



Списание за наука

„Ново знание“

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Академично издателство „Талант“

*Висше училище по агробизнес и развитие на
регионите - Пловдив*

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Academic Publishing House „Talent“

*University of Agribusiness and Rural Development
Bulgaria*

<http://science.uard.bg>

FACTORS AND CONDITIONS FOR EFFICIENCY OF TEAMWORK IN KINDERGARTEN

Desislava Slavova

Abstract: One of the most unique managerial challenges of teamwork is found in the role of team leader. He/she must do much of the traditional manager's job: to ensure that the work is correct and organized, that the team remains focused on the goal and does not go beyond the budget, and at the same time be able to persuade people to follow it in the implementation of common goals.

Keywords: teamwork, leadership, management.

ФАКТОРИ И УСЛОВИЯ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ НА ЕКИПНАТА РАБОТА В ДЕТСКАТА ГРАДИНА

Десислава Славова

Едно от най-уникалните управленски предизвикателства на работата в екип се открива в ролята на лидера на екипа. Той трябва да върши голяма част от задачите на традиционния мениджър: да гарантира, че работата е правилно и организирана, че екипът остава фокусиран в целта и не надхвърля рамките на бюджета и в същото време да успее да убеди хората да го следват в изпълнението на общите цели.

Лидерството е ориентирано към извършването на „подходящите неща“, което обяснява и връзката му с ефективността на екипа. Когато се говори за фактора „лидерство“, който е двигател в екипа и стимулира неговата ефективност имаме предвид три неща:

- екипът да има мениджър със силна роля на “Председател” – съчетание на мениджърски с лидерските функции;

- участниците в екипа да следват модела и самите те да притежават силен лидерски дух;

- организацията да подкрепя поведението на лидера, а не да го задушават.

Лидерите трябва да се чувстват удобно в тази роля, да изпълняват ефективно своите задължения и да поемат по-голямата част от отговорността. Лидер на екип, който се държи като директор, е антитеза на екипната работа, чиято основна характеристика е сътрудничеството. Ако лидерът възнамерява да казва на хората какво да правят, как да го правят и при какви стандарти, екипният подход към работата е невъзможен.

Моделирането на поведение от страна на лидера всъщност е могъщ инструмент. Той определя стандарт, към който другите трябва да се стремят. В много случаи е модел на поведение, които оказва директно въздействие върху работата на екипа. Лидерът на екипа не може да се държи като шеф и същевременно да извлича ползи от екипната работа. От него се очаква да цени и разбира работата на членовете на екипа, като им помага да планират, организират и изпълняват по-добре задачите си. Той трябва да ги разяснява на хората и да им помага да ги разбират и да се ориентират в поведението си по тях.

Изисквайки от другите членове на екипа да дават максималното от себе си за постигане на общата цел, лидерът сам трябва да дава пример за работоспособност и всеотдайност, да работи усилено, за да го уважават като лидер. Освен това, от него се очаква да цени и разбира работата на членовете на екипа, като им помага да планират, организират и изпълняват по-добре задачите си. Сред неговите задачи е и да утвърждава ценностите на организацията, да ги разяснява на хората и да им помага да ги разбират и да се ориентират в поведението си по тях. При това с ентузиазма си трябва да поддържа мотивацията. Тя е важен фактор за ефективност на дейността на всеки екип.

За да се разбере каква е мотивацията на екипа трябва първо да се разбере каква е мотивацията на отделния индивид, защото мотивацията е „субективна, вътрешна детерминация на човешкото поведение, чието разкриване дава отговор на въпросите защо и в името на какво се проявява активността на личността“. Съвкупността от мотиви за поведение определя мотивационната сфера на личността. Мотивирането на индивида е непрекъснат процес на формиране на нагласи, ценности и готовност за осъществяване на определена дейност, в резултат на което се постига насочеността на личността.

