

# O timskem delu v stanovanjski skupini (ali o vsebinskem prispevku prenove k delu vzgojiteljev)

## Team work in group homes (the impact of the renovation of educational residential institutions on the work of youth care workers)

*Alenka Kobolt in Franc Jerebic*

### **Povzetek**

Alenka Kobolt, dr. soc. ped., Pedagoška fakulteta, Ljubljana, Kardeljeva pl. 16, 1000 Ljubljana;  
Franc Jerebic, prof. soc. ped., Mladinski dom Maribor-Stanovanjske skupine, Letonijeva 5, 2000 Maribor

*Prispevek opozori na vsebinske in organizacijske spremembe, ki jih je pred leti skušal vnesti v delo naših vzgojnih zavodov večletni proces prenove vzgojnih zavodov. Analizira tisti del vsebinskih sprememb, ki se nanašajo na timsko delo v stanovanjskih skupinah. Izhaja iz teze, da je za funkcioniranje stanovanjske skupine uspešno timsko delo ključni vidik. S tem postanejo pomembni tisti elementi, ki spodbujajo razvoj tima, prispevajo k razvidnosti dogajanj in k dobri komunikaciji med člani tima in med njimi ter uporabniki. Ključni pogoji za uspešno delo v stanovanjski skupini se navezujejo na kakovost medsebojnih odnosov: od doživljanja zavezanosti nalogam in ciljem, do načinov*

*reševanja sporov, izpolnjevanja dogovorov in ne nazadnje tudi odnosov, ki se vzpostavijo med skupino in okoljem. V tem procesu dobi pomembno mesto supervizija, ki omogoča sprotno refleksijo dogajanja med osebjem in prispeva k iskanju individualno relevantnih pristopov do uporabnikov. Predstavljen je pogled strokovnih delavcev štirih stanovanjskih skupin Mladinskega doma v Mariboru na to, koliko je pri njih timskega dela in kako uresničujejo svoje vzgojno delo.*

**Ključne besede:** *timsko delo, prenova organizacij za usposabljanje otrok in mladostnikov z motnjami v razvoju, stanovanjska skupina, vzgojitelj, pedagoški cilji*

### **Abstract**

*The article brings to our attention the contextual and organisational changes in the work of the institutions that were the result of the renovation process in them some years ago. It analyses the changes regarding team work in group homes and it takes as its starting point the thesis of the team work being the key element of successful functioning of such a group unit. This, in turn, raises the importance of those elements which foster team development, contribute to the transparency of the events and to good communication among team members as well as among them and the users. The key factor of successful work in a group unit is linked to the quality of relationships: from experiencing commitment for the tasks and goals to the different ways of solving conflicts, fulfilling one's obligations, and, last but not least, to the relationship between the group and its environment. Within this process, an important role is played by supervision, which enables an ongoing reflection of what is going on among the staff and contributes to the search of individually relevant approaches to users. The*

*article presents the opinions of staff members working in four group units of the Maribor Youth Centre on the extent of team approach in their work and how they are fulfilling their tasks.*

**Key words:** *team work, small group unit, child care worker, renewal of residential care, sociopedagogical goals*

## 1. Uvod

Leta 1986 začeta (in še danes ne čisto do kraja uresničena) prenova organizacij za usposabljanje otrok in mladostnikov z motnjami v razvoju in s tem prenova naših vzgojnih zavodov je imela namen konceptualno in bivanjsko posodobiti ter individualizirati slovensko izvendružinsko vzgojo. Takšen je bil namen tako imenovane strokovne skupine, ki je oblikovala smernice, po katerih naj bi se prenova konceptualno in arhitekturno potekala. Za vsebinski del prenove smo v tistih časih (natančneje 1988. in 1989. leta) na Pedagoški fakulteti oblikovali prvo daljše stalno strokovno izobraževanje. Interdisciplinarno zasnovan program je obsegal več kot 250 pedagoških ur. Namenili smo ga različnim strokovnim profilom, za katere smo predvidevali, da se bodo zaposlovali v stanovanjskih skupinah - vzgojiteljem za motnje vedenja in osebnosti, psihologom, socialnim delavcem, učiteljem in podobnim. V strokovni skupini, ki je pripravila smernice za prenavo, smo menili, da bo organizacijsko in arhitekturno spremenjena zavodska vzgoja prinesla tudi vsebinske spremembe. Mednje sodi (med drugim) povečan pomen timskega dela v vzgoji. Ali je res tako, smo preverili s kvalitativno študijo, izvedeno v obliki polstrukturiranih intervjujev z vzgojitelji štirih stanovanjskih skupin mladinskega doma Maribor.

## 2. Umestitev stanovanjskih skupin v kontinuum programov pomoči odraščajočim s težavami v socialni integraciji

Prenova vzgojnih ustanov je imela poleg spremembe v obstoječi mreži vzgojnih zavodov in njihovem prestrukturiranju med drugim za cilj uvesti tudi nekatere nove dejavnosti, na primer dnevne centre in programe, v katerih bi se intenzivneje ukvarjali s celotno družino. Vzpostaviti smo želeli čim bolj raznovrstnostne oblike vzgojnih, korektivnih, svetovalnih in socioterapevtskih pomoči mladim s težavami v socialni integraciji. Želeli smo, da bi programe prilagajali potrebam mladih, ne pa mladih programom. O tako zasnovani skrbi za mlade, ki pa se tudi v nemškem prostoru le s težavami uveljavlja, piše F. Peters (Peters, 2000) v prispevku o integriranih in posamezniku prilagojenih programih pomoči.

*Slika 1: Kontinuum programov in izvajalcev dejavnosti za mlade s težavami v socialni integraciji (primerjaj Kobolt, 1995).*

nevladne organizacije	vrtci in šole	svetovalni centri	družinski centri	centri za socialno delo	rejništvo	stanovanjske skupine	vzgojni zavodi
samo-pomočne skupne	svetovalne službe	lindividu-alna pomoč	Programi "odprtih vrat"	centri za socialno delo (pravni vidiki in različni programi)	rejniške družine	za otroke	v različnih organizacijskih oblikah
projekti različnih združenj	prostovoljno delo	pomoč družini, svetovanje, terapija	krizne intervencije		specializirano rejništvo	za mlado-stnike	

Kljub vrzelim v tem kontinuumu velja opozoriti na tri ključne vsebinske spremembe, ki so v zadnjih letih dopolnile, obogatile in spremenile področje pomoči mladim:

- vzpostavljanje aktivnosti nevladnih organizacij,
- uveljavljanje integracije otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami ter
- vsebinska in prostorska prenova oblik institucionalne izvendružinske vzgoje.

Projekti in programi nevladnih organizacij so obogatili mrežo tako preventivnih kot že izrazito vzgojno in terapevtsko naravnanih programov. Analiza teh dejavnosti zasluži samostojen prispevek. Druga ključna vsebinska sprememba, ki je zaznamovala razvoj področja, je uveljavljanje integracije otrok s posebnimi potrebami v redne izobraževalne oblike. Premalo se zavedamo, da imajo pri nas že več kot trideset let vse šole (v zadnjem času tudi vrtci in srednje šole) svetovalne službe, v katerih delokrog sodi tudi izvajanje preventivnih programov kot pomoč mladim s težavami v socialni integraciji. Še vedno primanjkuje programov, kot so dnevni centri, in programov, ki bi svoje delo usmerjali v celoten otrokov življenjski prostor (v delo naj bi vključevali tudi družino). Kljub omenjenim novostim in spremembam so tudi danes na zgornjem delu kontinuuma skrbi za mlade (primerjaj Kobolt, 1994, 1995) programi izvendružinske vzgoje. Ti programi so se v procesu prenove diferencirali. Tako imamo stanovanjske skupine, ki so bolj integrirane v okolje in sprejemajo mladostnike z manj izrazitimi težavami, in pa zavode, ki so se (vsaj nekateri) organizacijsko in programsko tudi prenovili, vendar so še vedno prihranjeni za primere, ko vsi drugi ukrepi odpovedo.

