

Dr. Jurka Lepičnik Vodopivec

Nekateri vidiki timskega dela v vrtcu

Povzetek: Prispevek obravnava timsko načrtovanje in izvajanje predšolske vzgoje v oddelku v vrtcu z vidika vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic. Predstavljene so veljavne strokovne podlage za delovanje timov vrtcih ter vloge v timu. Povzeta so mnenja vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic o timskem načrtovanju in izvajanju predšolske vzgoje na ravni oddelka v vrtcu ter njihove ocene o vlogah, ki jih doživljajo v timu na ravni oddelka.

Ključne besede: vrtec, oddelek, vzgojiteljica, pomočnice vzgojiteljice, timsko načrtovanje in izvajanje predšolske vzgoje, vloge v timu.

UDK: 373.23

Strokovni prispevek

Dr. Jurka Lepičnik Vodopivec, docentka, Pedagoška fakulteta Univerze v Mariboru

1 Uvod

Timsko delo na sploh in tudi timsko delo na področju vzgoje in izobraževanja je v svetu in pri nas že nekaj časa v osredju strokovnih razprav in empiričnih preverjanj. Tako avtorji Everard in Morris (1996), Fullan in Hargreaves (2000), Mayer in drugi (2001), Resman (2005), Polak (1994) ugotavljajo, da je potreba po timskem delu posledica sodobnega časa, ki jo določajo heterogenost interesov in sprememb ter nenehno spreminjanje le-teh.

V zadnjem desetletju opažamo vrsto sprememb na različnih ravneh institucionalne predšolske vzgoje pri nas. Tako že Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju (Krek 1995) poudarja pomen zagotavljanja mreže kakovostnih vrtcev, ki so dostopni vsem otrokom, ter zagotavljanje ustreznega okolja in primernih razmer za varno in zdravo otroštvo. Kakovost je pomembna prvina Kurikuluma za vrtce (Bahovec 1999), saj kot uradni in nacionalni dokument omogoča kakovostno predšolsko vzgojo, ki se na ravni izvedbenega kurikuluma razvija in spreminja ter pri tem upošteva neposredno odzivanje otrok, organizacijo življenja v oddelku in vrtcu ter vpetost vrtca v širše okolje. Kurikulum temelji na sodobnih teoretskih pogledih na zgodnje otroštvo in učenje majhnih otrok. V njegovih temeljnih načelih in ciljih se prepoznava izhodišče, da otrok dojema in razume svet celostno in se uči z lastno dejavnostjo v okolju, v katerem živi, ter da v interakciji z vrstniki in odraslimi hkrati razvija svojo individualnost in družbenost. Potreba po timskem delu v vrtcu postaja vedno bolj v ospredju tudi na ravni izvedbenega kurikuluma oz. na procesni ravni zagotavljanja kakovosti. Slednje predstavlja za strokovne delavke in delavce vrtcih nov izziv, ki je velikokrat spremljan z dilemami in bojaznijo, ki jim preprečuje sproščeno podajanje v nove izkušnje.

2 Timsko delo in kurikulum za vrtce

2.1 Timsko delo in timska kultura v vrtcu

Resman (2005) ugotavlja, da je uspešnost šole odvisna od posameznikov in njihove strokovne usposobljenosti ter od povezanosti in sodelovanja med njimi, torej tudi od organizacijske kulture. Če navedene ugotovitve apliciramo na vrtce, ugotavljamo, da je uspešnost vrtcev po eni strani odvisna od uspešnosti posameznikov v njem, od njihove strokovnosti ter od medsebojnega povezovanja in pripravljenosti za sodelovanje oz. od njihove organizacijske kulture. Bečaj (2000) definira organizacijsko kulturo kot kulturo socialnega sistema, ki se nanaša na ustanovo v celoti (na ravni vrtca) ali na posamezne podsisteme (na ravneh oddelkov in raven v oddelkih). Po njegovem mnenju je kultura socialnega sistema vsota splošno sprejetih prepričanj in vrednot, s pomočjo katerih člani osmišljajo okolje in svoje ravnanje v njem. Le-to se kaže kot vrsta formalno in neformalno predpisanih ali kako drugače obvezujočih načinov ravnanja, mišljenja, govorjenja, čustvovanja ipd. Organizacijsko kulturo vrtca je potemtakem mogoče razumeti kot miselni model oziroma filozofijo sistema, ki ga pri svojem delu in v medosebnih odnosih uporabljajo tisti, ki so vključeni vanj in se manifestira tako na ravni vrtca kot celote kot tudi v njem, na ravni med oddelki in v njih. Podobno razmišlja tudi Erčuljeva (2004), ki organizacijsko kulturo obravnava z racionalnega (menedžerskega) in antropološkega vidika. Racionalni vidik organizacijske kulture je usmerjen v iskanje kulture, ki zagotavlja uspešnost in učinkovitost organizacije. Takšno pojmovanje nas po avtoričinem mnenju pripelje le do enega vidika organizacijske kulture, ki ga prepoznamo v artefaktih (zunanja podoba, ki se kaže v arhitekturi, opremi, jeziku, navadah, oblačenju). Če k navedenemu dodamo še antropološki vidik, ki temelji na podmeni, da se kultura oblikuje, vzdržuje in spreminja ob pomoči socialne interakcije članov, lahko v zvezi s tem govorimo o prikritem kurikulumu. Šele oba vidika organizacijske kulture skupaj nam pojasnjujeta in odkrivata razsežnost organizacijske kulture vrtca, v katero je vpeto timsko delo in s tem tudi timska ali, kot pravi Resman (2005), sodelovalna kultura.

