

МЕНИДЖМЪНТ НА ДЕТСКАТА ГРУПА

Славейка Аврам

Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград

Резюме. Образователният мениджмънт определя съвременния учител като ключова фигура чрез активността му, с която е възможно да се извършат образователните промени в съответствие с динамично изменящата се социална среда. Иновативно за детския учител е предизвикателството да бъде мениджър на детската група. В публикацията се разглежда спецификата на мениджмънта в детска група, предлагат се идеи в помощ на реализацията на тази нова негова отговорност като: интроспекция на използвания стил; избор на програма, съобразен със спецификата на детската група; екипно планиране на позитивни промени в съответствие с мисията, визията и целта на мениджърския стратегически и оперативен план на детската градина и конкретната група; внедряване на селектирани иновации от арсенала на добри практики; активно привличане на родителите и сътрудничество с културни дейци и институции.

Keywords: the teacher as a manager, team planning, positive changes, selective innovations

Образователният мениджмънт в съответствие с ускорените промени видоизменя традиционната роля на учителя и го определя като мениджър, който реализира управленска дейност. Към мениджъра на класа са адресирани множество теоретични разработки през последните три десетилетия на миналия век (Тодорина 2005: 19–20; 35–36; 66–67; Иванов, 2003; Иванов, 2005; Балкански, 2001), но на разглеждането на детския учител като мениджър на детската група са посветени единични разработки (Аврам, 2009). Целта на настоящата публикация е да очертае спецификата на мениджмънта на детската група, да селектира подходящи ориентир за детския учител в изпълнението на тази негова роля и да даде идеи за успешен мениджмънт на детска група.

Спецификата на педагогическото взаимодействие в детската група на детската градина определя съдържателните различия в реализацията на учителя като мениджър. Педевтологията задава основните активности на учителя и определя функциите му, с което извежда териториите, в които той може да се изяви като мениджър. Още в трудовете на Д. Кацаров (по Тодорина, 2005, с. 39), преди да се говори за мениджмънт в българското образование, при определяне на функциите на учителя заедно с непригодното за съвременните педагогически

условия „въздействие“ се изброяват редица активности, които са типични за съвременния мениджър – да организира и ръководи; да ръководи и подпомага; да координира. В други класификации на функциите на учителя могат изборително да бъдат изведени значими за мениджъра функции като: комуникативната и конструктивната при М. Михайлов (Михайлов, 1996); стратегическата, лидерската, позитивистичната, координаторската, иновационната, контролиращата, преговарящата при К. Маджирова (Маджирова, 1997); управленската, мотивиращата, стимулиращата, формиращо-моделиращата, диагностично-прогностичната и представителната у П. Радев (Радев, 2000).

Редица автори отделят от общите функции на учителя тези, свързани с преподаването (Тодорина, 2005, с. 42) в чисто дидактичен план, което е и основното различие със специфичните за детския учител функции. Детският учител мениджър в по-голяма степен е призван да сътвори цялостната атмосфера на педагогическо взаимодействие с децата от групата, с втория учител мениджър в същата група, с родителите на децата, с директора мениджър на детската градина, с нейния педагогически колектив и помощен персонал. Това, от една страна, е отговорна и нелека нова изязва на мениджъра на детска група, а от друга – креативна възможност за разгръщане на целия организационно-ръководен потенциал при сътворяване на уникална и съизидателна среда, която в максимална степен да стимулира личностното формиране на детето в конкретната детска група.

Превъплъщението на детския учител в мениджър не е формален акт, не е достатъчна подмяната на наименованието. Изпълнението на тази роля мениджърът би могъл да започне със самооценка на досегашния си стил на организация и управление на групата. Трябва да подходи с интроспекция, за да самоопредели своя стил на управление на групата – авторитарен, либерален, демократичен или с преобладаването на елементи от тях, с цел да съпостави предимствата и недостатъците на резултатите от избрания стил.

