

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žanin Čopi

**DEJAVNIKI OKOLJA
KOT DETERMINANTA (NE)USPEŠNOSTI
STROKOVNEGA DELAVCA V VRTCU**

MAGISTRSKO DELO

Ljubljana, 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MEDFAKULTETNI MAGISTRSKI ŠTUDIJ SOCIOLOGIJA – SOCIALNO DELO V SKUPNOSTI

Žanin Čopi

**DEJAVNIKI OKOLJA
KOT DETERMINANTA (NE)USPEŠNOSTI
STROKOVNEGA DELAVCA V VRTCU**

MAGISTRSKO DELO

Mentorica: red. prof. dr. Marija Ovsenik

Ljubljana, 2008

ZAHVALA

Rada bi se zahvalila vsem in vsakomur, ki je pripomogel k temu, da sem začeto delo tudi dokončala.

Hvala mentorici, red. prof. dr. Mariji Ovsenik, za posredovana znanja, dano spodbudo že v času študija in ker nad mano ni obupala niti v času nastajanja magistrskega dela, ko me je uspešno vodila skozi pripravo, izdelavo in dokončanje dela.

Hvala vsem vrtcem in strokovnim delavcem v njih, ki so se odzvali in sodelovali v raziskavi za metodološki del magistrskega dela.

Šele sedaj vem, kakšno ljubezen, potrpežljivost in podporo sem prejela od mojih najdražjih - Ive, Luke in Robija, koliko podpore so mi dali starši in širša družina ter prijatelji.

Hvaležnost je premalo za tisto, kar ob tem zavedanju občutim, zato jim posvečam to delo.

„Vsi cvetovi prihodnosti so v semenih sedanjosti.“

Kitajski pregovor

IZJAVA O AVTORSTVU MAGISTRSKEGA DELA

Spodaj podpisana Žanin Čopi, z vpisno številko 21041114, rojena 17. 2. 1966 v Kopru, sem avtorica magistrskega dela z naslovom DEJAVNIKI OKOLJA KOT DETERMINANTA (NE)USPEŠNOSTI STROKOVNEGA DELAVCA V VRTCU.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena magistrska naloga izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

Ljubljana, 31. 8. 2008

Žanin Čopi

1 POVZETEK.....	6
2 PREDGOVOR.....	8
3 UVOD.....	10
3.1 Opredelitev problema.....	10
3.2 Namen raziskovanja in cilji magistrskega dela.....	11
4 TEORETIČNA IZHODIŠČA.....	16
4.1 Organizacijska kultura.....	16
4.1.1 Opredelitev organizacijske kulture.....	16
4.1.2 Sestavine organizacijske kulture.....	20
4.1.3 Dimenzije in merjenje organizacijske kulture.....	23
4.1.4 Spreminjanje organizacijske kulture.....	25
4.2 Organizacijska klima.....	28
4.2.1 Opredelitev organizacijske klime.....	28
4.2.2 Dimenzije in merjenje organizacijske klime.....	30
4.2.3 Spreminjanje organizacijske klime.....	34
4.3 Stres.....	36
4.3.1 Opredelitev stresa.....	36
4.3.2 Stresorji.....	38
4.3.3 Stres na delovnem mestu.....	41
4.3.4 Posledice obremenjenosti in stresa.....	43
4.3.5 Preventiva.....	44
4.4 Vzgojno-varstvena in izobraževalna organizacija – vrtec.....	48
4.4.1 Zakonske osnove in zahteve.....	52
4.4.2 Osebnost in strokovnost vzgojitelja.....	56
4.4.3 Značilnost (opredeljenost) dela (pristojnosti zaposlenih).....	61
4.4.4 Razvoj in učenje predšolskega otroka.....	70
4.4.5 Socialna in čustvena inteligenca, intelektualni in socialni kapital.....	77

5 METODOLOGIJA.....	85
5.1 Metode dela.....	86
5.2 Raziskovalni instrumenti.....	86
5.3 Populacija in vzorčenje.....	87
6 KOMENTAR REZULTATOV IN PREDLOGI.....	88
7 LITERATURA IN VIRI.....	131
8 PRILOGE.....	135

1 POVZETEK

Magistrsko delo obravnava problematiko vpliva dejavnikov okolja, kot so organizacijska kultura, organizacijska klima in stres med zaposlenimi strokovnimi delavci v vrtcih.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in metodološki del, sestavljeno pa je iz štirih temeljnih poglavij.

V **uvodnem delu** sta predstavljena opredelitev problema ter namen raziskovanja in cilji magistrskega dela.

V **teoretičnih izhodiščih** so obrazloženi osnovni pojmi organizacijske kulture, organizacijske klime in stresa. V nadaljevanju je predstavljen vrtec, kot vzgojno-izobraževalna organizacija in vloga strokovnega delavca (vzgojiteljice/vzgojitelja in pomočnice/pomočnika vzgojiteljice/vzgojitelja) skozi osebnost in strokovnost, značilnosti dela tega poklica ter pristojnosti. Ker sta poklica vzgojiteljica predšolskih otrok in pomočnica vzgojiteljice predšolskih otrok v večini poklica, kjer so zaposlene ženske, bom v nadaljevanju uporabljala žensko obliko poimenovanja, razen tam, kjer je poimenovanje citirano iz del drugih avtorjev. Tu je dodan še del, ki govori o razvoju in učenju predšolskega otroka. Ker socialna in čustvena inteligenca, pa tudi intelektualni in socialni razvoj vedno bolj predstavljajo pomemben vidik na področju dela z ljudmi, so tudi s tega področja predstavljene ključne osnove.

Naslednje poglavje je **metodologija**, ki zajema obrazložitev raziskovalnega dela in pregled ter predstavitev dobljenih rezultatov.

Zadnji pomemben del pa zajema **komentar rezultatov**, kjer so podane pomembnejše ugotovitve **in predlogi** skozi teoretične koncepte in osebni vidik.

Ob koncu sta v sedmem poglavju zajeta uporabljena literatura in viri, v osmem pa so predstavljene priloge, ki se nanašajo na raziskovalni del magistrske naloge.

Ključne besede:

- organizacijska kultura,
- organizacijska klima,
- stres,
- predšolski otrok,
- vrtec,
- vzgojiteljica predšolskih otrok,
- pomočnica vzgojiteljice predšolskih otrok.

2 PREGOVOR

Ko sem se vpisovala na magistrski študij, nisem razmišljala, kaj bom pisala za magistrsko delo, saj se mi je vse skupaj zdelo še zelo daleč in sem menila, da moram najprej opraviti obveznosti v obeh letnikih, pa se bom potem posvetila samo magistrskemu delu. Sicer sem ves čas po malem razmišljala, kaj bi, vendar sem imela veliko idej in nobena se mi ni zdela prav primerna. Tako se mi je dogajalo, da sem seminarske naloge pri posameznih predmetih delala po trenutnem navdihu (ker je bilo vse zelo zanimivo in sem se težko odločala za zadevo, o kateri bi pisala) in tako si na koncu z že napisanimi seminarskimi nalogami v magistrskem delu skorajda ne morem pomagati. Vsi predmeti so se mi zdeli zanimivi, saj so se skozi predavanja pojavljale različne zadeve, od tistih, ki me zanimajo, do tistih, ki so bile trenutno aktualne, z nekaterimi sem se celo ukvarjala, nekatere živela.

Vsa področja so se mi zdela dobra, po svoje zanimiva in česar koli bi se lotila za magistrsko delo, bi lahko marsikaj zapisala, in tako sem bila podobno kot prej pri seminarskih nalogah tudi sedaj v zadregi, o čem pisati.

Pa sem se po dolgem razmišljanju odločila, da bom pisala o temi, ki se mi ravno dogaja. In me sili v razmišljanja. Z več vidikov.

Povezala sem sebe, dogodke iz naše družine in delovnega okolja z novimi znanji s predavanj in ob prebiranju literature. Vse skupaj je zame velik preizkus.

Me bodo ugotovitve pomirile, bom še bolj zaskrbljena, bodo rezultati koga spodbudili k spremembam, je sploh vse skupaj smiselno?

Imam dva otroka. Starejši sin Luka je zaključil tretji razred devetletke, mlajša hči Iva je to poletje še preživljala v vrtcu. In ko tako razmišljam o vzgoji, o svoji najpomembnejši službi, prihajam do spoznanja, da otroci doma doživljajo en del vzgoje, v vrtcu doživljajo drugega. Dopolnilni in še kako pomemben del! Dogajanja v vrtcu naj bi dopolnjevala dogajanja doma, jih morda nadgrajevala, žal pa so pri nekaterih malčkih ti dogodki v vrtcu celo najpomembnejši v njihovem otroštvu. In ker je pomembno, kakšni starši smo, je tudi pomembno, kakšen človek je otrokova

vzgojiteljica, kako se v vrtcu (na svojem delovnem mestu) počuti in zakaj se tako počuti.

Vem, kaj vse vpliva name skozi ves dan in predvidevam, da podobno lahko vpliva tudi na druge ljudi, torej tudi na vzgojiteljice otrok v vrtcu. Vem pa tudi, da je na počutje ljudi in s tem tudi na njihovo delo vezanih mnogo pomembnih dejavnikov, ki imajo na ljudi tudi velik vpliv.

Otrokom vedno in povsod želimo vse najboljše, s tem pa tudi najboljše starše ter vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic – za čas, ko otroci niso doma, ko so v vrtcu, žal prevečkrat več časa, kot bi si želeli. Pa vendar je tako in zato bi bilo prav, da nam je vsem mar, kdo in kakšni so ljudje, s katerimi naši otroci preživljajo čas, ko nismo skupaj. Vemo kakšni starši želimo biti, in vemo, kakšne vzgojiteljice želimo svojim otrokom.

3 UVOD

3.1 Opredelitev problema

Vzgojiteljice v vrtcu ustvarjajo s svojim delom in delovanjem v svojem delovnem okolju (vrtcu) določeno ozračje. To ozračje je najbolj odvisno od organiziranosti dela, načina vodenja, medsebojnih odnosov med vzgojiteljicami in od njihovega osebnega počutja, kar pomeni, da je vedenje strokovnih delavk in delavcev pogojeno s številnimi dejavniki. Ovsenikova in Ambrož (2000: 145) pravita, da »v socialnem spoju med člani organizacije le ti razvijejo skupno identiteto, ki jim omogoča učinkovito sodelovanje«. Vsekakor pa vrtec kot organizacija skupaj z zaposlenimi in dejavnostjo, s katero se ukvarja, uresničuje svoje poslanstvo, vizijo in cilje z izborom pravih povezav tudi v socialnem stiku z okoljem (Ovsenik in Ambrož 2000).

Od strokovnih delavk/delavcev, zaposlenih v vrtcu, pričakujemo neko vedenje, ki ga pogojujemo z delovnimi nalogami in pripravljenostjo za delo. Kljub temu naj bi bila njihovim čustvom dovoljena svoboda. V delovnem okolju bi si morali medsebojno zaupati in spodbujati izmenjavo idej in znanja, saj je prav od ljudi, zaposlenih v vrtcu, odvisno, kako bo dejavnost vrtca uspela.

Delovno okolje je sestavljeno iz klime in kulture. Dejstvo je, da nekateri enačijo klimo in kulturo, vendar je razlikovanje med njima pogojeno že z zgodovinskim pogledom na izvor ene in druge. Delovna ali organizacijska klima ima izvor v psihologiji, kultura pa v kulturni antropologiji, etnologiji in sociologiji organizacij. To pomeni, da kultura pomeni neka spoznanja, ki smo jih prinesli seboj iz preteklosti, lahko pa so nam jih tudi privzgojili, medtem ko je klima pokazatelj našega psihološkega stanja, našega osebnega počutja oziroma v primeru organizacije vzdušja v neki delovni sredini.

V tabeli je ponazorjena primerjava med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo. Seveda sta med seboj zelo povezani in obe vplivata na pripadnost ljudi svojemu delovnemu okolju oziroma organizaciji in še posebej motiviranosti zaposlenih za delo,

kar pa je v končni fazi zelo pomembno za kakovost dela v organizaciji (Fey in Beamish 2001), kar je razvidno tudi v tabeli:

Tabela 3.1: *Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima*

DISCIPLINA	ORGANIZACIJSKA KULTURA	ORGANIZACIJSKA KLIMA
VEDA	antropologija, sociologija	psihologija
ČASOVNA USMERJENOST	preteklost, prihodnjost	sedanje stanje
METODA	kvalitativna	kvantitativna
USMERITEV	v opis organizacije	v primerjavo med združbami
NIVO PROUČEVANJA	vrednote, norme, načini obnašanja	zaznave dogodkov, postopkov, pravil, odnosov

Vir: Fey in Beamish (2001: 860)

Ob vsem tem pa ne gre, kot večnega spremljevalca človeka, pozabiti na stres, ki kot pozitiven (koristen) in negativen (škodljiv) dejavnik zelo vpliva na naše življenje (Schmidt 2001).

Na stres vplivajo mnogi dejavniki, med najbolj vplivne štejemo vsekakor odnose med ljudmi, navade, vrednote in stališča, kar skupno sodi pod organizacijsko kulturo.

Spoštovanje vrednot organizacijske kulture se izraža v klimi organizacije, vsakršen odmik pa povzroča stres.

3.2 Namen raziskovanja in cilji magistrskega dela

Poleg delovnega okolja vplivajo na zaposlenega človeka tudi dom, družina in družba v prostem času. In prav tako kot se vplivi z delovnega okolja odražajo doma, v družini in velikokrat tudi v družbi, so po drugi strani dogodki, ki jih živimo v krogu svoje družine in prijateljev, lahko pomembni v delovnem okolju. Seveda je idealno, da človek živi umirjeno – učinkovito in zadovoljno v svojem delovnem okolju, da je lahko preostanek dneva srečen in predan svojim najdražjim in prijateljem in da zaradi dobrih in sproščenih odnosov doma odlično in brezhibno deluje v službi!

Žal ni vedno tako in mnogo je ljudi, ki zaradi morebitnih bolezni doma, neurejenih

partnerskih odnosov, nasilja,.. v službi ne morejo učinkovito delovati, ker tja ne prihajajo spočiti in pripravljeni za delo. In prav tako je preveč primerov, da zaradi nezadovoljstva v službi slabo voljo prinašajo domov, kar se preveč pozna v odnosih do otrok, partnerja. Še najhuje pa je, ko se to združi v začaran krog in ni videti 'postaje, kjer bi lahko izstopil'.

Morda bi kazalo omeniti še posebnost našega okolja, ki je manjšinsko območje, torej dvojezično okolje, kjer živi tudi veliko pripadnikov drugih narodnosti. Vse to pa na svoj način zelo vpliva na ljudi. In kot je zapisano v Dodatku h kurikulu za vrtce na narodno mešanih območjih (2002: 3), je pomembno spoznavanje potrebe „po sodelovanju, pomoči in komunikaciji v narodno mešanem okolju in pomen tega za kvalitetno življenje in strpno bivanje obeh kultur.“ Pri ciljih (2002: 5) je poudarjena tudi strokovna odgovornost strokovnih delavk pri načrtovanju dejavnosti, „ki bodo pripomogle k zavesti otrok o sobivanju dveh narodov, dveh jezikov in dveh kultur ter za pridobivanje ustrezne jezikovne zmožnosti v prvem in drugem jeziku.“

Na tako pomembnih delovnih mestih, kot je vzgojiteljica ali pomočnice vzgojiteljice predšolskih otrok, pa je velikega pomena tudi čustvena inteligenca, ki bi morala biti na visoki ravni. Poleg vsega je pomembno tudi obvladovanje samega sebe in svojih odnosov z drugimi, torej doživljanje sebe in družbena prilagodljivost (Goleman 2001).

Namen magistrskega dela bo prispevati k izboljšanju prakse na področju predšolske vzgoje s sociološko-socialnega vidika.

Če torej vemo, da sociologija proučuje človeško družbo in „je usmerjena na odkrivanje tistih bistvenih dognanj, notranjih zvez, nujnosti zakonitosti, ki to sožitje določajo, odrejajo in mu dajejo njegovo karakteristično podobo“ (Černetič 1997: 1) in če vemo, da je „dobro socialno delovanje temeljni objektivni pogoj za urejeno človeško in medčloveško življenje v družbi“ (Ramovš 1991: 18), potem je jasno, kako pomembna je vloga in delovanje vsakega posameznika/posameznice v organizaciji ali izven nje in s tem pomembnost počutja, osebni razvoj in učinkovitost posameznika/posameznice ter nenazadnje njegova/njena socialna varnost. Torej tudi v vrtcu, kjer je njihova naloga tudi to, da skupaj s starši skrbijo pri celoviti skrbi za otroke, da ima svoj delež tudi pri

izboljšanju kvalitete življenja družin in otrok ter da ustvarja pogoje za razvoj otrokovih telesnih in duševnih sposobnosti (glej Šolska zakonodaja I 1996).

V ta namen je bila v okviru magistrskega dela izvedena kvantitativna in kvalitativna raziskava v vrtcu. V raziskavi so vprašanja analitično obravnavana, tako da je raziskovalnemu delu na kvantitativen način dodan tudi kvalitativen del. Tako so v teoretičnih izhodiščih razvidni, kakšno je poslanstvo vrtca kot vzgojno-varstvene (in izobraževalne) ustanove, kaj je delovna klima in kaj kultura, kaj je stres in nato v metodološkem raziskovalnem delu kako vse naštetu dnevno vpliva na vzgojiteljice predšolskih otrok.

Želimo, da bi vsi otroci imeli dobre starše, in želimo, da bi vsi otroci, ki so v vrtcih, imeli dobre vzgojiteljice.

Hkrati pa menim, da na to žal ne morejo vplivati le vzgojiteljice same, ampak je na njihovo počutje in s tem na njihovo delo vezanih mnogo drugih pomembnih in vplivnih dejavnikov.

Za odgovore na vprašanja in razmišljanja, ki so postavljena kot ključne teze, je treba raziskati dejavnike, ki vplivajo na počutje, razmišljanje in delovanje neke osebe, ki svoj delovni dan (dan za dnem) preživi s skupino zelo različnih otrok.

S teorijo in skozi raziskavo bi morali priti do ključnega odgovora, ali bi bilo in kaj bi bilo treba še storiti za kakovostno počutje vzgojiteljice na delovnem mestu, saj to posledično vpliva tudi na otroke, ki obiskujejo vrtec.

Raziskovalna vprašanja

Kateri dejavniki vplivajo na delo in vedenje dobre/ga vzgojiteljice in/ali vzgojitelja v vrtcu – za (po meri) otroka in kaj vse lahko vpliva na to s sociološko-socialnega stališča?

Ali so torej naštetih dejavniki v teoretičnem zapisu in kasneje v empiričnem delu pomembni in vplivajo na delo vzgojiteljice oziroma v kolikšni meri?

Kako prispevati k izboljšanju stanja in kako zagotoviti kakovostno delo vzgojiteljic, da bi bil vpliv na to kar najboljši in bi vplivalo na pozitivno delo z otroki ali na dobro in kakovostno delo vzgojiteljic?

Temeljne teze

‘Spremljevalni’ dejavniki, tako najbrž lahko poimenujemo organizacijsko kulturo, organizacijsko klimo in stres, lahko močno vplivajo na zadovoljstvo pri delu vzgojiteljice oziroma tudi na delo – ni pa nujno, da bi bilo v povezavi s strokovnostjo zaposlene!

Vodstvo vrtca, kakor tudi vsi zaposleni, pomembno vplivajo na ‘spremljevalne’ dejavnike v delovnem okolju in s tem tudi na rezultate in potek dela. Na delo vzgojiteljic bistveno vplivajo dejavniki delovnega okolja, kar si lahko razložimo tudi skozi definicijo, „Vodenje je proces socialnega vplivanja ene osebe ali skupine ljudi na druge ljudi ali skupine z namenom, da bi vplivali na ustrezen potek vseh aktivnosti v organizaciji in na odnose v skupini in v organizaciji.“ (Yukl 1998 v Roncelli Vaupot 2004: 1).

Še tako dobra vzgojiteljica se zaradi že omenjenih vplivov pri delu lahko sreča s težavami, na katere ne more vplivati, imajo pa lahko odločilen vpliv na njeno počutje in kakovost njenega dela.

Vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic v vrtcu imajo pomembno poslanstvo – delo z najmlajšimi.

Kroflič pove, da mora znati vzgojiteljica v vrtcu ustrezno strokovno osmisliti aktivno izkustveno učenje in torej posamezne vzgojne dejavnosti vključiti v možne vzgojne dejavnike ter jih med seboj povezati, ker se tako razvijajo otrokovi osebni potenciali (Kroflič 2001).

Celovit razvoj človeka vključuje telesni, duševni in duhovni razvoj in prav to je pomembno na vseh stopnjah razvoja in šolanja (Kroflič 2001: 18). „Omenjeno načelo pa v obdobju predšolske vzgoje vsebuje še dodatna opozorila, ki se nanašajo na značilnosti otrokovega učenja v zgodnjem otroštvu.“ (Kroflič 2001: 18).

4 TEORETIČNA IZHODIŠČA

4.1 Organizacijska kultura

4.1.1 Opredelitev organizacijske kulture

Kultura organizacije nastaja pod vplivom okolja. Kultura se oblikuje z neko skupinsko dinamiko, skupinskim življenjem posameznih članov - sodelavcev oziroma njihovih prevladujočih vrednot, norm, pravil vedenja in njihovih navad. Zaradi vsega naštetega močno, morda celo odločilno vpliva, na uspešnost neke skupine, delovne sredine. Delovna kultura je skupek pojavov, ki so dejanski, ki obstajajo, tudi če se jih ljudje v organizaciji ne zavedajo.

O organizacijski kulturi je veliko napisanega, zaslediti je tudi zapise na spletnih straneh, ki pravijo, da »je organizacijska kultura zahteven, paradoksen fenomen, saj tudi, ko jo 'vidimo', ne zmoremo njenega natančnega opisa. Zato nam pogosto preostane zgolj opisovanje njenih posledic na življenje organizacij! Kultura tako ostaja nekakšen organizacijski ekvivalent osebnosti posameznika. Karakter ali osebnost tako posameznikov kot organizacij odločata o marsičem, prav gotovo pa usodno zaznamujeta prihodnost!« (Internet 2). To pa lahko pomeni, da tisti, ki razumejo, čutijo in upoštevajo kulturo nekega (svojega) delovnega okolja in se z njo poistovetijo, lahko uspešno motivirajo in vodijo svoje zaposlene in s tem uresničujejo cilje določene delovne sredine oziroma organizacije.

V različnih organizacijah se razvijajo različne kulture. Veliko organizacij izbere in ustvarja kulturo organizacije izhajajoč od posameznika, ki predstavlja v organizaciji nekakšen življenjski zgled in odseva večino vrednot organizacije. Mnogokrat je to ustanovitelj ali vodja organizacije. Na oblikovanje organizacije lahko vplivajo naslednji dejavniki:

- zgodovina organizacije - preteklost organizacije ima vrednost, na kateri se gradi, razvija in utrjuje kulturo organizacije. Vrednote, ki jih je osnoval voditelj, se vedno in natančno izvajajo, hkrati pa še pridobivajo na moči skozi izkušnje;
- okolje, v katerem organizacija deluje – organizacija je v odnosu sodelovanja in medsebojnega vplivanja z okoljem, v katerem deluje, okolje pa hkrati sooblikuje kulturo neke organizacije;
- proces izbiranja znotraj organizacije – za zaposlene v organizaciji se izbere ljudi, ki imajo značilnosti in sposobnosti, ki so cenjene znotraj organizacije in so v skladu z obstoječimi normami in prepričanji, upošteva pa se tudi zahteve okolja, v katerem organizacija deluje. Pri posameznikih je pomembna odlika, da so sposobni sprememb in prilagajanj na nove razmere, v kolikor je to potrebno, da ustrezajo določenim merilom in vedeti morajo, kako najbolje izpeljati določeno nalogo. Prava izbira ter dobro in učinkovito delovanje kandidatov je pomembna za dobro delovanje in razvoj organizacije;
- procesi socializacije – norme, pravila in vrednote so znotraj organizacije razširjene, jasne in enakomerno razporejene, tako se imajo tudi novi delavci možnost hitro navaditi in sprejeti kulturo organizacije preko procesa tako imenovane 'vstopne socializacije', kar je pomembno, če želimo, da delo poteka učinkovito, brez zastojev in skladno z obstoječim stanjem. Ta proces lahko poteka na formalen ali neformalen način, lahko posamično ali v skupinah (glej Rue in Byars 2003: 324-326).

Organizacijsko kulturo torej vzpostavljajo, oblikujejo in udeležujejo ljudje. Ljudje, ki imajo čustva, znanje, ideje, ki so ustvarjalni, ki zaupajo in želijo uživati zaupanje in je to pravzaprav tisto, kar je bogastvo organizacije, če to zna prepoznati, negovati in uporabiti. In prav delovna kultura je tisto, kar ni nikjer enako, je edinstveno, česar ni mogoče posnemati od drugod. In pomembno se je pogovarjati – slišati, poslušati, razumeti, govoriti z ljudmi, z zaposlenimi, s sodelavci. Pomembno je prepoznati vrednote, navade, norme in prepričanja ljudi, da poznamo njihov način razmišljanja in vedenja, saj to lahko postavi v organizaciji nek red, določa način dela in odziv

organizacije na okolje. Vse to pa je pomembno za uspešnost organizacije ali neke delovne sredine, skupine, lahko pa pripomore tudi k uspešnim spremembam. »Če se skupne paradigme dalj časa potrjujejo kot uspešne, nastane dobro utečen model, ki ga organizacija uporablja za spoj s svojim internim in zunanjim okoljem. Ta model je jedro organizacijske kulture.« (Ovsenik in Ambrož 2000: 144).

Organizacijska kultura se ukvarja z načinom reševanja težav v neki organizaciji in s procesi medsebojnega vplivanja. „Kultura ni nekaj, kar lahko oblikujemo in predvidimo vnaprej. Je dinamičen proces, ki nastaja v strukturnih in socialnih spojih v organizaciji in v spojih organizacije z okoljem.“ (Ovsenik in Ambrož 2006: 55).

Kuper (1999 v Erčulj 2003: 39) nas pri pojmovanju organizacijske kulture opozarja na naslednje:

- kultura ni nekaj, kar prinesemo s sabo na svet, pač pa se je naučimo, ko doživljamo skupne izkušnje;
- kultura ni nekaj za vselej danega, zato jo je treba razumeti v njenem razvoju, ki postaja 'v kompleksnih družbenih sistemih vse hitrejši';
- kultura je nedvomno povezana s prepričanji in vrednotami, izraža se s simboli, zato je 'najprej in predvsem sistem simbolov'.

Erčuljeva pravi, da antropologi pojmujejo kulturo kot nekaj, kar organizacija je – kultura, ki jo jemljemo kot začasno, kontekstualno in odvisno od številnih dejavnikov, kot so na primer okolje, zaposleni in slog vodenja oziroma kultura kot mreža pomenov, ki jih ustvarjajo člani neke organizacije (Erčulj 2003: 39).

Organizacijska kultura je splet vrednot, prepričanj, stališč in spoznanj o tem, kako svet deluje. Je vedno izid nekega kulturnega okolja, večplastna in hkrati ideološko enostranska (Ovsenik in Ambrož 2006: 127).

Tavčar (2000: 40) navaja, da je vsaj 150 opredelitev kulture, nekatere pa je podal v naslednji tabeli:

Tabela 4.2: *Opredelitev organizacijske kulture različnih avtorjev*

Vir	Opredelitev kulture
Deal, Kennedy (1982: 4)	Način, kako pri nas delamo.
Duncan (1989) v Wheelen (1995: 123)	Kultura podjetja je nabor prepričanj, pričakovanj in vrednot, ki jih spoznajo in si jih delijo člani organizacije in ki se prenašajo iz generacije v generacijo.
Hayek (1980: 34) v Scholz (1990: 19)	Človek se rodi v kulturno dediščino, ki jo tvori nabor postopkov in pravil obnašanja, ki so se uveljavila zato, ker so neki skupini ljudi pomagali do uspeha.
Hogstede (1979: 389) v Scholz (1990: 19)	Kultura je splošna usmeritev, ki daje nekaterim stanjem zadev prednost pred drugimi.
Hofstede (1982: 5)	Kultura je kolektivna programiranost uma, ki razlikuje člane ene skupine ali kategorije od članov drugih.
Kasper (1987: 5)	Kultura je skupno usvojena razlaga resničnosti, ki nastaja v vsakdanji dejavnosti, v menjavi z okoljem.
Martin e.a. (1983) v Schermerhorn e.a (1991: 346)	Kultura je priučen in skupen način delovanja v posmezni družbi. S kulturo se ne rodimo, družba nas je nauči. Kulturo si ljudje delimo; opredeljuje meje med skupinami. Kultura organizacije je nabor smislov in zaznav, ki jih v medsebojnih idnosih ustvarjajo in privzemajo člani organizacije.
Ouchi (1981) v Tavčar (1988: 209)	Kultura je zbir simbolov, obredov, mitov, ki sodelavcem posredujejo temeljne predstave o vrednotah in stališča.
Robbins (1991: 572)	Kultura organizacije obsega skupne zaznave in pomene, ki so skupni članom organizacije.
Rosenstiel e.a. v Kasper (1987: 7)	Jedro kulture so ponotranjene norme.
Ruttinger (1986: 56)	Kultura je sistem skupno usvojenih in živih predstav o vrednotah ter prepričanj.
Schein (1992: 10)	Kulturna paradigma je sestavljena iz niza predpostavk o človeštvu, naravi in dejavnostih, oblikovanih v skladen vzorec.
Schein (1992: 12)	Organizacijska kultura je vzorec temeljnih podmen, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila soočanja se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije. Vzorec se je dovolj izkazal, da je v skupini obveljal, zato po njem učijo nove člane kako naj dojemajo mislijo in zaznavajo zadeve.
Schein (1992: 12)	Kultura skupine je nabor skupnih podmen, - ki jih je skupina usvojila pri obvladovanju prilagajanja navzven in integriranja navznoter, - ki so se tako obnesle, da so postale veljavne, - ki jih skupina zato prenaša na nove člane kot pravi način zaznavanja dojemanja, razmišljanja in občutkov pri obvladovanju prilagajanja in integriranja.
Schein (1992: 10-16)	Kultura obsega vse, česar se je skupina naučila v svojem obstoju: vedenjske, čustvene in spoznavne sestavine celovitega psihološkega delovanja članov skupine.
Scholz (1990: 11-13)	Organizacijska kultura je poleg kapitala, osebja in managementa četrti temeljni produkcijski faktor.
Ulrich (1984: 402) v Kasper (1987: 9)	Kultura organizacije je nevidno omrežje skupnih prepričanj in norm obnašanja.
Webster's Dictionary (1994)	Kultura je nabor načinov življenja, ki ga ustvari skupina človeških bitij in ji se prenaša iz roda v rod.
Wheelen (1995: 123)	Kultura daje organizaciji osebnost – takšni smo, to delamo, za to se zavzemamo.

Vir: Tavčar (2000: 40)

Predstavitev nastajanja kulture organizacije (Tavčar 1999: 29), bi lahko opisali tako: kultura organizacije se kaže v vrednotah in prepričanju, iz teh pa sledijo norme in pravila obnašanja, ki vplivajo na vedenje članov organizacije, kar se pravzaprav kaže v kulturi organizacije. Za kulturo organizacije pa so pomembni 'udeleženci' v notranjem okolju, kar bi bili sodelavci, in pa nekoliko tudi tisti v zunanjem okolju, to pa naj bi bili partnerji, javnost... Organizacijska kultura nastaja v procesu, ki ga vsiljuje nujnost preživetja organizacije v zunanjem okolju (glej Mesner Andolšek 1995: 100).

4.1.2 Sestavine organizacijske kulture

Organizacijska kultura ima dve poglavitni sestavini:

- jedro - sestavljeno iz vrednot, norm in prepričanj,
- oblika - kjer se kažejo, pojavljajo in uresničujejo vrednote, norme in prepričanja, znotraj združbe s strani članov (Rue in Byars 2003: 324).

Vrednote so merilo, s katerimi posameznik presoja svoje ravnanje. Delujejo kot notranja kontrola v posamezniku, imajo pa splošnejšo vrednost. **Norme** so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo delovanje ljudi in skupin (Kavčič 1994: 180). Kavčič (prav tam) navaja še naslednje sestavine organizacijske kulture: **tipični obrazci vedenja**, kjer gre za tipične vzorce ali obrazce vedenja v neki skupini in so enaki za vse člane skupine; **vzorniki** – so uspešni voditelji ali člani organizacije, ki so s svojim delovanjem koristili organizaciji; **običajni in obredi** – sem sodijo načini obeleževanja uspehov ali različne proslave organizacijskih obletnic in podobno; **komunikacije** – so živčni sistem organizacije in so ključnega pomena za njeno funkcioniranje; **proizvodi in storitve** – gre za stvaritve človekove dejavnosti in so najlažje vidne oblike organizacijske kulture.

Organizacijska kultura so prepričanja, stališča in scenariji vodstva in članov organizacije o tem, kaj je osrednjega pomena za organizacijo (poslanstvo organizacije), kakšne so njene prednosti (strategija organizacije), kako se razlikuje od drugih organizacij (sposobnost izbora pravih povezav z okoljem). Kulturo v organizaciji poleg prepričanj,

vrednot in stališč, ki sodijo v primarne sestavine kolektivnega sebstva, tvorijo tudi sekundarni načini njenega izražanja:

- struktura organizacije,
- sistemi, načela, postopki delovanja,
- fizična podoba zgradb, arhitektura, urejenost okolja, način oblačenja, napisi,
- zgodbe in miti o pomembnih ljudeh in dogodkih v organizaciji,
- prepričanja o tem, kakšno je poslanstvo organizacije, kako se uresničuje njena vizija (Ovsenik in Ambrož 2006: 54-55).

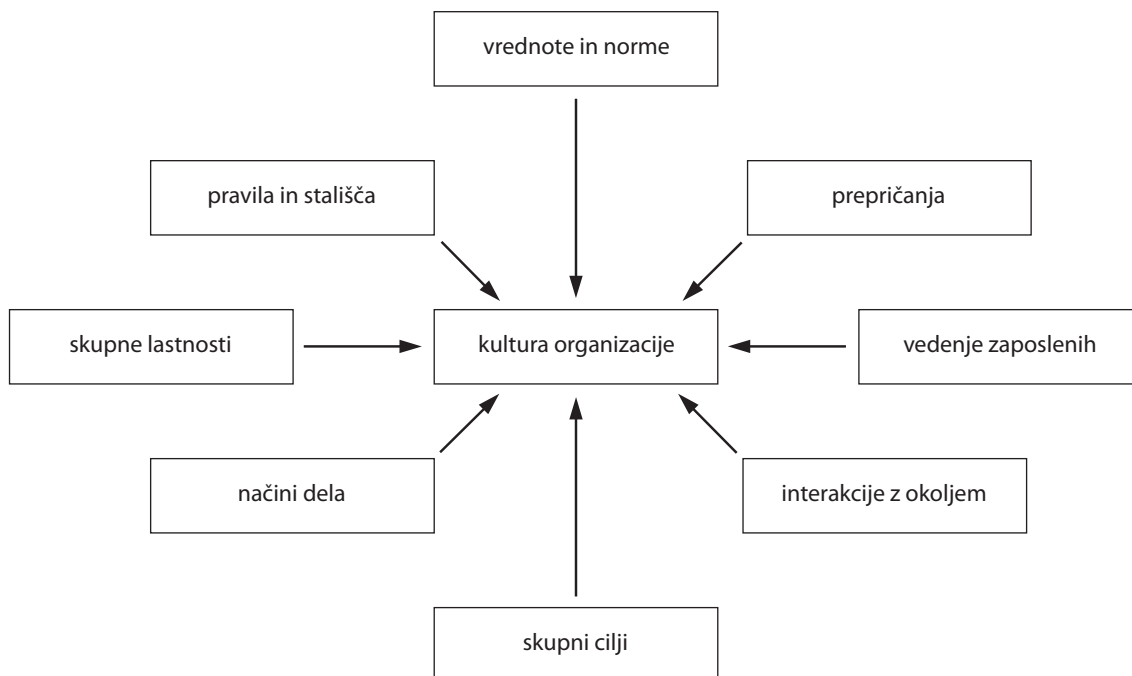
Tavčar (2000: 43) pravi, da so za močne kulture organizacij značilne naslednje sestavine:

- široko usvojeni nazori – gre za nazore, ki ponazarjajo realno razumevanje stališč, ki veljajo za neko organizacijo, niso pa neko splošno pojmovanje prihodnosti (to so lahko npr. parole, slogani),
- zavzetost za posameznika – pomembnost posameznika se dvigne nad pravila, postopke in delovne dolžnosti v organizaciji,
- slavljenje junakov – to so posamezniki, ki z uresničevanjem svojih odločitev in volje preko dejanj, ponazarjajo skupne nazore in zavzetost organizacije,
- zavzetost za običaje in obrede – za nastanek skupne identitete organizacije, se je potrebno zavedati pomena, ki ga imajo običaji in obredi za posameznika in s tem za sodelavce,
- široko razumevanje neformalnih pravil in pričakovanj – med sodelavci je prisotno zavedanje, kaj se od koga pričakuje,
- miselnost, da so dejanja sodelavcev pomembna za druge – ta miselnost spodbuja povezovanje med sodelavci in za skupno uporabljanje informacij in zamisli.

„Skupne vrednote, norme, stališča, pravila in drugi elementi organizacijske kulture v bistvu opredeljujejo tako imenovani kolektivni fenomen organizacije, ki ga zelo poenostavljeno imenujemo ‘tako delamo mi’ oziroma ‘tako je pri nas.’“ (Mihalič 2007: 6).

Temeljne elemente ponazori tudi naslednja slika:

Slika 4.1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture



Vir: Mihalič (2007: 6)

Mihalič (2007: 20) je po Handyju (1976) povzela *tipologije kulture*, ki so v vsakem poslovnem sistemu: organizacijska kultura moči, vlog, nalog in individualna organizacijska kultura. Ob tem pa poudarja, da so vedno prisotne vse štiri vrste, ena izmed njih pa ima prevladujočo vlogo.

Pri **kulturi moči** je značilno, da se zelo izraža moč posameznika, npr. vodje in prevladuje nad močjo skupine. Pri organizacijah, kjer je prevladujoča **kultura vlog**, je najpomembnejše, da se zaposleni držijo predpisov in navodil, mnogo manj pa je pomembno, koliko to vpliva na končni rezultat oziroma uspešnost poslovanja. Pri organizacijah, kjer je najpomembnejša **kultura nalog**, sta glavni značilnosti timski način dela in strokovna usposobljenost zaposlenih. Tu se pokaže tudi visoka storilnost in uspešnost organizacij. Kjer prednjači **individualna organizacijska kultura**, je značilno, da je posameznik najpomembnejši, kar pomeni, da ima vsak zaposleni enake možnosti in da je vsak posameznik pomemben za uspeh celotne organizacije. Tu bi lahko

nadaljevali z ugotovitvijo Mesner Andolškove (1995: 68), da zaposleni v organizaciji oblikujejo skupni načrt glavne naloge, kar omogoča preživetje, hkrati pa postane tudi osrednji del organizacijske kulture. Prav tako pa pravi, da je v organizacijski kulturi povezanih več temeljnih prepričanj o medsebojnem sodelovanju, konfliktih, človekovi naravi, delovanju, odnosu do okolja itn. (Mesner Andolšek 1995: 78).

4.1.3 Dimenzije in merjenje organizacijske kulture

Bistvo organizacijske kulture se kaže skozi sedem temeljnih **dimenzij** organizacijske kulture:

1. inovacije in prevzem tveganj,
2. pozornost k podrobnostim,
3. usmerjenost k izidom,
4. usmerjenost k ljudem,
5. usmerjenost k timom,
6. napadalnost,
7. stabilnost.

„Kulturo neke organizacije lahko spoznamo, če vedenje njenih članov opazujemo sistematično in v daljšem časovnem razdobju in ga povezujemo z okoliščinami, katerih posledica je.“ (Ovsenik in Ambrož 2006: 58)

Vendar pa samo z opazovanjem vedenja zaposlenih ne moremo ugotoviti kulture v neki organizaciji, ker jih okoliščine običajno privedejo do vedenja, ki ni v skladu z njihovimi vrednotami in prepričanji.

