

Marja Čad, dipl. vzg, svetnica

**PROGRAM VODENJA VZGOJNOVARSTVENEGA ZAVODA  
RADOVLJICA**

- za mandatno obdobje od januarja 2014 do decembra 2018

Radovljica, september 2013

## KAZALO

I. UVOD .....	3
II. Strokovno delo z otroki .....	3
III. Sodelovanje s starši .....	5
IV. Povezovanje vrtca z domačim okoljem in ustanoviteljem .....	7
V. Delo z zaposlenimi v vrtcu .....	7
VI. Doprinos k pedagoški stroki in ugledu vrtca .....	9
VII. ZAKLJUČEK .....	10

## I. UVOD

Vzgojno-izobraževalno delo v enotah VVZ Radovljica **bom nadaljevala v smeri zastavljenih ciljev sedanje ravnateljice**, ge. Irene Kotnik. Menim, da je njeno spodbujanje strokovnega kadra in staršev k razumevanju in izvajanju vzgoje v smeri uravnoteženega razvoja predšolskega otroka, smiselno in nujno. Projekte; ki v zavodu potekajo zadnja leta in kažejo viden napredek v zavedanju staršev in zaposlenih o pomenu zdravega in ekološkega načina življenja in ki razgrinjajo pomen vključevanja zgodnjega izkustvenega učenja otrok na različnih področjih življenja; bom nadaljevala oz. še poglobila.

Poudarjam, da bo moje delo ravnateljice zavoda temeljilo na spoštovanju dela moje predhodnice. Smiselno se mi zdi, da tako otroci kot starši in zaposleni, ne **občutijo zamenjavo vodstva** kot negativno in stresno dejanje, temveč **kot nadgradnjo in osvežitev dosedanjega dela** ge. ravnateljice Irene Kotnik. Želim, da njen trud in delo nista bila zaman.

## II. Strokovno delo z otroki

Vzgojno-izobraževalno delo v vrtcih opredeljuje nacionalni dokument Kurikulum (1999). Izvajanje zapisanih smernic dela v njem temelji na spoštovanju in upoštevanju otrokovih pravic; na občutljivosti zaposlenih v vrtcu do različnosti in drugačnosti otrok. **Otrok je aktiven posameznik, ki si z raziskovanjem in učenjem ob igri pridobiva izkušnje in spretnosti oz. nova znanja, se razvija in osamosvaja od staršev.** Vzgojno-izobraževalno delo v vrtcih omogoča predšolskemu otroku interakcijo in izkušnje v skupini vrstnikov, s katerimi se spoznava, primerja, sobiva ter si oblikuje svojo prvo socialno vlogo. Kurikul z novejšimi teoretskimi pogledi in pristopi pri delu z najmlajšimi spreminja pogled na zgodnje otroštvo ter omogoča nadgradnjo dela strokovnih delavcev vrtca in njegovih zunanjih sodelavcev. Bivanje v vrtcu otroka bogati s spoznanji/znanji, ki mu omogočajo kvalitetno preživljanje

predšolskega obdobja. ***Odrasli v vrtcu spoštujemo otrokovo individualnost in edinstvenost, razumemo njegovo željo po samostojnosti ter podpiramo njegovo naravno potrebo po igri.***

Zato bom v dogovoru z zaposlenimi in starši, otrokom poskusila omogočiti sodelovanje na ***t.i. dogodkih***, ki jih bodo zanje izvajali starši, s pomočjo vzgojite ljič (delovni tim). Sodelovanje staršev izvajalcev bo na prostovoljni bazi, dogodek bo organiziran 1 x letno v posamezni enoti vrtca, v dopoldanskem času. Vseh dogodkov naj bi bilo največ sedem, potekali bodo v mesecih, ko ni drugih vsakoletnih načrtovanih prireditev (oktober, november, januar, februar, marec in maj).

**T.i. »Dogodki za otroke« bodo npr.:**

- Glasbeno plesna delavnica
- Gibalna delavnica
- Pravljična delavnica
- Socialno izkustvena delavnica
- Naravoslovna delavnica
- Matematična delavnica ...