Аналитично-съпоставителният подход у всеки от двамата мениджъри на групата би изпълнил самодиагностична роля и може да доведе до осъзнаване на влиянието на стила на управление на педагогическото взаимодействие върху моментното състояние на групата. Постигнатата или недостатъчната индивидуална и екипна яснота би могла да бъде подпомогната от препратка към класифициране на възпитателния стил на учителя на класа, предложен от редица автори – Слейтър, Рупърт, Диас (Радев, 2001, с. 81), поставящи акценти, с които мениджърите детски учители могат да се съобразят. Например Слейтър откроява във възпитателния стил толерантността, съпричастността, топлотата, строгостта; Рупърт – грижата, смелостта, добротата, истинността; Рейналдо Диас свежда възпитателния стил до четири роли: на „диктатор“, „майка“, „лекар“ и „възпитател“ и характеризира всяка от тях. Учителите „диктатори“ според автора са фокусирани върху собствения авторитет и не проявяват уважение и разбиране, учителите „майки“ обичат популярността и ефектът от тяхната дейност е бързопреходен,

учителите „*лекари*“ са стриктни, отговорни, уравновесени и напълно лишени от емоция, а учителите „*възпитатели*“ са създателите на атмосфера на доверие и свобода, като едновременно са възискателни и съпричастни, стимулират диалогичността и творчеството.

В българската образователна традиция ролята на детския учител неизменно е била наименувана, определяна и изпълнена със съдържание на възпитателна роля, съпадаща с така представените от Диас нейни характеристики.

Съвременният детски учител като **сътворец** на творческа и стимулираща уникалното развитие на **детето** атмосфера, основана на **доверие** на всички участници във възпитателното взаимодействие, на разгръщане на **водещата и най-значима** в предучилищната възраст дейност – **играта**, чрез проявление на нейната същност – **свобода**, разбирана като „свобода от регламентация, от принуда, от налагане (било то и доброжелателно), от императивни и директни и методи на ръководство“ (Димитров, 1989, с. 5), е наистина **възпитател** и организатор, т.е. – **мениджър** на детската група. Тази детска група, разглеждана не като формално образование, а в смисъла на „референтна група“ – понятие, „*въведено от Х. Хайман, свързано с разработки на Т. Нюкомб, М. Шериф, Х. Кели и Р. Мертън, обозначава групата, към която индивидът отнася себе си психологически, ориентирайки се при това към нейните ценности и норми, служещи му за своеобразни еталони, стандарти, система за отчитане при оценката на себе си и другите, а също и като източник за сформирани на социални установки и ценности ориентации*“ (Димитров, 1994, с. 277).

Организирането, планирането и управлението на референтната група/и в рамките на формалната детска група прави мениджърската позиция на детския учител сложна, но желана, като изява на учител творец в много по-голяма степен от учителя мениджър на класа поради спецификата на ролята му на сътворец на цялостния процес на амплификация на детското развитие – целта на предучилищното детство.

Индивидуалната и групова самооценка на използвания от двамата мениджъри стил изпълнява функцията на ориентир в каква посока той може да бъде коригиран, трансформиран и дообогатен, за да се създадат предпоставки за позитивна промяна и заявка за лидерска позиция (Аврам, 2009, с. 443). Постигането на желания възпитателен стил е само отправната точка. Предстои стратегическо и оперативно планиране на всички желани промени на основата на диагностициране на състоянието на групата, на търсене на подходящи за групата подходи, методи и способности от арсенала на традиционно използваните и селектиране на подходящи иновации – изменения на съществуващото положение с нещо ново, което в по-голяма степен отговаря на новите или изменени обстоятелства и изисквания (Бижков, Г., 1994; Златева, 2007; Златева, 2009; Христоматия, 2003). Промени, които допринасят за сътворяване на благоприятна, съзидателна, творческа атмосфера – на **удовлетворение** от процеса на овладяване на познание; на **радост** от съвмест-

ната игра; на **задоволство** от индивидуалните креативни изяви, на **обогатяване** чрез интеркултурната комуникация на **емпатия** към „другия“, на **толерантност** и приемане на различието (Аврам 2010: 161).

