

# Mreženje za trajnost izbranega razvojnega cilja v Vrtcu Urša – primer dobre prakse

### O avtorici

Martina Pančur je ravnateljica Vrtca Urša.  
[tina.pancur@vrtec-ursa.si](mailto:tina.pancur@vrtec-ursa.si)

## Izvleček

V razvojnem načrtu Vrta Urša smo upoštevali sporočila zaposlenih, da se zaradi različnih dejavnikov počutijo preobremenjene. Strokovni delavci so na aktivih in letnih razgovorih povedali, da se počutijo nemočne pri delu z otroki s posebnimi potrebami. Srečevali so se tudi z zahtevnimi starši, ki so pogosto izvajali pritiske in posegali v strokovno avtonomnost vzgojiteljev. Izpostavili so pomanjkanje prostora pri delu z zahtevnimi otroki, premalo empatije med strokovnim in vodstvenim kadrom ter težave pri ločevanju zasebnega življenja in službenih obveznosti.

Zaradi teh sporočil smo v razvojni načrt vključili naslednja cilja:

- S promocijo in spodbujanjem zdravja na delovnem mestu se bomo trudili za dobro psihofizično kondicijo vseh zaposlenih. Sledili bomo potrebam vseh zaposlenih in hkrati spodbujali medgeneracijsko sodelovanje.
- Sproti in hitro bomo reševali konfliktne situacije. S primernimi strategijami bomo preprečevali oz. omilili stres na delovnem mestu.

Pri uresničevanju ciljev smo si pomagali z vključitvijo v program Mreže učečih se šol in vrtcev na temo obvladovanja stresa na delovnem mestu. V članku prikazujemo, kako smo cilja uresničili.

**Ključne besede:** razvojni načrt | zdravje na delovnem mestu | mreženje | trajnost

## Networking for sustainability of the selected development goal in Urša Kindergarten

Martina Pančur, Urša Kindergarten

### Abstract

*In Urša Kindergarten's development plan, consideration was given to staff reports of feeling overwhelmed due to various factors. During team meetings and annual interviews, staff members expressed feelings of helplessness when working with special needs children. Additionally, they faced demanding parents who often put pressure on and interfered with the teachers' professional autonomy. They also highlighted issues such as the lack of space for working with challenging children, insufficient empathy between professional staff and management, and difficulties in separating private life from work commitments.*

*These concerns led us to include two objectives in the development plan:*

- *We will work towards the well-being of all our employees by promoting and encouraging health in the workplace, addressing their needs, and fostering intergenerational cooperation.*
- *We will resolve conflict situations promptly and effectively using appropriate strategies to prevent or reduce workplace stress.*

*Joining the Learning Kindergartens and Schools Network: Managing Stress in the Workplace Programme has helped us in achieving these objectives. This paper details how we accomplished them.*

**Keywords:** development plan | workplace health | networking | sustainability

## Uvod

Vrtec Urša je javni vrtec z 41 oddelki, ki delujejo na šestih lokacijah. Smo velik kolektiv, ki se je v zadnjih desetih letih z odprtjem novih oddelkov vseskozi kadrovske širil. Naš vzgojiteljski zbor šteje 90 strokovnih delavcev, za administrativno-tehnični del pa skrbi 55 sodelavcev.

Leta 2019, ko smo pripravljali razvojni načrt za novo petletno obdobje, so zaposleni vse pogosteje sporočali, da se zaradi različnih dejavnikov počutijo preobremenjene. Strokovni delavci so na aktivih in letnih razgovorih podrobneje opredelili, da se počutijo nemočne pri delu z otroki s posebnimi potrebami. Srečevali so se tudi z zahtevnimi starši, ki so pogosto izvajali pritiske in posegali v strokovno avtonomijo vzgojiteljev. Izpostavili so tudi pomanjkanje prostora pri delu z zahtevnimi otroki, premalo empatije med strokovnim in vodstvenim kadrom in da številni težko ločijo zasebno življenje in službene obveznosti.