Da bi lahko določili organizacijsko kulturo neke šole, je potrebno spoznavanje (identificiranje kulture šole), naravnost (odločanje o smernicah kulture v šoli) in planiranje oziroma izbira strategije (cilji in načini delovanja za doseganje ciljev) šole (glej Hargreaves 1999: 48).

Kultura vzgojiteljev je le ena dimenzija v kulturi ustanove, sistem kulture pa se prenaša iz generacije v generacijo skozi proces učenja in tako vrednote in prepričanja ostajajo skozi leta enake, kot del preteklosti in prav tako sedanjosti (glej Nias 1999: 66).

Značilnosti organizacijske kulture po Mihalič (2007: 10) so globalna usmerjenost, višja stopnja trajnosti in stabilnosti, usmerjenost v preteklost in prihodnost, slabša prepoznavnost in manjša vidnost, razvoj skozi daljša časovna obdobja, višja raven abstrakcije pojma, vezanost na strateški nivo, sistemski pomen, počasno spreminjanje, zelo izrazit vpliv kulture na klimo, globok konstrukt, zelo zahtevno upravljanje, večja teoretična usmerjenost proučevanja, prevlada kvalitativne metodologije in ustvarjanje preko globalnih interakcij.

Saphier in King (v Stoll 1999: 44) pravita, da dobra semena uspevajo v močni kulturi.

Dimenzije **merjenj** organizacijske kulture so predvsem naslednje:

- vrednote – povedo, kaj je dobro in kaj slabo, kaj lepo in kaj grdo, kaj normalno in kaj nenormalno;
- ritualni – so kolektivne aktivnosti, ki so tehnično gledano nepotrebne in same sebi namen, imajo socialni pomen;
- vzorniki (heroji) – so žive ali mrtve, dejanske ali izmišljene osebe, ki imajo kake v organizaciji zelo cenjene lastnosti in so zato modeli zaželenega obnašanja članov organizacije;
- zgodbe - so zaokrožena pripovedovanja o osnovanju organizacije, o izkoriščanju članov, o premaganih ovirah, uspehih, šale o organizaciji, itd;
- simboli – so besede, kretnje, slike ali predmeti, ki so nosilci določenega pomena v kulturi; miti o organizaciji – so kulturno definirane resnice v obliki zgodb, parabol, aforizmov, in v podobnih oblikah;
- proizvodi in storitve – tisto, kar je človek ustvaril sam, kar je njegov proizvod (Kavčič 1994: 194).

Kavčič pravi, da so vrednote občutenja, ki so pogosto zunaj zavesti, zato jih je mogoče ugotavljati po zunanjem obnašanju članov organizacije. Med tehnikami merjenja vrednot pa navaja naslednje:

spraševanje, preizkušanje in opazovanje obnašanja članov organizacije (vprašanje, zakaj posameznik ravna tako kot ravna), analiza lastnosti vzornikov v organizaciji, analiza parol, pomembnih izrekov in gesel (sloganov) v organizacij, analiza organizacijske filozofije, o poslanstvu organizacije, drugi indikatorji kulture (retorika, organigram podjetja, postopki s strankami, ipd.) (Kavčič 1994: 195).

Schein (v Kavčič 1994: 196) navaja naslednje načine poučevanja organizacijske kulture:

- analiziranje procesa in vsebine socializacije novih članov,
- analiziranje reakcij na kritične dogodke v organizaciji (biografija organizacije – dokumenti, intervjuji),
- analiziranje prepričanj, vrednot, ocen ustvarjalcev ali nosilcev kulture;
- preučevanje in analiziranje anomalij v organizaciji ali nerazumljivih dogajanj, ki so bila zapažena ali odkrita v intervjujih.

Tehnike merjenja so standardizirani in nestandardizirani intervjuji, vprašalniki različnih vrst in oblik, analiza vsebine dokumentov, opazovanja, ipd. (Kavčič 1994: 196)

4.1.4 Spreminjanje organizacijske kulture

Organizacijska kultura je vezana na celoten sistem organizacije, kar posledično pomeni celostni razvoj sistema organizacije, vedno pa je potrebno upoštevati, kot smo že dejali, preteklost in predvideti željeno prihodnost organizacije, seveda vezano na zaposlene v organizaciji.

Stališča, norme, prepričanja, pisana in nepisana pravila, skupne lastnosti, vedenje, načini dela in podobno so v vsaki organizaciji nekaj najbolj trdnega, utemeljenega in utečenega. Ravno zaradi tega je organizacijsko kulturo tako težko spreminjati, saj gre

v bistvu za osebnost organizacije. Njeno spreminjanje je zato ravno tako zahtevno kot spreminjanje osebnosti in vedenja vsakega posameznika; slednje pa je predpogoj, da se spremeni tudi kolektivna kultura celotnega poslovnega sistema (Mihalič 2007: 6).

Tavčar je zapisal okoliščine (2000: 114 po Robbins 1991: 587-592), ki olajšujejo spreminjanje kulture:

- krizne okoliščine – npr. finančni polom, izguba velikega odjemalca, tehnološki prodor konkurenta, kar povzroči šok in odpre vprašanja o primernosti obstoječe kulture,
- spremembe v poslovodstvu – lahko prinese nov nabor temeljnih vrednot, primernejših za obvladovanje kriznih okoliščin,
- mlada in majhna organizacija – vrednote še niso tako zakoreninjene in število organizacij je manjše,
- šibka kultura – kulturo je tem težje spreminjati, čim širši je krog pristašev in čim večje je soglasje članov z vrednotami, to pa pomeni, da je šibke kulture lažje spreminjati kot močne.

Organizacijska kultura je v organizaciji pogosto prikrita „zato je pri kulturi težko proučevati vpliv različnih ukrepov na njeno spreminjanje“ (glej Mihalič 2007: 13).

Zaradi vezanosti organizacijske kulture na preteklost in prihodnost, je potrebno vse ukrepe, spremembe in pristope upravljanja v organizaciji prilagajati tako, da upoštevamo pretekle izkušnje določenega sistema in da glede na njih prilagodimo uporabo ukrepov v smeri zelenih učinkov v prihodnosti. Vsi poskusi hitrega uvajanja novih ukrepov po principu na silo in brez upoštevanja preteklosti organizacije ter posledično že ustvarjene oblike kulture so namreč neuspešni. Pristopi, ko se organizacija odloči za radikalen nov začetek (na primer zaradi krize), so ravno zaradi kulture sistema neučinkoviti. Kulture nikoli ne moremo v danem trenutku izbrisati (Mihalič 2007: 14).

Kot smo že zapisali, je Mihalič (2007: 20) po Handyju povzela štiri tipe organizacijske kulture in poudarila, da ima le ena izmed njih vedno prevladujočo vlogo. Tu se pokaže pomembna ugotovitev (pokaže se razlog za počasno in težavno spreminjanje kulture) - vloga vodilne organizacijske kulture je ustaljena in prevladuje, torej tudi preprečuje nadvlado katere od ostalih oblik, to pa pomeni, da je zamenjava prevladujoče oblike kulture težavna in traja daljše obdobje.

Dejstvo je, da različni dejavniki tudi različno vplivajo na spreminjanje organizacijske kulture v organizaciji. Dejavniki, ki spodbujajo spreminjanje organizacijske kulture so:

- vidnost in prepoznavanje kriterijev za merjenje uspešnosti,
- razporeditev moči oziroma politična kultura v sistemu,
- spremembe vodstva kot izhodiščna točka razvoja sistema in
- nova strategija sistema (strateški pregled ciljev, vrednot in delovanja).

(Mesner Andolšek 1995).

Potem pa so tu še tisti dejavniki, ki zavirajo spreminjanje organizacijske kulture:

- strah pred neznanim in pred spremembami,
- obstoječe percepcije in navade,
- nezaupanje in negotovost med zaposlenimi,
- vznemirjanje družbenih odnosov v sistemu,
- sprememba strukture moči in investiranih interesov,
- pomanjkanje virov za spreminjanje in
- različni pogledi oziroma interni dogovori med zaposlenimi.

(Mesner Andolšek 1995)

Glede na to, da je spreminjanje organizacijske kulture vsaj časovno daljše in zahtevnejše, bo najbrž v bodoče izgubljala pri pomembnosti in vplivu v organizaciji, saj modernejši trendi zahtevajo hitro in učinkovito prilagajanje, predvsem pa spremembe neke organizacije, da bi lahko bila dovolj uspešna in konkurenčna.

4.2 Organizacijska klima

4.2.1 Opredelitev organizacijske klime

Organizacijska klima je organizacijsko vzdušje oziroma način, kako ljudje v neki organizaciji doživljajo obstoječe stanje, kako izražajo ambicije, kako vrednote in kako cilje neke ustanove. Pri tem pa sta pomembna tudi poslanstvo organizacije in njegova vloga v določenem prostoru. Lahko bi jo opredelili kot razumevanje določenih vidikov v delovnem okolju – določenih dogodkov v neki delovni sredini, postopkov dela, pravil, ki so določena, in odnosov, ki potekajo v neki organizaciji med zaposlenimi. Vsi zaposleni v neki delovni sredini oziroma vsak od njih ima neko svoje lastno mnenje o svoji delovni sredini. Vsak razmišlja o tem, kako med njimi poteka komunikacija, kako poteka delovni proces, kakšni so delovni odnosi med zaposlenimi in kakšni so delovni pogoji. Je torej način, kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto. Skozi delovno klimo se vidi zadovoljstvo zaposlenih, to pa pomeni, da vpliva tudi na delovno učinkovitost. Če so torej odnosi dobri in se ljudje med seboj razumejo, če opravljajo svoje delo in imajo prejemke, ki jih motivirajo, so potem tudi produktivnejši in to posledično ugodno vpliva na razvoj organizacije. V nasprotnem primeru pa, če so odnosi med ljudmi slabi, vzdušje napeto in konfliktno, potem to pomeni, da vse naštetu najverjetneje zelo slabo vpliva na razvijanje organizacije in njen napredek.

Klima v skupini je ozračje, v katerem člani skupine delajo in sledijo skupnim ciljem. Klima ima svojo osnovo v čustvih, zato je hitro spremenljiva in težko obvladljiva. Dobra klima v skupini je podpora vodji, skupnim ciljem in ustvarjalni naboju za reševanje problemov. Dobra klima ne pomeni, da so vsi srečni in zadovoljni. Bolj je pomembno to, da so skupni cilji dovolj jasni vsem, da jih sprejemajo in da poznajo svoje sposobnosti in sposobnosti svojih sodelavcev. Vodja ima pri tem dejavno vlogo, zlasti pri pojasnjevanju skupnih ciljev in pri motivaciji sodelavcev za skupni cilj. Dobra klima v skupini zaznamo kot doseganje ciljev skupine, ko vodji ni potrebno uporabiti formalne avtoritete ali ko formalno avtoriteto člani skupine sprejemajo kot nekaj samo po sebi umevnega (Ovsenik in Ambrož 2006: 194).

Determinante (kar kaj določa, pogojuje) klime so vrednotenje vodstva, stil vodenja (zaupanje), ekonomski pogoji (tveganje), organizacijska struktura, značilnosti članov, sindikati, velikost organizacije, narava dela.

Pri organizacijski klimi gre za predstavo oziroma način, kako posamezniki razumejo organizacijo kot celoto. Organizacijsko klimo bi lahko označili tudi kot psihološko ozračje organizacije. Gre za zaznavanje medsebojnih odnosov v organizaciji (Internet 13).

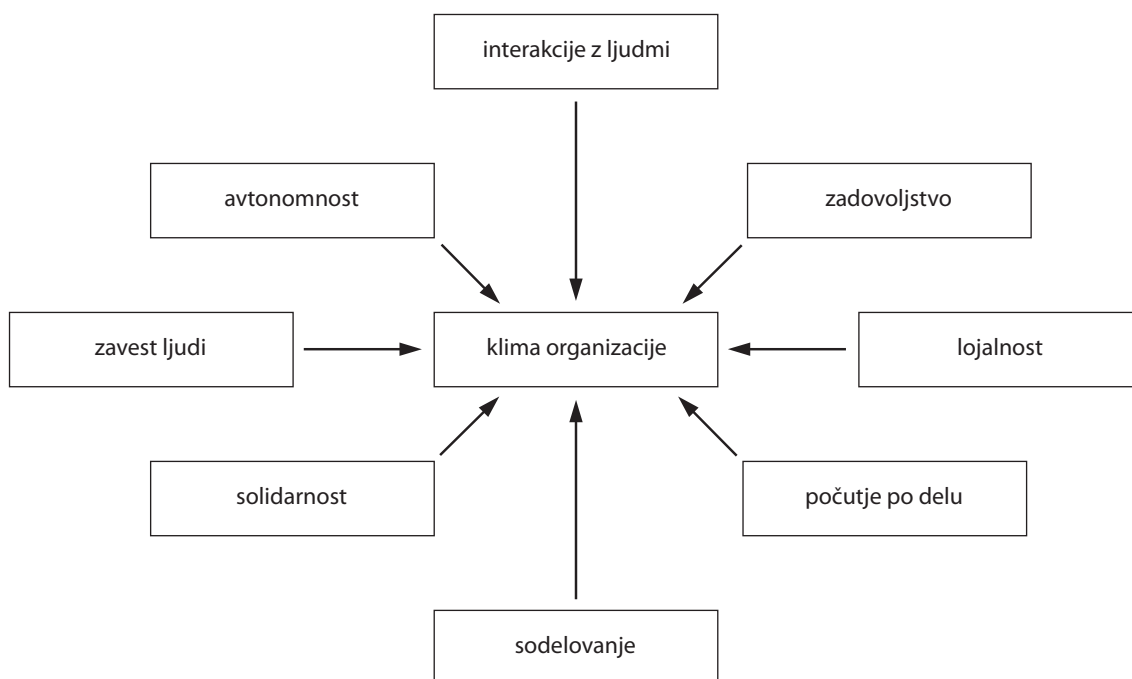
Gilmer je opredelil klimo kot značilnosti, po čemer se razlikujejo organizacije med sabo. Individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji naj bi ustvarjale klimo, ki je pomembna za posameznika in za organizacijo (v Lipičnik 1991: 13).

Vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti, bi lahko poimenovali organizacijska klima (Lipičnik 1991: 14).

V strokovni literaturi se za poimenovanje organizacijske klime uporabljajo različni izrazi kot npr. klima v organizaciji, psihološka klima, osebnost podjetja, vzdušje v podjetju, delovno ozračje, poslovna klima ali samo klima (Internet 13, Lipičnik 1998).

Organizacijsko klimo definiramo kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov (Mihalič 2007: 7).

Slika 4.2: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji



Vir: Mihalič (2007: 7)

4.2.2 Dimenzije in merjenje organizacijske klime

Vsako organizacijsko klimo oblikujejo določene **dimenzije** oziroma faktorji, ki so v neki združbi vedno prisotne. Dimenzij organizacijske klime je lahko veliko (vsak posameznik ima svoj način doživljanja združbe) in je včasih težko določiti meje med njimi.

Osnovne dimenzije organizacijske klime po SiOK (Internet 12) so:

- organiziranost – razdelitev nalog, dolžnosti in zadolžitev v organizaciji in razumevanje svojega delovnega mesta v organizacijski shemi in kaj se od določenega delovnega mesta pričakuje, pri tem pa morajo biti pristojnosti in odgovornosti uravnotežene v celotni organizacijski shemi delovnih mest;
- strokovna usposobljenost in učenje – znanje je pomembno za prispevek k razvoju organizacije, je pomembno za konkurenčnost med organizacijami in za uspešnost posameznika v organizaciji in organizacije same;
- odnos do kakovosti – ugotavlja se občutek odgovornosti zaposlenih do

- kakovosti svojega dela, odnos in jasnost glede zastavljenih standardov in ciljev kakovosti, odnosa do sodelavcev, odgovornost do ravnanja z okoljem;
- nagrajevanje – vzpostaviti sistem nagrajevanja, kjer se zaposlene nagradi glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti, hkrati pa mora delovati spodbudno in pravično;
 - notranje komuniciranje in informiranje – komunikacija pomeni pretok informacije/informacij (sporočanje, sporazumevanje in obveščanje) med zaposlenimi v organizaciji in na kakšen način komuniciranje poteka;
 - notranji odnosi - gre za odnose med zaposlenimi in za odnose med zaposlenimi in vodstvom organizacije, za skupno sodelovanje pri doseganju skupnih ciljev;
 - vodenje – ta dimenzija se dopolnjuje z dimenzijo notranji odnosi, gre za način vodenja (avtoritativen način, demokratičen način) in usklajenost vodenja;
 - pripadnost organizaciji – če zaposleni najdejo smisel v organizaciji, če uspejo zadovoljiti svoje potrebe in želje in so zadovoljni, največkrat čutijo pripadnost organizaciji;
 - poznavanje poslanstva, vizije in ciljev – jasno mora biti, kakšne so predstave in razumevanje ciljev organizacije, pri tem pa morajo biti cilji realni in dosegljivi;
 - motivacija in zavzetost – gre za spodbudo, pripravljenost in usmerjenost k nečemu;
 - razvoj kariere – za posameznika se pri planiranju kariere upošteva njegovo usposobljenost, osebnostne lastnosti, motivacijo za delo, delovno uspešnost in zadovoljstvo pri delu;
 - inovativnost, iniciativnost – za oboje je pomembno spodbujanje, pri inovativnosti gre za novosti in prenovitve, pri iniciativnosti pa za ustvarjalnost in podjetnost.

Na spletnih straneh (Internet 13) je pod osnovne dimenzije organizacijske klime šteto tudi zadovoljstvo pri delu – pomembnost delovanja vsakega posameznika za vodstvo organizacije daje občutek vrednosti, zaupanja in spoštovanja. Po drugi strani pa je prav tako pomembno, da je urejeno celotno delovno okolje in so delovne razmere ustrezne.

Organizacijska klima vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov (Mihalič 2007: 7). Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma porabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik 1997: 200).

Mesec (1992) navaja dimenzije, ki določajo socialno klimo:

- vrednote vodstva – ustvarjajo klimo zaupanja in poštenosti;
- stil vodenja – samovoljno ravnanje vodje in pretirana kontrola ustvarja drugačno klimo kot v organizaciji, kjer se med vodilnimi in podrejenimi ustvari zaupanje in medsebojno sodelujejo tudi pri odločitvah;
- ekonomski pogoji – ob dobrih ekonomskih pogojih večja tveganja in odprtost vodilnih, ob slabih pogojih so odločitve bolj konzervativne, nesodobne;
- organizacijska struktura – postopki v organizaciji, ki so lahko togi in strogo določeni, lahko pa so fleksibilni oziroma spremenljivi;
- značilnost članov – ali so zaposleni moški ali ženske, mladi ali starejši, ambiciozni ali ne;
- sindikati – vloga sindikata v odnosih med vodilnimi in ostalimi zaposlenimi;
- velikost organizacije – lahko vpliva na vzdušje v organizaciji.

Mihalič (2007: 10) je zapisala, da so za organizacijsko klimo značilni lokalna usmerjenost, začasnost in nižja stopnja stabilnosti, usmerjenost v sedanost, dobra prepoznavnost in večja vidnost, razvoj v trenutnem obdobju, nižja raven abstrakcije pojma, vezanost na taktični in operativni nivo, procesni pomen, hitro spreminjanje, malo manj razviti vpliv klime na kulturo, zgolj odsev stanja v prostoru in času, dokaj enostavno upravljanje, večja empirična usmerjenost proučevanja, prevlada kvantitativne metodologije in ustvarjanje preko postopkov in procesov.

Z **merjenjem** organizacijske klime spoznamo trenutno stanje v organizaciji, saj na osnovi tega preko analize poiščemo možnosti za izboljšanje organizacijske klime (Internet 13).

Glede na zgoraj naštetih osnovnih dimenzij je dejstvo, da organizacijsko klimo merimo z 12 različnimi dimenzijami. Merimo pa jo na osnovi treh glavnih načinov:

- neformalni opisi - neformalni opisi so zelo subjektivni, podatki pa so pridobljeni na osnovi opazovanj, zapisov, okrožnic, dajo pa lahko osnovno informacijo o organizacijski klimi,
- sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj združbe - pomeni posameznikovo zaznavanje združbe, organizacije in vloge, ki jo ima posameznik,
- ugotavljanje organizacijske klime z vprašalniki - merimo, kako ljudje doživljajo oziroma kako vidijo določene dimenzije organizacijske klime, to so sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj neke združbe. Najprimernejši so vprašalniki, kjer vprašani svoje doživljanje označijo s stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo.

Elementi klime lahko pozitivno ali negativno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in prav tako na njihovo delovno učinkovitost na različnih področjih organizacije. Dobro je vedeti, katere stvari ali načini dobro vplivajo na zadovoljstvo delavcev, prav tako pa je dobro vedeti tudi to, kaj ni v redu, saj lahko ob pravilnem ukrepanju dosežemo večje zadovoljstvo pri zaposlenih in s tem večjo in boljše učinkovitost.

Poleg finančnih rezultatov pri delovni klimi merimo še kazalce uspešnosti:

- z vidika uporabnikov (zadovoljstvo otrok in staršev),
- notranjih poslovnih procesov (nenehno izboljševanje),
- učenja in rasti (zadovoljstvo zaposlenih in izbira njihovih zmožnosti).

Tako lahko dobimo informacijo, kako so izpolnjene potrebe in pričakovanja zaposlenih, in možnost, da ugotovimo, ali je potrebno karkoli spremeniti, da bosta počutje in delovna učinkovitost delavcev še boljša. Na osnovi rezultatov merjenja organizacijske klime pa se lahko dobro pripravi načrte za uresničitev morebitnih sprememb.

Z vsakim raziskovanjem klime se v ljudeh vzbudi neka pričakovanja, saj je pričakovano, da bodo rezultati merjenja v organizacijo prinesli tudi dejanske izboljšave, kar bi tudi

sicer bil resnični smisel raziskovanja stanja organizacijske klime. Če bi želeli realno sliko organizacijske klime v neki organizaciji, bi jo morali meriti večkrat, v nekih določenih časovnih obdobjih, da merjenje ne bi bilo le enkraten posnetek stanja, saj bi le tako lahko zagotovili dobre izboljšave in spremembe za naprej.

4.2.3 Spreminjanje organizacijske klime

Smiselnost spreminjanja organizacijske klime je, da bi organizacija zaradi sprememb imela oziroma dosegala večji in boljši uspeh. Da bi spreminjanje organizacijske klime potekalo na sprejemljiv način in v dobro smer, je potrebno narediti učinkovito strategijo spreminjanja in hkrati pridobiti zaposlene, da bodo novi strategiji tudi sledili. Postopki, načrti in način spreminjanja organizacijske klime so torej ključnega pomena za doseg novega cilja, hkrati pa je pomembno, da spremembam sledijo tudi zaposleni. Hkrati pa so ključnega pomena odnos med vodjem in zaposlenimi ter medsebojni odnosi in povezanost vseh zaposlenih (Lipičnik 1998).

Organizacijska klima se najpogosteje spreminja na tri načine:

- nekontrolirano – se spreminja sama od sebe, torej nenadzorovano,
- z navodili in dekreti – organizirano in zavestno spreminjanje organizacijske klime z namenom uravnavanja vedenja posameznikov (običajno v pozitivni smeri),
- z neposredno akcijo – spreminjanje organizacijske klime naj bi se doseglo neposredno z delom, pojasnjevanjem in osebnih dobrim zgledom – običajno nadrejenih (Internet 13).

Organizacijska klima se največkrat dejansko spreminja nenadzorovano, kar pa običajno ovira doseganje ciljev, spreminjanje povzročajo vplivi iz okolja in je v takih primerih običajno preobrat na slabše oziroma je taka klima škodljiva.

Organizacijsko klimo je mogoče spreminjati po delih, torej po nekih postopkih, z navodili, ukazi in odločbami, za kar pa ni nujno potrebno spreminjati celotnega sistema

kot pri organizacijski kulturi, saj poskušamo regulirati vedenje posameznikov (Internet 13 in Lipičnik 1997: 204).

Iz napisanega bi lahko potegnili ugotovitev, da je način za spreminjanje organizacijske klime dober na osnovi dokazov in pojasnjevanja, s katerimi nadrejeni poskušajo vplivati na odnose med zaposlenimi ter med zaposlenimi in nadrejenimi. Seveda pa je predpogoj za spreminjanje organizacijske klime to, da je neustrezna in da jo preučimo, kar pomeni da ugotavljamo dejavnike dimenzij klime, vzrokov in posledic, ki jih ima klima na vedenje ljudi (Lipičnik 1998: 75).

Klima so torej različna doživljanja in okoliščine, na nek način vzdušje, ki nas privedejo do določenih dogodkov, ki pa jih vsak od nas doživlja drugače, na drugačen način. Nekatere situacije so motivacijske, druge so lahko obremenilne in povzročajo stres. Lahko je tudi tako, da nekateri dogodki za nekoga predstavljajo motivacijo in so zato pozitivni, medtem pa nekdo te iste dogodke doživlja kot stresne in negativne.

4.3 Stres

4.3.1 Opredelitev stresa

Izraz stres je danes zelo pogosto uporabljan. Na kratko bi lahko rekli, da je stres »reakcija na dražljaje iz okolja«, ki »vključuje znake obrambe in prilagajanja« (Luban-Plozza in Pozzi 1994: 12). Takrat smo napeti in se soočamo s situacijo, okoliščino, ki nas ogroža. Določene odzive človekovega organizma na situacije iz okolja imenujemo stres - ko ne moremo več, ko si ne 'znamo pomagati', ko čutimo, da nas 'nevarnosti' iz okolja premagujejo. Mnogo močnejši in nevarnejši za človeka je stres, ki smo mu izpostavljeni vsakodnevno, se ga niti ne zavedamo in se lahko dotika vsakogar, ker se pojavlja v vseh področjih življenja.

Beseda stres poimenuje telesno reakcijo na mobilizacijo obrambnih sistemov proti grožnji, ki jo zazna naše telo. Stres je sklop telesnih, fizičnih, duševnih in kemičnih reakcij na okoliščine, ki sprožijo v človeku zmedenost, nejevoljo in vzbujenost. Te reakcije ne izvirajo zgolj iz samih stresnih dejavnikov, temveč predvsem iz našega zaznavanja dogodka in našega odziva nanj. Zato stres deluje pozitivno ali negativno. Z drugimi besedami – nadzorujemo svoje zaznavanje stresne situacije (Youngs 2001: 13).

Stres lahko opredelimo »kot neskladje med dojetjem zahtev na eni strani in sposobnosti za obvladanje zahtev na drugi strani. Razmerje med dojetjem zahtev in oceno sposobnosti za kljubovanje pritiskom odločilno vpliva na doživljanje stresa – škodljivega in prijaznega.« (Looker in Gregson 1993: 31). Če se razmerje oziroma ravnotežje poruši, je vzrok za to ali drugačno dojetje zahtev ali pa drugačno dojetje sposobnosti za reševanje težav, ki jih stres povzroči. Odvisno je torej, kako določene okoliščine in dogodke dojemamo in kakšne so po našem mnenju morebitne posledice le tega. Kako stres doživljamo, je pogojeno z posameznikovo zavestjo, mišljenjem, vsekakor pa se tega ne da posplošiti. Pomembno je, da vemo, da se stresnost nekega dogodka ali situacije ne kaže pri vsakemu človeku enako. Za to, ali bo za nekoga določen dogodek stres, za nekoga drugega pa spodbuda, je pomembna

posameznikova starost, pomembno je, kakšna prepričanja in vrednote ima, kakšen je kot osebnost, v kakšnem okolju živi, kakšni so ljudje med katerimi živi in kakšne so okoliščine dogodka ali situacije.

Pomeni, da sem svoboden in se lahko odločam, kako bom videl, razumel, dojel stvari, ki se mi dogajajo. Gre za pomembno razliko med dvema tipoma ljudi, od katerih se eni vidijo kot žrtve življenja, drugi pa kot njegovi soustvarjalci (Jeriček 2007: 6).

Najpogosteje ljudje o stresu razmišljamo predvsem negativno, saj nas večina dogodkov v našem življenju obremenjuje. Tako si lahko razložimo škodljivi ali negativni stres, ki nastaja takrat, ko nismo sposobni ali nočemo sprejeti dogodkov takih, kot so, in nas položaj, v katerem smo se znašli, spravlja v stisko. Nasproti temu je prijazen ali koristen stres, to pa je tisti, ki se pojavi takrat, ko vemo, da smo nekaj zmožni izpeljati, se z nečim spoprijeti, ko stvari potekajo na tak način, da smo ob tem polni energije in ustvarjalnosti, naši občutki pa so prijetni (glej v Schmidt 2001: 8). Vendar pa sta Luban-Plozza in Pozzi (1994: 17) mnenja, da ni nujno, da se vsakokrat, ko si pod pritiskom srečaš z negativnim stresom, ampak z nestresom. Tako tudi navajata, da »če se organizem odziva patološko z negativnimi učinki, če se ne more prilagoditi utrujajočim dejavnikom in različnim zunanjim pritiskom, gre za distres.«

„Beseda stres izvira iz latinščine in pomeni napetost, pritisk oziroma silo, ki deluje na določeno površino.“ Hans Selye pa je prvi uvedel izraz stres. „Zanj je stres telesno prilagajanje novim okoliščinam oziroma stereotipni, nespecifični odgovor na dražljaje, ki motijo osebno ravnovesje“. (Jeriček 2007: 9).

Reakcijski stres je opredelil skozi tri faze prilagoditvenega sindroma:

- alarmna faza (preplah, nemir, šok),
- faza upora (odpornost, upornost),
- izčrpanost.

Tudi Rakovec Felser je zapisala, da stres vedno poteka v zgoraj omenjenih treh fazah. Navaja, da je v fazi alarma delovanje organizma močno vzburjeno, kjer je spodbujen

tisti del živčnega sistema, ki posameznika pripravi na akcijo ali beg. Takrat gre za stanje pripravljenosti. V fazi upora oziroma odpornosti se začnejo vključevati določeni mehanizmi, katerih naloga je, da normalizirajo telesne procese in jih vrnejo v začetni položaj. Do te faze je učinek stresa pozitiven. Ko stres deluje naprej, se začnejo energetske zaloge prizadetega počasi prazniti in se pojavijo prva znamenja utrujenosti. Če se v tem času ne spremeni nič, vodi situacija stresa do izčrpanosti (Rakovec Felser 1991: 49).

Zelo težko je opredeliti v kakšni meri nek stresni element oziroma stresna situacija vpliva na posameznika, saj je potrebno upoštevati tudi notranje in biološke dejavnike, ker med posamezniki obstajajo razlike, ki jih je potrebno upoštevati. Kakšen pomen ima subjekt na določenega posameznika, je odvisno tudi od odnosa, ki ga ima posameznik do določene situacije, ki jo doživlja. Vsak dražljaj ima lahko specifične efekte (na slab dražljaj reagiraš slabo, na dobrega dobro) ali nespecifične efekte (glej Favretto 1994: 20-21).

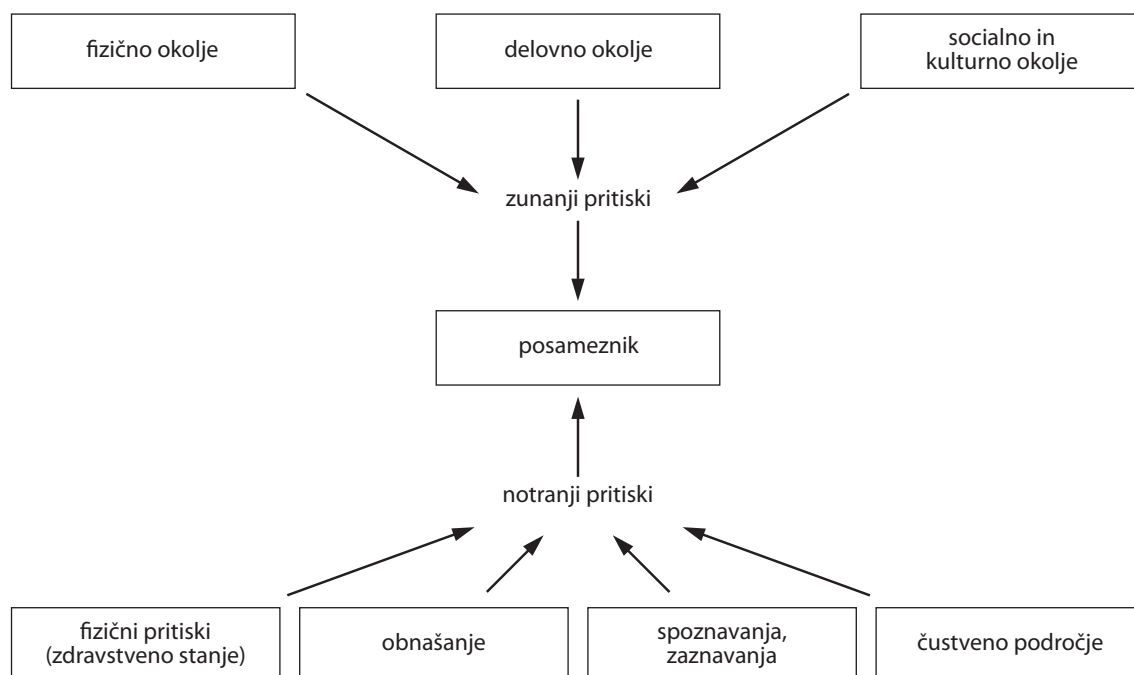
4.3.2 Stresorji

Stresorji so povzročitelji stresa – je pa to nekaj, kar nas ovira, kar od nas zahteva, nas obremeni ali izziva. »Vsako dogajanje v okolju, ki lahko sproži stresno reakcijo, imenujemo stresor.« (Looker in Gregson 1993: 89). To so lahko biološki pojavi (psihična ali fizična stanja), ki se jih lahko delno zavedamo, motijo pa osebno ravnotežje človeka. Pravzaprav so stresorji »življenjske preizkušnje, ki spremljajo različna življenjska obdobja.« (Looker in Gregson 1993: 101) Dejstvo je, da je stres lahko pozitiven (prijazni stres), je pa največkrat vseeno negativen dejavnik v našem življenju (škodljivi stres). Naš organizem se odziva na številne dejavnike, ki so lahko zunanji (eksogeni stres) in notranji (endogeni stres). Na zunanji stres lahko vplivamo le tako, da poskusimo situacije omiliti, morda tudi odpraviti, medtem pa se notranjim stresnim situacijam lahko v celoti izognemo, ker jih večinoma tudi sami sprožimo oziroma ustvarimo (glej Newhouse 2000: 19). Do stresa lahko pride v različnih situacijah, ki jih živimo, glavni

povzročitelj dražljajev, ki do stresa privedejo, pa so čustva. Povzročitelji stresa so nenazadnje največkrat predvsem neopazne in morda celo nepomembne okoliščine, ki pa dolgoročno izzovejo in povzročijo stresne reakcije, ker sprožijo pri nas napetost. Tako poleg čustev na nas lahko vplivajo tudi telesni in vedenjski znaki, zato pravimo, da je stres izkušnja, posebna za vsakega posameznika. To pa pomeni, da je lahko nekaj za nekoga prijetno, za drugega je enaka izkušnja lahko slaba in negativna. »Najpogostejše stresne okoliščine nastajajo v odnosih z ljudmi, zlasti na delovnem mestu in doma. Poglavitno doživljanje stresa je povezano z ogroženostjo človekove samozavesti, samospoštovanja in bojznijo zaradi izgube socialne varnosti ali domačega zavetja.« (Looker in Gregson 1993: 89).

V naslednji sliki je ponazoritev notranjih in zunanjih dejavnikov pritiska:

Slika 4.3: Dejavniki pritiska



Vir: Atkinson (1994: 59)

Stresor je dogodek, situacija, oseba ali predmet, ki ga posameznik doživi kot stresni element in zamaje njegovo ravnovesje, posledica pa je stresna reakcija. Običajno delimo stresorje na:

- notranje – npr. žalost, strah, skrbi, občutek nemoči, pomanjkanje kisika in
- zunanje – npr. spraševanje, preizkusi znanja, gost promet, zgodnje vstajanje.

Njuno ločevanje je dostikrat težavno, saj doživljamo stres vedno notranje (Jeriček 2007: 9).

Ameriški psiholog Neil S. Hibler pri ustanovi Air Force je opozoril na tri skupine simptomov, ki se pojavijo v primeru, ko je nekdo izpostavljen stresu:

Čustveni simptomi

- apatija: nezadovoljstvo, žalost, nezmožnost uživanja v prijetnih stvareh,
- anksioznost: nemir, negotovost, občutek nekoristnosti ali nespoštovanja samega sebe,
- razdražljivost: nezaupanje, nadutost ali polemičnost, upor ali jeza,
- duševna utrujenost: raztresenost, težave s koncentracijo, pomanjkanje prožnega mišljenja,
- pretirana zaverovanost vase ali zavračanje samega sebe: megalomanija (pretiran pomen lastni dejavnosti glede sebe ali drugih), preveč dela, nepriznavanje težav, nepoznavanje simptomov, sumničavost.

Vedenjski simptomi

- izogibanje: zapiranje vase, zavračanje dela, težave pri sprejemanju odgovornosti,
- pretiravanje: odvisnost od nikotina in alkohola, hazardne igre, seksualna promiskuiteta,
- težave z urejanjem samega sebe: zamujanje na delo, slaba osebna higiena, neurejenost,
- težave s spoštovanjem zakonov: zadolženost, kaznovanje, nenadzorovano nasilno obnašanje.

Telesni simptomi

- pretirana skrb ali nepriznavanje bolezni,
- pogosta obolevnost,
- fizična izčrpanost,
- pretirana vera v samozdravljenje in zloraba zdravil,
- nerazpoloženje: glavobol, nespečnost, spremembe teka, pridobivanje ali izguba teže, slabost, živčna driska, zaprtje, seksualne težave. (Luban-plozza in Pozzi 1994: 13)

Zanimivo pa je razmišljanje Newhousa (2000: 14), ki pravi, da »stresno stanje, žalost ali bolezen niso naravni za človeka, ampak so posledica njegovih zavestnih ali nezavednih napak. V človekovi naravi je, da išče srečo in zadovoljstvo. Za to zadostuje že, da upoštevamo nekaj preprostih pravil. Danes so vzroki stresa neprimerna prehrana, preveč sedenja, neupoštevanje bioloških ritmov, pomanjkanje pozitivnih misli in notranjega življenja.«

4.3.3 Stres na delovnem mestu

Gre za stres, ki se nam dogaja pri delu oziroma na delovnem mestu.

Stres je reakcija posameznika, za učinkovito ravnanje s stresom na delovnem mestu pa je potrebno biti pozoren na delovno okolje, vloge posameznika in njegovo delovanje ter prepoznavati posebne okoliščine, ko je možno, da pride do konfliktov, in biti do tega razumevajoč (glej Pettinger 2002: 14). Stres je povsem individualna izkušnja (Looker in Gregson 1993: 49).

Pogovori s sodelavci, ki so pripravljene poslušati ter deliti svoja čustva in mnenja, da se lažje soočamo z različnimi situacijami, je dobra izkušnja, ki povezuje. Če se ob pogovoru počutimo varne, se lahko zniža stopnja stresa. Taki pogovori lahko posamezniku dvignejo samopodobo, druženje daje občutek povezanosti, s tem pa se povečuje občutek varnosti – na ta način se lahko izognemo izgorelosti (glej Youngs 2001: 56).

Odnosi med posamezniki v službi oziroma na delovnem mestu lahko povzročijo hitro in skokovito rast stresa. Posameznik ne zmore dobro opravljati svojega dela ali zaradi nerazumljive delitve vlog (katere so naloge, ki jih mora opravljati oziroma kaj se od posameznika pričakuje), ali zaradi pomanjkanja delovnih orodij, lahko pa se zgodi, da tistega, s katerim delamo, ne maramo. V določenih okoliščinah je lahko tudi spol posameznika tisti, ki na delovnem mestu predstavlja problematiko. Kako si bomo neko obnašanje razložili, je odvisno od spola posameznika, kakor tudi od določenih razmer ali določenega položaja (Atkinson 1994: 116).

Na razpoložnje posameznika vplivajo spodbude, vezane na delovno okolje, razmere in odnosi ter naloga, ki jo nekdo opravlja (glej Favretto 1994: 21).

