



**СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”
ФАКУЛТЕТ ПО НАЧАЛНА И ПРЕДУЧИЛИЩНА ПЕДАГОГИКА
КАТЕДРА „ПРЕДУЧИЛИЩНА И МЕДИЙНА ПЕДАГОГИКА“**

Бойка Владимирова Софийска

**ИНОВАТИВЕН МОДЕЛ ЗА МЕНИДЖМЪНТ НА
ПРЕДУЧИЛИЩНАТА ИНСТИТУЦИЯ**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертационен труд
за присъждане на образователната и научна степен „Доктор“
Специалност: 1.2. Педагогика (Предучилищна педагогика)

Докторант в самостоятелна форма на обучение

Научен ръководител:

Проф. д-р Димитър Гюров

София, 2017 г.

Дисертационният труд е обсъден на заседание на катедра „Предучилищна и медийна педагогика“ към ФНПП на СУ „Св. Климент Охридски и е насочен за защита пред специализирано научно жури по научна специалност 1.2. Педагогика (Предучилищна педагогика) към катедра „Предучилищна и медийна педагогика“.

Дисертационният труд е с обем 160 страници, от които 137 страници са текст изложение и 23 страници приложения. Структурата му включва увод, три глави и заключение. Библиографията включва 117 заглавия, от които 97 източници на кирилица и 20 на латиница. В дисертационния труд са включени общо 13 таблици, 31 диаграми и 20 фигури.

Съдържание

1. АКТУАЛНОСТ НА ПРОБЛЕМА	3
2. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИЯТА	4
2.1. ГЛАВА ПЪРВА: ПОСТАНОВКА НА ПРОБЛЕМА	4
2.2. ГЛАВА ВТОРА: ТЕОРЕТИКО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛНИ И ОРГАНИЗАЦИОННИ ПАРАМЕТРИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО	15
2.3. ГЛАВА ТРЕТА: АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО	25
3. ОСНОВНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ЕТАПИТЕ НА ЕКСПЕРИМЕНТАЛНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ	27
4. ИЗВОДИ	43
7. ПРИНОСИ	45
8. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ НА ДОКТОРАНТА	46

1. Актуалност на проблема

Динамично променящата се политическа, икономическа и социална реалност, силната ресурсна зависимост, развитието на технологиите, глобализацията, налага нова концепция за образование, нови образователни цели, политики и модели за тяхното реализиране. Моделите и политиките са предизвикателство за образователните институции, призвани да отговорят на потребностите на обществото и отделната личност.

Една от политиките за реализиране целите в образованието е управление на качеството. Актуализирането на концепта качество и на системите за мониторинг и управление на качеството са условие за вписването на българската образователна система в глобалния образователен проект. Осигуряването на качеството се свързва с концепцията «управление – мениджмънт» и с концепцията «рационално и резултатно управление». Управлението на качеството предполага рефлексия за реалностите в образователната институция, в контекста на устойчивото ѝ развитие, в съответствие с потребностите.

Управленската дейност в образователните институции има специфичен характер и това налага да се разработват проблемите на психологията на управлението в образователните институции. Силно психологизираният характер на учебната дейност, високият образователен статус на педагогическите специалисти, като ръководители, специфичният статус на директора - мениджър, лидер, администратор, сложните социални връзки на детската градина и училището с обществеността и социалните институции, всичко това предполага специфичната управленска дейност в образователните институции.

Целите на образователните институции са силно повлияни от външната среда, като социално отворени системи. Необходимо е да се акцентира върху това до каква степен образователните институции в условията на децентрализация могат да интерпретират правителствената политика и да развият алтернативни управленски подходи, модели, основани на институционалните ценности и визия.

Предизвикателството пред образователния мениджмънт през 21 век е да съхрани многообразието на образователните институции в динамична, конкурентна среда. Според О. Виханский и А. Наумов през 21 век най-актуална става именно идеята за диференциацията.

Законът за предучилищното и училищното образование залага на нововъведения – децентрализация, автономия, делегиране на права и отговорности, предприемачество, управление на качеството. “Управлението на качеството е по-скоро начин на мислене и необходимост от непрекъснато обучение и ефективен контрол – мониторинг“. (Ишикава, К 1994). Образователният мениджмънт е научна област, която не предлага готови модели, но допринася за ефективното разрешаване на практически проблеми в образователните институции.

Няма една всеобхващаща теория за образователния мениджмънт, това отразява разнообразие от образователни институции и с разнообразната същност на проблемите, които се срещат в образователните институции, която изисква различни подходи и решения. В този контекст, ***настоящото дисертационно изследване предлага модел за мениджмънт с индикатори за качество при прилагане на иновативни подходи на управление в предучилищната образователна институция***, включващ:

- мениджмънт/управление – стил, подходи, функции, мониторинг;
- човешки ресурси – интегриране, квалификация;
- образователна среда – иновативна, интерактивна

Иновативната управленска практика на мениджъра в предучилищната образователна институция – ефективност, измеримост, качество се постига при интегриране на най-ценния ресурс за една организация, човешкият.

Концепцията на модела е интегриране на ресурсите (мотивиране на човешкия ресурс с основните методи, изграждане на условия и поставяне на изисквания) за постигане на управление на качеството в предучилищната институция на основание PEST анализ, SWOT анализ (установяване състоянието на системата, ресурси, процеси, вътрешна нормативна уредба, задължителна документация, самооценка) чрез:

Планирането на системата на управление включва: 1. Констатиране на необходимост от промяна и иновации (диагностичен одит); управление на промяната и стреса (приоретизиране, програмиране, мониторинг); 2. Стратегия, концепция, цели (в отношение стандарти, резултати), прилагане на аглоритъм за управление на качеството; 3.Ефективно управление на ресурсите (човешки, финансови, материални, информационни) инвестиции; 4. Мониторинг - осъществяване на обратна връзка чрез процес на интегриране на планиране, контрол, информиране и при актуализиране на стандарти и критерии; затваряне цикъла на управление.

Това изследване дава възможност да се даде оценка на въздействие на модела върху динамиката на усъвършенстване и съхранение идентичността и уникалността на предучилищната институция в конкурентна среда.

2. Обща характеристика на дисертацията

2.1. Глава първа: Постановка на проблема

В първа глава от дисертационния труд се проследяват теорията на управление в образователната институция, еволюцията на мениджмънта като наука по управление – школи, модели, стилове на управление, спецификата на управление на предучилищна институция като организация.

Образователният мениджмънт е изследователска област и практика, която се занимава с действието на образователните организации.

Управлението като дейност, като научна практика и област е дефинирано още от дълбока древност. Какво представлява управлението? В търсене на отговора се откриват различни подходи и гледни точки към явлението управление – от философска гледна точка, от социологическа, от позиция на системния подход, от позиция на кибернетиката. То е информационен цикъл, без който управлението не е възможно. Целта на управлението е да поддържа системата в динамично равновесие.

„Научното управление може да се разглежда като еквивалент на средствата, пестящи труд; това е неговата същност. Научното управление е средствокоето прави хората далеч по-ефективни , отколкото сега, без фактически да увеличава неприятния товар върху плещите им“(Тейлър, 1989, 33).

Дейност, която трябва да формулира целите на една организация, т.е. изборът на посоката, в която трябва да се развива тази организация. Специфичен вид дейност на въздействие върху подчинените за интегриране на техните усилия за постигането целите на организацията. Тази дейност е продължителен процес на приспособяване на организацията към околната среда.

Организацията

„Организацията може да се разглежда като система – обособена цялост , която на входа си получава ресурси, преработва ги и ги връща във външната среда като продукти – стоки и услуги, предназначени за удовлетворяването на определени социални потребности“ (Давидков, 2006, 37).



Фигура № 17 Какво представлява организацията

- Организацията има функционално предназначение като специализирана управленска дейност с интегративен характер.

- Организацията е стратегия за извличане на подреденост и постигане на динамично равновесие на системата (кибернетичен подход на управление).

- Организацията е социален инструмент за постигане на цели, акцентира се върху ресурсите за удовлетворяване на потребности, индивидуални и групови.

Исторически възгледите за организацията се развиват във връзка с конкретни управленски проблеми, свързани с повишаване на организационната ефективност. Те могат да се разгледат като: класически теории, доктрината „човешки отношения“, съвременни организационни теории.

Теоретични школи

Мениджмънтът като научна област е ориентиран към постигане на ефективно ръководство на организациите, към максимално осъществяване на техните цели. Тази област от знания е възникнала през 1903-1912 като така наречената "класическа школа на Тейлър". Те поставят акцента върху планирането на работата, техническите изисквания на организацията, принципите на управление и предпоставките на рационалното и логично поведение. Прилагането на принципите на научния мениджмънт, който се свързва с името на Ф. Тейлър, в сферата на образованието (в институциите) означава:

1. Въвеждане на система за мониторинг и контрол на качеството на образователната услуга и обвързване на заплащането на труда на педагозите с това качество;

2. Подборът на педагозите и служителите в институцията да става на конкурсни начала въз основа на предварително разработени критерии за качество, на които трябва да отговарят кандидатите.

3. Непрекъснато образование и квалификация на педагогическите специалисти и служители.

4. Поддържане на перманентна обратна връзка (основен елемент на функционалния мениджмънт) между ръководител и ръководени с цел по-добро функциониране на образователната институция (Гюрова, В., том 103, 40).

Проследени са различните школи: „класическа школа на Тейлър“, доктрината на „човешките отношения“ на Майо, „административна школа“ на управление с представители Файол, Вебер, „поведенческа школа“ на Макгрегор. Системният подход е опит за теоретично изграждане на цялостен организационен контекст.

Теорията на мениджмънта информира ръководителите на образователни институции за рефлексия и реализация на функции и роли.

Модели на образователния мениджмънт

Повечето теории на образователното лидерство и мениджмънт притежават три основни характеристики:

Теориите имат склонност да са нормативни заради това, че отразяват вижданията за същността на образователните институции и поведението на индивидите вътре в тях.

Теориите по принцип са избирателни или частични заради това, че наблягат на определени аспекти на институциите за сметка на други елементи. Приемането на един

теоретичен модел води до отричането на други подходи. Детските градини и училищата са системи, които не могат да бъдат анализирани в едно-единствено измерение.

Теориите на образователния мениджмънт често се основават на или са подкрепени чрез наблюдаване на практиката в образователните институции. Наблюдението може да бъде използвано по два начина. Първо, наблюдението може да бъде последвано от развитие на понятията, които стават теоретична рамка. Данните от систематични наблюдения понякога са наричани "обоснована теория". Те са емпирични изследвания в образователните институции, които практикуващите учители прилагат успешно. Второ, изследователите могат да използват специфична теоретична рамка, за да подберат понятия, които да тестват чрез наблюдение. Тогава проучването се използва да "докаже" или "потвърди" ефикасността на теорията. Основните теории са класифицирани в шест основни модела на образователен мениджмънт. На всички тези модели е обърнато значително внимание в литературата за мениджмънта в образованието и са били обект на степен на емпирично потвърждаване.

Фигура 1. показва шестте модела и ги свързва с паралелни лидерски модели.

УПРАВЛЕНСКИ МОДЕЛ	ЛИДЕРСКИ МОДЕЛ
Формален	Управленски
Колегиален	Модел на участието
Политически	Модел на компромиса
Субективен	Постмодернистичен
Модел на неопределеността	Модел на случайността
Културен	Морален

Фиг. 1 Типология на управленските и лидерските модели (адаптирано от **Bush and Glover, 2003г.**)

Теоретичните модели на управление, обсъдени тук, представляват различни начини за разглеждане на образователните институции. Всеки от тях предлага ценно вникване в същността на управлението в образователната сфера, но нито един не дава цялостната картина. Всичките шест подхода са валидни за анализ, но тяхната приложимост варира в зависимост от контекста. Всяко събитие, ситуация или проблем могат да бъдат разбрани чрез употребата на един или повече от тези модели, но нито една организация не може да бъде обяснена, използвайки само един-единствен подход. Не съществува една самодостатъчна перспектива, която да представи обща рамка за разбиране на образователните институции.

Всеки от моделите, предлага различна интерпретация за същността на лидерството и управлението в образователните институции, но не дава цялостна картина на образователните институции.

Организациите са сложни и многоаспектни. Ето защо предизвикателствата, пред които се изправя мениджмънтът, са толкова трудни. В която и да е дадена ситуация може да има много различни тенденции и измерения, всички от които да имат влияние върху ефективното управление.

Непълнотата на всяка от теориите, взета поотделно, води до търсенето на един всеобхващащ модел, който обединява понятията, за да даде ясна аналитична рамка.

Исторически проследени, моделите на управление са:

- класически модел – основан на теорията на научния мениджмънт (теория на Тейлър, Файол, Вебер) - йерархизъм, управление слабо, пренебрегване на човешките отношения;

- неокласически модел - основан на теоритичната школа на човешките взаимоотношения и мотивация (Мейо, Маслоу, Макгрегор) - човешкият фактор;
- системен модел – сложна, открита, социална система – следва целите си;
- модел професионална бюрокрация – професионална квалификация

Съвременни тенденции в развитието на мениджърската теория и практика.

Характерно за настоящия етап от икономическото развитие е възникването на нови проблеми, които поставят нови предизвикателства пред мениджърската теория и практика. Те възникват главно поради бързо променящата се икономическа среда, силната ресурсна зависимост, развитието на технологиите и др.

Един от най-видните представители и създател на съвременната наука за мениджмънта – „Школа за стратегическо-целово управление“ – Питър Дракър

Най-съществените елементи на целевото управление са :

- формулиране на общи и кратки ясни цели;
- участие в процеса на формулиране на целите на всички, които работят в рамките на организацията;
- оценка на ефективността въз основа на сравнение на целите с резултатите;
- запознаване на персонала с количествените резултати;
- взаимодействие на персонала с мениджърите (Радев, П., 2015, 28).

Тази теория, управление чрез целите, има проекции в образованието – адекватни цели към оцеляване, конкурентоспособност, иновации и вътрешно управление - поведение на педагози, служители, мониторинг и резултати.

Новите теории – в рамките на формалния и системен подход се акцентира в науката за мениджмънт на кибернетиката и математическите модели за обосноваване на управленските решения. В този контекст основна характеристика е приемането на информирано решение от което зависи ефективността на функциониране на институцията. Теориите за „човешките отношения“ съсредоточават вниманието на ръководителите на ХХІ век за влиянието на формалните и неформални отношение върху ефективното управление на образователните институции.

„Мениджмънтът е администриране, концептуално мислене, лидерство; философия и култура на управление“ (Радев, П., 2015, 17).

Моделите на организацията са схематизирани образци на възпроизвеждане в приблизително реална форма на еволюцията на обясненията и предписанията на управленските школи (теоретичните концепции за същността на организацията, доминиращите функции на мениджмънта и критериите за оценка на нейната ефективност). Всеки следващ модел съхранява някои черти от предишния. (Радев, П., 2015, 46)

В този аспект/контекст моделът с практическа насоченост изследван в дисертационния труд може да се съотнесе към теоретичните модели – системен и кибернетичен, модел на управление на организацията, ориентиран към качество, иновационен – информационни технологии, гъвкав, адаптивен и предпоставя интегрирана и обучаваща се организация, като се свързва с трансформационния мениджмънт – интегративен подход за постигане управление на качеството.

Науката за управление е приложна наука, в нея няма готови модели за всеки конкретен случай, а принципни постановки, които ще ориентират съвременния ръководител към ефективни решения.

Предизвикателството на ХХІ пред образователния мениджмънт е многообразието от образователни институции и съхраняването на тяхната специфичност и уникалност, за да отговорят на потребностите и очакванията на личността и обществото.