Za stanovanjsko skupino lahko rečemo, da je ena od možnih odločitev v primeru, da otrok/mladostnik potrebuje socialnopedagoško oskrbo zunaj matične družine. D' Eliso, (1988, str. 96) meni, da naj bi bila takšna skupina prosojen fizični prostor, kjer dinamika odnosov ni birokratsko organizirana in vodena, ampak vzgojna in jo vodijo ljudje, ki tudi med seboj gradijo odnose. Nadaljuje, da naj bi to bil prostor, kjer naj bi se predelala lastna doživljanja, skoraj nekakšno zatočišče, kamor bi lahko "spravili" veselje in trpljenje, neuspehe in uspehe, poraze in načrte, prostor, v katerem bi otroci pognali, gojili in na novo odkrili korenine. Ključno vlogo v tako oblikovanem socialnopedagoškem vzgojnem prostoru pridobijo vzgojitelji in način njihovega sodelovanja.

### **3. Ustvarjanje pogojev za uspešno timsko delo**

Timski način dela je razširjena oblika izvajanja kompleksnih nalog vodenja, pri katerih potrebujemo znanje z različnih strokovnih področij. Rozman (1993, str. 209) pravi: "Namen oblikovanja tima

je, da se znanja sodelavcev z različnih področij združijo ob istem problemu." Isti avtor (prav tam) loči med timskim in skupinskim delom. Timsko delo je zanj izvajanje določene naloge s pomočjo skupine. Pri skupinskem delu pa naloge razdelimo na delne in vsak član skupine svojo delno nalogo rešuje samostojno. Razlika je torej v tem, da pri timskem delu vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri izdelavi skupne naloge. Po njegovem mnenju ni namen timskega dela poenotiti stališča članov tima, temveč osvetliti probleme in upoštevati poglede z različnih vidikov.

Navedene zahteve lahko prenesemo na vzgojiteljski tim v stanovanjskih skupinah. Za dobro funkcioniranje stanovanjske skupine je ključno medsebojno sodelovanje in združevanje strokovnih in človeških potencialov. Poleg tega je pomembno tudi usklajevanje pri opredeljevanju vzgojnih in izobraževalnih ciljev za posameznega otroka/mladostnika, ki biva v skupini. Pomembna je primerna delitev dela in odgovornosti (tako med vzgojnim osebjem kot med njimi in mladostniki) ter fleksibilno določanje meja, ki bodo omogočale smotno skupno bivanje in hkratno socialno učenje.

### **3.1. Opredelitve in vrste timov**

Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje tim kot "Skupino ljudi, ki opravlja skupno delo (tim), je delovna skupina" (SSK, str. 1397).

Rozman (1993, str. 209) pravi: "Skupina je tim, če je delovanje članov skupine usmerjeno na določen cilj in če člani sodelujejo, da bi dosegli cilj." O pomenu sodelovanja med člani tima govori tudi Brajša, ki pravi: "Tim je živ medosebni sistem" (1996, str. 113) in še: "...Tim je *oseba*, sestavljena iz posameznikov" (prav tam, str. 125).

Pogoji za uspešno timsko delo so vezani na kakovost medosebnih odnosov, ki so se in se vzpostavljajo med člani tima, kamor lahko prištevamo: pripadnost članov, kakovost njihovega sodelovanja, raven komunikacije in medsebojnega prilagajanja, načine reševanja konfliktov in dogovarjanja, upoštevanje dogovorjenih in vzpostavljenih pravil. Gre za kakovost medosebne izmenjave (izmenjavo misli, dejanj in čustev) med člani tima.

Ključni elementi, ki sestavljajo tim (dopolnjeno po Rozmanu, 1993, str. 209), so:

1. naloga/e, ki so usmerjene k cilju - osnova za opredelitev nalog/e

- je problem. Mobilizacijsko moč dosežejo naloge in cilji, če jih člani sprejmejo za svoje in se z njimi strinjajo. Lahko govorimo o "poistovetenju" članov tima z nalogo in cilji;
2. delujoči člani - tim je večinoma sestavljen iz najmanj dveh do največ dvanajst članov. Optimalna velikost je, po mnenju več avtorjev, šest članov. Velikost je odvisna od kompleksnosti naloge, ki jo tim rešuje. Za uspešnost tima je pravilna izbira članov izredno pomembna, ker je, kakor rečeno, temeljni način dela kooperativno sodelovanje;
  3. usmerjajoči vodja - od strokovnosti in osebnostne naravnosti vodje je v marsičem odvisno funkcioniranje tima in
  4. vzpostavljena kakovost medosebne izmenjave - kamor priševamo kakovost komuniciranja in izmenjave informacij, znanja, izkušenj. K vzdrževanju te kakovosti prispeva supervizija, ki jo članom tima lahko ponudimo kot refleksijo stanja in konceptualnega, vsebinskega, metodičnega in odnosnega razvoja. Ob stalni refleksiji se analizirajo vzgojni in odnosni problemi, na dan prihajajo organizacijska vprašanja. Primerna vprašanja za timska srečanja so: kako tim sprejema dogovore, ali sklepe izvaja, kaj jih pri tem ovira, kakšne vloge so se v timu oblikovale ipd. (primerjaj Kobolt, 1998, str. 45).

Brajša po uspešnosti loči (1996, str. 105) neuspešne, povprečne in uspešne time. Neuspešni ali subsumativni so tisti, katerih dosežki so slabši od seštevka znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. Povprečni ali sumativni so tisti, katerih dosežki ustrezajo seštevku znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. Uspešni ali supersumativni pa so tisti, katerih dosežki presegajo seštevek znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. Lahko bi rekli, da dajo od sebe več, kot bi dal vsak posameznik, in tudi več, kot če bi zgolj sestavili vložke. Danes se vrsta avtorjev ukvarja s proučevanjem delovanja timov. Od različnih strokovnih skupin se timi najbolj razlikujejo v tem, da jih veže soodvisnost članov. S tem so na nek način podobni družinam. Maassova in Ritschl (1998, str. 11) v svojem priročniku podajata vrsto metod (orodij) za razvoj, rast in samospoznavo tima. Poudarjata, da se tima ne da razvijati "od zgoraj", rasti mora sam iz sebe. Menita, da je kakovost dela tima v razvoju odnosov ob hkratnem spodbujanju kreativnosti posameznika. Morda bi lahko za opis tima uporabili

pregovor: "Veriga je toliko močna, kot je močan njen najšibkejši člen".

Ammelburg (v Brajša, 1996) loči klasične in sinergijske time. Klasični uporabljajo le del skupnega znanja in sposobnosti, sinergijski pa vse znanje in sposobnosti svojih članov. Člani so predani timu, zato takšen tim spodbuja in združuje njihove sposobnosti. To so uigrani, sodelovalni, sinergijski timi, njihovi člani so pri skupnem delu boljši, uspešnejši in sposobnejši<sup>1</sup>.

Brajša (prav tam str. 106) navaja delitev, ki jo izvaja na podlagi Lippitove teorije avtokratskega, liberalnega in demokratičnega vodenja, Battagajeve teorije mase, množice in skupine ter Schnidlerjeve teorije o skupinskih položajih (alfa, beta, gama in omega). Glede na navedene dimenzije razlikuje tri stile delovanja tima - avtokratskega, liberalnega in demokratičnega. Slednjemu daje absolutno prednost. V njem so člani enakopravno in partnersko povezani z vodjo, ki je enak med enakimi, sodelavci delajo drug z drugim. Tak tim razvija uravnoteženo in uglašeno skupinsko dinamiko<sup>2</sup>. Vodja je v vlogi ustvarjalnega organizatorja in usklajevalca, med sodelavci se razvija dialog. Skupaj so ustvarjalnejši, povezani so na razumni (racionalni) in čustveni ravni. Razmišljajo skupaj in povezano. Poslušajo drug drugega in so sposobni metakomunikacije. To bi bil idealni sinergijski supersumativni tim. Humanistično usmerjeni pisci (med drugimi Rogers, Pearls, Kempler, Glasser in drugi) navajajo kot osnovni človeški potrebi povezanost na eni in avtonomnost na drugi strani kot dve skrajni točki na kontinuumu. Mnenja so, da je od uravnoteženosti obeh potreb odvisna posameznikova notranja stabilnost in duševno zdravje. Bi torej isto lahko rekli tudi za tim? Zdrav tim je tisti, katerega člani so povezani in jim je hkrati dovoljeno ohraniti avtonomnost v razmišljanju, odločanju in ravnanjih.