„Да бъдеш мотивиран означава да искаш да отидеш някъде по собствено желание или да бъдеш окуражен с всички налични средства да тръгнеш целенасочено и да постигнеш успех след пристигането“. Мотивацията на екипа, подобно на индивидуалната мотивация се изразява в готовност на екипа като цяло да положи необходимите усилия да изпълни екипната цел и като следствие да удовлетвори своите лични потребности. В този смисъл мотивацията на екипа има три съставни елемента:

- усилията на членовете на екипа;
- наличието на екипна цел, към която всички да са еднакво съпричастни;
- потребностите на участниците в екипната работа.

Постигането на резултати в образователно-възпитателната дейност в детската градина може да се осъществи чрез включване на учители, родители и помощен персонал в екипна работа. Осигуряването на условия за такава дейност води до развитие на професионалния и личностният потенциал на участниците, до повишаване на социалните, управленските, професионалните умения, контролът, самооценката и самочувствието на работещите в детската градина.

Екипната работа в детската градина е динамично развиваща се дейност, която се характеризира с многофакторност, многоаспектност и сложност. Работата в екип осигурява възможност за колективно мислене, за обсъждания, дискусии и особено за вземане на колективни решения, свързани с цялостната дейност на детското заведение.

В зависимост от характера на неговите функции, цели, съдържание, структура, организация, могат да се изграждат различни екипи, които да изпълняват различни задачи с временен или постоянен характер.

За да се разкрият в детайли основните характеристики на екипната работа в детската градина може да се използва методът, известен като „Подход на 6-те въпроса”. При него се търсят отговори на поредица от въпроси, които разкриват необходимостта, причините, целта, смисъла, съдържанието и методиката на екипната работа в детската градина.



Фиг. 1. Подход на 6-те въпроса

Въпросът „Защо?” е свързан с целта и смисъла на екипната работа.

Въпросът „Кога?” – с разпределяне на времето за изпълнението на отделните задачи (дейности).

Въпросът „Къде?” – с мястото на реализирането на отделните дейности при екипната работа в детската градина.

Въпросът „Кой?” – с участниците в различните дейности и с разпределянето на отговорностите (Кой какво ще изпълнява?).

Въпросът „Какво?” – със съдържанието на работата.

Въпросът „Как?” – с методиката на изпълнение на конкретните задачи (дейности).

Необходимост от екипна дейност в детската градина

Формирането на екипи в детската градина осигурява по-задълбочено проучване на проблемите, анализ на състоянието на детското заведение, предлагане на компетентни решения по наболели въпроси, разработване на програми и материали, работа по проектни дейности.

Екипна дейност в предучилищните заведения се налага за осъществяване на важни, засягащи основни аспекти на педагогическата дейност, задачи или мениджърски функции, за разработване на концепция и стратегия за развитие на детското заведение, програми за работа, организиране на извънучебни дейности, тържества, разработване на важни материали и документи, системи от критерии за оценка на дейността и др. Екип може да се изгражда за разработване на годишния план на детската градина или важна част от него, за изготвяне на разпределение на труда сред педагогическата колегия, седмичното разписание, концепция, стратегия, програма или становище за предстояща педагогическа дейност.

Екипите освобождават колектива като цяло да се занимава с всеки проблем и му дават възможност да обсъжда, да се запознава с компетентните оценки и виждания на екипите, работили предварително по отделните проблеми, както и да насочва обсъжданията към позитивни действия и вземане на верни решения.

Видове екипи в детската градина

Екип в детската градина може да бъде създаден всеки път, когато е налице ясно определена, измерима, предизвикателна, но постижима обща за целия екип цел. Трябва да съществуват ясни обстоятелства около неговото създаване – на първо място, наличие на комплексен и динамичен за разрешаване проблем.

