

Vzgojni zavod Preddvor: iz zavoda v stanovanjske skupine

The child care establishment “Preddvor”: from institution to housing association

Srečo Burkelc

Povzetek

Srečo Burkelc, dipl. psih., Vzgojni zavod Preddvor, Dvorski trg 6, 4205 Preddvor. Slovenski strokovnjaki na področju zavodske vzgoje so na podlagi teoretičnih izhodišč in tujih izkušenj izdelali celovit program prenove vzgojnih zavodov v Sloveniji. Uvaja-nje sprememb je kljub navidez racionalnemu pristopu zelo občutljiv proces. Nosilec, največkrat ravnatelj, je soočen s strahovi in odpori delavcev in okolja. Zato je za izvedbo sprememb potrebno izdelati metodologijo, ki vsebuje ele-mente empatije, medsebojnega prilagajanja in racionalne-ga pristopa. Ker spremembe potekajo na različnih ravneh in v različnih stopnjah, se njihova utemeljenost preverja tako, da se ugotovi predlagatelja in motiv, podporo v ok-

viru sistema moči, izvedljivost, smotrnost in pomembnost. Vzgojni zavod Preddvor je s svojo vsebinsko in prostorsko preobrazbo, selitvijo v manjše stanovanjske enote v okolici Kranja, pričel leta 1992. Proces še ni končan, čeprav je bil konec predviden v dveh letih. Prispevek na osnovi upoštevanja različnih dejavnikov išče odgovor na vprašanje, ali je bila odločitev za uvedbo organizacijskih in vsebinskih sprememb Vzgojnega zavoda Preddvor umestna.

Ključne besede: vzgojni zavod, procesa prenove, ravnatelj, stanovanjske skupine

Abstract

On the basis of theoretical starting points and foreign experiences the experts in the field of youth care and education have developed integral programme for the modernisation of Slovenian residential institutions. The introduction of changes is a very subtle process, despite an apparent rational approach. The agent of the change, almost always the headteacher, is confronted with the fear and resistance of the staff and the community. The realisation of changes requires the development of a method which combines the elements of empathy, mutual accommodation and a rational approach. Because changes happen at different levels and to different degrees, their relevance can be analysed by determining the proponent and motive, the availability of support in the framework of the institutional system, its feasibility, suitability and significance. In 1992 a move to smaller residential housing units by the residential care institution "Preddvor" set in motion a process of transforming its internal layout and accommodation. This process is still not complete, although it was originally scheduled to take two years. The article searches the answers to the question of appropriateness of the decision to start this process.

Key words: residential care institution, process of change, headteacher, group homes

1. Uvod

Slovenski vzgojni zavodi so se v zadnjem desetletju korenito spremenili. Strokovnjaki na področju vzgoje in izobraževanja v Sloveniji so

na podlagi novih teoretičnih spoznanj, modelov povzetih iz tujine, predvsem iz Nizozemske, Avstrije in Nemčije, izdelali celovit program pre-nove vzgojnih zavodov. Glavno vodilo je bilo, razbiti velike ustanove, ki so otroke že s svojim obstojem stigmatizirale v "zavodske", omogočiti otrokom čim boljše vključitev v okolje in kulturnejše bivanje. Najpomembnejša načela so tako bila:

- zmanjšati stigmatizacijo,
- povečati integracijo,
- načelo normalizacije.

Vzgojni zavod Preddvor je pričel s svojo vsebinsko in prostorsko pre-obrazbo, selitvijo v manjše stanovanjske enote v okolici Kranja, leta 1992. Ta postopek še ni končan, čeprav je bil konec predviden v dveh letih. Zato se samo od sebe ponuja vprašanje: *Ali je bila odločitev za uvedbo organizacijskih in vsebinskih sprememb v Vzgojnem zavodu Preddvor umestna?*

2. Teoretična izhodišča

Spodbuda za spremembe se lahko oblikuje zunaj ali znotraj neke usta-nove. Ne glede na vir pa ima nekatere skupne dejavnike:

1. Posamezniki imajo v začetku različne občutke v zvezi s spremembo.
2. Na začetku še ni jasno, kako bodo stvari izgledale, ko bo sprememba izpeljana.
3. Ob spremembah je treba upoštevati politiko ustanove.
4. Pojavijo se številne notranje posledice spremembe.
5. Ustanova ni ločena od okolja in rezultati bodo morda vplivali tudi nanjo.
6. Sprememba je kompleksna ali vsaj ni enosmerna.
7. Sprememba lahko naleti na vrsto ovir.
8. Spremembo je mogoče izpeljati na več načinov.
9. Lahko pride do nesoglasij.