Vse to so bila pomembna sporočila, zato smo si med drugim v razvojnem načrtu zastavili naslednja cilja:

- S promocijo in spodbujanjem zdravja na delovnem mestu se bomo trudili za dobro psihofizično kondicijo vseh zaposlenih. Sledili bomo potrebam vseh zaposlenih in hkrati spodbujali medgeneracijsko sodelovanje.
- Sproti in hitro bomo reševali konfliktne situacije. S primernimi strategijami bomo preprečevali oz. omilili stres na delovnem mestu.

## Razvoj in potek dela

Vključenost v program Mreže učečih se šol in vrtcev (v nadaljevanju Mreže) v šolskem letu 2019/2020 na temo obvladovanja stresa na delovnem mestu je bila več kot dobrodošla in je sovpadala s cilji, ki smo si jih zastavili v razvojnem načrtu in načrtu »Promocija zdravja na delovnem mestu«.

Preden sem nastopila prvi mandat ravnateljstva, sem bila kot vzgojiteljica tudi sama vključena v razvojni tim, zato sem na nek način poznala delovanje Mrež in sem kot vodja razvojnega tima že vpeljevala spremembe in izboljšave na izbranem področju oblikovanja vizije in izdelave zdravstvenih priporočil ob vstopu otroka v vrtec.

Pri izbiri sodelavcev, ki sem jih povabila v razvojni tim, sem bila posebej pozorna na to, da so se že izkazali pri različnih nalogah. Pomembno mi je bilo, da so delavni, pozitivno naravnani, se znajo prilagoditi, so motivirani

za vseživljenjsko učenje ter da so pripravljeni svoje znanje deliti in prenašati v kolektiv.

Članice razvojnega tima so bile vzgojiteljice, ki so delovale v vseh starostnih skupinah otrok in v različnih enotah našega vrtca. Sodelavke so se vseskozi zavedale svoje vloge. Delovale so odgovorno, povezovalno, predvsem pa z željo, da skupaj s kolektivom poiščemo rešitve, ki bi vsem pomagale v stresnih situacijah, ki jih doživlja posameznik v službenem ali zasebnem času.

Kot ravnateljica sem prevzela povezovalno vlogo, predvsem pa sem skušala delovati čim bolj spodbudno in podporno, predvsem takrat, ko so bile tudi članice razvojnega tima pod stresom. Zanje so bile najbolj stresne situacije pred začetkom izvedbe delavnic. Poudarile so, da jim vodenje delavnic za 90 sodelavcev predstavlja veliko odgovornost, tudi bojazen, kako se bodo sodelavci odzvali na njihovo izvajanje vsebin. Strah je bil povsem odveč, saj so vsi prisotni na delavnicah resnično aktivno sodelovali, pohvalili so tudi samo strukturo srečanj, nekateri so se tudi zahvalili za ves trud, ki smo ga vložile v izvedbo vseh dejavnosti.

Na prvi delavnici smo se osredotočili na teoretična izhodišča, predvsem na razumevanje stresa, prepoznavanje situacij, ki nam povzročajo stiske, in kako se odzivamo na različne stresorje. Zaradi številčnosti kolektiva smo sodelavce razdelili v deset manjših skupin, v katerih so s pomočjo skečev ter anketnih in delovnih listov izpostavili situacije, ki jim v vrtcu povzročajo največ stresa. Razvojni tim je naredil analizo stanja, pri čemer so izstopale tri najpogostejše stresne situacije. To so komunikacija z arogantnimi in nespoštljivimi starši, delo z zahtevnimi otroki in uvajanje novincev.