Namen organiziranja in izpeljave teh srečanj je ***s.podbuditi starše, da svoje sposobnosti, znanja in izkušnje pokažejo oz. delijo z drugim - z otroki in zaposlenimi v vrtcu.*** Na organiziranem dogodku bomo omogočili ***sodelovanje vsem otrokom*** v vrtcu. Zavedam se namreč, da nekateri otroci nimajo možnosti za obiskovanje popoldanskih obogatitvenih dejavnosti (vezane na plačilo staršev), zato menim, da je smiselno poskusiti s predlaganimi aktivnostmi. V ta namen bom predhodno pridobila strokovne poglede vzgojnega kadra in mnenje staršev (mnenje vzgojiteljskega zbora in staršev na roditeljskem uvodnem sestanku oz. Svata staršev), saj je potrebno poiskati tudi ***ustrezen prostor*** za izvajanje dejavnosti oz. določiti časovni razpored (organizacija). ***Glavni cilj dogodkov je medsebojno sproščeno povezovanje otrok, njihovih staršev in zaposlenih v vrtcu.***

Vsakodnevno strokovno delo z otroki bo načrtovano z ***letnimi delovnimi načrti*** posameznih skupin, enot vrtca in celotnega zavoda. Opravljeno delo se bo sprti preverjalo (evalviralo) in reflektiralo (vsaj 2 x letno, na aktivih vzgojiteljev) ***ter vse temeljene predlagane spremembe*** upoštevalo že med šolskim letom. ***Od strokovnih delavk pričakujem:*** prijaznost do otrok, doslednost pri vzgoji, vestnost pri pedagoškem delu in dokumentaciji, delavnost in

strokovnost pri delu z najmlajšimi ter *odprto in v soustvarjalni odnos usmerjeno komunikacijo* z njihovimi starši/skrbniki ter med seboj.

### III. Sodelovanje s starši

Sodelovanje s starši želim poglobiti z organiziranjem brezplačnih srečanj/predavanj zanje; *vsebine srečanj bodo orientirane na spremljanju in razumevanju napredka/težav* predšolskega otroka na vseh področjih njegovega razvoja. Vsaka enota vrtca bo *1x letno organizirala enourno srečanje/predavanje za starše*. Vodila ga bo strokovna delavka enote vrtca, ki bo pokazala interes za izvajanje, ter bo po mnenju sodelavk in oceni ravnateljice za to dovolj strokovna in kompetentna. Glede na visoko izobrazbo in izkušnost vzgojnega kadra menim, da se to od zaposlenih lahko pričakuje. K poslušanju in sodelovanju bodo vabljeni starši otrok iz vseh enot vrtca Radovljica. *Starši bodo tako imeli možnost ogleda notranjosti in okolice vseh enot vrtca Radovljica ter pridobiti celostni vpogled v delovni utrip vzgojno-izobraževalnega zavoda Radovljica*. Med seboj se bodo lahko spoznali, pogovorili o aktualnih zadevah ter navezali stike, delili mnenja in svoje poglede na vzgojo/primeri dobre prakse/.

V tekočem šolskem letu bodo izvedeni *trije roditeljski sestanki za starše*; prvi bo uvodno informativnega značaja, s poudarkom na težavah pri uvajanju novosprejetih otrok. Drugi sestanek bo v mesecu januarju naslednjega leta v obliki kratke vmesne evalvacije do tedaj opravljenega dela v oddelku in vzgojiteljeve refleksije napredka skupine. Zadnji sestanek s starši bo v mesecu aprilu in bo namenjen celoletni evalvaciji dela v skupini:

- kako *starši* vidijo opravljeno delo z njihovimi otroki
- kaj opažajo v napredku pri svojem otroku (če)
- kaj bi pohvalili kot koristno oz. smiselno pri izvajanju vzgojno-izobraževalnega dela v skupini za naprej (pričakovanja staršev) ...

Prav tako bosta **vzgojiteljci v oddelku podali svoje strokovno mnenje** o zgornjih opažanjih. Vprašanja oz. smernice za izvedbo s strokovno razlago bodo strokovne delavke dobile na prvem aktivu za vzgojiteljice, kjer bodo lahko aktivno sodelovale s svojimi pogledi in predlogi za izvedbo.

