

ИНОВАТИВЕН МОДЕЛ ЗА СТИМУЛИРАНЕ НА ЛИДЕРСТВОТО НА УЧИТЕЛИТЕ В ПЕДАГОГИЧЕСКОТО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДЕЦА ОТ ПРЕДУЧИЛИЩНА ВЪЗРАСТ

Елица П. Костова

Детска градина „Зорница“ – гр. Асеновград

Резюме: В статията се представя иновативен модел на стимулирането на лидерството на учителите в педагогическото взаимодействие с деца от предучилищна възраст. Настоящият иновативен модел засяга методите, средствата, процесите, идеите как да се реализира това. Някои от техниките са самооценка, професионални учеши общности (ПУО), тематични обучения, ролеви игри, коучинг и други. Като основен изследователски инструмент е използван тестът „Лидер“ на Сергей Касянов. Анализът на получените резултати показват, че: лидерството на учителите в детската градина като компонент на организационната им култура трябва да подпомага дейността им за качествено образование на децата. Резултатите от изследването потвърждават идеята за използване на създадения иновативен модел в различни образователни институции.

Ключови думи: Иновация, методи, лидерство, образование, учители, деца, стимулиране, взаимодействие

AN INNOVATIVE MODEL FOR STIMULATE THE LEADERSHIP OF TEACHERS IN THE PEDAGOGICAL INTERACTION WITH CHILDREN OF PRE-SCHOOL AGE

Elitsa P. Kostova

Abstract: The article presents an innovative model of stimulating teachers' leadership in pedagogical interaction with preschool children. The current innovative model concerns the methods, means, processes, ideas on how to implement this. Some of the techniques are self-assessment, professional learning communities (WMP), thematic trainings, role plays, coaching and others. The Leader test of Sergei Kasyanov was used as the main research tool. The analysis of the results shows that: the leadership of kindergarten teachers as a component of their organizational culture should support their activities for quality education of children. The results of the study confirm the idea of using the created innovative model in various educational institutions.

Keywords: Innovation, methods, leadership, education, teachers, children, stimulation, cooperation

Въведение в проблематиката

Проблематиката, която е засегната в тази статия, произтича от осъзнаването на необходимостта от промяна на съществуващата система на преподаване в детските градини. Важна задача е превръщането на учителите в лидери за децата и екипа, променяйки утвърденият начин на работа в такава насока, че детето да заеме активна позиция, а учителят да е в ролята на ментор, който подпомага децата да развият своите компетентности, като използва подходящи стратегии за мотивация. Иновациите са начин за разнообразяване и обогатяване на учебния процес, стимулиране креативността на

децата, положителната нагласа към ученето, поддържане на спокойна и творческа атмосфера.

В статията е представено изследване, базирано на тест. Резултатите от диагностичната процедура и направените изводи могат да се приложат в професионалната дейност на директора с оглед взимането на оптимални педагогически решения. Изследването, получените резултати, направените изводи и предложения са основата, върху която ще се изгради иновативния модел за стимулиране на лидерството на учителите.

Цел

Целта на изследването е да се създаде и представи иновативен модел за стимулиране на лидерството на учителите в педагогическото взаимодействие с деца от предучилищна възраст.

Посочената цел е неразривно свързана с мисията на детската градина, която като образователна институция трябва да бъде професионално подготвено от учителите пространство за игра, познание, общуване и творчество като желани и значими за децата и техните родители форми за индивидуален прогрес и културен просперитет в обществото. Детската градина осигурява равен достъп до задължителната подготовка на децата, които нямат равен старт – деца, за които българският език не е майчин; деца със специални образователни потребности; деца с увреждания; деца от социално слаби семейства и др. Педагогическите екипи в институцията оценяват постиженията на детската индивидуалност и осигуряват преодоляването на статусните диференциации, динамизират преходите между игрови, социални роли и позиции на децата в общността, издигат и защитават професионално респекта на учителя в детската градина.

Теоретични основи на изследването

По същество работата в екип се свежда до силна и постоянна проява на сътрудничество, взаимно разбиране, взаимопомощ, коректност, честност и прямота в отношенията между изграждащите го индивиди. На първо място от всички тези белези излиза сътрудничеството. Подобно на приятелството и любовта, то по думите на Наполеон Хил е „нещо, което печелим, като даваме от себе си“ (Рамчев, К., 2002, с. 160). В основата на екипността лежи принципът за общите усилия, полагани от всички членове на екипа.