Изложението на първа глава продължава с мениджмънт/управление на предучилищната образователна институция като организация.

Като образователна институция /организация притежава основните характеристики на организациите, но в същото време има своите особености.

Основни характеристики на институцията са: първото структурно звено в образователната система с определена цел; формална организация със социална значимост; децентрализирана организация с относителна автономност – делегиран бюджет; отворена социална система; специфично взаимодействие: учител – дете – родител – общественост. Като отворена социална система върху нея действат различни фактори, в този контекст образователната институция функционира, като запазва динамичното си равновесие в среда, която е под въздействието на различни фактори, които детерминират развитието и функционирането ѝ. Пространството на въздействие се дели на вътрешна и външна среда. Проследява се и се анализира значимостта на това въздействие за концепция на модела на управление, избора на стратегия (SWOT PEST анализ), стил и подходи на управление.

В главата се проследява и анализира системата на управление на детската градина

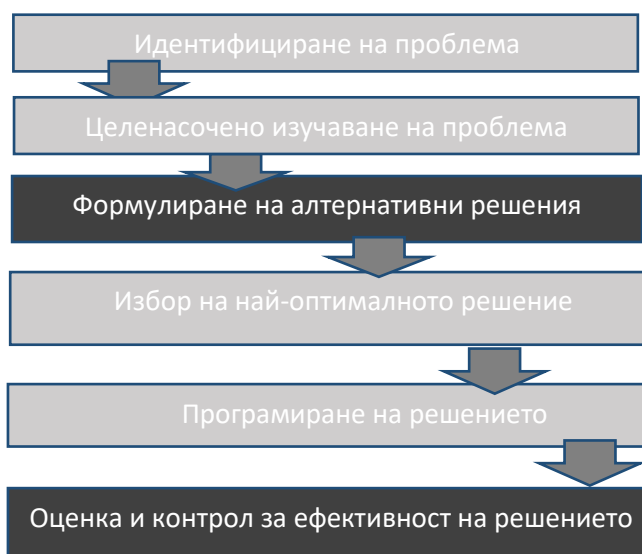
Управлението на детската градина е процес на целенасочено въздействие върху елементите на системата с оглед поддържането ѝ в динамично равновесно състояние или пък за извеждането ѝ в ново по-съвършено състояние. Системата включва различни управленски органи и взаимоотношенията и връзките между тях.

Основен управленски орган е директорът /мениджърът на детската градина. Управленската дейност на директора се изразява в организацията и управлението на педагогическата, административната, финансово-стопанската и други дейности в детската градина. В дисертационния труд се проследява профила на ръководителя на образователна организация в динамично променящата се реалност. Мениджърът/директорът в образователната институция е формалният лидер и носи отговорност за качеството на дейностите, педагогическа, финансова, икономическа. За изпълнението на тези отговорности той притежава власт, има съответстващи права и задължения, изпълнява редица функции. В съответствие със съвременните социално - икономически условия тези традиционни функции се вплитат в контекста на новите мениджърски функции на директора. Директорът интегрира функциите на мениджъра, лидера и администратора за постигане управление на качеството в образователната институция и притежава компетенциите за: качество на функцията вземане на решения; консултативен тип ръководител при вземане на решения; диференциран подход при формиране на функционален екип - емпатия; толериране на конфликта до гравитност; интегриране на ресурсите, на дейностите; интегриране на подходите и стиловете на управление; делегиране на права и отговорности; стратегическо планиране и осигуряване ресурс за реализирането му; самокритичност, самооценка; лидер с личностен интегритет.

Управлението на дейностите се извършва в рамките на управленските функции: планиране, организиране, мотивиране и контрол.

Процесът на вземане на решение относно целите на организацията стои в основата на образователния мениджмънт, като често в теорията се отъждествява с управлението.

Вземането на решения е изключително сложна, комплексна дейност и една от най-важните функции, чрез които се реализира управленския процес, етап от цикъла на управление с няколко стъпки:



Фигура № 3 Процес на вземане на управленско решение.

Управленската функция, вземане на решение е сложна човешка дейност върху която влияят различни фактори: личният интегритет на мениджъра; владенето на механизмите на мениджмънта; факторът среда – вътрешна и външна; ресурси /човешки, финансови, материални, информационни/; управление на риска за оптимизиране правилното вземане на решение за просперитет на институцията.

Планирането като основна управленска функция се извършва проектиране на желан формулиране на проблема о бъдещо състояние на организация на детска градина и на пътищата за постигане на това състояние. Като дейност планирането е свързано с определяне на бъдещите цели на детската градина и подходящите средства за постигането им.

Мениджърът използва планирането като ефективно средство за постигане целите на институцията. Елементите на планирането, с които той се съобразява са:

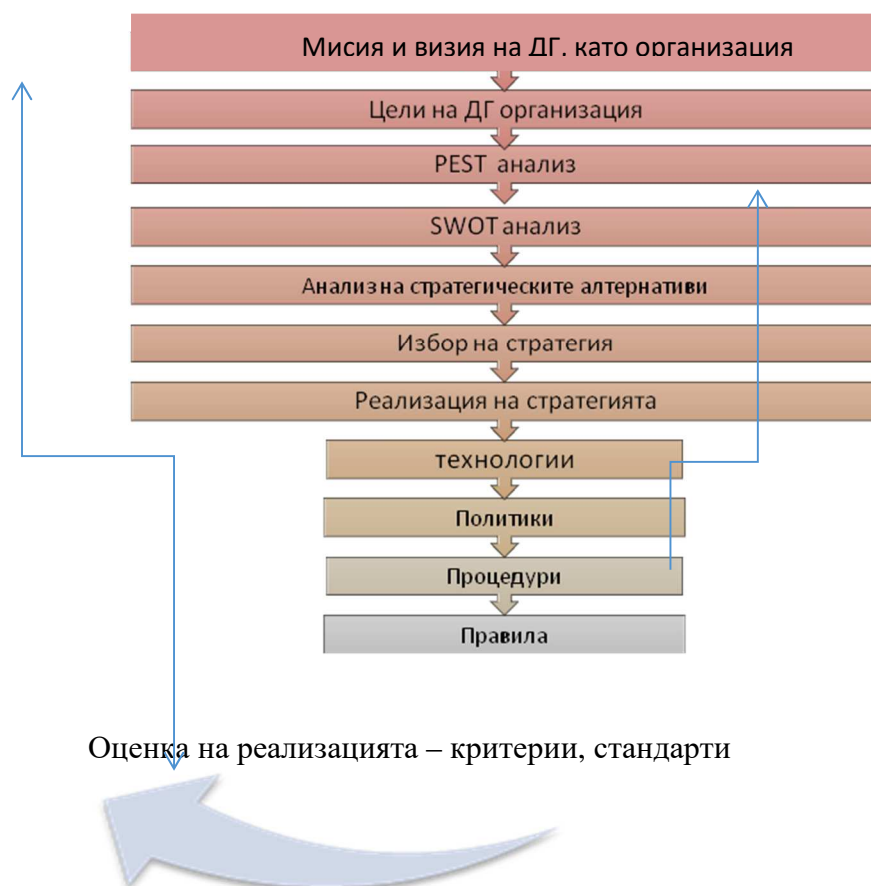
1.Процес на изследване състоянието на организацията:

SWOT PEST анализ – вътрешни и външни фактори въздействащи върху системата, възможности и заплахи; придобиване на достоверна информация и представа на ресурсно обезпечаване на организацията.

2.Процес на дефиниране: мисия; формулиране на ясни, конкретни и реалистични цели за развитите на институцията с послание в бъдещето; политики, стандарти, технологии за постигане на целите в съответствие с ресурсите и компетенциите за ефективното им реализиране;

3.Процес на формулиране: интегриране на ресурсите за постигане управление на качеството в институцията; прогнозиране и многовариантно планиране в съответствие между цели, ресурси, компетенции за ефективно постигане на целите; изпълнение – възлагане на задачите на конкретни личности и времеви ресурс; оценка, хипотези и политики за иновации и промяна; критерии и инструменти за мониторинг /контрол и оценка.

Стратегическата концепция определя главните насоки за постигане на цели и ресурси за тяхното постигане. Стратегическата концепция представлява още всеобхватен комплексен план, който е предназначен да осигури мисията на детската градина и постигането на нейните цели.



Фигура № 5 Процес на стратегическо планиране.

Мисията е уникалната цел, която прави една детска градина разпознаваема.. Формулирането на мисията предпоставя: характера на образователната услуга, която детската градина предлага; изискванията на потребителите и технологиите на обучение; външната среда на детската градина; организационната култура на детската градина като организация. «Визията е представа, «картина», идея за организацията, нейна репрезентация и имидж, основани на познаването и значението ѝ в концептуалните схеми на потребителите и в общността като цяло» (Радев, Мениджмънт на училището като организация, 2015, 177).

Целите на детската градина като организация са конкретни измерители на желани бъдещи резултати на детската градина. Трябва да бъдат ориентирани във времето, непротиворечиви и постижими.

Стратегически анализ за развитие на образователната институция

Оценки и анализ на външната среда – фактори, които определят развитието или закриването на детската градина; те могат да влияят върху детската градина, но тя не може да влияе върху тях.

Анализ на силни и слаби страни: силни – добра нормативна уредба, обществената нагласа; слаби – неспазване на нормативната уредба, липса на финансови средства.

Анализ на стратегическите алтернативи – изписват се всички алтернативи и се прави анализ на положителното и отрицателното.

PEST анализът е насочен към четири аспекта на външната среда: политически; икономически; социален; технологичен.

Критерии	Положителни фактори	Отрицателни фактори
Вътрешни фактори – организацията	Силни страни	Слаби страни
Външни фактори – средата	Възможности	Заплахи

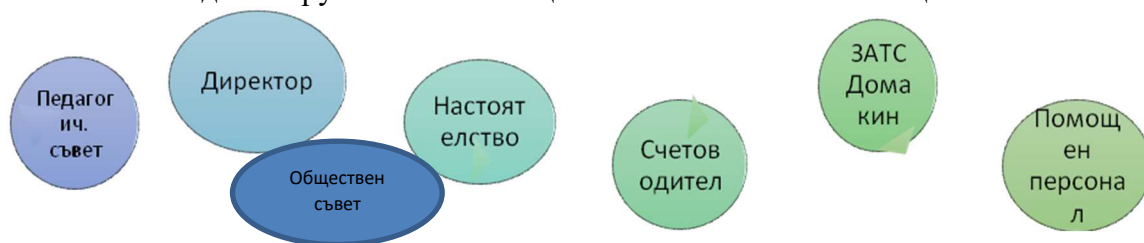
Фигура № 6 Стъпки за извършване на SWOT анализа.

- Проучване на външна и вътрешна среда за откриване на индикатори за потенциални промени. Получаване на информацията за бъдещи заплахи и възможности пред организацията (външни фактори), силни и слаби страни в развитие на организацията (вътрешни фактори)
- Мониторинг – информация за систематизиране в развитието на процесите.
- Прогнозиране – на база информация за развитието на институцията (параметри, стандарти, критерии, интензивност)
- Оценяване – преценка на влиянието на прогнозите върху стратегията.

Възможности и заплахи – външни фактори, институцията не е в състояние да промени и с които трябва да се съобрази, ако иска да съхрани динамичното си равновесие. Перспективите се разглеждат като заплахи или непредвидени възможности. Успехът на стратегията е във възможността на институцията да се приспособи към средата и да се възползва от възможностите, които тя и предоставя. (Философски подход на управление).

Организиране на взаимоотношенията в детската градина е основна управленска функция, която е предназначена да координира действията и да установи формални взаимоотношения в екипа, които са гарантирани от правни норми. Организирането е процес, който има две страни: създаване на структурни подразделения; разпределяне на пълномощията (делегиране на права).

Има две групи пълномощия – линейни и щабни пълномощия.



Фигура № 7 Линейна структура на управление

Делегирането на пълномощия не сваля отговорността на директора като ръководител на детската градина; делегирането съответства на заеманата длъжност; делегирането следва да стига до най-ниско ниво; системата на делегиране следва да отчита и възможните отклонения; предоставя на директора възможност за отнемане на пълномощия.

Мотивирането като основна управленска функция се изразява в стимулиране и подтикване себе си и другите към дейност, която води към постигане на лични цели и целите на детската градина като организация.

М. Армстронг (Армстронг, Управление, 1993, 90) смята, че съществуват три основни подхода на мотивиране: стимул и наказание; мотивиране чрез самата работа; система на „едноминутния мениджър“ – формулиране на цели + обратна връзка

Основни методи за мотивиране: създаване на условия и поставяне на изисквания.

Теориите за мотивация се изграждат върху дефинирането или определението на основни вътрешни подбуди, които заставят индивида да действа по конкретен начин. Тези теории се използват главно при определяне обема и съдържанието на работата. Те отговарят на въпроса “Какво мотивира отделната личност за труд?”. Основни съдържателни теории са:

Теорията за йерархията на потребностите на Маслоу; Теория на хигиенните фактори (Дву факторна теория) и мотивация – Херцберг; Теория на Мак Клеманд, Теория на очакванията (Vroom, 1964); Интегративни модели – човешкото поведение в реалния му контекст – Моделът Портър – Е. Лолър (Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997, 266)

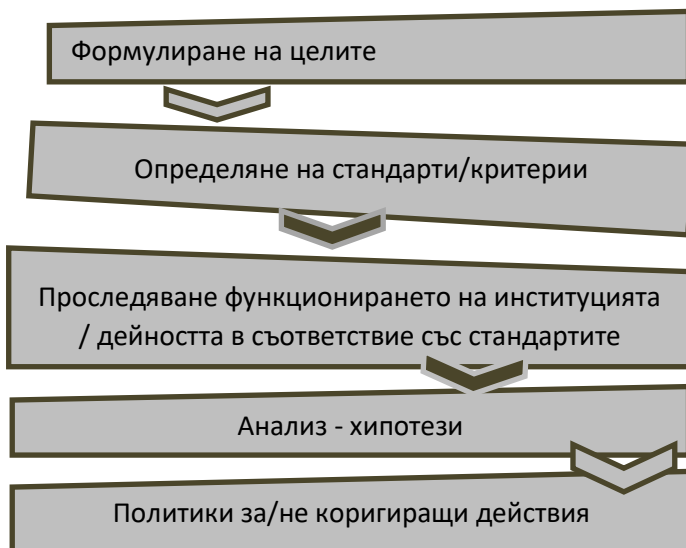


Фигура № 9. Пирамида на Маслоу

Проектирането на работата в детската градина като управленски мотивационен процес-това проектиране се основава на идеята за ангажираност на отделния учител и екипа, изразяваща се в желание за принадлежност към организацията.

Контролът е основна управленска функция, чието предназначение е осигуряване на необходимата информация за оценка степента на постигане целите на детската градина. Основни функции на контрола: констатираща – предназначена да достави необходимата информация; обучаваща – оказване на помощ на учителя за преодоляване на неговите пропуски; стимулираща; възпитаваща – да формира отношение в контролиране на чувството за отговорност в работата; регулативна – внася корекции в дейността на учителя; диагностична – установяване на проблеми в дейността на учителя, очертаване факторите, довели до проблемите и насоки за преодоляване на проблемите

Процесът на контролиране се разглежда като резултат от информация и като набиране на информация. Основни елементи на процеса са разработване на стандарти, норми, нормативи; разработване на инструментариум за контролната дейност (тестове, карта за самооценка на учителя, рейтинг скала за взаимно оценяване на учителите); разработване на таблици за отклоненията; съпоставяне (проверка), измерване на реални резултати – пускане на теста; съпоставяне на постигнатите резултати със стандартите; оценка на получената информация – одобрена или осъждана; санкция – въздействие върху отделната личност.



