

ДЕЛЕГИРАНЕ НА ПРАВА ЧРЕЗ КОМИСИИТЕ В ДЕТСКАТА ГРАДИНА

Маргарита Абрашева
ЦДГ „Кокиче“ – Плевен

Политиката, наречена *управление на качеството*, не е самоцел, нито поредна образователна „мода“. Тя е практически необходима за поддържане от директора на учебното заведение на един привлекателен образ в условията на конкуренция на пазара на учебни заведения. Това се отнася най-вече за детските градини. Политиката на управление на качеството съдържа недостатъчно използван ресурс, включително за спечелване и запазване доверието на потребителя – родителите на децата, посещаващи дадена детска градина. Познаването на разгледаните параметри на управление на качеството е една от предпоставките за изграждане на *модел на индикатори за качество*, който практически да обслужва образователната дейност на детската градина.

Използването на стратегии за предоставянето на права се оказва най-оправдано в случаите, когато за изпълнението на работата е необходимо да се привлекат други хора. Делегирането на пълномощия предполага частично предаване на управлението на лица, които не се отнасят към категорията „управляващи“. Уменията да се делегират правилно пълномощия и едновременно да се предоставят права на учителите дава на ръководителите редица сериозни преимущества. Извън всяко съмнение то позволява да се изпълни големия обем от задачи и може да се използва в качеството на инструмент за управление на вретмето. С други думи, дава възможност да се освободи време, което може да се уплътнява по собствена преценка на ръководителите. Ако делегирането става само в случаите, когато ръководителят е претоварен, лицата, на които се делегират пълномощия, изпитват недоволство, доколкото те считат, че техните ръководители се опитват да ги използват в свой интерес. В този случай учителите чувстват собствено безсилие. Умелото делегиране на пълномощия, съпроводено с предоставяне на права, може да осигури забележителни преимущества на директора.

Кога се прибягва към делегирането на пълномощия?

Делегирането на пълномощия, съчетано с предоставянето на права, предполага преди всичко решаването на въпроса кога пълномощията трябва да се предадат на други лица. За да се избере най-подходящият момент, ръководителят трябва да има предвид **п е т базови въпроса:**

– Притежава ли подчиненият всичката необходима (излишна) информация или опит?

– Готов ли е ръководителят да възложи на подчинените си повишена отговорност за успешна реализация на задачите?

– Способства ли даденото пълномощие за развитието на способностите на подчинените?

– Съществуват ли у упълномощените и ръководителите общи ценности и цели?

– Разполага ли ръководителят с време, необходимо за ефективно делегиране на пълномощия?

На кого да се делегират правомощията?

В много ситуации подчинените могат да се справят с някои задачи или с решаването на проблеми с по-голям успех, отколкото ръководителят, тъй като те са по-добре запознати с потребностите на потребителите и са по-близо до реалния живот.

Готов ли е директорът да възложи на подчинените си повишена отговорност за успешна реализация на задачите?

Участието в процеса на вземане на решения способства за повишаване на отговорността за крайния резултат. Ако директорът иска да даде пълномощия на подчинените си и възможността да изпълнят самостоятелни задачи (например решаване на проблеми в задължителните и временните комисии), то има смисъл да ги привлече към участие в процеса на вземане на решения, за да се повиши равнището на тяхното взаимодействие. Това ще доведе до увеличаване на продължителността на процеса на вземане на решение, но за сметка на това ще съкрати времето, необходимо за неговата реализация.

Делегирането на пълномощия може да предизвика негативна реакция от страна на подчинените, ако те гледат на това като на механизъм, с помощта на който директорът се опитва да се избави от работата, която не му харесва. Затова делегирането трябва да се осъществява постоянно, а не само в моментите, когато ръководителят се оказва претоварен. То трябва да бъде отражение на философията на управление, в която особено значение се придава на развитието на учителите или персонала. Един от основните мотиви за делегиране на пълномощия е развитието на способностите и удовлетворяването на интересите на лицата, на които се делегират тези пълномощия.

Отсъствието в средата на подчинените и мениджърите на общи ценности и цели може да доведе до вземане на неприемливи решения, използване на неподходящи средства и допускане на очевидни грешки. Това на свой ред води до необходимостта от засилване на контрола и нарастване на честотата на проверките. Много важно е да се формулират ясно и точно задачите на подчинените. Преди всичко учителите трябва ясно да разберат за какво се изпълнява една или друга работа.