Na delovnem mestu je veliko dejavnikov, ki vplivajo na stresno situacijo posameznika. Najpomembnejši je vsekakor že sam posameznikov pogled na situacijo oziroma mnenje o določeni zadevi. Pomembno je, s kakšnimi ljudmi nekdo dela, in koliko si sodelavci med seboj zaupajo in sodelujejo. Vedeti moramo, da so nekatera delovna mesta že po definiciji stresna, potem pa je veliko odvisno od kakovosti dela, pogojev za delo, medsebojnih odnosov med sodelavci in med vodilnimi delavci v odnosu do ostalih zaposlenih. Na področju dela je še nekaj dejavnikov, ki jih lahko poimenujemo stresni in se nanašajo predvsem na povečanje delovne obremenitve, lahko so vezani na upokožitev ali na strah pred izgubo delovnega mesta (odpustom). V današnjem času tudi pri sklenjenem delovnem razmerju za določen čas pogosto prihaja do stresnih situacij, ker zaposleni ne vedo, ali jim bo delovno razmerje prenehalo ali jim bo delodajalec podaljšal pogodbo o zaposlitvi ali jih nemara zaposlil za nedoločen čas. V vsakem primeru je zaposleni pod velikim pritiskom, saj običajno dokončne informacije dobijo ob poteku pogodbe za določen čas ali malce pred koncem, kar seveda pomeni veliko odgovornost in zato povzroča stres, saj si je morda v najhujšem primeru treba iskati novo zaposlitev. Seveda je treba omeniti, da v stresnih situacijah niso le podrejeni, zaposleni delavci, temveč tudi delodajalci, čeprav je danes poznana tudi specialna oblika stresa na delovnem mestu t.i. mobing ali grožnje nadrejenih zaposlenim delavcem (Internet 10).

Stres v povezavi z delom in delovnim mestom je lahko vezan tudi na finance same (nagrajevanje) – nizki osebni prejemki ali neredni prejemki, saj je s tem lahko neposredno ogroženo preživetje posameznika in morda njegove družine.

Ugotovimo lahko, da so delavci za delodajalca najpomembnejši in da so delavčevo počutje, zdravje, materialni položaj, zavzetost in storilnost med delovnim časom pomembni dejavniki za uspešnost nekega podjetja, delovne organizacije.

Prevelika odgovornost, prehudo tekmovanje in premajhno nagrajevanje so dejavniki, ki lahko sprožijo stres pri delu (glej Luban-Plozza in Pozzi 1994: 19). Looker in Gregson (1994: 103) sta preobremenjenost, nenehno pomanjkanje časa zaradi prekratko postavljenih rokov, nezadovoljstvo zaradi pomanjkanja priložnosti, da bi se lahko izkazali, nejasna vloga in pomen delovnega mesta, spreminjanje delovnih metod, slaba obveščенost – izguba pregleda nad dogajanjem in občutka pripadnosti organizaciji prav tako opredelila kot stresne dejavnike na delovnem mestu.

Negativna posledica stresa na delovnem mestu se kaže kot nezadovoljstvo z delom ali pri delu, to pa vodi v zmanjšanje učinkovitosti delavca oziroma slabo vpliva na kakovost dela. Lahko pa je vezano tudi na preveliko odgovornost oziroma posameznikovo vlogo pri delu nasploh.

Medtem pa pozitivni učinki stresa vplivajo na človeka tako, da se v delovnem okolju počuti dobro in je zadovoljen, to pa pomeni, da dela dobro in je zelo učinkovit.

4.3.4 Posledice obremenjenosti in stresa

Stres je prisoten v večini služb, problem pa se pojavi, ko (če) je stresnih situacij preveč, ker povzroči stanje prekomernega stresa. Najbrž lahko rečemo, da je stres postal svetovni problem, saj je to rezultat tempa življenja. Velike in hitre spremembe od ljudi zahtevajo tudi velika in hitra prilagajanja. Dejstvo je, da stres povzroča negotovost pri posamezniku – vsakega prizadene tam, kjer je najbolj ranljiv, čeprav je zaznavanje in doživljanje stresa lahko pri vsakemu drugačno, tudi če je izpostavljenost enaka.

Ker večina ljudi živi pod stresom, pravimo, da je stres pospeševalec bolezni (glej Newhouse 2000: 13).

Youngsova je zapisala (2001: 15), da je stres lahko kratkotrajni (ta povzroča npr. glavobol ali bolečine v želodcu) in dolgotrajni (ki pa dolgoročno povzroča razjede in bolezenska stanja), če pa se stres pojavlja kronično, postane človek dovzetnejši za bolezni.

4.3.5 Preventiva

Včasih smo pred stresnimi situacijami 'bežali', poskušali smo o določenih situacijah ne razmišljati, sedaj pa notranjim napetostim ne moremo ulti. Bolje je poskrbeti za to, da se bomo dobro počutili in se soočili s stresnimi dejavniki na katere lahko vplivamo, predvsem pa se ne obremenjevali s tistimi dogodki, na katere nimamo vpliva in jih ne moremo spremeniti. Pomembno je pozitivno razmišljanje, osredotočiti se na pozitivne stvari v življenju in to poudarjati, predvsem pa v vsaki stvari najti nekaj dobrega. Pomembno je, da smo samozavestni in da stojimo za svojimi prepričanji. Pozitivno je, da si znamo organizirati svoj čas in da poleg nalog, ki jih moramo opraviti, najdemo čas tudi za razvedrilo in prijatelje. Dobro je, da se sprostimo in da svojim prijateljem tudi zaupamo svoje težave, saj s tem zmanjšujemo svoje breme.

Tudi Youngsova ugotavlja, da se stresu ne da ubežati in da je zelo pomembno, da ugotovimo, kako ga prenašamo in koliko smo na stres odporni (glej Youngs 2001: 48). Prav tako pravi, da je potrebno znati pravilno odreagirati na stresno situacijo, zato je dobro, da si postavimo določene cilje, usmerjanje moči v pomembne in nujne rešitve, krepimo sposobnosti spoprijemanja s stresom, zavestno vplivamo na svoje stanje, spremenimo svoje razumevanje za odgovornost. Tudi prositi za pomoč, ko jo potrebujemo, ni narobe. Youngsova je za spoprijemanje s stresom zapisala nekaj korakov za krepitev odpornosti proti stresu:

1. razjasniti misel – preveč nesporazumov je zaradi napačnih predstav o tem, kaj od nas pričakuje sogovornik;
2. razjasniti komunikacijo – poskusiti razjasniti sogovornikova pričakovanja;
3. preveriti temo pogovora – ob prejemanju informacij je potrebno preveriti, ali

- so to dejstva ali le želje nekoga (ali morda le nepopolna informacija);
4. oceniti sogovornikovo prožnost – če nekdo meni, da ima prav, se pa moti, bomo za obrazložitev našega mnenja potrebovali veliko več časa, kakor če bi bil sogovornik prožnejši;
 5. opozoriti na protislovja – ali so resnična protislovja ali gre le za nerazumevanje, da se izognemo nesoglasjem;
 6. preverjati koristnost – oceniti ali je načrt uresničljiv;
 7. razmisliti o alternativah – ugotoviti, ali obstaja več rešitev oziroma več možnosti za reševanje problema;
 8. povzemanje – če nekaj ne morete povzeti, potem pomeni, da problema ne razumete v celoti, in če problema ne poznate, ga ne morete rešiti (glej Youngs 2001:49).

Ne glede na zgoraj zapisano, pa je včasih potrebno 'le' spremeniti svoje navade, npr. prehrabene (nekatera živila so neposreden vzrok stresa) ali si vzeti čas za razgibavanje, kar krepi telo in duha (glej Internet 10).

Ali če sedaj obrnemo vzroke stresa po Newhouseu (2000: 70), ki pravi, da so »štirje najpomembnejši dejavniki preprečevanja stresa:

- prehrana,
- telesna aktivnost,
- upoštevanje bioloških ritmov,
- pozitivna miselna naravnost in aktivno notranje življenje.«

Najbrž bo držalo, da se veliko neprijetnih situacij da preprečiti, če poznamo delovanje stresa in z lastno dejavnostjo zmanjšamo slabe možnosti ali bolje – da si samo damo oziroma povečamo pozitivne možnosti. Ali pa kot pravita Luban-Plozza in Pozzi (1994: 26): „Za psihofizično ravnotežje so lahko koristni gimnastika, šport, ples, zdrava prehrana, nič kajenja, sprostitvev, avtogeni trening, psihosomatski trening, meditacija, sprostitveno spanje s posebno nego, sprostilne kopeli, pozitivno odnosno področje, dobra volja (Smej se in ne boš zbole!), načrtovanje prostega časa, glasba, petje v zboru ali skupini, prazen prostor za bistveno (notranja tišina), poezija, splošno branje (biblioterapija).“

Vsak dražljaj sproži v človeku obrambni mehanizem. „Vendar nam nekaj napetosti lahko samo pomaga, da se spopademo z življenjem.“ (Luban-Plozza in Pozzi 1994: 20). Če stres sprejmemo in se naučimo z njim živeti, potem nam ne škodi, in če ga ni preveč, potem stres sam po sebi ni slab. Če se stresnih situacij zavedamo, če znamo poskrbeti zase izven takih situacij in poskušamo tudi na delovnem mestu ublažiti ali odstraniti stresorje, poskušamo sodelavcem zaupati in ves čas dobro med seboj komunicirati, potem to pomeni, da stres nadzorujemo in da nam bo vseeno lažje. Youngsova (glej 2001: 50) tudi pravi, da se obrambni mehanizmi sprožijo takrat, ko drugi zavrnejo naše zamisli, cilje in sanje in s tem ogrozijo naš ponos, samospoštovanje in varnost. Je pa hkrati mnenja, da se vsak posameznik lahko nauči nadzorovati delovanje obrambnih mehanizmov, tako da najprej ugotovimo, kako zaznavamo dogodke okoli sebe. Zelo pomembno je po mnenju Youngsove, da zaščitimo tudi svojo samopodobo, saj je od le-te odvisno, kaj bomo v življenju dosegli in oblikuje naše življenje. Za samopodobo je torej pomemben občutek fizične varnosti, občutek čustvene varnosti, občutek identitete, občutek pripadnosti, občutek kompetentnosti in občutek poslanstva. Pozitivna samopodoba nam ni dana, temveč se razvija, kar pomeni da je dobra oziroma zdrava samopodoba rezultat dejavnega in dobrega sodelovanja s seboj in z okolico (glej Youngs 2001: 55).

Pri opravljanju poklica vzgojiteljice predšolskih otrok oziroma pomočnice predšolskih otrok v vrtcu, torej na pedagoškem področju, bi morala imeti **supervizija** pomembno vlogo.

Supervizijski proces pomaga razvijati refleksijo strokovne delavke, v našem primeru vzgojiteljice oziroma pomočnice vzgojiteljice. S supervizijo se pogloblja znanje, saj se povezuje teoretična znanja s prakso, tako je lažje razumeti tudi uporabnika, uspešneje obvladati stres, razumevanje in reševanje lastnih težav in graditi strokovnost (glej Kobolt in Žorga 1999). Vrste supervizije so:

- individualna supervizija – supervizor dela z enim strokovnjakom sistematično in poglobljeno,
- skupinska supervizija – daje možnost aktivnega učenja in izmenjave izkušenj

med strokovnjaki,

- timska supervizija – supervizor dela s člani ene delovne skupine in s tem zagotavlja dobro komunikacijo in sodelovanje v timu,
- intervizija – sodelovanje strokovnjakov z istega delovnega področja, kjer se omogoča izmenjavo izkušenj, spodbuja odprto komunikacijo in dobre odnose,
- diadna supervizija – poteka v paru, je pravzaprav intervizija dveh kolegov, ki redno in sproti predelujeta probleme s katerimi se srečujeta.

Zanimiva je misel, ki sta jo zapisala Luban-Plozza in Pozzi (1994: 130):

V tednu sta dva dneva, za katera nikakor ne bi smeli biti zaskrbljeni. Dva dneva, ki bi ju morali preživeti brez tesnobe in pritiska. Prvi je včerajšnji. Z vsemi napakami, skrbmi in duhovnimi ter fizičnimi bolečinami. Včerajšnji dan ni več v naši moči. Ves denar tega sveta nas ne bi mogel pripeljati v včerajšnji dan. Kar smo včeraj storili, ne moremo več popraviti. Včerajšnjega dneva ni več. Drugi dan, ki nas ne sme skrbeti, pa je jutrišnji z morebitnimi nevarnostmi, težavami, velikimi obljubami, upi in manj veselimi dogodki. Tudi jutrišnji dan ni pod našim neposrednim nadzorom. Jutri bo vzšlo sonce, morda v vsem svojem sijaju, morda skrito med oblaki. Eno je gotovo: sonce bo vzšlo. Dokler ne napoči jutrišnji dan, ni treba skrbeti, ker jutrišnjega dneva še ni. Ostane samo en dan: današnji. Vsakdo ima lahko na dan samo en delovni dan. Lahko popustimo samo, kadar nosimo breme včerajšnjega in jutrišnjega dneva. Ne muči nas današnji dan, temveč s kesanjem razmišljamo o včerajšnjem dnevu in s strahom o jutrišnjem dnevu. Današnji dan je (mora biti) naše upanje, tudi če moramo živeti s stresom.

„Biti živ, pomeni zanimati se, videti stvari, videti ljudi, enačiti se s prihodnostjo, čutiti se, narediti življenje bolj zanimivo, delati v življenju kaj lepega in ne dolgočasnega,“ je dejal Erich Fromm (v Luban-Plozza in Pozzi 1994: 28).

4.4 Vzgojno-varstvena in izobraževalna organizacija - vrtec

Vrtec (v uporabi so tudi okrajšave VVZ – vzgojno varstveni zavod in VVO – vzgojno varstvena organizacija, VIZ – vzgojno izobraževalni zavod) je z varstvom in vzgojo predšolskih otrok dobra dopolnitev vzgoje otrok v družinah. Hkrati kot dopolnitev dviga kakovost življenja otrok v predšolskem obdobju. Otrok se mora počutiti varnega, zato je pomembno, da se med vrtcem in starši vzpostavi dober odnos in da med seboj sodelujejo. „Vrtec je profesionalna institucija, ki nudi otrokom in njihovim družinam celotni servis za dopolnjevanje nege in vzgoje, ki jo sicer otroci dobe v svojih družinah. Vrtec torej ni nadomestilo za družinsko nego in vzgojo in ni tekmeč staršem pri vzgoji in negi njihovih otrok. Do neke mere vrtec lahko predstavlja razširjeno družino, takšno, ki je združljiva in prilagojena socialni realnosti modernega sveta.“ (Vonta in Rutar 1997: 11)

V 6. členu **Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja** (Šolska zakonodaja I 1996: 11) je zapisano, da „predšolsko vzgojo opravljajo vrtci in zasebniki. Predšolska vzgoja se lahko v primeru, določenim z zakonom, opravlja tudi na domu.“ Prav tako pa je v 1. členu **Zakona o vrtcih** zapisano, da „ta zakon ureja predšolsko vzgojo, ki jo izvajajo javni in zasebni vrtci.“ V 7. členu Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Šolska zakonodaja I 1996:12) tudi piše, da „se vrtec oziroma šola lahko ustanovi kot vzgojno-izobraževalni zavod ali gospodarska družba ali se organizira kot organizacijska enota zavoda, družbe ali druge pravne osebe, če s tem zakonom ni drugače določeno.“ V tretjem odstavku istega člena je zapisano, da „se javni vrtec oziroma šola lahko ustanovi kot javni vzgojno-izobraževalni zavod ali organizira kot organizacijska enota javnega vzgojno-izobraževalnega ali drugega zavoda oziroma druge pravne osebe javnega prava.“

„Vrtec oziroma šola je pravna oseba, če ni z zakonom ali aktom o ustanovitvi drugače določeno.

Vrtec oziroma šola ne sme opravljati vzgojno-izobraževalne dejavnosti, ki se financira iz javnih sredstev, zaradi pridobivanja dobička.

Pravice, obveznosti in odgovornosti vrtca oziroma šole določata zakon in akt o ustanovitvi.“ (Šolska zakonodaja I 1996: 13)

V 11. členu Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja piše, da „se za opravljanje javne službe na področju vzgoje in izobraževanja organizira javna mreža, ki jo sestavljajo javni vrtci in šole, zasebni vrtci in šole ter zasebniki, ki imajo koncesijo. Javna mreža vrtcev mora biti organizirana tako, da omogoča staršem in otrokom dostopnost in izbiro programa za predšolske otroke.“

V VIII. poglavju Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, ki govori o pogojih za opravljanje vzgoje in izobraževanja, je v 33. členu opredeljeno, da „morajo imeti javni vrtci in šole za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja zagotovljene strokovne delavce, ki imajo predpisano izobrazbo, ter prostor in opremo, ki jih določi minister oziroma z zakonom pooblaščen zbornica.“ Za vzgojo, varstvo in izobraževanje otrok torej skrbijo pedagoški delavci vrtca - vzgojiteljice ali vzgojitelji predšolskih otrok in pomočnice ali pomočniki vzgojiteljic ali vzgojiteljev.

Na spletni strani Ministrstva za šolstvo in šport je pod delovnim področjem Predšolska vzgoja zapisano, da je „zagotavljanje predšolske vzgoje ena izmed temeljnih nalog občine, zato vrtce ustanavljajo in financirajo občine“, v 40 členu Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja pa piše, da javne vrtce ustanavlja poleg lokalne skupnosti tudi država, zasebne vrtce pa lahko ustanovijo domače in tuje fizične ali pravne osebe.

Zakon o vrtcih v svojem 2. členu opredeljuje temeljne naloge vrtcev, piše pa, da „so pomoč staršem in celoviti skrbi za otroke, izboljšanje kvalitete življenja družin in otrok ter ustvarjanje pogojev za razvoj otrokovih telesnih in duševnih sposobnosti.“ (Šolska zakonodaja I 1996: 83)

Otrokom v vrtcu naj bi zagotovili možnosti za ustrezen razvoj. Otroci potrebujejo varnost, čutiti morajo, da so zaželeni tudi v vrtcu, in imeti morajo možnost, da izražajo, razvijajo svoje sposobnosti, želje in potrebe ter se učijo medsebojnih odnosov, za to pa je pomembno, da zaposleni dobro poznajo značilnosti razvoja predšolskih otrok in upoštevajo individualne razlike med njimi.

Ker je predšolska vzgoja v vrtcih sestavni del sistema vzgoje in izobraževanja, so v 3. členu Zakona o vrtcih (Šolska zakonodaja I 1996: 83) opredeljena načela, po katerih predšolska vzgoja poteka:

- demokratičnost,
- pluralizem,
- avtonomnost, strokovnost in odgovornost zaposlenih,
- enake možnosti za otroke in starše, upoštevanje različnosti med otroki,
- pravice do izbire in drugačnosti in
- ohranjanja ravnotežja med različnimi vidiki otrokovega telesnega in duševnega razvoja.

V 4. členu istega zakona (Šolska zakonodaja I 1996: 83) pa so zapisani cilji predšolske vzgoje v vrtcih:

- razvijanje sposobnosti razumevanja in sprejemanja sebe in drugih,
- razvijanje sposobnosti za dogovarjanje, upoštevanje različnosti in sodelovanje v skupinah,
- razvijanje sposobnosti prepoznavanja čustev in spodbujanje čustvenega doživljanja in izražanja,
- negovanje radovednosti, raziskovalnega duha, domišljije in intuicije ter razvijanje neodvisnega mišljenja,
- spodbujanje jezikovnega razvoja za učinkovito in ustvarjalno uporabo govora, kasneje pa tudi branja in pisanja,
- spodbujanje doživljanja umetniških del in umetniškega izražanja,
- posredovanje znanj z različnih področij znanosti in iz vsakodnevnega življenja,
- spodbujanje telesnega in gibalnega razvoja in
- razvijanje samostojnosti pri higienskih navadah in pri skrbi za zdravje.

5. člen Zakona o vrtcih (Šolska zakonodaja I 1996: 84) opredeljuje tudi uporabo jezika v vrtcih. V vrtcih v Sloveniji poteka vzgojno-izobraževalni proces v slovenskem jeziku. Na narodnostno mešanih območjih, kjer živijo tudi pripadniki italijanske narodne

skupnosti, se otroci v slovensko govorečih vrtcih seznanjajo tudi z italijanskim jezikom, oziroma v vrtcih, kjer poteka delo v italijanskem jeziku, se otroci seznanjajo tudi s slovenskim jezikom. Na področju, kjer živijo tudi pripadniki madžarske narodne skupnosti, pa poteka vzgojno delo dvojezično, v slovenskem in madžarskem jeziku. Prav tako je posebej opredeljeno uresničevanje pravic manjšin in pravic romske skupnosti. Tu ne smemo pozabiti tudi na otroke s posebnimi potrebami.

Zakon o vrtcih (Šolska zakonodaja I 1996: 86) v svojem 14. in 15. členu opredeljuje programe v vrtcu in starostna obdobja, v katerih poteka predšolska vzgoja. Vrtci večinoma izvajajo dnevne programe, ki trajajo od šest do devet ur in poldnevne programe, ki trajajo od štiri do šest ur. Namenjeni so otrokom od prvega leta starosti do vstopa v šolo in obsegajo vzgojo, varstvo in prehrano otrok. Program dela v vrtcu naj bi spodbujal razvoj posameznika in skupine, ustvarjal naj bi okolje, v katerem se bo otrok razvijal in učil, v katerem bo aktiven član med sovrstniki in odraslimi. Poleg tega obstaja možnost za krajši program, ki obsega od 240 do 600 ur letno, namenjen pa je otrokom iz odročnih in demografsko ogroženih krajev, vzgojno varstvena družina – ta oblika varstva poteka na domu in pa občasno varovanje otrok na domu, kjer pa v celoti stroške storitev krijejo starši.

V Kurikulu za vrtce (1999: 13) je tudi točka o sodelovanju s starši, ki pravi, da je le to pomembno pri kakovosti predšolske vzgoje in da ravno sodelovanje med vrtcem in starši veliko prispeva k dopolnjevanju družinske in institucionalne vzgoje. Tako je ena pomembnejših točk sodelovanja med vrtcem in starši v obdobju uvajanja otroka v vrtec. Drugi dve prav tako pomembni točki sta:

- publikacija o vrtcu z informacijami, ki so v skladu z zakonom in pravilniki in
- oglasna deska pred igralnico, ki so namenjene stalnemu obveščanju staršev o poteku dejavnosti in o poteku življenja v vrtcu (glej Kurikulum za vrtce 1999: 13).

4.4.1 Zakonske osnove in zahteve

Naloge, načela, cilji, programi in druge zadeve, ki so pomembne za delovanje kateregakoli vrtca v Sloveniji, so opredeljena v **Zakonu o vrtcih** in v **Kurikulu za vrtce**, v **Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja** pa so urejeni pogoji za opravljanje, hkrati pa je tam določen tudi način upravljanja in financiranja na vseh področjih vzgoje in izobraževanja. Določena vprašanja na tem področju pa podrobneje urejajo podzakonski predpisi.

Pedagoške programe v vrtcih načrtujemo, izvajamo in vrednotimo na osnovi javno veljavnega nacionalnega programa za predšolske otroke Kurikula za vrtce, ki ga je marca 1999 sprejel Strokovni svet RS za splošno izobraževanje. V kurikulu so zapisane tudi dejavnosti ter spoznanja, da otrok dojema in razume svet celostno, da se razvija in uči v aktivni povezavi s svojim socialnim in fizičnim okoljem ter da v vrtcu v interakciji z vrstniki in odraslimi razvija svojo lastno družbenost in individualnost, opredeljena pa so tudi področja dejavnosti: jezik, družba, narava, matematika, umetnost in gibanje. Aktivnosti otrok z omenjenih področij se med seboj povezujejo in prepletajo in s tem otrok pridobiva nova znanja in spretnosti. „Zapisani cilji pri posameznih področjih dejavnosti predstavljajo okvir, znotraj katerega so vsebine in dejavnosti strokovna vzpodbuda vzgojiteljem. Na ravni izvedbenega kurikula vzgojitelji predlagane vsebine in dejavnosti na različne načine povezujejo, dograjujejo in dopolnjujejo, pri tem pa so jim v strokovno pomoč priročniki, v katerih so metodično in didaktično podrobneje razdelani primeri zaposlitev, ki prikazujejo vse pomembne faze vzgojnega dela: načrtovanje, vzgojno delo, opazovanje, evalvacijo.“ (Kurikulum za vrtce, 1999: 14)

Sistem edukacije – vzgoje - izhaja iz človekovih pravic in pojma pravne države, kar pomeni, da sistem vzgoje in izobraževanja obsega predšolsko, osnovnošolsko, srednješolsko raven in raven poklicnega izobraževanja in izobraževanja za odrasle. Sistem dobre vzgoje mora imeti nazorske, vrednotne in strokovne temelje, zaradi različnih političnih in vrednotnih sistemov pa se kot teorije za izhodišče sprejema tiste, ki temeljijo na pravicah, od tu dalje pa so cilji in dolžnosti iz pravic izpeljani. (Bela

knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji, 1995: 13)

Poleg načel in teoretičnih izhodišč je potrebno upoštevati tudi postopno uvajanje sprememb in zagotoviti materialne in kadrovske pogoje ter finančna sredstva za izvedbo.

„V moderni državi temelji sistem edukacije na načelih demokratičnosti, avtonomnosti in enakih možnosti. Ta načela so utemeljena v človekovih pravicah in pojmu pravne države.

Poleg formalnih pravic zagotavlja država tudi substancialne pravice, ki jih morajo biti enako deležni vsi posamezniki, ne glede na spol, socialno in kulturno poreklo, veroizpoved, narodno pripadnost, telesno in duševno konstitucijo itd. V *Splošni deklaraciji človekovih pravic* so v 26. členu navedene naslednje pravice:

- Vsakdo ima pravico do izobrazbe. Izobraževanje je brezplačno vsaj na začetni in temeljni stopnji. Šolanje na začetni stopnji je obvezno. Tehnično in poklicno šolanje mora biti splošno dostopno. Visoko šolanje mora biti na osnovi doseženih uspehov vsem enako dostopno.
- Izobrazba mora biti usmerjena k polnemu razvoju človekove osebnosti in utrjevanju spoštovanja človekovih pravic in temeljnih svoboščin. Pospeševati mora razumevanje, strpnost in prijateljstvo med vsemi narodi in med rasami in verskimi skupinami ter pospeševati dejavnost *Združenih narodov* za ohranitev miru.
- Starši imajo pravico do izbire vrste izobrazbe za svoje otroke.

Država mora zakonsko urediti in omogočiti ustanavljanje zasebnih vrtcev in šol. Ta dolžnost države izhaja iz mednarodnih dokumentov, npr. iz *Mednarodnega pakta o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah*, ki staršem zagotavlja pravico, da lahko izberejo za svoje otroke tudi takšne vrtce in šole, ki jih niso ustanovile javne oblasti (če ustrezajo minimalnim standardom, ki jih določi ali predpiše država, in če niso v nasprotju z veljavno zakonodajo).

Načelo enakih možnosti dopolnjuje zahteva po kvaliteti in poglobljenosti, povezana z diferencirano ponudbo na vseh stopnjah, ki omogoča uresničevanje pravic do

izbire različnih izobraževalnih poti in vsebin. Te pravice in zahteve so povezane tudi s posebnim položajem otrok in drugih kategorij prebivalstva (manjšine, pripadniki raznih filozofskih in svetovnonazorskih usmeritev, odrasli itd.).

Poleg načelnih izhodišč je treba pri oblikovanju sistema edukacije upoštevati konkretne družbene razmere in razvojne težnje, povezane z zahtevami po kvalitetni in nerepresivni šoli, ki vzgaja odprtost duha, kritično moč razsojanja in je v oporo pri soočanju z raznimi ideološkimi pritiski, in pa zahteve po doseganju *mednarodno preverljivih standardov znanja* razvitih dežel in po spoštovanju pluralizma kultur.“ (Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji, 1995:15 in 16)

„Kurikulum za vrtce je predvsem oblikovan za t.i. dnevne programe in je hkrati ustrezna strokovna podlaga za izpeljave v različnih programih, kot so poldnevni program, krajši program, vzgojnovarstvene družine, predšolska vzgoja na domu, seveda ob upoštevanju posebnosti, ki jih tako na ravni organizacije življenja in dela kot na ravni izbire ciljev, dejavnosti ter različnih pristopov in metod prinašajo različni programi.

V Kurikulu za vrtce so prepoznavna tako temeljna načela in cilji predšolske vzgoje kot tudi spoznanja, da otrok dojema in razume svet celostno, da se razvija in uči v aktivni povezavi s svojim socialnim in fizičnim okoljem, da v vrtcu v interakciji z vrstniki in odraslimi razvija lastno družbenost in individualnost.

Pojem kurikulum v vrtcu je vpeljan zato, ker je širši in celovitejši od pojma program in s seboj nosi tudi premik od tradicionalnega poudarka na vsebinah oziroma snovi k poudarku na sam proces predšolske vzgoje, na celoto interakcij in izkušenj, iz katerih se otrok v vrtcu uči. Tako kurikulum vključuje tudi številne pogoje in ovire, ki omogočajo in onemogočajo uresničevanje zapisanega kurikula, kot tudi široko polje t.i. prikritega kurikula.“ (Kurikulum za vrtce, 1999: 3).

Prikriti kurikulum je pojem, ki zajema poleg vzgojnih vsebin in učnih predmetnikov tudi organizacijo vsakdanjega življenja in način komunikacije v vrtcu. »Sem sodi vse, kar je vrtcu samoumevnega in o čemer otroci pogosto nimajo izbire: dnevni red in urejenost vrtca, potekanje hranjenja in spanja, način organiziranja in izbor dejavnosti in še kaj. Verjetno ni potrebno posebej poudarjati, da so ravno prve izkušnje z

institucionalno vzgojo in uvajanje v način komunikacije v vrtcu odločilnega pomena tudi za vsa nadaljnja leta v šoli.« (Bahovec in Kodelja 1996: 11).

Pravica do enakosti pomeni, da je potrebno oblikovati demokratično organiziran vzgojno-izobraževalni sistem, ki mora poleg vsega ostalega zagotavljati tudi pravico do izbire različnih izobraževalnih poti (npr. manjšine). Najbolj pomembno pri vsem tem pa je, da se določene kategorije obravnava enako, na enak način in jim zagotavlja možnosti, da dosežejo enak cilj (Bahovec in Kodelja 1996: 34).

Otrokove pravice so povezane z vidiki vrtčevskega kurikula, kot npr. upoštevanje individualnosti, omogočanje drugačnosti in pravica do izbire, strpnost, solidarnost, multikulturalizem, upoštevanje individualnih in skupinskih razlik in oblikovanje pogojev za izražanje teh razlik, zadovoljevanje otrokovih potreb brez represije, spoštovanje zasebnosti in občutek za intimnost, razvijanje kritične moči razsojanja (glej Kurikulum za vrtce, 1999).

V Dodatku h kurikulu za vrtce na narodno mešanih območjih, ki je bil sprejet na Strokovnem svetu Republike Slovenije za splošno izobraževanje leta 2002, so opredeljene posebnosti zaradi „različnih zgodovinskih okoliščin in mednarodnih obveznosti za pripadnike italijanske in madžarske narodne skupnosti“ in tako sta se na teh dveh območjih „razvila dva modela vzgoje in izobraževanja.“

Italijanska narodna skupnost ima vrtce in šole v svojem jeziku, vendar morajo otroke v vrtcih obvezno seznanjati s slovenskim jezikom, v šolah pa je slovenščina obvezni predmet, medtem ko je italijanščina obvezna v ustanovah s slovenskim učnim jezikom. Na narodno mešanem območju Prekmurja, kjer živi madžarska narodna skupnost, poteka vzgojno-izobraževalno delo v vrtcih in šolah v slovenskem in madžarskem jeziku (2002: 4).

Zelo pomembno pa je, da je v Dodatku h kurikulu za vrtce na narodno mešanih območjih izpostavljeno in utemeljeno načelo, ki je za vzgojno-izobraževalno delo na

narodnostno mešanih območjih temeljno:

Načelo enakih možnosti in upoštevanje različnosti med otroki ter načelo multikulturalizma – upoštevanje načela različnosti in multikulturalizma na ravni izbora vsebin, dejavnosti in materialov, ki naj otrokom omogočajo izkušnje in spoznanja o različnosti sveta (stvari, ljudi, kultur). (2002: 5). Zato je pomembno vedeti, da „vzgojno-izobraževalno delo v vrtcih na narodno mešanih območjih v celoti temelji na Kurikulu za vrtce. Pri izvajanju Kurikula na narodno mešanih območjih je potrebno upoštevati cilje in primere dejavnosti z vseh področij dejavnosti, zapisanih v Kurikulu.

Ob tem pa je potrebno posebej izpostaviti določene cilje Kurikula za vrtce in dodati nove, ki izhajajo iz posebnosti vzgojno-izobraževalnega dela na teh območjih, ter navesti nekaj primerov dejavnosti, ki so primerni za uresničevanje teh ciljev. Vsebinsko se cilji in primeri dejavnosti navezujejo še posebej na področja dejavnosti Jezik, Družba, Umetnost.

Strokovne delavke strokovno odgovorno načrtujejo dejavnosti, ki bodo pripomogle k zavesti otrok o sobivanju dveh narodov, dveh jezikov in dveh kultur ter za pridobivanje ustrezne jezikovne zmožnosti v prvem in drugem jeziku (2002: 5).

4.4.2 Osebnost in strokovnost vzgojitelja

Po Slovarju slovenskega knjižnega jezika je razumeti, da je **osebnost** skupek lastnosti, značilnosti, ki jih ima človek kot posameznik.

„Izraza ‘oseba’ in ‘osebnost’ pomenita izvorno torej ‘to, kar je svoje’, oziroma ‘to, kar je v sebi’ (in kar je obenem dobro), skratka, izražata notranjo vsebino v vrednostno pozitivnem smislu in če se nanašata na človeka, izražata torej njegovo ‘dobro’ notranjo vsebino.“ (Musek 1982: 15)

Osebnost predstavlja celoto duševnih in telesnih značilnosti posameznika, po katerih se posameznik razlikuje od drugih - vsak posameznik je edinstven in enkraten (glej Musek in Pečjak 1984: 79). Torej je osebnost sestavljena iz elementov, značilnosti vsakega posameznika, ki jih imenujemo **osebnostne lastnosti** (npr.

poštenost, odkritost, živahnost, optimizem,...), se pa osebnostne lastnosti razlikujejo glede na področje:

- temperament,
- značaj,
- sposobnosti.

Temperament kaže, kakšno je človekovo čustveno reagiranje v določeni situaciji – predvsem moč in trajanje čustev, izražanje čustev in razpoloženje.

Tipi temperamenta (po Hipokratu in Galenu) so:

1. kolerik – značilna so kratkotrajna, izredno močna čustva in pesimizem,
2. sangvinik - značilna so srednje močna, počasnejša čustva in optimizem,
3. flegmatik – značilna so šibka, počasi spremenljiva čustva in optimizem,
4. melanholik – značilna so močna, počasi spremenljiva čustva in pesimizem
(glej Musek in Pečjak 1984: 84).

Značaj ali karakter odraža človekove moralno – etične vrednote in motivacijske lastnosti ter se oblikuje pod vplivom družbenih norm in vzgoje.

Značajske lastnosti delimo v tri skupine:

1. v odnosu do samega sebe, kjer sta najvažnejši samozavest in samokritičnost,
2. v odnosu do drugih ljudi, ki so v zvezi z npr. odnosom do sveta, navezovanjem stikov,
3. v odnosu do dela, ki se kažejo skozi marljivost, prizadevnost, zanesljivost ipd.
(glej Musek in Pečjak 1984: 85).

Sposobnosti so tiste osebnostne lastnosti, ki vplivajo na uspešnost naših umskih in telesnih dosežkov.

Razdelimo jih v tri skupine:

- gibalne ali motorične sposobnosti – npr. natančnost, hitrost gibov, spretnost prstov,
- čutno zaznavne sposobnosti – npr. ostrina vida, zaznavanje,
- umske ali intelektualne sposobnosti – inteligentnost
(glej Musek in Pečjak 1984: 86).

Po Musku (1982: 38) bi osebnost lahko razdelili na 6 temeljnih dimenzij:

1. notranje bistvo človeka,
2. individualnost človeka,
3. sestavljenost osebnosti,
4. celovitost osebnosti,
5. procesualni vidik osebnosti,
6. odnos osebnosti do okolja.

Skozi pregled osebnosti je torej popolnoma jasno, da kakor so med seboj različni posamezniki, prav tako so si med seboj različne vzgojiteljice ali pa njihove pomočnice. Vendar pa ne moremo mimo dejstva, da so dobre in pozitivne osebnostne lastnosti le del uspeha pri opravljanju dela vzgojiteljice ali njene pomočnice. Drugi, prav tako pomemben del je **izobrazba – znanje**, ki se skozi učenje v času študija pridobiva in ohranja za opravljanje nalog tega poklica, prav tako pa svojo vlogo pri delu z otroki igrajo vzgojiteljčina lastna ustvarjalnost. „Strokovnjaki najpogosteje menijo, da so za uspešno delo v vrtcih potrebne tako določene osebnostne značilnosti kot znanje in praktične izkušnje.“ (Batistič Zorec 2003: 244). Bečaj pa meni, da „širše okvire profesionalnega, to je kakovostnega dela, določata še poklicni kodeks in strokovna doktrina dela. Prvi določa predvsem moralne dimenzije določenega dela, medtem ko druga opredeljuje osnovno strokovno naravnost. To je pomembno zlasti takrat, ko stroka dopušča različne pristope in je med njimi potrebno izbrati tistega, za katerega se zdi, da najbolje ustreza v določenih okoliščinah. Pri oblikovanju strokovne doktrine upoštevamo značilnosti (potrebe, želje) otrok, njihovih staršev, kulturo okolja, kakovost delavcev v ustanovi ipd.“ (Bečaj 1997: 6).

Najprej je seveda potrebno ustrezno strokovno znanje, ki ga lahko razdelimo na teoretičnega in praktičnega. Prvo je običajno formalno predpisano, in sicer kot stopnja in smer izobrazbe, ki je potrebna za opravljanje določenega dela. Od tega se razlikuje praktično znanje, od katerega pa ponavadi pridemo le z ustrezno nadzorovano prakso v obdobju študija ali dela. Vsi vemo, da teoretično obvladovanje določenih spoznanj še ne pomeni, da znamo to znanje koristno uporabiti v konkretnih situacijah. Kar je v

knjigi popolnoma razumljivo, je lahko v praksi zaradi različnih dejavnikov in kombinacij včasih videti popolnoma drugače. Vsak praktik se mora posebej naučiti, kako lahko različne teoretične zakonitosti prepozna v vsakdanjem delu in kako se je najbolje odzivati nanje. (Bečaj: 1997: 6)

V vzgoji se zabriše meja poklicne in človeške strani vzgojitelja v nujno potrebno celoto. V proces vzgoje je vpletena njegova celotna osebnost, vzgojitelj ne more preprosto zjutraj in zvečer zamenjati osebnosti (Internet 5 2001: 6).

„Vzgojitelj v najširšem pomenu te besede je tisti, ki vzgaja, to pa so lahko starši, neprofesionalni varuhi in varuhinje, poklicni vzgojitelji in vzgojiteljice, ki delajo v vrtcih, dijaških domovih ipd.“ (Batistič Zorec 2003: 19).

Slovenski termin *vzgojiteljica (predšolskih otrok)*, se nanaša na osebo, ki vodi oddelek otrok v vrtcu in ima za to delo ustrezno formalno izobrazbo. V angleško govorečih deželah za isto uporabljajo nazive *preschool teacher, teacher of young children* ali *early childhood teacher*. Tako pri nas kot v svetu v vrtcih delajo poleg vzgojiteljic tudi pomočnice ali asistentke, ki imajo praviloma nižjo stopnjo izobrazbe. Pri nas so bile te do nedavnega imenovane varuhinje, po zakonodaji iz leta 1996 pa imajo naziv *pomočnice vzgojiteljice* (Batistič Zorec 2003: 20).