Res je, da so v zadnjem desetletju nastale mnoge spremembe tako na konceptualni kot tudi na sistemski in kurikularni ravni vrtcev. Te se navsezadnje kažejo tudi v tem, da se v predšolski vzgoji kot prvi ravni v sistemu institucionalne vzgoje in izobraževanja pri nas postavlja timsko delo med načela ureničevanja ciljev kurikulumoma.

2.2 Kurikulum za vrtce in timsko delo v vrtcu

Zakon o vrtcih iz leta 1996 določa, da poteka predšolska vzgoja v vrtcih v dveh starostnih obdobjih, in sicer: prvo starostno obdobje (za otroke, stare od enega do treh let) in drugo starostno obdobje (za otroke od treh let do vstopa v šolo). Zakon predpisuje, da so izvajalci vzgojne dejavnosti v javnem vrtcu vzgojiteljice, vzgojitelji, pomočnice in pomočniki vzgojiteljic in vzgojiteljev. Delovna

obveznost vzgojiteljice in vzgojitelja je po zakonu: priprava na vzgojno delo, načrtovanje in izvajanje vzgojnega dela, delo s starši ter sodelovanje pri organizaciji življenja in dela v vrtcu. Delovna obveznost pomočnice in pomočnika vzgojiteljice in vzgojitelja pa je sodelovanje z vzgojiteljico, vzgojiteljem pri načrtovanju, izvajanju in pripravi vzgojnega dela v oddelku ter opravljanje drugih nalog, povezanih z dejavnostjo vrtca.

Tudi Kurikulum za vrtce (Bahovec, 1999) v načelu timskega načrtovanja in izvajanja predšolske vzgoje ter strokovnega spopolnjevanja opredeljuje timsko načrtovanje in izvajanje predšolske vzgoje v oddelku, med oddelki in v vrtcu, timsko načrtovanje in izvajanje predšolske vzgoje z drugimi vrtci ter timsko načrtovanje in izvajanje predšolske vzgoje z drugimi vzgojno-izobraževalnimi, strokovnimi in drugimi institucijami.

Ne glede na to, ali gre za tim v oddelku (dva človeka) ali za tim med oddelki in v vrtcu (več ljudi) ali za tim med vrtci in drugimi institucijami, v njih prepoznamo značilnosti, ki so skupne vsem timom. Po mnenju avtorjev (Dimovski, Penger, Žnidaršič 2005) gre za *velikost tima* in *vloge članov* tima. Avtorji ugotavljajo, da je idealna velikost tima sedem članov, še dopustna zgornja meja pa dvanajst članov. V takih timih imajo člani možnosti, da uveljavijo različne spretnosti in znanje ter da izražajo pozitivna in negativna stališča, da se počutijo varne in sprejete. Zanimive so ugotovitve raziskav o velikosti timov, ki kažejo, da je v majhnih timih (dva do štirje člani) več strinjanja, več postavljanja vprašanj in več izmenjave mnenj. V njih je tudi več osebnega zadovoljstva in osebnih pogovorov. Nasprotno od tega pa je v velikih timih več nestrinjanja in več različnih mnenj. Velikokrat se v velikih timih oblikujejo manjši, med njimi pa se pojavljajo konflikti. V teh timih je osebno zadovoljstvo članov manjše, kar je povezano tudi s slabšo komunikacijo, saj velikost tima članom ne daje možnosti za sodelovanje in občutenje sebe kot dela tima, to pa posledično vpliva tudi na manjšo zavezanost ciljem.

Avtorji (Everard in Morris 1996; Dimovski, Penger, Žnidaršič 2005; Lipičnik, 2003) so prepričani, da razvoj timov ni naključen, temveč poteka po vnaprej predvidenih fazah, ki jih prepoznamo v razvoju vsakega tima. Gre za pet faz, ki potekajo v časovnem sosledju: *oblikovanje* (je faza orientiranja in seznanjanja, med člani se preizkušajo možnosti za sklepanje prijateljstev in usmerjenosti k nalogam); *nevihta* (je najbolj razburkana faza, v kateri se izražajo predvsem osebni značilnosti posameznikov; v tej fazi so pogosti konflikti med člani); *normiranje* (je faza umiritve, vzpostavita se red in harmonija); *rezultati* (je faza sodelovanja in reševanja problemov) in *zaključek* (je faza, v kateri člani tima dosežejo cilje, ki so si jih zastavili). Navedene faze prepoznamo na vseh ravneh timskega dela vzgojiteljic in pomočnic v vrtcu ter so navadno pogojene s pedagoškim ciklusom, ki se tudi v vrtcih začne s septembrom in končuje z junijem (šolsko leto).

