

Vloga ravnatelja pri spodbujanju timskega dela v vrtcu

Marta Samotorčan

Uvod

Timsko delo učiteljev, vzgojiteljev in drugih pedagoških delavcev izhaja iz priporočil in načel stroke, narekujejo pa ga tudi psihosocialne značilnosti učečih se otrok. Timske pristopi so učinkovitejši, saj omogočajo lažje prilagajanje učenja in vzgojno-izobraževalnega dela otrokovim sposobnostim, predznanju, zmožnostim čustvenega odzivanja, usmerjanju pedagoških aktivnosti in večji varnosti otrok. Sodelovanje strokovnih delavcev v timih pa jim omogoča tudi osebni in strokovni razvoj. Timsko delo omogoča socialne interakcije, kjer se vzgojitelji osebno in strokovno potrjujejo, razvijajo nove spretnosti, stališča, se medsebojno podpirajo, razvijajo odprto in pristno komunikacijo, izmenjujejo mnenja, učne pripomočke, skrbi in odgovornosti. Pozitivni vplivi timskega dela se kažejo zlasti kot (Chivers v Polak 1999):

- prednost timskega dela za posameznika (prihranek časa, delitev dela, večje poklicno zadovoljstvo, boljša samopodoba in osebno počutje),
- prednost timskega dela za tim (dvig delovne motivacije, večje zaupanje med člani tima, pristnejša in sproščena komunikacija),
- prednost timskega dela za vrtec/šolo v celoti (večja povezanost delavcev šole, sodelovalna klima).

Učinkovitost tima je tako odvisna od sodelovanja, medsebojne podpore, prilagodljivosti, komunikacije, zaupanja in visoke motivacije za delo. Interes skupine je v timu pred interesom posameznika. Sodelovanje v timu prinaša članom občutek spoštovanja, vrednosti, samostojnosti, spodbuja sproščeno izražanje idej in odprto komunikacijo. Vsak posameznik se v timu izkaže s svojim prispevkom k izpolnjevanju zadane naloge. Timsko delo je zato učinkovitejše od individualnega.

Kurikulum in timsko delo

Z uvedbo Kurikuluma za vrtce (Bahovec in Kranjc 1999) se je spremenila vloga strokovnih delavcev v vrtcu. Nov pogled na predšol-



skega otroka, ki se je sposoben učiti na njemu lasten način, je strokovnim delavcem v vrtcu določil novo vlogo. Spoznanje, da se predšolski otrok uči tako, da je dejaven v zato pripravljenem okolju, je pred strokovne delavce postavilo velik izziv. Njihova vloga ni več posredovati informacije in znanja, temveč pripraviti spodbudno učno okolje, v katerem bodo otroci pridobivali znanja, spretnosti in navade, usvajali socialne veščine in pridobivali različne kompetence. Potrebno je individualno obravnavati vsakega otroka posebej in mu omogočati napredovanje v skladu z njegovimi zmoglostmi, kar pomeni, da je potrebno otroke opazovati in jim ponuditi dejavnosti v območju bližnjega razvoja. Pri tem naj strokovne delavke koordinirajo delo, usmerjajo otroke k dejavnostim, svetujejo in pomagajo otrokom, da bodo zmogli sami. Za tako delo pa je nujno timsko sodelovanje in povezovanje tako znotraj posameznega oddelka kot tudi med oddelki med enotami vrtca. Strokovne delavke timsko načrtujejo, izvajajo in evalvirajo svoje delo. V Kurikulumu za vrtce je timsko delo zapisano kot *načelo timskega načrtovanja in izvajanja predšolske vzgoje*.

Ravnatelj in timsko delo

Ravnatelj se pri svojem delu srečuje z različnimi zahtevami in je mnogokrat pred dilemo, kakšno naj bo njegova primarna vloga. Naj bo menedžer ali pedagoški vodja? Naj se posveča poslovanju ali pedagoškim vprašanjem in s tem neposredno delavcem vrtca ali šole in otrokom oziroma učencem? Uspešen ravnatelj v današnjem času potrebuje oboje. Ko gre za organizacijska, poslovska

in ekonomska vprašanja, potrebuje menedžerska znanja in spretnosti. Ko pa gre za ravnanje z zaposlenimi, mora biti vodja, ki si zna pridobiti podporo in sodelovanje zaposlenih. Le tako se vrtec ali šola lahko razvija in napreduje v kakovosti.

