



Univerza v Mariboru

Pedagoška fakulteta

## **Izjava strokovnjakov z oddelka za predšolsko vzgojo Pedagoške fakultete Univerze v Mariboru ob združevanju vrtcev**

### **Povzetek izjave**

Na oddelku za predšolsko vzgojo Pedagoške fakultete UM, kjer izobražujemo bodoče vzgojitelje predšolskih otrok ter se ukvarjamo z raziskovanjem predšolske vzgoje, z zaskrbljenostjo opazujemo načrte za preoblikovanje javnih vrtcev v večjih občinah v RS, ki si prizadevajo, da bi javne vrtce reorganizirali v en zavod.

Ob tem želimo opozoriti na ključne argumente, ki predstavljajo jasno stališče proti predlogu reorganizacije:

- Trenutno ne obstajajo zakonske podlage, ki bi omogočale preoblikovanje že delujočih samostojnih vrtcev in ne obstajajo dokazi, da bi predlog reorganizacije dejansko omogočil cilje, ki so predvideni.
- Model vodenja vrtca, ki zagotavlja hitro odzivnost, individualizacijo, personalizacijo, povezanost med otroki, družinami in strokovnim kadrom ter sprejemanjem odločitev, ki temeljijo na tesnih, varnih odnosih in medsebojnem zaupanju, je ključnega pomena za ustvarjanje vzgojno-izobraževalnega okolja, ki je primerno za predšolsko vzgojo, kar ni v skladu s predlaganim modelom reorganizacije.
- Uniformni procesi in smernice, centralizacija vodenja ter korporativni model upravljanja vrtcev prinaša tveganja, ki lahko negativno vplivajo na otroke, družine, vzgojitelje, svetovalne službe in vodstvene delavce v vrtcih ter povečujejo tveganja povezana s transparentnostjo in korupcijo.
- Predlog reorganizacije ne spodbuja avtonomije vodenja vrtcev, temveč stremi h kopičenju družbene moči, centralizaciji odločanja, hkrati pa predstavlja tveganje glede posledic sprejetih odločitev, ki so enake za vse, v primeru, da te odločitve ne bi bile optimalne.

### **Podrobna argumentacija**

Strinjamo se, da je pomembno razmišljati o različnih načinih izboljšanja učinkovitosti delovanja vrtcev z zmanjšanjem birokratskih ovir, ki jih prinaša obsežna zakonodaja. Kljub domnevno dobremu namenu občin imamo pomisleke glede več vidikov načrtovane reorganizacije, ki bi lahko vplivali na kakovost vzgojno-izobraževalnega dela ter na dobrobit otrok, družin in zaposlenih v vrtcih. Predstavljamo jih v nadaljevanju.

Analizo predloga o združevanju vrtcev smo naredili na podlagi dokumenta MOL Predlog Sklepa o nameri reorganizacije javnih vrtcev v Mestni občini Ljubljana z dne, 22. 11. 2023<sup>1</sup>, ker je to trenutno

---

<sup>1</sup> <https://www.ljubljana.si/sl/aktualno/reorganizacija-javnih-vrtcev-v-ljubljani/>

edini dokument, ki podrobneje opredeljuje idejo o združevanju vrtcev, in hkrati ob tej analizi predstavljamo tudi argumente, zakaj se s predlogom ne strinjamo.

Kakor izhaja iz odgovora Ministrstva za vzgojo in izobraževanje (odgovor MVI za SVIZ z dne 26. 2. 2024)<sup>2</sup>, tovrstna reorganizacija vrtcev nima pravne podlage v zakonodaji na področju vzgoje in izobraževanja, saj tako Odredba o pogojih za ustanavljanje javnih vrtcev (Ur. L. RS št. 11/99) niti ZOFVI ne predvidevata statusnega preoblikovanja že delujočih samostojnih javnih vrtcev, ki v celoti izpolnjujejo vse pogoje za delovanje v statusu javnega zavoda, v organizacijske enote novega/drugega javnega zavoda.

Trenutno delovanje vrtcev pogosto temelji na modelu manjših delovnih enot, ki ustvarjajo okolje, podobno družini, kjer je poudarek na individualnem pristopu k vsakemu otroku, tesni povezanosti med vzgojitelji in otroki ter na gradnji močnih, zaupanja vrednih odnosov (Bromer in Henly, 2004). Ta pristop omogoča vrtcem, da se učinkovito prilagajajo potrebam in razvoju posameznih otrok, nudijo podporo družinam in spodbujajo razvoj otrok v varnem in spodbudnem okolju (Čotar Konrad, 2018; Hmelak, 2017; Slokan, Kečanović in Logaj, 2020). Edinstvenost vsakega vrtca in njegova sposobnost prilagajanja na lokalnim okoliščinam sta ključna za uspešno delovanje (Jager in Režek, 2020). Uniformni procesi in smernice lahko ovirajo ustvarjalnost, inovativnost in prilagodljivost, ki so potrebni za optimalni razvoj otrok (Cencič in Štemberger, 2014; Zakšek, 2022), sodelovanje z družinami (Lepičnik Vodopivec, 2010) in zadovoljstvo zaposlenih (Corr, Davis, Cook, Jurčević Lozančić, Tot in Kudek Mirošević, 2023; Waters, & La Montagne 2014; Pevec, 2022). Centralizacija vodenja in korporativni pristop k upravljanju javnih vrtcev prinašata tveganja, ki so lahko škodljiva za vzgojno-izobraževalni proces, naslavljanje neposrednih potreb otrok in družin ter vključenost v mikro lokalno okolje (Brejc in Koren, 2012).