Člani tima prevzemajo v timu različne vloge. Belbin (Everard in Morris 1996) je s proučevanjem vlog v timu ugotovil, da so za uspeh tima pomembne osebne lastnosti članov. Po njegovem mnenju člani tima v delovanje le-tega vnašajo poleg strokovnega znanja tudi vidike svoje osebnosti. Pri tem je pomemb-

no, da se člani tima ujemajo tudi na tej ravni. V preglednici 1 prikazujemo značilne vloge v timu, povzete po Belbinu, in sicer glede na značilne poteze, pozitivne kvalitete in dopustne slabosti posamezne vloge.

<i>Vloga</i>	<i>Značilne poteze</i>	<i>Pozitivne kvalitete</i>	<i>Dopustne slabosti</i>
<i>Izvrševalec</i>	Je konservativen, vesten in predvidljiv.	Ima organizacijske sposobnosti, zna praktično razmišljati, je priden delavec, je samodiscipliniran.	Je premalo prožen, ne odziva se na nedokazane ideje.
<i>Povezovalc</i>	Je miren, zaupa vase, se obvlada.	Je sposoben sprejemati vse, ki bi lahko kaj prispevali, je brez predsodkov in objektiven.	Ne izstopa po inteligenci ali ustvarjalnosti.
<i>Izzivalec</i>	Je napet in dinamičen in se nenehno umika.	Je pripravljen, da spremeni vztrajanje pri eni zadevi, je neučinkovit in samozadovoljen.	Nagnjen je k izzivanju, razburjanju in nepotrpežljivosti.
<i>Inovator</i>	Je individualist, resen in nekonvencionalen.	Je nadarjen, inteligenten in ima razvito domišljijo in veliko znanja.	Živi v oblakih, praktične podrobnosti in protokole spregleda.
<i>Iskalec virov</i>	Je ekstrovertiran, radodaren in komunikativen.	Je sposoben navezovanja stikov z ljudmi in raziskovanja novega. Zna odgovarjati na izzive.	Velikokrat izgubi zanimanje, ko mine prvi vtis.
<i>Ocenjevalec</i>	Je resen, hladen, preudaren.	Zna ocenjevati in preudarno razsojati, je zaupljiv.	Ima premalo navdiha oz. sposobnosti za motiviranje drugih.
<i>Timski delavec</i>	Je socialno usmerjen, nevsiljiv in občutljiv.	Zna se odzivati na ljudi in situacije in podpira timsko delo.	V trenutkih krize je neodločen.
<i>Zaključevalec</i>	Je vesten, redoljuben, natančen in nestrpen.	Zna stvari speljati do konca, je perfekcionista.	Obremenjuje se z malenkostmi, želi imeti vse pod nadzorom.

Preglednica 1: Značilne vloge v timu (povzeto po Everard in Morris 1996)

Če k značilnim potezam, pozitivnim kvaliteta in dopustnim slabostim dodamo še opis posamezne vloge, ugotovimo, da: *izvrševalec* (spreminja zamisli in načrte v praktične postopke, ki jih sistematično in uspešno izvaja); *povezovalc* (nadzira uresničevanja timskega dela in usklajuje participacijo pozameznih

članov tima); *izzivalec* (oblikuje pot timskega dela, njegova prizadevanja so usmerjena k postavljanju ciljev in prednostnih nalog); *inovator* (pospešuje nove ideje in strategije); *iskalec virov* (skrbi za stike tima z drugimi); *ocenjevalec* (sproti analizira probleme in predloge, ki se pojavljajo v timu); *timski delavec* (podpira člane tima v njihovih močnih točkah, odpravlja pomanjkljivosti pri posameznih članih in si prizadeva za izboljševanje komunikacije med njimi); *za-ključevalec* (skrbi, da tim opravi vse naloge, odkriva tiste vidike timskega dela, ki potrebujejo več pozornosti).

3 Vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic, timsko načrtovanje in izvajanje predšolske vzgoje ter vloge tima v oddelku

Problemi, ki jih prinaša timsko delo in timsko načrtovanje, pomenijo pobudo, naj podrobneje proučimo področja timskega načrtovanja in izvajanja predšolske vzgoje vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljice v oddelku in vloge, ki jih doživljajo v timu oziroma pri timskem delu v vrtcu.