Na svoji poklicni poti sem imela možnost sodelovati z različnimi ljudmi za različne namene. Ob tem sem lahko preizkušala svoje sposobnosti, strokovnost in tudi osebnostne lastnosti. Vedno sem čutila potrebo po sodelovanju, povezovanju in imela sem srečo, da sem se vedno znašla v delovni sredini, ki mi je to omogočala. Sem delovna, zanesljiva, vztrajna in srčna in večinoma sem imela ob sebi tudi take sodelavce. Rada tudi malo tvegam, zaidem na neznano področje, ki zahteva več truda in poguma, na koncu pa me obogati z novo izkušnjo. Ta tveganja so mi omogočala tudi preverjanje lastnih zmožnosti in mi dajala občutek izpolnjenosti. Tako pridobljene izkušnje mi koristijo pri mojem sedanjem delu na delovnem mestu ravnatelja in jih prenašam tudi na sodelavce.

Zavedam se, da vsega ne znam in ne zmorem opraviti sama. Moj način in stil vodenja je že od vsega začetka usmerjen v timsko delo in sodelovanje na različnih nivojih. Ožji strokovni tim sestavljajo pomočnici ravnateljice, svetovalna delavka, vodje posameznih enot in vodja zdravstveno-higienskega režima in organizatorica prehrane ter ravnateljica. Srečujemo se mesečno, skupaj evalviramo delo preteklega obdobja, načrtujemo, pregledujemo cilje, sredstva, se pogovarjamo o motivaciji zaposlenih za doseganje ciljev v LDN in koordiniramo delo. Razdelimo si naloge in tako povezujemo in usklajujemo delo med vsemi enotami.

Na upravnem področju so v tim vključeni poslovna sekretarka, računovodja in ravnatelj, občasno pa še pomočnici ravnateljice ali pa ves strokovni tim. Tu si delimo naloge v zvezi s kadrovanjem, finančnim poslovanjem in skrbimo za nemoteno poslovanje.

V obeh timih imajo udeleženci možnost predlagati izboljšave na organizacijskem ali vsebinskem področju. Člani tima si med seboj zaupamo in vemo, da bodo dogovorjene naloge realizirane. Obenem sem kot ravnateljica dovzetna za njihove potrebe, jih podpiram ter zagotovim določena sredstva in druge pogoje, kadar je potrebno.

Timsko delo spodbujam tudi med zaposlenimi. Vsem zaposlenim večkrat povem, da smo za uspeh in dobro delo ter posledično tudi za ugled vrtea v lokalni skupnosti odgovorni in zaslužni vsi. Poudarjam, da smo vrtec vsi, ki v njem delamo, da je vsak zaposleni nepogrešljiv, potreben in pomemben, če hočemo, da je delo dobro opravljeno. Timi v enotah delajo samostojno, spodbujam

jih, da me o poteku dela obveščajo. Občasno tudi neposredno spremljam delo v posameznih timih, pohvalim dobro opravljeno delo in ga tudi nagradim, kolikor je mogoče. Manj prijetno se počutim, kadar je potrebno delo izboljšati in kadar opazim, da delo znotraj posameznih timov ne teče tako kot pričakujem.

Tudi ob letnih delovnih razgovorih veliko pozornosti posvečam prav povratnim informacijam delavcev v zvezi z uspešnostjo znotraj posameznih timov. Letni razgovori so prilika, da delavec dobi povratno informacijo o svojem delu, poklicni in osebnostni rasti ter tudi, da ga seznanim s svojimi pričakovanji.

Trudim se biti čim več v delovnih sredinah in spoznavati zaposlene kot posameznike. To potrebo čutim še zlasti zadnji dve leti, ko se je naš kolektiv ob odprtju nove enote z desetimi oddelki bistveno povečal.

