
THE MANAGER OF THE KINDERGARTEN – TRADITIONAL AND INNOVATIVE RECOURSE

Slaveyka Zlateva, Ph.D

South-West University “Neofit Rilski” - Blagoevgrad Faculty of Pedagogy szlateva@swu.bg

Mariana Kostadinova, Ph.D

Director of “Dzhani Rodari”, Gotse Delchev, Bulgaria cdg@abv.bg

Antoaneta Grigorova

Director of “Vedritsa”, Blagoevgrad, Bulgaria cdg1_vedrica@abv.bg

Abstract: In management theory, the relation between successful manager – successful management invariably combines good traditional approaches proven effective and together with that requires disclosure of innovations so as to respond adequately to the dynamically changing realities. The manager of the kindergarten, traditionally called the director (and still serves as a job description) realizes a significant number of managing roles. The study, therefore, presents priority for the management of the kindergarten responsibilities of the position of the management and the resulting managing roles. The modern manager is seen as the successor of good practices, the innovator "by necessity" as well as the author of management innovation by vocation. Subject to examination hereby are key managerial roles, such as strategic, leadership and partnership. The study analyzes a survey and shares good practices from the position of active managers of kindergartens in relatively spatial distance.

Keywords: manager, kindergarten, managerial roles, traditional managing responsibilities, innovations, good practices.

МЕНИДЖЪРЪТ НА ДЕТСКА ГРАДИНА – ТРАДИЦИОНЕН И ИНОВАЦИОНЕН РАКУРС

Славейка Златева, Ph.D

Югозападен университет “Неофит Рилски” – Благоевград, България, Факултет по педагогика

szlateva@swu.bg

Мариана Костадинова, Ph.D

Директор, Детска градина „Джани Родари“ – Гоце Делчев, България cdg@abv.bg

Антоанета Григорова

Директор, Детска градина „Ведрица“ – Благоевград, България cdg1_vedrica@abv.bg

Резюме: В теорията на управлението релацията успешен мениджър – успешно управление неизменно обединява добри традиционни подходи, доказали своята ефективност и изисква разкриване на иновации, за да се отговори адекватно на динамично променящите се реалности. Мениджърът на детска градина, традиционно наричан директор (и все още по длъжностна характеристика), реализира значителен брой мениджърски роли. Изследването представя приоритетни за управлението на детската градина отговорности от позицията на мениджмънта и произтичащите мениджърски роли. Съвременният мениджър се разглежда като приемник на добри традиции, новатор „по принуда“ и автор на управленски иновации по призвание. Обект на специален анализ са основни мениджърски роли като стратегическата, лидерската и партньорската. Анализира се анкетно проучване и се споделят добри практики от позиция на действащи мениджъри на детски градини в относителна териториална отдалеченост.

Ключови думи: мениджър, детска градина, мениджърски роли, традиционни управленски отговорности, иновации, добри практики.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Съвременният директор на детска градина, ръководител на първата образователна институция, приемник на националните управленски традиции, има променена роля на висш институционален образователен мениджър (В. Гюрова, 2013:129), за да е в адекватно съответствие с новите европейски образователни реалности. Традиционната административна отговорност за цялостната организация и управление на детската градина с век и четвъртвековна история на предучилищните заведения в България се допълва с мениджърски подходи, валидни за образователния мениджмънт и съобразени със специфичните

за детска градина особености за реализиране на образователна политика от европейски тип (С. Златева, 2016: 66). Ръководенето на съвременна детска градина изисква от мениджъра на детското заведение приемственост на добрите традиции и иновационна политика, която гарантира качествено образование. Неговото постигане предполага мениджърски стремеж към обединяване капацитета на наличните ресурси, разкриване на нови такива в съчетание с възможностите на стратегическия, тактическия и оперативен мениджмънт от позиция на различни мениджърски роли. В постигането на тази нелека задача мениджърите се ползват от добри практики, което диктува актуалността на тяхното популяризиране.