Za drugo delavnico so članice razvojnega tima posnele kratke videoposnetke omenjenih stresnih situacij, s katerimi so spodbudile sodelavce k razmišljanju, na katere situacije lahko vplivamo in na katere ne. Zastavljali smo si naslednja vprašanja: Kako preprečimo, da bi stres vplival na čas, ko nismo v službi? Kako se vnaprej pripravimo na delo z zahtevnimi otroki / uvajanje in kako se soočimo z zahtevnimi starši, ki posegajo v našo strokovno avtonomnost? S kakšnimi strategijami umirimo telo in misli ob stresnih situacijah? Kako si lahko v kolektivu medsebojno pomagamo, se podpremo, da se uspešneje soočamo s stresom?

Razvojni tim je sodelavce vseskozi spodbujal, da so razmišljali o svojih čustvih, odzivih in reakcijah ob različnih dogodkih. Spraševali smo se tudi, ali lahko na neugodne okoliščine vplivamo toliko, da se popolnoma izognemo stresu, in kaj lahko vsak posameznik stori, da stres pravočasno prepozna in ga do neke mere zna ublažiti. Ugotovili smo, da kar je za nekoga stresna situacija, za drugega ni in obratno. Ob izmenjavi izkušenj smo se strinjali,

da se stresnim situacijam v svojem poklicu pa tudi v zasebnem življenju ne moremo povsem izogniti. Ugotovili smo, da se v določenih situacijah tudi različno odzivamo. Strinjali smo se, da se s stresom želimo spoprijeti, ga pravočasno prepoznati ter ga z različnimi strategijami in podpornim okoljem toliko omiliti, da naj bi ne vplival na naše odnose in zdravje.

Tretja delavnica je bila izvedena tik pred zaprtjem vrtcev zaradi razglasitve pandemije kovida 19. Na srečanju smo vsi strokovni delavci na delavnicah iskali rešitve na izbranih področjih izboljšav, poudarek je bil na pripravah na situacije sodelovanja, komunikacije s starši, uvajanja novincev in dela z zahtevnimi otroki.

Na vseh srečanjih smo tudi izvajali dihalne in sproščujoče vaje za obvladovanje stresa, posebno pozornost smo namenili vajam čuječnosti. Te oblike dela so bile izredno lepo sprejete, sodelavce smo tudi spodbudili, naj te tehnike uporabijo pri vzgojnem delu z otroki.

Akcijski načrt je nastajal postopoma, v načrtovanje in izvedbo so bili vključeni strokovni delavci, razvojni tim, svetovalna služba, zunanji strokovnjaki z različnih področij in vodstvo vrtca. Ker smo izhajali iz rezultatov, ki smo jih pridobili na vseh srečanjih, se je področje izboljšave osredotočilo predvsem na umirjanje telesa in misli ob različnih stresnih situacijah.

Naš cilj izboljšave je bil spodbuditi strokovne delavce, da se vnaprej pripravijo na morebitne stresne dogodke.

Za trajnost spremembe smo poskrbeli z različnimi aktivnostmi. Kot dobro preizkušeno prakso na področju spodbudnega in sproščujočega delovnega okolja bi posebej izpostavila naslednje dejavnosti:

- Pripravili smo complete prve pomoči za boj proti stresu, ki so vsebovali zbirnike z rešitvami stresnih situacij po korakih, zloženko z vajami za sproščanje, USB-ključek z risanko o stresu, z vajami joge, glasbo za sproščanje, z motivacijskim posnetkom in telefonskimi stiki za pomoč, dodali smo tudi knjižico spodbudnih misli, žogico za sproščanje, plastiko za pokanje, čokolado in kavo. Vsebinsko vsako leto dopolnjujemo.
- Pri organizaciji dela zaposlenih smo na urnike začeli vpisovati odmore, saj smo ugotovili, da odmorov pogosto ne izkoristimo. Strinjali smo se, da polurni odmor pripomore k temu, da se vsak posameznik v kratkem času sprosti in si nabere novih moči za delo v skupini.
- Poseben poudarek smo namenili načrtovanju, izvedbi in evalvaciji protokola uvajanja novincev ter posledično seznanjanja staršev z našimi dokumenti (Zdravje v vrtcu, Hišni red itd.).