Фигура № 16 Принципна схема за реализиране на мониторинга

В този контекст в изследвания модел за мениджмънт с индикатори за качество е изградена система за мониторинг, в която проектът е стъпка от системата и алгоритъм за управление на качеството.



Фигура № 15 Система за проследяване процесите при мониторинга

Управлението на човешкия ресурс е една от най-важните управленски функции в институцията, детска градина. В съвременните условия най – ценният ресурс в една организация е човешкият и ефективното му управление ще отговори на стратегия „Европа 2020 за интелигентен, приобщаващ и устойчив растеж в образованието.

Човешкият ресурс интегриран в образователната институция, е обект и субект на управлението. Като обект на управлението върху човешкия ресурс оказват

въздействие органи на управление с различни средства (административни, възпитателни и др.). Като субект на управление той свободно избира дейностите, ръководейки се от нормативните документи, чрез които да влияя е на системата. В зависимост от осъзнаването на националните цели и конкретните условия, на потребностите и интересите на системата, а също така и на своите интереси, своята воля, той действа по един или друг начин. Мениджърът/директорът владее механизмите на мениджмънта интегрира човешкия ресурс за постигане управление на качеството в институцията, детска градина. В съвременните условия се налагат нови изисквания към ръководителите от предучилищната система и нови подходи в управлението на човешкия ресурс, в основата на които са потребностите на обществото и отделната личност предизвикани от динамичната реалност в глобализиращият се свят , в контекста на глобалния образователен проект. Съществуват различни модели за подбор на кадрите, но всички са обединени от няколко основни принципа: кадрите да бъдат висококвалифицирани, да отговарят на непрекъснато променящите се условия, като постоянно се учат, за всяко работно място да се търси подходящ човек, а не обратното. В организациите най-ценен капитал е човешкият ресурс и приоритет е подборът, обучението и оценката на кадрите като непрекъснат процес, свързан със системата от дейности, целящи привличането на най-добрите професионалисти.

Основната цел на новата кадрова политика в образованието е да задоволява потребностите на система от висококвалифицирани кадри, способни практически да осъществяват промяната в организацията и съдържанието на възпитателно-образователния процес.

Основната цел на оценяването в предучилищната система е осигуряване на оптимални педагогически и материални условия за ефективен възпитателно-образователен процес.

В изследването самооценката се разглежда като инструмент за качество.

Образованието като система и детската градина като организация с много специфична и сложна среда изискват формирането на "способности и стил на креативно "иновативно" учене, т.е. учене, което формира иновативно управленско мислене, насочено към реструктуриране на цялостната система".

Управленската дейност е сложна и поставя пред много изпитания мениджъра / директора на образователна институция. Ръководната дейност изисква оптимално съчетаване на знания с практическа дейност, притежание на компетентности, умения, отношения (формални и неформални), за интегриране на ресурсите и постигане управление на качеството (рационално и резултатно управление).

Мениджърът, който не прилага алгоритъм за управление на качеството в институцията, която ръководи в съответствие с предизвикателствата на глобализиращият се свят, не би постигнал интегрираност на ресурсите и постигане на конкурентоспособност на институцията за постигане концепцията и целите на стратегията „Европа 2020“ за приобщаващ, интелигентен и устойчив растеж.

Управленската дейност е творческа, особен вид изкуство. Френският учен Анри Файол в своите произведения, посветени на функциите на управлението, пише, "че това е трудно изкуство, което изисква задълбоченост, опит, решителност и чувство за мярка" (58).

2.2. Глава втора: Теоретико-експериментални и организационни параметри на изследването

Експерименталното апробиране на модела цели да докаже тезата, че образователната институция в условията на децентрализация при прилагане на иновативни подходи на управление постига управление на качеството. Процесите на икономическа и културна глобализация поставят потребност от управление на качеството в образованието, една от политиките за реализиране новите концепции и приоритет в образователната система в предучилищна възраст. Моделите са възможност за образователните институции да отговорят на потребностите на обществото и отделната личност в динамично променящата се среда. Образователният мениджмънт е научна област, която не предлага политики и готови модели, а информира управленската дейност, като приложимостта на теорията трябва да се оценява от степента, в която тя допринася за ефективното разрешаване на практически проблеми в образователните институции.

Няма една всеобхващаща теория за образователния мениджмънт, за това всяка защита на теза, би трябвало да се опира на „теоретичния плурализъм”. В този контекст, моделът на изследване в дисертационния труд е възможност за управление на качеството в предучилищната образователна институция при планиране, интегриране и стандартизация.

Как да тръгне от стандартите, от приетите изисквания, за да се постигне иновативност? Ако сега теорията учи на това как да се сравнява с управлението в други организации, т.нар. бенчмаркинг, и как да се измерва това сравнение, то управленската теория на 21 век ще учи на това как да не бъдем такива, както всички останали“ (Виханский, О и А. Наумов, 1998, 47). Предизвикателството пред образователния мениджмънт през 21 век е да съхрани многообразието на образователните институции в динамична, конкурентна среда. Според О. Виханский и А. Наумов през 21 век най-актуална става именно идеята за диференциацията.

Управлението на качеството на предучилищната институция се съотнася към стандартите за качество, EN 29 000. Като модели за управление на качеството приоритетно се ползват ISO 9001, ISO 9002 и ISO 9003. Стандартизацията по ISO е необходимост, но системите ISO не носят полза на мениджъри и служители, които нямат мисленето и нагласата за цялостно, последователно и устойчиво управление на качеството. Според Каору Ишикава „управление на качеството не може да се постигне само ако се следват международни и национални стандарти, тоталното качество трябва да отговаря на потребителските изисквания, при непрекъснато усъвършенстване на стандартите и качеството на произвежданите продукти.“ (Ишикава, К 1994). Усъвършенстването на институцията е по-скоро начин на мислене и необходимост от непрекъснато обучение и ефективен контрол – мониторинг. Стандартите за управлението й ISO регламентират изисквания към политиката по качество: да съответства на целите на институцията, да удовлетворява очакванията на потребителите, да се усъвършенства непрекъснато за постигане ефективност на системата за управление на качеството.

Моделът с индикатори за качеството на институцията е внедрен след диагностичен одит (критерии, показатели, инструментариум – карта за самооценка на учителя, рейтинг скала, тест, анкета), в посока:

1.Управление – програмиране, проектиране, вътрешна нормативна уредба, децентрализация, условия на делегиран бюджет.

2.Ресурси – приоритетно, човешкият ресурс – квалификация, мотивираност, интегрираност.

3.Образователна среда – вътрешна и външна, реална и виртуална, възможности.

4. Мониторинг – стандартизация/измеримост

Управлението на промяната и иновациите се базира на обективната и навременна диагностика на постиженията на институцията в етапите: потребност от промяна; готовност за промяна; диагностика на проблемите; формулиране целите на промяната; управленски подходи, технологии, политики и модели за промяната; осъществяване модела на промяната; мониторинг и контрол – критерии, стандарти; оценка на ефективността. Алгоритъмът за управление на промяната е програмиране, приоритизиране, мониторинг. Трансформацията включва ново съзнание за избори, мислене и решения на екипа. Тя може да се опише на динамична способност за съвременни управленски умения и компетентности; цялостен и интегративен подход за управление с три стълба: дисциплина, трансформация със своя жизнен цикъл и лидерство (Радев, П., 2015, 15)); Подходите, които се в структурата на дисертационния труд са:

1. Процесуален подход – планиране/документиране, реализация, мониторинг, усъвършенстване: приоритетно реализиране – прогнозиране/приоритизиране, намаляване на разходите, прозрачност, технологии, правила, политики, оценяване;

2. Системен подход, постоянно усъвършенстване чрез действия по ISO 9000, ISO 9001, 2008 – планиране, измерване, анализ, система за мониторинг на качеството, коригиращи действия, ефективност, удовлетворяване очакванията на потребителите.

Принципите при прилагането на модела са: принцип на децентрализация, принцип на демократизъм; принцип на хуманизъм; принцип на достъпност – равен достъп до качествено образование; принцип на професионализъм и компетентност; принцип на стандартизация, принцип на интелигентно и устойчиво развитие; принцип на конкуренция, принцип на информираност; принцип на интегрираност, екипност – единство на цели и ръководство; колегиалност при вземане на решения.

Целта на модела е управление на качеството в образователната институция (качество на образователната среда, качествен образователен процес, качество на резултатите) за удовлетворяване потребителите на образователна услуга и продукт.

Правилата на внедряване включват: непрекъснато обучение; създаване на програма за внедряване; интегриране на ресурсите; организационна култура; рефлексия за качеството, като начин на мислене и еволюционна технология в областта на технологиите, с които то се постига; делегиране на права.

При модела за управление на качеството се ползва следните **техники/инструменти**: *стратегическо планиране, SWOT PEST анализ, принципът „Парето“ – 20/80, Айзенхауър – определяне на приоритетите, рейтинг скала, тест, анкета, проекти, карта за самооценка.*



Фигура № 16 Модел на система за управление на качеството основана на процеси.

Глава втора представя теоретико-експерименталните параметри на изследването, включващи хипотеза, задачи, етапи, използвани методи и показатели.

Целта на изследването е: Да се апробира мениджърски модел за управление на качеството, чрез прилагане на иновативни подходи в образователната институция.

Обектът на настоящето изследване е субективният фактор – субектите, участващи в модела на управление на качеството. Това са директори, учители, родители.

Предметът на изследването: са закономерностите в процеса на прилагане на модела за ефективно управление на качеството в предучилищната образователна институция.

Формулираният предмет на изследване се обуславя от неговата значимост за изучаване моделите за мениджмънт с индикатори за управление на качеството, съхраняващи специфичността и уникалността на всяка образователна институция, приоритет на 21 век за образователния мениджмънт, наука която не предлага готови модели

Хипотезата в дисертационния труд е предположението: Допуска се, че моделът за интеракция, основан на иновативните подходи влияе положително върху управлението на качеството в образователната институция.

Доказването на така формулираната хипотеза предполага проверки в няколко аспекта:

- Иновативните подходи интегрират подходи, стилове, ресурси за постигане управление на качеството.
- Интеракцията е индикатор за управление на качеството.
- Иновативните подходи на организационния лидер допринасят за ефективно управление на човешкия ресурс (най-ценният капитал за една организация)
- При модела за интеракция влиянието е взаимно между стила на управление, човешкият ресурс и управлението на качеството в образователната институция.
- Приложимата теория до каква степен информира управленското действие за ефективно управление на образователната институция (качество на образователната среда, процеси, резултати) за удовлетворяване сътрудниците и потребителите на образователна услуга и продукт?
- Теоретичните модели обуславят взаимното влияние между стила на управление, човешкият ресурс и управление на качеството.

За доказване на хипотезата и постигане на целта на изследването се **поставиха задачите:**

1. Да се проучат и анализират съвременни изследвания на мениджмънта, които са отражение на иновативните подходи на управлението.

2. Да се разработи и апробира иновативен модел за управление на образователната институция.

3. Да се установи ролята на педагогическия екип в управление на институцията за усъвършенстване на качеството на образователния процес.

4. Да се проучи влиянието на иновативния модел върху функционирането на предучилищната институция.

Методи на изследването

За реализиране на настоящето изследване ще използваха следните методи:

Основни методи бяха:

Теоретично проучване /анализ на теоретичните източници за проблема в посока: Еволюция на мениджмънта като наука по управление – теоретични школи: „Принципи на научното управление”- Frederick Taylor; Доктрината на „Човешките отношения” – Elton Mayo; Административната школа – Henri Fayol, Max Weber; Поведенческа школа – МакГрегър; „Самореализиращият се човек” – Маслоу; Системен подход, ситуационен подход. Съвременни тенденции в развитието на мениджърската теория и практика – Peter Drucker, Ronald Fisher, Patrik Blackett, Bushq Armstrong, P. Hersey, K. Blanchard, D. Johnson, Балкански, Бънкова, Гоцевски, В. Гюрова, В. Божилова, В. Георгиева, Цв. Давидков, П. Радев, А. Голдбер. Лидерски и мениджърски стилове на управление; Функции на управление; Управление на предучилищната институция; Управление на качеството; Приложимостта на теорията към добрата практика и оценяване приложимостта на теорията от степента, в която тя информира управленското действие и допринася за разрешаване на практически проблеми в образователната институция; Моделите, иновативните подходи в управлението на мениджъра и управление на качеството в образователната институция; Основните функции на политиката, наречена управление на качеството, които са реципрочни на функциите на управление на мениджъра: планиране, вземане на решения, организиране, мотивиране, управление на човешките ресурси и контрол.

Психолого-педагогически експеримент:

Целта на метода е апробация на експерименталния модел с индикатори за управление на качеството в предучилищна образователна институция. Констативният експеримент включва диагностични допълнителни методи като анкетата и самооценката.

Анкетата е разработена на основата на теоретични изследвания и включва: мениджърски и лидерски стилове, формални и неформални взаимоотношения за да се установи взаимозависимостта, управление на човешките ресурси и управление на качеството. Важни аспекти бяха: демография; професионално-личностни качества; организационна култура и лидерски стил, взаимоотношения (формални, неформални), иновации в организацията, критерии за оценяване, мотивираност, ефективност и качество на педагогическата дейност, проектна дейност, микроклимат, делегиране на права, квалификация, мониторинг в институцията, приоритети на институцията, измеримост, правна култура.

Формиращ експеримент под формата на процедури, обхващащи: предварителна подготовка; форми на педагогическо взаимодействие; методически инструментариум – подбор; измеримост в образователната институция - диагностика; интерактивни методи в педагогическото взаимодействие; личностно-ориентиран педагогически процес; мотивировка; интегративни връзки между направленията; взаимна информираност и интеграция между родителската общност и институцията; педагогическа технология; рефлексия; образователна технология; семиотика; правна култура - официални документи за правата на детето. Стандартизирани и разработени са параметри за установяване на факти/.

Контролният експеримент включва рейтинг скала (рейтингов метод). Наблюдението с оценяването/мониторингът също спада към основната група методи при изясняването на индикаторите.

Допълнителните методи бяха: статистическо-математически методи, методът на анализа, синтеза и обобщението, методът на експертните оценки - за уточняване, задълбочаване и разширяване на получената информация от посочените по-горе изследователски методи. Изготвяше се индивидуална експертна оценка за ефективността на експерименталния модел от експерти.

Самооценка

Рейтинг – скала

Предварителна подготовка	Предварителна подготовка
Планиране	Педагогическо взаимодействие
Структуриране на учебното съдържание	Умения да организира дейностите
Мотивиране на децата	Иновационни техники и технологии
Иновационни техники и технологии	Комуникативни умения
Организация на педагогическия процес	Умения да мотивира
Управление на дейността педагогическия процес	Умения да управлява
Комуникация с децата	Стимулира дейността на децата
Възпитаваща дейност	Креативност
Развиваща дейност - активизиране мисленето	Възпитателно въздействие
Контрол	Интелектуално развитие на детето
Отношение към децата	Резултатност в работата
Ефективност	

Критерии и показатели в изследването

Качествените методи проследяват измененията в нагласите при изследваните субекти в резултат от прилагане на иновативни подходи на управление, докато количествените търсят промените в поведението им, настъпили в резултат новите компетенции, интегрираност, рефлексия за иновациите, придобити при системата за квалификация, при иновативно образователно пространство ситуирано от модела с индикатори за управление на качеството. Подобен смесен метод на количествени и качествени параметри се използва често в приложните изследвания, тъй като позволява идентифициране и интерпретиране на факторите и взаимодействията, обуславящи различните процеси – в случая, взаимното влияние стил, управление на човешкия ресурс и управление на качеството в предучилищната образователна институция.

