши всичко, което се изисква от него, не бива да пренебрегва и надскача себе си, а трябва да се щади, да приеме, че се справя добре, че такива са реалностите и ще бъде още по-добър, когато стресът му е под контрол.

ЛИТЕРАТУРА

- KENNY, D.T., 2007. Stress management. In: Ayers, S., Baum, A., McManus, C., Newman, S., Wallston, K., Weinman, J., West, R. *Cambridge Handbook of Psychology, Health and Medicine*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- MICHIE, S., 2002. Causes and Management of Stress at Work. *Occupational and Environmental Medicine*, **59**, 67 – 72.
- НЕСТЕРОВА, О.В., 2012. *Управление стрессами: учеб. пособие*. Москва: Московский финансово-промышленный университет Синергия.
- САФРОНОВА, О. Л., 2009. Социальная технология управления профессиональным стрессом. *Сибирского государственного университета путей сообщения*, **20**, 72 – 76.
- WOOLFOLK, R. L., LEHRER, P. M. & ALLEN, L. A., 2007. Conceptual issues underlying stress management. In: P. M. Lehrer, R. L. Woolfolk, & W. E. Sime. *Principles and practice of stress management* (3–15). The Guilford Press.
- WETTSTEIN, A, KÜHNE, F, TSCHACHER, W. & LA MARCA, R., 2020. Ambulatory Assessment of Psychological and Physiological Stress on Workdays and Free Days Among Teachers. *A Preliminary Study*, **14**, 112.

REFERENCES

- KENNY, D.T., 2007. Stress management. In: Ayers, S., Baum, A., McManus, C., Newman, S., Wallston, K., Weinman, J., West, R. *Cambridge Handbook of Psychology, Health and Medicine*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- MICHIE, S., 2002. Causes and Management of Stress at Work. *Occupational and Environmental Medicine*, **59**, 67 – 72.

- NESTEROVA, O.V., 2012. *Stress Management: A Study Guide*. Moskva: Moscow University of Finance and Industry Synergy.
- SAFRONOVA, O. L., 2009. Social technology of occupational stress management. *Bulletin of the Siberian State University of Railways*, **20**, 72 – 76.
- WOOLFOLK, R. L., LEHRER, P. M. & ALLEN, L. A., 2007. Conceptual issues underlying stress management. In: P. M. Lehrer, R. L. Woolfolk, & W. E. Sime. *Principles and practice of stress management* (3 – 15). The Guilford Press.
- WETTSTEIN, A, KÜHNE, F, TSCHACHER, W. & LA MARCA, R., 2020. Ambulatory Assessment of Psychological and Physiological Stress on Workdays and Free Days Among Teachers. *A Preliminary Study*, **14**, 112.

MODERN APPROACHES FOR STRESS MANAGEMENT IN THE SCHOOL ORGANIZATION

Abstract. The article deals with issues related to the study of the problem field of the phenomenon of stress in the school organization. On the basis of my own research, opportunities are presented for organizing the work on stress management in the functional space of school activities. The high social significance of these activities is emphasized, which are especially important in the social and professional space of the school organization. The whole spectrum of social relations, the variety of communicative contacts realized at different levels and with different categories of participants in school relations objectively lead to situations that can destabilize the personality of teachers and leaders and lead to the emergence and development of stress. The article presents stress' essential characteristics, factors that determine its appearance, ways to manage it.

Keywords: school organization; stress; teachers; principals; stress management

✉ **Dr. Miroslav Terziyski, Assist. Prof.**

Web of Science Researcher ID: H-2459-2015

ORCID ID: 0000-0002-9769-5413

Faculty of Pedagogy

South-West University "Neofit Rilski"

Blagoevgrad, Bulgaria

E-mail: miroslav.t@swu.bg