- Na ravni vrtca smo spodbujali pogostejše sodelovanje med vzgojitelji in strokovnimi sodelavci vrtca, kot so logoped, specialni pedagog, svetovalni delavec, defektolog.
- Z zahtevnejšimi starši smo opravili pogovorne ure takoj, ko se je pojavil nesporazum. Oblikovali smo podporne time za pomoč pri komuniciranju z nespoštljivimi in arogantnimi starši. Pripravili smo tudi obrazec »Zapisnik o konfliktu s staršem«.
- Plakate, ki smo jih izdelali na Mrežah, smo pustili na oglasnih deskah, priložnostno smo jih dopolnjevali z novimi tehnikami sproščanja.
- Načrtno smo nabavljali strokovno literaturo na temo stresa in sproščanja.
- Na strokovnih aktivih smo si izmenjevali dobro prakso, vaje sproščanja smo izvajali tudi pri delu z otroki.
- V najstarejši in največji enoti Urša nimamo najboljših prostorskih pogojev, kjer bi lahko zaposleni načrtovali in izkoristili odmor. Prilagodili smo obstoječe prostore. Izkoriščenje odmora je bilo sprejemljivo tudi zunaj prostorov vrtca.
- Organizirali smo skupna sproščujoča druženja v Arboretumu Volčji Potok in si ogledali filme z različno aktualno tematiko.
- Izvedli smo izobraževanja o komunikaciji z zahtevnimi sogovorniki, o obvladovanju stresa, komunikacijskih veščinah in timskem delu ter nudili strokovno podporo svetovalne službe idr. Med pandemijo smo se kljub različnim pomislekom glede delovanja in izvedb srečanj ponovno vključili v Mreže. Temi sta bili »Znamo komunicirati s starši?!« in »Komunikacija v spremenjenih okoliščinah«.
- V dokumentu »Promocija zdravja na delovnem mestu« smo načrtovali aktivnosti, ki so bile povezane z ozaveščanjem o zdravem življenjskem slogu.
- Povezali smo se s Centrom za krepitev zdravja ZD Domžale, organizirali smo predavanje o samopregledovanju dojk.
- Pred vsakim sestankom smo izvajali vaje sproščanja.
- Zaposlene smo ob začetku šolskega leta in ob različnih priložnostih presenetili z darili ter spodbudnimi mislimi.

Posebej bi omenila tudi dejstvo, da smo prvi dve delavnici izvedli v času pred pandemijo. Pri evalvaciji dela v naslednjem šolskem letu 2020/2021 smo ugotovili, da smo med pandemijo zaznavali popolnoma drugačne stresorje,

ki jih v preteklosti niti nismo poznali. Vsak posameznik je to obdobje zaznaval individualno, hkrati pa smo se morali kot kolektiv praktično čez noč prilagoditi novim stresnim situacijam, kot so zaprtje vrtca, čakanje na delo, omejitve stikov, testiranja, izolacije, nujna dežurstva, nošenje mask, delo na daljavo itd. Predvsem smo pogrešali stike, objeme, bližino sočloveka. Pedagoške konference, sestanke, aktivne, pogovorne ure in razvojne letne pogovore smo izvajali na daljavo prek aplikacij Webex in Zoom. Kot kolektiv smo se kljub vsemu povezali, se med seboj podpirali in si hkrati dopuščali izraziti različna mnenja, ki bi nas na nek način lahko tudi povsem razdelila, npr. cepiti se ali ne, nositi masko ali ne itd. Vsekakor pa so nam v novih stresnih situacijah pomagale strategije sproščanja, s katerimi smo se seznanjali na naših predhodnih srečanjih.