Контингентът на изследването беше определен съобразно формиращата система:

Учители – анкета, карта за самооценка на учителя, рейтинг – скала, тест, проект;

Директори – анкета, експертна карта;

Преподаватели – експертна карта.

Анкетата е анонимна и включва демография, професионално- личностни качества, организационна култура. Възрастта е: от 25 до 35, от 35 до 45, над 45 години, зададени като процентно отношение. Професионалният опит включва подразделенията: до 3, до 5, до 10, до 15, до 20, над 20 години, зададени като процентно отношение. Степента на

завършено образование беше проследена като: висше-специалист, висше-бакалавър, висше-магистър. Картата за самооценка, рейтинг-скалата и теста се попълват от педагогическия екип. Експертната карта е попълнена от 15 експерта – директори, преподаватели, учители

Теоретико- експерименталният характер на проучването определя следните **етапи на изследването:**

1. Първи етап - 2014 година

Проследяване на теоретичните източници за проблема и съвременното състояние на проблема;

Теоретичен модел (правни, икономически, философски, социални аспекти на образованието в глобализацията се свят и динамично развиващите се технологии)

Изготвяне на изследователска програма

Определяне цел, задачи, хипотеза, методи на изследването и уточняване на експерименталния инструментариум.

2. Втори етап – 2015 година

Изследване за проверка на хипотезата;

Реализиране програма на изследване – емпирична информация.

3. Трети етап – 2016 година

Анализ, систематизация и теоретическо обобщение на събрания експериментален материал;

Резултатите окончателно систематизирани и описани в дисертационен труд.

Организация на изследването

Изследователската работа е организирана в три основни етапа с използване на съответстващите методи:

Първия етап. Теоретично проучване и систематизиране на концепции за модел с индикатори за управление на качеството в предучилищната образователна институция. Определяне вида на изследването (теоретико-експериментално); темата, обекта и предмета на проучването, целта, задачите. В етапа се оформи и хипотезата, че иновативните подходи на мениджъра ситуират модел за ефективно управление на предучилищната образователна институция.

Теориите на образователния мениджмънт често се основават на или са подкрепени чрез наблюдаване на практиката в образователните институции. Наблюдението може да бъде използвано по два начина. Първо, наблюдението може да бъде последвано от развитие на понятията, които стават теоретична рамка. Данните от систематични наблюдения понякога са наричани "обоснована теория". Те са емпирични изследвания в образователните институции, които практикуващите учители прилагат успешно. Второ, изследователите могат да използват специфична теоретична рамка, за да подберат понятия, които да тестват чрез наблюдение. Тогава проучването се използва да "докаже" или "потвърди" ефикасността на теорията.

В емпиричното изследване се подходи по двата начина.

Критерии и показатели в изследването са в посока: 1.Иновативен модел за мениджмънт; 2. Функции на управление на мениджъра; 3. Иновативни подходи в управлението; 4. Политики за управление на качеството в образователната институция; 5. Маркери с индикатори на качество в образователната институция; 6. Мониторинг.

Иновативните подходи са в три посоки:

- управление;
- вътрешна нормативна рамка;
- инвестиции, приоритизация.

Проследяване мениджмънта като управление плюс ръководство, със съответните функции.

Проследяване ефективното лидерство като признаци плюс резултати (признаци – аналитично мислене, справяне с неопределеността и личния интегритет; резултати – владее механизмите на мениджмънта – стилове, подходи, функции).

Установяване въздействието на иновативния модел върху управление на качеството в предучилищната институция, детска градина. Оценка на въздействие, като оценката има цикличен характер (измерване съотнесено към поставени индикатори, хипотеза, политики, измерване).

Как и какво въздействие има моделът върху: 1. Вътрешните фактори; 2. Външните фактори влияещи върху динамичното равновесие на системата, предучилищна институция;

- Управление на процесите;
- Управление на ресурсите;
- Формални, неформални отношения;
- Икономически аспект, инвестиции.

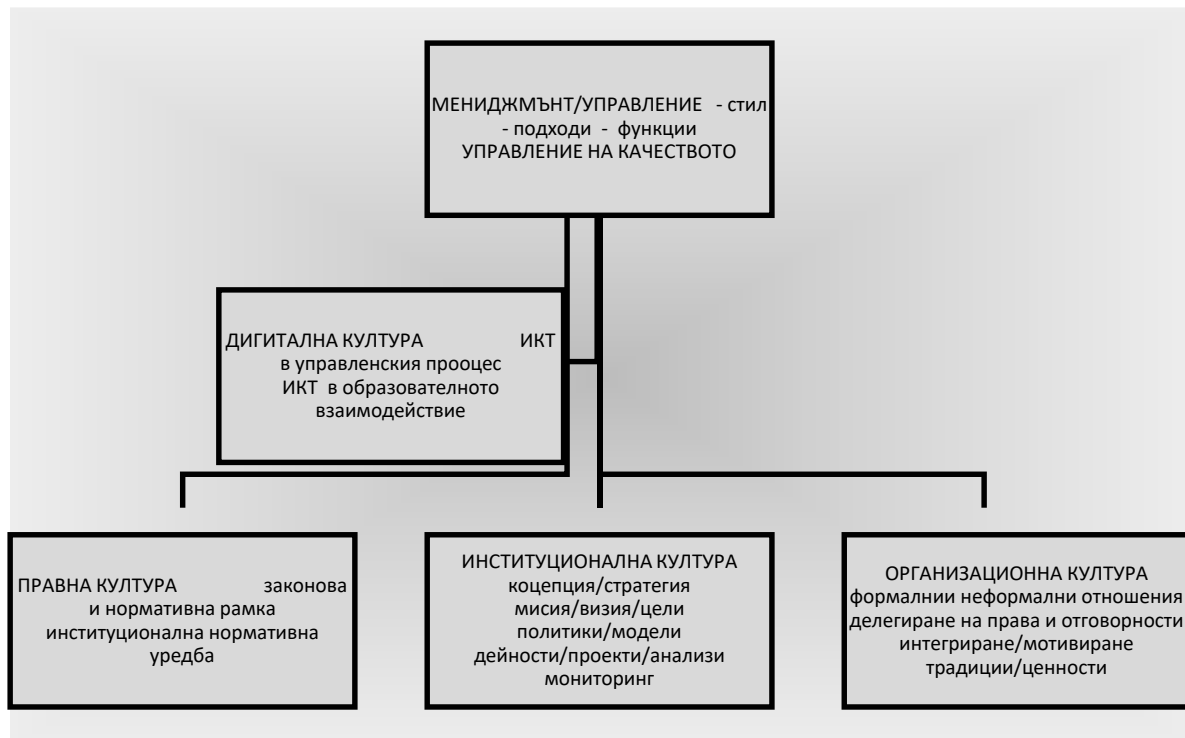
Втори етап – разработване и апробиране на иновативен модел за мениджмънт на предучилищната институция, проследявайки влиянието му върху качеството на процесите протичащи в нея, както и взаимовръзката на лидерския стил и интелектуалният потенциал, професионализмът, мотивираността на човешкия ресурс и стратегиите за сътрудничество.

МОДЕЛ ЗА МЕНИДЖМЪНТ С ИНДИКАТОРИ ЗА КАЧЕСТВО ТРИИЗМЕРЕН МОДЕЛ НА УПРАВЛЕНИЕ

(хора – технологии - капитал)

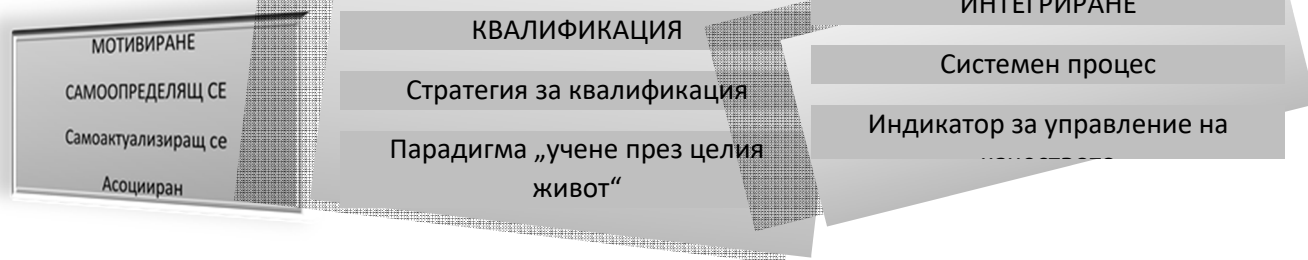
1. **Мениджмънт/управление;**
2. **Човешки ресурси;**
3. **Образователно пространство.**

I. Мениджмънт / управление: стил на управление; подходи на управление; тип ръководител; функции.



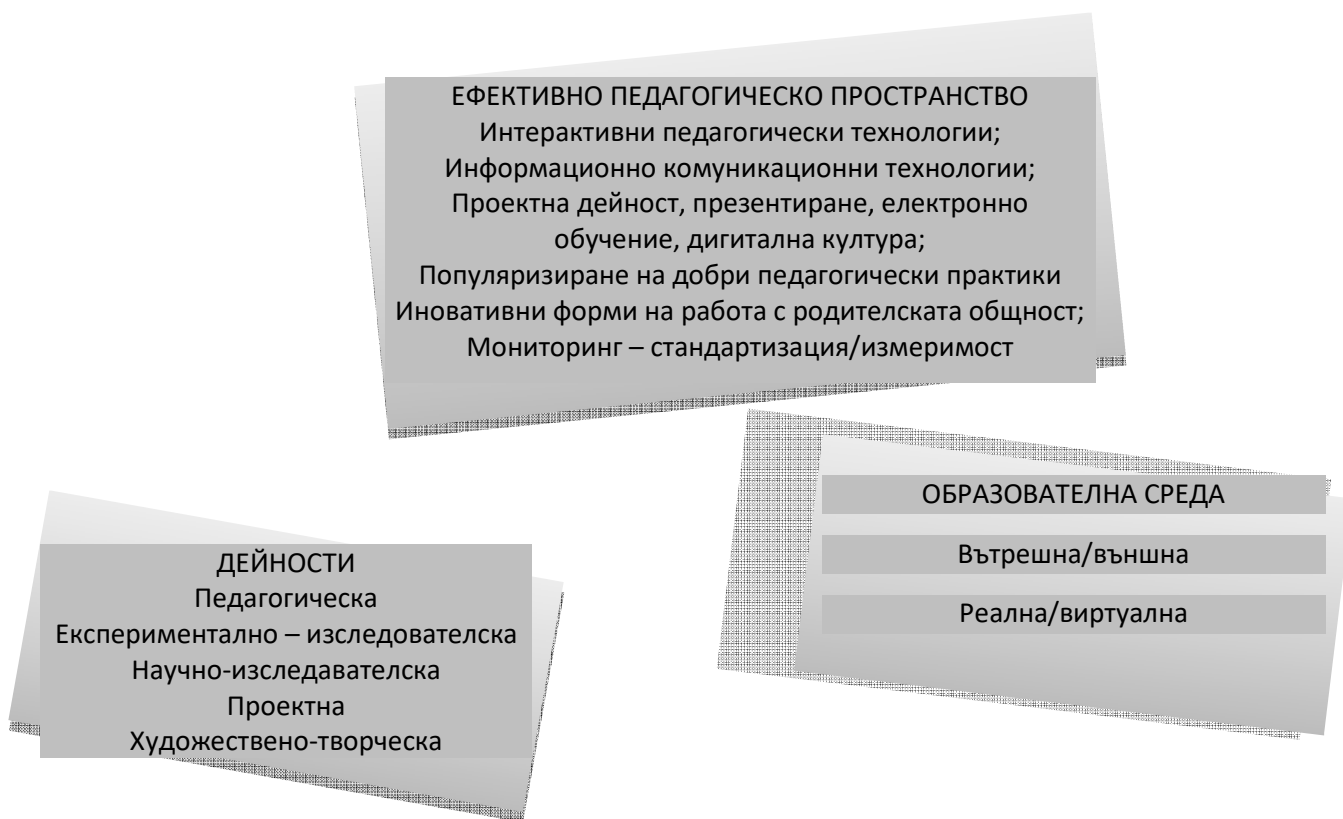
Фиг. № 11 Мениджмънт / управление

II. Човешки ресурс



Фиг. № 12 Човешки ресурс

III. Иновативно образователно пространство:



Фиг. № 13 Иновативно образователно пространство



Фигура № 14 Установяване на конкретните резултати от апробирания модел

Анализът на информацията от методическия инструментариум на експеримента, предполага изводите:

Моделът е визия на предучилищната институция, придаващ ѝ индивидуалност и конкурентоспособност. Управлението на качеството е рефлексия за реалностите в образователната институция. Експериментално се доказва, че апробираният модел влияе ефективно върху поведението на личностите в организацията – ефективна комуникация осигуряваща информационен ресурс, необходим за функциониране на системата (формални и неформални отношения) ;

„Повишава качеството на живот на работното място” (двуфакторната теория за мотивация на Ф. Хърцбърг), а именно:

- Идентифициране със задачите на институцията;
- Значимост на задачите ;
- Автономност;
- Обратна връзка;
- Влияние върху усещането за справедливост.

Моделът се ситуира със стратегия за инвестиране в иновативно образователно пространство с познавателна, социална и игрова страна – мобилно, креативно, мотивиращо, конкурентно способно, формиращо нови компетенции, отговарящо на предизвикателствата и потребностите на динамичното и глобализиращо се общество, стратегия за инвестиране при критерии за качество с променлива величина: инвестиране в инфраструктура (жизнена среда); инвестиране в технологична инфраструктура (интерактивно образователно пространство); инвестиране в политиките управление на качеството; инвестиране в човешкия капитал за реализиране на целта „Личностно-ориентиран образователен процес за максимално разгръщане потенциала на детската личност, за екологосъобразната ѝ социализация, съхранявайки автономията ѝ и нейната идентичност и готовността ѝ за началната образователна степен, с мотивираност за учене през целия живот”.

1 Създадено иновативно образователно пространство, с информационно-комуникационни техники и технологии от висок клас.

2 Създадена информационна среда, в която информационно-комуникационните технологии се използват рационално както в управленските

процеси, така и в образователния процес -компютъризация, интерактивна дъска, сайт, фейсбук страница, таблети, лаптопи, електронно информационни стени.

3 Създадена среда стимулираща познаване и прилагане на иновативните педагогически технологии. Автономия на педагогическите специалисти за прилагане програмни системи, самообучение, самооценка, самоконтрол (като част от мониторингова система).

4 Среда, провокираща вътрешна мотивация – позитивни отношения, зачитане на личността, автономия, обучение, споделяне, рефлексия, квалификация.

5 Прилагат се иновативни форми на партньорство и сътрудничество с родителската общност - включване в мини-идейни проекти, лектори в нерегламентирани ситуации, иновативно образователно пространство с родители, консултативен кабинет ”Родители за родители”.

6 Проектна дейност, презентирание – интегриране, екипност.

7 Квалификация, обучение – използват се интерактивни форми и методи, обмен на ефективни педагогически практики, реализирание проекти на ниво институция и с други институции.

8 Мониторинг – изградена е система за мониторинг на дейността на учителя и предучилищната институция в която критериите, стандартите са променлива величина, реална е системата за измерване на образователните постижения чрез диагностика, тест, карти за самооценка, рейтинг скала –рейтингов метод и взаимно оценяване, проекти.