3.1 Timsko načrtovanje in izvajanje predšolske vzgoje v oddelku

Po določilih veljavne zakonodaje delata v posameznem oddelku otrok prvega in drugega starostnega obdobja dve strokovni delavki (ker gre večinoma za kombinacijo dveh strokovnih delavk v oddelku, v nadaljevanju uporabljamo ženski spol). Ena od njiju je vzgojiteljica, druga pomočnica vzgojiteljice. Glede na definicijo tima (Dimovski, Penger, Žnidaršič 2005) je to tim, saj vzgojiteljica in pomočnica vzgojiteljice delujeta v interakciji in delo koordinirata, zato da bi dosegli določene cilje. Tim vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljice, ki deluje na ravni oddelka, je v praksi največkrat poimenovan kot tandem ali dvojica. Zanj je značilno, da je relativno trajen, saj se oblikuje za krajše ali daljše obdobje (eno ali več šolskih let), ima svojo strukturo (vsak člano ima svojo vlogo) in nanjo vezano vedenje. Delo, ki ga opravljata vzgojiteljica in pomočnica vzgojiteljice, je opredeljeno v Zakonu o vrtcih (1996). Tudi pred vpeljavo sprememb v vzgoji in izobraževanju pri nas zasledimo podoben položaj, saj sta delali v oddelkih vzgojiteljica in varuhinja. Njuni nalogi sta bili veliko bolj kot danes ločeni glede na to, ali zagotavljata vzgojno ali varovalno oz. negovalno funkcijo vrtca. Jasno je, da je bila tako v dokumentih kot tudi v resnici vzgojiteljica razumljena kot »večvredna«, saj je izvajala vzgojno delo. Ker je vzgojno delo v oddelku v preteklosti načrtovala in izvajala vzgojiteljica sama, je bila sama tudi odgovorna za opravljeno delo. Vzgojno delo je potekalo povečini v igralnicah, torej za zaprtimi vrati oz. po načelu oddelek = vzgojiteljica. Vzgojiteljice so že v zgodnjih osemdesetih letih začele s poskusi odpiranja igralnic oz. oddelkov, s t. i. dnevi odprtih vrat, v katerih so skupaj načrtovale in potem tudi izvajale posamezne ali celodnevne dejavnosti. Ugotavljamo, da se je v teh primerih že začelo timsko delo v vrtcih, čeprav o tem nimamo zbranih pisnih poročil.

3.2 *Timsko načrtovanje in izvajanje predšolske vzgoje med oddelki in v vrtcu*

Timsko načrtovanje in izvajanje predšolske vzgoje med oddelki in v vrtcu je utečena oblika timskega dela v vrtcu. Z odpiranjem igralnic oz. oddelkov se je začelo med vzgojiteljicami oddelkov oz. igralnic, ki so arhitektonsko povezane (za gradnje vrtcev v obdobju samoprispevkov so pri nas značilni nizi treh igralnic s skupnim vhodom, sanitarijami in skupnim predprostorom), povezovanje in sodelovanje pri načrtovanju in izvajanju posameznih dejavnosti in s tem tudi timsko delo med njimi. Prostor je že sam po sebi ponujal priložnosti za medsebojno sodelovanje, to pa je bilo v preteklosti žal premakokrat izrabljeno. V tedaj veljavnih predpisih je bilo predvideno povezovanje vzgojiteljic v aktivne vzgojiteljic, ki so se oblikovali glede na starost otrok. V aktivih sta prevladovala avtoritarno vodenje in povečini enosmerna komunikacija (od vodje do članov aktivna). Ta model je prav zagotovo pustil nekatere posledice na delovanju timov v vrtcih in te so še zmeraj vidne, čeprav sta danes timsko načrtovanje in izvajanje predšolske vzgoje zasnovana na načelu demokratičnosti in utemeljena v kurikulumu.

4 Metodologija

4.1 *Cilji in namen proučevanja*

Namen proučevanja je predstaviti nekatere vidike timskega dela v vrtcu z vidika vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic. Z mnenji vprašanih vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic o timskem delu v vrtcu, s samoevalvacijo timskega dela in s prepoznavanjem lastne vloge v timu vzgojiteljica – pomočnica vzgojiteljice na ravni oddelka želimo prepoznati področja timskega načrtovanja in izvajanja predšolske vzgoje ter identificirati zastopanost vlog v timu tako z vidika vzgojiteljic kot tudi z vidika pomočnic vzgojiteljic, kot jih doživljajo in razumejo vzgojiteljice in pomočnice same.

Da bi uresničili zastavljene cilje, smo opredelili naslednja raziskovalna vprašanja:

- Katera področja dela zajema timsko načrtovanje predšolske vzgoje v oddelku z vidika vzgojiteljice?
- Katera področja dela zajema timsko načrtovanje predšolske vzgoje v oddelku z vidika pomočnice vzgojiteljice?
- Katera področja dela zajema timsko izvajanje predšolske vzgoje v oddelku z vidika vzgojiteljice?
- Katera področja dela zajema timsko izvajanje predšolske vzgoje v oddelku z vidika pomočnice vzgojiteljice?
- Katere vloge so najpogosteje zastopane v timskem delu vrtca z vidika vzgojiteljic?
- Katere vloge so najpogosteje zastopane v timskem delu vrtca z vidika pomočnic vzgojiteljic?