За целите на управленската и педагогическата дейност в детската градина могат да се изградят следните видове екипи:

- работни екипи – еднородни от 2 учителки и помощник-възпитател за всяка група;
- педагогически съвет – работен екип, еднороден;
- дирекционен съвет – управленски екип, нееднороден;
- родителско настоятелство – работен екип, нееднороден;
- експертни съвети – паралелни екипи, еднородни;
- консултативни органи – паралелни екипи, нееднородни;
- екипи по различни проблеми – проектни екипи.

Традиционни за детските градини са работните екипи, за конкретните групи. Всеки екип включва двама педагози и помощник-възпитателя. Членовете на екипа си сътрудничат един с друг, групово вземат решения, съществува доверие, чувство за отговорност и колегиалност, отдаденост към общата цел. Съществува добра атмосфера в екипа.

Педагогическият съвет е основен колективен професионален орган с особено голямо значение за решаване на основните въпроси на учебно-възпитателната работа в детската градина. Той обединява всички членове на учителския състав. Да се осигури екипност в работата на педагогическия съвет е доста трудна и сложна задача. Тя изисква особени усилия и съпричастност на целия колектив. Позицията на директора, като негов председател, е определяща.

Как да се постигне екипна организация в дейността на педагогическия съвет? Най-общо добре е да се съблюдают определени изисквания и правила в процеса на подготовката и провеждането на неговите заседания и вземането на решения:

- постигане на единомислие и единодействие, сплотеност на колектива по отношение на мисията и общите цели и тяхната реализация;
- доверие в директора, разбиране и подкрепа за изпълнение на управленските решения;
- задълбочена предварителна подготовка за всяко заседание на педагогическия съвет;
- осигуряване на делова атмосфера на заседанията, възможност за свободно изказване на мнения, за дискутиране, за различно мислене и допълване в обсъжданията, съпричастност към вземаните решения;
- съблюдаване на етични взаимоотношения в работата на педагогическия съвет – утвърждаване на поведение, характеризиращо се с принципност, толерантност, уважение към мненията на другите, изслушване, информиране, етичност във воденето на спорове.

Тези изисквания са необходими за постигане на екипност в дейността на педагогическия съвет. Водеща роля в педагогическия екип играе директорът. Той най-често определя задачата за изпълнение, както и информира за причините за дадено състояние на детското заведение, за факторите, които влияят най-силно върху него. Той има важна роля и в разпределението на текущите задачи, в определяне на правилата за работа, в организирането и ръководенето на обсъжданията, във вземането на решенията. Стремешът му към оперативно провеждане на заседанията, към деловитост и активност на екипа допринася за резултатността от работата на педагогическия съвет като екип. Действието на педагогическия съвет като екип до голяма степен зависи от предпочитания стил на ръководство на директора.

Практиката показва, че колегиалният стил е много по-успешен от едноличното ръководство, но изисква лидерски умения и качества на ръководителя, за да делегира права, да води преговори, да убеждава, да оценява чуждата гледна точка и уважава другите мнения. Безсмислено е да се поставят за екипно обсъждане въпроси, ако директорът не се съобразява при вземането на решенията с мнението на екипа, ако подхожда авторитарно, не изслушва колегите си, създава конфликтни ситуации и напрежение в работата. Въпросите за разглеждане и обсъждане в педагогическия съвет трябва внимателно да се подбират по проблематика, защото те могат да бъдат обект на много спорове, ако засягат работата на отделните индивиди.

Дирекционният съвет включва освен директора, представители на методически обединения сред учителите, психолог, старша сестра, логопед, представител на помощния персонал. Този орган работи като орган за оперативно ръководство на цялостната дейност на обединеното детско заведение. Заседава по-често според потребностите на управлението, по-гъвкав е от педагогическия съвет, поради по-малкия си състав. В дирекционния съвет са представени почти всички структури и звена в детската градина, което позволява да се обхванат отделните аспекти на дейностите на детското заведение.