Omenili smo že razliko med kurikuli, v katerih je vzgojiteljica zelo aktivna in praviloma tudi dominantna, in kurikuli, v katerih vzgojiteljica predvsem pripravlja okolje in materiale ter spodbuja otroke k lastni aktivnosti, izražanju pobud in interesov, sodelovanju z drugimi otroki itn. Navedeni vlogi se ujemata z delitvijo med direktivno in indirektivno vzgojiteljico in z delitvijo med vnaprej določenimi programi in 'k otroku usmerjenimi' programi. Za vnaprej določene programe so značilni konkretni cilji in predpisane metode (koraki) za njihovo uresničevanje, medtem ko v 'k otroku usmerjenih programih' vzgojiteljice upoštevajo splošna načela in cilje ter svobodno izbirajo metode in vsebine za njihovo uresničevanje. Sodobni kurikuli dajejo prednost usmerjenosti v otroka in manj direktivni vlogi vzgojiteljice, kar pa nikakor ne pomeni, da je aktivnost vzgojiteljice zato manjša – predvsem je drugačna. (Batistič Zorec 2003: 242).

„V krščanski pedagoški tradiciji je na mestu vzgojitelja pogosto lik svetnika, ki ima vlogo objekta identifikacije“ (Kodelja 1995: 50), kar lahko razumemo, da je vzgojitelj nekdo, po katerem se lahko zgledujemo. In otroci se zgledujejo. Doma po starših, v vrtcu po vzgojiteljicah in pomočnicah. In tu bi razmišljanje dopolnila z eno od ugotovitev Varjačič – Rajka (2007), da so se vzgojitelji za svoje delo izobraževali in da „skupine otrok ne zna obvladati nihče tako učinkovito kot oni“ (Varjačič – Rajko, 2007: 69).

„Zahteve po izpolnjevanju posebnih pogojev se praviloma postavljajo tistim, ki ne vzgajajo zgolj svojih otrok, ampak jim je vzgoja otrok poklic ali družbeno dodeljena vloga.“ (Kodelja 1995: 138) Prav o tem govori tudi Batistič Zorčeva (2003: 260), ki pravi, da „v novejši strokovni literaturi se bolj kot osebne lastnosti vzgojiteljice poudarjajo njena znanja, sposobnosti in veščine, npr. biti mora angažirana in strokovno usposobljena; izkušena, pozorna in sodelujoča opazovalka, ki dobro pozna otroke – njihove interese in potencialne sposobnosti; se je sposobna odzivati na radovednost otrok ter upošteva, podpira in razširja njihove ideje, mišljenje in čustva; poznati mora značilnosti razvoja in učenja otrok in biti mora zmožna načrtovati kurikulum za otroke različnih starosti; imeti mora sposobnosti za kritično analizo strokovnega dela; biti mora komunikativno kompetentna za sodelovanje s strokovnim timom, starši in socialnim okoljem.“ (o tem pišejo Miljak 1993, Rodd 1994, Selleck in Griffin 1996, Špoljar 1991, Špoljar 1993).

V VI. poglavju Zakona o vrtcih so v 40. členu opredeljeni izobrazbeni pogoji za osebe, ki opravljajo vzgojno dejavnost v vrtcu. V četrtem odstavku piše, da „morajo imeti vzgojitelji predšolskih otrok:

- višješolsko ali visokošolsko izobrazbo, pridobljeno po izobraževalnem programu za področje predšolske vzgoje ali
- visokošolsko izobrazbo ustrezne smeri in opravljen izobraževalni oziroma študijski program za izpopolnjevanje za področje predšolske vzgoje.

Pomočnik vzgojitelja mora imeti:

- srednjo strokovno izobrazbo, pridobljeno po izobraževalnem programu za področje predšolske vzgoje ali

- zaključen četrti letnik gimnazije in opravljen poklicni tečaj za delo s predšolskimi otroki.“

V X. poglavju, ki govori o Prehodnih in končnih določbah Zakona o vrtcih pa je več členov, ki so pomembni, omenila bi 56. člen, ki govori o tem, da „vzgojitelji v vrtcih, ki so izpolnjevali pogoje za opravljanje dela v vrtcih do uveljavitve tega zakona, lahko opravljajo dela vzgojiteljev po tem zakonu.“ To pa pomeni, da so kot vzgojiteljice lahko zaposlene tudi tiste, ki so bile zaposlene v obdobju, ko je bila za opravljanje tega poklica predvidena srednješolska izobrazba.

V XIV. poglavju Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja z naslovom Zaposleni v vrtcu in šoli v drugem odstavku piše, da „strokovni delavci izvajajo vzgojno-izobraževalno delo v skladu z zakonom in javno veljavnimi programi tako, da zagotavljajo objektivnost, kritičnost in pluralnost ter so pri tem strokovno avtonomni.“ V tretjem odstavku zakon navaja, da morajo obvladati slovenski knjižni jezik, da morajo imeti strokovni delavci ustrezno izobrazbo, določeno s tem zakonom in drugimi predpisi, ter opravljen strokovni izpit v skladu s tem zakonom. V šestem odstavku istega zakona je zapisano, da „v vrtcih oziroma šolah na narodno mešanih območjih, ki se ustanovijo za dvojezično vzgojo in izobraževanje in za vzgojo in izobraževanje v jeziku narodne skupnosti, morajo imeti strokovni delavci izobrazbo, določeno s tem zakonom in drugimi predpisi, opravljen strokovni izpit ter izpolnjevati druge pogoje v skladu s posebnimi predpisi.“ (Šolska zakonodaja I 1996: 55)

4.4.3 Značilnost (opredeljenost) dela (pristojnosti zaposlenih)

Nacionalni center za informiranje in poklicno svetovanje, ki deluje v okviru Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, ima na spletni strani objavljen seznam poklicev in tako tudi opis in identifikacijo poklica pod šifro 2332.01 VZGOJITELJ/VZGOJITELJICA PREDŠOLSКИH OTROK in pod šifro 3320.01 POMOČNIK/POMOČNICA VZGOJITELJA PREDŠOLSКИH OTROK.

2332.01 VZGOJITELJ/VZGOJITELJICA PREDŠOLSKIH OTROK

- Opis opravil in delovnih nalog **Vzgojitelja/vzgojiteljice predšolskih otrok**

Kaj delavec običajno dela

Vzgojitelj skrbi za celosten razvoj otroka. Ustvarja in zagotavlja možnost za razvoj otrokovih telesnih in duševnih sposobnosti. Razvija otrokovo samostojnost, samoiniciativnost, radovednost, komunikacijo, sposobnost razmišljanja, ustvarjalnega izražanja in pozitivno podobo o sebi.

Delo vzgojitelja obsega pripravo, načrtovanje in izvajanje vzgojnega dela, delo s starši ter sodelovanje pri organizaciji življenja v vrtcu.

Pomembno je, da so dejavnosti načrtovane na podlagi temeljnega poznavanja in razumevanja otrokovega razvoja in njegovih potreb. Vzgojitelj izbira ustrezne vsebine, oblike in metode dela. Vzgojno-izobraževalni proces tudi neposredno vodi – organizira in vodi dejavnost otrok, pripravlja ustrezen didaktični material itn. pri tem otroke spodbuja, opogumlja, usmerja, se z njimi igra. Zaradi spremljanja njihovega razvoja vzgojitelj opazuje otroke pri različnih dejavnostih in v različnih okoliščinah.

Med izvajanjem programa vzgojitelj strokovno vodi pomočnika vzgojitelja, skrbi za pripravo vzgojnih sredstev (igrač, igral, didaktičnega materiala) ter za funkcionalno in estetsko ureditev prostora. Poskrbeti mora za primerno časovno razporeditev in oblike izvajanja dnevnih opravil (prehrane, higijene, počitka, bivanja na prostem).

Sodelovanje s starši poteka v okviru različnih dejavnosti v vrtcu.

Vzgojitelj se nenehno strokovno izpopolnjuje. Sodeluje pri skupnih nalogah vrtca v skladu z letnim delovnim načrtom in pripravi zaključno poročilo o opravljenih nalogah v minulem letu.

Delovna področja

Vzgojitelj predšolskih otrok se lahko zaposli v vrtcu, osnovni šoli (za delo v prvem razredu) in v zdravstvenih ustanovah (bolnišnicah). Glavna področja dela so določena z Zakonom o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja in s področnimi zakoni.

Predšolska vzgoja v vrtcih poteka v dveh starostnih obdobjih otrok:

- v starosti od enega do treh let in
- v starosti od treh let do vstopa v šolo.

Vzgojno delo poteka v oddelkih, otroci so razporejeni v starostno homogene, heterogene ali kombinirane oddelke.

Po tem zakonu imajo vzgojitelji status strokovnih delavcev in so člani vzgojiteljskega zbora. V vzgojnih dejavnosti mora vzgojitelj upoštevati razvijajoče se otrokove sposobnosti, njegove lastnosti, potrebe in nagnjenja. V okviru teh dejavnosti se mora otrok dobro počutiti, biti mu morajo v veselje. Pri vseh dejavnostih je vzgojitelj odgovoren za varnost otrok. Vzgojitelj spremlja razvoj otrok in skrbi za ugodno socialno ozračje.

Eno pomembnih področij dela je tudi delo s starši. Vzgojitelj vodi roditeljske sestanke in individualne razgovore s starši ter vodi in organizira druge oblike sodelovanja s starši. Skrbi za pretok dnevnih informacij.

Delovni pripomočki, materiali, dokumenti

Organizacijo in podrobno vsebino življenja in dela določi vrtec z letnim delovnim načrtom, ki mora biti usklajen z nacionalnim dokumentom za predšolsko vzgojo – učnim načrtom ali kurikulumom za vrtce. Z njim se določijo organizacija in delovni čas vrtca, programi vrtca, razporeditev otrok v oddelke in drugo.

Naloga vzgojitelja je pisna priprava v skladu z usmeritvijo in letnim delovnim načrtom ter zapis o spremljanju otrokovega razvoja in dosežkov.

Vzgojitelj potrebuje za svoje delo ustrezno strokovno literaturo, priročnike in revije. Posebej velik je pomen delovnih pripomočkov, za glasbene dejavnosti (inštrumenti), plesnih, likovnih, gibalnih, jezikovnih dejavnosti in dejavnosti s področja narave in matematike. Pri spodbujanju jezikovne zmožnosti si vzgojitelj pomaga s knjigami z različnih področij (pravljice, pesmi, igre ipd.). Vzgojitelj pri svojem delu uporablja tudi računalnik (za administrativno in pedagoško delo).

Izdelki in storitve

Vsakdanje dejavnosti v vrtcu morajo otrokom omogočiti razvijanje občutka varnosti in pripadnosti. V vrtcu naj otroci dobe občutek, da so upoštevani kot posamezniki in občutek spoštovanja zasebnosti. Otroci morajo osvojiti temeljna pravila vedenja in komuniciranja. Vzgojitelj skrbi za povezanost vrtca in otrokove družine in spodbuja razvoj otrokovih spretnosti pri skrbi zase.

Oblikuje bogato in raznovrstno glasbeno, likovno, plesno, gledališko okolje z različnimi spodbudami in podpira otrokovo ustvarjalnost. V okviru umetniških dejavnosti povezuje vsebine s področij narave, družbe, matematike, jezika in gibalnih dejavnosti. Ustvarja prijazno razpoloženje in medsebojno zaupanje, s čimer otroka spodbuja k odprtosti in želji po izražanju. Otrok v vrtcu spoznava živali, rastline, predmete in pojave okoli sebe. Vzgojitelj pa skrbi, da ima dovolj možnosti in spodbude za raziskovanje, opazovanje in eksperimentiranje.

- Potrebna znanja in spretnosti za opravljanje poklica

Potrebna znanja, spretnosti in veščine

Vzgojitelj predšolskih otrok odločilno vpliva na otrokov osebnostni razvoj (otrok se z njim istoveti, ga posnema), zato mora imeti dobro strokovno in splošno izobrazbo, ustrezne sposobnosti (posluh, gibalne spretnosti, ročne spretnosti) in osebnostne lastnosti. Upoštevati mora dognanja razvojne psihologije in predšolske pedagogike. Spoznavanje otrok in spremljanje njihovega razvoja zahteva tudi uporabo metode opazovanja.

Za uspešno opravljanje poklica vzgojitelja predšolskih otrok je potrebno veselje do dela z otroki, znanje s področja komunikacij in obvladovanje socialnih veščin. Za uspešno delo vzgojitelja je pomemben odnos do otrok, staršev in drugih zaposlenih v vrtcu. Pomembne so pozitivne povezave z otroki (nasmeh, dotik, prijem, govorjenje v višini otrokovih oči), odzivanje na otrokova vprašanja in prošnje, pozorno in spoštljivo poslušanje, uporaba pozitivnih navodil. Pri otroku vzgojitelj spodbuja želeno vedenje, mu daje jasna navodila in poišče primeren način za sporočanje

svojih spoznanj in pričakovanj.

Pomembno je, da je vzgojitelj občutljiv za potrebe predšolskega otroka, da zna prisluhniti otrokovim nagnjenjem, ki so odraz njegovih trenutnih potreb, da ima metodično-didaktična znanja in da je zrela osebnost.

Psihofizične sposobnosti

Vzgojitelj mora izpolnjevati splošne zdravstvene zahteve. Zaradi dela s hrano so potrebni redni zdravniški pregledi enkrat na leto. Za opravljanje poklica se zahteva tudi tečaj higienskega minimuma.

Zaradi velikih čustvenih in psihičnih obremenitev je zaželeno dobro zdravstveno stanje. Pomembno je, da je vzgojitelj zrela in odgovorna oseba, da je urejen in ima stabilen značaj. Vzgojitelj v vrtcu deluje s svojim vedenjem. Zavedati se mora, da vzgaja tudi s svojim zgledom. Vljudnost in spoštovanje v njegovi komunikaciji in vedenju pomenita zgled za otroke.

Interesi in osebne lastnosti

Pomembna je vzgojiteljeva motiviranost za vzgojno delo, ki temelji na ljubezni in veselju do dela z otroki. Razvite mora imeti osebne lastnosti, kot so ustvarjalnost, komunikativnost, občutljivost, empatija – sposobnost vživljanja v svet otrok, in v svet staršev – in sposobnost vodenja skupine.

- Pogoji za delo

Razmere za delo

Vzgojitelj ima za svoj delovni prostor igralnico, v kateri biva skupaj s svojo skupino otrok. Poleg prostorov znotraj vrtca, ki so namenjeni otrokom, so tu še prostori zunaj vrtca (igrišče). Letovanja, zimovanja in razne druge oblike bivanja izven vrtca, omogočajo otrokom tudi nekajdnevno bivanje izven domačega kraja.

Vzgojitelj v zdravstvenih ustanovah (bolnišnicah) dela z bolnim otrokom. Delovni prostor je odvisen od vrste otrokovega obolenja. Večinoma so ob otrocih v njihovih

sobah. Na razpolago imajo tudi igralnico.

Delo je zelo dinamično, poteka pa v dopoldanskem in popoldanskem času. Nekatere dejavnosti, kot so roditeljski sestanki, govorilne ure, predavanja, seminarji idr., potekajo popoldne ali celo ob sobotah. Ritem dela je prilagojen potrebam družin in odvisen od okolja, v katerem vrtec deluje. Vzgojitelj dela pretežno v dopoldanskem času, v dokaj hrupnem okolju in večidel stoje.

Nevarnosti, poškodbe pri delu, zaščita

Zaradi narave dela so pogostejša kronična obolenja hrbtenice, glasilk in sluha. Ker morajo biti vzgojitelji nenehno ustvarjalni in inovativni, so izpostavljeni pojavu 'poklicnega izgorevanja' – iztrošenosti. Z leti postaja delo zanje vedno bolj naporno in obremenjujoče (pešanje življenjskih funkcij).

3320.01 POMOČNIK/POMOČNICA VZGOJITELJA PREDŠOLSKIH OTROK

- Opisi opravil in delovnih nalog **Pomočnika/pomočnice vzgojitelja predšolskih otrok**

Kaj delavec običajno dela

Delovna obveznost pomočnika vzgojitelja obsega delovanje z vzgojiteljem pri načrtovanju, izvajanju in pripravi vzgojnega dela ter opravljanje drugih nalog, povezanih z dejavnostjo vrtca. Pomaga pri izvajanju vzgojno izobraževalnega procesa ali samostojno izvaja posamezne elemente po dogovoru z vzgojiteljico.

Pomaga pri ustrezni ponudbi didaktičnega materiala za konkretno dejavnost otrok. Skrbi za pripravo vzgojnih sredstev (igračice, igrala, didaktični materiali) ter za funkcionalno in estetsko ureditev prostora. Poskrbeti mora za primerno časovno razporeditev in oblike dnevnih opravil (prehrana, higiena, počitek, bivanje na prostem). Sodeluje pri skupnih nalogah vrtca v skladu z letnim delovnim načrtom vrtca in z vzgojiteljem sodeluje pri izdelavi zaključnega poročila o uresničevanju nalog v preteklem letu.

Delovna področja

Pomočnik vzgojitelja predšolskih otrok se lahko zaposli v vrtcu. Glavna področja dela so določena z Zakonom o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja ter področnimi zakoni.

Predšolska vzgoja v vrtcih poteka v dveh starostnih obdobjih:

- prvo starostno obdobje (otroci v starosti od enega leta do treh let) in
- drugo starostno obdobje (otroci v starosti od treh let do vstopa v šolo).

Vzgojno delo poteka v oddelkih, otroci so razporejeni v starostno homogene, heterogene ali kombinirane oddelke. Po tem zakonu imajo pomočniki vzgojiteljev status strokovnih delavcev. Skupaj z drugimi strokovnimi delavci opravljajo vzgojno izobraževalno delo, ki ustvarja možnost pogojev za razvoj in učenje posameznega otroka. Odgovorni so za varnost otrok.

Eno pomembnih področij dela je tudi delo s starši. Pomočnik vzgojitelja sodeluje pri roditeljskih sestankih in v skupinskih oblikah sodelovanja vrtca s starši. Posreduje dnevne informacije o dejavnostih in vedenju otroka.

Delovni pripomočki, materiali, dokumenti

V skladu z usmeritvijo in letnim delovnim načrtom vrtca sodeluje pri pripravi na vzgojno delo. Za svoje delo potrebuje ustrezno strokovno literaturo, priročnike in revije. Posebej je poudarjen pomen delovnih pripomočkov, za različna področja dejavnosti (glasbene, plesne, likovne gibalne, jezikovne...).

Izdelki in storitve

Otroci morajo osvojiti temeljna pravila vedenja in komuniciranja. Pomočnik vzgojitelja pomaga pri povezanosti vrtca in otrokove družine, spodbuja otroke da razvijejo spretnost, kako skrbeti zase in ustvarja prijazno ozračje. Otrokom nudi možnost in spodbude za raziskovanje, opazovanje in eksperimentiranje.

- Potrebna znanja, spretnosti in veščine

Potrebna znanja, spretnosti in veščine

Za opravljanje poklica pomočnik vzgojitelja, ki odločilno vpliva na otrokov osebnostni razvoj (otrok se z njim istoveti in ga posnema), je potrebno, da ima strokovno in splošno izobrazbo, ustrezne sposobnosti (posluh, gibalne sposobnosti, ročne spretnosti) in osebnostne lastnosti. Imeti mora znanja iz razvojne psihologije in predšolske pedagogike.

Za uspešno opravljanje poklica pomočnika vzgojitelja je potrebno veselje do dela z otroki, znanje s področja komunikacije in obvladovanje socialnih veščin. Pomembno je, da je pomočnik vzgojitelja občutljiv za potrebe predšolskega otroka in da je osebnostno zrela osebnost.

Psihofizične sposobnosti

Pomočnik vzgojitelja mora izpolnjevati splošne zdravstvene zahteve. Zaradi dela s hrano so potrebni redni zdravniški pregledi enkrat letno. Za opravljanje poklica je nujen tudi tečaj higienskega minimuma.

Zaradi velikih čustvenih in psihičnih obremenitev je zaželeno dobro zdravstveno stanje (psihično kot telesno). Pomočnik vzgojitelja mora biti zrela in odgovorna oseba, biti mora osebno urejen in imeti stabilen značaj. Pomočnik vzgojitelja v vrtcu deluje s svojim vedenjem, zato se mora zavedati, da vzgaja tudi s svojim zgledom.

Interesi in osebnostne lastnosti

Pomočnik vzgojitelja mora biti za delo z otroki motiviran. Njegovo delo mora temeljiti na ljubezni in veselju do dela z otroki. Razvite mora imeti osebnostne lastnosti, kot so ustvarjalnost, komunikativnost, senzibilnost – občutljivost, empatijo – sposobnost vživljanja v doživljanje otrok.

- Pogoji za delo

Razmere za delo

Pomočnik vzgojitelja dela ob vzgojitelju v vrtcu. Igralnica je prostor, kjer ima svoj delovni prostor. Poleg igralnice uporablja še vse druge prostore v vrtcu in izven vrtca, ki so namenjeni otrokom. Vsak dan preživijo s skupino otrok nekaj časa na prostem (na igriščih in sprehodih). Letovanja, zimovanja in druge oblike bivanja zunaj izven vrtca omogočajo otrokom tudi nekajdnevno bivanje izven domačega kraja.

Delo je zelo dinamično, poteka pa dopoldanskem in popoldanskem času, glede na obratovalni čas vrtca. Ritem dela je prilagojen potrebam družin in odvisen od okolja, v katerem vrtec deluje. Delo pomočnika vzgojitelja je vezano na zgodnje jutranje ure in pozne popoldanske (prihodi otrok v vrtec in odhodi otrok domov), okolje v katerem dela pa je dokaj hrupno (veliko otrok).

Nevarnosti, poškodbe pri delu, zaščita

Zaradi narave dela so pogostejša kronična obolenja hrbtenice, glasilk, sluha. Z leti postaja delo pomočnika vzgojitelja vedno bolj naporno in obremenjujoče (življenjske funkcije pešajo).

„Vloga vzgojiteljev bo vedno bolj v tem, da bomo razvijali sposobnost oblikovanja individualnih in družbenih predstav o ciljih in preverjanju ciljev. Druga naloga pa bo v tem, da bomo ohranjali senzibilnost za posredovane temeljne vrednote, če ne želimo, da bi človek ponovno na slepo eksperimentiral. Osrednje vrednote, kot so spoštovanje življenja, sočloveka, ne morejo biti na izbiro.“ (Internet 5 2001: 18)

Pri opravljanju dela vzgojiteljice ali dela pomočnice vzgojiteljice/pomočnika vzgojitelja niso pomembna le dobro uporabljena znanja in veščine, pač pa so pomembni tudi lastna samopodoba, lastnosti posameznika, motivacija, prepričanja in posameznikove vrednote.

Vonta (2007: 66) govori o pedagoških standardih ISSA (International Step by Step Association), ki predstavljajo pristojnosti vzgojiteljev pri pristopih do otroka, s tem,

da razvoj otroka in njegovo učenje postavijo v središče pozornosti, da spodbujajo in razvijajo demokratične vrednote in odnose v skupini, v odnosu do družin in skupnosti:

- individualizacija – spoštovanje različnosti otrok in odzivanje na potrebe posameznika, na njegove sposobnosti in potencialne na način, da uporablja znanje o razvoju otrok in odnose, ki jih gradi skupaj z otrokom in njegovo družino;
- spodbudno učno okolje – oblikovanje varnega, spodbudnega in inkluzivnega učnega okolja, kjer ima otrok možnost tvegati pri učenju ter omogočanje samostojnega in sodelovalnega učenja ter pridobivanja izkušenj o demokraciji;
- sodelovanje z družinami – razvijanje partnerskih odnosov z družinami in s tem zagotavljanje najboljše podpore učnim in razvojnim potrebam otrok;
- strategije aktivnega smiselnega učenja – načrtovanje in uvajanje strategij za spodbujanje razumevanja pojmov, inovativnosti, ustvarjalnosti, samostojnega odkrivanja, medsebojnega sodelovanja in raziskovanja znotraj področij dejavnosti in med njimi;
- načrtovanje in evalviranje – sistematično opazovanje in sledenje napredku vsakega otroka v skupini in s tem oblikovanje načrtov, ki temeljijo na nacionalnih standardih in ciljih ter na potrebah posameznega otroka;
- profesionalni razvoj – redno vrednotenje učinkovitosti in izboljševanje kakovosti lastnega dela ter sodelovanja s kolegi, s ciljem izboljšanja programov ter dela z otroki in njihovimi družinami;
- socialna inkluzija – modeliranje in vzpodbujanje vrednot in znanja, ki podpirajo uresničevanje človekovih pravic, socialno vključevanje in ustvarjanje odprtih demokratičnosti civilnih družb ter varovanjem pravic manjšin.

4.4.4 Razvoj, učenje in posebnosti predšolskega otroka

V Kurikulu za vrtce (1999: 10) so podane nekatere skupne zakonitosti o otrokovem

razvoju in skupna načela predšolske vzgoje skozi različne teoretske okvire.

Nekatere skupne zakonitosti o otrokovem razvoju:

- otrokov razvoj poteka skozi določene zaporedne stopnje, ki so opredeljene tako s kvantitativnimi kot kvalitativnimi spremembami (npr. intuitivna stopnja mišljenja sledi zaznavno-gibalni fazi v razvoju mišljenja; stopnja razumevanja medsebojnih odnosov sledi stopnji razumevanja samega sebe...);
- vsi psihični procesi (čustva, govor, mišljenje, socialna kognicija...) se razvijajo v vseh razvojnih obdobjih;
- posamezna področja so med seboj prepletena, saj gre za vzporednost in povezanost med različnimi psihičnimi funkcijami (npr. otrok zaznava, doživlja in spoznava sebe, svet okoli sebe, različne odnose s čustvenega, intuitivnega, socialnega, spoznavnega vidika);
- v otrokovem razvoju so obdobja, ki so najbolj primerna (t.i. kritična obdobja), da se otrok nekaj nauči, pridobi določeno spretnost na najbolj učinkovit način;
- individualne razlike v razvoju so med otroki velike, in sicer zlasti v prvih letih njihovega življenja, vendar ta različnost otrok ostaja znotraj razvojnih norm;
- gre za stalno povezavo med otrokovim razvojem (v ožjem pomenu besede), učenjem in poučevanjem, ki se kaže zlasti v razmerju med otrokovim aktualnim in potencialnim razvojem.

Nekatera skupna načela predšolske vzgoje v vrtcu:

- predšolsko vzgojo je potrebno razumeti kot pomembno za predšolskega otroka (potrebna je 'izraba' vsakega razvojnega obdobja takega, kot je) in ne kot pripravo za neko naslednjo stopnjo vzgoje in izobraževanja;
- v kurikulumu za predšolske otroke je na izvedbeni ravni nujen preplet različnih področij dejavnosti in preplet z dnevno rutino;
- predšolska vzgoja v vrtcu mora graditi na otrokovih zmožnostih in ga voditi k pridobivanju novih doživetij, izkušenj, spoznanj, tako da predenj postavlja smiselne zahteve oziroma probleme, ki vključujejo otrokovo aktivno učenje,

mu omogoča izražanje, doživljanje ter ga močno čustveno in socialno angažira;

- učenje predšolskega otroka temelji na neposredni aktivnosti s predmeti in pridobivanju konkretnih izkušenj z ljudmi, stvarmi, razmisleku o dejavnostih ter oblikovanju predstav in predpojmovnih struktur na osnovi prvih generalizacij, na notranji motivaciji in reševanju konkretnih problemov ter pridobivanju socialnih izkušenj;
- otroška igra je tista dejavnost, ki na najbolj naraven način združuje temeljna načela predšolske vzgoje in je v primeru, da je opredeljena dovolj široko v smislu preseganja svoje vpetosti v t.i. akademski ali razvojni pristop v predšolski vzgoji, razumljena kot način otrokovega razvoja in učenja v zgodnjem obdobju.

Človekov **telesni in psihični razvoj** sta med seboj povezana, prav tako sta povezana tudi z biološkimi procesi v organizmu in s socialnim okoljem, v katerem se otrok razvija.

Razvoj človeka na podlagi skupnih značilnosti razdelimo na osem razvojnih stopenj – vsako obdobje pa ima določene specifične značilnosti (glej Zupančič 2004: 10):

- *prednatalno razvojno obdobje* – traja od spočetja do rojstva, značilnost pa je najhitrejši telesni razvoj. V devetih mesecih se iz ene celice razvije človekov organizem;
- *obdobje dojenčka in malčka* – traja od rojstva do treh let. V prvem obdobju, od rojstva do enega leta, so značilni visoka stopnja odvisnosti od drugih oseb in dobro razvite senzorne in zaznavne sposobnosti, sposobnost ločevanje sebe od drugih in s tem samozavedanja. V drugem obdobju, drugo in tretje leto starosti, pa so značilni navezanost na vsaj eno odraslo osebo, hiter razvoj govora, relativna samostojnost in zanimanje za vrstnike. Pojavi se simbolna funkcija in socialne značilnosti, ki omogočajo otroku socialno učenje. Za celotno obdobje je značilnost hitrega intelektualnega in telesnega razvoja;
- *zgodnje otroštvo* – traja od treh do šestih let. Značilno je povečanje igralne dejavnosti, razvoj simbolnih funkcij in domišljije. Otrok postaja vse bolj

samostojen, v socialnih stikih pa postajajo pomembni odrasli zunaj družinskega okolja in vrstniki. Spoznavni razvoj je v tem obdobju hiter, v otrokovem mišljenju pa se prepozna določeno specifičnost, nelogičnost – otrok namreč veliko zaznava, hkrati pa ima pomanjkanje izkušenj s stvarmi, dogodki, pojavi. V razumevanju socialnega sveta in v socialnem vedenju je pri otroku v tem razvojnem obdobju veliko egocentrizma. Obdobju zgodnjega otroštva pravimo tudi predšolsko obdobje, ki sicer zajema tudi obdobje malčka, vezan pa je na predšolsko institucijo vrtec;

Za naše razumevanje so pomembna do sedaj naštetá razvojna obdobja, sicer pa so pri posamezniku še naslednja razvojna obdobja:

- srednje in pozno otroštvo – traja od šestega leta do začetka pubertete;
- mladostništvo – traja med začetkom pubertete in 22.-24. letom starosti;
- zgodnja odraslost – traja med 22.-24. letom in 40.-45. letom starosti;
- srednja odraslost – traja med 40.-45. letom in 65. letom starosti;
- pozna odraslost – traja med 65. letom starosti in smrtjo.

Dejavnika, ki vplivata na razvoj posameznika, sta *dednost in okolje*. Batistič Zorec (2003: 92) se sprašuje, v koliki meri in na kakšen način oziroma kako vplivajo prirojeni dejavniki na razvoj posameznika, v primerjavi z dejavniki okolja. „Prvotni interes se je od vprašanja, *kateri* od dejavnikov vpliva na razvoj, premaknil najprej k vprašanju, *koliko* vpliva vsak od njiju, nato pa k vprašanju, na *kakšen način* vplivata na razvoj.“ (Miller 1989 in Thomas 1992 v Batistič Zorec 2003: 92).

Poleg dednosti in okolja je v literaturi najti tudi *samodejavnost* posameznika, ki ima kot dejavnik vsekakor tudi svoj pomen. „Vse človekovo delovanje vključno z vsemi duševnimi procesi, doživljanjem, vedenjem in s celotno osebnostjo nastaja in se oblikuje pod vplivom treh temeljnih dejavnikov – dednosti, okolja in samodejavnosti. V dednih zasnovah, v vplivih in spodbudah okolja (tako naravnega kot kulturnega in družbenega) in v človekovi lastni zavestni dejavnosti (samodejavnosti) moramo videti tudi temeljne izvore človekovega duševnega delovanja in človekove osebnosti.“ (Musek in Pečjak 1984: 17). „Učinki dednosti, okolja in samodejavnosti se ne seštevajo,

marveč se vzajemno spodbujajo in krepijo: ugoden vpliv enega dejavnika lahko omogoči tudi boljše učinke drugih dveh.“ (Musek in Pečjak 1984: 26).

Geni in v njih vsebovane dedne zasnove so nosilci dednih vplivov. Dedne zasnove določajo smeri in način razvoja posameznika in soodločajo pri oblikovanju njegovih značilnosti (telesne značilnosti npr. spol, barva oči, barva las, krvna skupina idr.), prav tako pa so posledice delovanja genov tudi bolezni ali motnje (diabetes, hemofilija idr.). Duševno delovanje je povezano z biološkim in telesnim delovanjem, vendar tudi z dejavnostjo živčnega sistema. Duševne značilnosti pa niso le pod vplivom dednih zasnov, pač pa tudi od vplivov okolja in človekove samodejavnosti.

Vsak organizem je odvisen od okolja. Razlikujemo fizikalno in socialno okolje. Od fizikalnega oziroma naravnega okolja je človek odvisen (zrak, temperatura, viri hrane idr.), je pa življenjsko odvisen tudi od socialnega ali družbenega okolja - starši, sorojenci, sorodniki, vzgojitelji, učitelji, vrstniki, življenjski partnerji, sodelavci, društva, narodnosti, države idr. (Musek in Pečjak 1984). Ali kot je dejal Musek (1982), so vplivi družbenega okolja pomembni za to, da se posameznik razvija v družbeno bitje in goji odnose z drugimi osebami.

„Poleg dejavnosti, ki je vrojena, in dejavnosti, ki jo spodbujajo vplivi okolja, se pri človeku pojavlja tudi samodejavnost, ki izvira z zavestnih pobud in zamisli posameznika. Samodejavnost je zlasti pomembna v novih življenjskih situacijah, ki zahtevajo zavestno izbiro in odločitev.“ (Musek in Pečjak 1984: 26)

Psihični razvoj posameznika se kaže na različnih, med seboj povezanih področjih (glej tabelo).

Tabela 4.3: *Temeljne razsežnosti človekovega razvoja*

TELESNI RAZVOJ	SPOZNAVNI RAZVOJ	ČUSTVENO OSEBNOSTNI RAZVOJ	SOCIALNI RAZVOJ
Vključuje telesne spremembe (zunanjih delov telesa in notranjih organov), razvoj zaznavnih in gibalnih sposobnosti in spretnosti.	Vsebuje vse spremembe v intelektualnih (višjih mentalnih) procesih: razvoj spomina, sklepanja, reševanja problemov, govora, učenja, presojanja.	Predstavlja spremembe v doživljanju, izražanju, uravnavanju čustev, enkratnih načinov, po katerih se posameznik odziva na okolje (temperament, osebnostne značilnosti).	Nanaša se na razvoj komunikacije, medosebnih odnosov, socialnih spretnosti, socialnega razumevanja, moralnih vidikov vodenja.

Vir: Zupančič (2004: 9)

Kot je zapisala Marjanovič Umek (2001), sta **učenje** in poučevanje v zgodnjih razvojnih obdobjih ključnega pomena za otrokov nadaljnji razvoj, učenje in izobraževanje, so pa v življenjskem ciklusu posameznika prisotna obdobja, ki so ustrežnejša in učinkovitejša za učenje posameznih spretnosti kot neka druga obdobja.

Pri otroku je potrebno izpostaviti igro, kot eno najpomembnejših in specifičnih dejavnosti, pomembna za otrokov razvoj in učenje (Marjanovič Umek 2001).

S **posebnostmi posameznega otroka** se srečamo že v začetku, ko otrok prične hoditi v vrtec. Vsak otrok, ki prvič pride v vrtec, je poseben in „prinese s seboj določene izkušnje iz primarne družine in okolja, v katerem se je gibal“ (Varjačič – Rajko, 2007: 10). In tako se že takoj začnejo odražati določene posameznikove lastnosti in navade, ki zelo vplivajo na potek prilagajanja na novo okolje, oziroma na ločitev od staršev. Otrok v vsakem primeru potrebuje občutek varnosti in le tega je običajno pri starših imel, ko pa se sreča z uvajanjem v vrtec, ima občutek zapuščenosti, zato „potrebuje občutek, da vemo, kaj doživlja“ (Varjačič – Rajko, 2007: 10).

Varjačič – Rajko (2007) opisuje pomen in razvoj navezanosti po obdobjih. Skozi znake, ki jih med seboj izmenjujejo starši in novorojenček, je zaznati prve posebne vezi med njimi. Pri otroku „ti, večinoma refleksni odzivi pričnejo ugašati po tretjem mesecu starosti. Od tretjega do šestega meseca starosti je otrok že bolj izbirčen pri tem, na koga se bo

odzval. Prednost daje dvema ali trem osebam, vendar pa eni še posebej. Navadno je to mati, lahko pa je tudi katera druga oseba, ki najbolj skrbi za otroka. Kaže, da se otrok pri tem ravna glede na to, kako uspešno se nekdo odziva na njegove signale in potrebe. Od šestega meseca do treh let se pri otroku razvije močna navezanost najprej na eno osebo, kasneje pa tudi na več njemu pomembnih oseb. Navezanost postane intenzivna in izključujoča“ (Varjačič – Rajko, 2007: 19) .

Refleksni odzivi novorojenčka so torej prvi odzivi organizma, ki nastanejo sami od sebe, se zmanjšujejo in postajajo vse bolj spremenljivi in prilagojeni okoliščinam, v katerih se otrok kasneje nahaja, oziroma stanju, s katerim se srečuje. Otrok ima najprej občutek, da se mama ne bo več vrnila tudi v primeru, če ni v njegovem vidnem polju. Kasneje, ko preverja prisotnost starša, mu je dovolj že, če ga vidi in ima občutek, da ga starš spremlja. Postaja pogumnejši.

„V tretjem letu starosti otrok pričinja razumevati potrebe drugih ljudi in postane dovzeten za pogajanja. Vedno bolj je prepričan, da bodo starši zanj poskrbeli“ (Varjačič – Rajko, 2007: 21)

Tipe navezanosti, ki jih Varjačič – Rajko navaja, so:

- varno navezani otroci,
- izogibajoči se otroci in
- ambivalentni otroci.

Tipe so poimenovali po poskusu o odzivnosti otrok v 'neznani situaciji'. Mary Ainsworth je poskus zasnovala, odzivnost otrok pa je bila različna glede na občutljivost mater v zvezi z otrokovimi potrebami.

Pri *varno navezanih otrocih* so ugotovili, da se matere primerno in stalno odzivajo na potrebe otrok, to pa pomeni, da so se otroci počutili varne. Pri *izogibajočih se otrocih* je bila ugotovitev, da matere premalo upoštevajo otrokove potrebe, otroci pa so razvili dvojno vedenje. Pri tipu *ambivalentni otroci* pa so ugotovili, da so se matere najbrž do otroka vedle nedosledno, kar pomeni, da otroci niso razvili zaupanja in se je ravno zato raje ves čas oklepajo.

Pri uvajanju v vrtec imajo največ težav ambivalentni otroci, ker se od staršev sploh

ne želijo ločiti.

Vsak otrok ima svoje osebne značilnosti, ki se kažejo skozi „temperament, značaj, intelektualne sposobnosti, socialne veščine, način razmišljanja, razvojne značilnosti“ (Jeriček 2007: 19), vse to pomeni, da so med otroki velike razlike, kar v določenih situacijah deluje kot stresni dejavnik ali v drugih okoliščinah kot varovalni dejavnik oziroma zaradi tega laže premagujejo svoje težave.

Melita Lisjak Koderman je ob izdaji knjige Prvič v vrtec (Varjačič – Rajko 2007) zapisala, da so „za otroka prvi dnevi v vrtcu velik izziv. Kako se bo odzval nanj, je odvisno od stopnje njegovega razvoja, njegovega temperamenta in značaja ter tudi od značaja, izkušenj in ravnanj nas, odraslih.“

Morda pa velja omeniti, da so v vrtce vključeni tudi predšolski otroci z motnjami v duševnem in telesnem razvoju, zanemarjeni otroci in poleg vseh ostalih otrok tudi otroci s posebnimi sposobnostmi – nadarjeni otroci.