Ker se zavedam, da je uspešno delo odvisno od ljudi, ki v vrtcu delajo, veliko pozornost posvečam prav izbiri novih delavcev. Poleg običajnih vsebin, ki sodijo v razgovor pred izbiro novih delavcev, vsakemu kandidatu predstavim tudi moja pričakovanja o timskem delu in ga prosim, da na konkretnih primerih iz svoje prakse predstavi izkušnje s tega področja. Poleg tega se pozanimam o njegovem načelnem odnosu do timskega dela, njegovih kompetencah in osebnostnih lastnosti, ki ji bo lahko unovčil pri svojem delu v kolektivu.

V veliki večini sem izbrala dobre delavce. Verjamem v vsakega posameznika in izkušnje kažejo, da s spodbujanjem, spremljanjem njihovega dela in svetovanjem tudi manj motivirani delavci prispevajo svoj delež k uspešnosti celotnega kolektiva. Še zlasti dobro timsko delo omogoča medsebojno podporo, dopolnjevanje in pomoč ter tako omogoča prispevke posameznikov glede na njihove zmožnosti. Ob timskem delu se ti delavci izpopolnjujejo in so lahko uspešni, ker opravijo tisti del naloge, ki jo najbolj obvladajo, obenem pa spoznavajo kompetence drugih, se učijo in tako strokovno rastejo.

Kako se oblikujejo timi v vrtcu

Najtesnejši tim sta vzgojiteljica in pomočnica vzgojiteljice v oddelku. Izvajanje kurikula zahteva, da sodelujeta in se dopolnjujeta pri načrtovanju, izvajanju in evalviranju vzgojno-izobraževalnega dela. Ravnatelj je odgovoren za organizacijo dela, zato je oblikovanje parov njegova naloga. Sama se o oblikovanju parov pogovorim s strokovnim timom, včasih upoštevam tudi želje strokovnih de-



lavk, če so razlogi za spremembo utemeljeni. Vedno pa vsakemu paru, ki ga na novo določim, povem, zakaj sem izbrala prav to dvojico in tudi kaj od njiju pričakujem. Pari so enaki za obdobje nekaj let, tako da spremljajo generacijo otrok v 1. ali 2. starostnem obdobju. Seveda pa naravna dogajanja (zaposlitve za DČ, porodniški dopusti ...) v kolektivu pripomorejo, da se pari menjajo pogostejše kot bi bilo potrebno. Pri oblikovanju parov sem pozorna na strokovne kompetence in osebnostne lastnosti obeh strokovnih delavk, na njuna močna področja, odnos do dela in do otrok. Na osnovi teh kriterijev skušam par uravnotežiti.

Za uspešno timsko delo je ključnega pomena kultura in klima vrtca. V enotah, kjer je klima dobra, so se timi preprosto zgodili. Delovna sredina zaposlene poveže in iz skupine postopno dozori tim. Zaposleni združijo moči, se povežejo in sledijo skupnemu cilju. Med seboj si zaupajo, se spodbujajo, prispevajo svoje ideje in predloge in delijo zadovoljstvo ob opravljenem delu. Znajo komunicirati, sprejemati kritiko, konflikte rešujejo konstruktivno. Take time imamo v vseh enotah vrtca. Znotraj večjih enot se oblikujejo timi po triadah ali so kako drugače prostorsko omejeni. V teh timih je veliko delovnega elana, skupaj tako organizirajo dejavnosti za starše ali otroke na vhodu, se dogovarjajo za skupne prireditve in praznovanja, delavnice, delovne akcije, izlete ... Ti timi so običajno kar stalni.

V vrtcu se oblikujejo tudi timi, ki jih združi posamezna naloga ali projekt. Ti so občasni in nastanejo znotraj posameznih aktivov ali enot. Tako so v preteklem letu vse vzgojiteljice prvega staro-

stnega obdobja strnile svoje ideje in izkušnje z uvajanjem novincev v vrtec in pripravile dokument z naslovom *Uvajanje novincev v vrtec*. Tako so obogatile pomemben element naše pedagoške prakse.