2. ДИРЕКТОРЪТ НА ДЕТСКА ГРАДИНА – ПРИЕМНИК НА ТРАДИЦИИ И РЪКОВОДИТЕЛ С МЕНИДЖЪРСКИ РОЛИ

Традиционно директорът на детска градина е административен ръководител, иновационно е ръководител от мениджърски тип. Съпоставката на заложените в първата инструкция за работата на директора на детска градина отговорности за учебно-възпитателната, финансово-стопанската, кадровата и организационно-управленска дейност (С. Въчева, 2009) със съвременната длъжностната характеристика на управленските, контролни и мениджърски функции, показва приемственост и иновативност.

Приемник в основните вътрешни взаимоотношения с педагогическия, медицинския и непедагогическия персонал в детската градина и посещаващите деца, със значително разширени външни взаимодействия – родители, Общинска администрация, отдел „Закрила на детето”, Регионално управление по образованието, детски ясли, училища, синдикални организации, Държавна агенция за закрила на детето, органите за държавен здравен контрол, неправителствени организации и други обществени културни институции и организации. Иновативно директорът управлява детската градина в съответствие със ЗПУО, като институция в системата на предучилищното и училищното образование, в която се отглеждат, възпитават, социализират и обучават деца от тригодишна възраст до постъпването им в I клас в *съответствие с държавния образователен стандарт* за предучилищното образование – чл. 24. (1). Иновативно съвременният директор обединява в единство функциите на педагогически ръководител, в съответствие с основната дейност, осъществявана в детската градина и на мениджър, с квалификация на образователен мениджър, като проявление на професионализацията на управлението в образованието (П. Балкански, 2005). Към традиционната директорска грижа за младите учители, назначавани от отделите „Народна просвета“ към МОН и съответните общини, на директора иновативно са делегирани права за самостоятелен подбор и назначение на необходимите кадри при спазване изискванията за заемане на длъжността учител, дейност, която изисква мениджърски подход. Традиционната оказвана помощ от ръководителя под формата на консултации, прикрепяне към по-опитни учители, контрол, даване на указания, изработване на месечни и календарни планове, организиране на открити занятия, предвидена в първата инструкция за директори, в основни параметри е съхранена. Опцията за даване на личен пример от директора, чрез пряко поемане на групата, е претърпяла модификация в директорско задължение за назначаване на наставник на младия учител. *Наставничеството* е предоставено на старшите и главните учители в детските градини и се изразява в подпомагане на новоназначените учители и оказване на методическа подкрепа за ефективно включване в образователния процес, мотивиране за професионално усъвършенстване и кариерно развитие. Посредством контролната функция директорът управлява наставниците, които осъществяват методическа и организационна подкрепа на учители при ниска оценка в резултат на атестирането, консултират и подпомагат заемащите длъжност „учител“, с цел кариерното им развитие, изнасят открити практики пред тях и подпомагат професионалното им развитие, отговорности, определени в закона (ЗПУО) и в Наредба №12 от 2016 година за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти.

Управлението на тази променена образователна реалност изисква реализация на редица мениджърски роли като стратегическата, лидерската и партньорската, които позволяват на мениджъра да избере управленски решения. В зависимост от задачите, времето, необходимо за реализирането на конкретните управленски решения и ефекта на тези решения, мениджърът може да използва стратегическия, тактическия и оперативен мениджмънт или тяхната комбинация (Гюрова, 2013).

3. ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В ТРАНСФОРМАЦИЯТА: АДМИНИСТРАТИВЕН РЪКОВОДИТЕЛ – МЕНИДЖЪР. ДОБРИ ПРАКТИКИ

Утвърждаването на успешно административно управление на детска градина без съмнение изисква преодоляване на предизвикателства с различна степен на трудност. През модела на *добри практики* могат да бъдат открити още по-големите предизвикателства при трансформиране характера на управление, от

административен към мениджърски, изискващ изпълнението на мениджърски роли, за да се прояви взаимовръзката успешен мениджър – успешен мениджмънт на образователната институция, детска градина.