Strokovni delavki posameznega oddelka bosta med letom organizirali in izvedli **tri popoldanska srečanja** za otroke in starše svoje skupine. Dve srečanji imajo možnost pripraviti po lastnem scenariju; lahko se povežejo z drugo skupino, vso enoto, drugo enoto vrtca ali realizirajo srečanji v lastni režiji. **Za vsebino in izvedbo enega srečanja pa se dogovorijo skupaj, vsa enota (skupno načrtovanje, organizacija in realizacija)**. Strokovne delavke vrtca imajo tako možnost medsebojnega dogovora za sodelovanje. Torej - dve srečanji vseeno lahko izvedejo same, če te potrebe ne čutijo. Spoštujem osebnost posamezne vzgojiteljice in iz izkušenj vem, da je **posluh za upoštevanje nekaterih individualnih želja zaposlenih temelj motivacije za njihovo uspešno in zadovoljno delo z otroki**. Moje mnenje je, da zaradi medsebojne različnosti, zaposlenim ni ustrezno (beri: strokovno) ponujati samo en pogled na realizacijo zastavljenih ciljev. Kot zaposlena v VVZ Radovljica opažam, da je povezovanja med enotami našega vrtca bolj malo, kot tudi posluha za individualne »projekte« posamezne vzgojiteljice (strah pred izpostavitvijo).

**Staršem bom na voljo v vsakem času svojega delovnika; za osebno svetovanje** ali v primeru moje odsotnosti oz. drugih neodložljivih obveznosti; **za dogovor** o najhitrejšem možnem terminu srečanja. **Osrednji cilj mojega dela s starši je: odprto in fleksibilno sodelovanje;** skladno s smernicami in načeli Kurikuluma, ter **z zavedanjem pomena vloge strokovnih delavcev vrtca pri izvajanju programa predšolske vzgoje;** z namenom povezovanja vseh nas v skupni cilj: **srečen, zdrav in samostojen otrok v vrtcu.**

#### IV. Povezovanje vrtca z domačim okoljem in ustanoviteljem

Povezovanje posameznih enot vrtca z domačim krajem je **del kulture slovenskih vrtcev**. VVZ Radovljica že ves čas od svoje ustanovitve aktivno sodeluje na različnih področjih dejavnosti z mnogimi ustanovami in posamezniki v domačem kraju ali okolici. **Tradicija se bo nadaljevala še naprej**: npr. srečanje z upokojenci doma dr. Janka Benedika je del našega LDN zavoda, prav tako srečanje z babicami in dedki, pa z gojenci CUDV Matevža Langusa in učenci OŠPP Antona Janše, z učenci OŠ Radovljica, gojenci Glasbene šole Radovljica, prostovoljci CSD Radovljica, dijaki PUM-a Radovljica, s sokrajani na različnih kulturnih prireditvah ... Vse to bom spoštovala in ohranjala; saj sta **skupno druženje in učenje drug od drugega** pomembna za kvalitetno in spoštljivo sobivanje, za negovanje in vzdrževanje prijateljskih odnosov z okoljem ter hkrati **dober vzgled otrokom** – »kar sejemo, bomo nekoč želi«.

**Moje sodelovanje z ustanoviteljem zavoda /z občino Radovljica/** bo konstruktivno: s strokovno utemeljenimi mnenji, vprašanji in z redno udeležbo na vabljenih srečanjih. **Predlogi**; za izboljšavo dela in dviga kvalitete bivanja v vrtcu, za ekonomičnost delovnega procesa, za vnašanje morebitnih potrebnih sprememb vanj; **bodo temeljili na strokovno izvedenih analizah trenutnega stanja ter na osebno pridobljenih informacijah na terenu**. Izvajanje zastavljenega dela bo potekalo po že začrtanih smernicah zavoda, a s spoštovanjem mnenja in s soglasjem ustanovitelja, ki ga vidim kot pomembnega enakovrednega partnerja.

#### V. Delo z zaposlenimi v vrtcu

Največ svojega časa in strokovnega znanja ter energije želim nameniti **osebnostnemu in profesionalnemu razvoju** zaposlenega kadra v VVZ Radovljica. V ta namen imam namen izvajati oz. organizirati:

- redno, enkrat tedensko - **osebno svetovanje za zaposlene**. Termin bo dogovorjen vnaprej, po telefonu ali e-mailu. Srečanje bo temeljilo na **prepoznavanju in reševanju osebnih stisk zaposlenih**, ki zaradi njih niso zmožni zadovoljivo sodelovati pri opravljanju vsakodnevnega dela v vrtcu, so zato **pogosto bolniško odsotni** ter posledično vplivajo na klimo in delo vseh zaposlenih v kolektivu. **Svetovanje bo namenjeno vsem zaposlenim v zavodu, tudi tehničnemu kadru**. Srečanja bodo temeljila na kodeksu zaupnosti pridobljenih informacij. Iz izkušenj izvajanja osebnega svetovanja med podiplomskim študijem vem, da je osebno svetovanje učinkovit način za **motiviranje posameznika - da naredi potrebne korake v smeri želenih sprememb**.
  