Drugi tim si je zadal nalogo pripraviti brošuro z naslovom *Vrhiške otroške poti*. Zastavljeni cilj so realizirali v enem letu. Vsak član je imel svojo nalogo: opisati in pripraviti načrt in predstavitev ene izmed poti skupaj z otroki; dogovor o skupni obliki in znakovni opremi vsake od teh poti, dogovor za tisk, promocijo, sodelovanje s turističnim društvom. Vsak član tima je svojo nalogo odgovorno opravil in prispeval k skupni realizaciji zastavljenega cilja.

Poseben tim je tudi svetovalni tim za otroke, vključene v program s prilagojenim izvajanjem in dodatno strokovno pomočjo. V njem se združujejo strokovne delavke oddelka, kjer je vključen otrok s posebnimi potrebami, svetovalna delavka, pomočnica ravnateljice pa tudi zunanji sodelavec (defektolog, specialni pedagog, logoped ...) in starši otroka. Ta tim spremlja otroka in opravlja vse naloge, ki so potrebne za njegov optimalen razvoj (načrtovanje IP, izvajanje dodatne strokovne pomoči, pomoč v oddelku, koordinacija in usklajevanje med posameznimi udeleženci ...).

Podobno sodelujejo vzgojiteljice v posameznih projektih, ponujenih s strani zunanjih institucij (Varno s soncem, Turizem v vrtcu, Unicefovi projekti, Fibbonaci ...).

Strokovni delavci in hišnik v eni naših enot sodelujejo v timu, ki ureja naravni učni prostor s čutno potjo v neposredni bližini vrtca in bodo tako omogočili otrokom neposredno izkušnjo vseživljenjskega učenja in trajnostnega razvoja. V tem timu sodelujem tudi sama. Gre za projekt, ki je sofinanciran s strani Evropske skupnosti in zahteva tudi veliko administrativnega dela. Tako smo si naloge znotraj tima razdelili glede na pristojnosti. Strokovne delavke so si razdelile vsebinski del naloge. Skupaj z otroki so pripravili idejne načrte za posamezne naravne kotičke: mini barje, skalnjak, cvetlični vrt, zelenjavni vrt, vrt dišavnic in zelišč, čutna pot. V tim smo povabili še zunanjega strokovnjaka – vrtnarja, ki nam je svetoval, kako naj te različne biotope smiselno razporedimo na za to namenjenem prostoru. Sodeloval je tudi pri neposredni izvedbi. Vse ideje je bilo potrebno tudi natančno opisati, določiti cilje tega projekta, merila za preverjanje ciljev, roke za izvedbo in pripraviti finančni načrt. Pri pripravi dokumentacije so sodelovale strokovne delavke, seveda pa je bila tu pomembna tudi moja vloga – predvsem sem izpolnjevala različne obrazce in pripravljala dokumentacijo ter skrbela za povezavo z zunanjimi sode-

lavci. Poleg priprave za prijavo na razpis je bilo potrebno pripraviti natančne popise vseh predvidenih del in materialov, pripraviti finančno konstrukcijo in razpise za posamezna dela. Vse to je bila moja naloga. Med samim izvajanjem del je tim spremljal delo zunanjih izvajalcev in se sproti dogovarjal o posameznih konkretnih rešitvah. Tu je bila nepogrešljiva vloga hišnika, ki je predlagal določene tehnične rešitve v zvezi z vodno črpalko in sistemom za zalivanje. Ker je bilo znano, da bomo del investicije morali pokriti tudi z donatorskimi sredstvi, so člani tima iskal tudi donatorje. Tu smo bili kar uspešni, saj so nam različni donatorji priskrbeli skale, zemljo, pesek, rastline za posamezne biotope. Seveda pa smo skupaj z otroki posadili tudi različne rastline in pripravili vse potrebno za otvoritev našega novega dela igrišča. Timsko so strokovne delavke vodile tudi portfolio nastajanja tega naravnega kotička in pripravile prispevek za objavo v lokalnem časopisu. Prav tako bo timsko delo potrebno tudi pri dogovarjanju in delitvi dela ob zasajanju in obdelovanju zelenjavnega vrta, ob košnji, čiščenju ribnika, grabljenju listja in pri dopolnjevanju in vzdrževanju tega naravnega kotička v naslednjih letih.