Добра практика на директор от мениджърски тип представяме чрез опитността на М. Костадинова, дългогодишен директор на детска градина „Джани Родари“, гр. Гоце Делчев. *Лидерската роля на мениджъра* се проявява и утвърждава във времето – позиция, защитавана в реализирането на множество други мениджърски роли. Осемнадесетгодишната директорска опитност започва с обичайната за млад директор трудна адаптация от задълженията на детски учител, отговорен за една група деца към отговорност за всички групи деца, целия персонал, сградата и имуществото на детската градина, взаимодействията с родители и институции.. През цялата директорска кариера интуитивно залага на неизменното внимание към хората с убеждение, че *хората* са най-важното нещо в нашия живот. Превръща в ръководна професионална и житейска максима, грижата за *развитието на човешките отношения*. Счита, че връзките и отношенията между хората трябва да се поддържат живи и активни и да се развиват, което е постижимо, когато във всяка връзка винаги влагаш от себе си.

В професионално отношение залага на *умението да се поставиш на мястото на човека* срещу теб, като се стараеш да разбереш неговата позиция, неговите мисли и действия. Това означава избор на управленски стил на поведение, което комбинира споделяне, разговори лице в лице, телефонни комуникации, форми на засвидетелстване на интерес към хората, техните проблеми и радости.

М. Костадинова издига във верую: успешният мениджър постига успешен мениджмънт на детското заведение. Защиства позицията, че мениджър, *отворен за диалог*, със стремеж към *вземане на отговорни решения*, отнасящи се за колеги, родители и деца, с *готовност за оказване на помощ на момента* и щедро *раздаващ* ум, сърце и душа, създава предпоставки за успешно управление. Извежда друга изява на лидерската роля на мениджъра и важна предпоставка за успеха– *подборът на добър екип от кадри*. Изказва убеждение, че при реализирането на тази важна отговорност за подбора на екипа, успешният мениджър залага не единствено на *необходимия арсенал от квалификации*, а изисква *притежаване* на така наречените „*меки умения*“, т.е. поведенчески компетенции, изискващи гъвкавост. „Меките умения“, като част от емоционалната интелигентност, обект на съвременните изисквания към всяка работната среда (Сп. Мениджър), и важна предпоставка за успеха на организациите, са приоритет и за мениджъра на ДГ „Джани Родари“, гр. Г. Делчев. Реализирането на отговорен и умел подбор на екип от педагогически и непедагогически кадри, които в голяма степен притежават „меки умения“, е проявление на трансформацията на административния ръководител в мениджър на детското заведение. Фокусираното внимание върху десетте „меки умения“ [8] едновременно ориентира за мениджърската нагласа да се учиш от най-добрите, водещи мениджъри и от друга страна, показва, че изборът на екип е важен приоритет, за да се постигне успешен мениджмънт на детска градина.

Предимството на мениджърския стил на управление може да бъде индиректно разкрито при проследяване на десетте предложения за важни „меки умения“, които мениджърът на ДГ „Джани Родари“ цени и изисква :

1. Да приемаш критика. Да я търсиш и да не се примиряваш с недостатъците си. Тя е най-ефективният начин човек да се развива.
2. Гъвкавост. Изисква непрестанно обновяване на професионалните умения и учене на нещо ново, независимо от наличното ниво.
3. Умение за разрешаване на проблеми. Изисква търсене на възможности и прояви на инициативност.
4. Самоувереност. Важна предпоставка за успешна кариера.
5. Работна етика. Предимство на пазара на труда.
6. Издръжливост при работа под натиска на срокове. Способност да се издържа на високо напрежение и стрес.
7. Екипна работа. Уменията за междуличностно сътрудничество и поемане на тясно специализирани части от общи проекти гарантират разпределянето на тежестта върху целия екип.
8. Тайм мениджмънт. Самодисциплина при управление на времето. Планиране на собствените задължения, така че да бъдат извършени в срок.
9. Добра комуникация. Нейното отсъствие поражда проблеми в общуването и недоразумения, затова фирмите се разделят с добри професионалисти с високи умения в основната си компетенция, извън комуникацията.
10. Позитивна гледна точка. Положителното мислене е „заразно“. Оптимистичната настройка на всеки член от екипа може да е решаваща, защото неутрализира стреса и прави работата по-приятна.

Опитът потвърждава, че добре подготвените професионално учители, притежатели на „меки умения“, работят добре с ръководството, изпълняват инициативите и подкрепят добрите идеи в детската градина.