Uvajanje sprememb je kljub navidez racionalnemu pristopu, zelo občutljiv proces. Nosilec, največkrat ravnatelj, se sooča s strahovi in odpo-ri delavcev in okolja. Strah pred spremembo lahko izvira iz izgube ozi-roma podreditve osebnega cilja skupnemu. V končni fazi se lahko proces spreminjanja na neki stopnji ustavi ravno zaradi čustvenega dejanja nekega posameznika. Zato je za izvajanje sprememb potrebno izdelati

metodologijo, ki vsebuje elemente empatije, medsebojnega prilagajanja in racionalnega pristopa. Spremembe potekajo na različnih ravneh in na različnih stopnjah. Ravni so lahko sledeče:

1. filozofija,
2. načelo,
3. zasnova,
4. strategija,
5. oblika,
6. akcija.

Stopnje sistematičnega pristopa:

1. Poprejšnja *diagnoza* ali "pregledovanje terena", ki vodi k odločitvi, da se s spremembo prične. (Kje smo? Je sprememba smiselna? Bo skoraj gotovo uspela?).
2. Opredeljevanje *prihodnosti*. (Kam želimo? Kaj se bo zgodilo, če se ne spremeni nič?).
3. Značilnosti *sedanjosti*. (Kje bomo začeli?).
4. Opredeljevanje *vrzeli* med sedanjostjo in prihodnostjo, ki omogoči način, kako jo premostiti. (Kako in kdo naj jo izpelje?).
5. Izpeljava *prehoda* od sedanjega do prihodnjega. (Kdo naj kaj stori? Kako doseči pripadnost? Kako napredujemo?).
6. *Vrednotenje* in nadziranje spremembe. (Kaj smo storili?).

Utemeljenost predlagane spremembe se ugotavlja s tem, da se ugotovi predlagatelja in motiv. Pozornost velja nameniti priljubljenim spremembam, podpori, ki jo je deležna v okviru sistema moči. Je izvedljiva? Je tako pomembna, da jo velja uvesti? Če vse to govori v prid spremembi, je treba vedeti, kaj bo prinesla, oziroma kaj želimo doseči in to potem primerjati s sedanjostjo. Ali je tisto, kar se doseže s spremembo, toliko boljše, da je vredno napora? Kaj se zgodi, če se nič ne zgodi?

Vsa ta vprašanja morajo razložiti osrednje poslanstvo organizacije in v katerih pogojih ga je mogoče lažje in boljše izvajati.

Če vsi ti dejavniki govorijo v prid spremembi, potem je modro poskusiti pomoč zunaj organizacije, najti simpatizerje in predvideti motive tistih, ki ji niso naklonjeni. Vendar še taka podpora okolja, politike in strokovnjakov ne pomaga, če znotraj organizacije ni dovolj strokovno usposobljenih ljudi, ki bi v novih pogojih lahko dobro delali. Praviloma je tako, da se je pametneje usmeriti na tiste, ki so vsaj načelno za spre-

membe, kot pa trošiti energijo za tiste, ki odklanjajo vse. Če je potrebno, velja tiste, ki so "za", dodatno usposobiti. Bistveno vprašanje pa je, ali ima nosilec (ravnatelj) menedžerske lastnosti, potrebne pri uvajanju sprememb?

"Dobri menedžerji se razlikujejo od slabih po tem, da so sposobni ustvariti in upravljati tako prihodnost, kakršno si želimo."

(Harvey-Jones, 1988)

3. Podatki in informacije

Uporabljena instrumenta za oceno sta :

2. Vrednotenje ključnih stopenj postopka uvajanja sprememb;
3. Analiza dejavnikov za in proti spremembam.

Viri podatkov in informacij pa so:

- Razgovori s člani komisije za prenovo zavodov.
- Študija Inštituta za kriminologijo o stanovanjskih skupinah v Sloveniji.
- Seminar Normalizacija v izvedbi Inštituta za kriminologijo in Študijske skupine Društva defektologov Slovenije, sekcije MVO.
- Ankete izvedene med delavci VZP.
- Analize zapisnikov pedagoških konferenc strokovnih delavcev VZP.

4. Predstavitev in analiza podatkov

Umestitev informacij in podatkov v izhodišča, ki se morajo upoštevati pri uvajanju sprememb, prikazujejo ta postopek za Vzgojni zavod Predvor na nasleden način:

Ravni načrtovanja

Filozofija: Vključevanje otrok s posebnimi potrebami v splošne šole.