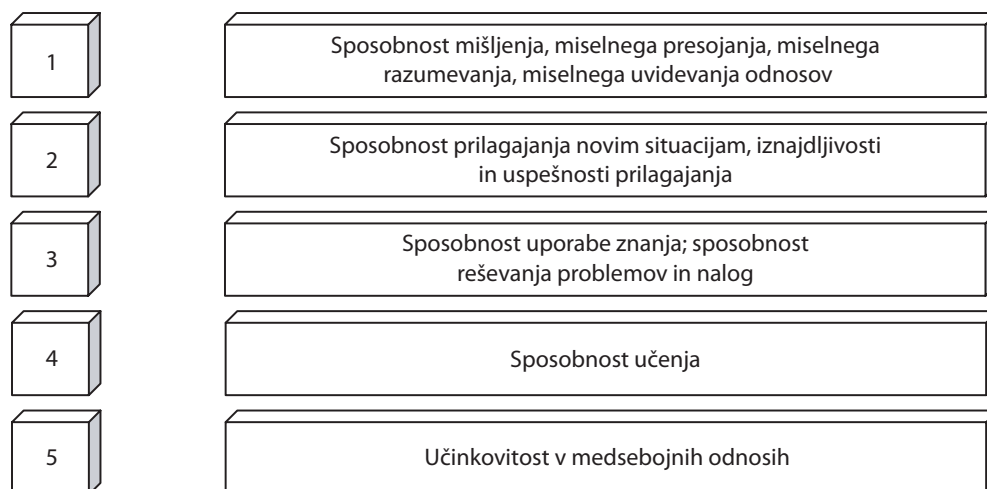
Pri vseh otrocih pa so čustva najmočnejši dejavnik v otrokovi duševnosti, tudi v predšolskem obdobju.

4.4.5 Socialna in čustvena inteligenca, intelektualni in socialni kapital

V Slovarju tujk (Verbinc 1987: 304) zasledimo besedo **inteligenca** razloženo kot (raz)umnost, bistroumnost, (prirojena) zmožnost za pravilno umevanje raznih pojavov, oziroma kot izobraženstvo, razumništvo.

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (Internet 1) je inteligenca razložena kot nadarjenost za umske dejavnosti.

Slika 4.4: Definicije inteligentnosti



Vir: Musek (1993: 186)

„Razširjeni model pojmovanja ‘inteligentnosti’ med vsemi sposobnostmi za življenje dodeljuje osrednje mesto prav čustvom.“ (Goleman 1997: 11). To pomeni, da so čustva nenehno prisotna in da imamo možnost najprej občutiti in nato izraziti svoja čustva, kar je razvidno tudi pri Muskovi definiciji inteligentnosti (glej sliko), ko bi učinkovitost v medsebojnih odnosih morda lahko poimenovali kar sposobnost za učinkovito obnašanje v socialnih situacijah.

Socialna inteligenca – označimo jo lahko kot skupek osnovnega razumevanja ljudi ter niz spretnosti in veščin za uspešno sodelovanje z njimi (glej Internet 8). „Posamezniku omogoča, da so mu drugi pripravljene slediti in uresničiti postavljene cilje.“ (Internet 7). Sprožilci socialne inteligence so medosebne veščine in spretnosti, empatija in zmožnost vplivanja na osnovi medsebojnega (spo)razumevanja. (glej Internet 7).

Socialna inteligentnost nam omogoča, da se ljudje ob nas počutijo uspešne in da ob tem pridobimo ugled tudi sami. Gre za zahtevno veščino, ki pa jo lahko razvijemo. Zanj smo namreč odlično nevrofiziološko opremljeni, vpletena pa so posebna možganska

področja, organizem in osebnost v celoti. Upravljanje te inteligence zahteva poznavanje sebe, znanje in pripravljenost, da svoje uspehe dosegamo z drugimi. V delovnem okolju se tako občutno razmahnejo ustvarjalnost, vzdržljivost za stres in motivacija, saj dosežemo, da vsakdo daje od sebe predvsem najboljše. Medsebojna tekmovalnost daje kratkoročne rezultate in ima veliko škodljivih stranskih učinkov, socialna inteligenca pa deluje trajnostno in nas usposablja za vedno nove, sveže, prodorne zamisli. Doživeta in poglobljena socialna inteligenca vedno najde pot iz težav (Internet 6).

Socialna inteligenca je vezana na medsebojne človeške odnose v določenem okolju, pravzaprav na razumevanje socialnega okolja. Pomembno je predvsem to, da lahko in znamo razumeti svoja čustva in jih obvladovati, da lahko in zmoremo razumeti čustva drugih in je zato potrebna tudi vodjem.

Čustvena inteligenca pomeni prepoznavanje in razumevanje čustvenih potreb in vrednot posameznika. To pa pomeni, da s tem, ko razumemo in upoštevamo čustveno inteligenco, lahko vidimo, kakšni smo v odnosu do drugih, oziroma kakšni so naši medsebojni odnosi in kako uspešni bomo v odnosu do njih. Prav tako čustvena inteligenca vpliva na delovno uspešnost posameznika, oziroma nam poznavanje čustvene inteligence pomaga v poklicnem življenju (Simmons in Simmons 2000). Pa ne le to, ljudje, ki svoja čustva uspejo prepoznati, imajo tudi veliko možnosti, da znajo (ali se naučijo) z njimi tudi ravnati, kar nenazadnje je prednost, da se znajo umestiti v različnih življenjskih situacijah, ali kot je dejal Gruban je čustvena inteligenca teza „o sposobnosti ‘upravljanja čustev’ – samozavedanju, samoobvladovanju in nadzoru nad lastnimi čustvi, prav tako v socialnem zavedanju in socialnih spretnostih.“ (Internet 7).

Čustvena inteligentnost zajema samoobvladovanje, gorečnost, vztrajnost in sposobnost spodbujanja samega sebe – to so sposobnosti, da lahko ustvarimo boljše možnosti za prebijanje skozi življenje (glej Goleman 1997: 10). Je pa s čustveno inteligenco mogoče razložiti uspešnost posameznikov in vodij (glej Internet 7). Simmons in Simmons sta dejala, da je čustvena inteligenca lahko statična (doslednost

v vsakem položaju) ali spremenljiva (različna odzivanja) (glej Simmons in Simmons 2000: 24).

Ne glede na starše vsak med nami podeduje tudi enake temeljne človeške potrebe. Abraham Maslow je v sedemdesetih letih predstavil pet temeljnih človekovih potreb. Prva je biološka: vsi čutimo potrebo po hrani, vodi itn. Druga je potreba po varnosti (na primer potreba po stalnem, urejenem, predvidljivem okolju). Tretjič, pojavi se potreba po ljubezni in pripadnosti (ljubeznivi medsebojni odnosi). Četrtrič, vsi čutimo potrebo po tem, da nas drugi upoštevajo in spoštujejo. In petič, vsi se rodimo s potrebo, da razvijemo svoje zmožnosti in izkoristimo svojo nadarjenost. Psihologi za to zadnje pogosto uporabljajo izraz samouresničenje (glej Internet 14).

Te potrebe nas vodijo pri oblikovanju naše čustvene inteligence. Ta se razvija, ko iščemo poti, kako se spoprijeti z okoljem, da bi zadovoljili svoje temeljne potrebe. (Simmons in Simmons 2000: 26). Prav tako je pomembno vedeti, da se čustvena inteligentnost oblikuje tudi brez našega zavestnega sodelovanja (dražljaj – odziv), lahko pa bi tudi rekli, da na razvoj čustvene inteligence vplivajo naša sklepanja in odločitve (glej Simmons in Simmons 2000: 27).

Upoštevanje in razumevanje čustvene in socialne inteligence pa pomeni, da je to lahko način delovanja pri doseganju ciljev, še posebej pomemben za uresničitev in doseganje dobrih rezultatov v delovni sredini. Gruban (Internet 7) omenja psihologa Gardnerja, ki govori o večplastnosti inteligence, ki enakovredno vključuje *klasično inteligenco*, *socialno inteligenco*, *čustveno inteligenco* in vse pogosteje tudi *politično inteligenco* (trde oblike vodenja oziroma vodenje z ustrahovanjem), ki je nevarna za zlorabo moči.

Albrecht (Internet 8) je omenjal šest primarnih vrst inteligence: abstraktna inteligenca, socialna inteligenca, uporabna inteligenca, čustvena inteligenca, estetska inteligenca in kinestetska inteligenca. Albrecht tudi pravi, da bi s priznanjem socialne inteligence kot ločene dimenzije, bila zveza med socialno in čustveno inteligenco lahko jasnejša (glej Internet 8).

Ena od razlag v Slovarju tujk (Verbinc 1987: 331) besede **kapital** - je vrednost, ki prinaša presežno vrednost. Po Slovarju slovenskega knjižnega jezika (Internet 1) pa je kapital denar, oziroma proizvodna sredstva ali finančne naložbe, ki prinašajo dohodek.

Intelektualni kapital predstavlja potencial za doseganje bodočih donosov. „Glede na osnovno strukturo je intelektualni kapital definiran kot premoženje v ljudeh, premoženje v povezavah in premoženje v organiziranosti, ki ustvarja novo vrednost“ (Mihalič 2006: 26). Intelektualni kapital je sestavljen iz *človeškega* in *strukturnega* kapitala. Medtem, ko človeški kapital temelji na znanju ljudi v organizaciji, pa je strukturni kapital tisto, kar ostane, če intelektualnemu kapitalu odštejemo človeški kapital. Strukturni kapital vedno ostane v lasti organizacije, povečuje se le s prizadevanji zaposlenih, razvija pa se počasi. Kot strukturni kapital bi lahko našteali podatkovne baze, sezname npr. kupcev, blagovne znamke, ipd. Človeški kapital pa je pravzaprav človekovo znanje, posameznikova osebnost, njegova zmožnost, motiviranost. (glej Internet 11).

Mihalič v (2006: 34) pravi, da je človeški kapital sestavljen iz zmožnosti zaposlenih, odnosov med zaposlenimi (kar nekateri avtorji uvrščajo na področje socialnega kapitala) in intelektualno prožnostjo.

S pojmom intelektualni kapital želimo poudariti pomen znanja v post-industrijski organizaciji. Intelektualni kapital izhaja iz ciljno usmerjenih potencialov socialnega akterja, ki se na ravni delovne skupine in organizacije razvijajo v upravljanje znanja (Marsick in Watkins v Ovsenik in Ambrož 2006: 130). V organizacijskem smislu je intelektualni kapital sposobnost vseh socialnih akterjev v organizaciji, da se organizirajo na način, ki omogoča ustvarjanje novih znanj in spretnosti na vseh ravneh v organizaciji in uporabo teh znanj za doseganje ciljev organizacije (Marsick in Watkins v Ovsenik in Ambrož 2006: 130).

Intelektualni kapital lahko opredelimo kot dinamičen in kompleksen sistem pridobljenih intelektualnih pridobitev posameznika ali podjetja, zaradi uporabe le teh v sedanosti

povečuje vrednost posameznika ali podjetja v prihodnosti in izboljšuje položaj v nekem času in prostoru - ustvarja novo vrednost (glej Mihalič 2006: 27).

Ovsenikova in Ambrož (2006: 130) še navajata, da intelektualni kapital v racionalnem smislu lahko razumemo kot splet matematičnih, logičnih, tehničnih in organizacijskih znanj. S stališča možnosti konkretne izrabe teh znanj je potrebno razviti merila za merjenje njihove učinkovitosti, pri čemer imata pomembno vlogo management in organizacija poslovnih in delovnih procesov v organizaciji.

Socialni kapital označuje vključenost posameznika ali kolektivne akterje v družbena omrežja. Lahko bi rekli tudi, da je socialni kapital pravzaprav to, da se socialni odnosi oblikujejo v sodelovanju in medsebojnem vplivanju med ljudmi.

Definicija, ki sta jo oblikovala Naphiet in Ghosal (glej Makarovič 2003: 74 v Internet 11) razlikuje med tremi dimenzijami socialnega kapitala:

- strukturna dimenzija – nanaša se na neobvezni vzorec med ljudmi, „hardware“ socialnih omrežij,
- relacijska dimenzija – opisuje osebne odnose, ki vplivajo na vedenje ljudi ter izpolnjuje socialne motive, npr. spoštovanje, prijateljstvo, zaupanje, zanesljivost,
- spoznavna dimenzija – nanaša se na vire, ki nudijo skupne predstave, razlage in sisteme pomenov.

V spodnji tabeli je videti, kako različni avtorji opredeljujejo socialni kapital, vendar pa tudi izhajajo iz različnih osnov:

Tabela 4.4: Različne opredelitve socialnega kapitala po posameznih avtorjih

Avtorji	Opredelitve socialnega kapitala
Bourdieu	Socialni kapital opredeli kot pogostost in pomembnost stikov na katere se posameznik hitro zanese z namenom izboljšanja svojega položaja
Coleman	Socialni kapital opredeli s funkcijo, saj posamezniki vstopajo v medsebojne odnose zaradi zasledovanja lastnih interesov. Pomembne so horizontalne in vertikalne relacije v organizaciji ter koncept zaprtosti mreže. Kadar krog ni zaprt, ni možno sankcioniranje, kršenje norm je bolj pogosto, saj je nekažnovano.
Portes	Socialni kapital opredeli kot sposobnost posameznikov, da dosežejo koristi s članstvom v mrežah in drugih strukturah. Skupne izkušnje in prepričanja pripomorejo k oblikovanju socialnega kapitala, saj ustvarjajo občutek solidarnosti.
Naphiet, Ghoshal	Socialni kapital opredelita kot relacije in sredstva, ki jih lahko mobiliziramo. Pričakovanja predstavljajo obvezo, da bomo izpeljali določena dejanja v prihodnosti. Sodelovanje ni mogoče brez skupnih ciljev in vizije v organizaciji.
Putman	Socialni kapital opredeli v organizaciji kot mreže, zaupanje in norme, ki pospešujejo koordinacijo in sodelovanje zaradi obojestranskih koristi. Poudarja horizontalne relacije med posamezniki.
Woolcocok	Socialni kapital opredeli v povezavi z zaupanjem in normami.
Fukuyama	Socialni kapital opredeli v povezavi z zaupanjem.
Inglehart	Socialni kapital opredeli kot kulturo zaupanja, ki oblikuje mreže in združenja, ki zagotavljajo pretok informacij.
Adam, Makarovič, Rončević, Tomšič	Socialni kapital opredelijo kot neotipljiv resurs, ki rešuje problem zaupanja in koordinacije v organizaciji in izboljšuje učinkovitost organizacije s spodbujanjem koordiniranega sodelovanja v in izven organizacije.
Paldam	Socialni kapital opredeli v povezavi z mrežami, ki so najbolj pomemben vir socialnega kapitala.
Lesser	Socialni kapital opredeli kot vrednost, ki nastaja in obstaja zaradi posameznikovih relacij v družbi in podjetju.
North	Socialni kapital posredno opredeli skozi institucije, kot obliko formalnih in neformalnih pravil igre.
Svetovna banka	Socialni kapital opredeli na treh nivojih: horizontalne relacije med posamezniki, horizontalne in vertikalne relacije med posamezniki in organizacijami ter relacije s širšim družbenim okoljem, ki oblikuje norme in vrednote.

Vir: Kršeljčević 2003: 167 v Internet 11)

Černetič in drugi v začetku članka (Internet 11) pojasnjujejo, da so človeški, intelektualni in socialni kapital tri oblike kapitala, ki so tudi nastale in se začele pojavljati po tem zaporedju. Človeški kapital, intelektualni in socialni, imajo različne oblike pojavnosti v posameznih družbeno-ekonomskih sistemih in jim pripisujejo različni pomen.

Članek zaključuje z razlago, da pomen človeškega razvojnega dejavnika narašča skladno z vlogo, ki jo imajo pri globalni konkurenčnosti znanje, inovativnost, ustvarjalno izkoriščanje in obvladovanje informacij, organizacija in vodenje ter drugi kakovostni dejavniki. Narašča pomen infrastrukture in institucij, ki omogočajo mobilnost in prilagodljivost delovne sile ter njeno vseživljenjsko učenje. Spreminja se tudi vsebina človeškega dejavnika. Poleg individualnih lastnosti, kot sta izobraženost in zdravje posameznika (človeški kapital), narašča tudi pomen socialnih odnosov, ki se oblikujejo v interakcijah med ljudmi (socialni kapital). Vse večji pomen dobivata tudi kultura in omika ljudi ter demokratizacija odnosov (Internet 11).

5 METODOLOGIJA

Po uvodnem teoretskem delu se magistrsko delo usmeri v empirično raziskovanje.

Teoretični del magistrskega dela vsebuje predvsem poglobljanje v strokovno domačo in tujo literaturo, analizo člankov, prispevkov in ostalih virov iz področij organizacijske klime, organizacijske kulture, stresa, s področja vzgoje in izobraževanja ter inteligence in kapitala, dopolnjeno z znanji, pridobljenimi v času študija.

Raziskovalni del magistrskega dela je potekal v štirih delih:

- priprava na izvedbo raziskave,
- priprava vprašalnika,
- razdeljevanje vprašalnika in zbiranje odgovorov,
- analiza odgovorov.

Da bi razdeljevanje vprašalnika in zbiranje odgovorov potekalo čim hitreje, čim bolj nemoteno in da bi bilo zajetih čim več zaposlenih strokovnih delavcev v vrtcu, sem se predhodno najavila pri vodstvu posameznega vrtca in ravnateljice zaprosila za sodelovanje pri izvedbi raziskave.

Pripravljen je bil vprašalnik s kombiniranimi vprašanji - na kvantitativen in kvalitativen način. Sam vprašalnik je razdeljen po delih, vendar sta vidni le dve ločnici med vsebinsko različnimi deli: splošni podatki in vprašanja, ki so povezana z organizacijsko kulturo, organizacijsko klimo in stresom kot dejavniki okolja. V vprašalniku so postavljena vprašanja s področja delovne organiziranosti okolja, s področja strokovne usposobljenosti, odnosa do kakovosti dela, odnosov med zaposlenimi, odnosov med zaposlenimi in vodstvom organizacije. Zanimalo nas je, kakšni so pogoji dela, kakšen je način komunikacije in pretok informacij med zaposlenimi in predvsem med zaposlenimi in vodstvom, kakšen je sistem nagrajevanja, kakšna je zavzetost in pripadnost organizaciji ter sodelovanje v razvoju za prihodnost organizacije ali tudi morebitne posameznikove kariere.

Vodstvo vrtca je pripravljene vprašalnike razdelilo zaposlenim strokovnim delavcem, le ti pa so jih izpolnjene vračali po pošti, saj je bila vprašalniku priložena kuverta z znamko in naslovom.

Pri opravljeni analizi odgovorov smo dobili dve različni vrsti podatkov – kvantitativne in kvalitativne. »Kvalitativni so podatki, pri katerih so vrednosti spremenljivk navede z besedami, atributivno«... »Kvantitativni so podatki, pri katerih so vrednosti spremenljivk navedene s številkami, numerično,«... (Mesec. 1997: 5). »Kvalitativna in kvantitativna raziskava se razlikujeta po svojem poteku, vendar se ne izključujeta, ampak dopolnjujeta.« (Mesec. 1997: 6)

5.1 Metode dela

Raziskava je potekala na kvalitativen način z dodanim kvantitativnim metodološkim pristopom.

Pri sestavljanju vprašalnika je bila uporabljena **metoda spraševanja**, kjer so bili uporabljene metode intervjuja in ankete. Vprašalnik je bil delno sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa tako, da strokovni delavec označi stopnjo trditve, nekatera vprašanja pa so imela možnost tudi zapisa svojega mnenja, občutja ali trditev. Vprašalnik je bil prirejen za potrebe raziskave, ki se je izvajala v vrtcu.

Rezultate raziskave sem statistično obdelala na osnovi SPSS programa in ročno ter opravila analize.

Pri prikazovanju in razlagi zaključkov so uporabljene opisna metoda, metoda analize (razčlenjevanje, razlaganje), sinteze (sestavljanje, povzemanje) in generalizacije (posploševanje).

5.2 Raziskovalni instrumenti

Za raziskavo smo sestavili enoten vprašalnik, kjer smo del vprašanj za proučevanje organizacijske kulture, organizacijske klime in stresa v vrtcih postavili anketna vprašanja in vprašanja, kjer so skozi trditve opisana določena stanja v vrtcu, zaposleni pa so svoje doživljanje označili s stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo.

Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov:

- splošni podatki,
- organizacijska kultura, organizacijska klima in stres v vrtcih.

5.3 Populacija in vzorčenje

Raziskava je bila opravljena v šestih obalnih vrtcih, tako v tistih slovenskim učnim jezikom, kakor tudi v tistih, kjer je učni jezik italijanščina, ki je na našem območju manjšinski jezik. Vključeni so bili štirje vrtci s slovenskim učnim jezikom in dva vrtca z italijanskim učnim jezikom. Vrtci so različno veliki, tako je v njih tudi različno število skupin, prav tako pa je tudi število otrok v skupinah različno. V februarju 2008 sem med strokovne delavke v vrtcu razdelila 170 vprašalnikov, vrnjenih pa je bilo 100 vprašalnikov, skupno število strokovnih delavk na delovnih mestih vzgojiteljic in njihovih pomočnic pa je 98. Vprašalnik ni nudil možnosti označitve drugih delovnih mest, smo pa ugotovili, da je ena strokovna delavka zaposlena kot spremljevalka otroka s posebnimi potrebami, z univerzitetno izobrazbo, medtem ko druga podatkov ni izpolnila, zato smo odgovore upoštevali kot zgrešene. Vprašalniki so bili anonimni, rezultati pa so prikazani skupinsko.

6 KOMENTAR REZULTATOV IN PREDLOGI

Ljudje smo različni in tak je tudi naš odnos do življenja in pričakovanj, »kar nedvomno odločujoče vpliva na način, s katerim premagujemo izzive in zahteve.« (Looker in Gregson 1993: 13).

Vzgojiteljice in njihove pomočnice v vrtcu ustvarjajo s svojim delom in s svojim delovanjem v svojem delovnem okolju (vrtcu) določeno ozračje. To ozračje pa je, kot smo že večkrat dejali, najbolj odvisno od organiziranosti dela, od načina vodenja, od medsebojnih odnosov med strokovnimi delavci in njihovega osebnega počutja, pomembne pa so tudi njihove želje, udeležnost, zanimanje, možnost izobraževanja.

Na naslednjih straneh bomo predstavili rezultate vprašalnika glede na delo, ki ga strokovne delavke v vrtcu opravljajo, torej razlike med vzgojiteljicami in pomočnicami vzgojiteljic predšolskih otrok. Odgovore na vprašanja bomo s pomočjo teoretičnih izhodišč poskušali navezati na temeljne teze oziroma raziskovalna vprašanja.

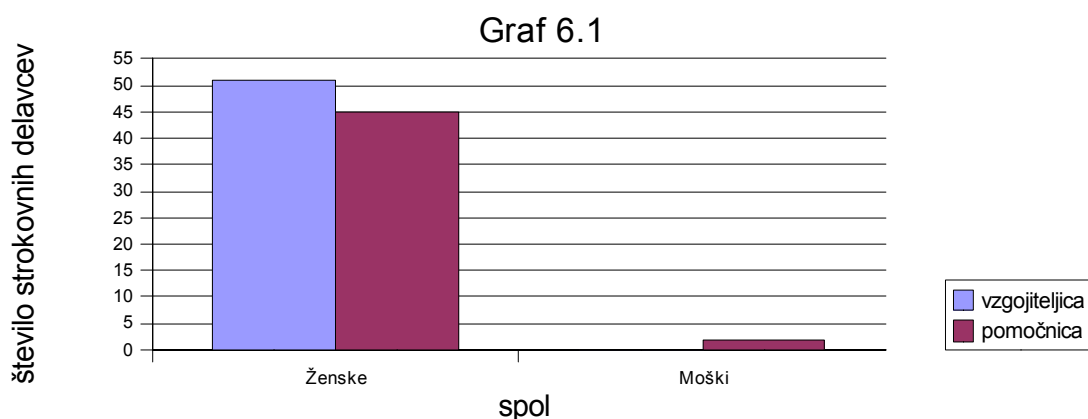
Od razdeljenih 170 vprašalnikov je bilo 100 vrnjenih, skupno število strokovnih delavk na delovnih mestih vzgojiteljic in njihovih pomočnic pa je 98. Čeprav vprašalnik ni nudil možnosti označitve drugih delovnih mest in smo take kot pripisan odgovor upoštevali kot zgrešene, smo zabeležili, da je ena strokovna delavka z univerzitetno izobrazbo zaposlena kot spremljevalka otroka s posebnimi potrebami, medtem ko druga podatkov ni izpolnila. Zato tudi odgovori teh dveh vprašalnikov niso bili upoštevani.

Poklic vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljice je še vedno poklic, ki ga opravljajo pretežno ženske. Čeprav je v literaturi, ki govori o tem poklicu, v veliki meri uporabljena beseda v moški obliki (vzgojitelj), je opaziti, da se pri avtorjih novejše literature in pri avtorjih, ki se ukvarjajo s področjem predšolske vzgoje, pojavlja navajanje poklica v ženski obliki, to so tudi razlogi, da so komentarji pisani v ženski obliki.

Potrebno je še opozoriti, da bo v nadaljevanju v razlagi zaradi lažje berljivosti, ob

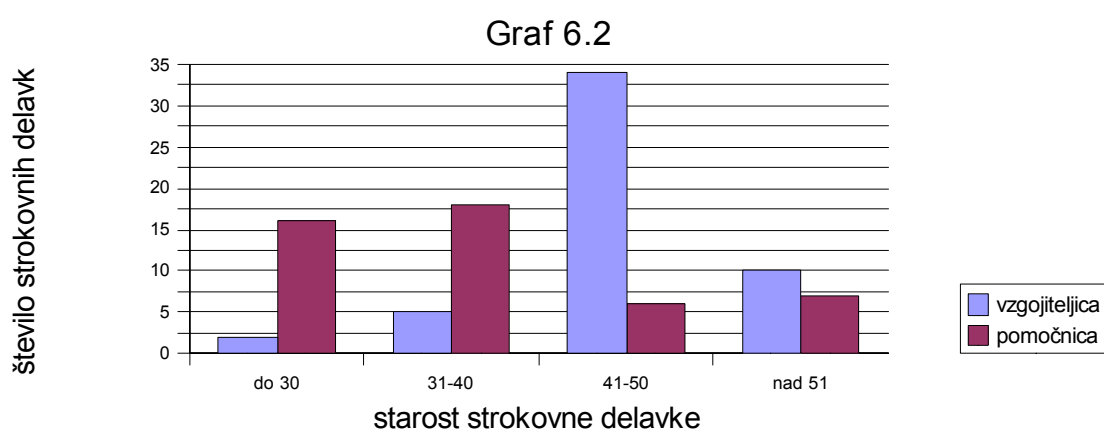
navajanju 'pomočnica vzgojiteljice' uporabljena le beseda pomočnica, pri navajanju primerov najpogostejših ali izstopajočih odgovorov pa smo želeli zaradi izvirnosti ohraniti odgovore, ki so jih strokovne delavke same zapisale in so zato tako tudi zapisani.

Graf 6.1: Število, spol in delovno mesto strokovnih delavcev v vrtcih, kjer so izpolnjevali vprašalnik



Iz grafa je razvidno, da sta le dva moška zaposlena kot strokovna delavca na delovnem mestu pomočnik vzgojiteljice, sicer pa je 51 strokovnih delavk zaposlenih na delovnem mestu vzgojiteljice, 45 pa na delovnem mestu pomočnice vzgojiteljice.

Graf 6.2: Število strokovnih delavk po starostnih skupinah



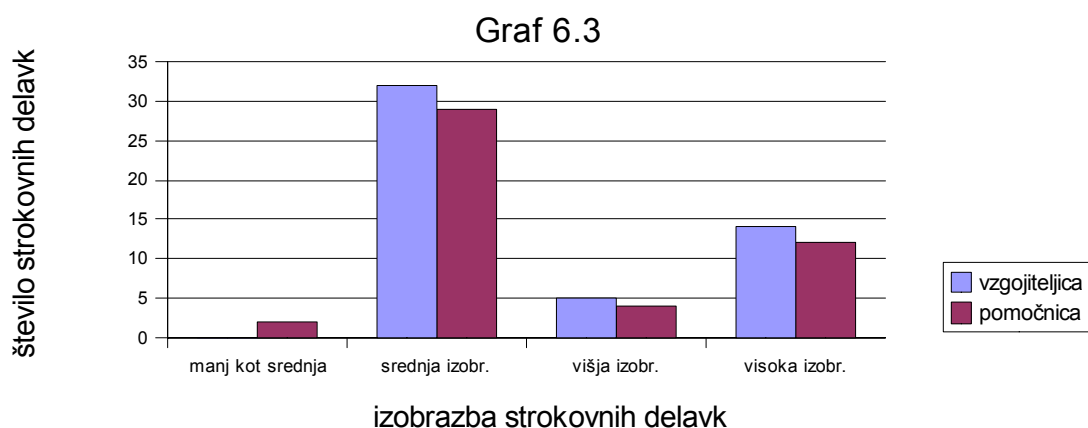
Videti je, da je največ vzgojiteljic v starosti med 41 in 50 let, najmanj pa v starosti do 30 let, medtem ko pri pomočnicah prednjačijo tiste, ki so v starostnem obdobju med 31 in 40 letom, najmanj pa jih je ravno v obdobju med 41 in 50 let starosti.

Tabela 6.5: Število strokovnih delavk glede na delovno mesto in delovno dobo

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		Skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
delovna doba v vrtcu	do 2 leti	0	6	6
	3 - 5 let	2	11	13
	6-10 let	1	13	14
	11 - 15 let	3	7	10
	16 - 20 let	3	1	4
	nad 21 let	42	9	51
Skupaj		51	47	98

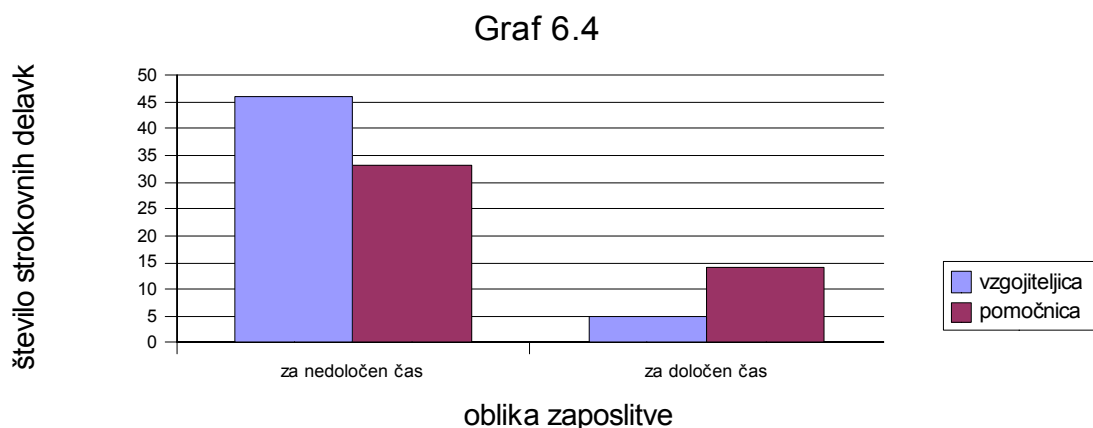
Največ delovnih let imajo vzgojiteljice - kar 42 jih je, ki imajo več kot 21 let delovne dobe, medtem ko je pri pomočnicah največ tistih, ki imajo med 6 in 10 let delovne dobe.

Graf 6.3: Izobrazba strokovnih delavk



Iz podatkov je razvidno, da je največ strokovnih delavk na delovnem mestu vzgojiteljice s srednješolsko izobrazbo, prav tako ima srednješolsko izobrazbo tudi največ pomočnic. Pomemben je podatek, da so še vedno zaposlene tudi pomočnice z manj kot srednješolsko izobrazbo in da je tudi na mestu pomočnice vzgojiteljice kar nekaj strokovnih delavk z visokošolsko izobrazbo. To gre najbrž pripisati dejstvu, ki je naveden v teoretičnih izhodiščih, kjer v Prehodnih in končnih določbah Zakona o vrtcih (X. poglavje), 56. člen govori o tem, da so kot vzgojiteljice lahko zaposlene tudi tiste, ki so bili zaposlene v obdobju, ko je bila za opravljanje tega poklica predvidena srednješolska izobrazba.

Graf 6.4: Oblika zaposlitve strokovnih delavk v vrtcu



Iz grafa je razvidno, da je večina zaposlenih strokovnih delavk zaposlena za nedoločen čas, prav tako je videti, da je za nedoločen čas zaposlenih večina vzgojiteljic, za določen čas pa večina pomočnic .

Kot smo že dejali, je v vrtcih različno število skupin, v katerih je tudi različno število otrok, s tem pa je po vrtcih oziroma enotah zaposleno različno število strokovnih delavk. Vendar je prijetna ugotovitev, da je med strokovnimi delavkami v vrtcu tudi nekaj moških s prav takim poklicem. Glede na to, da je naloga vrtca in s tem strokovnih delavk in delavcev v vrtcu, da skupaj s starši skrbijo za celovito skrb otroka, je tako dobrodošel tudi moški lik, saj sta za vzgojo otroka vedno pomembna oba spola – tako mati kot ženska, pa tudi oče kot moški. Zato menimo, da je ta sprememba dobrodošla tudi v vrtcih.

Glede na to, da je zakonodaja v vrtcih v prehodnem obdobju, je tako tudi lahko razumeti, zakaj prihaja do razkoraka med izobrazbo pri vzgojiteljicah in pri pomočnicah. Tako bo najbrž še nekaj časa, potem pa je pričakovati, da se bo začel uresničevati 40. člen VI. Poglavlja Zakona o vrtcih, ki za vzgojiteljice predpisuje:

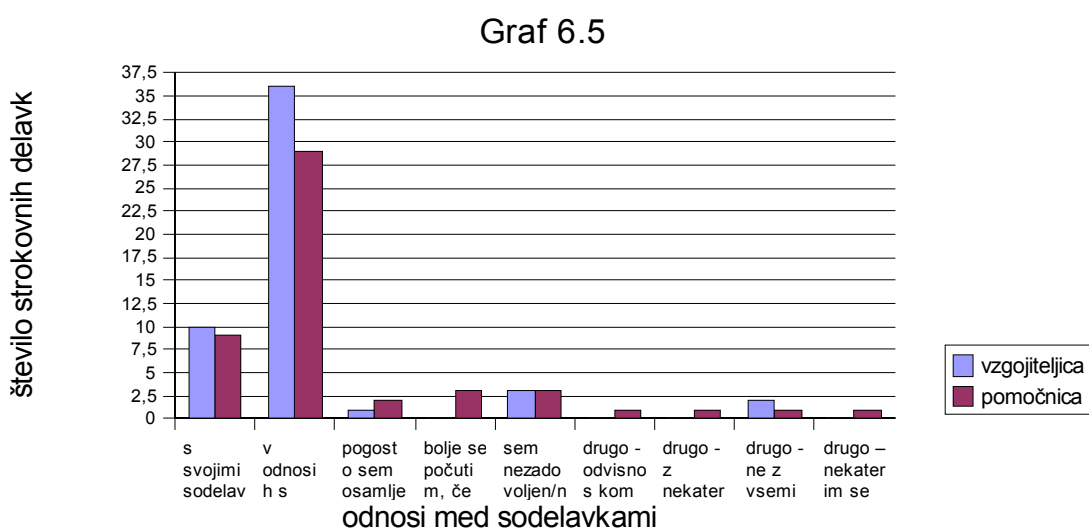
- višješolsko ali visokošolsko izobrazbo, pridobljeno po izobraževalnem programu za področje predšolske vzgoje ali
- visokošolsko izobrazbo ustrezne smeri in opravljen izobraževalni oziroma študijski program za izpopolnjevanje za področje predšolske vzgoje.

Prav tam pa je za pomočnice določena:

- srednja strokovna izobrazba, pridobljena po izobraževalnem programu za področje predšolske vzgoje ali
- zaključen četrti letnik gimnazije in opravljen poklicni tečaj za delo s predšolskimi otroki.

Vsekakor je delovna doba zaposlenih vzgojiteljic zelo povezana s starostjo le teh, vendar pa je pričakovati pomladitev strokovnih delavk ob zaključku obdobja prehodnih določb Zakona o vrtcih.

Graf 6.5: Uspešnost vzpostavljanja odnosov med sodelavkami



Ker je bilo možno obkrožiti več odgovorov, sta bila pri tem vprašanju veljavna 102 odgovora. Razvidno je, da med vzgojiteljicami večina nima težav med sodelavkami, isto, vendar v manjši meri, velja tudi za pomočnice. Takoj za tem odgovorom je največ takih, ki se s svojimi sodelavkami odlično razumejo, videti pa je, da je tako pri vzgojiteljicah, kakor tudi pri pomočnicah nekaj takih, ki so nezadovoljne z odnosi med sodelavkami. Nekaj pomočnic je navedlo, da se bolje počutijo, če so same, da je pri vzpostavljanju odnosov med sodelavkami zelo odvisno, s kom delajo, da je z nekaterimi zelo težko delati, da vzpostavljanje odnosov ni uspešno z vsemi sodelavkami in da se nekaterim raje izognejo.

Tabela 6.6: Odnosi s sodelavci – kaj pogrešajo

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
Kaj najbolj pogrešate v odnosih s sodelavci?	zelo pozitiven odgovor	6	3	9
	pozitiven odgovor	1	0	1
	nevtralen odgovor	4	5	9
	negativen odgovor	16	14	30
	zelo negativen odgovor	4	11	15
	brez odgovora	20	14	34
skupaj		51	47	98

Odgovore na vprašanje, kaj najbolj pogrešajo v odnosih s sodelavci, smo kategorizirali v pet kategorij. Kategorije so postavljene glede na moč in globino odgovora. Pri negativnih in zelo negativnih odgovorih je razlika npr. v usmerjenosti odgovora le na osebnostne lastnosti oziroma ima to že vpliv na strokovno delo in sodelovanje. Večina jih na vprašanje ni odgovorila, največ odgovorov pa je bilo razporejenih v kategorijo negativen odgovor. V kategorijo zelo negativen odgovor je bilo razporejenih največ odgovorov pomočnic vzgojiteljic.

Primeri najpogostejših ali izstopajočih odgovorov:

- **vzgojiteljice, kategorija 4 (negativen odgovor)**

‘Manj nevoščljivosti in opravljanja.’

‘Več komunikacije, več sodelovanja pri delu.’

‘Iskrenost, pozitivna naravnost.’

‘Premalo se pogovarjamo o stvareh, ki niso strokovnega značaja, o življenju.’

‘konstruktivna kritika.’

- **pomočnice vzgojiteljic, kategorija 4 (negativen odgovor)**

‘Spoštovanje, enakovrednosti.’

‘Iskrenost, spoštovanje.’

‘Odkritost, empatija, razumevanje.’

‘Sproščenost, odprtost, humanost.’

‘Resnično in iskreno, dobronamernost.’

'Boljša komunikacija, privoščljivost.'

- **vzgojiteljice, kategorija 5 (zelo negativen odgovor)**

'Iskrenost, spoštovanje drugačnosti, dobronamernost, pomoč, sodelovanje, vzpodbuda.'

'Strokovno znanje, entuziazem, optimizem, ustvarjalnost.'

'Odkritost, poštenost, vestnost do dela z otroki, ne glede na zunanje dejavnike – delo z otroki je poslanstvo, ne golo opravljanje službe.'

'Iskrenost, prevzem odgovornosti, dobro timsko sodelovanje.'

- **pomočnice vzgojiteljic, kategorija 5 (zelo negativen odgovor)**

'To, da bi se manj vtikale v delo druga druge, bi dopuščale več medsebojne suverenosti in da ne bi zatrle vsake iniciative, uvesti kaj novega in izven rutine.' 'Več sodelovanja, upoštevanje posameznega mišljenja.'

'Da bi bolj znali ceniti in ovrednotiti delo pomočnic vzgojiteljic, saj je naše delo v 90% izenačeno z delom vzgojiteljic, v marsičem pa preseženo.'

- **vzgojiteljice, kategorija 1 (zelo pozitiven odgovor)**

'Nič.'

- **pomočnice vzgojiteljic, kategorija 1 (zelo pozitiven odgovor)**

'Nič, z vsemi se odlično razumem.'

'Nič, vsak ima pač svoje navade in svoj karakter.'