Взаимодействат добре с децата, като търсят обратна връзка с тях. Общуват активно с родителите и общността и допринасят за утвърждаване авторитета на детската градина, затова мениджърско задължение е да бъдат търсени, намерени и задържани, като им се помогне да проявят най-доброто, най-позитивното, което притежават. Лесно се разбира дали един учител притежава тези качества. Когато при поставянето на конкретна задача последва изпълнение с влагане на нещо от себе си, повече от необходимото за нейното решаване, може да се съди за наличието им.

Когато към традиционната отговорност на директора за неговия екип се добави *новаторството*, се създава предпоставка за трансформацията на административния директор в мениджър и изява на неговата лидерската роля. Като важна част от работата на добрия мениджър новаторството изисква търсене на нови идеи, нови проекти, нови технологии и техники в образователен, възпитателен и управленски аспект.

Една от първите новости, въведени в детска градина, „Джани Родари“, е изцяло новата, за онзи момент, образователна програма „Стъпка по Стъпка“. След първото запознаване с теоретичните основи на програмата следва крачка напред – черпене на опит и информация от извора с посещение в друга детска градина, работеща по тази програма. Така запознаването със ситуацията на място позволява натрупване на лична опитност за реорганизацията на занималните и създаване на учебната среда. Комбинацията от мениджърски ентузиазъм и учителска активност с ясно изразена креативност преобразява за седмица детската градина. Целият този подем в работата на детското заведение обединява обсъждания и коментари за вариантност на подходите и експериментиране, за да се стигне до най-успешните решения. Нововъведението печели доверието на екипа към мениджъра. Чести са потвържденията за вяра в идеите и предложенията на мениджъра, а това задължава да се търсят нови възможности за нововъведения. Така се стига до осигуряването на компютър, дарен от Застрахователно дружество „Алианс България“ и регистрация на имейл поща на детската градина, една от първите регистрирани в abv.bg., когато през 1998 година в родната образователна система се говори за компютри и компютризация, а в сектора на детските градини компютрите са лукс, дори за директора. По това време доставката на Интернет се осигурява по кабела на стационарния телефон, който често не работи и процесът е бавен – нови предизвикателства, които провокират лидерската роля на мениджъра за постигне тяхното преодоляване.

Добрата комуникация с новатори, извън сферата на образованието, но с добри идеи, носители на технологични новости, водят до интензивна работа с местна неправителствена организация „Бизнес Инкубатор – Гоце Делчев“, която дава подкрепа за реализиране на мениджърски идеи и стои в основата на лични приятелства и до днес. Този подход, основан на интуицията и успешното утвърждаване на иновации в годините, в крак със съвремението и в изпреварващ план, са в основата на успехите на детската градина. Една от *успешните дейности е участието на екипа в проекти*. В детската градина успешно са реализирани шест международни образователни проекта:

1. 2001 – 2004 година – първият Европейски образователен проект по Програма „Сократ-Коменски“ на тема: „Европа през погледа на детето“. Страни партньори: България, Италия и Гърция.
2. 2003 – 2006 година – Образователен европейски проект по програма „Сократ-Коменски“ на тема: „Деца и техните игри“. Страни партньори: България, Испания, Белгия и Франция.
3. 2006 – 2009 година – Образователен европейски проект по програма „Сократ-Коменски“ на тема: „Традиционни приказки“. Страни партньори: България, Англия, Финландия, Турция, Италия и Испания.
4. 2008 – 2010 година – Образователен европейски проект по програма „Коменски“ на тема: „Да направим нещо за нашата планета“. Страни партньори: България, Италия /Алтамур/, Франция /Лион/, Румъния /Каракал/, Румъния /Хюш/, Латвия, Испания /Жанеда-Лейда/, Австрия /Виена/, Швеция /Гьотеборг/.
5. 2012 – 2014 година – Образователен европейски проект по програма „Коменски“ на тема: „Знам и мога. Интерактивни игри и информационни технологии за модерно образование на европейските деца“. Страни партньори: България, Полша, Румъния, Латвия, Унгария, Испания.
6. 2014 – 2016 година – Трансграничен проект „Зелено бъдеще за нашите деца“. Страни партньори: България и Македония.