Тези изводи са проверени при практическия етап на изследването въз основа на конкретна изследователска програма, обект на разглеждане от трета основна глава.

Модел с индикатори за управление на качеството.

- прилагането на иновативните подходи на мениджъра при упражняване функцията - управление на човешкия ресурси и контрол, до каква степен влияят на управление на качеството през погледа на контролирания /педагога и чрез изградената система за мониторинг (системен процес за целево адаптивно управление на образователната институция, чрез интегриране на планиране, контрол, информиране и при актуализиращи се стандарти, критерии) - по-точно самооценка и самоконтрол.

Връзката стил на управление, управление на човешкия ресурс и управление на качеството.

За тази цел се използваха: 1.Карта за самооценка на учителя; 2.Рейтинг-скала за оценка на учителя;3.Тест; 4.Анкета; 5.Проекти; 6. Презентации от проектната дейност; 7Анализ на резултатите от дейността в институцията.

2.3. Глава трета. Анализ на резултатите от изследването

Изследваният модел и резултатите от изследването са практика в ДГ 129 „Приказен свят“, като анализирания данни са така наречената „обоснована теория“. (Теориите на образователния мениджмънт често се основават на или са подкрепени чрез наблюдаване на практиката в образователните институции).

Моделът, е ситуиран в резултат на стратегия за динамично развитие при предприемачески стил на управление, насочен към провеждане на иновации, като целите са изпреварващи времето, за постигане мисията и визията на институцията, съхранявайки нейната уникалност в конкурентна среда.

При диагностичния одит съществен е анализът на информацията получена с инструментариума при констатиране:

- иновативните подходи на управление;
- значението им за управление на качеството;

- взаимното влияние на човешкия ресурс, стилът на управление и приложението на теоретичните модели за управление на качеството в институцията.

В този контекст се проследява връзката между теоретичните модели, функцията управление на човешките ресурси /квалификация-обучение, мотивация/, стилът на управление и управление на качеството в предучилищната институция в аспектите:

1. Управление/мениджмънт, програмиране, проектиране, концепция, стратегия, стил на управление, подходи на управление, децентрализация, ресурси, мониторинг;
2. Образователна среда – интерактивно образователно пространство в реална и виртуална среда на взаимодействие, учител – дете – родител - общност;
3. Педагогически екип – диференцираност на интелектуалния потенциал в интегрирана среда – непрекъснато обучени в съответствие с резултатите и визията на образователната институция, рефлексия за иновациите;
4. Мониторинг – стандартизация /измеримост, самооценка, самоконтрол.

Представените данни от емпиричното изследване са резултат от проведено проучване чрез методическия инструментариум сред педагогическия екип на ДГ 129 „Приказен свят“.

Характеристика на средата

Моделът е институционален проект в децентрализирана институция (условията на делегиран бюджет). Ако проектът е средство за организационна промяна в динамична среда, при ограничен времеви ресурс, бюджет и цели, създаването на нов и уникален по своя характер продукт или услуга, и ако качеството се търси в контекста на иновациите, то „Моделът за проектна дейност в предучилищната институция” е моделът, с индикатори за управление на качеството и се вписва в глобалния образователен проект.

Моделът е доказателство, че при прилагане на иновативни подходи на управление се постига трансформиране на организацията – трансформационен мениджмънт в условията на децентрализация (едно от условията за управление на качеството), при ефективно управление на финансовия ресурс (само от делегирания бюджет, субсидии по формулата за ЕРС и ДПУ) и при основните методи за мотивиране, изграждане на условия и поставяне на изисквания за постигане на интегриране на ресурсите се постига пълна промяна на жизнената среда:

- инфраструктура при заложен критерии за качество; иновативна образователна среда – технологична инфраструктура (информационно-комуникационни технологии - интерактивни дъски, лаптопи, таблети, интернет, дигитална култура, електронно обучение);
- с нестандартно мислене учители прилагачи интерактивни педагогически техники и технологии, с рефлексия към парадигмата „учене през целия живот“ – непрекъснато обучение -(интегриран човешки ресурс);
- иновативни форми за работа с родителската общност (мини идейни проекти);
- рационално разпределение и максимално използване на времеви ресурс;
- мениджмънт във възрастовите групи;

Ефективен модел за управление на предучилищната образователна институция се постигна в партньорство и сътрудничество с МОН, РУО, СО, ММС, СУ, НПГПФ, Издателство ЕГМОНД, неправителствени организации. Характеристики на средата са: предприемачество; иновативност; делегиране на права; популяризиране на добри практики; обратна връзка; креативност; интегрираност, интелигентен и устойчив растеж (индикатори за качество). Това е институционалната среда при ситуиране на

модела с индикатори за качество и е доказателство за хипотезата, което ще проследим чрез анализа в главата.

Експериментът

Констативен експеримент – инструментариумът за реализирането му е анкета и карта за самооценка на учителя. Целта е да се констатират индикаторите за качество при управление на човешкия ресурс и влиянието му върху стила на управление, като самооценката е инструмент за качество при критерии – предварителна подготовка, планиране, структуриране на учебното съдържание, мотивиране, иновационни техники и технологии, организация на педагогическия процес, управление на дейността, комуникация, възпитаваща дейност, развиваща дейност - активизиране на мисленето, контрол, ефективност

Критериите в картата за самооценка със степени на оценка от 1 до 5 са показатели за компетентност, креативност и възможност за оптимално прилагане на теорията в практиката от педагогическите специалисти.

Анкетата дава възможност чрез интелектуалния потенциал, компетентност, мотивираност, креативност при формалните и неформалните отношения на ръководените да се установи ефективността на иновативните подходи при управление на институцията и взаимната зависимост между управление на човешкия ресурс и управление на качеството.

Оценката на ефективността е обратна информация на силните и слаби страни на дейностите, на проведените процеси, а самооценката е като инструмент за осигуряване на качество.

С информацията от анкетата, се проследи влиянието на иновативните подходи при управление на човешките ресурси, протичащите процеси и цялостната дейност в институцията.

Формиращият експеримент се реализира с инструментариум – тест при среда на диференциране и интегриране на компетентности и личностен интегритет. Моделът интегрира квалификационната и контролната дейност в образователната институция, като провеждането на различните форми на вътрешна квалификация преминават в среда на креативност с интерактивните технологии и ИКТ (интерактивна дъска, лаптопи, таблети) като лекторите - педагози актуализират теста. Етапът протича и в среда на проектна дейност при презентирание резултатите от дейностите по проектите след количествен и качествен анализ на данните при заложените критерии и представянето им в таблици, диаграми, фигури с ИКТ

Контролен експеримент- рейтингов метод за взаимен контрол и оценка– рейтинг скала.

Рейтинговият метод предполага обективност на взаимно оценяване при формалните и неформалните взаимоотношения в екипа. Критериите в рейтинг скалата със степени на оценка от 1 до 5 са референтни с критериите от картата за самооценка на учителя. При съотнасяне на резултатите от показателите и критериите на рейтинг скалата и картата за самооценка на учителя се установява степента на обективност на получената информация.

Ако експериментът с трите етапа го оприличим с организация, която на входа си има ресурси, вътре ги преобразува и на изхода –ресурси във вид на услуги, продукти...и ако говорим за управление на качеството, то индикатори трябва да отчитат ресурсите, процесите, продуктите/ресурси – в нашия случай, критериите заложените в рейтинг скалата и картата за самооценка на учителя са променливи величини и са стандарти за качество на институционално ниво.

1.Самооценката като инструмент за качество, със заложените критерии с променлива величина, отчита ресурсите на входа; 2. рейтинг скалата на изхода; 3.

проектът (алгоритъм за управление на качеството) и тестът (технология от системата за мониторинг) – процесите в институцията.

Получените емпирични данни от експеримента послужиха за анализ на резултатите от изследването.

След приключване на експеримента се изготви експертна оценка за практическото приложение на модела за мениджмънт. Целите на експертната оценка са в съответствие с обекта, целта и задачите на дисертационния труд.

Експертната оценка се използва за оптимизиране на процеса за събиране и анализ на информацията. Тя е метод за интеграция на мненията на високо квалифицирани специалисти - експерти, като това гарантира научност и достоверност на прогнозите.

За осъществяване на експертно оценяване се изработи експертна карта, предоставяща достоверна информация на експертите за разработване и апробиране на модел за управление на предучилищното образование в детската градина.

3. Основни резултати от експерименталното изследване

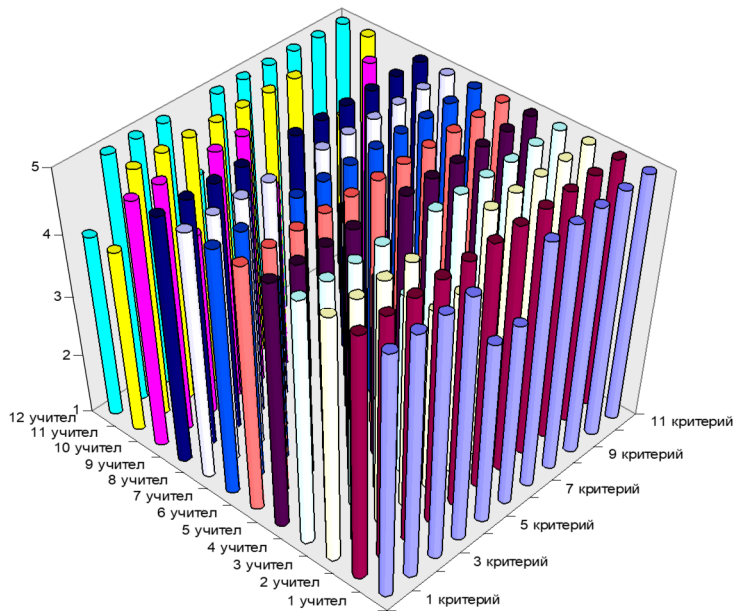
Иновативни подходи на мениджъра ситуират модел за ефективно управление на предучилищната институция, което кореспондира с хипотезата, че иновативните подходи в модела за интеракция влияят положително върху управление на качеството в образователната институция като: управленското действие допринася за ефективно управление на човешкия ресурс; влиянието е взаимно между стила на управление, човешкият ресурс и управлението на качеството в образователната институция.

Моделът постига управление на качеството в предучилищната образователна институция с иновативни подходи на управление при планиране, стандартизация и интегриране, като качеството е измерима величина, която характеризира институцията – ресурси, процеси, резултати, това го доказва анализът на резултатите от изследването, като подходите са

<i>ПОДХОДИ</i>	<i>ПРОЦЕСИ</i>
<i>1. Създаване / изграждане на модела</i>	<i>Концептуализация</i>
<i>2. Стратегически анализ и планиране</i>	<i>Внедряване на модела, алгоритъм за управление на качеството</i>
<i>3. Интегриране</i>	<i>Политика управление на качеството, внедряване система за качество</i>
<i>4. Стандартизация</i>	<i>Изграждане система за мониторинг</i>
<i>5. Делегиране</i>	<i>Коопериране при вземане на решения, Модел „Проектна дейност“</i>
<i>6. Предприемачество</i>	<i>Определяне визия на образователната институция/ организация</i>
<i>7. Трансформация</i>	<i>Трансформиране на организацията</i>
<i>8. Организационна култура</i>	<i>Ангажираност и съпричастност от целия екип, традиции и ценности</i>
<i>9. Приоритетно инвестиране</i>	<i>Определяне на приоритетите, интегриране на ресурсите</i>

При констатиращия експеримент критериите в картата за самооценка със степени от 1 до 5 са показатели за компетентност, креативност и възможност за оптимално прилагане на теорията в практиката от педагогическите специалисти като

индикатори за качество при управление на човешкия ресурс.



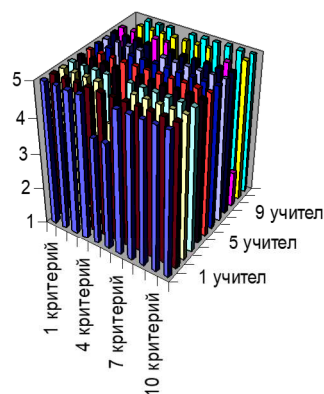
Диаграма № 1 Самооценка на учителя

Предизвикателството на иновативните педагогически техники и технологии и информационно-комуникационните технологии предпоставят ефективна екипна дейност, самоконтрол и самодисциплина, показва високата самооценка при критериите: креативност - 100%; ефективност - 99%; планиране 100%; комуникативност 100%; мотивиране 100%, които са в основата за реализиране на резултатен личностноориентиран образователен процес за максимално разгръщане потенциала на детската личност и екологосъобразната ѝ социализация, придобиване на дигитална култура и нови компетенции на комуникация /в реална и виртуална среда/.

Анализът на данните показва модел с индикатори за качество, който отразява чрез самооценката (инструмент за качество) на педагогическия екип специфичността на управление на институцията и предпоставя:

- ✓ Ситуирано образователно пространство интегриращо реални и виртуални ресурси за ефективност на педагогическото взаимодействие.
- ✓ Обективна самооценка на професионалните компетенции на педагогическите специалисти и стимулиране на креативните им постижения.
- ✓ Рефлексия за стандартизация /измеримост при процеси, ресурси, резултати.
- ✓ Рефлексия за придобиване на нови компетенции при система на непрекъсната квалификация.
- ✓ Конкурентна среда за ефективно протичане на педагогическите процеси при мониторинг - самооценка. .

1 учител 2 учител 3 учител 4 учител 5 учител 6 учител 7 учител 8 учител 9 учител 10 учител 11 учител 12 учител



	1 критерий	2 критерий	3 критерий	4 критерий	5 критерий	6 критерий	7 критерий	8 критерий	9 критерий	10 критерий	11 критерий
1 учител	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
2 учител	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3 учител	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4 учител	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5 учител	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
6 учител	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7 учител	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
8 учител	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
9 учител	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
10 учител	5	5	4	5	5	4	3	3	3	5	2

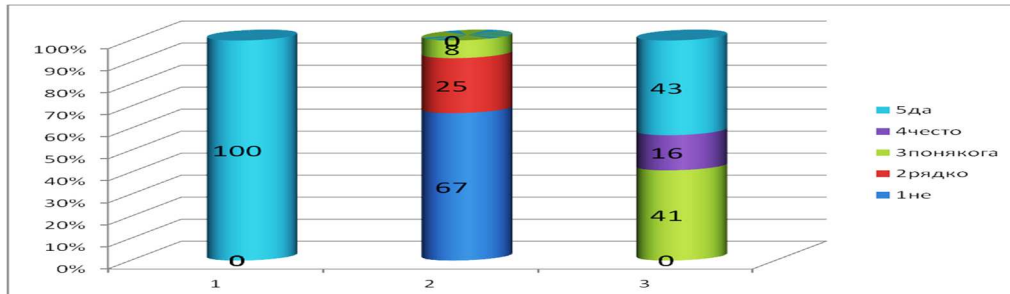
Таблица № 2 Карта за самооценка на учителя

Сравнявайки ситуирания модел с теоретичните модел, в случая колегиалният, следва: 1.при теоретичния - педагогическите специалисти изискват степен на автономност, но също така изпитват необходимост от сътрудничество, за да се осигури последователен подход при педагогическия процес; при практическия – проектната дейност е възможност за автономия на педагога и в същото време го интегрира с работа в екип; 2.при колегиалния – ефективността на една колегиална система зависи от интегрираността на екипа в образователната институция, при ситуирания модел в практиката, един от иновативните подходи на управление на мениджъра за постигане управление на качество е интегрирането на човешкия ресурс; 3. При колегиалния модел – колегиалните процеси в образователната институция зависят от стила на управление на мениджъра отколкото от подкрепата на педагогическия екип. Тази взаимна зависимост предопределя колегиалността на модела; при модела с практическа насоченост и с индикатори за управление на качеството тази взаимна зависимост, стил на управление на мениджъра и човешкият ресурс се проследява, анализира и доказва в хода на изследването.