Ves čas izvajanja projekta se je tim sestajal na skupnih srečanjih, kjer smo preverjali opravljene naloge in določali nove; veliko sem komunicirala s posameznimi člani tima, tudi strokovne delavke so se obračale name, da je delo teklo nemoteno. Motivacija za delo je bila izredna, vsak član tima se je zavedal soodvisnosti, spodbujali smo drug drugega, razvila se je odprta in sproščena komunikacija, vsak član tima se je izkazal tam, kjer je bil najbolj kompetenten.

Morda smo premalo pozornosti posvetili končni evalvaciji. Ta bo nujna, če hočemo, da bo projekt živel tudi v naslednjih letih.

Spremljali in evalvirali bomo vzgojno-izobraževalni pomen kotička za otroke, njihove odzive, nova znanja, ki jih bodo v tem kotičku pridobivali, pomen za otroke z vidika vseživljenjskega učenja in trajnostnega razvoja.

Enako pomembno pa je evalvirati tudi delo tima. »Timska evalvacija je končna etapa timskega dela in je lahko pomembno izhodišče (motivacijski dejavnik) za nadaljnje timsko delo« (Polak 2007).

Pomembno je, da člani tima reflektirajo svoje doživljanje v timu. V formalnih pa tudi neformalnih pogovorih si člani tima izmenjajo mnenja tudi o medsebojnih odnosih, spoštovanju, vrednotah, občutljivosti za druge, upoštevanju drugih, občutkih in počutju ob sodelovanju, aktivnem učenju, razvijanju spretnosti



opazovanja, poslušanju, konstruktivni kritiki in iskreni, odprti komunikaciji. Zrel tim bo zmožgel povezati evalvacijo svojega dela s kriteriji, ki veljajo za učinkovit tim: zavezanost timu, razumevanje nalog, namena in ciljev tima, zaupanje in spoštovanje med člani tima, produktivnost timskih srečanj, spoštovanje med člani timov, odgovornost za uspeh ali neuspeh, vloge v timu, pojav konfliktov in reševanje le teh v timu, prispevek vsakega člana k doseganju skupnega cilja in komunikacije v timu (Polak 2007). Vsa ta zavedanja bodo izhodišče za nadaljnje timsko delo in krepitev medsebojnih odnosov.

Kako smo na novo oblikovali time ob odprtju novega vrtca

Pred dvema letoma smo odprli novo enoto z desetimi oddelki. Na novo smo zaposlili dvaindvajset strokovnih ter šest tehničnih delavcev. Toliko novozaposlenih naenkrat zagotovo vpliva na kulturo in klimo celotnega vrtca. Tega sem se zavedala in s strokovnimi delavci smo se o tem v času gradnje novega vrtca večkrat pogovarjali. Toliko novih ljudi iz različnih delovnih okolij (vsi niso bili iskalci prve zaposlitve) nam je predstavljalo resno skrb, kako v novi enoti vzpostaviti tako kulturo in klimo kot je v ostalih enotah vrtca. Kako zagotoviti novi enoti, da se bodo zaposleni čutili pripadne vrtcu kot celoti in da bodo živeli vrednote, ki jih vrtec živi.

Skrbno sem načrtovala izbor novih sodelavcev, na razgovorih je sodelovala tudi moja pomočnica, da sva se potem tehtno odločali

o sprejemu, vendar to še ni bila garancija za uspeh naših pričakovanj.