---

<sup>1</sup> Skovanka iz angleškega jezika TEAM pomeni: T: *together* - skupaj, E: *everyone* - vsak, A: *achieve* - doseže, M: *more* - več.

<sup>2</sup> Skupinska dinamika: sklop procesov, ki se dogajajo med člani v skupini.



## 3. 2. Vzgojiteljski tim v stanovanjski skupini

### Vzgojitelj in vzgoja - med mitom, idealom in resničnostjo

Dermota v knjigi "Vzgojiteljem o vzgoji" (Dermota, 1986, str. 20) omenja srečo kot ključno vzgojiteljevo lastnost. Pravi, da mora biti vzgojitelj srečen, saj se iz sreče rodi ljubeznivost, iz ljubeznivosti prijateljstvo, iz prijateljstva privlačnost, iz privlačnosti zadovoljstvo. Le ob srečnem vzgojitelju bodo otroci in mladostniki srečni. Vzgojitelj naj bi pokazal tisto življenjsko pot, ki bo vzgajanega vodila k sreči. Zato mora najprej osrečiti samega sebe. Nihče ne more dati tega, česar nima sam.

Tisti, ki se ukvarjajo z dimenzijami "lika vzgojitelja", poudarjajo različne zaželene in nujno potrebne lastnosti, ki naj bi jih dober vzgojitelj imel. Nekateri pravijo, da se mora vzgojitelj vzgajanemu približati kot človek. Drugi dajejo prednost temu, da je vzgojitelj zgled, tretji poudarjajo pomen pedagoškega optimizma, četrti postavljajo na najbolj pomembno mesto strokovno podkovanost, poznavanje posameznikovega razvoja, psihoanalize, psihodinamike ter raznovrstnih družbenih znanj.

Ob prebiranju literature je mogoče ugotoviti, da avtorji najpogosteje štejejo za pomembne naslednje lastnosti vzgojitelja:

- dobra splošna in strokovna izobrazba,
- naklonjenost in ljubezen do otrok ter poklica, kar bi lahko poimenovali "usmerjenost k ljudem", ne pa zapiranje v lastno "polžjo hišico";
- osebne lastnosti, kot so: humanost, sproščenost, živahnost, smisel za humor, samostojnost, odgovornost, optimizem, ustvarjalnost, objektivnost, pozornost, strpnost, razumevanje, samokritičnost, čustvena stabilnost, sposobnost opazovanja, inteligentnost, vztrajnost, čustvena toplina, duševno zdravje, prijaznost... . Velike zahteve. Prevelike in preveč optimistične. Če ostanemo realni, bi bilo ustrezneje oblikovati osnovne zahteve kot ustrezno strokovno usposobljenost ob hkratni osebni uravnoteženosti in usmerjenosti k ljudem.

Bratina opredeli vzgojitelja po teologu, pedagogu in znanstveniku Guardiniju: "Vzgojitelj je nekdo, ki pomaga drugemu, da raste v svoji svobodi. Vzgojitelj je tisti, ki spodbuja, pomaga osebi, da zaživi to, kar je" (Bratina, 1992, str. 52). Isti avtor v poglavju "Pedagoška

drža" (prav tam), pove, da vzgojitelj ni nekdo, ki formira ali oblikuje drugega tako kot oblikuje umetnik (kipar) mrtvo stvar.

Pravi: "Vzgoja je dialoški proces. Samo življenje lahko prižiga življenje. Vzgoja je upravičena in prepričljiva, če vključuje tudi prizadevanje vzgojitelja za njegovo lastno rast. Vzgojitelj je prepričljiv, če se nenehno trudi in bori za lastno vzgojo" (prav tam).

### **Vzgoja - odnos, usmerjanje, toleranca, učenje, svetovanje in še...**

"Vzgojitelj je v stanovanjski skupini osnovni in edini kreator vzgoje in deluje na otroke in mladostnike prek svoje osebnosti in strokovnosti. Možnost vplivanja temelji na vzpostavljanju odnosa med vzgojiteljem in otrokom/mladostnikom. Pri tem pa moramo upoštevati, da so otroci in mladostniki, vključeni v stanovanjske skupine, predvsem oškodovani na področju medsebojnih odnosov in da je korekcija na tem področju dolg in zahteven proces" (Tolar, 1991, str. 91).

Osnovo vzgojiteljevega dela v stanovanjskih skupinah tvori odnos med odraslimi in mladimi. Motnje v odnosih iz razvojne in socializacijske zgodovine posameznika, ki praviloma stojijo za simptomi vedenjsko motenih otrok/mladostnikov, za osrednjo nalogo socialnopedagoškega dela v stanovanjskih skupinah narekujejo vzpostavitev dobrih, varnih medosebnih odnosov. S tem dajejo možnost korektivnega učenja navezovanja zdravih odnosnih zvez. Pripravljenost vzgojiteljev, da dolgoročno in trajno vzpostavijo stik z odraščajočim varovancem, kot njihova nova odnosna oseba, omogoča psihično reorganizacijo v smislu utrditve jaza in pridobitve sposobnosti za predelavo preteklih (večinoma žal še trajajočih) obremenjujočih odnosov s pomembnimi drugimi.

Ključna vzgojna naloga vzgojitelja v stanovanjski skupini je v oblikovanju zdravih odnosov, usmerjanju in kakovostni interakciji z zaupanimi odraščajočimi. Če dodamo še zahtevo po sodelovanju in svetovalnem ter socioterapevtskem delu, to ni lahka naloga. Da bi ji bili vzgojitelji kos, smo pred leti začeli razvijati supervizijo. Menili smo, da bo tovrstna oblika poklicne refleksije prispevala k rasti strokovne kompetence in k večji razvidnosti vzgojnega delovanja.

Spodbujevalec konceptualnega razvoja dela v stanovanjskih skupinah, Erich Kiehn (1996, str. 111), pravi, da je za vzgojni tim stanovanjske skupine ključna odprta komunikacija. Navaja, da so

vzgojitelji v eni izmed stanovanjskih skupin (Kiehn, 1995) našli pet najpomembnejših lastnosti, ki jih morajo imeti pri tem delu:

- sposobnost reševanja konfliktov,
- sposobnost prisluhni posamezniku in pravičnost,
- razumevajoč partnerski odnos do otrok, mladostnikov,
- samokritičnost in zbujanje zaupanja,
- sposobnost demokratičnega in spravnega delovanja.

Isabella D' Eliso (1988, str. 98), meni, da naj bi vzgojitelji v stanovanjski skupini oblikovali operativni tim, ki je sposoben:

- razmišljati o sebi, svojem delovanju, odnosih, lastni komunikaciji,
- razčlenjevati osebne izkušnje pri vsakodnevem delu z otroki/mladostniki,
- izdelati lastno in mladim prilagojeno shemo konceptualnih in operativnih izhodišč delovanja skupine, ki naj bi temeljila na aktivnem vključevanju mladostnikov v oblikovanje bivalnega in doživljajskega vsakdana.

### **Kakovosti, ki prispevajo k dobremu timskemu delu**

"Strokovno usposobljenost je relativno lahko opredeliti. Veliko večje težave so pri opredeljevanju osebnostnih lastnosti, ki so pri timskem delu enakovredne strokovnim" (*Rozman, 1993, str. 211*).