4.2 Raziskovalna metoda

Pri proučevanju zastavljenih vprašanj smo se opirali na deskriptivno metodo neeksperimentalnega pedagoškega raziskovanja. V našem primeru gre za študijo primera (case study). Ker gre za kvalitativni vidik, smo se opirali predvsem na deskripcijo, analizo in sintezo.

4.3 Postopek zbiranja podatkov

Podatke smo zbirali na več načinov:

- uporabili smo anketni vprašalnik za vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic o timskem načrtovanju in izvajanju predšolske vzgoje;
- samoevalvacijski list o timskem načrtovanju in izvajanju predšolske vzgoje za vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic;
- anketni vprašalnik o vlogah v timu, ki temelji na Belbinovem vprašalniku (Belbin 1981) za ugotavljanje vloge posameznika v timu.

Anketni vprašalnik za vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic o timskem načrtovanju in izvajanju predšolske vzgoje je sestavljen za vsako skupino vprašanih posebej, z namenom, da ugotovimo področje timskega načrtovanja in izvajanja predšolske vzgoje tako z vidika vzgojiteljic kot z vidika pomočnic vzgojiteljic.

Za samoevaluacijo smo uporabili samoevalvacijski list z dvema likoma (eden od njih je vzgojiteljica, drugi pomočnica vzgojiteljice). Vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic so k obema likoma pripisovale naloge, predmete in dejavnosti, ki so značilne za en ali drugi lik oz. za vzgojiteljico in pomočnico vzgojiteljice.

Belbinov anketni vprašalnik vsebuje sedem sklopov; v vsakem od njih je osem trditev. Na voljo je deset točk, ki so jih anketirane razporedile med trditve, za katere so menile, da najbolje opisujejo njihovo vedenje. Točke so razvrščale poljubno in prenesle v preglednico. Najvišji rezultat pomeni prevladujoče vedenje v timu. Naslednji najvišji rezultat označuje stransko vlogo, dva najnižja rezultata pa šibke točke anketiranja v timu.

4.4 Vzorec

Ker gre za študijo primera, so v vzorec vključene strokovne delavke enega vrtca. Gre za 45 strokovnih delavk, in sicer 21 vzgojiteljic in 24 pomočnic vzgojiteljic. Zavedamo se, da vzorec ni reprezentativen. Dobljenih rezultatov ne moremo posploševati, kar tudi ni naš namen. Kljub temu pa menimo, da dajejo dobljeni rezultati možnost vpogleda v problematiko timskega dela v vrtcu.

5 Rezultati in interpretacija rezultatov, dobljenih z anketnim vprašalnikom o področjih timskega načrtovanja in izvajanja predšolske vzgoje z vidika vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljice v oddelku

Dobljeni rezultati kažejo, da vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic timsko načrtujejo in izvajajo predšolsko vzgojo v oddelku na naslednjih področjih: načrtovanje letnega delovnega načrta oddelka, dnevno načrtovanje oz. načrtovanje teme, izvedba in evalvacija načrtovane teme oz. dneva, načrtovanje in izvajanje sodelovanja s starši, načrtovanje in priprava organizacije prostora, načrtovanje in priprava vzgojnih sredstev.

5.1 Načrtovanje letnega delovnega načrta oddelka

Po mnenju več kot polovice vprašanih vzgojiteljic (13 oz. 62 odstotkov) pomočnice vzgojiteljic ne sodelujejo pri načrtovanju letnega delovnega načrta oddelka, 29 odstotkov oz. 6 vprašanih ocenjuje, da pomočnice vzgojiteljic delno sodelujejo pri načrtovanju, 2 (9 odstotkov) od vprašanih pa menita, da pomočnice vzgojiteljic aktivno sodelujejo pri načrtovanju letnega delovnega načrta oddelka. Podobno menijo tudi pomočnice vzgojiteljic, saj jih 19 (79 odstotkov) navaja, da ne sodelujejo pri načrtovanju letnega delovnega načrta oddelka, 5 (21 odstotkov) vprašanih pa odgovarja, da aktivno sodeluje pri načrtovanju letnega delovnega načrta oddelka.

Dobljeni rezultati kažejo, da je pri načrtovanju letnega delovnega načrta oddelka še vedno premalo timskega dela. Načrtovanje letnega delovnega načrta je glede na dobljene rezultate še vedno povečini v domeni vzgojiteljic. Vzrokov za to je več. Eden od pomembnejših pa je prav gotovo ta, da je vzgojiteljica kot odgovorna oseba še vedno tista, ki prenaša breme odgovornosti za dogajanje v oddelku, za vsakega otroka posebej tako v odnosu do staršev otrok in širše kot tudi v vrtcu do pomočnice, drugih vzgojiteljic in ravnateljice oz. ravnateljice vrtca.