Според П. Толева ефикасното функциониране на екипа се определя най-вече от начина на общуване и взаимодействия между неговите членове. Тон на това дава неговият лидер. Умението му да общува с тях става пример за моделиране на пълноценно общуване помежду им. Всичко това неизбежно води до повишаване на желанието им да бъдат продуктивни в своята съвместна дейност.

Особено голяма е ролята и в това отношение на лидера. Лидерът най-добре знае от какво се нуждаят членовете на екипа. Това е неговата мисия като генератор на оптимизъм, ентузиазъм, положителна настройка, позитивно мислене. (Толева, П., 2006, стр. 29)

Емоциите и чувствата, обладаващи членовете на екипа като цяло, са един от елементите на неговия психически статус. За ефективните екипи е характерно наличието на силни, трайни, богато съдържателни, конструктивни чувства. Оптимизмът е доминираща черта в емоционалния фон на членовете на ефективните екипи. (Толева, П., 2006, стр. 30)

Ценностната система заедно с ценностните ориентации е един от най-значимите елементи в психическия статус на екипите. При високо ефективните екипи ценностната система и ориентация е богата, устойчива, подчертано позитивна и конструктивна. В нея се открояват такива ценности като: положително отношение към труда; принципност,

лоялност, отговорност и честност в отношенията между съкипниците; лоялно отношение към фирмата и нейното висше ръководство; стремеж към благополучие; професионално усъвършенстване и висок професионализъм в работата.

П. Толева определя като една от най-съществените черти на ефективните екипи силната им и устойчива мотивация за труд.

Същност на иновационния модел

Настоящият иновативен модел е воден от етапите за реализиране на иновациите, описан в научноизследователски анализ на колектив от ПУ „Паисий Хилендарски“, според който „Иновацията в образованието е насочена към промяна на текущата реалност, концепциите и нагласите, методите и интервенциите, за да ги подобрява или трансформира за постигане на основната цел на иновациите – успешни ученици и успешни учители. В този смисъл педагогическата иновация е свързана с подобряване функционирането на образователната система и повишаване качеството на образованието“ (Цоков, Г., Иванова, Г. и др., 2020, с.11).

Според вижданията на посочения авторски колектив, за да се реализира успешно нововъведението, е „необходимо да се съблюдава най-общ модел на управление на иновациите, включващ следните основни етапи:

- Наличие на предпоставки за иновацията;
- Признаване на проблемите;
- Възникване на инициатива за преодоляване на дисфункционалното състояние;
- Теоретични и емпирични научни изследвания;
- Създаване на визия, на концепция за нововъведението, преформулиране на индивидуалните роли, правила и отговорности;
- Изпробване на визията с отделни членове на организацията;
- Допълнителна обработка на концепцията;
- Запознаване на всички членове на организацията с визията;
- Практическо приложение на новостта, обособяване на нови рутини, променени процеси на работа, инструменти и механизми за управление на дейността и др.;
- Прекъсване на бюрократизацията и връщане към предишни етапи;
- Разпространение на иновацията в други организации;
- Налагане на иновацията и загуба на нейната новост;
- Замяна на иновацията с нов продукт.“ (Цоков, Г., Иванова, Г. и др., 2020, с.11).

Етапи на прилагане на модела

Следвайки етапите на прилагане на иновации, се обобщават следните дейности, осъществени в нашата образователна институция:

1. *Наличие на предпоставки за иновацията* – променените и динамични условия на средата, наличие на желание у педагозите за промяна на начина на работа и взаимодействие с децата;
2. *Признаване на проблемите* – факт е, че част от учителите не могат да се справят с високите изисквания на ръководството, родителите и децата;
3. *Възникване на инициатива за преодоляване на дисфункционалното състояние* – директорът, като основен лидер и двигател на промените и управлението на качеството на образованието на децата, инициира работни срещи, тимбилдинги, супервизии, обучения;

4. *Теоретични и емпирични научни изследвания* – в ДГ „Зорница“, в периода април – май 2023г., се проведе изследване на тема: „Изследване лидерството на учителите в детската градина като компонент от организационната им култура и персонално качество“.

4.1. *Инструментарий и начин на оценяване*

Тест „ЛИДЕР“ на Сергей Касянов – тестът съдържа 50 броя въпроси /твърдения/, за които се получават точки или не. Резултатите се разчитат с ключ към теста.

Насочеността на изследването дава възможност на респондентите за измерване на нивото на персоналните им лидерските качества и валидността им в образователната институция.

Основният инструмент е ТЕСТ и КЛЮЧ към теста на Сергей Касянов: „Енциклопедия психологических тестов“. Составитель С. Касьянов, М. Издательство Эксмо, 2005 г., стр. 153- 161.