Lastnosti članov, ki pozitivno vplivajo na delovanje tima, so po Rozmanu (1993): usmerjenost k cilju, samozavest, sposobnost komuniciranja in integracije mnenj, sprejemanje odgovornosti, energetska opremljenost, zdravstveno stanje, lojalnost in pokončnost, sposobnost prenašanja psihičnih obremenitev ter pripravljenost za izmenjavo mnenj. Vendar v timih ni vselej vse idealno. Na to opozori Kiehn: "Ker v vsakem timu v mladinski stanovanjski skupini lahko pride do nasprotovanj glede ciljev, načinov ravnanja s stanovalci in vzgojnih metod, teh nasprotovanj ni dobro prikrivati. V timu se je treba o njih odkrito pogovoriti" (Kiehn, 1996, str. 111).

Tudi zato je timsko delo le rezultat prostovoljnega skupinskega procesa, ki ga odlikujejo (Kobolt, 1993, str. 39):

- odprta komunikacija (odprt pogovor o problemih, ki jih doživljamo z otroki),

- pripravljenost na refleksijo dogajanja v ustanovi,
- zavezanost skupnim dogovorom ter
- emancipacija vseh članov tima.

Brajša strne bistvene komponente sodelavcev v timu takole: "Sodelavci morajo pripadati timu, sodelovati, razvijati dobre odnose, uspešno komunicirati in se o medsebojnem doživljanju pogovarjati" (Brajša, 1996, str. 113).

### **Dodatne zahteve dela na področju socialnopedagoške oskrbe otrok in mladostnikov**

Pri konceptualizaciji življenja v stanovanjski skupini smo izhajali iz premise, da naj bo socialnopedagoška oskrba zunaj matične družine vzpodbuden in v okolje integriran prostor. Tak, kjer je med strokovnjaki in uporabniki vzpostavljena dinamika odnosov, ki prispeva k razreševanju nakopičenih frustracij, konfliktov in ovir, ki motijo posameznikov razvoj in socialno integracijo. Tako dobi timsko delo in sodelovanje med vzgojitelji samimi ter med njimi in mladostniki ključno vlogo.

Ljudje, ki v takšnem timu sodelujejo, pa naj bi:

- imeli specialno socialnopedagoško znanje - svetovalno in socioterapevtsko usmerjeno znanje ter skupinske sposobnosti. V mislih imamo sposobnost vodenja, usmerjanja in motiviranja posameznikov ter skupine, iniciranja skupinskih dejavnosti, postavljanja meja, konfrontiranja, odločnosti ter sposobnosti doslednega vzgojnega vedenja pri mejnih situacijah;
- odlikovala naj bi jih čustvena stabilnost, ki se izraža brez gospodovalnosti, sle po uveljavljanju, bojazni, razdražljivosti, pretirane menjave razpoloženja in podobnih čustvenih labilnosti oziroma motenj;
- ker so odgovorni za organizacijo celotnega življenja v skupini, potrebujejo smisel za organizacijo in fleksibilno prehajanje med aktivnostmi;
- imeli znanje in spretnosti ter potrpljenje za administrativna opravila, dokumentiranje in finančne plati poslovanja in delovanja skupine;
- vzgojitelji usmerjajo realno življenje, zato ni odveč sposobnost prevajanja teorije v prakso, osveževanje znanja v raznovrstnih

oblikah stalnega strokovnega izpopolnjevanja, saj sodi poklic vzgojitelja med tiste, za katere si nikoli ne moremo pridobiti dokončne poklicne kompetence.

Vzgojitelj naj bi vedel, **kaj mora** storiti z otrokom (razumevanje razvoja in sposobnost diagnostičnega razumevanja); to mora **želeli** storiti (motiviranost), imeti mora za izvedbo potrebne **možnosti** (organizacijski vidik, normativi, fizično in materialno okolje) ter mora biti **sposoben** to narediti (primerjaj Kobolt, 1993).

## 4. Namen raziskave, zbiranje in analiza podatkov

### Namen raziskave

Vzgojitelji v zavodih, še bolj pa v stanovanjskih skupinah, so bili s preoblikovanjem zavodske vzgoje postavljeni pred nove zahteve, ki jih lahko strnemo v:

- oblikovanje delovnih timov, ki so prevzeli nove odgovornosti in dolžnosti pri organizaciji vsakdanjega življenja v skupini,
- večja raznolikost v vsebinskem delu,
- večja avtonomnost in s tem večja odgovornost,
- tesnejša bližina odnosov z mladostniki,
- večja individualizacija in diferenciacija znotraj skupin,
- oblikovanje individualnejših, celovitejših in eko-sistemske usmerjenih pristopov pomoči posameznemu mladostniku in njegovi družini,
- poudarek na povezovanju z okoljem in normalizacijo življenja v skupinah.

Izhajajoč iz zgornjega so bila ključna raziskovalna vprašanja:

Kako doživljajo svoje delo vzgojitelji v stanovanjskih skupinah? Zanimalo nas je, ali lahko potrdimo, da je timsko delo v stanovanjskih skupinah pomemben element, pa tudi, kako vzgojitelji ocenjujejo svoje delovanje v vzgojnih timih. Želeli smo dobiti odgovore na vprašanja, v čem vidijo ključne dimenzije svoje pedagoške vloge.

## **Vzorec**

V raziskavi je sodelovalo 18 vzgojiteljev/vzgojiteljic štirih stanovanjskih skupin (primerjaj Jerebic, 1997), ki so v intervjuju pripovedovali o svojem delu. Pri tem se je del pogovora nanašal na celoten Mladinski dom, del pa na delo v njihovi stanovanjski skupini. Vzgojitelji z dolgoletno prakso in predhodno zavodsko izkušnjo so primerjali delo v klasični vzgojni in stanovanjski skupini. Zastopanost po spolu je - 11 vzgojiteljic in 7 vzgojiteljev. Dolžina delovnih izkušenj je različna. Pri ženskih sobesednicah imajo tri do 5 let delovne dobe, ena med 5-10 let, tri od 10-15 let ter štiri 15 in več let delovne dobe. Dva vzgojitelja imata do 10 let delovne dobe, štirje od 10-15 let in eden nad 15 let. Povprečna starost sobesednic/kov je bila 37 let. Vsi so imeli ustrezno izobrazbo VI. ali VII. stopnje.

## **Uporabljen instrument in analiza**

Uporabljena je bila metoda intervjuja (polstrukturiranega pogovora). Vprašanja so bila vnaprej pripravljena kot pogovorni okvir. Spodbujana je bila spontana pripoved sogovornikov.

Vprašanja smo razvrstili v naslednje vsebinske sklope:

1. Kako vidijo mladinski dom kot celoto in kako stanovanjsko skupino, v kateri delajo? Kaj so, po njihovem, osnovne funkcije doma in skupine, kako jih v praksi izpolnjujejo, kakšne ovire doživljajo, kje vidijo močne točke ustanove in kako ocenjujejo odnose s sodelavci?
2. Kako udejanjajo vzgojne vloge in kako vidijo svoje vzgojno delo?
3. Kaj menijo o timu, ki mu pripadajo?

## **Način obdelave podatkov**

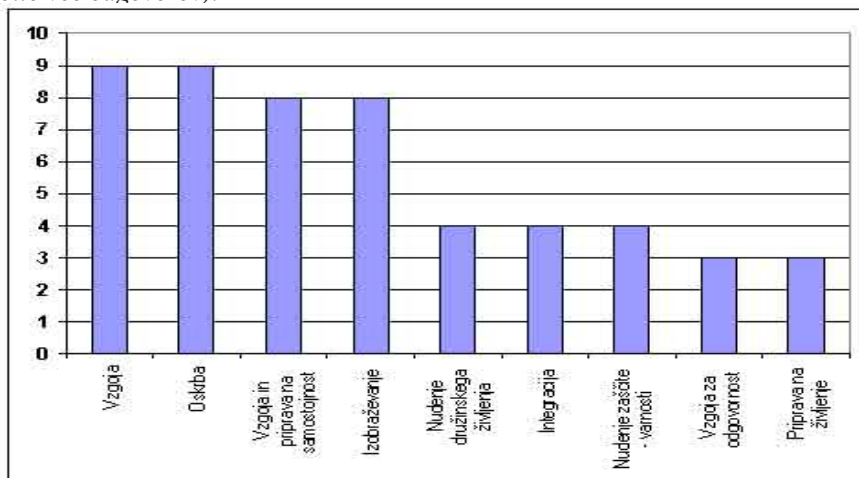
Odgovore sobesednikov smo dobesedno zapisali in jih razvrščali v kategorije. Pri tem smo sledili smislu povedanega in na podlagi podobnih odgovorov oblikovali kategorije, ki jih interpretativno in slikovno predstavljamo. Ker ni šlo za vprašalnik z vprašanji zaprtega tipa, je lahko posamezni sobesednik/ca prispeval pri vsaki kategoriji po več odgovorov.