5.2 Dnevno načrtovanje oz. načrtovanje teme

Podatki kažejo, da 9 (43 odstotkov) vprašanih vzgojiteljic meni, da s pomočnico timsko dnevno načrtujeta predšolsko vzgojo, 15 (63 odstotkov) pomočnic vzgojiteljic pa je prepričanih, da z vzgojiteljico timsko dnevno načrtujeta. Razlike v oceni participacije timskega načrtovanja pripisujemo različnemu pojmovanju in razumevanju timskega načrtovanja v oddelku. Navsezadnje se v teh različnih pojmovanjih zrcali tudi določilo Zakona o vrtcih (1996), po katerem je vzgojiteljica »vodja« oddelka z vso odgovornostjo. Teža odgovornosti in posledice preteklosti, ki vzgojiteljico enačijo s tako imenovanim »vzgojnim delom«, pomočnico vzgojiteljice pa »nego in varovanjem«, očitno še vedno močno vpliva na prevzemanje timskega načrtovanja.

5.3 *Izvedba in evalvacija načrtovane teme oz. dneva*

Pri izvedbi in evalvaciji načrtovane teme oz. dneva lahko na podlagi dobljeni rezultatov opazimo (tako pri vzgojiteljicah in kot pri pomočnicah vzgojiteljic), da kar 20 oz. 96 odstotkov vzgojiteljic in 23 oz. 96 odstotkov pomočnic vzgojiteljic navaja, da timsko izvajata načrtovano predšolsko vzgojo. Slika je podobna tudi pri segmentu mnenj vprašanih o evalvaciji načrtovane teme oz. dneva, saj 20 oz. 96 odstotkov vzgojiteljic in 21 oz. 89 odstotkov pomočnic vzgojiteljic ocenjuje, da timsko evalvirata načrtovano in izvedeno predšolsko vzgojo. Na podlagi rezultatov menimo, da gre pri izvajanju načrtovane teme oz. dneva za timsko delo med vzgojiteljico in pomočnico. To je razmljivo, saj sta vzgojiteljica in pomočnica vzgojiteljice sočasno v oddelku večji del delovnega dneva, pri čemer izvajata predšolsko vzgojo tako, da se njuni vlogi prepletata in dopolnjujeta. Nekoliko drugačno podobo dajejo rezultati na področju evalviranja načrtovane teme oz. dneva, saj na podlagi dobljenih rezultatov ugotovljamo, da ostaja evalviranje še vedno povečini v domeni vzgojiteljic.

5.4 *Načrtovanje in izvajanje sodelovanja s starši*

Načrtovanje in izvajanje sodelovanja s starši obsega v vrtcu različne oblike sodelovanja od formalnih do neformalnih oblik. Ne glede na to, za katero obliko sodelovanja gre, nas je zanimalo, ali vzgojiteljica in pomočnica vzgojiteljice timsko načrtujeta in izvajata ta segment svojega dela. Odgovori, ki smo jih dobili, kažejo, da 17 oz. 80 odstotkov vprašanih vzgojiteljic in 19 oz. 78 odstotkov vprašanih pomočnic vzgojiteljic meni, da na tem področju timsko delata. Rezultati kažejo, da postaja tudi sodelovanje s starši tisto področje dela vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljice, na katerem je pomembno timsko delo.

5.5 *Načrtovanje in priprava organizacije prostora*

Dobljeni podatki kažejo, da gre na tem segmentu dela, po mnenju 18 oz. 84 odstotkov vzgojiteljic za timsko delo, po mnenju pomočnic vzgojiteljic pa lahko govorimo o timskem delu po oceni in 23 oz. 96 odstotkov pomočnic vzgojiteljic. Razlike v mnenjih pojasnjujemo z delitvijo dela med vzgojiteljico in pomočnico vzgojiteljic, ki izvira iz delitve dela med njima v preteklosti, ko je bila pomočnica tista, ki je med drugim skrbela za ureditev prostora.

5.6 *Načrtovanje in priprava vzgojnih sredstev*

Tudi na tem področju lahko govorimo o timskem delu, saj 20 oz. 96 odstotkov vzgojiteljic ocenjuje delo na tem področju kot timsko delo. S tem soglaša tudi 25 oz. 85 odstotkov vprašanih pomočnic vzgojiteljic. Tudi tukaj pojasnjujemo podobljene rezultate z ugotovitvijo, da sta vzgojiteljica in pomočnica že v preteklosti sodelovali pri izvedbi načrtovane predšolske vzgoje, kamor sodi tudi segment načrtovanja in priprave vzgojnih sredstev.

6 Rezultati in interpretacija odgovorov, pridobljenih s samoevalvacijo vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic o timskem načrtovanju in izvajanju predšolske vzgoje v oddelku

Na podlagi analize podatkov, dobljenih s samoevalvacijo vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic o nalogah, predmetih in dejavnostih, ki so značilne za vzgojiteljico in pomočnico vzgojiteljice, smo ugotovili, da anketirane vzgojiteljice na prvo mesto nalog oz. dejavnosti za vzgojiteljico in pomočnico vzgojiteljice (torej za tim) postavljajo *izvajanje oz. pomoč pri izvajanju predšolske vzgoje*. Anketirane pomočnice vzgojiteljic pa pripisujejo vzgojiteljicam in pomočnicam te naloge (tj. naloge, ki ga izvaja tim): priprava vzgojnih sredstev, skrb za urejenost otrok, nega otrok, pomoč pri izvajanju predšolske vzgoje. Ugotavljamo, da tako vzgojiteljice kot tudi pomočnice vzgojiteljic pripisujejo timskega izvajanju predšolske vzgoje pomembno vlogo, pri čemer dajejo vzgojiteljice poudarek izvedbi načrtovane predšolske vzgoje, pomočnice vzgojiteljic pa izvedbi dnevne rutine, ki navadno ni načrtovana.

