

*Теоретични и приложни изследвания
Theoretical and Applied Researches*

ЕФЕКТИВНОСТ В УПРАВЛЕНИЕТО И ОРГАНИЗАЦИЯТА НА ДЕТСКАТА ГРАДИНА

Милкана Мушанова

Обединено детско заведение „Звънче“ – София

Резюме. Статията описва прилагането на иновативен модел на управление на ОДЗ № 2 „Звънче“. През последните години работата на детската градина е ориентирана към търсене на всички фактори, определящи ефективността на детската градина и прилагането на ефективни методи за качествено управление. Резултатите от дейността са показателни и потвърждават интереса към нашата работа, която е с конкретна практическа насоченост.

Keywords: efficiency, management, kindergarten

В последните няколко години все по-често в общественото ни пространство се заговори за успяващи, „ефективни“ училища (детски градини). Най-общо ефективността се свързва с постигането на предварително определените цели и удовлетвореност на участниците в процеса. По силата на тази логика ефективната детска градина е тази, която постига високи резултати, чиито членове са активни, гъвкави, енергични и продуктивни, които предлагат адекватни на потребностите програми и методи на обучение.

Качеството е един проблем, към който всички се стремят. Когато се заговори за ефективност като елемент на качеството, възникват два основни въпроса: първо – какво да се направи, за да може образователната институция да функционира по-добре, и второ – как да се промени институцията така, че децата да научават повече? От тук следват и две линии на изследване – училищна ефективност и дейност за подобряване на образователната институция.

В настоящата статия се опирам на пресечните точки между двете линии на изследване.

Ефективно развитие на образователната институция означава:

- планирана и систематична промяна, насочена към подобряване на качеството на институцията;
- споделено лидерство;

– екипна работа и координация: необходимост от насърчаване на формалните и неформалните контакти.

Всяка образователна институция се създава и функционира в името на определена мисия, допълнена от визията и конкретизирана в целите и задачите на детското заведение. Всичко това, при подходящо управление, неминуемо води до успех и би спечелило имиджа на „добра“, „успяваща“ и „ефективна детска градина“.

Често тези понятия се използват като синоними, макар че не се покриват напълно, но във всички случаи една успяваща градина носи характеристиките на добрата и на ефективната образователна институция.

В България официално не са разработени критерии за определяне на ефективността на детската градина. Обикновено те се свеждат до:

- висококвалифицирани учители;
- добро управление, в т.ч. ролята на директора като мениджър;
- здравословно отглеждане и възпитаване на децата;
- положителни резултати при постъпване в I клас;
- липса на текучество на кадри;
- наличие на добра педагогическа среда;
- репутация сред обществеността.

Изследователите на този проблем се допълват и характеристиките се обединяват около:

- процес, ориентиран към децата;
- богати учебни програми;
- положителен климат и колегиални взаимоотношения;
- интензивно професионално развитие на персонала;
- споделено лидерство;
- творческо решаване на проблемите;
- споделено управление с родители и учители;
- етнически и расов плурализъм.

Ефективната детска градина е тази, в която всички и всяко от децата има възможност да развие потенциала си над своята собствена социално-икономическа и културна среда.

Ключови характеристики на този тип детска градина са:

– *прибавена стойност*: по отношение на тяхната социално-икономическа и културна среда. Тук не става въпрос само за успеха, а за надрастването. Следователно добавената стойност е конкретният принос на детската градина в осигуряване на възможности детето да научи повече, отколкото му предлага домашната социално-икономическа и културна среда;

- *справедливост*: за всяко едно и за всички деца няма селекция;
- *интегрално развитие (на детето) като продукт (резултат)*.

Целта е да се постигне максимално добро общо развитие на детето.

Факторите, определящи ефективността на детската градина, са сума от множество елементи. Ефективната детска градина има специфична форма на съществуване, мислене и действие, както и специфична култура на ефективността – различен стил, облик и нововъведения от страна на нейния екип. В нашата детска градина например директорът и учителите взимат подходящи информирани решения за това, какво да правят и как да усъвършенстват детското заведение.

Факторите на ефективната детска градина са следните:

I фактор: Професионално лидерство

Ефективният лидер осъществява индиректно, но мотивиращо влияние върху ефективността на институцията. Ролята на директора за имиджа на организацията като **успяваща** е:

- ясно формулирана мисия, известна на обществеността;
- ясни цели и взаимодействие между ръководството, учителите и родителите;
- увереност и целенасоченост – умение да използва рационалното убеждаване, което включва логични аргументи и положителни доказателства, за да се покаже, че е възможно постигането на организационните задачи;
- водещ професионализъм;
- планиране процеса на промяна в положителна посока.