- Redno, enkrat mesečno /v dogovoru s posameznikom/ (točno določen dan in ura v tednu zaradi lažje organizacije) izvajanje **profesionalnega koučinga** za zaposlene. **Cilj koučinga je:** poslušanje, spodbujanje, usmerjanje, podpiranje in spoštovanje ter pomoč pri realizaciji zastavljenih profesionalnih ciljev posameznika. **Posameznik se spozna z veščinami oz. strategijami:** načrtovanja, preverjanja, izvajanja, evalviranja in realiziranja načrtovanih akcijskih korakov za dosego trenutno zastavljenega profesionalnega cilja.
  
- Izvajanje supervizije za strokovne delavce vrtca. Supervizijski proces bo potekal 2 x mesečno; zajemal bo čas od oktobra do aprila; predvidoma med 13 - 15 srečanj. Udeležba v procesu temelji na prostovoljni bazi. **Izvajalec bo zunanji (ravnatelj nima vpogleda v dogajanje in vsebino srečanj zaradi navzkrižja interesov!)**. Pogoj za nastanek supervizijske skupine je prijava najmanj 3 in največ 8 zaposlenih. **Delovno mesto in izobrazba nista pomembni**. Zaželeno je, da so iz različnih enot vrtca. **Supervizijsko delo temelji na konceptu dela s posameznikom, a znotraj skupine** – skupina posamezniku daje takojšnje realne povratne informacije o njegovem razmišljanju in delovanju /izkustveno učenje/.
  
- Vključevanje strokovnih delavk v **interno in zunanje izobraževanje**, skladno s finančnimi zmožnostmi zavoda ter profesionalnih ciljev posameznika. Iskanje in prijava na **razpise za spodbujanje strokovne rasti zaposlenih** na nacionalni (ZRSS) in



mednarodni ravni. Sodelovanje strokovnih delavk na prostovoljni bazi. Podatke o potrebah in željah zaposlenih delavcev glede izobraževanj bom pridobila med izvajanjem letnih delovnih razgovorov ravnatelja z zaposlenimi.

- Oblikovanje **delovnih timov**, ki bodo pokrivali omenjene dejavnosti ter bodo organizirani, aktivni in sestavljeni iz članov, ki so motivirani za delo na posameznih projektih. Ustanovljen bo npr. delovni tim, ki bo pomagal svetovalni službi vrtca **pri zgodnjem odkrivanju otrok s posebnimi potrebami**. Vsaka enota vrtca bo imela v njem eno strokovno delavko, ki bo imela možnost strokovnega izobraževanja na tem področju. Tako bo lahko s pridobljeno dodatno usposobljenostjo pomagala ostalim vzgojiteljicam v matični enoti vrtca in svetovalni delavki. Delovni timi posamezniku omogočajo sistematično delo in konstruktivno učenje drug od drugega, mu nudijo varnost ter hkrati ustvarjajo okolje za učinkovitejše načrtovanje in hitrejše realiziranje zastavljenih ciljev.

## VI. Doprinos k pedagoški stroki in ugledu vrtca

Skozi leta svojega dela in nenehnega strokovnega izobraževanja sem začutila, da moram svoje pridobljeno znanje in ideje vrniti pedagoški stroki in družbi. Ves čas opravljanja del in nalog vzgojiteljice (20 let) sem aktivna, pišem članke, organiziram in vodim srečanja za starše in pedagoške delavce (društvo BRAVO), izvajam predavanja, pomoč in delavnice za otroke, mladino ... Zadnja leta se je v meni začela oglašati želja po vodenju enote vrtca oz. celotnega zavoda, predvsem zaradi osebnostnih in profesionalnih spoznanj o sebi /tekom izkustvenega učenja v podiplomskem študiju/. Naučila sem se poslušati, razumeti ter spoštovati mnenja drugih, čeravno nasprotna od mojih. Začutila sem, da **sem osebno in strokovno pripravljena na opravljanje bolj zahtevnega in odgovornega dela**.