Дирекционният съвет в детската градина работи като екип, когато има добро сработване между членовете му, допълване по отношение на компетенции, квалификация, специализация и поети отговорности, когато съществува единомислие и единоействие в него, убеденост в мисията и общите цели на дейността на детската градина и съблюдаване на принципите за работа в екип.

Основната дейност на съвета се отнася до:

- обсъждане и приемане на проекто-планове за дейността, както и оперативните отчети за тяхното изпълнение;
- обсъждане и решаване на въпроси, свързани с конфликтни и екстремни ситуации, със състоянието на материално-техническата база и др.

Най-благоприятно за работа е съчетаването на високи изисквания в работата с позитивна нагласа, етични взаимоотношения, уважение и доверие към хората от екипа. Постигането на добра екипност в работата на дирекционния съвет стимулира към търсене на възможно най-правилните решения, на ресурси и резерви за решаване на проблемите, носи удовлетвореност от работата в този вид екип.

Друга форма на екипна работа в детските градини е действието на експертни съвети. Един експертен съвет обединява група специалисти, които дават компетентно мнение и оценка на определена дейност, продукт или материал.

Експертни съвети в детските заведения се изграждат когато трябва да се направи анализ и да се даде оценка на някои важни или специфични въпроси, засягащи учебно-възпитателната или управленската дейност. Тези въпроси могат да бъдат от педагогически, методически, организационен, психологически, финансов, административно-стопански, кадрови характер. В детската градина има достатъчно добре подготвени специалисти – педагози, учители – които могат да участват в качеството на експерти по педагогически, методически, психологически въпроси, но са недостатъчно специалистите икономисти, които при необходимост се търсят и привличат отвън. Това е допълнително усложнение имайки предвид актуалната в момента ситуация с въвеждането на делегирания бюджет. Такава ситуация налага създаването на паралелен екип като експертните съвети.

Експертните съвети най-често се формират по решение на педагогическия съвет, във връзка с аспекти от учебно-възпитателната работа. Съставът на експертните съвети включва обикновено 3-5 или 7 души, специалисти по различни аспекти на обсъждания проблем. Те се определят от директора на детското заведение или с неговото активно участие, но е възможно съветът да се формира и по предложение на родителското настоятелство.

Директорът има водеща роля в изграждането на експертните съвети. Тук също са валидни изискванията за работа в екип. Директорът създава необходимите условия за екипност, за допълване на компетентностите на участващите експерти при обсъждането и вземането на решения.

Лидерът на екипа (не винаги това е директорът) осигурява организацията на работата, определянето на конкретните задачи, взаимодействието между членовете му, сътрудничеството в процеса на работа и съблюдаване на принципите и характеристиките на екипната дейност. Утвърждава стил на уважение и доверие в мненията и оценките на експертите, делова атмосфера за работа, целенасоченост и ориентация към позитивни действия.

Най-често функционират един до два експертни съвети. Някои по-важни съдържателни направления по които могат да се изграждат такива екипи са:

- избор на стратегия и приоритети за развитието на детското заведение;
- повишаване ефективността на възпитателния процес;
- взаимодействие на детската градина със социалната среда;
- методика и технологии на обучението – иновации, тенденции и др.

Вземането на решения, разработването и изборът на вярна стратегия за дейността на детската градина или за нейното развитие е изключително важна задача, поставено на даден екип. За да се създаде например „Стратегия за развитие на дейността на детската градина за периода от... до...“, е необходимо да се проучи състоянието на проблема, да се събере цялата необходима информация, касаеща го теоретически и практически, да се анализират силните и слабите/страни на дейността на детското заведение, да се направят съответните изводи и оценки. Целесъобразно е ръководителят на екипа и членовете му да разработят варианти на решения, да се постави на анализ и оценка всеки от тези варианти и да се избере най-подходящото и приемливо решение.