Tabela 6.7: Uspešnost vzpostavljanja odnosov z nadrejenim – vodjo vrtca

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
Kako uspešno vzpostavljate odnose z nadrejenim (vodjo vrtca)?	odlično, z njo/njim imam redne stike	26	18	44
	dobro, vendar nimam rednih stikov	16	15	31
	le toliko, kolikor moram	8	12	20
	ne najbolj uspešno	0	2	2
	z njo/njim nimam nobenih stikov	0	0	0
	dobro, imam redne stike	1	0	1
skupaj		51	47	98

Iz zgornje in spodnje tabele je možno razbrati, kako uspešno vzpostavljajo vzgojiteljice in pomočnice odnose z nadrejenimi. Potrebno je vedeti, da ima vsaka enota vrtca vodjo enote, ravnateljice pa so nadrejene vsem enotam. Ponekod pa so vrtci kot del osnovne šole, kjer je v vrtcu vodja vrtca, skupaj z osnovno šolo pa imajo ravnateljico (v vrtcih, kjer je potekala raziskava, so vse ravnateljice tako v vrtcih kakor tudi tam, kjer so vrtci del osnovne šole).

Tabela 6.8: *Uspešnost vzpostavljanja odnosov z nadrejenim – ravnateljico vrtca*

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
Kako uspešno vzpostavljate odnose z nadrejenim (ravnateljem/ravnateljico) vrtca?	odlično, z njo/njim imam redne stike	15	3	18
	dobro, vendar nimam rednih stikov	26	25	51
	le toliko, kolikor moram	10	17	27
	ne najbolj uspešno	0	1	1
	z njo/njim nimam nobenih stikov	0	1	1
skupaj		51	47	98

Iz tabele 6.7 je razvidno, da ima večina vzgojiteljic z vodjo vrtca odlične odnose, da pa je precej tudi takih, ki menijo, da imajo dobre odnose, vendar njihovi stiki niso redni. Pri ocenjevanju odnosov z ravnateljicami pa je več takih, ki so mnenja, da imajo dobre odnose, vendar nimajo rednih stikov, kar gre najbrž pripisati dejstvu, da so večinoma v stikih z ravnateljico prav vodje vrtcev. Presenetljiv je odgovor, ki je podoben pri odnosih vzgojiteljic tako z vodjo, kakor tudi z ravnateljico, da vzpostavljajo stike z nadrejenimi le, kolikor je nujno. Pri pomočnicah je stanje pri vzpostavljanju odnosov z vodjo vrtca podobno kakor pri vzgojiteljicah, le da nekatere menijo, da to vzpostavljanje ni najbolj uspešno. Pri vzpostavljanju odnosov med pomočnicami vzgojiteljic in ravnateljicami pa je največ takih, ki menijo, da so njihovi odnosi dobri, vendar pa nimajo rednih stikov. Pri pomočnicah je tudi ena, ki meni, da pri vzpostavljanju odnosov z ravnateljico nista najbolj uspešni, ena pa je ocenila, da nimata pravzaprav nobenih stikov. Tu se pokaže, da dogovarjanje med nadrejenimi in strokovnimi delavkami poteka v glavnem z vzgojiteljicami.

Vprašanji iz spodnjih dveh tabel sta imeli možnosti prostih odgovorov, ki smo jih ponovno kategorizirali.

Tabela 6.9: Odnos z nadrejenim (vodjo vrtca) – kaj pogrešajo

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
Kaj najbolj pogrešate v odnosu z nadrejenim (vodjo vrtca)?	zelo pozitiven odgovor	13	9	22
	pozitiven odgovor	1	1	2
	nevtralen odgovor	0	2	2
	negativen odgovor	13	17	30
	zelo negativen odgovor	6	1	7
	brez odgovora	18	17	35
	skupaj	51	47	98

Tabela 6.10: Odnos z nadrejenim (ravnateljico vrtca) – kaj pogrešajo

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
Kaj najbolj pogrešate v odnosu z nadrejenim (ravnateljcem)?	zelo pozitiven odgovor	12	5	17
	pozitiven odgovor	2	0	2
	nevtralen odgovor	2	1	3
	negativen odgovor	13	21	34
	zelo negativen odgovor	6	2	8
	brez odgovora	16	18	34
skupaj	51	47	98	

Tudi tokrat je bilo največ tistih, ki na vprašanji niso odgovorili, nato pa je tako pri vzgojiteljicah kakor tudi pri pomočnicah največ odgovorov v kategoriji negativni odgovori, je pa pomemben podatek tudi ta, da je pri vzgojiteljicah ravno tako mnogo takih, katerih odgovore smo uvrstili v kategorijo zelo pozitivni odgovori. Najbolj pogost je bil odgovor, da v odnosu z nadrejenim – vodjo vrtca ne pogreša ničesar. Tako je bilo tudi pri pomočnicah, vendar jih je bilo manj.

Primeri najpogostejših ali izstopajočih odgovorov:

- **vzgojiteljice, kategorija 4 (negativen odgovor), tabeli 6.9 + 6.10**

‘Boljše poznavanje našega dela.’

‘Čas.’

'Konstruktivnih diskusij, ko nas je več skupaj, izmenjave mnenj; različno sprejeti predlogi – odvisno kdo jih pove.'

'Želela bi tudi z njo malo več časa za dogovore.'

'Komunikacija.'

'Korektnost.'

- **pomočnice vzgojiteljic, kategorija 4 (negativen odgovor), tabeli 6.9 + 6.10**

'Stimulacija, uspešnost.'

'Več individualnih stikov, pogovorov na štiri oči, fer odnos, pohvale podrejenim, upoštevanje in sprejemanje predlogov.'

'Več zanimanja s strani ravnatelja.'

'Jasnost.'

'Pristnost.'

'Da nimajo vedno čas poslušati tudi druga mnenja.'

'Da se premalo zavzame tudi za delo pomočnice vzgojiteljic.'

'Da nas bi manj razslojevala.'

'Da jo ne zanimam, ker sem prenizko.'

- **vzgojiteljice, kategorija 5 (zelo negativen odgovor)**

'Redno pedagoško svetovanje; odobravanje novih pristopov; zanimanje za različne metodologije, priznane s strani strokovnega sveta Ministrstva za šolstvo, ne le administrativno opravljanje dela.'

'Več avtoritete, avtoritarni odnos, med delavkami ni uravnalovke, spodbujati in stati za novostmi (metodologije) in biti nanje ponosni.'

- **pomočnice vzgojiteljic, kategorija 5 (zelo negativen odgovor)**

'Humanost (ona ti da tak občutek, kot da smo stroji in nam ne sme nič biti težko), odkritosrčnost.'

- **vzgojiteljice, kategorija 1 (zelo pozitiven odgovor), tabela 6.9 + 6.10**

'Nič, je v redu tako.'

'Nič.'

'Z njo imam redne stike, lahko se z njo odkrito pogovorim o težavah v enoti, pa tudi na osebni ravni.'

'Nič ne pogrešam, ker smo v dobrih odnosih.'

- pomočnice vzgojiteljic, kategorija 1 (zelo pozitiven odgovor), tabela 6.9

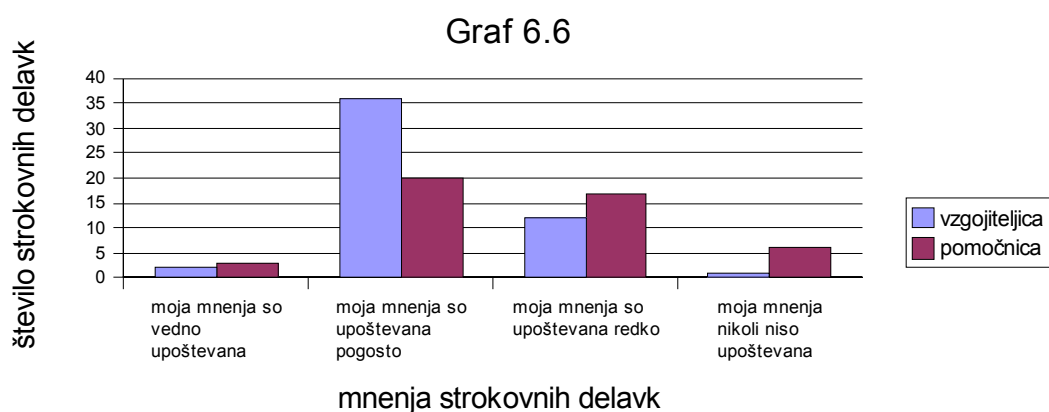
'Nič, ker je zelo v redu.'

'Ničesar.'

'Nič, odlično se razumeva.'

'Kritično prijateljstvo.'

Graf 6.6: Mnenje strokovnih delavk o možnosti vpliva na organizacijo in potek vsakodnevnega dela v vrtcu



Mnenja vzgojiteljic so v večji meri upoštevana pogosto, prav tako tudi pri pomočnicah, vendar v veliko manjšem številu, medtem ko je najmanj vzgojiteljic takih, ki menijo, da njihovo mnenje ni nikoli upoštevano. Temu primeren je rezultat pri pomočnicah, kjer je najmanj takih, ki menijo, da je njihovo mnenje vedno upoštevano.

Tabela 6.11: Možnosti vpliva na delo v vrtcu

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
Katere možnosti vpliva na delo v vrtcu imate?	zelo pozitiven odgovor	15	7	22
	pozitiven odgovor	11	13	24
	nevtralen odgovor	2	0	2
	negativen odgovor	4	5	9
	zelo negativen odgovor	3	10	13
	brez odgovora	16	12	28
skupaj		51	47	98

Na zgornje vprašanje se navezuje opisno vprašanje o možnostih vpliva na delo v vrtcu, ker je bilo še vedno veliko takih, ki niso odgovorili na vprašanje, takoj za tem pa je sledilo visoko število vzgojiteljic, katerih odgovori so uvrščeni v kategorijo zelo pozitivni odgovori.

Primeri najpogostejših ali izstopajočih odgovorov:

- **pomočnice vzgojiteljice, kategorija 5 (zelo negativen odgovor)**

‘Nobenih.’

‘Praktično nobene.’

‘Organizacijsko Ø.’

‘Zelo malo, to velja za pomočnico vzgojiteljice, vzgojiteljice mogoče malček več.’

‘Majhne možnosti, kajti ni skupnega načrtovanja. Med spanjem bi se lahko dogovorili kaj oziroma kakšne dejavnosti bosta izvajali naslednji dan.’

- **vzgojiteljice, kategorija 2 (pozitiven odgovor)**

‘Glede neposrednega dela v naši skupini.’

‘Avtonomna sem za delo v svoji skupini.’

‘Dajanje predlogov.’

‘Kar ni vezano na denarna sredstva je veliko možnosti vpliva, vse ostalo (večina – ker je itak vse povezano z denarjem) pa ne morem vplivati.’

- **pomočnice vzgojiteljice, kategorija 2 (pozitiven odgovor)**

‘Moja mnenja in predlogi se upoštevajo.’

'Vplivam lahko na program, ki ga z vzgojiteljico načrtujemo po sklopih.'

'Znotraj svoje skupine se upošteva moje mnenje glede vsakodnevne organizacije dela z otroki, s sodelavko se dopolnjujeva in skupaj načrtujemo, glede na celotno enoto vrtca pa nimam vpliva.'

'Na red in čistočo igralnic in garderob.'

'Delo z otroki.'

- **vzgojiteljice, kategorija 1 (zelo pozitiven odgovor)**

'Možnosti imam toliko, kolikor želim, zmorem...'

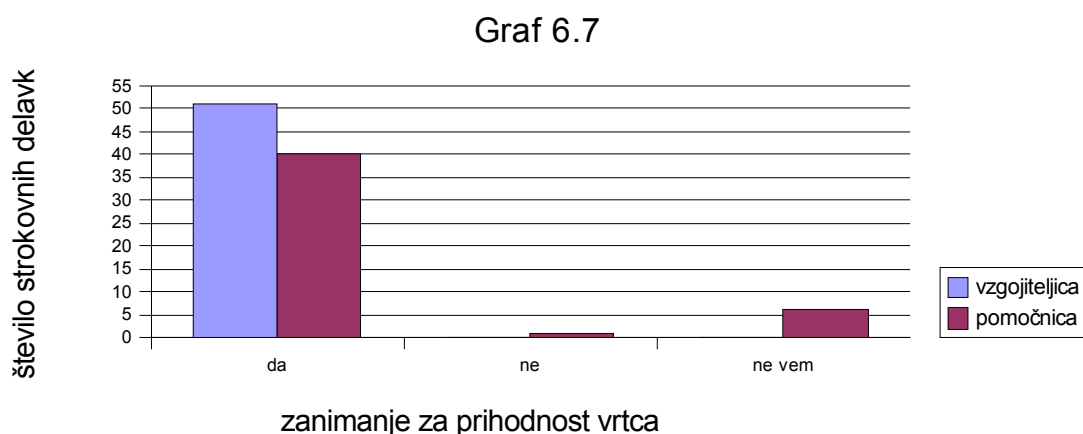
'Na potek dela v oddelku, načrtovanje projektov, na pripravo in organizacijo skupnih projektov, prireditev.'

'V okviru organizacije vse.'

'S svojimi idejami spodbudim sodelavke – dam jim zrno – skupaj naredimo pogačo.'

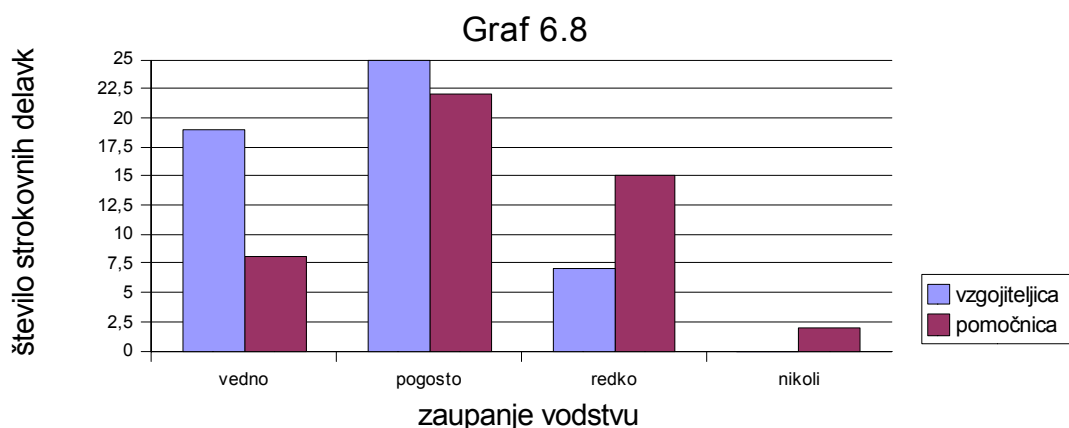
'Organizacija in delo v oddelku in enoti.'

Graf 6.7: Zanimanje strokovnih delavk za prihodnost vrtca



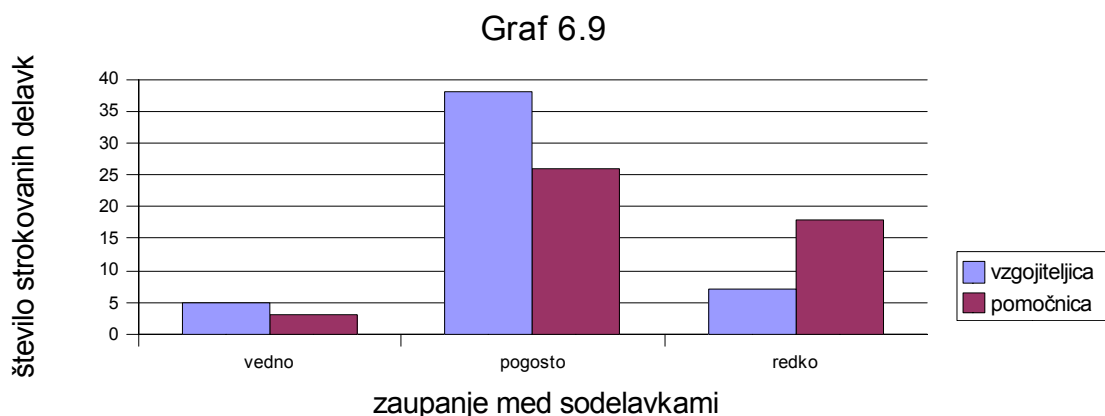
Glede na to, da se večina vzgojiteljic čuti upoštevane pri organizaciji in poteku vsakodnevnega dela v vrtcu in da menijo, da so njihove možnosti vpliva na delo velike oziroma dobre, je tudi rezultat odgovorov za zanimanje za prihodnost vrtca temu primeren. Ali pa se morda čuti nezadovoljstvo pomočnic pri upoštevanju mnenj in vplivu na delo, saj se je pri njihovih odgovorih pojavil tudi odgovor, da niso prepričane, če jih zanima prihodnost vrtca oziroma, da jih celo ne zanima.

Graf 6.8: Zaupanje vodstvu vrtca



Stolpci v grafu nam ponovno prikazujejo razliko v zaupanju v vodstvo vrtca med vzgojiteljicami in njihovimi pomočnicami. Medtem ko je pri vzgojiteljicah največ takih, ki pogosto zaupajo vodstvu, jim sledijo tiste, ki vedno zaupajo vodstvu in le nekaj je takih, ki redko zaupajo vodstvu. Med pomočnicami je sicer tudi največ takih, ki pogosto zaupajo vodstvu, vendar je njihovo število bistveno nižje, sledijo pa pomočnice, ki redko zaupajo vodstvu, nato pa šele tiste, ki vedno zaupajo vodstvu. Žal je med njimi tudi nekaj takih, ki vodstvu ne zaupajo nikoli.

Graf 6.9: Zaupanje med sodelavkami



Ponovno lahko vidimo razliko med vzgojiteljicami in pomočnicami. Čeprav je pri enih in drugih najbolj izstopajoče pogosto zaupanje med sodelavkami, je med njimi precejšnja razlika. Pri pomočnicah je zelo opazno, da si med sodelavkami redko zaupajo, je pa vseeno nekaj takih, ki si zaupajo vedno.

Tabela 6.12: Obveščенost o dogajanjih v vrtcu

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
Ali ste o dogajanju v vrtcu obveščeni?	vedno	14	8	22
	pogosto	32	29	61
	redko	5	10	15
skupaj		51	47	98

Tabela 6.13: Delovni sestanki

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
Ali potekajo v vrtcu redni delovni sestanki?	vedno	39	34	73
	pogosto	10	9	19
	redko	2	3	5
	nikoli	0	1	1
skupaj		51	47	98

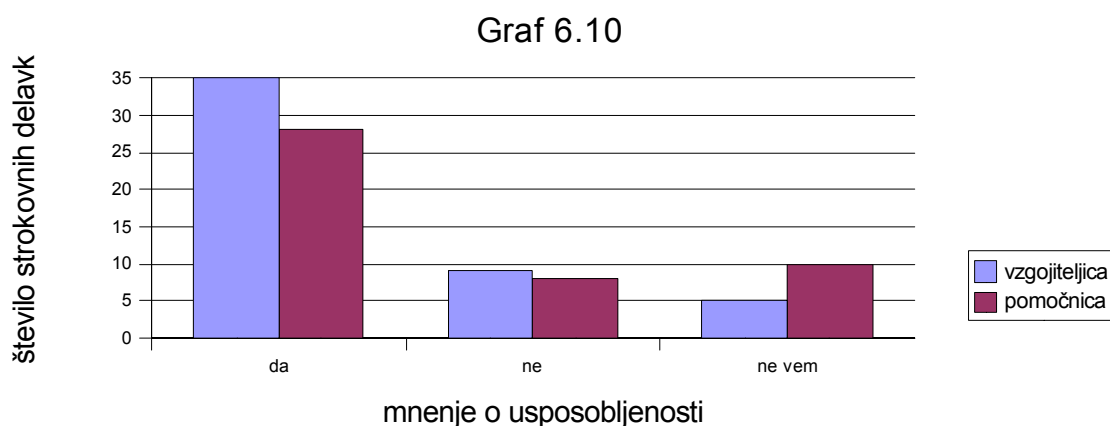
Ti dve tabeli prikazujeta rezultate, kako so po mnenju strokovnih delavk obveščene o dogajanjih v vrtcu in o tem, ali v vrtcu potekajo redni delovni sestanki. Menijo, da so o dogajanjih pogosto obveščene, razlika se ponovno pokaže med vzgojiteljicami in pomočnicami pri odgovoru vedno, kjer je več vzgojiteljic in pri odgovoru redko, kjer je več pomočnic. Tako vzgojiteljice kakor tudi pomočnice pa se v večini strinjajo, da delovni sestanki v vrtcu redno potekajo, nekaj jih je mnenja, da so pogosto, manjšina pa je mnenja, da so delovni sestanki redko. Pri tem je vredno omeniti odgovor neke pomočnice, ki je edina obkrožila odgovor nikoli, vendar s pripisom 'nikoli ne potekajo sestanki samo s pomočnicami vzgojiteljic.'

Tabela 6.14: Sproščeni in prijateljski pogovori med sodelavci in nadrejenimi

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
V vrtcu se z nadrejenim (vodjo, ravnatelj/ravnateljica)	vedno	20	12	32
in s sodelavci	pogosto	30	14	44
pogovarjate sproščeno in prijateljsko?	redko	5	13	18
	nikoli	0	5	5
	drugo - samo z določenimi osebami	0	1	1
	drugo - z vodjo in sodelavci vedno, ravnateljico nikoli	0	4	4
	drugo - prisiljeno prijateljsko	0	1	1
skupaj		55	50	105

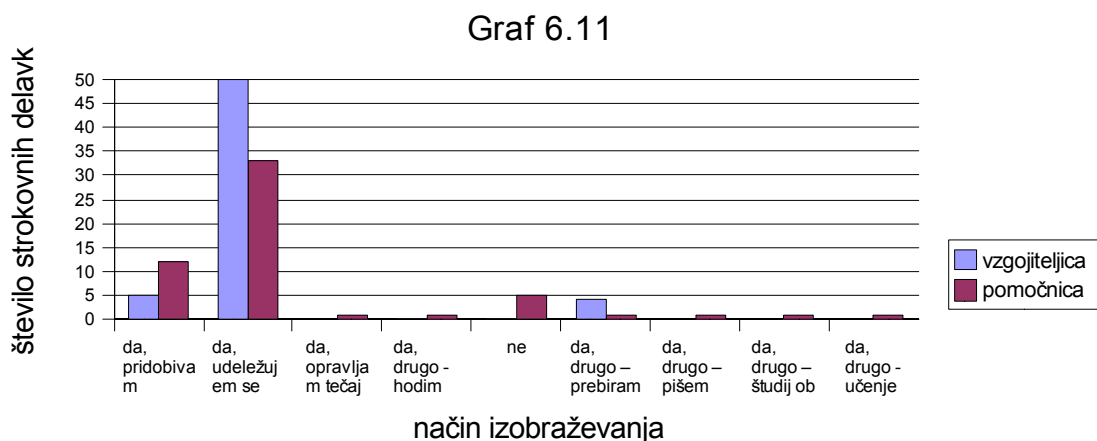
Kot zanimivost morda le podatek, da se večina strokovnih delavk tako med seboj kakor tudi z nadrejenimi pogovarja sproščeno in prijateljsko vedno ali pogosto, seveda ponovno v manjši meri pomočnice, ki pa so v majhnem deležu dodale tudi, da se nikoli ne pogovarjajo prijateljsko in sproščeno, štiri so pripisale, da se z vodjo in sodelavkami vedno pogovarjajo sproščeno in prijateljsko, z ravnateljico pa nikoli, ena pomočnica je zapisala, da se tako pogovarja samo z določenimi osebami, medtem ko je druga pomočnica zapisala, da se pogovarja prisiljeno prijateljsko.

Graf 6.10: Mnenje strokovnih delavk o usposobljenosti sodelavk za delo



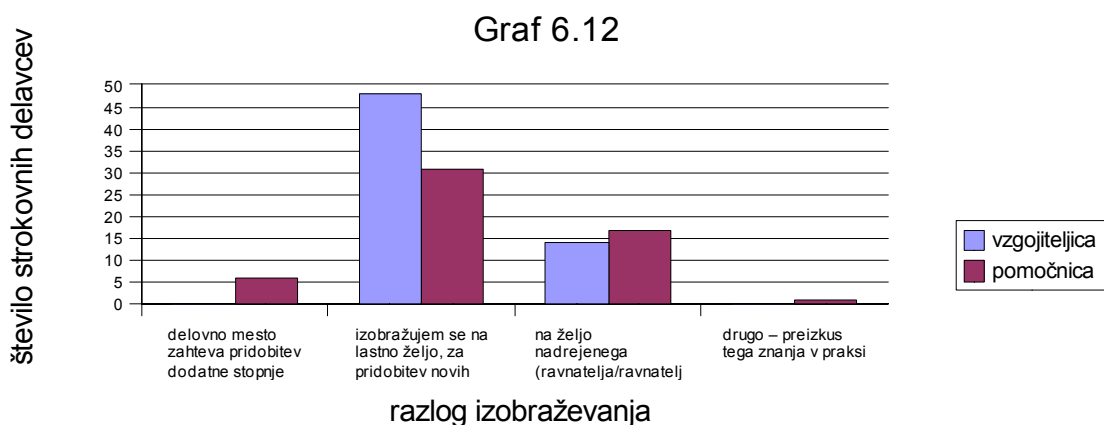
Na to vprašanje je od 100 vrnjenih vprašalnikov, oziroma od 98 strokovnih delavk zaposlenih vzgojiteljic ali pomočnic, odgovorilo 95 strokovnih delavk in pozitivno je, da večina strokovnih delavk meni, da so njihove sodelavke usposobljene za svoje delo. Seveda bi bil tu zanimiv podatek, kaj je tisto, zaradi česar so odgovorile ne oziroma ne vem. Morda bomo določen odgovor dobili v nadaljevanju, ko bomo razčlenjevali podatke o izraževanju strokovnih delavk v vrtcu.

Graf 6.11: Izobraževanje ob delu



Iz grafa je razvidno, da se večina vzgojiteljic udeležuje strokovnih usposabljanj na seminarjih, prav tako, vendar v manjši meri tudi pomočnice. Zanimiv je podatek, da več pomočnic kot vzgojiteljic pridobiva dodatno stopnjo izobrazbe, je pa tudi nekaj pomočnic, ki hodijo na druge seminarje, pišejo strokovne članke, študirajo ob delu (drugo usmeritev in ne na predšolski vzgoji), se učijo tujih jezikov ali pa se sploh ne izobražujejo dodatno.

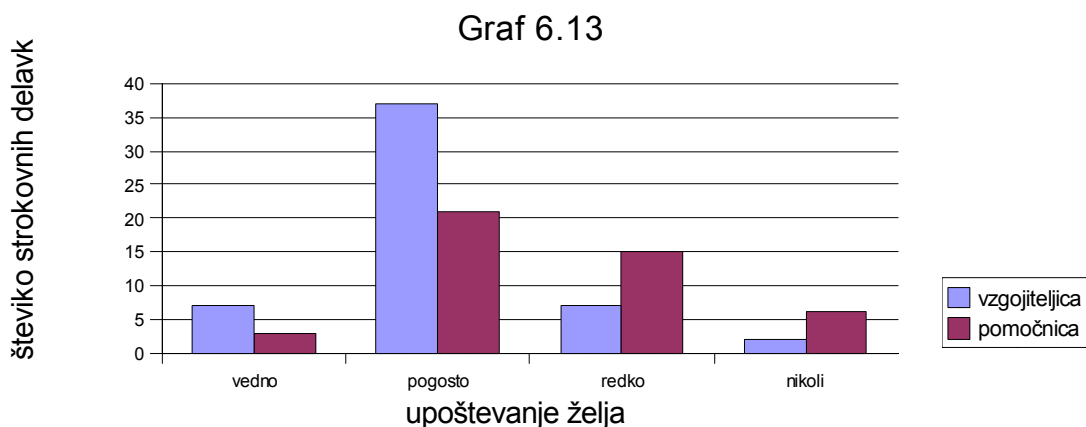
Graf 6.12: Namen izobraževanja



Razveseljiv je podatek, da se večina vzgojiteljic in še vedno večina pomočnic izobražuje na lastno željo, ker čutijo potrebo po novih, dodatnih znanjih. Nekaj vzgojiteljic in nekaj več pomočnic se izobražuje, ker upoštevajo željo nadrejenega, nekaj pomočnic se izobražuje, ker je to potrebno zaradi delovnega mesta, zanimiv pa je odgovor ene

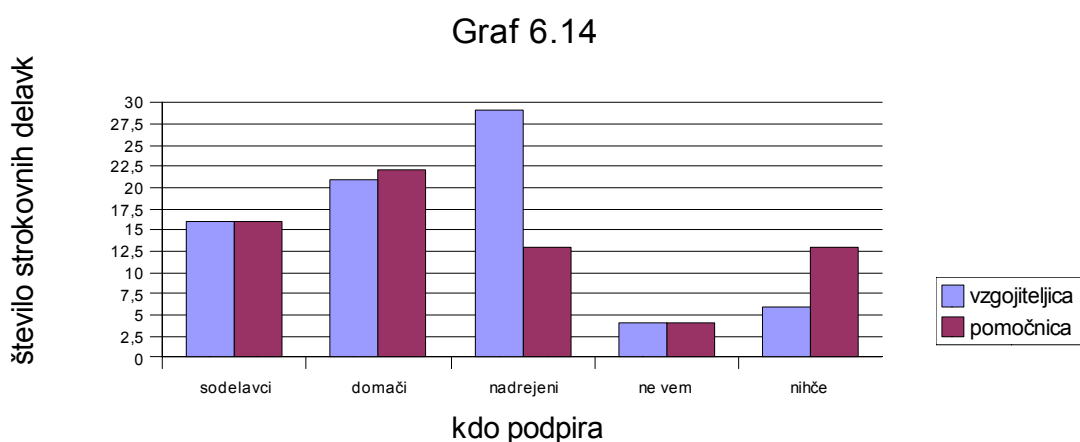
pomočnice, ki pravi, da se izobražuje zato, ker bi želela preizkusiti pridobljeno znanje v praksi.

Graf 6.13: Upoštevanje želja pri izobraževanju



Tudi tukaj se kažejo razlike med vzgojiteljicami in pomočnicami, vendar je večina enakega mnenja, da se njihove želje v zvezi z izobraževanjem upoštevajo pogosto, enako število vzgojiteljic je mnenja, da se njihove želje upoštevajo vedno oziroma redko, le peščica pa je tistih vzgojiteljic, ki menijo, da se njihovih želja ne upošteva nikoli. Med pomočnicami so takoj za tistimi, ki menijo, da se pogosto upoštevajo njihove želje, tiste, ki so mnenja, da se redko upoštevajo njihove želje, nekaj je tudi tistih, ki menijo, da se njihove želje ne upoštevajo nikoli, so pa tudi take, ki pravijo, da se tudi njihove želje upoštevajo vedno.

Graf 6.14: Podpiranje izobraževanja



Zanimivo je dejstvo, da vzgojiteljice pri izobraževanju najbolj podpirajo nadrejeni, nato sledijo domači in sodelavke. Medtem so pomočnice največ podpore deležne s strani domačih, sledijo sodelavke in nato nadrejeni.

Tabela 6.15: *S svojim delom do dobrih rezultatov v vrtcu*

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
Ali menite, da s svojim delom	vedno	19	14	33
pripomorete k dobrim rezultatom v vrtcu?	pogosto	31	31	62
	redko	1	2	3
skupaj		51	47	98

Zanimivo je, da tako vzgojiteljice kakor tudi pomočnice menijo, da s svojim delom pripomorejo k dobrim rezultatom v vrtcu, veliko jih je tudi takih, ki menijo, da s svojim delom vedno pripomorejno k dobrim rezultatom, nekaj manj jih je s takim mnenjem pri pomočnicah, le za vzorec pa je takih pri vseh strokovnih delavkah, ki menijo da s svojim delom redko pripomorejo k dobrim rezultatom v vrtcu.

Tabela 6.16: *Sodelavke pripomorejo k dobrim rezultatom v vrtcu*

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
Ali menite, da vaši sodelavci s svojim	vedno	15	9	24
delom pripomorejo k dobrim rezultatom	pogosto	34	36	70
v vrtcu?	redko	2	2	4
skupaj		51	47	98

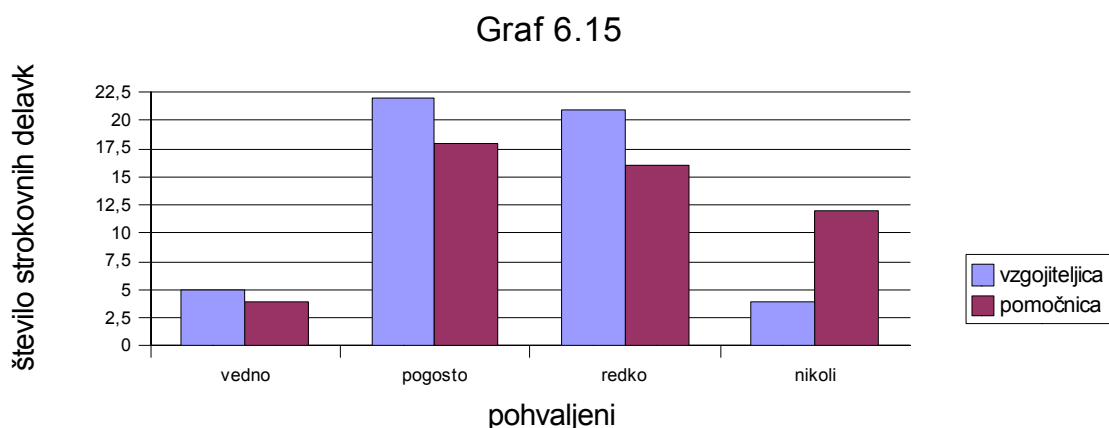
Kakor pri osebnem mnenju za lastni prispevek k dobrim rezultatom v vrtcu so podobni rezultati tudi pri ocenjevanju prispevka sodelavk k dobrim rezultatom v vrtcu.

Tabela 6.17: Nadrejeni in poslovanje vrtca

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
Ali menite, da nadrejeni	vedno	15	9	24
(vodja, ravnatelj/ravnateljica) vrtca	pogosto	31	27	58
pripomore k dobremu poslovanju v vrtcu?	redko	5	10	15
skupaj		51	46	97

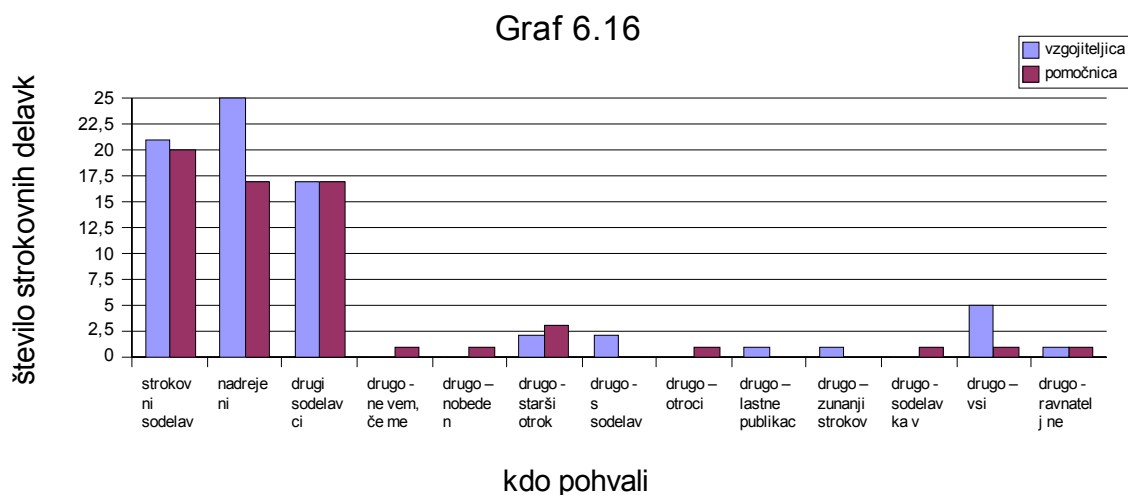
Strokovne delavke v vrtcu so mnenja, da nadrejeni pogosto prispevajo k dobremu poslovanju v vrtcu, kar nekaj vzgojiteljic meni, da nadrejeni vedno prispevajo k dobremu poslovanju v vrtcu, nekaj manj pomočnic ima enako mnenje. So pa tako vzgojiteljice, nekaj več tudi pomočnice, ki menijo, da nadrejeni le redko prispevajo k dobremu poslovanju v vrtcu.

Graf 6.15: Pohvala za dobro opravljeno delo



Največ strokovnih delavk je mnenja, da so pohvaljene pogosto in nekaj manj je takih, ki menijo, da so pohvaljene redko – seveda se odstotek za nekaj zniža pri pomočnicah. Je pa veliko več pomočnic tistih, ki menijo, da za dobro opravljeno delo niso nikoli pohvaljene, čeprav se take najdejo tudi pri vzgojiteljicah.

Graf 6.16: Kdo pohvali delo



Največ pohval prihaja s strani zaposlenih, vzgojiteljice največkrat pohvalijo nadrejeni, nato sledijo strokovne sodelavke in drugi sodelavci. Pomočnice pa so največkrat pohvaljene s strani strokovnih sodelavk, nato sledijo nadrejeni in z enakim številom drugi sodelavci.

Tabela 6.18: Mnenje o delu sodelavk

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
Ali cenite delo svojih sodelavk/sodelavcev?	vedno	30	18	48
	pogosto	20	25	45
	redko	1	4	5
skupaj		51	47	98

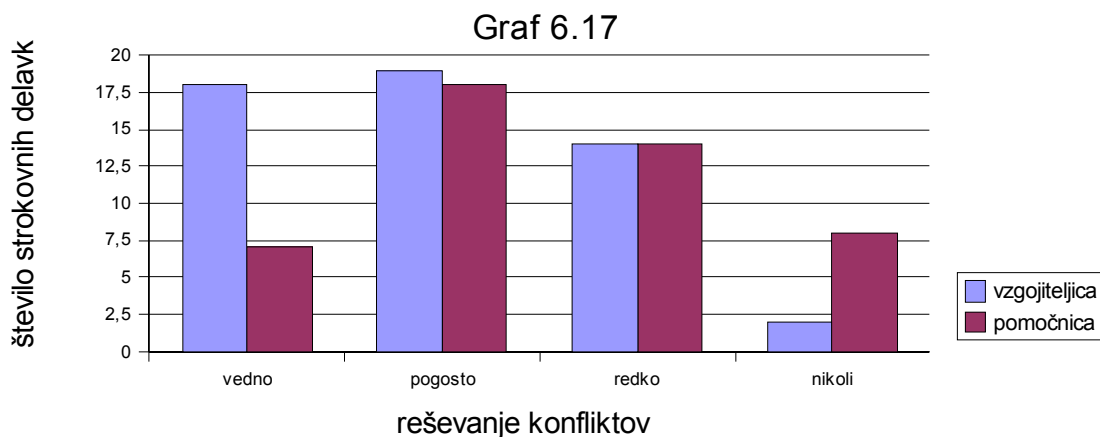
Zelo pozitivno je, da strokovne delavke bolj ali manj vedno in pogosto cenijo delo svojih sodelavk, seveda se tudi tukaj najdejo take, ki le redko cenijo delo svojih sodelavk.

Tabela 6.19: Opozorilo sodelavcev/nadrejenih na slabo opravljeno delo

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
Ali vas sodelavci ali nadrejeni	vedno	10	7	17
(vodja, ravnatelj/ravnateljica)	pogosto	7	13	20
v vrtcu opozorijo za slabo opravljeno delo?	redko	24	19	43
	nikoli	7	7	14
skupaj		48	46	94

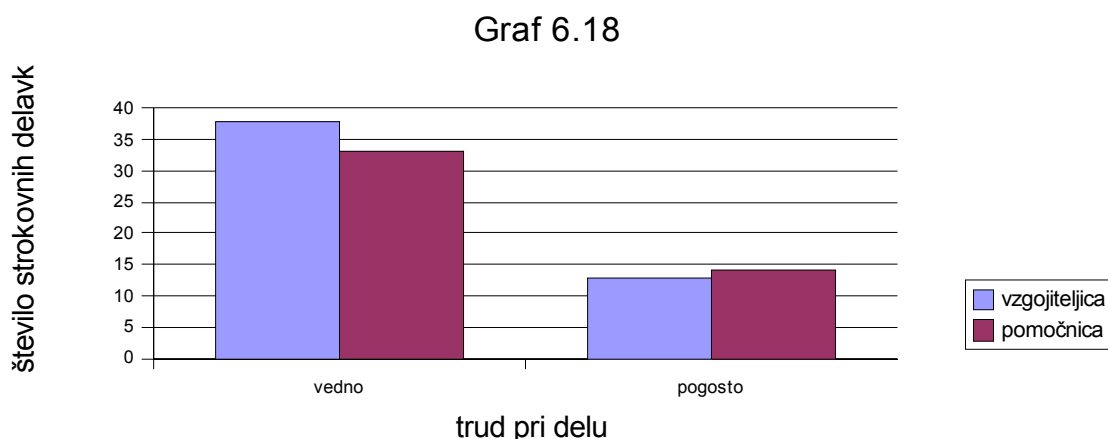
Največ strokovnih delavk, tako med vzgojiteljicami, kakor tudi med pomočnicami, je mnenja, da so redko opozorjene na slabo opravljeno delo. Je pa nekaj vzgojiteljic, ki so mnenja, da jih vedno opozorijo na slabo opravljeno delo, nekaj pomočnic pa je mnenja, da so pogosto opozorjene na slabo opravljeno delo.