Zato sem strokovnim delavkam v sosednji enoti, ki je na isti lokaciji kot novi vrtec (med seboj sta povezani s skupnim vhodom, obe pa imata tudi skupno novo telovadnico) ponudila, da se jih nekaj odloči za selitev v novi del skupaj z otroki. Selili smo se namreč med letom in druge možnosti, kot da se preseli cela skupina skupaj s strokovnimi delavkami, ni bilo. Ker je bila klima v obstoječi enoti odlična in so bile strokovne delavke zelo povezane in so sodelovale v mnogih skupnih projektih, so se težko odločile za spremembo, kljub slabšim prostorskim pogojem za delo. Končno so se štiri vzgojiteljice in štiri pomočnice odločile za selitev: ene zaradi boljših pogojev dela v novi enoti, druge so potrebovale spremembo, in tretje, ker so želele prispevati k oblikovanju kulture in klime v novi enoti.

Tako smo ob odprtju nove enote sprejeli v novi del šest novih oddelkov ob štirih preseljenih, v stari del pa štiri nove oddelke k šestim obstoječim.

Odločitev se je izkazala za zelo pozitivno. Klima v obeh enotah se je spremenila, saj jo določajo ljudje, ki v njej delajo. Novi zaposleni so prinesli novo znanje, samozavest, komunikativnost, mladost in s tem svežino, ki je spodbujala že zaposlene, le-ti pa so poskrbeli, da so se novozaposleni lažje vključili v tok dogajanja in dokaj hitro postali enakovredni člani delovnih skupin. V dobrem letu se je v obeh enotah vzpostavila sodelovalna kultura in dobra klima.

Pri oblikovanju kulture in klime sem se veliko vključevala tudi sama, saj sem bila odgovorna, da novim delavkam predstavim način dela, dokumente, ki podpirajo in določajo naše delo, prednostne naloge in naloge, na katerih gradimo prepoznavnost vrtca, seznanjala sem jih z organiziranostjo vrtca, ustaljenimi načini sodelovanja in komuniciranja. Poleg tega pa sem se zavedala, da bo na kulturo in klimo vplivala tudi osebna kultura, ki so jo novozaposleni prinesli s seboj in bo pomembno zaznamovala sobivanje v obeh enotah. Ob tem ko sem bila več prisotna v teh delovnih sredinah, sem imela priliko spoznavati tudi osebne lastnosti zaposlenih, njihove poglede na posamezne probleme, bojazni, strahove, pa tudi zadovoljstvo, samozavest in pozitivnost. Večina novih strokovnih delavk je bila mlada, brez izkušenj, vendar zelo zavzetih in motiviranih za delo. Vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic so na začetku potrebovale več navodil, podpore, pomoči, kar sem jim nudila sama, pa tudi sodelavke z več izkušnjami in daljšim poklic-

nim stažem, ki sem jim lahko predala določeno odgovornost in so samostojne in suverene na svojem področju. Pomembno se mi je zdelo biti dober zgled v iskrenih odnosih, medsebojnem zaupanju in odprti komunikaciji. Znotraj teh novih delovnih sredin so se oblikovali timi, o katerih sem pisala zgoraj. Sprememba je dobro vplivala na zaposlene v obeh enotah.

Zakaj včasih timi ne delujejo?

Glede na dobre izkušnje s timskim delom, glede na veliko znanja o timskem delu in spodbujanja k timskemu delu, bi bilo pričakovati, da ta oblika dela živi v vseh delovnih sredinah in da prinaša poklicno izpolnitev vsem v kolektivu. Pa žal ni vedno tako. Zgodi se, da se poleg odličnega timskega dela v večini delovnih sredin srečujemo s problemom, ko nekaj strokovnih delavk ne zmore timsko sodelovati. Tem delavkam je sodelovanje neprijetno, ne čutijo potrebe po povezovanju in kadar je kljub temu potrebno medsebojno sodelovanje, jih vedno motijo dejavniki, ki jih ovirajo pri timskem delu: ali so prepozno obveščeni, ali nimajo dovolj navodil, ali bi moral še kdo drug kaj narediti ...

Ko iščem vzroke za tako stanje, ugotavljam, da so različni. V oddelkih, v paru te strokovne delavke zadovoljivo delajo, vendar pa na vhodu, kjer delajo, ni prave sinergije, ki jo je čutiti v timih v drugih delovnih sredinah. Kvaliteta dela ni primerljiva z delovnimi sredinami, kjer timsko delajo.