## 5. Rezultati

### 5.1. Vzgojitelji o namenu doma ter funkcijah stanovanjske skupine

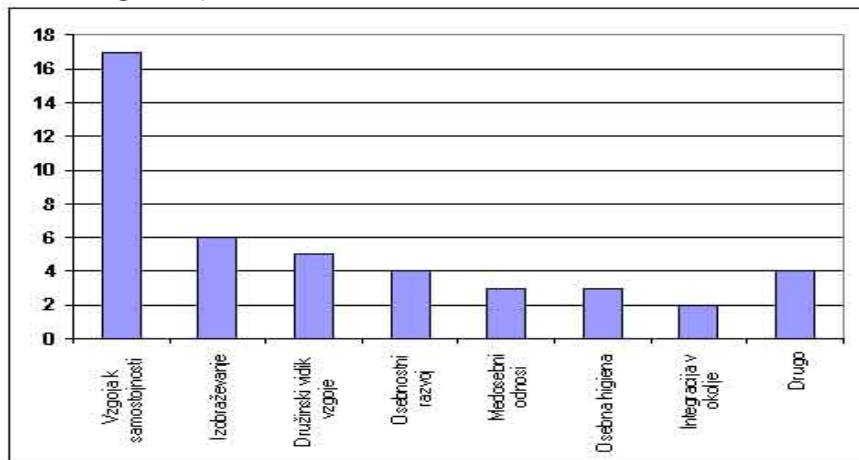
Najprej so prikazani odgovori sobesednikov o namenih in funkcijah mladinskega doma, sledijo mnenja o tem, kako se le-te konkretno udeležujejo v stanovanjskih skupinah.

Slika 2: Kako vzgojitelji vidijo osnovne funkcije mladinskega doma (možnih je bilo več odgovorov).



Sobesedniki najpogosteje navajajo kot osnovni funkciji *vzgojo* in *oskrbo* (obe z 9 odg.). Sledita z (8 odgovori) priprava mladih na *samostojnost* in *izobraževalna* funkcija. Sledi odgovori s frekvenco 4 ali 3, ki poudarjajo pomen zagotavljanja družinskega življenja, varnosti in zaščite, navajanja mladih na odgovornost in funkcijo priprave na življenje.

Slika 3: Konkretizacija vzgojnih ciljev na ravni stanovanjske skupine (možnih je bilo več odgovorov).



Na vprašanje, kakšne vzgojne cilje zasledujejo pri vzgoji v stanovanjski skupini, v kateri delajo, je ključen odgovor sobesednikov *vzgoja k samostojnosti* (17 odgovorov), sledi *izobraževanje* (7), *ustvarjanje družinskega vzdušja* (5), *spodbujanje osebnostnega razvoja* (4), *vzpostavljjanje dobrih medsebojnih odnosov v skupini* (3), *skrb za osebno higieno* (3) in *integracija v okolje* (2). Posamezni odgovori so še: fizična urejenost, športna vzgoja, redoljubnost in podobno.

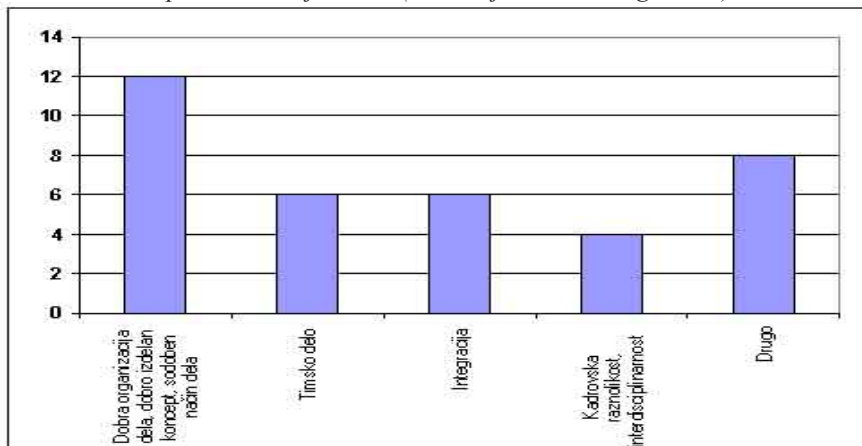
Primerjava med funkcijami doma kot celote in konkretizacijo funkcij posamezne stanovanjske skupine izriše premik iz splošnega (vzgoja in oskrba) k bolj konkretnemu. Na dodatno vprašanje, kako dosegajo vzgojo k samostojnosti, vzgojitelji odgovarjajo, da s tem, da so mladi čim bolj aktivno udeleženi v vsakodnevem življenju v skupini. Sobesedniki, ki imajo tudi izkušnjo vzgojnega dela v zavodu, poudarjajo, da je ključni premik od zavoda do stanovanjske skupine večje upoštevanje individualnih potreb uporabnikov, boljša integriranost v okolje ter ozaveščanje, kako pomembno je spodbujanje mladih k samostojnosti.

## 5.2. Močne točke in ovire na ravni celotnega doma in dela v skupinah

Zanimalo nas je, kje sobesedniki vidijo močne točke in kje ovire pri vzgojnem delu. Slike 4 do 7 kažejo porazdelitv odgovorov pri štirih vsebinskih kategorijah.



Slika 4: Močne plati delovanja doma (možnih je bilo več odgovorov).



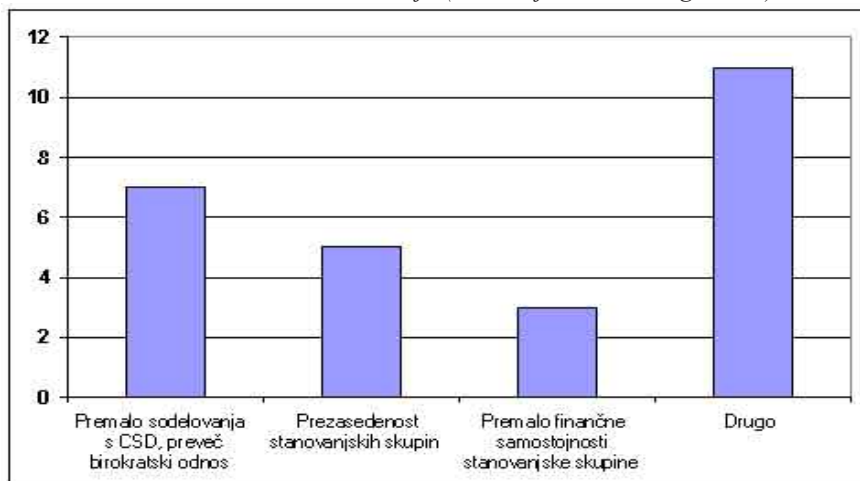
Prevladujoči odgovori se nanašajo na dobro organizacijo dela in tudi na konceptualne zasnove dela, ki so zapisane v statutu Mladinskega doma. Temeljno usmeritev doma doživljajo vzgojitelji kot sodobno (12 odgovorov). Po pogostosti (6 odgovorov) sledi kot prednost ponovno timsko delo in pa integracija doma v okolje. Štirje sobesedniki pozdravljajo kadrovsko pestrost timov (zaposleni so različni strokovni profili - poleg socialnih pedagogov, učitelji različnih strok, psihologi, socialni delavci in drugi). Ta del povezujemo s teorijo, ki daje prednost profesionalni pestrosti in sinergičnim učinkom, ki jih omogoča široka strokovna kompetenca za doseganje raznolikih ciljev.