Graf 6.17: Reševanje konfliktov v skupno korist



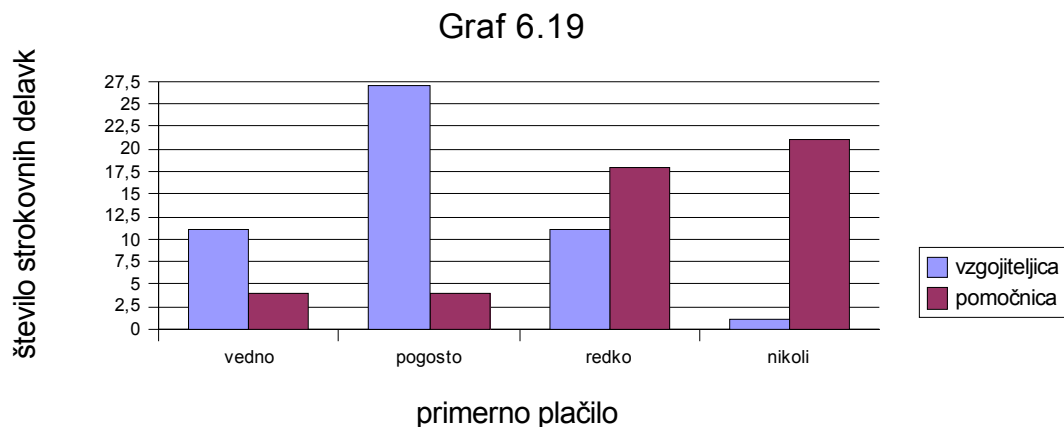
Videti je, da se konflikte v skupno korist med sodelavkami v vrtcu dokaj dobro rešuje, malo vzgojiteljic in precej več pomočnic je bilo mnenja, da se konflikte sploh ne rešuje.

Graf 6.18: Vložen trud po slabo opravljenem delu



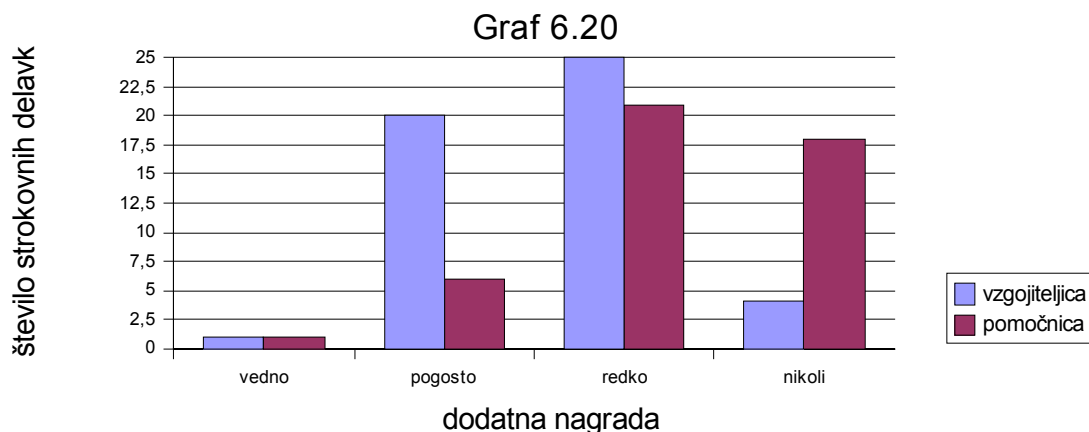
Izmed štirih možnosti vedno, pogosto, redko in nikoli je razveseljivo dejstvo, da se vse strokovne delavke potrudijo svoje delo opraviti bolje, potem, ko same menijo, da ga morda niso dobro opravile.

Graf 6.19: Primernost plačila za kvalitetno opravljeno delo



Zelo zanimivi rezultati. Največ vzgojiteljic je mnenja, da so za svoje delo pogosto primerno plačane, nekje enako število pa je tistih, ki so mnenja, da so za svoje delo vedno oziroma tistih, ki so mnenja, da so za svoje delo redko primerno plačane. Pomočnice so popolnoma drugačnega mnenja. Največ jih namreč pravi, da za svoje delo nikoli niso primerno plačane, takoj za njimi pa so tiste pomočnice, ki menijo, da so za svoje delo redko primerno plačane. Nekaj pomočnic pa je vseeno mnenja, da so za svoje delo vedno primerno plačane, prav toliko je takih, ki menijo, da so pogosto primerno plačane za svoje delo.

Graf 6.20: Dodatna nagrada za dobro opravljeno delo



Tukaj so rezultati odgovorov podobni kot v prejšnjem vprašanju, saj so vzgojiteljice pogosteje nagrajevane kot pomočnice, le te so mnenja, da so nagrajene redko oziroma nikoli.

Tabela 6.20: Kakovostno opravljanje dela

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
Svoje delo, ne glede na plačilo, želite kakovostno opravljati?	vedno	34	28	62
	pogosto	15	15	30
	redko	1	2	3
	drugo - kakovost nima cene, ko gre za delo z najmlajšimi	1	0	1
	drugo – zaradi otrok, staršev, sebe...	1	0	1
skupaj		52	45	97

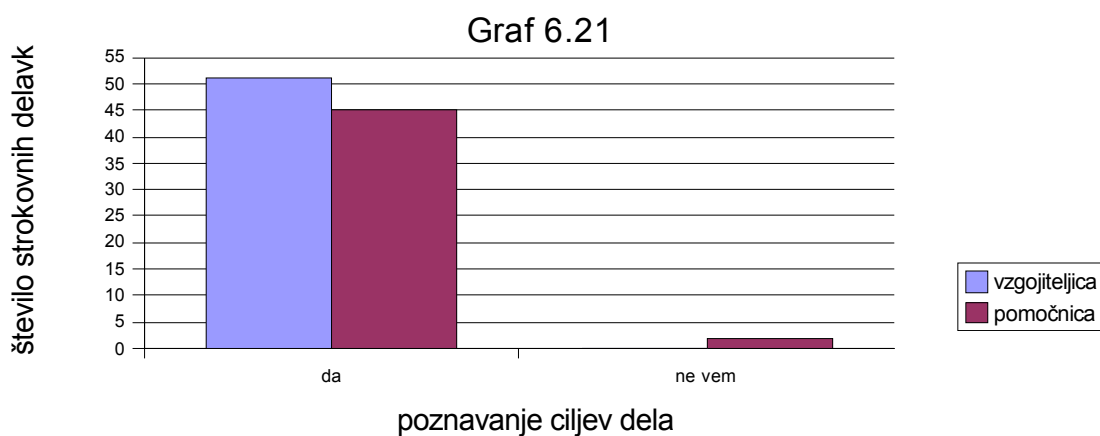
Želja vseh strokovnih delavk je, da bi vedno ali vsaj pogosto opravljale svoje delo kakovostno, ne glede na plačilo.

Tabela 6.21: Samostojnost pri opravljanju dela

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
Ali ste samostojni pri opravljanju svojega dela?	vedno	45	26	71
	pogosto	6	19	25
	redko	0	2	2
	nikoli	0	1	1
skupaj		51	48	99

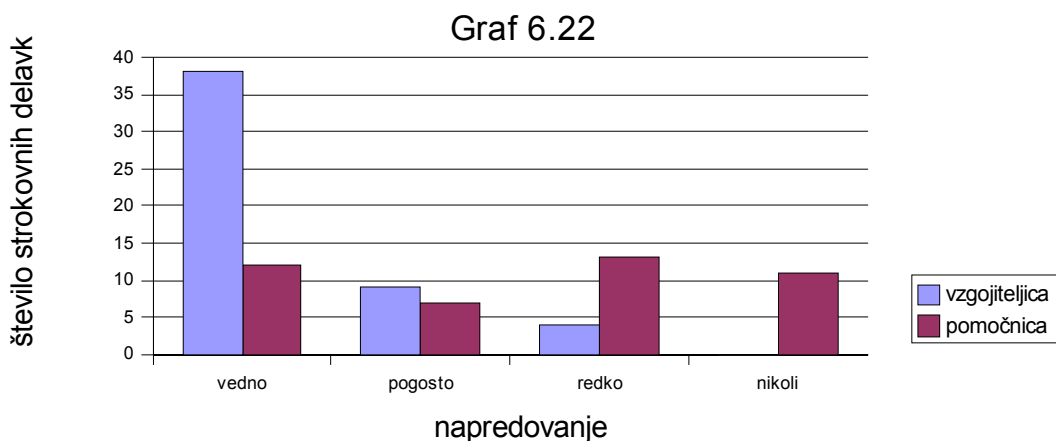
Mnenje večine strokovnih delavk je, da so vedno samostojne pri opravljanju svojega dela, morda je nekaj več pomočnic mnenja, da so pogosto samostojne pri opravljanju svojega dela, medtem so redke pomočnice, ki menijo, da so samostojne le redko oziroma nikoli.

Graf 6.21: Poznavanje ciljev dela



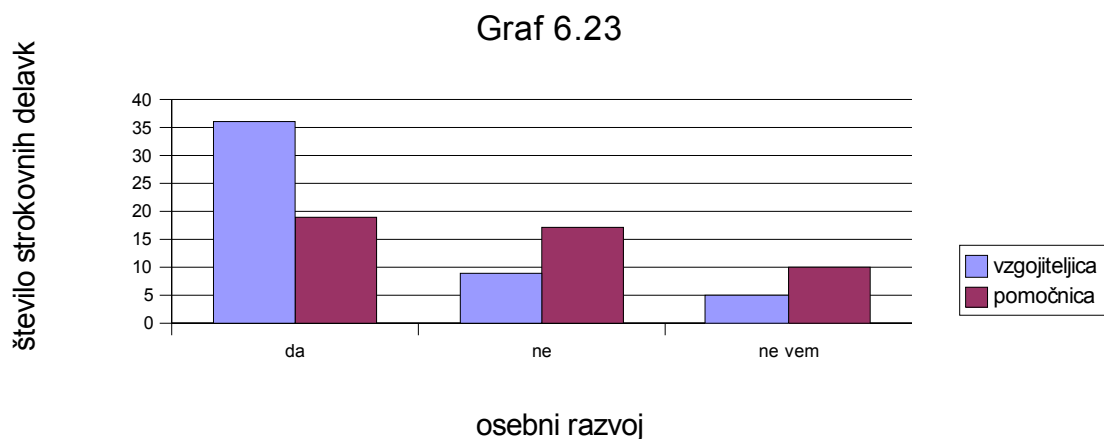
Negativnega odgovora ni bilo, morda se je le potrebno vprašati, kaj bi lahko pomenil odgovor 'ne vem' v posameznih primerih pri pomočnicah.

Graf 6.22: Možnost napredovanja



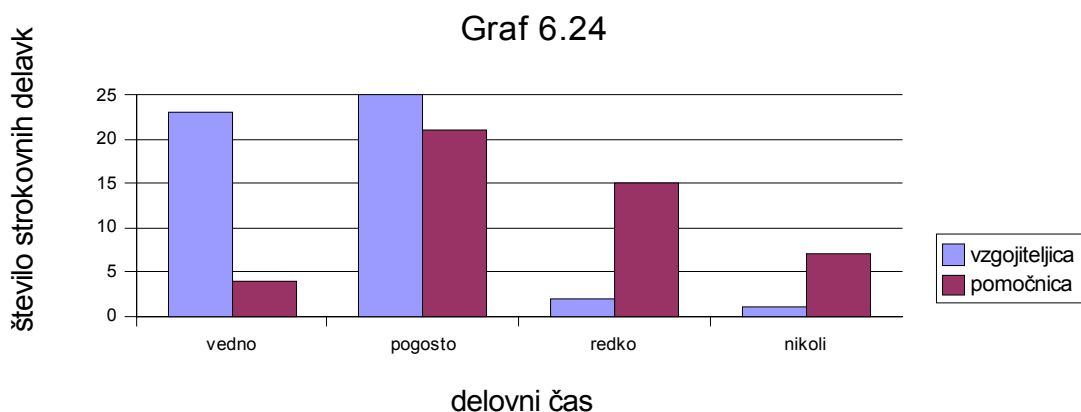
Zelo velike možnosti napredovanja imajo vzgojiteljice, le redke so mnenja, da imajo možnost napredovati pogosto ali redko, medtem pa so mnenja pomočnic bolj ali manj izenačena v vseh štirih možnostih, morda je pri tem zaskrbljujoč podatek, da nekatere pomočnice ne vidijo možnosti napredovanja. Tu bi se ponovno lahko oprli na teoretična izhodišča, na del, ki govori o Prehodnih in končnih določbah Zakona o vrtcih.

Graf 6.23: Zadovoljstvo z osebnih razvojem



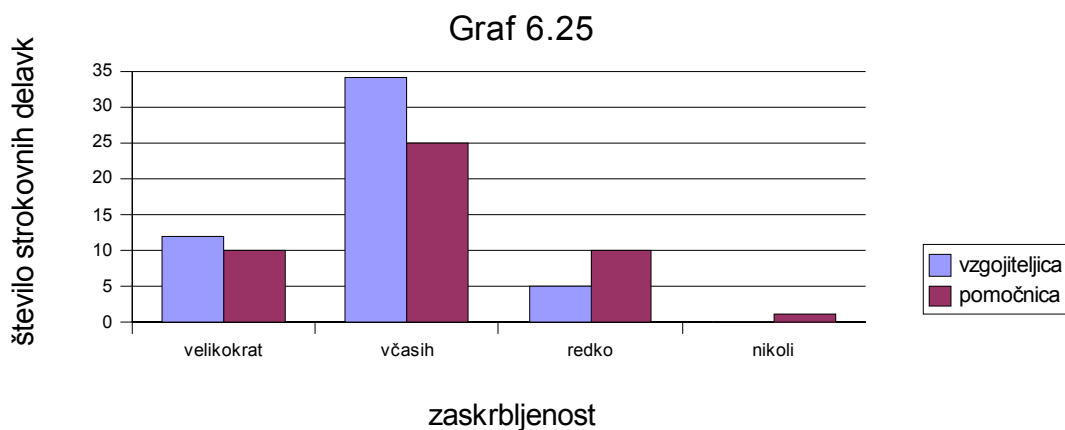
Rezultati, vidni na grafu 6.23, so zelo podobni tistim zgoraj, saj so tudi tu vzgojiteljice v večini zadovoljne z osebnim razvojem, medtem ko so odgovori pri pomočnicah enakomerno razporejeni med vse tri možnosti.

Graf 6.24: Zadovoljstvo z delovnim časom



Vzgojiteljice so s svojim delovnim časom pogosto in vedno zadovoljne, le peščica je takih, ki jim delovni čas ne ustreza. Pri pomočnicah, kjer je delovni čas drugačen od delovnega časa vzgojiteljic, pa je največ takih, ki so pogosto zadovoljne s svojim delovnim časom, sledijo tiste, ki so redko ali nikoli zadovoljne s svojim delovnim časom, nekaj pa je tudi takih, ki so s svojim delovnim časom vedno zadovoljne.

Graf 6.25: Zaskrbljenost strokovnih delavk



Odgovorih so pri vseh strokovnih delavkah približno enako razporejeni, prevladuje pa tako pri vzgojiteljicah kakor tudi pri pomočnicah odgovor 'včasih'.

Sledi vprašanje, kjer strokovne delavke same navajajo odgovore, katere stvari jim vzbuja skrb.

Tabela 6.22: Skrb vzbujajoče stvari

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
Če ste zaskrbljeni, navedite,	nevtralen odgovor	2	0	2
katere stvari vam vzbujajo skrbi?	negativen odgovor	28	20	48
	zelo negativen odgovor	6	13	19
	brez odgovora	15	14	29
skupaj		51	47	98

Odgovori so bili kategorizirani in največ odgovorov je v kategoriji negativno in zelo negativno, veliko strokovnih delavk pa tu sploh ni podalo odgovora.

Primeri najpogostejših ali izstopajočih odgovorov:

- **pomočnice vzgojiteljic, kategorija 5 (zelo negativen odgovor)**

‘Nespoštovanje, neenakopravnost, prevelike razlike med vzgojitelico in pomočnico.’

‘Prihodnost in nespoštovanje, prevelika razlika med pomočnico in vzgojiteljem.’

‘Ali mi bodo podaljšali pogodbo; ali je delo dobro opravljeno; kaj bodo rekli, če me ne bo (ko zbolim).’

‘Ali so otroci/starši zadovoljni z menij/z mojim delom; ali bom uspela izpeljati stvari, ki sem si jih (so mi jih) zastavila (zastavili).’

‘Da ne pridem več do pokoja, da še bolj zbolim, da ne bom mogla na odmor med službo, da me bo ravnateljica kaznovala, ker grem iz vrtca na cigaret.’

‘Ne stalna zaposlitev, slabi odnosi, nespoštovanje s strani nadrejenih.’

- **vzgojiteljice, kategorija 4 (negativen odgovor)**

‘Otroci, če se težko uvajajo.’

‘Pisanje priprav.’

‘Delo, ki ga načrtujem.’

‘Če bom dobro opravila nalogo, če sem dovolj strokovno usposobljena.’

‘Ali vedno dovolj dobro delam – v odnosu do otroka.’

‘Posamezni otroci, ki imajo težave.’

'Če bo zadostno število otrok, da ne ostanem kot višek.'

'Prihajajoče spremembe – delovni čas.'

- **pomočnice vzgojiteljic, kategorija 4 (negativen odgovor)**

'To, da sem samo figura na šahovnici in se sprašujem, čemu zapravljena leta na faksu.'

'Največ me skrbi zavist (foušija).'

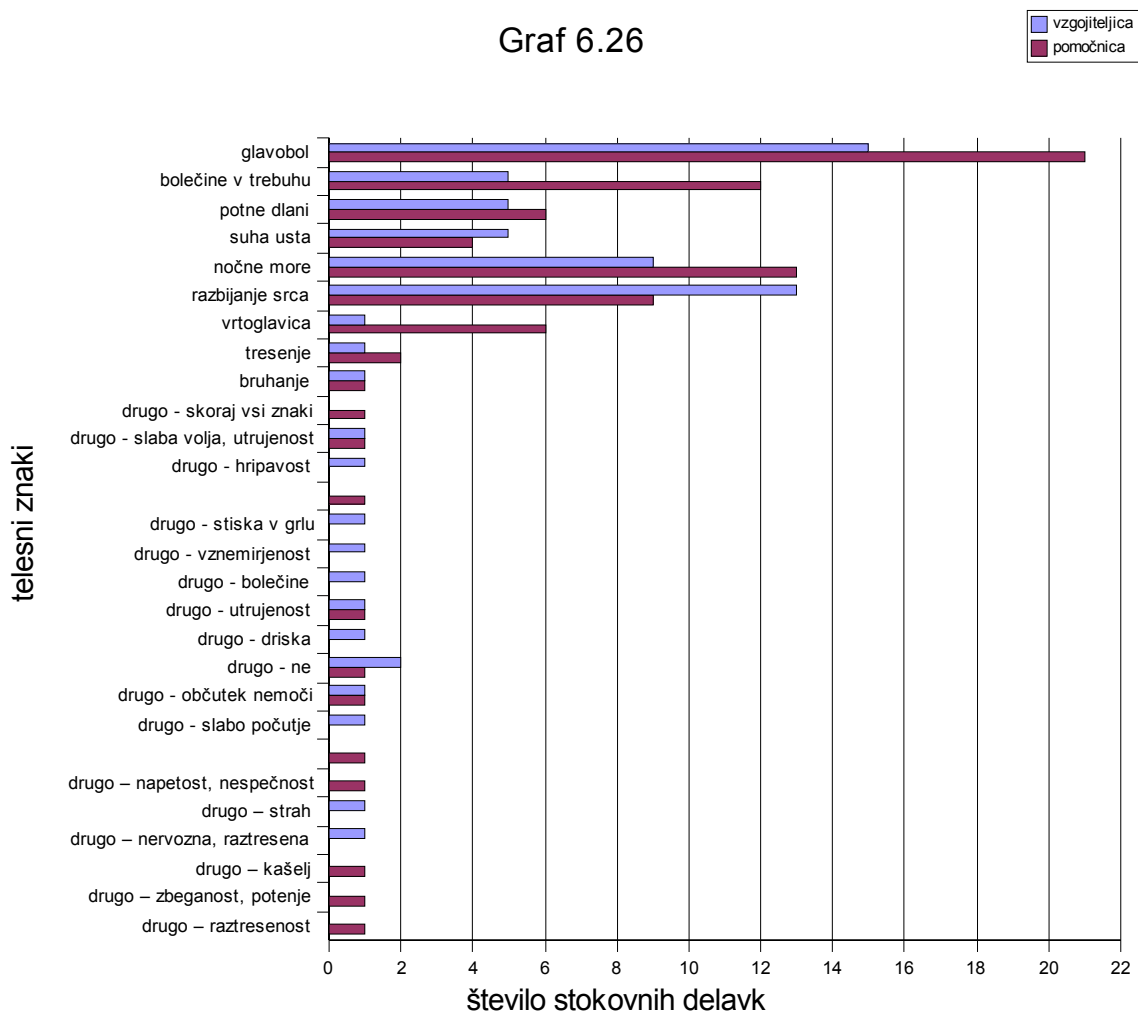
'Da bo ravnateljica preko svojih manipulativnih vazalov o meni dobila netočne informacije.'

'Ko se kateri od otrok počuti slabo, oziroma ko se poškoduje.'

'Da ne bi česa zmogla opraviti v danem času.'

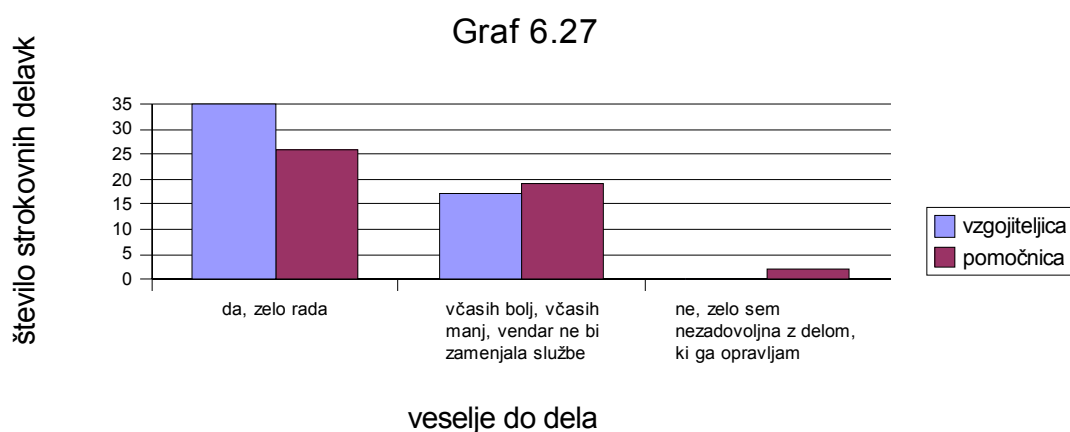
'Ogovarjanje, širjenje neresnic, nestrokovna mnenja.'

Graf 6.26: Telesni znaki pri zaskrbljenosti



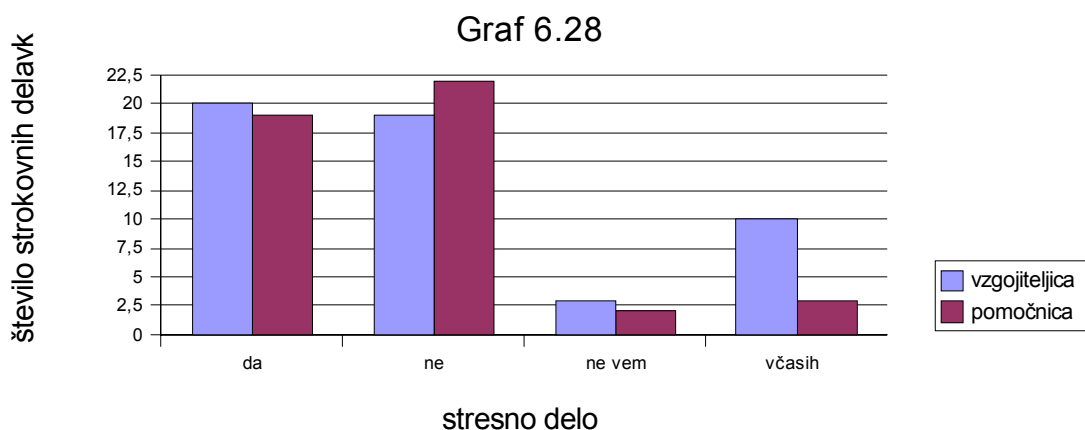
Razvidno je, da pomočnice kažejo mnogo več telesnih znakov, ki so odraz zaskrbljenosti. Med njimi prednjačijo glavobol, bolečine v trebuhu, nočne more, razbivanje srca, vrtoglavica, potne dlani in suha usta. Pri vzgojiteljicah so najpogostejši prav tako glavoboli, sledijo razbivanje srca, nočne more, bolečine v trebuhu, potne dlani in suha usta. Pri strokovnih delavkah se pojavljajo tudi drugi telesni znaki, le nekaj jih je odgovorilo, da nimajo nikakršnih telesnih znakov, je pa zanimiv podatek, da kar 16 strokovnih delavk ni odgovorilo na to vprašanje.

Graf 6.27: Veselje do dela



Na vprašanje, ali zelo rade opravljajo svoje delo, je všečen odgovor, da večina strokovnih delavk zelo rada opravlja svoje delo in da je le nekaj manj tistih, ki ne bi zamenjale službe, čeprav včasih bolj, včasih pa manj rade opravljajo svoje delo. Zaskrbljujoč je odgovor peščice, ki pravijo, da so z delom, ki ga opravljajo, nezadovoljne, saj bi se morale zavedati, s katero populacijo delajo in si poisati delo, s katerim bi bile bolj zadovoljne.

Graf 6.28: Stresno delo



Zanimivi so rezultati, prikazani v zadnjem grafu, saj tokrat večina vzgojiteljic ocenjuje svoje delo kot stresno, le nekaj manj pa jih meni, da delo ni stresno. Če ta graf primerjamo z grafom 6.26, ko so strokovne delavke naštevale telesne znake ob zaskrbljenosti in živčnosti, so bili mnogo bolj zaskrbljujoči rezultati pri pomočnicah, ki pa sedaj v večini pavijo, da delo ni stresno.

Tabela 6.23 : Stresni dejavniki na delovnem mestu

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
Ali bi lahko našteali nekaj dejavnikov, ki na vas delujejo stresno? - na delovnem mestu	nevtralen odgovor	2	0	2
	negativen odgovor	24	15	39
	zelo negativen odgovor	12	16	28
	brez odgovora	13	16	29
skupaj		51	47	98

Tudi pri teh odgovorih je veliko označenih kot zgrešenih, ker na vprašanje veliko strokovnih delavk ni odgovarjalo. Sicer pa je veliko odgovorov vzgojiteljic postavljenih v kategorijo negativen odgovor, nekaj manj pa je vzgojiteljic in njihovih pomočnic, katerih odgovori so v kategoriji zelo negativen odgovor.

Primeri najpogostejših ali izstopajočih odgovorov:

- **vzgojiteljice, kategorija 5 (zelo negativen odgovor)**

'Uvajanje otrok s starši, hospitacije, veliki projekti z javnim nastopom.'

'Ko se kateri od otrok poškoduje ali zelo nemirni otroci, ki ves čas tekajo in padajo, da so otroci ves čas v moji bližini – da mi ne pobegnejo, odidejo, da se jim kaj ne zgodi.'

'Odnosi v kolektivu, nesprijemanje drugačnosti in neupoštevanje sodelavcev, posameznika.'

'Pisanje priprav, prezahtevni starši, nezainteresiranost vodilnih do posebnosti otrok – otroci s posebnimi potrebami, premalo informacij.'

'Neurejeni urniki dela (razporeditev osebja, večje število otrok), pritožbe staršev, ki so neutemeljene in presegajo njihove 'pravice' oziroma niso v skladu s strokovnim delom vrtca.'

- **pomočnice vzgojiteljic, kategorija 5 (zelo negativen odgovor)**

'Kadar so bolniške, sem pogosto sama in odgovorna za svojo skupino, otroci s posebnimi potrebami.'

'Hrup, kadar sem preveč sama v skupini, neenako nagrajevanje, preveliko ur na delovnem mestu.'

'Na delovnem mestu name deluje stresno predvsem odnos z mojo vzgojiteljico. Njena prevelika pričakovanj, njen odnos do drugih sodelavcev, ki se odraža tudi v odnosu do mene.'

'Nizek osebni dohodek, to da me otroci in starši kličejo po osebnem imenu, to da pogosto delam od jutra do večera, ne da bi se nam priznale nadure.'

'Da vidim krivice, ki jih dela vodja v našem kolektivu, da sodelavke nimajo poguma se temu zoperstaviti in se za to bojujem sama.'

- **vzgojiteljice, kategorija 4 (negativen odgovor)**

'Postavljeni roki za karkoli, oziroma veliko stvari naenkrat, ki jih moraš opraviti.'

'Konflikti.'

'Otroci, starši.'

'Slabše počutje, utrujenost, brezvoljnost.'
 'Odnos ravnatelja do nas, občasni konflikti.'
 'Samo nerazumevanje med sodelavci.'
 'Številčnost skupine, veliko število otrok.'

Tabela 6.24 : Stresni dejavniki - drugje

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
Ali bi lahko našli nekaj dejavnikov, ki na vas delujejo stresno? - drugje	pozitiven odgovor	1	0	1
	nevtralen odgovor	3	1	4
	negativen odgovor	11	12	23
	zelo negativen odgovor	2	5	7
	brez odgovora	34	29	63
skupaj		51	47	98

Tudi na to vprašanje največ strokovnih delavk ni odgovorilo, sicer pa največ takih, ki smo jih uvrstili v kategorijo negativen odgovor.

Primeri najpogostejših ali izstopajočih odgovorov:

- **vzgojiteljice, kategorija 4 (negativen odgovor)**

'Stres doživljam samo v vrtcu, v mojem privatnem življenju imam vse urejeno. Odnosi so razčiščeni, če pride do konflikta, se takoj pogovorimo in problem rešimo.'

'Tempo življenja nas pripelje do stresa (zmanjkuje časa za družino).'

'Služba lastnih otrok, težave, ki nastajajo v vsakodnevnem življenju.'

'Promet.'

'Ko ima več aktivnosti v določenem dnevu – tednu in moram prekomerno hitet.'

- **pomočnice vzgojiteljic, kategorija 4 (negativen odgovor)**

'Med vožnjo – zmedenost, utrujenost; doma – pozabljenost, tresenje, včasih strah.'

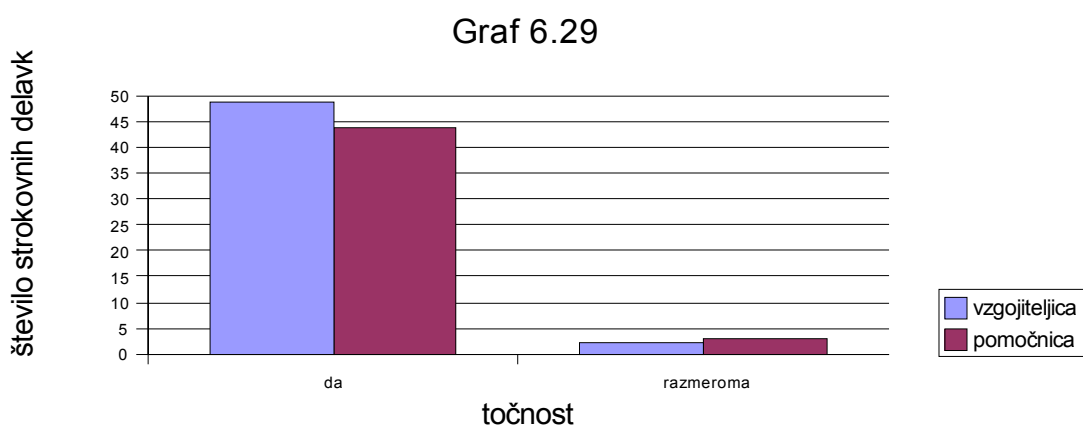
'Ritem življenja (premalo časa zase in ožje okolje – družino, prijatelje).'

'Faks (izpiti), doma – otrok (šola, obveznosti, bolezen).'

'Doma, finance.'

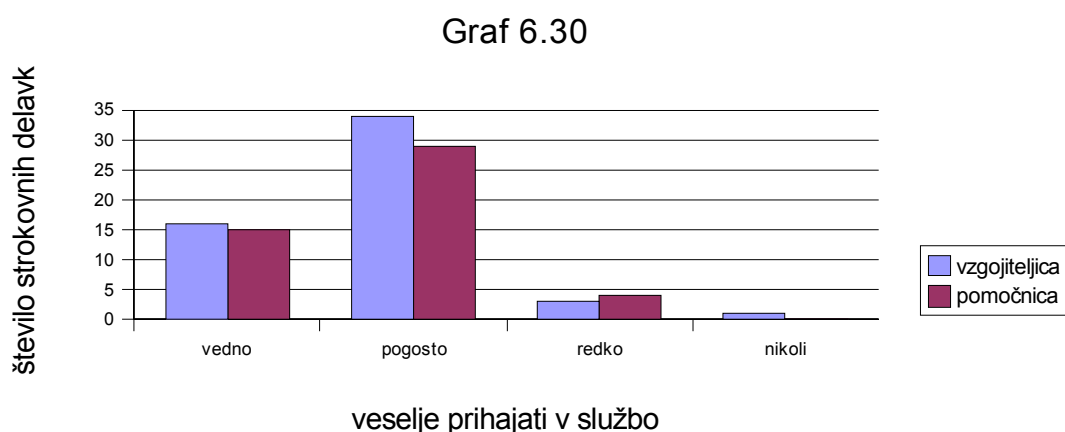
'Opravljanje določenih izpitov, kjer profesorji iščejo neznanje, namesto znanja, ne upoštevajo močna področja.'

Graf 6.29: Točnost prihajanja v službo



Dober je podatek, da je večini vzgojiteljic in pomočnic pomembno, da v službo prihajajo točno.

Graf 6.30: Veselje prihajati v službo



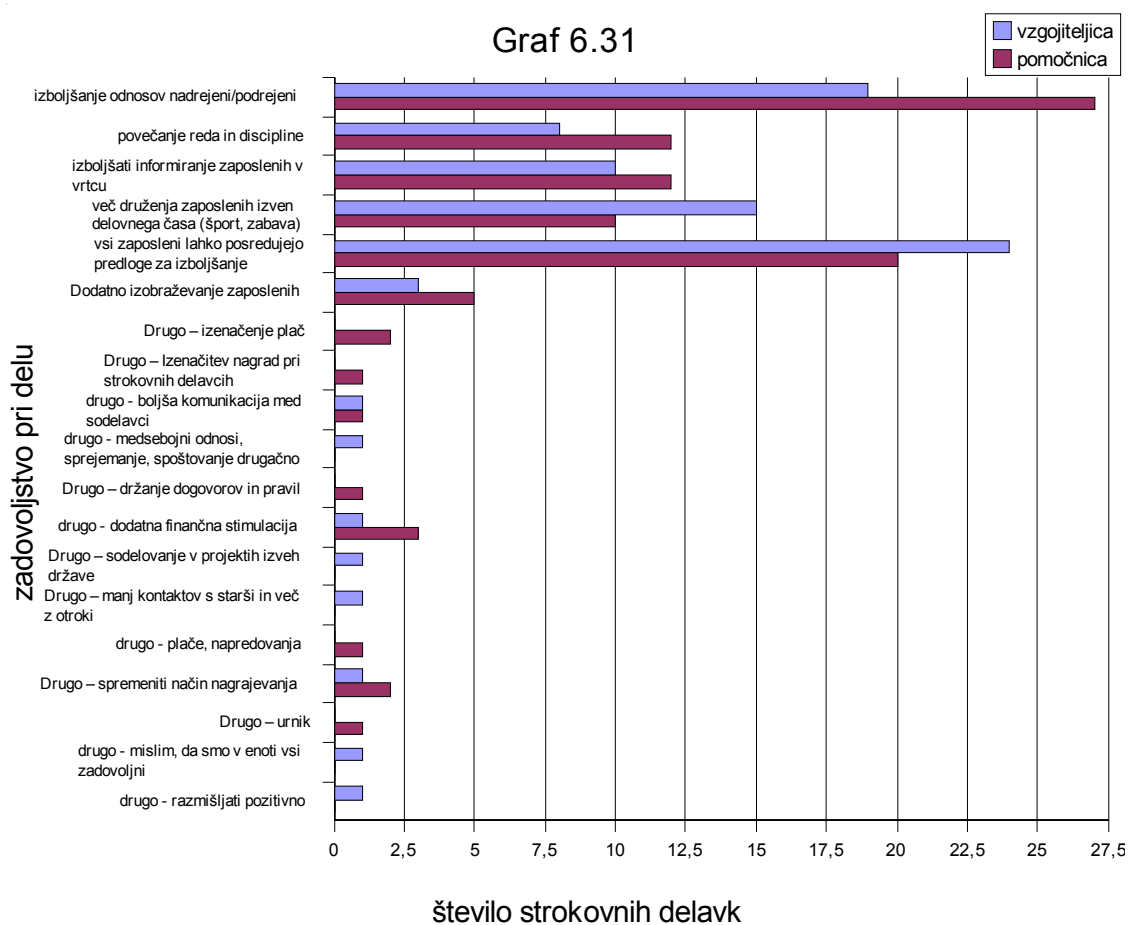
Na vprašanje, ali gredo z veseljem v službo, je večina vzgojiteljic pa tudi pomočnic odgovorila s pogosto, kar nekaj manj pa, da gredo v službo vedno z veseljem. Tudi tukaj je zaskrbljujoč podatek, čeprav je nizek, da nekatere strokovne delavke redko prihajajo z veseljem v službo oziroma celo nikoli.

Tabela 6.25: Strah pred izgubo službe

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
Ali se bojite, da bi izgubili službo?	vedno	1	5	6
	pogosto	14	11	25
	redko	18	17	35
	nikoli	18	14	32
skupaj		51	47	98

Na srečo je malo tistih strokovnih delavk, ki se bojijo, da bodo izgubile službo in res jih je več pri pomočnicah, še vedno pa je kar precej tistih, ki so pogosto v strahu pred izgubo službe, prav tako pa se približno tretjina strokovnih delavk nikoli ne boji, da bi izgubile službo.

Graf 6.31: Možnosti za večje zadovoljstvo strokovnih delavk



Videti je, da je veliko pomočnic predlagalo, da bi za večje zadovoljstvo zaposlenih v vrtcu kazalo izboljšati odnose med nadrejenimi in podrejenimi, takoj za tem pa so predlagale, naj bi vsi zaposleni imeli možnosti posredovati predloge, kako bi izboljšali delovne pogoje in načine dela. Nekaj se jih je tudi strinjalo, da je prava pot povečanje discipline in izboljšanje informiranja zaposlenih o dogajanju v vrtcu, potem pa sledijo tudi predlogi o druženju zaposlenih izven delovnega časa in dodatno izobraževanje zaposlenih. Nekaj odgovorov pomočnic je bilo še v smeri sprememb nagrajevanja, izboljšanja plač in dodatnega finančnega spodbujanja. Vzgojiteljice so večinoma mnenja, da bi bilo dobro, če bi zaposleni imeli možnost posredovati predloge za izboljšanje delovnih pogojev in načinov dela, temu pa sledi predlog izboljšanja odnosov med nadrejenimi in podrejenimi in želja po večjem druženju zaposlenih izven delovnega časa. So mnenja, da bi bilo potrebno tudi povečati red in disciplino, v manjši meri pa so še za dodatno izobraževanje.