Средно аритметични стойности: 4.86; на пет от критериите – 5.00, на пет от критериите – 4.83, на един от критериите – 4.75 и на един – 4.50

Анкетата с заложените критерии/конструкти: потребност от промяна, отношение към иновациите, стил на управление и целесъобразност на управлението; образователно пространство, микроклимат, мотивираност, мониторинг, информира след количествен и качествен анализ на данните, за визия на ситуирания модел с индикатори за управление на качеството, функциите на мениджмънта, които са идентични с функциите за управление на качеството и иновативните подходи на управление:

1. Концепция на модела; 2. Планиране системата за управление ; 3. Иновативни подходи и индикатори за управление на качеството; 4. Система за управление на качеството; 5. Образователно пространство (реално, виртуално) на споделяне, рефлексия, презентирание; 6. Педагогически екип – интегриран, мотивиран, квалификация; 7. Система за мониторинг – стандартизация/измеримост, цикличност на оценката, самооценка.



Диаграма № 2 Целесъобразност на управлението

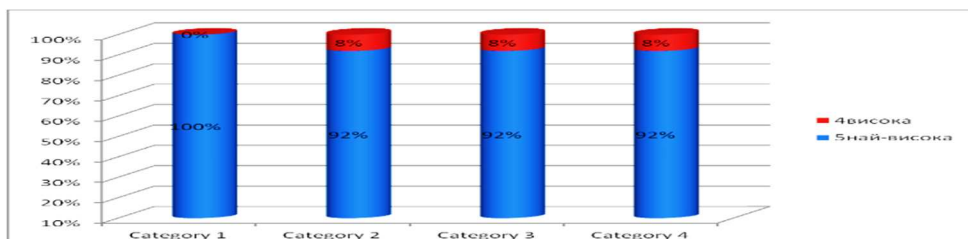
За убеденост в целесъобразност на управлението са отговорили 100% с най-висока степен 5; 67% не налагане на санкции; 43% даване на допълнителни компенсации.

Анализът доказва, че при модела мениджърът и лидерът са интегрирани в организационен лидер, който с иновативните подходи на управление интегрира ресурсите и изгражда среда за пълноценно разгръщане интелектуалния и професионален потенциал на екипа, за постигане удовлетвореност от креативните постижения.

Мениджърът лидерът в модела изпълнява следните основни функции: създава условия и визия на уникална и конкурентоспособна институция; създава благоприятен климат; качество и ефективност на дейностите в институцията; интегрира ресурсите, подходите и стиловете на управление за постигане качество на ресурсите, процесите, резултатите.

Взаимоотношенията ръководен ръководени: 58% - зачитане на човешкия капитал за успеха на организацията; 42% - взаимно възприемане; 0% - властническа дистанция е в потвърждение на доказаното.

Доказателство за ефективност при прилагане на иновативните подходи на управление са и ситуираното интерактивно образователно пространство и мотивираният педагогически екип, самоопределящ се като асоциирания човек - нов тип потребности, предприемачески дух, независим, равно-поставен, трудовата задача да му предлага предизвикателства – 50%; съчетавам в себе си всичките в зависимост от ситуацията – 42%; само актуализирация се (идентифицира се с Пирамидата на Маслоу).



Диаграма № 12 Интерактивно образователно пространство

100% са отговорили с най-висока степен 5 за ефективност на педагогическата дейност при работа с проекти, 92% - с информационно комуникационните технологии; 92% - с интерактивните педагогически технологии; 92% - с иновативни модели при работа с родителската общност. Анализът на резултатите предпоставят професионално пространство с емоционално балансиран климат, екипна работа, в която е гарантирана автономията и креативността на специалиста, среда, обуславяща предприемачески дух, реализиране на идеи и цели. При тези мисловни операции и съждения прозира лидерския стил на мениджърския модел. В теорията на образователния мениджмънт на основните модели за мениджмънт, съответстват лидерски модели. В ситуирания модел, мениджърът при стратегия за динамично развитие с предприемачески стил на управление, насочен към провеждане на иновации, съчетава в себе си лидера, за ефективно реализиране целите на институцията при ограничен времеви ресурс. От гледна точка на теорията условният модел (теоретичен лидерски модел съответстващ на неопределения модел за мениджмънт) дава алтернативен подход, признаващ разнообразната същност на образователния контекст и предимствата на приспособяващите се към отделните ситуации лидерски стилове пред въприемането на позиция (философски подход на управление). „Според ситуационните теории за лидерство, лидерите трябва да насочват действията си, основани на ситуационни променливи. Според Ф. Фийдлер добрият мениджър търси най-голямото съвпадение на ситуацията с личните му качества и най-висока ефективност има, когато в най-благоприятна ситуация се използва стил , ориентиран към хората (Радев, П., 2015, 148). В този контекст, анализът на резултатите от модела (взаимоотношения ръководител и ръководен, ефективност на управление) съотнесен с теорията следва: стилът на управление е ориентиран към хората; стилът на управление и управлението на човешките ресурси взаимно си влияят; ефективността е индикатор за управление на качеството в институцията.

Мониторингът, стандартизацията, самооценката са индикатори за управлението на качеството на предучилищното образование в институцията.

При формиращия експеримент проследявайки един от инструментариумите на изследването –тестът, който се актуализира от педагогическите екипи след всяка разработена тема при вътрешна квалификационна дейност е един от иновативните подходи на управление и предпоставя критическо мислене, стремеж към самообучение, самоусъвършенстване и самоконтрол.

Анализът на резултатите дава **основание за изводите от проведения формиращ експеримент:**

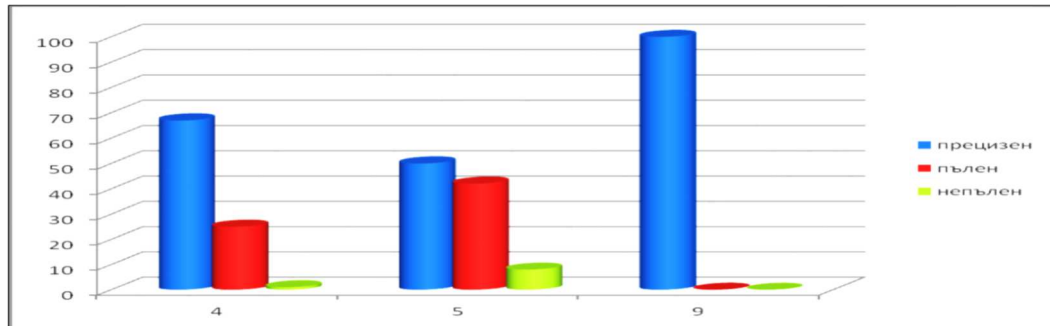
Резултатите отразяват теоретичната подготовка на педагогическия екип и успешното **приложение на конкретизацията на модела във варианти в практиката**, при рефлексия за програмната система, като част от стратегията за развитие на институцията.

Тестът във формиращия експеримент е инструмент за вътрешна квалификация, средство за инспектиране, система за самообучение и самоконтрол и от тук следва, педагогическият екип при модела за интеракция притежава:

- ✓ Рефлексия за значение на теоретичните модели за качество на педагогическата дейност.
- ✓ Рефлексия за необходимост от придобиване на нови компетенции и от парадигмата “учене през целия живот“.
- ✓ Рефлексия за значението на стандартизацията/ измеримостта, иновативните педагогически технологии и интегрирането за качеството на педагогическото взаимодействие.

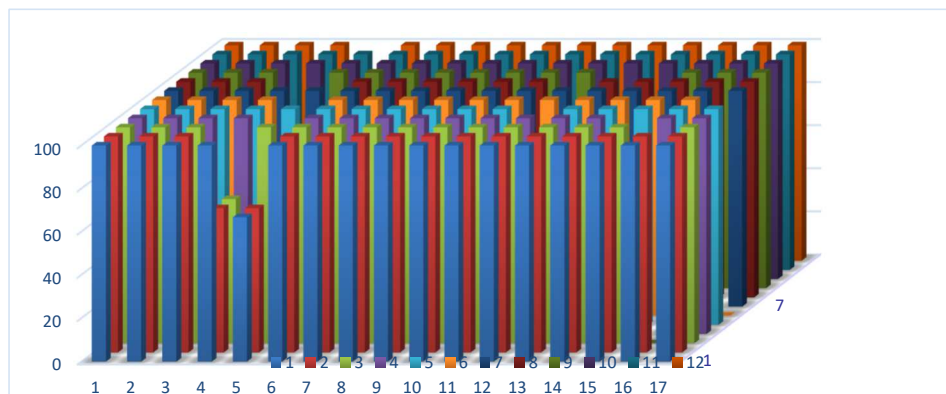
Доказателство са резултатите от отговорите на въпросите 4, 5, 9 при 67% от педагогическите специалисти се наблюдава рефлексия....., която е отражение на иновативните подходи на управление при приложения модел за качество.

„Управлението на качеството е по-скоро начин на мислене и необходимост от непрекъснато обучение и ефективен контрол – мониторинг (Ишикава, К 1994).



Диаграма №11 Стандартизация, иновативни педагогически технологии, интегриране

Иновативните подходи на управление *ситуират среда на споделяне, презентират, популяризират на добри педагогически практики*. Средата е фактурът интегриращ човешкия ресурс при интерактивни подходи на управление.



Диаграма № 16 Диференцирано проследяване на резултатите от теста – учители

100% на въпросите са отговорили с прецизни отговори 25% от учителите; 90-100% от отговорите са отговорили с пълен отговор 58%; 80-90% от въпросите са отговорили с непълен отговор 17% от учителите. Измеримостта в институцията (стандартизацията) и качеството на образователния процес са индикатори за ефективност и управление на качеството.

Анализът на резултатите предпоставя концепцията на модела с индикатори за управление на качеството в образователната институция:

- Интегриране на ресурсите;
- Интегриране подходите на управление;
- Интегриране на дейностите;
- Приоритетно инвестиране в човешкия ресурс - квалификация;
- Инвестиране в технологична инфраструктура;
- Политики за управление на качеството.

Съжденията са иновативните подходи на управление и предпоставят процесите на внедряване система за управление на качеството, процес на приоритетно инвестиране, процес на изграждане система за мониторинг и рефлексия на

педагогическия екип за теоретичните модели и значението им за управление на качеството в педагогическата дейност.

Формирана е иновативна среда, в която се проявяват скритите творчески възможности и потенциал на педагогическите специалисти. Създадени са условия за развитие на иновативната мисъл в екипа и крайното качество.

Контролен експеримент представя рейтинг скала за приложението на рейтингов метод за взаимен контрол и оценка. Рейтинговият метод предполага обективност на взаимно оценяване при формалните и неформални взаимоотношения в екипа:

- При обмяна на ефективни педагогически практики (индикатор за управление на качеството);
- При проектна дейност и презентирание резултатите от проектната дейност (иновативен подход на управление); като презентирането е подход за интегриране на контролната и квалификационна дейност; способ за популяризиране на добри педагогически практики; стъпка към електронно обучение.

Иновативните подходи на управление ситуират образователно пространствено за работа с проекти при интегриране на човешкия ресурс за качествено протичане на процесите за реализиране стратегическите и оперативните цели на институцията.

Рейтинг-скалата, като рейтингов метод дава възможност, чрез анализиране на резултатите да се проследи обективността на взаимното оценяване на партньорите в педагогическия екип: 75% са оценили партньора си по всички показатели с максималната степен 5; 17% са оценили партньора си по всички показатели с максималната степен 5 и по един показател по-ниската степен 4; 8% са оценили партньора си по всички показатели с максималната степен 5 и по три показателя по-ниската степен 4.

За да се убедим в обективността на самооценката и взаимното оценяване с рейтинг-скалата се сравняват резултатите:

Резултати – карта самооценка на учителя: 17% са се оценили максимално със степен 5; 08% по три от показателите с по-ниска степен; 75% по един показател с по-ниска степен.

Резултати - рейтинг скала: 75% са оценени от партньорите си максимално със степен 5;

08% по три показателя по-ниска степен; 17% по един показател по-ниска степен.



Диаграма № 5 – Самооценка, рейтинг скала – сравняване на резултатите

При сравняване /съпоставяне на резултатите от показателите и критериите при изследването се установи степента на обективност от получената информация за интегрираност на човешкия ресурс при неформалните и формалните отношения, и стилът на управление в институцията (интегрираността – индикатор за качество).

Анализът на резултатите е рефлексия относно интегриране на човешкия ресурс за постигане качество на образователната дейност и показва формирана система от индикатори за проследяване функционирането на институцията, като индикаторите отчитат ресурсите на входа, процесите и ресурсите на изхода за управление на качеството:

1. Самооценката като инструмент за качество, със заложените критерии с променлива величина, отчита ресурсите на входа; 2. рейтинг скалата на изхода; 3. проектът (алгоритъм за управление на качеството) и тестът (технология от системата за мониторинг) – процесите в институцията.

Проектът като алгоритъм за управление на качество предполага стратегическо програмиране, интегриране на ресурсите, рефлексия за компетентност и личностен интегритет на партньора и мониторинг – стандартизация, самооценка.

От това следва:

Взаимно циклично оценяване на педагогическите специалисти по критерии заложи в рейтинг картата: предварителна подготовка, педагогическо взаимодействие, умения да организира дейността, иновационни техники и технологии, проект, комуникационни умения, умения да мотивира, ИКТ в управлението на педагогическия процес, креативност, интелектуално развитие на децата, резултатност в работата е:

- Израз на взаимната свързаност на мониторинга / контролната дейност и квалификацията на педагогическия екип е постигането на екипност в практиката, при добро познаване и прилагане на интерактивните педагогически технологии, информационно-комуникационните техники и рефлексия за измеримостта и значението ѝ за качеството на образователния процес.

- Интегрирането на човешкия ресурс дава възможност за взаимно оценяване на партньорите – професионализъм, личностен интегритет при формални и неформални взаимоотношения.

3.1.Взаимното влияние между човешкия ресурс и стила на управление

Анализът на резултатите е показателен, че в институцията мениджърът и човешкият ресурс взаимно влияят върху стила на управление – в ситуирания модел, стилът е демократичен, не авторитарен, не патерналистичен, не участнически. Човешкият ресурс има потенциала, мотивиран е да участва при вземане на решения (в теорията, споделените решения са с по-голяма вероятност да бъдат изпълнявани ефективно). Иновативните подходи на управление – „отдолу на горе”, през погледа на ръководените предполагат:

- демократичен стил на управление;
- консултативен тип ръководител;
- организационна култура;
- значение на човешкия капитал за успеха на организацията;
- своевременно, адекватно, изпреварващо отношение към иновациите;
- рефлексия по отношение на иновациите за ефективност и качество на педагогическата дейност;
- балансиран микроклимат-комуникация, екипност, креативност, иновативност, мотивираност;
- делегиране на права и отговорности;

- непрекъснатата квалификация за придобиване на нови компетенции, за качество на образователния процес;
- мониторинг-самооценка и самоконтрол;
- измеримост (стандартизация);
- вътрешна убеденост в целесъобразността на управлението.