Начинът на оценяване е чрез сумиране на всички получени точки от респондента според КЛЮЧА. При отговор на въпрос се получава по една точка само за опцията („а“ или „б“) на КЛЮЧА. Резултатът от сумирането на всички получени точки от теста дава Степен на изразяване на лидерство: До 25 точки: лидерството е слабо изразено. Между 26-35 точки: средна изразеност на лидерството. Между 36-40 точки: лидерството е изразено в силна степен. Над 40 точки: склонност към диктат.

4.2. *Описание на диагностичната процедура*

Изследването се проведе в гр. Асеновград, обл. Пловдив, в периода м. април – май 2023 година с 25 респонденти, от тях 2 мъже и 23 жени.

Показатели в теста:

- 50 въпроса, които имат персонална валидност за личността на лидера в лицето на учителя.
- Социологически данни на респондентите: пол; възраст; образование; трудов стаж в образователната система; трудов стаж в организацията в момента.

4.3. *Резултати от теста:*

| Лидерството е слабо изразено до 25 точки | Средна изразеност на лидерството 26-35 точки | Лидерството е изразено в силна степен 36-40 точки | Склонност към диктат над 40 точки |
|------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 10 респондента | 14 респондента | 1 респондент | 0 |

4.4. *Анализ на резултатите*

Анализът на литературните източници, проведеното проучване и анализът на теста насочва към следното *обобщение* на проблема, засегнат в изследването:

Проведеното изследване показва, че по-голямата част от респондентите работят в унисон с мисията на детската градина. Това се проявява най-силно в единството и на мненията, относно главните цели на педагогическото взаимодействие, осъществявано с децата. За всички респонденти най-важно в работата е благополучието на децата и създаване на условия за максимално развитие на потенциалните им възможности. В този план всяка положителна идея се обсъжда и приема с единомушие, което гарантира ефективността на работата.

Резултатите от проведения тест дават основание да се приеме, че сред респондентите преобладава демократичния стил на работа с децата, който безспорно е най-благоприятен. Съществува баланс между личното мнение на ръководителя и мненията в ръководената група. Всички предпочитат колективните решения, взети в разширена форма: на общи събрания, разширени съвещания и заседания.

При осъществяване на педагогическото взаимодействие с децата най-често използваните методи са разяснение, убеждение, поощрение. Всички се интересуват не само от резултатите от работата, но и от работната атмосфера, от психологическия комфорт на работното място и проблемите на всеки член на екипа. Подчертана е и ролята на демократичния ръководител, който се представя като универсален тип управленец, обединяваща личност, подходяща за съчетаване с екипи с различен психологически облик.

Анализът на данните позволява да се открият и някои силни и слаби страни на лидерството, а именно:

➤ *Силни страни:*

- Голяма част от педагогическия персонал на институцията не се страхува да изразява мнението си. Учителите не разчитат само на външния си вид, за да направят впечатление. В работата си правят изключителни неща – невъзможното – възможно, трудното – лесно, като са убедени, че оставят значима следа след себе си.
- Педагогическият персонал умее да убеждава и да постига целите си. Мнозинството от тях са родени и имат призвание за педагози, решителни са и умеят да взимат бързи и адекватни решения, отстояват позициите си и когато се наложи могат да се сблъскат с авторитета на по-висшестоящите от тях.
- Учителите са самостоятелни, активни и действащи и не възпитават децата чрез страх и подчинение, притежават висока организационна култура, въображение и творчество, изключително отговорни са и застават зад взетото решение.
- Болшинството от респондентите са отдадени във висока степен на работата си, като увличат и подчиняват в интерес на работата и други хора с други интереси. Успешните лидери-учители се вслушват в съветите на компетентни съветници.
- Вярата в собствените сили, наличието на добра воля, кураж и упоритост, извличането на поука от несполучливи опити и търпеливото следване на целите са сред най-ценните качества на учителите.

Общите силни страни, които изпъкнаха след анализа на теста е, че хората, които работят в организацията, са отговорни, надеждни и изпълняват задълженията си, като дават приоритет на изискванията и изпълнението на задачите си. Едно от най-важните неща по отношение на качествата на персонала, работещ в образователната организация е, че той е психически устойчив, технически компетентен и ефективен, уважава дисциплината, мотивира се от трудностите, също така е силно съпричастен към извършване на работата.