Načelo: Integracije, normalizacije in posledično preprečevanja stigmatizacije.

Zasnova: Vzgojni proces naj poteka v manjših objektih, najbolje v stanovanjskih soseskah, blokih in to v obliki, ki je še najbolj podobna družinam.

Strategija: Organizacijska in vsebinska sprememba ne smeta povzročiti presežka delavcev. Izvajanje vzgojnoizobraževalnega procesa po spremembi je treba zagotoviti najprej z razpoložljivimi delavci. Tista mesta, ki jih ne popolnimo na ta način, pa na novo sistematizirati in razpisati.

Oblika: V delovno skupino naj bi pritegnili čim več zaposlenih in vključili Komisijo za prenovu vzgojnih zavodov, mladinskih domov in prevzgojnega zavoda v Sloveniji.

Akcija: Ne velja porušiti že veljavnih ciljev vzgoje in izobraževanja in opustiti naj bi le tiste, ki osnovnih načel ne zagotavljajo.

Ocenjevanje, merjenje in vrednotenje ključnih stopenj postopka

Diagnoza terena, utemeljenost predlagane spremembe

Stanje pred spremembo: neprimerni in nenamenski prostori za bivanje in delo - star grad, nasičenost zavodskih otrok v osnovni šoli Predvor, preveliko število otrok s posebnimi potrebami v vasi (namesto, da bi bili v vas vključeni, izstopajo že samo s tem, kar jih je toliko).

Predlogi s strani različnih subjektov:	Vsebina predlogov:
Strokovnjakov	posodobitev vzgojnega procesa
Delavcev	posodobitev pogojev dela
Staršev	humanejši bivalni pogoji
Šol	manj otrok v eni šoli
Okolja	manj zavodskih otrok v vasi

Analiza te stopnje govori v prid uvedbi spremembe!

Opredeljevanje prihodnosti

Z uvedbo spremembe bomo v celoti zagotovili uresničitev strategije zavoda k integraciji in normalizaciji vzgojnoizobraževalnega procesa. Če pa se ne lotimo prenove, lahko postanemo zadnji člen v verigi zavodov. Posledica bo ta, da centri za socialno delo v tako institucijo ne bodo nameščali otrok. Lahko se zgodi, da bomo sprejemali le otroke z najtežjimi motnjami vedenja in osebnosti. Tega pa naš koncept in usposobljenost ne predvidevata. Uspehi dela bodo minimalni, kar deluje depimirujoče in vodi v stagnacijo zaposlenih.

Analiza te stopnje govori v prid uvedbe spremembe!

Značilnosti sedanjosti

V prid reorganizaciji je dotrajano poslopje, v katerem se zavod nahaja in zagotovilo države, da sredstva so. Pametneje pa jih je nameniti za nakup ali gradnjo manjših objektov, ne le za prenovitev obstoječega objekta, in hkrati s tem doseči vsebinsko in prostorsko prenovo. Obstaja le pomislek, da bomo v Sloveniji prvi s tako obliko - brez referenčnega modela.

Analiza te stopnje narekuje previdnost in odvrča od sprememe le zato, ker je atraktivna!

Vrzeli med sedanjostjo in prihodnostjo

V pripravo koncepta in izdelave vizije mora biti vključenih čim več delavcev. Sestaviti je treba tudi skupine vzgojiteljev, izbrati posameznike, ki bodo vodili delo v skupinah in neposredno komunicirali z ravnateljem. Ti bodo - kasneje kot vodje stanovanjskih skupin - tvorili *kolegij ravnatelja*. Za spodbudo je treba pridobiti člane Komisije za prenovo zavodov v Sloveniji. Manjši odpor je mogoče predvideti znotraj organizacije (strahovi zaradi porušene hierarhije in statusa, pridobljenega v starem sistemu). Tudi strah pred izgubo delovnega mesta je realen, vendar je koncept nove oblike zasnovan tako, da nihče dela ne izgubi in da se morebitni viški delavcev uredijo z upokojitvijo.

Analiza te stopnje narekuje previdnost in posluh za posameznika in krepitev občutka pripadnosti! (Pomislek! Ali je res prednost obdržati star kader, ki ni vaje novih oblik dela? Ali pa je mogoče bolje zaposliti mlade, ki niso obremenjeni z "zavodskim" načinom razmišljanja?)