Moje delo bo temeljilo na spodbujanju osebnostnega in profesionalnega razvoja zaposlenih. Motiviranje posameznika je proces, ki je uspešen, če se le-ta zaveda svojih trenutnih

kompetenc ter spozna, kaj mu primanjkuje in kaj mora spremeniti, se še naučiti. Učenje je vseživljenjski proces, ki nas ves čas spremlja in tega se dobro zavedam. **Zato sem svoje znanje veščin in metod/tehnike za vodenje supervizijskega procesa, kučinga ter osebnega in organizacijskega svetovanja, pripravljena in sposobna vpeti v vodenje in organizacijo VVZ Radovljica.**

Trdno stojim za osebnim prepričanjem, da je v zaposlene potrebno nenehno vlagati, če želimo ostati v koraku s potrebami in z razvojem družbe. Menagement človeških virov temelji na dejstvu, da je **vir vseh učinkovitih sprememb in zadovoljstva zaposlenih prav v znanju in veščinah vodje, da pre(pozna) posameznikove sposobnosti, jih vplete v delovni proces ter dobi nazaj svoj vložek dela: v obliki razvoja stroke (doprinos k stroki) in v zadovoljstvu delavca** (ugled vrtca).

## VII. ZAKLJUČEK

Predstavljeni program dela z otroki, starši in sodelavci temelji na spoštovanju individualnih sposobnosti, potreb in želja posameznika. Zavedam se, da je **delo z ljudmi težko in odgovorno ter nepredvidljivo**. Vem, da za vodenje zavoda, izvajanje sprememb in njihovo uresničevanje, ne potrebujem le svojega znanja in idej, **temveč tudi strokovno znanje in ideje zaposlenih**.

**Okvire dela** je potrebno postaviti – a ti **morajo biti realni in fleksibilni**. Zatorej bom v primeru, da mi bo Svet VVZ Radovljica zaupal opravljanje del in nalog ravnateljice zavoda, zastavljene smernice v programu ažurno delila, dopolnila ali ukinila ter izvajala **skupaj s svojimi zaposlenimi**. Tako kot je eden izmed pomembnih dejavnikov za uspešno vodenja kolektiva sposobnost vodilnega na področju **samo/organiziranja**, je močan dejavnik za uspešno delo zaposlenih tudi in predvsem **notranja motivacija**. Zaradi **spoštovanja** do njihovega **strokovnega vložka v delovni proces** se zaposleni počutijo zaželeni in nepogrešljivi. Postanejo bolj učinkoviti, sproščeni, srečni in zdravi /motivirani/.

**Vizija vrtca** je /po mnenju stroke in mojih prepričanjih/ predmet obravnave in zapisa **vseh zaposlenih v vrtcu** ter se zapiše (soustvari) skupaj z njimi, zato se mi zdi tu nesmiselno zapisati t.i. *mojo vizijo vrtca*. **Vizija mojega dela** pa je tukaj predstavljeni program vodenja zavoda.

**Otrokom, staršem in zaposlenim VVZ Radovljici** želim kot ravnateljica zavoda in njihova predstavnica ponuditi:

- sproščeno komunikacijo, uresničljive ideje, bogato strokovno znanje in energijo, ki jo premorem kot osebnost – vendar v meri in **na način, ki je razumljiv in spoštljiv do vseh**.

Ker ne želim pozabiti, da sem pet let delala kot pomočnica vzgojiteljice ter zadnjih petnajst kot vzgojiteljica v skupini, **bom ohranila stik s stroko in otroki**. V ta namen bom **redno izvajala hospitacije** po vseh enotah vrtca, vendar **ne le kot zunanji** opazovalec/ocenjevalec, temveč kot **aktivna so-vzgojiteljica v skupini (pomoč v skupini!)**.

**Zaključujem** s spoznanjem: da sem si poleg vsakodnevnih delovnih obveznosti dodala kar nekaj dodatnih, ki pa se jih **ne bojim** začeti uresničevati, ampak se jih veselim. Sem hitra, natančna, iznajdljiva, prilagodljiva in nekonfliktna osebnost. Premorem veliko delovne energije; predvsem pa **vztrajnost in ljubezen** do svojega poklica in dela.