Всеки отделно взет проект и всички заедно се реализират с много труд, находчивост, екипна работа и творчество, *невъзможни без категоричната изява на лидерската роля на мениджъра*. Екипната работа се организира от мениджъра, който разпределя персонално позициите за участие, като превръща всички в съмишленици и ги мотивира да завършат успешно започнатото, разчитайки на помощта и подкрепата помежду си. *Мениджърската стратегия за делегиране на права и доверие към хората*, с които се работи, стимулира проявите на техните лидерски качества и предразполага към отвореност за новости, предприемчивост, комбинативност и желание за екипна работа, поражда взаимодействие с отговорно отношение и гарантира успешно завършване на проектите. В резултат на това всички заедно се радват на

иновациите, променената работна среда и на колегиалните взаимоотношения, изградени в съвместната работа като екип, като *добър отбор с капитан*, с лидер, в чието присъствие екипът се справя добре, а в негово отсъствие въздействието остава, позиция на Шерил Сандбърг – главният оперативен директор на *Facebook*.

Във взаимодействието с родителите в най-голяма степен се проявява *партньорската роля на мениджъра* на детска градина. Моделите за такова партньорство съдържат унифицирани тенденции на съвременното обществено развитие в световен мащаб и на европейските измерения за възпитание и образование и носят креативната специфичност на индивидуални мениджърски решения. *Добра практика за партньорство детска градина – родители предлага ОДЗ „Звънче“ от гр. София*, реализирано под формата на сдружение „Родителски алианс Благополучие в детската градина – 2008“ (Георгиева, 2012). Избраната форма на партньорско сътрудничество е действащ модел, който комбинира модерен образователен мениджмънт, основаващ се на гражданското общество като институционализиран обществен сектор, представен чрез НПО (неправителствени организации) и възрожденски традиции за съучастие на училищните настоятелства в българското образование. Съвременното гражданско съучастие на родителите в управлението на образователна институция, каквато е и детската градина, се гарантира от българското законодателство със Закона за предучилищното и училищно образование и Закона за юридическите лица с нестопанска цел.

В представен анализ от анкетно проучване с родителите на децата от ОДЗ „Звънче“ мениджърът на детското заведение, Цеца Георгиева, обобщава родителската оценка на партньорството така: „Родителският алианс е популярен, дейността му е открита и прозрачна, законосъобразна и необходима за целите на организацията. Обединените усилия на детската градина и семейството са особено значими за възпитанието на детето и за осигуряване на пълноценна образователна среда“ (Георгиева, 2012: 816). Висока оценка на партньорството с родителите дават учителите с потвърждаване ролята на алианса като форма на съучастие в мениджмънта на детската градина и изпълнението на най-важните три функции: реализация на съвместни проекти, защита на интересите на децата и финансовото обезпечаване на образователно – възпитателния процес (Георгиева, 2012: 816).

Постиженията на партньорското сътрудничество детска градина – родителски алианс за неговата петнадесетгодишна история са пряко подчинени на целите за съучастие в управлението на детската градина. Мениджърската позиция за главната цел на съучастията на родителите в управлението на детската градина е представена така: „оптимално използване на материалните, финансовите, организационните и информационните ресурси; повишаване на отговорността и подобряване на взаимодействията между детската градина и гражданските сдружения; откриване на нови възможности за комплексно изграждане на система от дейности за издигане на качеството на работата на предучилищните заведения“ (Георгиева, 2012: 809). Мениджърът посочва като основна функция на родителския алианс набирането и осигуряване на средства за обогатяване на материалната база, за модернизиране на предметната среда, както и подпомагането с труд, услуги и материали. Под формата на споделяне на своя мениджърски опит изброява няколко практикувани начина за набиране на средства: доброволни вноски, равни на определения от Управителния съвет членски внос, по-високи вноски в съответствие с личните възможности и осъзнатост на благородното предназначение на събираните средства или еднократни дарения в самостоятелно определен обем. В изричен правилник за финансово управление и контрол на средствата в „Родителски алианс Благополучие в детската градина – 2008“ се урежда въвеждането на система за финансово управление на приходите и разходите, чиято дейност е изцяло обвързана с дейността на детската градина.