II фактор: Споделена визия и цели

Делегирането на права на учителския колектив е новото начало, с което се навлиза по-бързо в многостранната същност на европейската детска градина, защото, когато отговорностите са разпределени, тогава екипът е здрав и работещ. Тогава доверието на ръководителя към педагогическата общност поражда мотивираност на персонала, дава възможност да се изпълнят много повече поставени задачи за определено време, освобождават се творческите търсения на учителя. Освен всичко това учителят се чувства полезен, необходим и ценен за образователната институция. За всички е важно детската градина да успява, защото всеки поотделно се чувства полезен и удовлетворен от това, че може да бъде част от процесите, дейностите и задачите на детското заведение, изгражда се като личност, като професионалист, като авторитет.

„Делегиране означава да се предоставят на някого правомощия да изпълнява задача или да вземе решения от ваше име.“ Това не означава просто разтоварване от задачи, а по-скоро възлагане на дейности, сътрудничество и взаимодействие не само с главния учител, но и с другите учителски екипи, което се възприема като признание, уважение и доверие в техните възможности, квалификация и подготовка.

„Високите екипни отговорности създават впечатление у служителите, че мениджърът насърчава изграждането на идентичността на екипа, включва всички служители във взимането на решения и ги държи информирани за цялостната картина.“

III фактор: Училищен климат – най-важният фактор за научаването, развитието и просперитета

Положителната емоционална атмосфера способства за доброто научаване. Важна задача на директора е да създава добър микроклимат и привлекателна работна среда. Етичните взаимоотношения между колегите и директора са гаранция за добър микроклимат. Отсъствие на насилие и принуда – малтретирано дете или учител, затормозява и пречи на работата. За доброто функциониране на детското заведение се предявяват и високи очаквания към всички, необходими са комуникация и интелектуални предизвикателства към всички участниците в образователната общност. Това е удовлетворението, което учителят изпитва от работата си, а когато в основата на всяко постижение стои публичната мотивирана похвала, тогава всички деца без изключение могат да усвояват програмните задачи по-добре.

IV фактор: Оптимизиране на учебното време и целенасочено преподаване

В превод от английски език думата „оптимизиране“ означава уголемяване, уплътняване. Ето защо в случая става дума за пълноценно използване на учебното време за задължителни регламентирани (ЗРС) и нерегламентирани ситуации (НС). Например дете, което много отсъства или често закъснява за учебните ситуации, няма да е активно в учебния процес. За целта е необходимо и уплътняване на времето в занималнята. Отсъствието на детето от занимание е много крайна мярка и не бива да се допуска в нашата практика. По този начин ние го лишаваме от правото му да учи.

За да се постигне максимално уплътняване на учебното време, е нужна ефективна организация – да се владее добре групата, да има яснота в поставянето на целите, да се използват различни дейности, които предполагат участие и активност, както и използване на ИКТ и традиционни ресурси. За учителите е необходимо да имат достатъчно време, за да си подготвят материалите за работа и заниманията за следващия ден.

V фактор: Усъвършенстване на мониторинга

Този фактор включва мониторинг на дейността на децата и оценка на дейността на детската градина. За дейността на децата това е оценяването. В детската градина няма оценяване в същинския смисъл на думата. Целта е да няма наказания. Оценката да е стимулираща, да не е критична, да се изтъкват добрите постижения на детето. Забележките да се оставят след оценката.

VI фактор: Партньорство детска градина-семејство

Колкото повече са привлечени за партньори родителите, толкова по-добри са резултатите в цялостната дейност на детското заведение. Доказателство за това е предлаганата от ОДЗ № 2 „Звънче“ форма на добра практика на модерен мениджмънт – институционализирано гражданско участие на родителите в управлението на детската градина. Вече 11 години в детското заведение функционира първото по рода си неправителствено сдружение

„Родителски алианс „Благополучие в детската градина“. Като пряк участник във взаимодействието на родителите с детската градина отчитам момента на постигнат успех не като някакво изключително събитие, а като реално съществуващ фактор, който вече се отбелязва от обществото; като опит, който е „полезен“ за практиката при възникването и решаването на новите задачи, които поставя нашето така динамично време. В съвременните условия работата на детската градина, учителите и родителите в екип и сътрудничество е необходимост.“

Родителите в нашата детска градина са гарант и опора за благоденствието на децата, за постигане на бързо, сигурно и пряко благополучие и емоционален и материален комфорт.

Резултатите от 11-годишното функциониране на Родителския алианс във взаимодействие с ръководството на ОДЗ №2 „Звънче“, с учителите, с персонала и децата са доказателство за успешни политики за организация на основните възпитателни и образователни дейности в детската градина.