За да работи и предложи добри варианти на стратегии, експертният съвет (екип) трябва да познава историята на детската градина, настоящето и перспективите, тенденциите, особеностите на мрежата от детски заведения в района на общината, потребностите и интересите на децата, възможностите на учителската колегия и приоритетите на детската градина. Избраната от екипа стратегия е необходимо да осигурява и гарантира високо качество на обучението и подготовката на децата, издигане престижа на детското заведение сред родителите и обществото.

Смисълът на формирането на експертните съвети и създаването на екипна организация на дейността им е да се постигне по-висока компетентност при решаване на отделни важни за детската градина проблеми и създаване на ефективни условия на педагогическа дейност.

Разновидност на експертните съвети в детската градина са консултативните екипи (паралелни) – временни и постоянно действащи. Този вид екип има съвещателен характер и препоръчва вземането на решение.

Консултантската дейност подпомага ефективността на управлението на детската градина и учебно-възпитателния процес. От консултиране ръководството на детската градина може да се нуждае по въпроси за разширяване на сградния фонд, благоустройство на дворното пространство, обзавеждане, вътрешен интериор, украса и др. Броят на членовете на този екип е малък – 3 до 5 души. Изграден е предимно от консултанти – експерти (хора извън детската градина), които съдействат на ръководството на детското заведение по конкретен проблем. Ролята на директора в този случай е да търси съответните специалисти, да ги убеждава да се включат в работата, да организира предстоящата дейност, общуването с експертите, проучването и обсъждането на проблемите и определянето на вариантите за решения.

Друг вид екип в детската градина е родителското настоятелство. За ефективното осъществяване на широката му отговорна дейност, използването на екипната организация би могла да се окаже особено необходима. Родителското настоятелство е работен екип, нееднороден, обикновено постоянно действащ. В състава му се включват родители, учители и представители на външни институции. Броят им би могъл да бъде различен (оптимален вариант 5-7 души), в зависимост от обхвата на работата, която им се възлага.

При изграждането на екипи с участието на представители на партньорите на детската градина, решаваща е ролята на учителите като катализатори на това участие.

Екипната работа с родителите може и трябва да се прилага широко в цялостната дейност на детската градина:

- за организиране на съвместни инициативи на деца и родители в свободното време;
- за организиране на консултации и психолого-педагогическа помощ за родители и деца от специалисти;
- за съвместно проучване (с учители) интересите на децата в детската градина;
- за подготовка на родителски събрания (група родители се запознават с проблемите на детското заведение и подготвят предложения, мерки за подобряването им).

Освен постоянни в ДГ могат да се създават и временни екипи за изпълнението на конкретни задачи – например, за разработването на план или програма за дейността на детското заведение или за работа по значими проекти. Екипът за разработване на планове и проекти извършва следното:

- анализира състоянието на дейността на детската градина в последните години, като разкрива силните и слабите страни, очертава проблемите и приоритетите;
- разработва целите и стратегиите за дейността на детското заведение;
- проектира основни направления и конкретни дейности за работа на детската градина през съответния период;
- определя дейностите по мониторинг върху работата на детското заведение;
- проектира действия за подкрепа и взаимодействия със социалните партньори.

Може да се формира и временен екип, който да разработи цялостна програма за повишаване квалификацията на учителите за определен период от време. Би могло да се осъществи иновационна, експериментална, изследователска, опитна дейност, свързана с усъвършенстване на учебния процес и професионалното развитие на учителите. Примерни направления на дейност на този екип могат да бъдат:

- Проучване интересите и потребностите на учителите от детската градина;
- Разработване на варианти за участие в различни форми за повишаване на квалификацията – специализации, курсове, тренинги, участия в периодически форуми (конференции, семинари, дискусии и др.), работа по проекти на общинско, регионално, национално и международно равнище;
- Търсене на възможности за ресурсно осигуряване на квалификационната дейност на учителите (научно, материално-техническо и финансово);
- Организиране на обучение на учителите за работа в екип.