Oboje menijo, da je pomembno *timsko delo s starši*, pa tudi, da gre za timsko delo predvsem pri pripravi in izpeljavi neformalnih srečanj s starši (neformalna druženja, srečanja ob začetku in oz. koncu šolskega leta, praznikih in praznovanjih). Na podlagi analize samoevalvacijskih listov ugotavljamo, da sodelovanje s starši (predvsem formalno sodelovanje: načrtovanje in izvedba roditeljskih sestankov in govorilnih ure) še vedno ostaja v domeni vzgojiteljic, medtem ko neformalno sodelovanje s starši (vsakodnevna), izmenjava informacij s starši o delu v oddelku in otrocih ostaja v pristojnosti pomočnic vzgojiteljic. Menimo, da je področje sodelovanja starši pomemben segment dela vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljice, vendar timsko delo na njem še ni polno zaživelo.

Na podlagi analize samoevalvacije ocenjujemo, da vzgojiteljice menijo, da *timsko načrtujejo dnevne dejavnosti*, pomočnice vzgojiteljic pa tega ne doživljajo tako, saj timsko načrtovanje dnevni dejavnosti uvrščajo med naloge, ki so po njihovem mnenju v domeni vzgojiteljic in tako ne vidijo na tem segmentu timskega dela med njima. Na četrtem mestu je po oceni vzgojiteljic timsko načrtovanje organizacije prostora in vzgojnih sredstev. Tudi tukaj opažamo, da pomočnice vzgojiteljic ne sodelujejo v procesu timskega načrtovanja, temveč šele v fazi izvedbe timskega urejanja prostora in priprave vzgojnih sredstev.

Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika in samoevalvacijske ocene vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic o timskem načrtovanju in izvajanju predšolske vzgoje ugotavljamo, da ostaja načrtovanje predšolske vzgoje povečini v domeni vzgojiteljic. Nekaterne spremembe v smeri timskega dela je zaslediti na ravni izvajanja in evalvaciji predšolske vzgoje, sodelovanja s starši, pripravi in organizaciji prostora ter pripravi vzgojnih sredstev. Še vedno pa ostaja načrtovanje letnega delovnega načrta in dnevno načrtovanje oz. načrtovanje teme v domeni vzgojiteljice.

7 Rezultati in interpretacija Belbinovega vprašalnika o vlogah v timu

Timsko delo v oddelku smo preverjali tudi z vidika vlog v timu. V ta namen so vzgojiteljice in pomočnice izpolnjevale Belbinov vprašalnik za ugotavljanje vloge posameznika v timu (Belbin 1981). Domnevali smo, da se tudi v rezultatih Belbinovega vprašalnika zrcali timsko delo v oddelku.

Vloge	Vzgojiteljica/rang	Pomočnica vzgojiteljice/rang
Izvrševalec	2	1
Povezovalac	4	4
Izzivalec	8	8
Inovator	7	6
Iskalec virov	3	7
Ocenjevalec	6	5
Timski delavec	1	2
Zaključevalec	5	3

Preglednica 2: Primerjava vlog strokovnih delavk v timu v vrtcu na ravni oddelka

Rezultati kažejo, da se vzgojiteljice ocenjujejo kot timske delavke, ki podpirajo pomočnico vzgojiteljice, odpravljajo svoje pomanjkljivosti in pomanjkljivosti pomočnice vzgojiteljice ter si prizadevajo izboljšati komunikacijo med njima, čeprav tega na vseh ravneh timskega načrtovanja in izvajanja predšolske vzgoje ne izvajajo. Kot stranska vloga se pri anketiranih vzgojiteljicah pojavlja naloga izvrševalke, ki spreminja zamisli in načrte v praktične postopke ter sistematično izvaja dogovorjene naloge. Tako zatem nastopa vzgojiteljica v vlogi iskalke virov, ki skrbi za povezovanje tima z okoljem, in v vlogi povezovalke, katere naloga je predvsem usmerjanje tima k cilju ter spodbujanje članov tima skupno delo. Sledijo vloge zaključevalke, ocenjevalke, inovatorice in izzivalke. Rezultati kažejo, da vzgojiteljice sebe v timu največkrat prepoznajo v vlogi timske delavke in izvrševalke, medtem ko so najšibkejše v vlogi inovatorice in izzivalke. Šibka točka vzgojiteljic v timu je vloga inovatorke, katere naloga je pospeševanje novih idej in strategij, in še posebno vloga izzivalke, katere naloge so osredotočene na oblikovanje timskega dela in usmerjanje tima k doseganju ciljev in prednostnih nalog. Dobljeni rezultati se pravzaprav ujemajo tudi z rezultati, dobljenimi z uporabo anketnega vprašalnika in samoevalvacije, oziroma jih podpirajo. Menimo, da gre v vseh primerih za težnjo po sprejemanju timskega dela v vrtcu, ki pa na konkretni oz. izvedbeni ravni velikokrat ni izpeljana tako, kot je bila zamišljena. Za razliko od vzgojiteljic se anketirane pomočnice vzgojiteljic doživljajo predvsem kot izvrševalke, ki zamisli in načrte spreminja v praktične postopke, kot se je pokazalo že pri rezultatih anketiranja in samoevalvacije. Kot stranska vloga pomočnic vzgojiteljic se pojavi vloga timske delavke, ki podpira vzgojiteljico v njenih močnih točkah, odpravlja pomanjkljivosti in si prizadeva za izboljšanje komunikacije med njima. Sledijo vloge