Pri vsaki skupni zadevi, ki se je lotijo, potrebujejo spodbudo nekoga zunanjega, da se naloga spelje do konca. Vloga zunanjega člana je v tem, da posreduje informacije med članicami skupine, prenaša vprašanja med njimi, pomaga deliti naloge, preverja, ali so posamezne naloge opravljene. Ves čas trajanja timskega dela spodbujam člane take skupine, naj se pogovarjajo tudi o problemih sodelovanja in komunikacije, naj bodo kritične, vendar poštene v odnosih in naj s svojim profesionalizmom presežejo osebno samozadostnost v korist večje učinkovitosti in boljšega dela, vendar to prigovarjanje zaleže bolj na kratki rok. Pravila sodelovanja razume vsak po svoje, med člani te skupine ni prenosa pomembnih sporočil, ni povratnih informacij, pogosto delo ni zaključeno do roka. Tudi ko je naloga opravljena, med strokovnimi delavkami ni čutiti zadovoljstva.

Včasih je tako ravnatelj kljub pozitivni naravnosti in spodbujanju sodelovanja nemočen ali vsaj ne more rešiti problema čez noč. Timskega dela se ne da preprosto naročiti ali zaukazati. Ker

je odvisno tudi od osebnostnih lastnosti, zrelosti in odgovornosti udeležencev, je včasih potrebno več potrpežljivosti, potrebno je vztrajno graditi kulturo in klimo, ki bo postopno pripeljala do sodelovanja. Predvsem je pomemben spoštljiv in strpen odnos, tudi v obdobjih in situacijah, ko stvari ne gredo tako kot bi si želeli.

Za konec

»Vodenje in upravljanje vzgojno-izobraževalnega zavoda je tako celosten proces, da ga en sam človek – ravnatelj, ne more obvladati« (Mayer 1995). Timi in timsko delo so jedro zdravih organizacij, še zlasti tistih, ki se hitro spreminjajo (Everard in Morris 1996). Vloga ravnatelja, ki je razpet med menedžerjem in vodjem vzgojno-izobraževalne organizacije, je spodbujanje timskega dela, poverjanje nalog različnim timom v organizaciji, usposabljanje timov za sistematično delo, pa tudi neposredno vodenje in sodelovanje v timih. Pozoren mora biti tudi na delovne sredine, kjer timsko delo ne zaživi. Dobra kultura in klima organizacije sta pogoj za timsko delo. Ravnatelj z dobrim vodenjem, s povabilom zaposlenih k sodelovanju, z vzpostavljanjem zaupanja, s pohvalo, pa tudi z jasno vizijo in cilji zagotavlja in omogoča zaposlenim, da uresničujejo svoje poslanstvo ter tako prispevajo k razvoju, kakovosti in ugledu vzgojno-izobraževalne organizacije.

Literatura

- Bahovec, E. D., K. Bregar-Golobič in S. Kranjc. 1999. *Kurikulum za vrtce*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport in Zavod RS za šolstvo.
- Everard, B., in G. Morris. 1996. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Šola za ravnatelje in Zavod republike Slovenije za šolstvo
- Mayer, J. 1995. »Timsko vodenje in upravljanje.« V *Menedžment v vzgoji in izobraževanju*, ur. M. Velikonja, 65–78. Ljubljana: Zavod republike Slovenije za šolstvo.
- Polak, A. 1997. »Timsko delo na razredni stopnji osnovne šole.« *Psihološka obzorja* 6(1–2): 159–167.
- Polak, A. 1999. »Izobraževanje učiteljev/vzgojiteljev za timsko delo v šoli.« V *Izobraževanje učiteljev za prenovljeno šolo*, ur. J. Hytönen, C. Razdevšek Pučko in G. Smyth, 81–88. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- Polak, A. 2007. *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Modrijan.

■ Marta Samotorčan je ravnateljica Vrtca Vrhnika.
marta.samotorcan@guest.arnes.si