Родителският алианс е емблематичен за ОДЗ № 2 „Звънче“, р-н „Триадница“, София. Той е генератор на позитивни и уникални идеи, на благоденствие и благополучие за децата, на просперитет на детската градина, на учителите. Той е симбиозата на успеха.

Много са проявите на съвместна дейност между детската градина и семейството. Ето някои от тях, даващи отлични резултати в дейността на ОДЗ №2 „Звънче“.

- Родителски срещи – запознаване с условията в детската градина и нормативната уредба.

- Ежедневни разговори, срещи, родителски табла, информационни бюлетени, анкети и др.

- Празници и развлечения.

- Консултиране по педагогически въпроси – за здравословното и за интелектуалното развитие на децата.

- Консултиране на родителите със специалисти по различните проблеми на децата със СОП и хроничните заболявания.

- Открита педагогическа практика.

- Проектна дейност.

- Дейности за развитие на интересите, дарбите, талантите и способности на децата.

- Работа с даровитите деца – участие във фестивали, конкурси, изложби и др.

- Квалификационна дейност за педагози и родители.

VII фактор: Професионално развитие

Образователната институция е с обществен авторитет, ако учителят непрекъснато се учи и квалифицира. Тук става дума за колективно учене, а не просто сбор от индивидуално учене. Например имаме учител новатор, но той се пенсионира. Това далеч не означава, че детската градина преста-

ва да се усъвършенства. Затова е нужно и по-важно да се изгражда група, общност от новатори, а продължаващото обучение на учителите и т.нар. „учене през целия живот“ е гаранция за качество на образованието.

Доказателство за готовността на учителите в ОДЗ №2 „Звънче“ да приемат предизвикателствата на развитието и промените е фактът, че в детската градина работят 18 учители, от които един е с I ПКС, четири с II ПКС и девет са с IV ПКС. В процес на придобиване на III ПКС са още петима учители.

Един от най-важните фактори на ефективността е училищната култура. „Докато не обърнем внимание на училищната култура, ще бъде трудно да постигнем реално усъвършенстване.“ Използвам думите на Дейвид Хопкинс, тъй като е автор на множество изследвания и във всички тях ключовата дума е „подобряване“.

Нашата педагогическа колегия осъзнава училищната култура като:

- съвпадение между дела и думи;
- високи очаквания. Майсторството е да се даде възможност хората да стигнат сами до целта, макар и по различни пътища;
- колективен ангажимент на общността;
- работа в екип;
- солидарност на учителите.

Усъвършенстването на образователната институция означава планирана и систематична промяна, насочена към подобряване качеството на учителите и качеството на институцията.

В такава връзка проф. Хавиер Мурильо от Автономен университет – Мадрид, предлага десет културни норми, които стоят в основата на усъвършенстването на образователната институция:

1. Споделени цели: „Знаем къде отиваме“.
2. Отговорност за успеха: „Трябва да успеем“.
3. Колегиалност: „Ние работим заедно“.
4. Постоянно усъвършенстване: „Можем да бъдем по-добри“.
5. Учене през целия живот: „Ученето е за всеки“.
6. Поемане на риск: „Научаваме, като опитваме нещо ново“.
7. Подкрепа: „Винаги има някой, който да помогне“.
8. Взаимно уважение: „Всеки има какво да предложи“.
9. Откритост: „Ние можем да обсъждаме нашите различия“ – отваряне към другия, дискусия.
10. Празници и хумор: „Чувстваме се добре“ – доброто настроение, добрият климат.

Това са ценности за нас – педагозите, и очакванията на общността. Аз бих добавила: това е формулата за успеха на Обединено детско заведение № 2 „Звънче“ в София.

ЛИТЕРАТУРА

Георгиева, Ц. *Институционализираното гражданско участие на родителите в управлението на детската градина*. Софтпрес, С., 2006 г.
Гюрова, В. *Образователен мениджмънт*. София /Амстердам, 2003 г.

EFFICIENCY OF KINDERGARTEN IN THE MANAGEMENT AND ORGANIZATION

Abstract. The article describes the application of innovative management model of kindergarten № 2 "Zvunche". In recent years the work of kindergarten is oriented to all factors determining the efficient of kindergarten and the application of effective methods of quality control. The results of the work are indicative and confirm the interest to our work, which is with certain practical orientation.

Milkana Mouchanova
✉ Kindergarten 2 „Zvunche“
57, Zlatishki prohod Str.
1404, Sofia, Bulgaria
E-mail: zvunche@abv.bg