Мениджърът може да приеме различни отправни точки. До голяма степен те са резултат на личен избор, на професионална компетентност, на умения за работа в екип, на личностни преимущества, на смелост за нововъведения, на чувство за отговорност и на рефлексия за обществената значимост на неговия труд. Поради спецификата на екипната работа в детската група важен момент е отговорният подбор на програмата, по която ще работи мениджърският екип – не толкова в съответствие с избора на детската градина, а повече в съответствие с конкретните специфичности на тяхната група: наличност на деца от различни етноси; деца със специални образователни потребности и с конкретика на тяхната специфичност; надарени деца; деца с хронични заболявания; деца в приемни семейства или живеещи в институции (деца, лишени от родителски грижи, ношуващи в приют) и т.н.

Двамата мениджъри на групата – детските учители, се нуждаят от групова стратегия, която е израз на екипния принцип на работата им. Тя е израз и на стремежа за синхронизиране на усилията им в изпълнение на мисията и целта на мениджмънта на групата, в отговор е и на общата мисия на детската градина, ориентирана към детето, към неговото семейство, към обществото и тяхното бъдеще, проява е и на същността на иновационния мениджмънт в образованието. Съдържанието на стратегическото планиране обхваща глобално остатъка от престоя на децата в детската градина – ако то се отнася за първа възрастова група, ще обхване период от четири години. Стремежът към реализиране на успешен мениджмънт на групата изисква да бъдат заложили добре обмислени мисия, визия и цел, в които да се съдържат потенциални възможности за постигане на ДОО посредством ефективно педагогическо взаимодействие, основано на екипната работа в самата група, в педагогическия колектив на детското заведение, на активното привличане на семейството и широкото участие на социалното обкръжение.

Привличането на семейството под различни форми е важен момент във всички официално утвърдени програми за детската градина. Работата с родителите е неизменна част от възпитателната функция на детския учител и е закономерен интересът с какво тя се променя, когато ролята на учителя е нова. На първо място, тази част от работата на детския учител е израз на позитивните образователни политики, както ги разглежда иновационният мениджмънт. А „*позитивните политики означават да се фокусираме на няколко важни приоритета, въвеждайки ги в практиката добре, докато съхраняваме другите потенциални приоритети в перспектива... Това изисква да виждаме себе си като основен инструмент за промяната...*“ (Христоматия, 2003, с. 32).

Издигането на работата със семейството в един от приоритетите на мениджърския подход като осъзнаване на позицията на инструмент за промяната, към която се стремим, предполага нейното възприемане като продължителен процес, а не като

отделно събитие или негово повторение. Например във философията и реализацията на една от възможните програми за детската градина „Стъпка по стъпка“ е залегнало специално координиране на взаимодействието детска градина – семейство чрез въвеждане на допълнителен щатен координатор за детското заведение. Така осезаемо се повишават комуникацията и реалното участие на родителите в живота на детската група и градина. При наличие на такава възможност в конкретна детска градина (каквато може да е вашата) усилията на отделните мениджъри в групите могат да бъдат координирани. При нейното отсъствие се поражда необходимостта от друга креативна вариативност на подходите за осъществяване на активно взаимодействие със семейството. Тясната специализация на родителските професии и техните компетентности, различната степен на мотивираност за включване в отделните моменти от режима на децата, на дейностите на децата от групата, в която е и тяхното дете, във и извън детската градина, личностните особености и степента на алтруизъм на родителите очертават специфичността на обогатяващия ефект при привличане на семейството в цялостната амплификация на детското развитие.

Иновационният мениджмънт в образованието заимства от водещите успешни компании факта, че те са се *„посветили на новото и имат несекващ интерес към него и към процеса на промяна“* (Христоматия 2003, с. 52). Важен акцент в реализирането на стратегиите за осъществяване на промяна в образователните и възпитателните институции, и в частност в детската градина, откриваме в думите на М. Фулан: *„Колкото повече се променят нещата, толкова повече те остават същите и това ще бъде така, докато не научим нашия урок, че промяната изисква различни от съществуващите начини на мислене и на действие.“* (Христоматия, с. 31).