➤ *Слабости:*

- Учителите в детската градина са скромни, не обичат да се самоизтъкват, да са център на внимание и не се смятат за изключителни. Те не се стремят към кариерно развитие и по-високи позиции в работата. Този извод посочва липсата на мотивация за израстване на по-голяма част от педагогическия персонал на детската градина.
- Педагозите предпочитат да оставят контрола на ситуацията на други. Липсва съревнователен мотив в по-голямата част от респондентите. Малка част от тях предпочитат да работят самостоятелно, не в екип. Важен дефицит на учителите е качеството търпение за изслушване.
- Има индикации за зараждащ се бърнаут сред голяма част от респондентите. Трябва също да се работи за уважаване на мнението на колегите, съобразяване и с други гледни точки.

Слабостите, които се диференцираха след анализирането на теста е, че учителите имат нужда да усъвършенстват уменията си за съвместна работа при постигане на цели в образователната институция, да поддържат ефективни и конструктивни професионални взаимоотношения в екипа, да придобият повече увереност и самочувствие, да се мотивират към израстване и да се борят с професионалното прегаряне.

Модел за стимулиране на лидерството на учителите в педагогическото взаимодействие с деца от предучилищна възраст

Според И. Агерондо, жизненият цикъл на иновацията трябва да бъде поне 10 години. (Aguerrondo, I. 2006)

Иновативният модел за стимулиране на лидерството на учителите започва да се прилага в нашата образователна институция от м. септември 2022 г. с участие на част от педагогическия персонал в срещите на „Професионални учещи общности“ (ПУО). Следователно, за 2 години педагогическият екип стигна до 4 етап на приложение на иновативния модел. Факт е, че се изисква време за отработване на всички основни етапи за успешно реализиране на нововъведението. В статията са посочени базовите, началните стъпки и етапи, през които всяка образователна институция може да мине, за да приложи иновативния модел.

Предложените по-долу и приложени в педагогическата практика на нашата детска градина методи и средства създават условия за повишаване квалификацията на учителите и лидерството им като персонално качество. Те са базирани на проучване с анкета сред екипа за интересите и потребностите им.

Начини на приложение на модела

Някои от техниките, които бяха приложени в ежедневната работа за стимулиране на лидерството са:

1. *Самооценка, основана на сертифициран тест;*
2. *Организиране и участие в Професионални Учещи Общности (ПУО) с помощта на фасилитатор на срещите, в партньорство с Фондация „Тръст за социална алтернатива“ – София, насочени към работата с децата в неравностойно социално положение и децата в риск;*
3. *Тематични обучения – планирани в плана за квалификация на педагогическия екип и гласувани на педагогически съвет;*
4. *Тиймбилдинги и ролеви игри за избягване на професионалния стрес и прегарянето, организирани от психолога;*
5. *Планирани разговори и супервизии с психолога на детската градина и с директора за разрешаване на проблеми и изглаждане на противоречия (в екипа, с колеги, с родители, ръководство), за уточняване на мотивацията за работа, за споделяне на трудностите, а също и на постиженията и стимулите, които ги движат;*
6. *Организиране на срещи, тематични работилнички и тренинги с родителите, като ръководители на срещите са педагозите, за стимулиране на техните лидерски качества;*
7. *Празници и събирания на екипа по различни поводи за сближаване на членовете на педагогическия и непедагогическия персонал;*
8. *Набавяне на нужните ресурси – от ръководството и от персонала, за изпълнение на задачите качествено и в срок;*
9. *Насърчаване на учителите и останалия персонал за привличане на дарения и подкрепа от родителите, общността, НПО, фирми, граждански организации и частни лица за подкрепа на каузи, които детската градина организира и защитава. Пример: Детската градина организира във връзка с български празници /Коледа, Ден на християнското семейство, Бабинден, Великден, 24-ти май/ благотворителни кампании за различни каузи – набиране на средства за операции и финансова подкрепа на болни деца и техните семейства;*