Мениджърската партньорска роля се съдържа в отговорностите за реализирането на партньорството и индиректно се представя в обобщената мениджърска преценка за неговата ефективност:

1. Характеристики на партньорството са конструктивизъм, хуманност и зачитане правата и интересите на двете участващи страни.
2. Партньорството във формата на алианс постига родителска заинтересованост, съгласуваност на изискванията, очакванията и ценностите във възпитанието на детето в общата отговорност на семейството и детската градина.
3. Детската градина споделя с родителите стратегия за стабилен социален живот в подкрепа на здравословен начин на живот, личностно развитие и изява на талантите.
4. Родителите участват в определянето мисията на детската градина и в нейното осъществяване.
5. Оценката на ефективността на партньорството от родителска позиция касае реалното участие в управлението, принос за благоприятния климат, помощ в създаването на оптимална педагогическа среда, съдействие в подбора на персонала и неговата допълнителна квалификация.

6. Партньорството позволява оказване на компетентна педагогическа помощ на родителите и съдействие за взаимодействие със специалисти и институции при нужда.

Самооценката на мениджърската партньорска роля за постиженията на ОДЗ 2 „Звънче“, гр. София, в резултат на партнирането с родителския алианс, се съдържа в констатацията на директора-мениджър Цеца Георгиева за заеманите от детското заведение „ведещи позиции в столичното образование и налагане като притегателен център за удовлетворяване на децата и вискателността на родителите и обществото“ (Георгиева, 2012: 819). Гарант за тази оценка е привлекателността на детското заведение, видно от кандидатите за прием за 2011–2012 година – 1586 деца, по актуални данни от информационната система за прием на деца в столичните детски градини (ИСОДГ).

Добра практика на опит в работата с младите педагогически специалисти предлага ДГ „Ведрица“ от гр. Благоевград. Детското заведение, базово за практическото обучение на студенти от ЮЗУ „Неофит Рилски“, гр. Благоевград, работи по европейски проекти, какъвто е проектът „Студентски практики“ – възможност за предварително запознаване с потенциални бъдещи учители. По време на практическото обучение педагогическият екип и директорът получават информация за мотивацията за работа у практикантите, а изявата на личностните им качества благоприятства бъдещия подбор на кадрите. Стремешът към правилен подбор на кадрите, в съчетание със силните страни в работата на ДГ №1 «Ведрица», гр. Благоевград, каквато е квалификацията на кадрите – всички педагогически специалисти са с магистърска степен, факт, изпреварил изискванията на ЗПУО за атестиране на педагогическите специалисти – е добра предпоставка за работата с младите и новоназначени учители.

Традицията за представяне на новоназначения учител пред целия екип, педагогически и непедагогически, е първата стъпка към неговата адаптация. С назначаването на новите специалисти мениджърът осигурява наставничество със стремеж за оптималност при подбора, с цел стимулиране изявата на професионални умения у новоназначения. Постигането на ефективно наставничество е ориентирано към предаване на положителния педагогически опит от старшите учители, чрез създаване на подкрепяща и мотивираща среда. Директорът А. Григорова определя като положителен опит в ДГ №1 „Ведрица“ това, че екипите са формирани от старши учител и учител. Тази практика дава възможност да се съчетават професионалният опит на старшия учител с новостите, на които е носител младият учител. Старши учителят в групата се явява ментор на учителя. По този начин се създава възможност за запознаване със спецификата в работата с децата и родителите в конкретната група, в която работят и двамата учители. На младите учители се предоставя възможност да присъстват на педагогическите ситуации на колегите си във време, когато не са на работа, и обратно, старши учителят посещава педагогическите ситуации, проведени от учителя. Тази двустранна връзка според мениджъра води до положителни резултати. Друга форма на менторство, която се оценява като положителна страна в работата, е взаимодействието с учителите, с които новоназначеният учител работи в една смяна. Така той получава подкрепа и сигурност в конкретни ситуации. Менторството е насочено към даване на насоки за работа с документацията, която заема важно място в работата на специалиста. Менторът дава указания по отношение на планирането, на разпределението на педагогическите ситуации и тематичните разпределения. Обсъждането на планирането, седмичните разпределения, тематичните разпределения в групата, в която работят, дава добри резултати и увереност в младия специалист. Съществен момент в менторската подкрепа е работата с родителите. Старши учителят насочва вниманието на новоназначения учител към тънкостите на това взаимодействие, като предлага отработени подходи и форми на сътрудничество с родителите. Благоприятни за адаптацията на новоназначения са непрекъснатите контакти, разговори, участия в празници и развлечения, сътрудничество по време на открити практики. Подобно взаимодействие постига изява на младия специалист пред родителите, подпомогната от старши учителя, която утвърждава спокойствието и увереността у родителите, че децата им имат добър учител.