Slika 5: Močne plati stanovanjskih skupin (možnih je bilo več odgovorov).

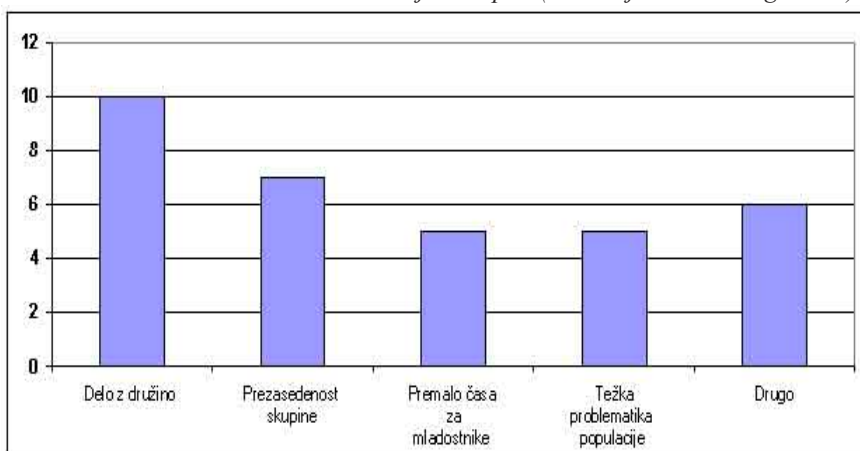


Ko smo sobesednike povprašali, v čem vidijo močne točke dela v posamezni skupini, so najpogosteje odgovorili, da je to prav *timsko delo* (13 odg.). Sledijo odgovori, ki se nanašajo na značilnosti *strokovnega dela* (strokovnost, enotnost, upoštevanjke idej drugih vzgojiteljev, odnos do otroka, itd.) ter na razvoj *skupine* (da mladi, ki bivajo v enoti, postanejo skupina, da se razvije med njimi "mi" občutek). Štirje vzgojitelji namenjajo pomembno mesto *podpori*, ki jo dobijo od sodelavcev. Iz odgovorov je razbrati, da vzgojitelji vidijo kot podporo tudi supervizijo.

Slika 6: Ovire s strani ustanove in okolja (možnih je bilo več odgovorov).



Slika 7: Ovire v zvezi z delom v stanovanjski skupini (možnih je bilo več odgovorov).



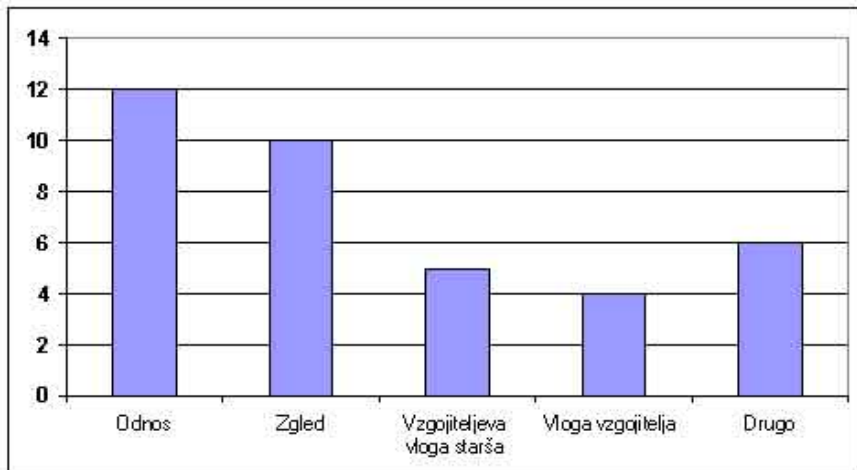
Prevladujejo odgovori, ki se navezujejo na sodelovanje doma z ostalimi ustanovami (omenjana je birokratizacija dela centrov za socialno delo) in na prezasedenost stanovanjskih enot. Kot ovira se pojavlja premala finančna samostojnost posamezne skupine.

Vzgojitelji menijo, da je delo z otrokovo in mladostnikovo družino glavna problemska točka. Iz odgovorov je razbrati nemoč vplivati na spremembe v otrokovem domačem okolju (v to kategorijo lahko uvrstimo deset odgovorov).

Sledi prezasedenost skupine (sedem odgovorov). Po pogostosti si tretje mesto delita oviri: premalo časa za mladostnike (petkrat) in problematika populacije (nekateri otroci imajo vidne težave, se težko vključijo v skupino, potrebovali bi več vzgojnega in terapevtskega dela, kot ga je mogoče zagotoviti v tem načinu dela).

### 5.3. Način doseganja vzgojnih ciljev in pestrost vzgojne vloge

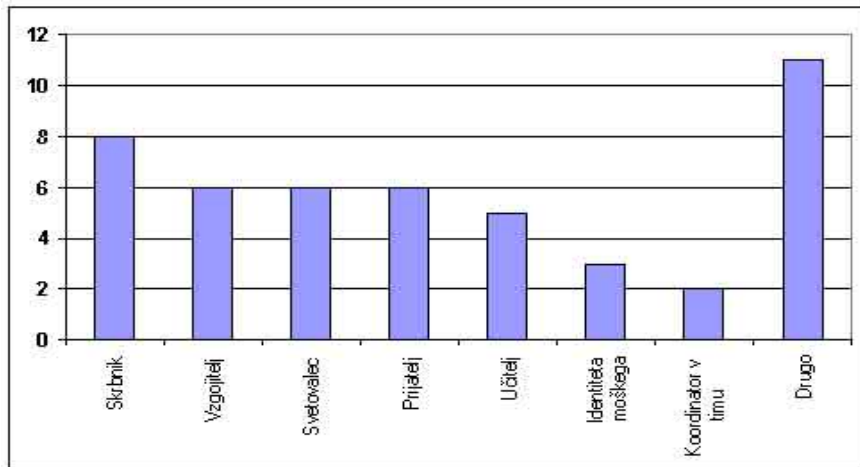
Slika 8: Doseganje vzgojnih ciljev (možnih je bilo več odgovorov).



Dvanajst vzgojiteljev je odgovorilo, da skušajo doseči vzgojne cilje z ravnanjem, ki bi ga lahko opisali kot pozitiven, spontan, korekten, pošten ter humanistično usmerjen *odnos* do otrok/mladostnikov. Deset odgovorov smo uvrstili v kategorijo delovanja z *zgledom*, izkušnjami in doslednostjo. Pet jih navaja, da je zlasti pri mlajših otrocih pomembna vloga *nadomestnega starša*, štirikrat pa lahko

odgovor uvrstimo v kategorijo vzgojitelja usmerjevalca. Posamezni odgovori so še: vloga prijatelja, trdno postavljene meje, biti v nekem smislu idol, iskati nove oblike dela, vztrajati pri dogovorjenem. Kot ključna se prepletata *elementa odnosa in osebnega zgleda*.

Slika 9: Pestrost vlog vzgojitelja v stanovanjski skupini (možnih je bilo več odgovorov).