Izpeljava prehoda

Celotna prenova bo potekala postopoma. Najprej se bo selila skupina srednješolskih gojencev, ki poznajo staro obliko življenja v stanovanjski skupini pri zavodu. Zanje bo prehod najmanj boleč in tudi vzgojiteljem delo v stanovanjski skupini ni tuje. Po enem letu pa bi se selile še ostale skupine, upoštevajoč izkušnje prve. Te si bomo izmenjevali enkrat na mesec na *Zboru pedagoških delavcev*. Namenjeni pa so tudi identifikaciji in kreptivi občutka pripadnosti.

Analiza te stopnje govori v prid uvedbe spremembe!

Vrednotenje

Obstoječe stanje je treba sprti analizirati in na izkušnjah prve skupine uravnavati koncept. Ravnatelj bo podajal povratne informacije.

Ob upoštevanju pomembnosti povratne informacije, analiza te stopnje govori v prid uvedbi spremembe!

Slika 1: Analiza dejavnikov za in proti spremembam s pomočjo polj silnic

	SPODBUDE	OVIRE
Okolje (Preddvor)	→	→
OŠ Preddvor	→	→
starši	→	→
+gojenci	→	→
bodoče okolje	←	←
pedagoški delavci	→	→
nepedagoški delavci	→	←
ravnatelj	→	→
ministrstvo	→	→
posamezni strokovnjaki	→	→
komisija za prenovo	→	→
aktiv ravnateljev	→	←

Razumljive ovire so pomisleki ravnateljev drugih zavodov, saj naj bi spreminjanje klasičnih vzgojnih zavodov v stanovanjske skupine v končni fazi lahko pomenilo, da vzgojnih zavodov ne bo več, oziroma da obstoječi ne bodo mogli pokriti potreb. Pomisleki tehničnih delavcev izvirajo iz strahu pred izgubo službe. Zadržanost ravnatelja je upravičena, saj ob siceršnjih zagotovitvah ministrstva, da sredstva so, pričakuje težave ravno pri denarju. Bodoče okolje pa se boji "mini zavoda" pred vrati. Ostale silnice potrjujejo odločitev za spremembo.

Analiza celotne tabele govori v prid spremembi!

5. Zaključki in priporočila

Iz rezultatov je razvidno, da se glavni pomisleki porajajo zaradi strahu pred neznanim, iz odpora ostalih zavodov, dinamike med delavci,

zaradi vrzeli pri usposobljenosti kadra. Zadnje je mogoče rešiti na tri načine:

- s permanentnim izpopolnjevanjem na področju normalizacije in integracije (*slabost*: odpor posameznikov do izobraževanja, *prednost*: izkušnje);
- z zamenjavo delavcev (*slabost*: pomanjkanje izkušenj, *prednost*: neobremenjenost z institucionalnim načinom razmišljanja);
- s kombinacijo obeh (*slabost*: nevarnost povzemanja institucionalnega načina dela starejših, prevelika vnema pri spremembah, *prednost*: združevanje svežih idej in izkušenj).

Obstaja tudi nevarnost odtujitve kolektiva in s tem izguba identifikacije. Delo v skupnosti stanovanjskih skupin je treba organizirati tako, da bodo vsi zaposleni čutili pripadnost zavodu, ne le posameznim stanovanjskim skupinam. Zoper odpor bodočega okolja pa je najboljše osveščanje.

V celoti lahko zaključimo, da je odločitev za spremembo Vzgojnega zavoda Preddvor bila utemeljena.

Darja Klasino

Povzetek

Darja Klasino,
dipl. soc. ped.
Mladinski dom
Maribor
Letzsimova 1
2000 Maribor

Mladinski dom Tone Kožel Maribor je organizacija, ki združuje štiri stanovanjske skupine, namenjene obravnavi otrok in mladostnikov obeh spolov, starih od osem do osemnajst let, ki zaradi čustvene, socialne in vzgojne omejenosti potrebujejo posebno obliko vzgoje in usposabljanja. Stanovanjske skupine mladinskega doma Tone Kožel so člen v verigi različnih oblik institucionalnega dela z otroki in mladostniki. Bistveni cilj vzgoje v naših stanovanjskih skupinah je vzgoja k samostojnosti. Delo v stanovanjskih skupinah poteka po naslednjih načelih: 1. načelo družinske vzgoje, 2. načelo specifične pedagoške pomoči, terapevtske naravnosti in povezanosti z drugimi strokovnimi ustanovami, 3. načelo integriranosti v okolje

Ključne besede: stanovanjske skupine, vzgojno delo, integriranost v okolje