Теоретичните модели обосновават значението на човешкия ресурс за стила на управление: 1. колегиалните модели – като подходящи за образователните институции с педагогическите екипи, които с експертните си знания се противопоставят на позиционираната власт, свързана с формалните модели; моделът с практическа насоченост през погледа на работещите е с демократичен стил на управление, с консултативен тип ръководител; 2. При теоретичния модел – участническият подход успява да „спой“ персонала (на колегиалния модел за мениджмънт съответства „участническото лидерство“); при ситуирания модел коцепцията е интегриране на човешкия ресурс за постигане управление на качеството в институцията; 3. колегиалните модели предполагат, че до решенията се стига чрез консенсус; при модела с практическа насоченост при демократичен стил на управление, основно допускане е, че решенията се постигат чрез консенсус.

От така изложеното е видимо взаимното влияние на стила на управление и човешкия ресурс в образователната институция.

3.2. Взаимозависимост между управление на качеството и управление на човешките ресурси

Анализът доказва взаимната зависимост между управление на качеството, управление на човешкия ресурс и стиловете на управление.

В този контекст при изследването са диференцирани индикаторите/ критериите за управление на качеството при осъществяване функцията управление на човешкия ресурс:

Човешкият ресурс е най – ценният капитал за една организация, интегрирането му е системен процес, който води до управление на качеството и конкурентоспособност.

3.3. Визията на педагогическия екип в лидерството на мениджъра/ директора и значението му за управление на институцията.

Анализът на резултатите от изследването показва:

- Система за информираност - комуникация – висока степен на информираност (законова и подзаконова уредба, институционален норматив), дигитална култура;
- Стратегия за квалификация – парадигма „учене през целия живот“ - педагогическите специалисти владеят и успешно прилагат информационно комуникационните технологии и интерактивни педагогически технологии в педагогическата дейност; разработват проекти, презентират резултатите от проектната дейност; педагогът – экзаменатор използва научни методи при реализиране на диагностичния одит; с рефлексия за стандартизация /измеримост и значението ѝ за управление на качеството в педагогическата дейност, самооценка, самоконтрол. Предизвикателство за педагогическия екип е експериментално – изследвателската дейност и така наречената „ обоснована теория“.
- Механизъм за мотивиране – демонстриране удовлетвореност от работата и резултатите от нея; с изпреварващо отношение към иновациите; с убеденост за целесъобразността на управлението.

Тази визия отразява мениджърските, лидерските и административни функции на директора при модела за интеракция в аспектите:

3.3.1. Управление

- Стратегия за динамично развитие при предприемачески стил на управление, насочен към провеждане на иновации, като целите се реализират в ограничен времеви ресурс, за постигане мисията и визията на институцията, съхранявайки нейната уникалност в конкурентна среда, на основание стратегически анализ, SWOT PEST;
- Планирана система за управление при диагностичен одит за промяна и иновации;
- Интегрирани подходи на управление за постигане управление на качеството в институцията;
- Внедрен алгоритъм за управление на качеството;
- Изградена система за управление на качеството;
- Система за мониторинг;
- Управление на ресурсите – управление на човешкия ресурс – интегритет; ефективно управление на финансовия ресурс и алтернативно дофинансиране; управление на материалния ресурс - инвестиране в инфраструктура (жизнена среда), технологична инфраструктура (ситуирана виртуална среда на взаимодействие за електронно обучение и придобиване на дигитална култура – иновация за удовлетворяване дигиталното поколение и глобализиращото се общество, всъщност потребителите на образователна услуга); управление на инфорамционния ресурс - информационна система за комуникация и информираност.

3.3.2. Образователна среда - интерактивно пространство на диференциране професионални компетентности и личностен интегритет при ситуирания модел за управление на качеството - институционален проект.

Образователно пространство в реална и виртуална среда при модел с практическа насоченост (проектна дейност, презентирание резултатите от проектната дейност, ефективно прилагане на информационно комуникационните и интерактивните образователни техники и технологии в педагогическата дейност). Качествено педагогическо взаимодействие. Добра вертикална и хоризонтална комуникация. Организационна култура.

3.3.3. Педагогически екип – интегрираност, екипност, изградена система за квалификация и кариерно развитие; мотивираност – при технология за мотивиране, изграждане на условия и поставяне на изисквания; рационално разпределение на времето; ориентация към благополучието на децата.

3.3.4. Мониторингът при модела е непрекъснат процес за наблюдение качеството на ресурсите, процесите, резултатите в институцията при критерии и стандарти с променлива величина и при интегриране на дейностите планиране, контрол, квалификация, информиране – самооценката е инструмент за качество, а проектът е средство, форма, алгоритъм в системата за мониторинг:

- Изградена е система от индикатори, чрез която се наблюдава функционирането на институцията ;
- Стандартизация/измерване на институционално ниво – цели, критерии, показатели в съответствие с нормативната уредба;
- Формират се политики за управление на качеството на основание резултатите от измерването, цикличност на оценката, хипотези, измерване, политики;

Моделът е отворена система, върху която действат различни фактори, външни и вътрешни. Той се развива, надгражда, усъвършенства във времеви ресурс, като съхранява динамичното си равновесие при интегриране на управленските подходи (философски, кибернетичен, системен, ситуационен, стратегически) и ресурси, и при актуализиране на стандарти, критерии, показатели. Моделът е възможност за

управление на качеството, при планиране и стандартизация на институционално ниво в законовата рамка, с рефлексия за интеграция и актуализация (1. управление – децентрализация / делегиран бюджет, стратегия за динамично развитие; актуализиране на вътрешната нормативна уредба; създадена е система от индикатори, проследяваща процесите в институцията; измерване/стандартизация; политики; инструментариум – проект, тест, карта за самооценка, рейтинг-скала; 2. образователно пространство – модел проектна дейност, интерактивни педагогически технологии, информационно комуникационни технологии, интегриране на ресурси; 3. педагогически екип – интегриране, мотивиране, квалификация; 4. мониторинг – измерване, хипотези, политики).

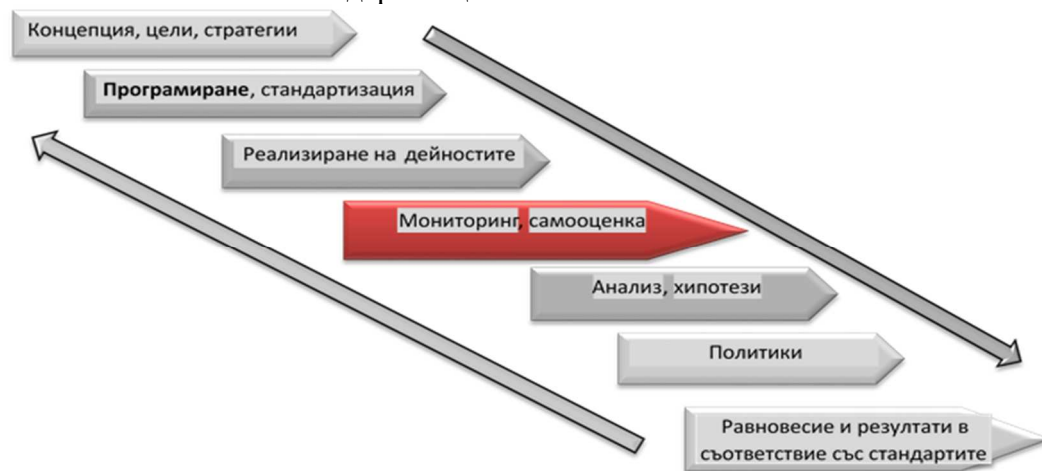
3.4. Моделът се ситира с алгоритъм за управление на качеството.

Един примерен алгоритъм за управление на качеството в предучилищната институция.

Интегриране на управленските подходи на управление, с акцентирание върху кибернетичния подход на управление (придобиване, преработване, предаване на информация и обратна връзка - Винер), процесуалния и системен подход.

Управлението е информационен цикъл, без който управлението не е възможно.

1. Концепция, стратегия, цели;
2. Програмиране (проектиране, прогнозиране, планиране), стандартизация (стандарты, индикатори за качество);
3. Реализиране на дейностите за постигане на проектираното;
4. Мониторинг, непрекъснат процес на проследяване ресурси, процеси, резултати при реализиране на проектираното, стандартизация/измеримост в съответствие със заложените стандарти, оценката с цикличен характер, самооценка;
5. Анализ – SWOT анализ, PEST анализ, хипотези ;
6. Политики, необходими за поддържане системата в динамично равновесие и резултатите в състояние със стандартизацията.



Фигура № 18 Алгоритъм за управление на качеството

Алгоритъм за управление на промяната и стреса: проектиране / прогнозиране и планиране;/ приоритизиране; мониторинг /контрол.

Изводите от анализите на направеното изследване кореспондират с хипотезата, че иновативните подходи на мениджъра ситуират модел за ефективно управление

предучилищната образователна институция, влиянието е взаимно между стила на управление, управление на човешкия ресурс и управление на качеството.

Това изследване дава възможност да се даде оценка на въздействие на модела върху динамиката на усъвършенстване и съхранение идентичността и уникалността на предучилищната институция в конкурентна среда.

3.5. Експертна оценка

В рамките на дисертационното изследване е изготвена **индивидуална експертна оценка** по предварително разработена експертна карта за ефективността на експерименталния модел. За осъществяване на експертно оценяване се изработи експертна карта, предоставяща достоверна информация на експертите за разработване и апробиране на модел за управление на предучилищното образование в детската градина.

Експертната карта дава диференцирана оценка на мотивационните, съдържателните, организационните характеристики и оценка на въздействие на иновативния модел за мениджмънт на детското заведение.

Квалификациите са систематизирани в четири групи, въпросите са 42 на брой, като твърденията се оценяват в тристепенните скали. Оценката се дава с: „да“, „не“, „не мога да преценя“, по скала със стойности 2, 0, 1.

За осъществяване на експертна оценка участват 15 високо квалифицирани експерти/оценители.

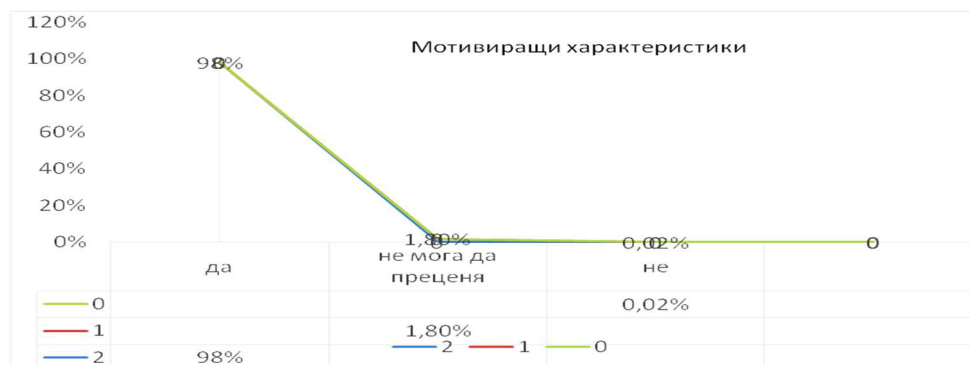
Експертната оценка дава възможност за допълнителен анализ на аспектите в практическото приложение на модела, изследван в дисертационния труд, през субективния поглед на експерта.

За обективност на оценката, експертите /оценители притежават: висока компетентност, професионални знания; заинтересованост – положително отношение, креативност, прилагане на не традиционни методи на работа; аналитичност; конструктивност; отсъствие на конформизъм, самокритичност, независимост, обективност – мотивирана оценка.

Мотивиращи характеристики на иновативния модел за мениджмънт на детското заведение

При този критерий, експертите оценяват стила на управление, управленските подходи до каква степен интегрират ресурсите и ситуиращо интерактивно образователно пространство, стимулиращо за нови компетенции и рефлексия за успешно прилагане на ИКТ и ИПТТ в педагогическото взаимодействие.

Мотивираността на човешкия ресурс, себе определящ се като само актуализиращ се и асоцииран човек с нов тип потребности (човекът предприемач).



Диаграма № 23 Мотивиращи характеристики на иновативния модел за мениджмънт.

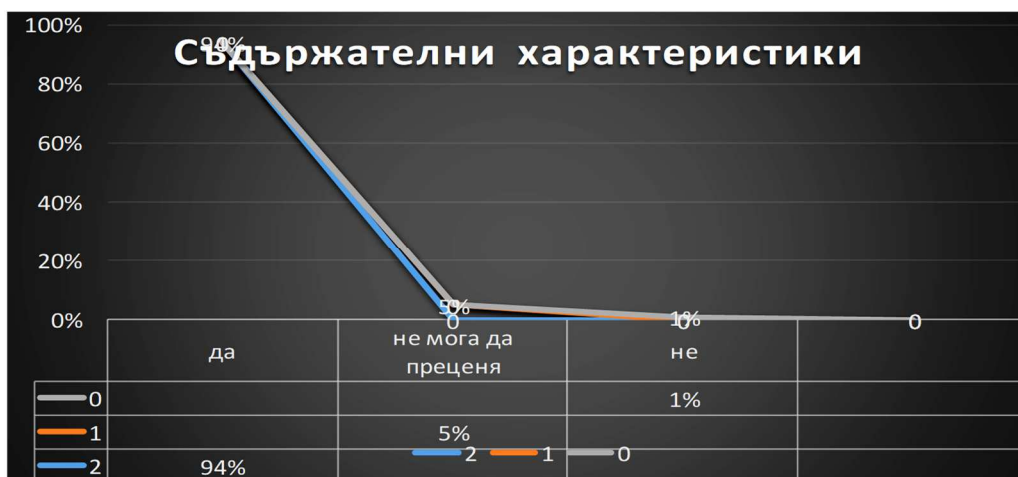
Резултатите от експертните оценки сочат модела като възможност за управление на качеството чрез:

1. Планирана система за управление;
2. Рефлексия към стандартизация /измеримост;
3. Създадена система от индикатори за наблюдаване функционирането на институцията, като индикаторите съответстват на аспектите на образователното качество в контекста на динамично променящата се социална, икономическа, политическа и технологична реалност;
4. Образователно пространство – интерактивно, интегриращо;
5. Човешки ресурс – себе определящ се като асоцииран човек (човекът предприемач), интегриран, мотивиран.

Съдържателните характеристики на иновативния модел за мениджмънт на детското заведение оценяват иновативните подходи на мениджъра.

Експертите, оценяват предизвикателствата на модела с индикатори за управление на качеството за постигане на рационално и резултатно управление. Стратегията на развитие с цели и политики за интелигентен и устойчив растеж, осигуряваща равен достъп до качествено образование.

Рефлексията за стандартизация / измеримост и значението ѝ за качество на образователния процес. Делегиране на права, популяризиране на добри педагогически практики.



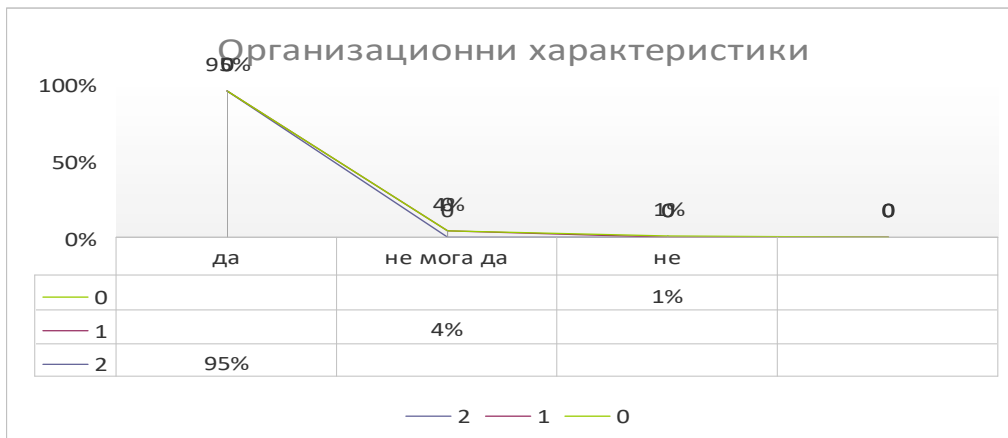
Диаграма № 25 Съдържателни характеристики на иновативния модел за мениджмънт

Организационните характеристики на иновативния модел за мениджмънт на детското заведение оценяват ефективния модел на мениджмънт, като се акцентира върху организационна култура, структура на институцията, вътрешната нормативна уредба, прилагането на алгоритъм за управление на качеството за постигане на ефективен модел за мениджмънт, с образователна среда реална и виртуална на взаимодействие дете – родител – учител, среда, в която иновативно мислят с нови компетенции педагогически екип прилага рефлексивния и хуманно личностен подход.