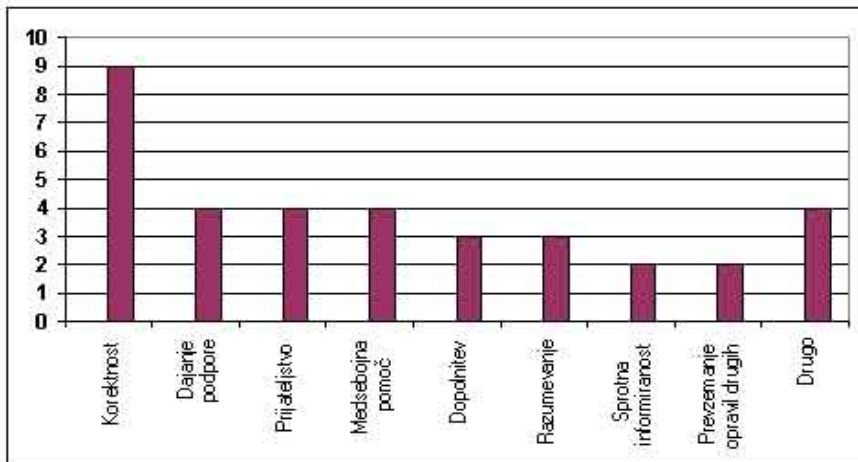


Osnova za pogovor o sestavljenosti vzgojne vloge so bila vprašanja: kako vzgojitelji v vsakodnevni praksi realizirajo svojo "vzgojno funkcijo", oziroma kaj menijo, da so elementi njihove vloge. Odgovore smo razvrstili v kategorije, ki vsebinsko ponazarjajo bistvo odgovora: *skrbnik* (osemkrat), *vzgojitelj* (šestkrat), *svetovalec* (šestkrat), *prijatelj* (šestkrat), *učitelj* (petkrat), *identiteta moškega* (trikrat), *koordinator v timu* (dvakrat). Po enkrat so se pojavile še vloge: nadomestitev mame, nadomestni roditelj, organizacijska vloga, skrb za skupino, skrb za prostovoljce. Poleg njih so našteje še vloge tehničnega osebja: perica, kuharica, likarica, vrtnarica, ekonom, hišnik. Gre za del nalog, ki jih mora vzgojitelj v skupini prevzeti in so vezane na izpeljavo vsakodnevne življenjske rutine. Odgovori se skladajo s pričakovano pestrostjo vlog, med katerimi vzgojitelj fleksibilno prehaja iz ene v drugo.

## 5.4. Odnosi in komunikacija med sodelavci v timu ter supervizija kot podpora pri delu

Sliki 10 in 11 kažeta odgovore vzgojiteljev o njihovih medsebojnih odnosih in komunikaciji v timu (možnih je bilo več odgovorov).

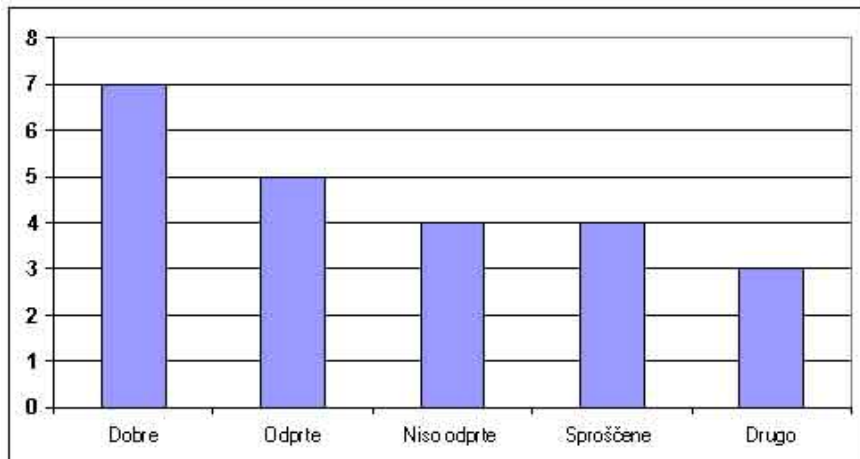
Slika 10: Vzgojitelji med seboj (možnih je bilo več odgovorov).



Postavljeno je bilo tudi konkretno vprašanje, kakšni odnosi vladajo med vzgojitelji v skupini. *Korektnost* se najpogosteje (devetkrat) pojavi kot odgovor na zastavljeno vprašanje. Sledi *dajanje podpore* (štirikrat), *kolegialnost*, *prijateljstvo* (štirikrat), *pomoč*, *medsebojna pomoč* (štirikrat), *medsebojna dopolnitev* (trikrat), *razumevanje* (trikrat), *sprotna informiranost* (dvakrat), *prevzemanje opravil drugih* (dvakrat). Posamezni odgovori so še: profesionalni odnos, zastopanje svojih stališč, upoštevanje mnenj, pripravljenost za iskanje skupnih rešitev.

Vsi sobesedniki so dali skupaj 23 ocen svojih komunikacij v timu: da so *dobre*, se je odločilo sedem sobesednikov, kot *odprte* jih je označilo pet, da *niso odprte* so bili štirje odgovori, da so *sproščene* so bili štirje odgovori.

Slika 11: Komunikacije v timu (možnih je bilo več odgovorov).



V odgovorih se kot podporna metoda omenja tudi *supervizija*. O tem, na kakšen način ta metoda podpira in k čemu prispeva, podajamo mnenja, ki so jih podali vzgojitelji različnih stanovanjskih skupin, (primerjaj Kobolt, 1998, s. 29-49, 50-58). Vzgojitelji menijo, da so supervizijskimi srečanji dobili podporo in povratna sporočila s strani sodelavcev, iskali in odkrivali so nove poti za razreševanje poklicnih dilem, izostrili lasten pogled na to, kaj se v vzgojnih skupinah dogaja, se učili sprejemati drugačnost in s tem krepili medsebojno komunikacijo in sodelovanje. Kot pomembno pridobitev navajajo učenje s pomočjo analize posameznih primerov. To jim omogoča spremembe v razumevanju problemov mladih in je v pomoč pri oblikovanju enotnejših izhodišč za delo<sup>3</sup>. Rezultati, dobljeni v tej študiji, se skladajo s tistimi, ki jih Žorgova (1997) navaja za analizo

<sup>3</sup> Navedeni so nekateri dobesedni zapisi vzgojiteljev o tem, kaj so s supervizijo pridobili: Ogledalo mene in mojega dela. Izmenjava stališč in odprta komunikacija tudi o občutljivih temah. Vodi me k razmišljanju in k poglobljanju. Pomeni mi razbremenitev. Potrebna mi je, mi pa ne ustreza v celoti. Sproščanje napetosti. Strokovna komunikacija, več rešitev in osebna rast. Nujni spremljevalec za učinkovito delo tima. Bila mi je v pomoč. Interakcija med nami in iskanje odgovorov. Z veseljem se je udeležim.

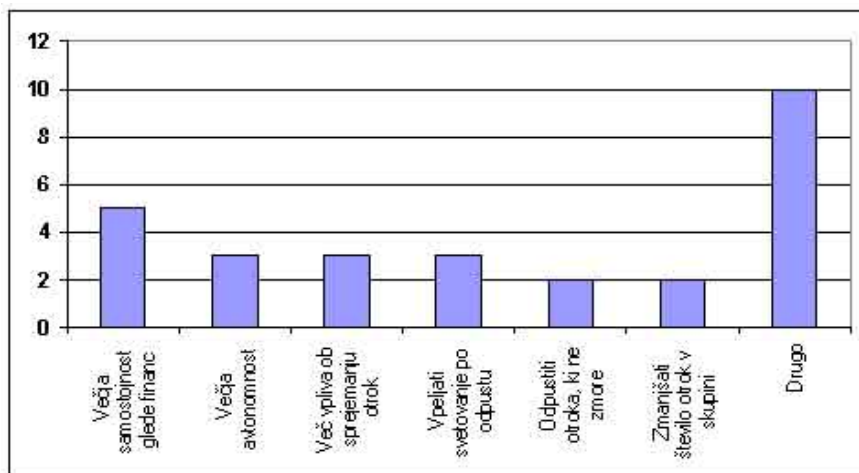
<sup>4</sup> K čemu je, po mnenju vzgojiteljev, prispevala supervizija: Prijetnejše delovno vzdušje. Večja odprtost skupine. Bolj smo učinkoviti. Večja složnost med nami. Boljši prenos teorije v prakso. Bližje smo si. Odnosi so boljši. Več si povemo. Čutimo večjo odgovornost drug do drugega. Bolj se držimo dogovorov. Večja gotovost pri delu.

evalvacijskih poročil po dve- ali triletni vključenosti v supervizijski proces. Pravi, da so se izkušnje in znanja, pridobljeni v procesu supervizije, odražali tako v profesionalnem kot v zasebnem življenju in našteva kot najbolj pomembne naslednje rezultate: osebna rast in razvoj, globlji uvidi v načine lastnega mišljenja, odločanja in delovanja. Udeleženci so menili, da so postali bolj samozavestni, začeli so iskati lastne odgovore na vprašanja, namesto da bi jih iskali pri predpostavljenih. Bolj so se začeli zavedati svojih moči in šibkosti, bolje so prepoznavali in izražali svoja čustva<sup>4</sup>.