10. *Детската градина и децата участват непрекъснато в конкурси, концерти, изяви и много различни мероприятия, организирани от Общината или различни институции – библиотеки, читалища, културни домове, музеи, кметства, за повишаване на популярността на образователната институция и издигане на самочувствието и просперитета на педагозите;*
11. *Мероприятията и тържествата на ДГ „Зорница“ – Асеновград, са едни от най-предпочитаните и най-често излъчваните в местната кабелна телевизия, защото блестят с организация, декори, костюми, хореография, постигната с труда на прекрасни деца и способни учители, които знаят как да изтъкнат талантите на децата и да презентират техните най-добри качества;*
12. *Награждаване на учителите, които прилагат иновации в работата си с децата – стимулиране, похвала, поощрение, подарък за групата, материален стимул;*
13. *Други способности за изграждане на лидерски качества у учителите е изграждане на подкрепяща ученето организационна култура – психологическа сигурност, оценяване на различията, отвореност към нови идеи, време за рефлексия, осигуряване на добър микроклимат в екипа;*
14. *Въвеждане на конкретни процеси и механизми за учене – експериментиране с нови подходи, събиране на информация, анализ, обучения, трансфер на знания с други колеги и институции в общността, участия във форуми с доклади и изказвания, организиране на общи тематични обучения с други образователни институции;*
15. *Коучинг – процес, чрез който хора и екипи се подпомагат, за да достигнат най-високо ниво на своите способности. Смисълът на коучинга е да бъдат използвани всички ефикасни инструменти, които подпомагат човека в създаване на желаното бъдеще и прилагане на действията, които водят към превръщането на целите в реалност. „Коучът“ си служи с разнообразен набор от инструменти, благодарение на които съумява да извади най-доброто от своя ученик, помагайки му да преодолее собствените бариери и да развие пълния си потенциал;*
16. *Прилагане на лидерски стил, който стимулира ученето – голямата отговорност за превръщането на една организация в учеща се пада върху нейните лидери. От тях се очаква да изградят организационна култура, която подкрепя ученето и иновациите;*
17. *Насърчаване и стимулиране за професионално израстване – защита на по-висока ПКС, съдействие за участие в конференции и форуми с доклади и изказвания за повишаване на квалификацията и личната професионална компетентност и повишаване самочувствието на педагогическите специалисти;*

Къде може да се прилага моделът?

Настоящият модел може да получи широко приложение и да се ползва от ДГ, училища, центрове за личностно развитие, фондации, НПО, мотивационни курсове, училища за лидери, организации, свързани с повишаване квалификацията на учителите, изграждане на тяхната мотивация и самочувствие, всички институции, занимаващи се с благосъстоянието на децата в България и целящи повишаване на качеството на образованието на бъдещото поколение.

Препоръки за практиката

Моделът трябва да се прилага с постоянство, мотивация, достатъчно време и непременно да се организира периодично презентиране на успехите, с цел мотивация на персонала на институцията.

Заклучение

Въз основа на проведеното изследване може да се заключи, че що се отнася до работата в екип и сътрудничеството между работещите в организацията, най-важно за лидера е *хората да работят заедно*, когато взаимните им усилия са необходими за изпълнение на поставената задача. Анализът на проведеното изследване показва до каква степен педагогическия екип на детската градина има лидерски качества, какви са силните им страни и къде са слаби. Прекалено силен лидерски екип може да доведе до конфронтации. Учителски екип само от лидери не може да съществува, трябва да има баланс. Дори конкретният учител да няма силни лидерски качества, той може да бъде прекрасен изпълнител и идеята е да се създадат екипи от водещи и изпълнители – добър екип е този, който се състои от лидер и изпълняващ. Този анализ не може сам по себе си да доведе до сформирани на успешни екипи, необходима е много допълнителна работа, обучения и наблюдение на взаимоотношенията и взаимодействията в екипите. Голямата разлика в отговорите на определени въпроси, касаещи екипната работа, може да бъде база за планиране на последващи обучения, засягащи съответната област.

Ролята на учителите като ръководители и лидери не се афишира, но когато се изследва по-задълбочено организационният климат в образователните институции, се установява, че те са хората, които мотивират децата да участват активно и с желание в различните дейности. Ръководителите създават условия за повишаване квалификацията на учителите, съобразявайки се с техните интереси и потребности. Наложително е те да станат педагогически съветници, консултанти на учителите за новостите в съдържанието и организацията на образователно-възпитателния процес.

Източници

Касьянов, С. (2005) Энциклопедия психологических тестов, Издателство Эксмо, Москва

Рамчев, К. Психология на управлението, ВСУ, В. 2002. с. 160

Толева, П. Социално-психологическият климат и работа в екип - Прегледно възпитание, 2006, №6.

Цоков, Г., Иванова, Г., и други, (2020) Иновации в действие – научноизследователски анализ на обмена на иновациите в българското образование и промяната на училищната култура, университетско издателство Паисий Хилендарски, Пловдив

Aguerrondo, I. Why Does Innovation Survive and What Makes It Function. – In: Emerging Models of Learning and Innovation. OECD / Mexico International Conference. Merida. 2006. Available online at: www.ocde.sep.gob.mx/ocde/end/docs/document_13.pdf