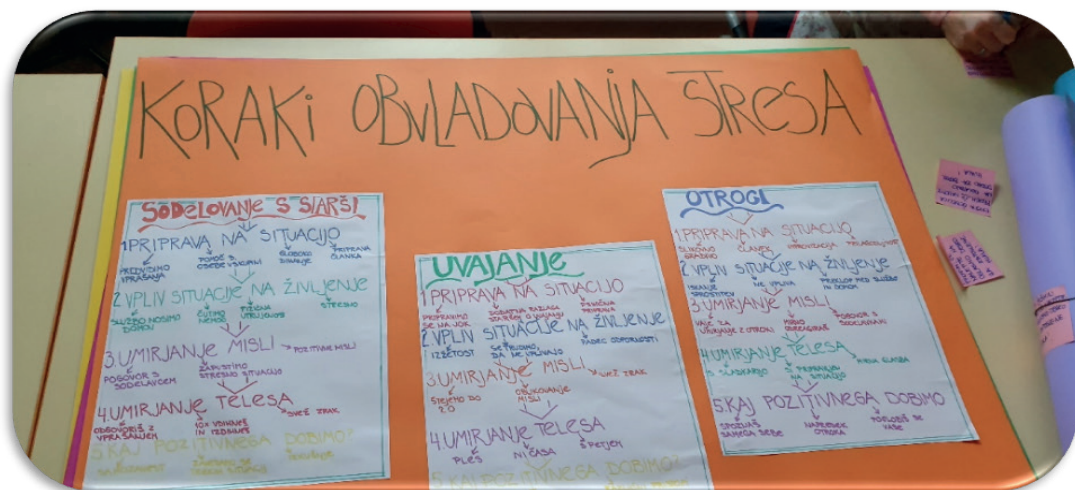
## Kako naprej

Opažamo, da se zaradi različnih dejavnikov tudi predšolski otroci srečujejo s stresom. Otroci se vse težje umirijo, sprostijo, več je tudi neželenega vedenja. Na strokovnih aktivih smo izpostavili primere dobrih praks sproščanja in umirjanja, ki jih lahko izvajamo tudi z otroki v skupini. V ta namen smo pripravili interno gradivo vaj za sproščanje.

Z željo po trajnosti, povezovanju in izmenjavi dobrih praks z drugimi vrtci smo se v lanskem šolskem letu ponovno vključili v Mreže učech se šol in vrtcev II. Na delavnicah »Mreženje za doseganje trajnosti izbranega razvojnega cilja« je sodelovalo osem javnih vrtcev. Posebej smo se povezali z Vrtcem Litija. Proces izmenjave izkušenj je potekal prek obiskov, pregleda spletnih strani, predstavitev načrtovanja, izvedbe in evalvacije akcijskih načrtov, ki so bili pripravljene v obeh vrtcih. Naša srečanja so bila pozitivno naravnana, sproščujoča, hkrati pa so bila namenjena izboljšanju naših vrtčevskih praks, ki so ključne za dvig kakovosti predšolske vzgoje.

Vsako leto razvojni tim je in bo tudi v prihodnje evalviral ter dopolnjeval akcijski načrt, ki je hkrati tudi del dokumenta »Promocija zdravja na delovnem mestu«. Menim, da so spremembe, ki smo jih z izbranimi razvojnimi cilji vnesli v svoje delo, trajnostne. Seveda pa je trajnost povezana tudi z različnimi okoliščinami, ki lahko vplivajo na spreminjanje in dopolnjevanje zastavljenih ciljev. V prihodnje bomo še več pozornosti namenili spremljavi in nadgradnji različnih programov za spodbujanje zdravega življenjskega sloga, podpora duševnega zdravja ter skrbi za varno in mirno delovno okolje. Vsa ta naša prizadevanja pa nedvomno prinašajo dolgotrajne koristi tako za posameznika kot tudi za celoten kolektiv našega vrtca.

Slika 1: Plakat s koraki obvladovanja stresa



Vir fotografij v članku: članice razvojnega tima

Slika 2: Delavnica: Igra vlog – uvajanje otrok



*Slika 3: Srečanje z omejitvami med pandemijo: druženje v »mehurčkih«, odpiranje prve pomoči za premagovanje stresa*