Директорът трябва да посвети определено време за разясняване на задачите и обсъждане на необходимите процедури. Грешат онези ръководители, които смятат, че делегирането на пълномощия, обучението и квалификацията на персонала за изпълнение на определени решения е „губене на време“.

За да се делегират правилно пълномощия и за да се предоставят права, е необходим положителен отговор на всичките пет въпроса. Ако едно от посочените условия не се изпълни, извършеното делегиране по-скоро ще се окаже необосновано и неефективно. Това може да доведе до излишно губене на време, до снижаване на качеството и до нарастване на неудовлетвореността на персонала. Отрицателният отговор на всеки от тези въпроси не е задължително свидетелство за принципна невъзможност за делегиране на пълномощия. Ръководителите на всички равнища на управление в сферата на образованието могат да изменят ситуацията, създавайки усещането за общност на перспективите в развитието на образованието, като предоставят на своите учители и подчинени разширен достъп до информация и време, достатъчно да се научат те да ползват своите пълномощия и права.

Вземайки решения за делегирането на пълномощия, ръководителят трябва да отговори на въпроса на кого да се делегира: на отделен индивид или на екип от подчинени. Вземайки решение за формиране на екип, трябва да се реши и въпросът какви пълномощия ще бъдат делегирани на неговите членове. Ръководителят трябва да определи ще се занимава ли групата (комисията, екипът) с изучаване на проблема и с търсенето на алтернативи, или ще трябва да вземе окончателно решение.

Във връзка с това може да се използва модел, който позволява да се определи на кого да се дадат пълномощия – на индивид или на екип, и ще бъде ли самият ръководител активен участник в екипа.

Как ефективно да се делегират пълномощия?

– Започнете с крайните цели – ясно да установят резултатите;

– Делегирането на пълномощия трябва да бъде всестранно – недвусмислено да определи условията, в които трябва да се изпълни заданието.

Всяка организация притежава правила, процедури и определено количество ресурси. Винаги съществуват някакви предели, ограничаващи възможностите на членовете на дадена комисия или група. Всичко това е необходимо да се обясни при делегиране на пълномощия. Директорът следва да определи ясни пределни срокове и графици за отчетност, когато трябва да бъде изпълнена работата – кой отговаря за нейния резултат и кой ще представи отчета. Той следва да зададе и рамката, в която комисииите могат да проявят инициатива. Някоя друга грешка при делегиране на пълномощия не носи големи неприятности от неправилното определяне на тази рамка.

В чл.150 (1) от ППЗНП, ПС на училището като специализиран орган за разглеждане и решаване на основни педагогически въпроси:

Т. 5. Обсъжда и взема решение по резултатите от обучението.

На първия педагогически съвет за учебната година в дневния ред се включва „Избор на постоянни и временни комисии“.

Комисията се избира с определена задача. Съставът ѝ се състои от 3, 5 или 7 души в зависимост от големината на детското заведение. Изборът на членовете се съобразява с дейността, професионалната квалификация и личностните умения.

Например комисия по МО (методическо обединение), БДП (безопасно движение по пътищата), КЗДР (Комисия за защита на деца в риск), КП (Комисия по предложения за награждаване на изявени учители), КЕРД (Комисия по етика на работещите с деца) и други, които налагат условията на работа.

Председателят на комисията се избира от ПС и той е представител на педагогическата колегия. Със заповед на директора се възлагат отговорностите на председателя и членовете на комисията.

Функции на комисията:

- Разработва план за работа на комисията през учебната година;
- Мотивира и подпомага учителите за обмен на опит и популяризиране на собствения им опит;
- При необходимост променя и допълва своя състав;
- Съвместно с директора осъществява вътрешен контрол по изпълнение на плана.

Задължителна документация на комисията:

- Със заповед на директора се възлагат отговорностите на председателя и членовете на комисията;
- Правила за работа на комисията (Приложение 1, Приложение 2);
- План за работа на комисията;
- Отчет за работата на комисията.

Компетентното използване на стратегията за делегиране на пълномощия с едновременно предоставяне на права позволява да се даде на учителя възможност да се убеди в своята компетентност и важност на изпълняваната работа, да му се предостави свобода на избор, да се засили чувството му на собствена значимост и безопасност.