## 5.5. Kaj bi vzgojitelji stanovanjskih skupin spremenili?

Slika 12 kaže odgovore vzgojiteljev na vprašanje o tem, kaj bi v svojem delu spremenili.

Slika 12: Predlogi vzgojiteljev za spremembe (možnih je bilo več odgovorov).



Na to vprašanje najdemo zelo različne odgovore, ki smo jih povezali v naslednje sklope: po številu odgovorov izstopajo želje po večji samostojnosti tako v smislu finančnega načrtovanja (pet odgovorov) in porabe kot v smislu večje avtonomije posamezne skupine pri vprašanjih, vezanih na vzgojo (trije odgovori). Sledijo odgovori: *soodločanje ob sprejemu, pravilna triaža, samostojnejši, zrelejši mladostniki* (skupaj trije odgovori), *naknadno svetovanje - po odpustu* (trije odgovori), *odpust mladostnika, ki ne zmore* (dva odgovora), *zmanjšati število otrok, mladostnikov v skupini*

(dva odgovora). Posamezni predlogi za spremembe pri delu so še: v tim pridobiti dodatnega vzgojitelja, okrepiti delo s starši, uvesti pogostejša srečanja med vzgojitelji, potreba po individualni superviziji, možnost fleksibilnejših menjav sestave tima, več doživljajskih aktivnosti za mlade zunaj skupine ter več prakse študentov. Eden izmed sobesednikov je menil, da bi skupno življenje z domačimi živalmi povečalo intimnost in domačnost skupine.

## 6. Ugotovitve

Vzgojitelja v stanovanjski skupini zaznamuje vsakodnevno skupno življenje in druženje z otroki in mladostniki. To "dogajanje življenja" postavlja vzgojitelja, osnovnega kreatorja vzgoje, v središče procesa, v katerem prevzema (v času, ko je sam v skupini) celotno socialnopedagoško oskrbo za skupino in posameznika v njej.

Njegova vzgojna vloga je večvrstna: usmerja, oskrbuje, skuša voditi mlade v samostojnost, ima izobraževalno funkcijo ter ima v nekaterih primerih vlogo nadomestnih staršev. Osnovno vzgojno vlogo vidi v vzpostavljanju odnosa, v zgledu, podpori ter vzpodbujanju k samoorganizaciji. Vzgoja k samostojnosti je na prvem mestu, ko govori o tem, kaj bi rad dosegel v svoji stanovanjski skupini. Kot nemoč doživlja, da ne more prav zares vplivati na spremembo domačih razmer. Ima željo izboljšati svoje delo in razmere v skupini. Predvsem si želi več avtonomije tako glede financ kot v vzgojnem smislu.

Na vprašanje, kaj vidijo kot močno točko v svoji skupini, so sobesedniki na prvem mestu navajali timsko delo, na ravni celotne ustanove pa je ta odgovor postavljen na drugo mesto. Na prvem je (na ravni celotnega mladinskega doma) dobro izdelan koncept ob dobri organiziranosti dela.

Vzgojitelji označujejo odnose v vzgojiteljskem timu kot korektne, prijateljske in profesionalne. Menijo, da je tisto, kar v skupini deluje, a ni vselej razvidno, osebnost vzgojitelja in njegova individualnost, ki jo lahko v okviru dogovorov v skupini izrazi. Seveda pa je tudi tu še veliko možnosti za izboljšanje odnosov, med drugim tudi pogostejši sestanki, več možnosti, da se člani tima menjajo in uvedba individualne supervizije. Medsebojno komunikacijo praviloma



vidijo kot sproščeno in odprto, najdemo pa tudi štiri odgovore, ki nakazujejo, da bi se dalo tudi na ravni timske komunikacije še marsikaj izboljšati, saj jo označujejo kot neodprto.

Zaključujemo, da je prenova poleg arhitekturnih in organizacijskih sprememb prinesla tudi vsebinske spremembe. Izpostaviti velja predvsem dve: povečano zavedanje, da naj bi bila vzgoja zunaj družine usmerjena k naraščajoči samostojnosti in kompetentnosti uporabnikov, ki se jo da doseči zgolj z dobrim sodelovanjem v vzgojiteljskem timu. Zato se velja zanj potruditi.

## Literatura

Brajša, P.(1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Bratina, L.(1992). Za šolo novih odnosov. V M. Peneš (ur.), *Učitelj in svetovni nazor v časih pluralizma*. Ljubljana: Predstojništvo slovenske provincije Družbe Jezusove, str. 41 - 54.

Dermota, V. (1986). *Vzgojiteljem o vzgoji*, Mohorjeva družba: Celje.

D' Eliso, I. (1988). Značilnosti razvoja habilitacije oseb z motnjami vedenja v Trstu. *Ptički brez gnezda*, 13 (26), str. 93 - 100.

Jerebic, Franc. (1997). *Vzgojitelj in tim v stanovanjski skupini*. Diplomsko delo, mentorica Alenka Kobolt. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.

Kiehn, E. (1995). Analiza problematike mladinskih stanovanjskih skupin in predlogi za njeno rešitev. *Ptički brez gnezda*, 17 ( 34), str. 103 - 113.

Kiehn, E. (1996). *Socialnopedagoška oskrba otrok in mladostnikov v stanovanjskih skupinah*. Ljubljana: Samozaložba.

Kobolt, A. (1993). Udeleženci v intitucionalni vzgoji - povezovanje in razdvajanje. V B. Dekleva (ur.), *Življenje v zavodu in potrebe otrok - normalizacija*. Ljubljana: Institut za kriminologijo pri Pravni fakulteti : Pedagoška fakulteta.

Kobolt, A. (1994). Slovenia: changes in residential care and child and youth care. V M. Gottesman (ur), *Recent changes and new trends in extrafamilial child care: An international perspective*. London, Concord, Massachusetts: Whiting & Birch, str. 130-134.

Kobolt, A. (1995). Erziehungshilfe in Slowenien, Konzepte und neue Entwicklungen. V H. Moersberger (ur) *Europa. Herausforderung fuer die Erziehungshilfe*. Freiburg inm Breisgau: Lambertus. str. 172-178

Kobolt, A. (1998). Odnos vzgojiteljev in vzgojiteljev stanovanjskih skupin do supervizije in njihove izkušnje s supervizijskim procesom. V D. Klasinc (ur.), *Supervizija v stanovanjskih skupinah*. Maribor: Društvo strokovnih delavcev v stanovanjskih skupinah BIVA, str. 29-58.

Maass, E., Ritschl, K. (1998). *Teamgeist. Spiele und Uebungen fuer die Teamentwicklung*. Paderborn: Jungfermann.

Peters, F., Wolff, M. (1997). Handeln in (ueber-)komplexen Situationen - Zur Professionalitaet in integrierten, flexiblen Hilfen. *Forum Erziehungshilfen*, 4(3). 116-120.

Peters, F. (2000). Koncept celostnih, prožnih socialnopedagoških pomoči. *Socialna pedagogika*, 4(4), 443-460.

Rozman, R. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

*Slovar slovenskega knjižnega jezika* (1994). Ljubljana: DZS, s. 1397.

Tolar, J. (1991). Delovanje Mladinskega doma "Tone Kožel" po prenovi, V F. Kolenc (ur.), *Drugačni otroci, drugačne metode*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, s. 89 - 92.

Žorga, S. (1997). Vloga supervizije pri poklicnem in osebnostnem razvoju strokovnega delavca. *Socialna pedagogika*, 1(3), 9-26.

*Izvirni znanstveni članek, prejet junija 2002.*