Временен екип в детската градина може да бъде и този, който се сформира по повод предстояща музикална, театрална и др. вид изява на детската градина. Този вид екип е временен, паралелен екип – част от учителската колегия, паралелно със своите задължения като учители, са част от новосформирания екип.

За да е ефективна работата на всеки екип е необходимо да са налице определени изисквания (условия). Едно от тях е размерът на екипа. Екипите в детската градина могат да имат малък или по-голям състав, в зависимост от задачата, която трябва да изпълнят. Те могат да включват само двама души, но може да се състоят от 7-9 и повече души. Няма регламентация за броя на участващите в един екип специалисти. Важно изискване е обаче те да са подготвени в съответната област, да имат необходимата квалификация и опит и което е решаващо, да са специалисти по различните аспекти на проблема, за да се допълват.

Друго особено важно изискване, засягащо състава на екипа, е възможността за сработване на членовете му, за сътрудничество, взаимно допълване, комуникиране и единоедействие. Това не изключва вероятността те да имат различни идеи и становища, в екипа да се спори, но да съществува убеденост в добронамереността, да се правят компромиси в името на най-добрите варианти за решения на принципа на консенсуса.

Когато се изгражда екипът е добре членовете му да се търсят на първо място сред колегията на детската градина. Но когато дадени специалисти липсват, такива могат да се привлекат отвън. Те могат да бъдат представители на органите за управление на образованието, общини, родителите, държавните институции и обществените организации, неправителствени организации, фондации, сдружения, бизнес средите, социалната сфера.

Екипите в детската градина, с изключение на работните, се създават за определен срок, в който трябва да изпълнят дадена дейност или задача, да решат определен проблем. Този срок зависи от мащабността на задачата, както и от значението ѝ за управленската или педагогическата дейност. Често някои задачи трябва бързо да се изпълняват и се налага съответният екип да работи интензивно в краткия срок от време, с което разполага.

Когато задачата е от типа спешна и важна, екипът трябва да вложи максимални усилия, за да се справи. Затова е добре винаги когато е възможно да се създават екипи по-рано, за да има достатъчно време за изпълнение на задачата без претоварване и преумора на членовете на екипа.

Технологично време е необходимо, за да се подготви график за работа и да се приключи успешно в срок.

Разпределение и изпълнение на задачите в екипите на детските заведения

Важен организационен въпрос на работата на екипа е за начина на разпределението на задачите. Те трябва равномерно да натоварват членовете на екипа и да се разпределят в зависимост от отделните аспекти на проблема и компетентността на участниците в екипа.

Разпределението на задачите може да бъде устно или в писмена форма, с декомпозиране и конкретизиране на сроковете за изпълнението, изисквания за обема на работата, срока за оформянето на материалите, правата, задълженията и отговорностите на отделните членове на екипа. Целесъобразно е още при разпределянето на задачите от лидера на екипа, на членовете да се предоставят съществуващите материали, справки, доклади, информации, които те ще ползват в процеса на работата си в екип. Необходимо е да се изградят и канали за получаване на необходимата информация и взаимодействие.

Тези важни функции в екипа се осъществяват от ръководителя – лидер. Той може да бъде избран от цялата педагогическа колегия, когато екипът се изгражда към Педагогическия съвет, да бъде определен от директора на детската градина или от състава на самия екип.

Директорът на детското заведение може да ръководи изградените в помощ на управленската му дейност екипи, но те могат да се оглавяват и от други специалисти – най-често от най-добрия измежду тях, най-компетентния, най-опитния, с открояващи се организаторски умения и качества. Екипът може да си избере и секретар, който да води необходимата документация, да оформя разработените материали. При малък състав от двама-трима души, какъвто е екипът в детските възрастови групи (двама учители и помощник-възпитател), екипът може да работи и без определен ръководител.

Директорът на детската градина има определяща роля в изграждането на екипите. Те могат да се формират пряко в негова помощ като консултативни или експертни съвети, в които той участва като член или ръководител на екипа.