Tabela 6.26: Sodelovanje

		delo, ki ga v vrtcu opravljate		skupaj
		vzgojiteljica	pomočnica	
Ali si želite več sodelovanja?	s starši	8	3	11
	z drugimi vrtci	22	21	43
	z lokalno skupnostjo	5	5	10
skupaj		35	29	64

Na to vprašanje večina vzgojiteljic in pomočnic ni odgovarjala, tiste, ki pa so odgovarjale, pa imajo največjo željo, da bi več sodelovali z ostalimi vrtci.

S tabelami in grafi so ponazorjeni in komentirani odgovori na vprašanja, ki se navezujejo na delovni mesti vzgojiteljica predšolskih otrok in pomočnica vzgojiteljice predšolskih otrok. Tako je narejena primerjava odgovorov vzgojiteljic z odgovori pomočnic, ki se, kot smo videli, lahko zelo razlikujejo. Spodaj je dodana še tabela, v kateri so izluščena le vprašanja, kjer so vidne statistično pomembne razlike med obema delovnima mestoma.

Tabela 6.27: Statistično pomembne razlike na spremenljivko delo, ki ga v vrtcu opravljate

ANOVA	
	Sig.
starost	0,000
delovna doba v vrtcu	0,000
zaposlitev	0,012
Kako uspešno vzpostavljate odnose z nadrejenim (ravnateljem/ravnateljico vrtca)?	0,001
Ali smatrate, da imate dovolj vpliva na organizacijo in potek vsakodnevnega dela v vrtcu?	0,020
Ali vas zanima prihodnost vrtca?	0,005
Ali zaupate vodstvu vrtca?	0,002
Ali si med sodelavci zaupate?	0,013
V vrtcu se z nadrejenim (vodjo, ravnatelj/ravnateljica) in s sodelavci pogovarjate sproščeno in prijateljsko?	0,000
Ali se ob odločitvi o izobraževanju upoštevajo vaše želje?	0,001
Ali cenite delo svojih sodelavk/sodelavcev?	0,023
Ali v kolektivu rešujete konflikte v skupno korist?	0,007
Ali menite, da ste za kakovost svojega dela primerno plačani?	0,000
Ali ste za dobro opravljeno delo tudi dodatno nagrajeni?	0,000
Ali vam je omogočeno napredovanje v vrtcu?	0,000
Ali ste zadovoljni z osebnim razvojem v vrtcu?	0,005
Ali ste zadovoljni z vašim delovnim časom v vrtcu?	0,000
Ali si želite več sodelovanja?	0,027

Za zaključek vprašalnika so strokovne delavke dobile priložnosti napisati vse, kar bi rade povedale, pa jih še nihče ni vprašal. Izluščili smo le nekaj odgovorov:

‘Mislim, da bi se v vrtcu moralo bolj potruditi za zdravje zaposlenih (npr. nakup lažjih ležalnikov, prostor za sprostitev med malico...) in otrok (bolj zdrava prehrana, manjše skupine...).’

‘Delo v vrtcu je slabo plačano, čeprav je to zelo odgovorno delo, otrok v skupini je preveč, kar vzgojitelje izčrpa in so v stresu. Opažam pa, da so v zadnjih časih tudi otroci precej podvrženi stresu, navsezadnje so v vrtcu po 8 do 9 ali celo več ur in se pozna, da jim manjka domače okolje in prosti čas s starši.’

‘Koliko bodo še povečali delovno dobo in koliko balastnih popoldanskih aktivnosti bodo še dodali?’

‘Plače in uspešnost bi morale biti vsem v vpogled; zakaj je nekdo dobil uspešnost? Zakaj ne smem med odmorom iz vrtca? Javno samo glasovanje za uspešnost ravnateljice? Zakaj pomočnice lahko napredujejo le za 5 plačilnih razredov in v noben naziv? Zakaj moram na seminarje, če od tega nimam nič?’

'Kaj bi na delovnem mestu spremenili, kako izboljšati klimo v vrtcu,...

'Življenje je lepo.'

'Vse, kar sem napisala, je realno, čeprav v današnjem času skoraj ni za verjet. V našem vrtcu je poskrbljeno za dobro klimo in čimboljše počutje vseh otrok in zaposlenih. Povdarila bi rada DOSTOPNOST in ČLOVEČNOST ravnateljice.'

'Žal mi je, da načeloma vsi vedo, da je pomembna predšolska vzgoja (ministrstvo!), a nam čedalje bolj zategujejo zanko okoli vratu, počasi se vračamo nazaj.'

'Če bi vsaj izmed nas opravljal svoje delo ne ozirajoč se na druge – t.j. sodil delo drugega, bi delo bolje in uspešneje potekalo.'

'Zaradi otrok (in dela in zadovoljstva...) hodim z veseljem v službo, vendar me skrbijo tisti, ki ta poklic opravljajo le zaradi plače, do otrok in za otroke pa ni prostora, kvalitetnega časa in odnosi.'

'Zakaj so bolni, prehlajeni otroci lahko v vrtcu, otroci, ki jemljejo antibiotike... Mi jih lahko odslovimo le, če imajo povišano temperaturo, drugače pa so taki otroci v skupini in nas okužijo.'

'Ponavadi povem tisto kar mislim, saj sem mnenja, da samo tako lahko rešujemo sprotne probleme.'

'Upam, da bomo še naprej lahko delali tako kvalitetno (kurikul) na področju predšolske vzgoje. Delo v oddelkih 1-3 leta bi se moralo bolj ceniti, saj zahteva veliko energije, znanja in ta starost otrok potrebuje najboljše delavce.'

'Da se večkrat počitim zelo utrujeno, čeprav z veseljem opravljam poklic. Mislim, da po 50.letu v šolstvu oziramo v vzgojnih ustanovah bi moral biti beneficiran staž.'

'Rada bi, da bi bili v skupini dve vzgojiteljici z enakimi odgovornostmi in enotno plačilo obeh, ker so sedaj prevelike razlike v plačilu vzgojiteljic in pomočnic. Če sta obe usposobljeni enako naj imata podobno plačilo.'

'Želela bi si večje avtonomnosti, rada bi delala v okolju, kjer bi bili odnosi sproščeni, kjer ne vlada negativna tekmovalnost. Rada bi, da bi delo pomočnice postalo enakovredno kot delo vzgojiteljice, saj se tu še čutijo razlike.'

'Hudo je, ko se od tebe nekaj pričakuje in si prisilno -> prostovoljno dolžan sprejeti, ker si pač tako dober delavec.'

'Več strpnosti v odnosih in manj otrok v skupini in ne obratno, pa bo prijetnejše

delo z otroki.'

'Ali zmoreš vse to? Pogosto... Včasih pa pridem do te točke, ko pomislim, da bi vse skupaj nekam poslala! Imam pogost občutek, da zanemarjam svojo družino, svoje otroke, na račun 'tujih' otrok oziroma obveznosti izven delovnega časa.'

'Napredovanja v nazive bi moralo vključevati še kaj drugega poleg točk (moralna drža kandidata, mnenje staršev, mnenje kolektiva...). Žalostno je videti osebo z nazivom svetnica, a se v skupini z otroki vede hladno, takšni ljudje ne bi smeli napredovati v nazive in drugim soliti pamet.'

'Sodelavke s srednjo izobrazbo imajo v vrtcu absolutni monopol. Pomočnice imamo visoko str. izobrazbo, vzgojiteljice pa srednjo, plačane pa smo – one za VII. stopnjo (?!), me pa za V. stopnjo. Takšna anomalija je samo v vrtcih.'

'V vrtcu, v katerem sem sedaj zaposlen, se počutim odlično.'

'Kako lahko ocenijo delo vzgojitelja tisti, ki pridejo na 'obisk' v igralnico in na podlagi tega ocenijo kvaliteto dela, ne da bi bili prisotni pri neposrednem vzgojnem delu?'

'Želim si, da vrtec ne bi bil edini dejavnik vzgoje otrok, ampak da bi mlade starše bolje pripravili na to, KAKO VZGAJATI OTROKA, KOLIKO ČASA NA DAN SE MU MORAJO POSVETITI IN KAKO VZGAJATI 'ZDRAVEGA' OTROKA TELESNO IN DUŠEVNO! Od rojstva dalje.'

'Mori me, da moramo vse več sodelovati na kakšnih projektih, da moramo imeti čimveč dodatnih dejavnosti. Ko sem pričela delati v vrtcu, nisem mogla pričakat, da grem v službo. Ves dan sem preživela z otroci, se z njimi igrala, pogovarjala. Zdaj ves moj delovni čas hitim delat stvari, da bodo otroci imeli to in ono, na koncu pa postaneš živčen. Nastalo je neko rivalstvo med določenim osebjem, ki na koncu 'izpije' tudi tebe, namesto da bi bila ta energija usmerjena k otrokom.'

'Vsak ukaže: To naredi!, toda nihče ne vpraša, če imaš čas.'

Potrditev hipotez

H1, H2:

Najbrž ni potrebno komentirati odgovorov vzgojiteljic in pomočnic, saj so sami po sebi dovolj zgovorni. Tako tudi lahko ugotovimo, da se dejavniki, ki vplivajo na delo, naštetih skozi teoretična izhodišča, pokrivajo in dopolnjujejo s temi, o katerih so pisale in odgovarjale vzgojiteljice in njihove pomočnice, in da je v rezultatih vidno, da lahko zelo vplivajo na strokovne delavce v vrtcu (torej tudi na delo in vedenje posameznika), posredno tudi na otroka. Varjačič – Rajko (2007) je zapisal „resnično imamo občutek, da morajo biti vzgojitelji na več koncih hkrati. Čez čas se tudi oni utrudijo in niso vedno zmožni dati od sebe tistega najboljšega.“ Vse to je resničnost, tako trud vzgojiteljic in pomočnic, kakor tudi njihovi spodrsaljaji in „čeprav se vzgojiteljice predšolskih otrok v procesu strokovnega izobraževanja seznanjajo z znanstvenimi spoznanji, na njihova pojmovanja otroštva in iz teh izhajajoče pristope do otrok v veliki meri vplivajo tudi njihova osebna prepričanja in izkušnje.“ (Batistič Zorec 2003: 253).

Zadovoljstvo strokovnih delavcev pomeni večjo učinkovitost, to pa bi v vrtcu pomenilo, da imajo otroci ob sebi dobre in pozitivne ljudi, ki na tak način tudi delajo, torej zanje skrbijo, se z njimi igrajo, jih varujejo in učijo. Zaposlene je tudi v vrtcih potrebno razumeti, jih spoštovati, ceniti in jih vključevati v načrtovanje in kvalitetno izvajanje nalog – kljub Zakonu o vrtcih in Kurikulu, kjer so sicer dobro zapisana in postavljena ključna dejstva, praksa ni tako enostavna. Pri vzgojiteljicah in njihovih pomočnicah se je potrebno zavedati, da zadovoljstvo pri delu in dobra motivacija pomenita končno dobro za uporabnika – otroka.

Razmišljanje Glogovčeve (Glogovec in Žagar 1990: 6), ki je v Uvodu zapisala, da „vrtec, ki je sicer zunaj družine, a otrok v njem prebije tudi do 70% aktivnega časa v delovnem tednu, lahko iz časovnega vidika naredi za razvoj otrokovih sposobnosti veliko,“ pa pove, da je pri vsem dogajanju v vrtcu resnično pomembna predvsem angažiranost strokovnih delavcev in aktivno sodelovanje s starši otrok.

Batistič Zorčeva meni, da „se najbrž vsi strinjamo, da laiki, zlasti starši pa tudi drugi neprofesionalni vzgojitelji lahko zelo uspešno vzgajajo otroke brez poznavanja teorij, ki so v ozadju njihovega ravnanja. Bistvena razlika med njimi in vzgojiteljicami ter vzgojitelji v vrtcih pa je v stopnji in kakovosti globjega razumevanja tega, kar delajo. Čeprav eni in drugi pogosto sledimo intuiciji ali se brez posebnega razmisleka odzivamo otrokom, bi po mojem prepričanju morali profesionalni vzgojitelji in vzgojitelji čim bolj razumeti svoja ravnanja oziroma pristope pri vzgojnem delu. Za to je potrebno poznati teoretska spoznanja iz filozofije, razvojne psihologije, pedagogike in drugih znanosti.“ (Batistič Zorec 2006).

Načeloma je to res, vendar je ravno tisti del, ki govori o „kakovosti globjega razumevanja tega, kar delajo“, lahko izrednega pomena tudi za starše. Menim, da bi tudi starši potrebovali neka predhodna ali vzporedna znanja, da bi si razvoj in vedenje svojih otrok lahko bolje razlagali in se tako tudi lažje odzivali.

V šolah, vrtcih in družinah je potrebno razvijati in razviti kulturo nenasilnega obvladovanja problemov in konfliktov. Otroci morajo tako doma kot tudi v vrtcu dobiti občutek, da so varni.

H3:

Vloga posameznika predstavlja dinamični vidik statusa (Černetič 1997: 72). To pomeni, da človek začne svojo vlogo izpolnjevati takrat, ko začne delovati na temelju pravic in dolžnosti. Pravi, da se vloga nanaša na socialno aktivnost posameznika, zato je pomembno, kako drugi ljudje vrednotijo te aktivnosti. Prav tako je vloga posameznika pomembna šele v odnosu z vlogami drugih ljudi, s tem ko so vloge povezane pa lahko nastanejo odnosi, ki so lahko bolj odnosi med vlogami kot med ljudmi – s tega stališča lahko vloga postane kriterij za merilo posameznikovega statusa. Dalje postanejo vloge osnovno sredstvo za socialne odnose in procese, zato je tudi najpomembnejša človekova vloga njegova delovna vloga v organizaciji. Ker posameznik v sebi združuje lastne interese in potrebe, hkrati pa pripada različnim skupinam in organizacijam v katerih ima različne socialne statuse in vloge.

Sklepna razmišljanja

Tudi vrtci kot vzgojno varstvena in izobraževalna organizacija bi morali odkriti in razviti dejavnike, ki vplivajo na uspešnost dela, predvsem pa na zadovoljstvo zaposlenih, ki so najbrž za vrtce specifični. S tem bi se ustvarila pozitivna klima v delovnem okolju, kar je koristno pri delu in za delo, saj se s tem izboljšuje uspešnost vzgojiteljic in vzgojiteljev ter njihovih pomočnic. „K dobrim organizacijskim pogojem spadajo jasna vizija, poslanstvo, cilji, strategija in ugodna organizacijska kultura. Vsega tega ne more biti brez kakovostnega vodenja, dobrega načrtovanja, sprotne analize dela, dobre komunikacije, kakovostnega sprejemanja odločitev, nadzora ipd.“ (Bečaj 1997: 7).

Strah ni primeren sopotnik ustvarjalnosti in razumne organizacijske klime. Iz študij čustvene inteligence je znan podatek, da organizacijska klima vpliva na poslovno uspešnost približno 20 %, vodje pa s svojim značilnim načinom vodenja prispevajo k klimi od 58 do 72%. (Internet 7)

Poznavanje čustvene inteligence zaposlenih lahko pomaga povečati delovno storilnost in s tem zmanjšati stroške zaposlovanja v delovnih organizacijah in odločitve o poklicnem napredovanju, sta ugotovila Simmons in Simmons (2000: 191). Morda pa se lahko navežemo na Youngsa, ki pravi: „Zdi se, da je pri današnjem vzgojno-izobraževalnem delu stres spremljevalec poklicnega življenja. Stres je učiteljevo ‘profesionalno tveganje.’“ (Youngs 2001: 5)

Zgoraj zapisano so samo delčki, ki nas silijo k razmišljanju. Najbrž ni nekega recepta, kako bi bilo dobro, prav, učinkovito nekaj narediti, da bomo vsi zadovoljni. In vendar se da veliko narediti.

„Za razumevanje organizacije ne zadošča le poznavanje formalne in neformalne strukture, ampak je treba razumeti zlasti ljudi, ki se v tej strukturi nahajajo. Tisti, ki želijo doseči, da bi organizacija delovala kot kooperativni sistem, morajo posvetiti pozornost ljudem v organizaciji, njihovim osebnim problemom, željam in stopnji zadovoljstva. Vsak posameznik ima določeno mesto v organizacijski strukturi in njegovo obnašanje

označuje ta položaj, ki tudi določa odnose z drugimi ljudmi v podjetju in izven njega. Tudi zunaj organizacije določajo položaji njegovo obnašanje in postavljajo omejitve; določajo, česa ne sme delati, kaj mora delati in tako omejujejo njegove stike in interakcije“ (Možina v Černetič 1997: 71).

S poznavanjem ali znanjem o tem, kaj je potrebno oziroma menimo, da je potrebno, skozi način in spretnosti, kako, in s spoštovanjem vsakega posameznika kot posebnega in svojstvenega bi se z uspešno komunikacijo oziroma sporazumevanjem med seboj, veliko stvari lažje in bolj postavilo na zdrave temelje, razvijalo v smeri, ki so pomembne tako za zaposlene kakor tudi za uporabnike, v našem primeru je to za otroke in njihove starše, in se približevalo skupnim ciljem, zadovoljstvu in dobremu počutju.

Glede na to, da je delo v vrtcu posebnost, ker „je temeljno delovno orodje ugoden stik z otrokom“ (Bečaj 1996: 7), je poleg strokovnosti vzgojiteljic in pomočnic vsekakor pomembna tudi osebna razsežnost posameznice. Odnose med samimi strokovnimi delavkami in z vodilnimi v vrtcu, izobrazbeno strukturo oziroma pravno ureditev delovnih mest strokovnih delavk pa vidimo kot dve področji, ki jih po vsekakor potrebno urediti.

„Včasih čutimo, reagiramo in mislimo, morali bi pa najprej *misliti*, čutiti in šele nato *reagirati*.“ (Youngs 2001: 50).

7 LITERATURA IN VIRI

- Atkinson, Jacqueline M. (1994. cop. 1988): *Coping with stress at work*. London: Thorsons: HarperCollins.
- Bahovec D., Eva, Kodelja, Zdenko (1996): *Vrtci za današnji čas*. Ljubljana: Center za kulturološke raziskave pri Pedagoškem inštitutu in Društvo za kulturološke raziskave.
- Batistič Zorec, Marcela (2006): *Teorije v razvojni psihologiji*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Batistič Zorec, Marcela (2003): *Razvojna psihologija in vzgoja v vrtcih*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Bečaj, Janez (1997): *Kaj je profesionalnost*. *Posvet: Profesionalnost v vrtcu*, 6-10.
- Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v R Sloveniji. (1995). Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Černetič, Metod. (1997): *Poglavja iz sociologije organizacij*, Kranj: Moderna organizacija.
- Erčulj, J. (2004): *Ravnatelj, klima in kultura šole*. *Vodenje* 3, 37-43.
- Favretto, G. (1994): *Lo stress nelle organizzazioni*. Bologna: Il Mulino.
- Fey, Carl F., Beamish, Paul W. (2001): *Organizational Climate Similarity and Performance*. *International Joint Ventures in Russia*. Organization Studies. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Goleman, Daniel (1997): *Čustvena inteligenca: Zakaj je pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Goleman, Daniel (2001): *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Glogovec, Zmaga, Žagar, Dušan (1990): *Nadarjeni otroci v vrtcu*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Hargreaves, David (1999): *Helping Practitioners Explore Their School's Culture*. *School Culture*, 48-65.
- Internet 1, Slovar slovenskega knjižnega jezika. Dostopno na <http://bos.zrc-sazu.si> (4. 4. 2008).
- Internet 2, *izobraževanje – Upravljanje organizacijske kulture – Od retorike do realnosti*. Dostopno na <http://www.dialogos.si> (2. 2. 2008).
- Internet 3, Dostopno na <http://www.biro-praxis.si> (15. 1. 2008).
- Internet 4, Dostopno na <http://www.ess.gov.si/slo/Ncips/OpisiPoklicev> (7. 3. 2008).
- Internet 5, Kordeš, Melita (2001): *Institucionalna vzgoja mladih v postmoderni*. Dostopno na <http://zzsp.org/revija/2001> (4. 4. 2008).
- Internet 6, Rebula, Alenka „Blagor ženskam“, *Socialna inteligentnost in ustvarjalna intuicija*. Povzetki predavanj. Dostopno na <http://www.planetgv.si> (18. 5. 2008).
- Internet 7, Gruban, Brane (2007): *Politična inteligenca ali vodenje z*

- ustrahovanjem? Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/clanki/politicka-inteligenca> (28. 5. 2008).
- Internet 8, Albrecht, Karl, Social Intelligence: The New Science of Success. Dostopno na <http://www.karlalbrecht.com/booksocialintelligence.htm> (31. 5. 2008).
 - Internet 9, Rebula Alenka, povzetek knjige Daniela Golemana Socialna inteligenca (v izvirniku Social Intelligence. The New Science of Human Relationships). Dostopno na <http://www.alenkarebula.com> (24. 5. 2008).
 - Internet 10, Stres. Dostopno na <http://www.lek.si> (skrb-za-zdravje/stres; skrb-za-zdravje/stres/delovno_mesto) (1. 6. 2008).
 - Internet 11, Černetič, Metod, Vavtar, Bojan, Černetič, Brina (2006): Človeški, intelektualni in socialni kapital – vloga in pomen. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti. PDF (12. 6. 2008).
 - Internet 12, Dostopno na www.rmplus.si (12. 1. 2008).
 - Internet 13, Dostopno na www.organizacijska-klima.si (22. 6. 2008).
 - Internet 14, Dostopno na www.zzsp.org/revija/2003 (2. 7. 2007).
 - Jeriček, Helena (2007): Ko učenca stresa stres in kaj lahko pri tem stori učitelj: priročnik za učitelje in svetovalne delavce. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
 - Kobolt, Alenka in Žorga, Sonja (1999): Supervizija - proces razvoja in učenja v poklicu. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
 - Kodelja, Zdenko (1995): Objekt vzgoje. Ljubljana: Knjižna zbirka Krt.
 - Kroflič, Robi (2001): Temeljne predpostavke, načela in cilji kurikula za vrtce. *Otrok v vrtcu, priročnik h kurikulu za vrtce, 7-25.*
 - Kurikulum za vrtce (Članice in član Področne kurikularne komisije za vrtce in delovna skupina za pripravo področij dejavnosti). Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport. Zavod RS za šolstvo, 1999
 - Lipičnik, Bogdan (1997): Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 - Lipičnik, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: DZS.
 - Lipičnik, Bogdan (1991): Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev. Ljubljana: Zavod R Slovenije za šolstvo in šport.
 - Looker, Terry in Gregson, Olga (1993): Obvladajmo stres. Ljubljana: Cankarjeva založba.
 - Luban-Plozza, Boris in Pozzi, Ugo (1994). V sožitju s stresom. Ljubljana: Založba DZS.
 - Marjanovič Umek, Ljubica (2002): Kakovost v vrtcih. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
 - Marjanovič Umek, Ljubica (2001): Psihologija predšolskega otroka. *Otrok v vrtcu, priročnik h kurikulu za vrtce, 25-54.*
 - Mesec, Blaž (1992): Menedžement in organizacija v socialnem delu. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

- Mesec, Blaž (1997): Metodologija raziskovanja v socialnem delu II. Ljubljana, Visoka šola za socialno delo.
- Mesner Andolšek, Dana (1995): Organizacijska kultura. Ljubljana: GV.
- Mihalič, Renata (2006): Intelektualni kapital in razvoj managementa človeškega kapitala v odvisnosti od ugleda podjetja. Ljubljana. Magistrsko delo.
- Mihalič, Renata (2007): Upravljam organizacijsko kulturo in klimo. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Možina, Stane – Kavčič, Bogdan – Tavčar, Mitja – Pučko, Danijel – Ivanko, Štefan – Lipičnik, Bogdan – Gričar, Jože – Repovž, Leon – Vizjak, Andrej – Vahčič, Aleš – Rus, Veljko – Bohinc, Rado (1994): Management. Radovljica: Didakta.
- Musek, Janek (1982): Osebnost. Ljubljana: Dopisna delavska univerza UNIVERZUM.
- Musek, Janek, Pečjak, Vid (1984): učbenik Psihologija. Ljubljana: Dopisna delavska univerza UNIVERZUM.
- Musek, Janek (1993): Osebnost pod drobnogledom. Maribor: Obzorja.
- Newhouse, Peter (2000): Življenje brez stresa. Ljubljana: Tomark d.o.o.
- Nias, Jennifer (1999): Primary Teaching as a Culture of Care. *School Culture*, 66-81.
- Ovsenik, Marija, Ambrož, Milan (2000): Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- Ovsenik, Marija, Ambrož, Milan (2006): Upravljanje sprememb poslovnih procesov. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- Pettinger, Richard (2002): Stress Management. Capstone Publishing.
- Rakovec Felser, Zlatka (1991): Človek v stiski, stres in tesnoba. Maribor: Založba Obzorja.
- Ramovš, Jože (1991): Slovenska sociala med včeraj in jutri. Ljubljana: samozaložba.
- Roncelli Vaupot, Silva (2004): Vodenje vzgojnoizobraževalnih organizacij. Koper: Fakulteta za management.
- Rue, L. W., Byars, L. L. (2003): Management: Skills and application. McGraw-Hill Companies.
- Schmidt, A. (2001): Najmanj kar bi morali vedeti o stresu. Ljubljana: Zbirka navodil za uporabo homo sapiens-a.
- Simmons, Steve, Simmons John C., ml. (2000): Merjenje čustvene inteligence. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- SiOK, projekt za primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah, www.rmplus.si (2.2.2008)
- Stoll, Luise (1999): School Culture: Black Hole or Fertile Garden for School Improvement? *School Culture*, 30-47.
- Šolska zakonodaja I. (1996): Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Tavčar, Mitja I. (2000): Kulture, etika in olika managementa. Kranj: Moderna organizacija.
- Varjačič – Rajko, Bojan (2007): Prvič v vrtec. Ljubljana: Založba otroci d.o.o.

- Verbinc, France (1987): Slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Vonta, Tatjana, Rutar, Sonja (1997): Kvaliteta dela v vrtcu. Posvet: Profesionalnost v vrtcu, 11-25.
- Vonta, Tatjana (2007): Mednarodni pedagoški standardi v funkciji formativne evalvacije, profesionalnega razvoja in zagotavljanja kakovosti. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju 2/2007*, 65-74.
- Youngs, B. Bettie (2001): Obvladovanje stresa za vzgojitelje in učitelje. Ljubljana: Educy.
- Zupančič, Maja (2004): Predmet in zgodovina razvojne psihologije (Razvojna psihologija). *Razprave filozofske fakultete*, 6-27.

8 PRILOGE

PRILOGA A

Spoštovani!

Za magistrsko delo na podiplomskem študiju Medfakultetni magistrski študij Sociologija – socialno delo v skupnosti sem si izbrala naslov Dejavniki okolja kot determinanta (ne)uspešnosti strokovnega delavca v vrtcu.

Vprašalnik, ki je pred vami, je del raziskave metodološkega dela v magistrskem delu. Z raziskavo želim ugotoviti, kakšen je vpliv dejavnikov okolja oziroma, kakšno je počutje strokovnih delavcev v vrtcu, zato vas prosim za sodelovanje. Z vašim prispevkom bo bolj razviden dejanski vpliv organizacijske kulture, organizacijske klime in stresa na strokovnega delavca v vrtcu in s tem morda tudi prispevek k izboljšavam.

Prosim vas, da v začetku vprašalnika izpolnite nekaj splošnih podatkov, ki so nujni za obdelavo podatkov. Hkrati vas naprošam za resnične odgovore na vprašanja, saj to pomeni večjo točnost in uporabnost rezultatov. Vprašalnik je anonimen in je namenjen raziskavi mojega magistrskega dela!

Da bo anonimnost zagotovljena, vas prosim, da izpolnjene vprašalnike vložite v priloženo kuverto z znamko in naslovom in oddate v poštni nabiralnik.

Hvala za sodelovanje.

Žanin Čopi

PRILOGA B

VPRAŠALNIK

Prosim, da pri vprašanjih obkrožite ustrezen odgovor ali odgovor s svojimi besedami zapišete.

I. SPLOŠNI PODATKI

1. spol

- ženski
- moški

2. starost

- do 30 let
- od 31 do 40 let
- od 41 do 50 let
- nad 51 let

3. delovna doba v vrtcu

- do 2 leti
- od 3 do 5 let
- od 6 do 10 let
- od 11 do 15 let
- od 16 do 20 let
- nad 21 let

4. delo, ki ga v vrtcu opravljate

- vzgojiteljica/vzgojitelj
- pomočnica/pomočnik vzgojiteljice/vzgojitelja

5. stopnja izobrazbe

- manj kot srednja izobrazba
- srednja izobrazba
- višja izobrazba
- visoka strokovna izobrazba

6. zaposlitev

- za nedoločen čas
- za določen čas (prosim, navedite kako dolgo) _____

7. število otrok v skupini _____

8. število zaposlenih strokovnih delavcev v vrtcu _____

9. število otrok v vrtcu _____

II. VPRAŠANJA, POVEZANA Z ORGANIZACIJSKO KULTURO, ORGANIZACIJSKO KLIMO IN STRESOM

10. Ali s svojimi sodelavci uspešno vzpostavljate odnose?

- s svojimi sodelavci se odlično razumem
- v odnosih s sodelavci nimam težav
- pogosto sem osamljen/a
- bolje se počutim, če sem sam/a
- sem nezadovoljna/nezadovoljen z odnosi s sodelavci
- drugo _____

11. Kaj najbolj pogrešate v odnosih s sodelavci?

12. Kako uspešno vzpostavljate odnose z nadrejenim (vodjo vrtca)?

- odlično, z njo/njim imam redne stike
- dobro, vendar nimam rednih stikov
- le toliko, kolikor moram
- ne najbolj uspešno
- z njo/njim nimam nobenih stikov

13. Kako uspešno vzpostavljate odnose z nadrejenim (ravnateljem/ravnateljico vrtca)?

- odlično, z njo/njim imam redne stike
- dobro, vendar nimam rednih stikov
- le toliko, kolikor moram
- ne najbolj uspešno
- z njo/njim nimam nobenih stikov

14. Kaj najbolj pogrešate v odnosu z nadrejenim (vodjo vrtca)?

15. Kaj najbolj pogrešate v odnosu z nadrejenim (ravnateljem/ravnateljico vrtca)?

16. Ali smatrate, da imate dovolj vpliva na organizacijo in potek vsakodnevnega dela v vrtcu?

- moja mnenja so vedno upoštevana
- moja mnenja so upoštevana pogosto
- moja mnenja so upoštevana redko
- moja mnenja nikoli niso upoštevana

17. Katere možnosti vpliva na delo v vrtcu imate?

18. Vas zanima prihodnost vrtca?

- da
- ne
- ne vem

19. Ali zaupate vodstvu vrtca?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli

20. Ali si med sodelavci zaupate?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli

21. Ali ste o dogajanju v vrtcu dobro obveščeni?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli

22. Ali potekajo v vrtcu redni delovni sestanki?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli

23. V vrtcu se z nadrejenim (vodjo, ravnatelj/ravnateljica) in s sodelavci pogovarjate sproščeno in prijateljsko?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli
- drugo _____

24. Ali so v vrtcu zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo?

- da
- ne
- ne vem

25. Ali se dodatno izobražujete ob delu?

- da, pridobivam dodatno stopnjo izobrazbe
- da, udeležujem se strokovnih usposabljanj na seminarjih
- da, opravljam tečaj iz _____
- da, drugo _____
- ne

26. Kakšen je namen vašega izobraževanja?

- delovno mesto zahteva pridobitev dodatne stopnje izobrazbe (diplomo)
- izobražujem se na lastno željo, za pridobitev novih znanj
- na željo nadrejenega (ravnatelja/ravnateljice)
- drugo _____

27. Ali se ob odločitvi o izobraževanju upoštevajo vaše želje?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli

28. Kdo vas ob izobraževanju podpira?

- sodelavci
- domači
- nadrejeni (vodja, ravnatelj/ravnateljica)
- ne vem
- nihče

29. Ali menite, da s svojim delom pripomorete k dobrim rezultatom v vrtcu?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli

30. Ali menite, da vaši sodelavci s svojim delom pripomorejo k dobrim rezultatom v vrtcu?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli

31. Ali menite, da nadrejeni (vodja, ravnatelj, ravnateljica) vrtca pripomore k dobremu poslovanju v vrtcu?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli

32. Ali ste za dobro opravljeno delo pohvaljeni?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli

33. Če ste za svoje delo pohvaljeni, kdo vas pohvali?

- strokovni sodelavci
 - nadrejeni
 - drugi sodelavci
 - drugo _____
-

34. Ali cenite delo svojih sodelavk/sodelavcev?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli

35. Ali vas sodelavci ali nadrejeni (vodja, ravnatelj/ravnateljica) v vrtcu opozorijo za slabo opravljeno delo?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli

36. Ali v kolektivu rešujete konflikte v skupno korist?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli

37. Ko menite, da delo niste dobro opravili, se drugič bolj potrudite?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli

38. Ali menite, da ste za kakovost svojega dela primerno plačani?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli

39. Ali ste za dobro opravljeno delo tudi dodatno nagrajeni?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli

40. Svoje delo, ne glede na plačilo, želite kakovostno opravljati?

- vedno
 - pogosto
 - redko
 - nikoli
 - drugo _____
-

41. Ali ste samostojni pri opravljanju svojega dela?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli

42. Ali poznate cilje, ki jih morate doseči pri opravljanju svojega dela?

- da
- ne
- ne vem

43. Ali vam je omogočeno napredovanje v vrtcu?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli

44. Ali ste zadovoljni z osebnim razvojem v vrtcu?

- da
- ne
- ne vem

45. Ali ste zadovoljni z vašim delovnim časom v vrtcu?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli

46. Ali ste kdaj zaskrbljeni?

- velikokrat
- včasih
- redko
- nikoli
- ne vem

47. Če ste zaskrbljeni, navedite, katere stvari vam vzbujajo skrbi?

48. Če ste zaskrbljeni ali živčni, ali pri sebi opazite kakšne posebne telesne znake?

- glavobol
- bolečine v trebuhu
- potne dlani
- suha usta
- nočne more
- razbijanje srca
- vrtoglavica
- tresenje
- bruhanje
- drugo _____

49. Ali radi opravljate svoje delo?

- da, zelo rad/a
- včasih bolj, včasih manj, vendar ne bi zamenjal/a službe
- ne, zelo sem nezadovoljna/nezadovoljen z delom, ki ga opravljam

50. Ali se vam zdi, da vaše delo na vas deluje stresno?

- da
- ne
- ne vem

51. Ali bi lahko našteali nekaj dejavnikov, ki na vas delujejo stresno?

- na delovnem mestu (prosim, naštejte kateri):

- drugje (prosim, napišite kje in naštejte kateri):

52. Ali je za vas pomembno, da v službo prihajate točno?

- da
- ne
- razmeroma

53. Ali greste z veseljem v službo?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli

54. Ali se bojite, da bi izgubili službo?

- vedno
- pogosto
- redko
- nikoli

55. Katero od navedenih možnosti bi vi uporabili za večje zadovoljstvo zaposlenih v vrtcu?

- izboljšanje odnosov nadrejeni/podrejeni
- povečanje reda in discipline
- izboljšati informiranje zaposlenih o dogajanju v vrtcu
- več druženja zaposlenih izven delovnega časa (šport, zabava, izleti)
- vsi zaposleni naj imajo možnost posredovanja predlogov za izboljšanje delovnih pogojev, načina dela
- dodatno izobrazevanje zaposlenih
- drugo (navedite) _____

56. Vaše mnenje o anketnem vprašalniku

- dober
- me ne zanima
- nepotreben

57. Napišite vse tisto, kar bi radi povedali, pa vas nihče ne vpraša:

Zahvaljujem se vam za sodelovanje!

PRILOGA C

TABELE

Tabela 3.1: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima

Tabela 4.2: Opredelitev organizacijske kulture različnih avtorjev

Tabela 4.3: Temeljne razsežnosti človekovega razvoja

Tabela 4.4: Različne opredelitve socialnega kapitala po posameznih avtorjih

Tabela 6.5: Število strokovnih delavk glede na delovno mesto in delovno dobo

Tabela 6.6: Odnosi s sodelavci – kaj pogrešajo

Tabela 6.7: Uspešnost vzpostavljanja odnosov z nadrejenim – vodjo vrtca

Tabela 6.8: Uspešnost vzpostavljanja odnosov z nadrejenim – ravnateljico vrtca

Tabela 6.9: Odnos z nadrejenim (vodjo vrtca) – kaj pogrešajo

Tabela 6.10: Odnos z nadrejenim (ravnateljico vrtca) – kaj pogrešajo

Tabela 6.11: Možnosti vpliva na delo v vrtcu

Tabela 6.12: Obveščенost o dogajanjih v vrtcu

Tabela 6.13: Delovni sestanki

Tabela 6.14: Sproščeni in prijateljski pogovori med sodelavci in nadrejenimi

Tabela 6.15: S svojim delom do dobrih rezultatov v vrtcu

Tabela 6.16: Sodelavke pripomorejo k dobrim rezultatom v vrtcu

Tabela 6.17: Nadrejeni in poslovanje vrtca

Tabela 6.18: Mnenje o delu sodelavk

Tabela 6.19: Opozorilo sodelavcev/nadrejenih na slabo opravljeno delo

Tabela 6.20: Kakovostno opravljanje dela

Tabela 6.21: Samostojnost pri opravljanju dela

Tabela 6.22: Skrb vzbujajoče stvari

Tabela 6.23: Stresni dejavniki na delovnem mestu

Tabela 6.24: Stresni dejavniki - drugje

Tabela 6.25: Strah pred izgubo službe

Tabela 6.26: Sodelovanje

Tabela 6.27: Statistično pomembne razlike na spremenljivko delo, ki ga v vrtcu opravljate

SLIKE

Slika 4.1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture

Slika 4.2: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji

Slika 4.3: Dejavniki pritiska

Slika 4.4: Definicije inteligentnosti

GRAFI

Graf 6.1: Število, spol in delovno mesto strokovnih delavcev v vrtcih, kjer so izpolnjevali vprašalnik

Graf 6.2: Število strokovnih delavk po starostnih skupinah

Graf 6.3: Izobrazba strokovnih delavk

Graf 6.4: Oblika zaposlitve strokovnih delavk v vrtcu

Graf 6.5: Uspešnost vzpostavljanja odnosov med sodelavkami

Graf 6.6: Mnenje strokovnih delavk o možnosti vpliva na organizacijo in potek vsakodnevnega dela v vrtcu

Graf 6.7: Zanimanje strokovnih delavk za prihodnost vrtca

Graf 6.8: Zaupanje vodstvu vrtca

Graf 6.9: Zaupanje med sodelavkami

Graf 6.10: Mnenje strokovnih delavk o usposobljenosti sodelavk za delo

Graf 6.11: Izobraževanje ob delu

Graf 6.12: Namen izobraževanja

Graf 6.13: Upoštevanje želja pri izobraževanju

Graf 6.14: Podpiranje izobraževanja

Graf 6.15: Pohvala za dobro opravljeno delo

Graf 6.16: Kdo pohvali delo

Graf 6.17: Reševanje konfliktov v skupno korist

Graf 6.18: Vložen trud po slabo opravljenem delu

Graf 6.19: Primernost plačila za kvalitetno opravljeno delo

Graf 6.20: Dodatna nagrada za dobro opravljeno delo

Graf 6.21: Poznavanje ciljev dela

Graf 6.22: Možnost napredovanja

Graf 6.23: Zadovoljstvo z osebnih razvojem

Graf 6.24: Zadovoljstvo z delovnim časom

Graf 6.25: Zaskrbljenost strokovnih delavk

Graf 6.26: Telesni znaki pri zaskrbljenosti

Graf 6.27: Veselje do dela

Graf 6.28: Stresno delo

Graf 6.29: Točnost prihajanja v službo

Graf 6.30: Veselje prihajati v službo

Graf 6.31: Možnosti za večje zadovoljstvo strokovnih delavk