Формирането на организационна култура у младия учител приоритетно е грижа на директора-мениджър, който в ролята на ментор го учи на толерантност, на професионално отношение. Умението да открива силните страни в учителите дава възможност на мениджъра-ментор да поставя такива индивидуални допълнителни задачи на младия учител, с които може да се справи, за да се удовлетвори от свършеното. Стимулира го в изпълнението на задачата да сформира работещи екипи, като преценява качествата на отделните учители, което е от голямо значение за цялостната работа, основана на екипността. Като цяло моделът за наставничество е организиран на няколко равнища – колективно, чрез методическите обединения, групово, чрез тренинги и семинари, и индивидуално, чрез практически занимания и консултации. Продължителността на адаптация на назначения учител, насочена към изграждане на личностни качества, компетентности, знания и умения, е индивидуален процес, към който екипът на ДГ №1 се отнася с цялата отговорност.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Директорът на детска градина е едновременно приемник на националните традиции за управление и управленец от мениджърски тип. Улесеното постигане на трансформацията от административен ръководител в мениджър, в отговор на съизмеримост с европейски и световни стандарти и нарастващите обществени очаквания, предполага:

- изучаване на традиционни постижения в ръководството на детска градина с цел осъвременена приемственост;
- мотивация за придобиване на допълнителна мениджърска квалификация, гарант за смяна на управленския модел;
- управление, ориентирано към внедряване на нововъведения, повишаващи качеството на грижата за децата;
- добър ориентир за основните мениджърски роли;
- съчетаване на възможностите на стратегическия, тактическия и оперативен мениджмънт или тяхната комбинация за постигане на ефективно управление;
- изучаване на добри практики с цел адаптираното им внедряване;
- стремеж към създаване на партньорства за споделена отговорност

Мениджърското управление на детската градина е необходимост. То е продиктувано от образователния мениджмънт, чиято реализация изисква съчетание на нов вид компетентност у директора, кореспондираща с образователната политика и международната опитност в общата грижа за личностното и духовно развитие на децата, в утвърждаването на общочовешки ценности, което налага изучаването и внедряването на добри практики.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Аврам С. (2010). (Златева С. *имената са идентични*). Когато образователният мениджър е и лидер, В: Съвременното образование мисия и визии, Благоевград: 443-447.
- [2] Балкански, П. (2005). Професионализацията на управленската дейност на училищните ръководители - условие за ефективно управление на училището. Педагогика, книжка 4, 2005.
- [3] Въчева, С. (2009). Първата инструкция за работата на директора на ЦДГ, Предучилищно възпитание, книжка 10, 2009: 51-53.
- [4] Георгиева, Ц. (2012). Институционализираното гражданско участие на родителите в управлението на детската градина, Педагогика, година LXXXIV, книжка 5, 2012: 808-820.
- [5] Гюрова В. (2013). Образователен мениджмънт, Габрово.
- [6] ЗАКОН за предучилищното и училищното образование. Обн., ДВ, бр. 79 от 13.10.2015 г., в сила от 1.08.2016 г.
- [7] Златева, С. (2016). Мениджмънт на човешките ресурси в детската градина, INTERNATIONAL JOURNAL KNOWLEDGE Vol.13.3 : 65-72.
- [8] Мениджър <http://www.manager.bg/техники-за-успех/10-задължителни-умения-в-днешната-работна-среда>
- [9] **НАРЕДБА** № 12 от 01.09.2016 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти.
- [10] Тоцева, Я., Н. Витанова (2005). Българското училище пред предизвикателствата на нова образователна парадигма. Педагогика, книжка 8, 2005.