Конкретната оперативна стратегия за осъществяване на приоритетите за отделната детска група е в зависимост от яснотата на значението на организационните условия, благоприятстващи успешната промяна. В този смисъл обединените усилия на мениджърите в изучаването на позитивни практики и в привличането на всички участници във възпитателното взаимодействие за осъществяване на ефективно сътрудничество между детската група и семейството изискват реализирането на тази подцел да бъде известна на всички. Изисква съвместното осъществяване на това сътрудничество да бъде разглеждано като продължителен процес, който осигурява модел на взаимопомощ и споделена отговорност. Такова сътрудничество е добро организационно условие за постигане на позитивна промяна.

Друго организационно условие за позитивна промяна в реализацията на глобалната за групата цел е възприемането на незадължителност и стандартност на процедурите, казано с други думи – мениджърите имат правото и силата да разпределят и извършат останалите подцели в зависимост от необходимостта и характера на избора от тях иновационен модел.

Успешността на мениджмънта е резултат от цялостния процес на реализиране на поставените цели в зависимост от постигнатото мениджърско съ-

трудничество, основаващо се на обсъждане на идеите на базата на истинската им стойност, а не в зависимост от това, откъде идват те. Постигането на работна среда, в която се цени работата на всеки, високо се оценяват индивидуалният почерк, достойнството и личната свобода, когато тя не нарушава свободата на другия. Работна среда, характеризираща се с подчертаване на взаимната зависимост между участващите субекти в отсъствие на конкуренция; в добронамерена съизмеримост с другите; в умение заедно да се радват на успехите – тази работна среда изпълнява функцията на друго организационно условие за успешна промяна, без която е невъзможен успешен мениджмънт.

Мениджмънт, ориентиран към успешна промяна, е постижим при нейното разглеждане като процес, който се осъществява във времето и се характеризира с продължителност, обикновено в период от няколко години – колкото по-радикална е промяната, толкова повече са трудностите, които трябва да преодолее. Постижим е, когато се извършва от индивиди, с фокус в личностната им промяна, когато са застъпени принципите на диференциация и индивидуализация – „тъй като промяната е изключително лична, то ясно дефинирани интервенции са нужни за различните индивиди. Отделянето на внимание на индивидуалния процес на всеки може да засили процеса на подобрене.“ (Христоматия 2003: 33).

Успешният мениджмънт е постижим, когато мениджърите се учат както от своя собствен опит, така и от външните условия, от опита на другите.

Успешният мениджмънт се извършва от добри мениджъри, които „виждат себе си като част от по-висока, външна за тях цел“ (Христоматия, 2003: 55), от хора, които успешно управляват промените.

Според британския психолог и бизнес консултант Вальри Стюарт (Христоматия, 2003: 55–56) характерните **черти** на тези, които успешно управляват промени, са:

1. Те знаят много добре какво искат да постигнат.
2. Те могат да превръщат желанията в практически действия.
3. Те са в състояние да виждат предложените промени не само от своя гледна точка, но и от тази на околните.
4. Нямаат нищо против да рискуват и да бъдат критикувани заради това.
5. Те не държат на традициите, но уважават опита.
6. Плановите им са гъвкави. Съобразяват определените цели с наличните ресурси.
7. Не се отчайват от трудностите.
8. Използват обстоятелствата така, че те да способстват промяната.
9. Обясняват ясно промяната.
10. Включват служителите в управлението на промяната и се грижат за тяхната сигурност.
11. Не натрупват промените, а изчакват постепенното свикване с всяка от тях.
12. Представят промяната като рационално решение.

13. Когато е възможно, осъществяват промяната лично, като поощряват онези, които им помагат.

14. Дават подробна информация за възможните резултати.

15. Показват, че промяната е свързана с работата.

16. Имат опит в успешно управление на промяната.

Напълно адекватно е съотнасянето на изброените характеристики към детския учител мениджър с промяна на десетата и тринадесетата – съответно в подмяна на субектите „служители“ с помощния персонал и родителите в десетата и в тринадесетата в елиминиране на текста, „когато е възможно“.