Дейността в детските заведения чрез комисиите е много отговорна, но и удовлетворяваща, защото:

- Учителят, натоварен с пълномощия, получава възможности да развива своите способности и да разширява познанията си;
- Учителят, натоварен с пълномощия, чувства доверие от обкръжаващите;
- Учителят повишава равнището си на отговорност с пълномощията;
- Работата се изпълнява по-добре за сметка на предоставената по-пълна информация;
- Поставените задачи се решават по-ефективно и своевременно;
- Повишават се равнището на координация на труда, качеството и ефективността на образователния процес.

Делегирането на пълномощия с предоставяне на права благоприятства координацията и интеграцията на работата, доколкото отговорността за крайните резултати и източниците на информация стават общи. Ръководителите, използващи стратегията за делегиране на пълномощия, трябва да помнят, че поставените цели и задачи не трябва да си противоречат едни на други и да водят към противоположни резултати.

ЛИТЕРАТУРА

www_niod-„Иновации в управление на образованието“ – NIOD – 2009 г.
<http://bdp-bg.net/commission.ht-l> Училищна комисия по БДП
Маджирова, К.(2002). *Директорът на училището и ефективният мениджмънт*. София: НИО.

Приложение 1

План на методическото обединение

I. Общи положения

II. Състав на методическото обединение

III. Основни приоритети

1. Детската градина – среда за адаптивност и социализация на детската личност.
2. Качествено образование и възпитание, приспособено към изискванията на съвременното демократично общество.

IV. Основни цели

1. Утвърждаване на методическото обединение като център за вътрешноквалификационна дейност.
2. Усъвършенстване на професионалните умения и развитие на професионалните нагласи и ценности.
3. Обмяна на идеи и опит за съвременни методи и форми на обучение между колегите.
4. Формиране у децата на култура за цялостна представа за света, обществото, социалните отношения и мястото на отделната личност като член на общността.
5. Приобщаване на родителите към образователно-възпитателния процес в детската градина.

V. Основни задачи

1. Да бъдат стимулирани учителите към самоподготовка, професионално усъвършенстване и към активно обучение чрез обмяна на педагогически опит.
2. Да се създадат условия в методичното обединение за делова и хуманна атмосфера на откритост и гласност при постигане на успехи и неуспехи, трудности и проблеми.
3. Развиване на интелектуалните способности на децата, на тяхната индивидуалност и самостоятелност чрез търсене на ефективни технологии за възпитание.
4. Да се поставят децата в активна позиция по отношение на проблемите на разглеждане и стимулиране активното им комуникативно поведение.

Приложение 2

Правилник за устройството и дейността на Комисията за предложения и награждаване

Общи положения

Структура и управление

1. Комисията се състои от двама членове и един председател.
2. Дейността на комисията се осъществява от старши учители.
3. Председателят на комисията:
 - планира, организира и контролира дейността на комисията;
 - координира взаимодействието между комисията и педагогическия съвет и/или директора;
 - контролира дейността на комисията;
 - контролира и направлява решенията на комисията;
 - предоставя информация при нужда;
 - прави мотивирано предложение към адресата;
 - систематизира, архивира и съхранява кореспонденция и предложения до директора или ПС на детската градина.

Информационни дейности:

- комисията осигурява информационно обслужване за директора и ПС;
 - комисията събира и обобщава информация от РИ на МОМН и др.
1. Комисията осъществява дейността си по утвърден годишен план.
 2. Документи, изпратени от РИ на МОМН, се завеждат във входящ регистър. При заседание на комисията се води протокол и се образува служебна преписка за решението на комисията.
 3. Решението съдържа: адресат, предложения, срок за изпълнение, дата и подпис.
 4. Изходящите решения се съставят в два екземпляра (единият е за архивна комисия).
 5. Контролната дейност се осъществява от председателя на комисията.
 6. При осъществяване на контрола се съставя констатиращ протокол в два екземпляра с приложения, удостоверяващи констатациите.
 7. За резултатите от контролната дейност да се информира ПС.
 8. Комисията поддържа и съхранява следните документи:
 - папка за входящ и изходящ дневник с предложения;
 - папка за регистриране на констативните протоколи;
 - годишен план.

Margarita Abrasheva

✉ Kindergarten „Kokiche“ – Pleven
e-mail: cdg3_pl@abv.bg