Могат да се формират и към други управленски органи на детското заведение – към педагогически съвет, към методически обединения или комисии. В тях не винаги е необходимо прякото участие на директора на училището, но той активно подпомага

изграждането им, когато това е необходимо, съдейства им при осъществяване на поставените им задачи. Основно значение за екипната работа има неговата ориентация към сътрудничество и взаимодействие, както и стилът му на управление, насочен към обединяване на екипа, обсъждане на проблемите, съветване и изслушване на чуждите мнения. Този демократичен стил се възприема от учителските екипи като признание, уважение и доверие в техните възможности, квалификация и подготовка.

Работата в екип в детската градина е целесъобразно да бъде подчинена на следните по-важни принципи:

- съвместност на членовете на екипа помежду си;
- колективизъм, сътрудничество;
- специализация и окомплектованост на екипа;
- иновативност в работата му;
- толерантност, уважение на чуждото мнение;
- стратегическа ефективност;
- координиране;
- комуникация;
- ефективно социално взаимодействие;
- вариативност;
- конструктивност;
- възискателност;
- добронамереност;
- инициативност.

Съвместната дейност на екипите на детската градина трябва да се организира в контекста на организационна култура и микроклимат, който се характеризира с взаимно уважение, доверие и зачитане на мненията, оценките и работата на всеки участник, с изслушване, насърчаване, подпомагане, окуражаване за активно участие и изява, но и със свобода в критиката на слабостите, с отстояване на свободното мнение, с правото да се защитава, обосновава, аргументира друго, различно мнение. Реален смисъл от екипната работа в детската градина има тогава, когато се постига високо ниво на ефективност.

Един от най-добрите начини да се управляват тези проблеми е като се установят ясни норми на поведение и работа. Както посочват Катценбах и Смит, най-съществените от тези правила се отнасят до следните особености на живота на екипа:

- присъствие – членовете и лидерите трябва да разбират, че екипът не може да взема решения и да върши работата си, ако отделните членове не се появяват на срещите или на съвместните работни сесии;
- обсъждания – трябва да се постигне съгласие, че нито един въпрос или проблем няма да се решават без обсъждане. Дори да се знае, че дадена промяна може да не се хареса на ръководителя, екипът не бива да се притеснява или да се страхува да я обсъжда.
- конструктивна критика – решаването на проблемите в екипа задължително трябва да довежда до конкуриращи се решения. Привърже-ниците на тези решения трябва да са наясно, че могат свободно да представят становищата си, но им е забранено да използват измама или прикриване на данни, за да оборят защитниците на други решения. Екипните играчи освен това трябва да се научат как да изразяват конструктивно несъгласието си с другите;
- конфиденциалност – всички членове на екипа трябва да се уверени, че казаното в рамките на екипа ще си остане там, в противен случай някои екипни въпроси няма да се обсъждат свободно;
- ориентация към действие – истинската цел на екипите е действат и да дават резултати.

Каквито и норми на поведение да е избрал екипът в детската градина, неговите членове трябва да са участващи в този избор, да са ги приели.

Литература

Гюрова, В. Божилова, В. (2006). Магията на екипната работа Европрес, София.

Колева, Ир.и колектив. (2008) Модели на педагогическото взаимодействие. София
„Просвета

Ленсиони, П. (2006). Петте основни слабости при работата в екип Изток-Запад.

Ленсиони, П. (2013). Преодоляване на петте основни слабости при работата в екип.
Изток-Запад.

Славянска, В. (2016). Психология на управлението. П/в, Макрос, 2016.

Славянска, В. (2016). Управление на човешките ресурси в проектна среда. П/в,
Макрос, 2016.

Славянска, В. (2016). Управление на организационната промяна. П/в, Макрос, 2016.

Славянска, В. (2017). Мотивиране на персонала. П/в, Макрос, 2017.