Изброените характерни черти на хората, които могат да управляват промяната, се проявяват чрез конкретни умения, които тук подробно няма да се разглеждат, а само избирателно ще бъдат упоменати умения за: поставяне на цели и планиране; събиране и обработка на значителни количества информация и нейното опростяване; връзки с общественоста; даване на съвети и консултации; висок личен морал, който поражда последователност в поведението; дълбоко оптимистичен мироглед, готовност да поема премерени рискове и да изтърпи последствията от тях без излишни притеснения; да приема конфликти и да ги разрешава с удоволствие; ненастрапване и доминация; проява на търпимост към неясното и сложното; разбиране на самия себе си, т.е. висока степен на себепознание; изслушване; емпатия; избягване на поляризирането на проблемите и виждане на техните нюанси (Христоматия, 2003: 56–57), както и други важни за мениджъра на детска група качества по подобие на директора мениджър като: личностни, лидерски капацитет, иновационни, изследователски, за водене на преговори и насърчаване на добрите практики, морално-етични и управление на човешки ресурси (Аврам, 2010).

Изпълнението на тази нова за детския учител роля – да бъде мениджър на детската група в екип с втория мениджър на групата, при което всяка иновационна изява дава много нови възможности. Но тя поражда и трудности, които могат да бъдат преодоляни с натрупване на личен опит и използване опита на другите с цел постигане на желани позитивни промени, от които съвременната детска градина се нуждае.

ЛИТЕРАТУРА

Тодорина, Д. (2005). *Мениджмънт на класа*. Благоевград.

Иванов, И. (2003). Мениджмънт на класа – една нова (стара) тема. В: *Общество на знанието и образование за всички*. София.

Иванов, И. (2005). *Мениджмънт на ученическия клас*. Шумен.

Балкански, П. (2001). *Училищен мениджмънт. Теория*. София.

Аврам, С. (2009). Детският учител – медиатор в интеркултурна комуникация. В: *Технологични аспекти на интеркултурното образование*. Благоевград, с. 161.

Михайлов, М. (1996). *Професията „учител“*. София.

Маджирова, К. (1997). Учителят и неговите функции в бъдещото учи-

- лище. В: *Стратегии на образователната и научната политика, 1*.
Радев, П. (2000). *Тематичен енциклопедичен наръчник по систематич-
на педагогика*. Пловдив.
Радев, П. (2001) *Педагогика*. Пловдив.
Димитров, Д. (1989). *Типови игрови технологии за детската градина и
началната степен на ЕСПУ*. Благоевград.
Димитров, Д. (1994). *Предучилищна педагогика*. Благоевград.
Бижков, Г. (1994). *Реформаторска педагогика*, София.
Златева, С. (2007). Игровата култура на учителя – традиции и инова-
ции. В: *Педагогическото образование в България*. Благоевград,
УИ „Н. Рилски“.
Златева, С. (2009). *Речево развитие чрез автодидактични игри*. Благо-
евград, УИ „Н. Рилски“.
Христоматия по иновационен мениджмънт. (2003). Съст. П. Балкан-
ски, П. Карстание, София/Амстердам.
Аврам, С. (2010). *Когато образователният мениджър е и лидер. Съ-
временното образование – мисия и визии*. Благоевград: 443.

MANAGEMENT OF THE CHILDREN'S GROUP

Abstract. The management of education determines the modern teachers as key figures in the whole educational process and their activity in this sense makes it possible to change the educational work according to the new dynamic social environment. An innovation for the pre-school teacher's work is the challenge to be also a manager of the group. This article presents some specific aspects of the management of the children's group. It offers some ideas that may help the realization of this new responsibility as follows: introspection of the style applied by the teacher; appropriate choice of a programme according to the specific features of the group; team planning and positive changes corresponding to the main goal and mission of the institution, its vision about the development strategy of the pre-school; introduction of new effective practices and cooperative work with parents, artists and cultural institutions.

Slaveyka Avram, Ph.D.

✉ South-West University „Neofit Rilski“,
66, Ivan Mihailov Str.
Blagoevgrad, Bulgaria
e-mail: zlateva_sz@abv.bg