izvrševalke, povezovalke, ocenjevalke in inovatorke. Šibke točke pomočnic vzgojiteljic so povezane z vlogami iskalk virov, ki v timu poskrbita za stike v timu in izzivalko, katere naloga je oblikovanje poti timu, njegova prizadevanja pa so usmerjena predvsem v postavljanje ciljev in prednostnih nalog. Naša domneva je bila upravičena, saj ugotovljamo, da se vloge tima zrcalijo tudi v timskem delu vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljice.

8 Sklep

Dobljeni rezultati kažejo na razsežnost timskega načrtovanja in izvajanja predšolske vzgoje v oddelku z vidika vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic. V tem segmentu timskega dela ostajajo nekatere prvine individualnega dela iz preteklosti in s tem povezane delitve dela med vzgojiteljico in pomočnico vzgojiteljice, ki se kažejo predvsem v »obveznosti in dolžnosti« vzgojiteljice, da sama načrtuje delo v oddelku. Pri izvajanju in evalviranju predšolske vzgoje, sodelovanju s starši, pri pripravi in organizaciji prostora ter pripravi vzgojnih sredstev timsko delo vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljice izpodriva delitev dela med njima in med t. i. »vzgojnim in varovalnim delom oz. nego«.

K vsemu navedenemu moramo dodati še, da se je delovanja v timu treba naučiti, pa ne na ravni oddelka, temveč tudi med oddelki, na ravni vrtca in med vrtci. Navsezadnje je pomembno tudi, ali je timsko delo in pripadnost timu vrtca moč zaznati pri ravnateljici oz. ravnatelju vrtca ali šole. Pri tem pa velja opozoriti, da kot pravi Resman (2005), ne bi za vsako ceno uvajali timsko delo zaradi dobrega počutja strokovnih delavk in delavcev v vrtcu, pri tem pa pozabili, da sta timsko delo in timska kultura v funkciji vseh udeležencev v vrtcu, predvsem otrok. Za vse pa je potreben čas, v katerem se člani tima naučijo medsebojne komunikacije, strpnosti, tolerance, prevzemanja odgovornosti, konstruktivnega reševanja konfliktov itn.

Literatura

- Krek, J. (et al.) (1995). Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Bahovec, E. (et al.) (1999). Kurikulum za vrtce. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Belbin, M. (1981). Vodenje timov: Zakaj uspejo ali spodletijo. (Management Teams: Why They Succeed or Fail). London: Heinemann.
- Bečaj, J. (2000). Šolska kultura – temeljne dimenzije. Šolsko svetovalno delo, letnik V, št. 1, str. 5–18.
- Dimovski, V., Penger, S., Žnidaršič, J. (2005). Sodobni management. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Everard, B., Morris, B. (1996). Uspešno vodenje. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

- Fullan, M., Hargreaves, A. (2000). Za kaj se je vredno boriti v vaši šoli. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Lipičnik, B. (2003). Organizacija podjetja. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Mayer, J. (et al.) (2001). Skrivnost ustvarjalnega tima. Ljubljana: Dedalus.
- Polak, A. (1994). Psihološke razsežnosti timskega dela v razredu. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Resman, M. (2005). Zakaj razvijanje timov in timske kulture na šoli. V: Sodobna pedagogika, št. 3/2005, 56(122), str. 80–98.

LEPIČNIK VODOPIVEC Jurka, Ph.D.

CERTAIN ASPECTS OF TEAMWORK IN THE KINDERGARTEN

Abstract: The article addresses team planning and the implementation of pre-school education in a kindergarten unit from the point of view of the teachers and their assistants. It presents the applicable professional basis for the operation of teams in kindergartens and the roles played in the teams. It summarises the opinions of kindergarten teachers and their assistants about team planning and the implementation of pre-school education at the level of a kindergarten unit, and their assessments of the roles experienced in the team at the unit level.

Keywords: kindergarten, unit, kindergarten teacher, kindergarten teacher assistant, team planning and implementation of pre-school education, roles in a team.