Измеримостта на характеристиките на модела с експертна компетентност проследява качеството като динамична характеристика на институцията и като направляван процес в структурите на институцията, а именно:

Управлението на качеството е визия за институцията;

Управлението на качеството е рефлексия за реалното състояние на образователната институция.



Диаграма № 27 Организационни характеристики на иновативния модел за мениджмънт

Оценка на въздействието на иновативния модел за мениджмънт на детското заведение се търси в приложимостта на модела и постигането на управление на качеството.

Приложим ли е моделът? Така ситуиран с иновативните подходи на мениджъра и индикаторите за качество, постига ли се управление на качеството в образователна институция?

Оценката на експертите за управление на качеството при ситуирания модел, стратегическото му програмиране, лидерският стил, интегрирането на ресурсите, приоритетното инвестиране, квалификация, мониторинг.

1. Мениджмънт/управление - проследяване стила на управление, типа ръководител, управленски подходи, автономност на институцията, уникалност, конкурентоспособност.

2. Образователна среда - *иновативна, интегративна, реална, виртуална, вътрешна, външна*; Образователното пространство е взаимодействие в реална и виртуална среда; Среда на рефлексия, споделяне, презентирание, безопасно използване на виртуален информационен ресурс при ефективно прилагане на информационно комуникационните технологии в педагогическото взаимодействие и изграждане на дигитална култура за интелигентен растеж.

Проектът като алгоритъм за управление на качеството при взаимодействие учител – дете – родител - общественост.

2. Човешки ресурси- *интегриране, квалификация, мотивиране*; При модела се постига интегриране на човешкия ресурс чрез формиране на екип с висок професионален и личностен интегритет.

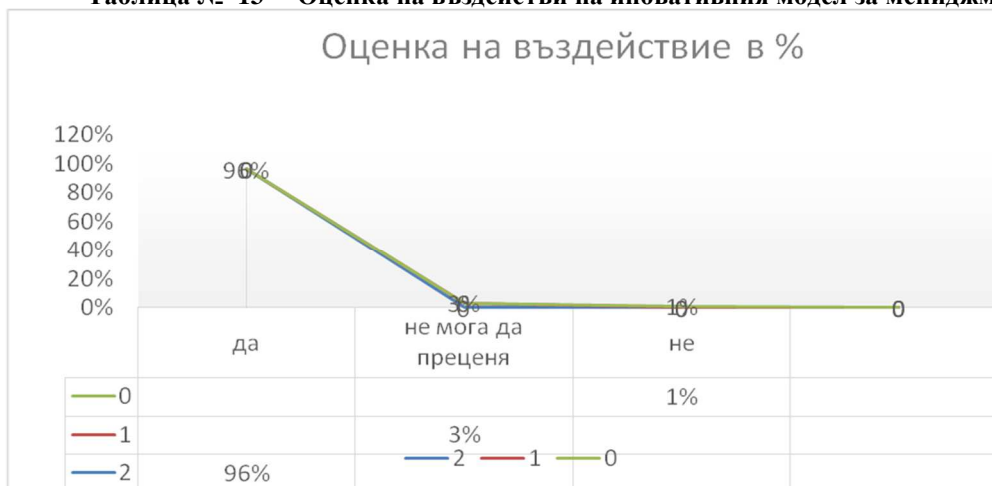
Иновативен поход при модела е реализирането на квалификационната дейност с интерактивни форми и методи за придобиване на нови компетенции. Моделът се постига с приоритетно инвестиране в най – ценния капитал на институцията, човешкия ресурс.

При модела чрез създадената мониторингова система се дава възможност на мениджъра да получава обективна обратна информация за качеството на цялостната дейност в институцията.

ОЦЕНКА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА ИНОВАТИВНИЯ МОДЕЛ ЗА МЕНИДЖМЪНТ

	МЕНИДЖМЪНТ/УПРАВЛЕНИЕ				ОБРАЗОВАТЕЛНА СРЕДА				ЧОВЕШКИ РЕСУРС				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1.Директор	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100%
2.Директор	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	92% да 8% не
3.Директор	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100%
4.Директор	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100%
5.Директор	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	70 % да 30% не
1.Ледагог	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100%
2.Ледагог	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100%
3.Ледагог	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100%
4.Ледагог	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100%
5.Ледагог	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100%
1.Преподавател	2	1	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	70% да 20% пр 10% не
2.Преподавател	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100%
3.Преподавател	2	2	2	2	2	1	1	0	2	2	2	2	70% да 20% пр 10% не
4.Преподавател	1	2	2	2	2	1	1	0	2	2	1	2	60% да 30% пр 10% не
5.Преподавател	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100%

Таблица № 13 Оценка на въздействи на иновативния модел за мениджмънт



Диаграма № 28 Оценка на въздействие

Мотивиращи характеристики на иновативния модел за мениджмънт на детското заведение – 98% - да, 1,8% - не мога да преценя, 0,2% - не;

Съдържателни характеристики на иновативния модел за мениджмънт на детското заведение – 94% - да, 5% - не мога да преценя, 1% - не;

Организационни характеристики на иновативния модел за мениджмънт на детското заведение – 95% - да, 4% - не мога да преценя, 1% - не;

Оценка на въздействие на иновативния модел за мениджмънт на детското заведение

- 96% - да, 3% - не мога да преценя, 1% - не;

Средни данни за всички характеристики в проценти:

95,75% - да, 3,45% - не мога да преценя, 0,8% - не.



Диаграма № 30 Данни за всички характеристики

Експертите с високия си професионализъм, креативност, личностен интегритет познавайки управлението на дейностите в детското заведение, спецификата на мениджмънта в образователната институция, дават положителна оценка на модела относно: осъзнатата необходимост от положителна промяна в образователните институции; рефлексия към стандартизация /измеримост, самооценката – инструмент за управление на качеството, прилагането на информационно комуникационните технологии в педагогическата и управленска дейност, проектите и презентирането стъпка към електронното обучение и дигитална култура. Експертите оценяват високо възможностите на модела за постигане на рационално и резултатно управление (като тази концепция се свързва с политиката управление на качеството, един от приоритетите на Европейската образователна система), а именно при:

1. Управление/мениджмънт: стратегическо програмиране на управлението – SWOT PEST анализ; интегриране на управленските подходи; интегриране на ресурсите;; приоритетно инвестиране; прилагане алгоритъм за управление на качеството; създаване система от индикатори за наблюдаване функционирането на институцията и съхраняване динамичното ѝ равновесие; мотивиране;
2. Образователно пространство: интерактивно образователно пространство (виртуална и реална среда на взаимодействие, дигитална култура); модел проектна дейност – интегриране на ресурсите, институционални и на родителската общност; обмен на добри педагогически практики; делегиране на права и отговорности;
3. Човешки ресурс: интегриране; система за квалификация; мотивиране.
4. Мониторинг – стандартизация /измеримост при критерии с променлива величина, цикличност на измеримост и оценка, самооценка.

Експертната оценка за триизмерния модел предполага равен достъп до качествено образование и модел за интелигентен и устойчив растеж.

Оценката на експертите е послание за ситуиране на модели с индикатори за качество, съответстващи/ отразяващи спецификата на всяка отделна образователна институция (визия), съхранявайки нейната идентичност, уникалност, конкурентоспособност за да отговори на многообразните интереси на отделната личност и обществото в динамичната реалност.

Получените резултати от изследването позволяват да се направят някои съществени изводи:

ИЗВОДИ:

Моделът е с практическа насоченост и се съотнася към систематизирането му чрез: теоретичните модели – системен и кибернетичен; модел на управление на организацията, ориентиран към качество; иновационен – информационни технологии, гъвкав, адаптивен и предпоставя интегрирана и обучаваща се организация, като се свързва с трансформационния мениджмънт – интегративен подход за постигане управление на качеството. Ето защо може да се обобщи, че:

1. Моделът с индикатори за управление на качеството е ситуиран в децентрализирана образователната институция при интегриране на управленските подходи с демократичен стил на управление и с консултативен тип ръководител, гарантиращ прозрачност на управление при делегиране на права и отговорности.
2. Стратегията на институцията е за динамично развитите при предприемачески стил на управление за внедряване на иновации/промяна при интегриран човешки ресурс в ограничен времеви ресурс – трансформационен мениджмънт.
3. Моделът е институционален проект „Гражданско образование”, един от приоритетите на Европейската образователна система, интегриращ ресурсите при взаимодействие в реална и виртуална среда на педагогическите специалисти с деца, с родители, с общественост, за постигане качество на образователната дейност.
4. „Моделът «Проектна дейност в предучилищната институция» е модел с индикатори за управление на качеството и се вписва в глобалния образователен проект, като проектът е алгоритъм за управление на качеството.
5. Моделът постига позитивна среда и образователно пространство, предпоставящо експериментално-изследователска дейност за апробиране на педагогически модели при интегриран човешкия ресурс, с нови компетентности, мотивиран, иновативно мислещ и с рефлексия към иновациите, стандартизация, дигитална култура, електронно обучение.
6. Моделът изгражда системата за управление на качеството в образователната институция, като систематизира процесите на управление за постигане качество на образователния продукт и услуга, в аспектите: управление/ мениджмънт; управление на ресурсите; мониторинг.
7. При модела качеството в образователната институция е измеримо, чрез утвърдените система за качество, система за мониторинг, алгоритъм за управление на качеството и стратегия за динамично развитие на институцията, основаващи се на стандартизация с предварително положени стандарти, индикатори, критерии, които са променлива величина, проследяващи функционирането и динамичното равновесие на институцията.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Моделът постига управление на качеството в образователната институция с иновативни подходи на управление при планиране, стандартизация и интегриране като качеството е измерима величина, която характеризира институцията – ресурси, процеси, резултати. Чрез него институцията съхранява динамичното си равновесие със способността си да отчита променящите се реалности и удовлетворява променящите се заедно с тях образователни потребности - философски подход на управление.

Установи се, че интегрирането на управленските подходи за управление на качеството води до конкурентоспособност на предучилищната институция в най-съществените ѝ аспекти - управление, образователна среда и услуги, преподавателски практики и квалификационни форми, мониторинг. Иновативните подходи при формиране на образователни политики се свързва с ефективност за подобряване на качеството и се установява чрез нови измервания. Съвременните преподавателски технологии и практики в педагогическото взаимодействие създават система от индикатори, чрез които да се наблюдава функционирането на институцията.

Мониторингът се утвърди като целенасочен цикличен процес на проследяване качеството на протичащите процеси и резултати в системата институция, включващ: измерване, хипотези, политики, измерване, стандарти, анализи.

Така моделът за управление на качеството в предучилищната образователна институция е визия за нейното развитие и конкурентоспособност в динамична среда за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж. Моделът, отговаря на предизвикателствата и потребностите на глоболизиращия се свят и динамично развиващите се технологии, стимулиращ към изграждане на различни стратегии за развитие на институцията.

Приноси на дисертационния труд:

С научно-теоретичен характер:

1. Анализират се критично теоретични модели за управление на качеството в образователните институции при динамично развиващите се технологии и глоболизиращия се свят.
2. Моделът обединява в комплекс всички основни подходи, принципи, стратегии и прилежащи към тях документи, като конкретизация за законодателни теоретични постановки на приетия ЗПУО през 2016 година.

С експериментално-приложен характер:

3. Апробиран е иновативен триизмерен модел с индикатори за управление на качеството и е реализиран в институцията алгоритъм за установяването му. Доказва се в експериментално – изследователски план значението на апробирания в 129 ДГ „Приказан свят“ модел за управление качеството на институцията по посока осигуряване на позитивен климат, повишаване организационната култура и на наличните на педагозите компетентности.
4. Систематизирана е чрез изследователски методи визията на педагогическия екип за лидерството на мениджъра/директора и значението му в управлението на институцията. Изградена е и система за мониторинг, проследяваща управление на качеството в институцията.
5. Извършен е количествен и качествен анализ на факторите за усъвършенстване на институцията, на професионалната компетентност, на личностния интегритет и на мотивираността на педагогическия екип за постигане на модела.

С приложно-практически характер:

6. Приложеният в практиката на 129 ДГ модел е част от институционален проект „Гражданско образование“ интегриращ ресурсите при взаимодействие в реална и виртуална среда на педагогическите специалисти, деца, родители, общественост, за постигане качество на образователната дейност. Разработена е система от индикатори за проследяване функциониране на институцията и запазване динамичното ѝ равновесие, като индикаторите измерват ресурсите, процесите и резултатите.

7. Моделът е добър пример на успешна практика за квалификация на педагогическите специалисти и тяхното кариерно развитие, предхождащ за атестирането и стандартните процедури по Наредба № 12/ 01.09.2016 година за статута и професионалното развитие на педагогическите специалисти.

Публикации на докторанта по дисертационния труд:

Монография

Софийска, Б., „Модел за мениджмънт на предучилищната институция Планиране системата на управление“, изд. РА „Глобал Принт“, С., 2016,с.

Статии и научни съобщения, отпечатин в сборници:

Софийска, Б., Осма национална конференция по предучилищно образование 22-24 април 2015 година – Плевен „Водим бъдещето за ръка към света на мечтите“- тема „ Модел за проектна дейност в предучилищната институция“.

Софийска, Б., СУ „Св. Климент Охридски“ ФНПП - Електронно издание, тема „ Модел за мениджмънт на предучилищната институция“ – пред печат.

Софийска, Б., Издателство, списание „Педагогика“, тема „Индикатори за управление на качеството в предучилищната институция“ – пред печат.

Софийска, Б., СУ „Св. Климент Охридски“ ФНПП - Електронно издание, тема „Управление на качеството в модел с практическа насоченост“ – пред печат.

Софийска, Б., I Национална конференция по предучилищна и начална педагогика 15-17 април 2016 година - Трявна, тема „Модел с практическа насоченост“ .

Софийска, Б., IX Научно – практическа конференция „Водим бъдещето за ръка“ 11-13 май 2016 г., Пазарджик, тема „Модел за управление на качеството“.

Софийска, Б., Международна конференция на тема „ Образователната система през 21 век – иновативни подходи“ – 02-03 юни 2016 г. Фондация Световен образователен форум България и МОН, Пловдив, „Иновативни подходи на управление в предучилищната институция“

Софийска, Б., Научно – практически форум „Иновации в обучението и познавателното развитие“ 31 август – 2 септември 2016 г., Бургас, тема „ Модел за управление с индикатори за качество в предучилищната институция“

Prof. Phd, Dimitar Giurov, FNPP, SU "St.Kl. Ohridsky", Boika Sofiiska, FNPP, PhD student, SU "St.Kl. Ohridsky", Qualification of teachers for the improvement of quality in kindergartens