Optimizacija poslovanja skozi povezovanje vrtcev lahko prinese določene operativne in ekonomske ugodnosti, a prinaša značilnosti in pristope iz poslovnega sveta v upravljanje javnih vzgojno-izobraževalnih institucij, kar lahko vodi do številnih tveganj (Lipman, 2013). Korporativni modeli upravljanja pogosto težijo k standardizaciji in centralizaciji odločanja, kar lahko oslabi sposobnost posameznega vrtca, da se odziva na specifične potrebe otrok in pričakovanja staršev (Epstein, 2011; Edwards, Gandini in Forman, 1998). Vrtci so namreč kompleksna socialna okolja, kjer se prepletajo različne pedagoške, kulturne, individualne potrebe otrok in njihovih družin. Standardizacija procesov in pristopov lahko zmanjša prostor za hitro odzivanje, prilagajanje potrebam, pedagoško kreativnost in inovativnost, ki sta ključni za zagotavljanje kakovostne vzgoje in izobraževanja (Robinson, 2011, Sobel, 2004). Poleg tega lahko korporativno upravljanje v javnem sektorju zmanjša transparentnost in odgovornost do javnosti (Lipman, 2013). Ker je glavni cilj korporativnega upravljanja pogosto optimizacija stroškov in povečanje učinkovitosti, lahko to vodi do odločitev, ki so bolj usmerjene v finančno racionalnost kot v izboljšanje pedagoške kakovosti (Lipman, 2013). To povečuje tveganje za zanemarjanje investicij v razvoj kadrov, didaktične materiale in pedagoške inovacije, ki so temelj visokokakovostne vzgoje in izobraževanja (Tomlinson, 1999).

Zaposleni v vzgoji in izobraževanju se pogosto identificirajo s pedagoškim poslanstvom in vrednotami, ki so praviloma v nasprotju z vrednotami korporativnega upravljanja. To lahko privede do konfliktov, zmanjšanja zavzetosti za delo in posledično do slabšanja kakovosti

---

<sup>2</sup> <https://www.sviz.si/do-predlagane-zdruzitve-ljubljanskih-vrtcev-se-je-le-opredelil-tudi-minister/>

pedagoškega dela (Lipman, 2013). Na podlagi podatkov, ki jih je zbral SVIZ, je proti združevanju vrtcev večina zaposlenih<sup>3</sup>, kar je zgovoren podatek o zgoraj omenjenih tveganjih.

Mestna občina Ljubljana (MOL) v Predlogu Sklepa o nameri reorganizacije vrtcev v MOL trdi, da bi predlagana organizacijska struktura omogočila znaten dvig kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela, povečanje transparentnosti in boljšo uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije<sup>4</sup>. Kljub temu v slovenskem kontekstu za takšne trditve ni najti empiričnih dokazov, kar nakazuje, da so te izjave morda usmerjene bolj v promocijo predlaganega modela kot v dejansko izboljšanje kakovosti.

Kakovost vzgojno-izobraževalnega dela se sicer ocenjuje z uporabo strukturnih kazalnikov, kot so velikost oddelkov, število in izobrazba strokovnih delavcev, ter procesnih kazalnikov, ki obsegajo neposredno delo z otroki in interakcijo med strokovnimi delavci in otroki, prakse na področju interakcij, rutin in osebne nege, spodbujanja razvoja jezika in predopismenjevalnih spretnosti, razvijanje motorike, drugih področij dejavnosti (matematika, gibanje, umetnost, družba, narava) in prečnih kompetenc, inkluzivnost, zagotavljanje enakih možnosti za vse otroke ipd. (Harms, Clifford idr., 2015; Marjanovič Umek idr., 2023; Marjanovič Umek, 2014). MOL se v svojem trenutnem predlogu reorganizacije ne dotika jedra problema dviga kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela. Namesto osredotočenja na organizacijske spremembe, ki imajo zgolj posredno povezavo z izboljšanjem procesne kakovosti, bi morala biti pozornost usmerjena v zagotavljanje strokovnih podlag za izboljšave. To vključuje razvoj in implementacijo strategij za izboljšanje interakcij in dela z otroki, povečanje kompetenc strokovnih delavcev ter razvoj in uporabo inovativnih pedagoških pristopov. Osredotočenje na te elemente bi zagotovilo trdnejšo osnovo za dvig kakovosti, kar bi v končni fazi bolj služilo potrebam otrok in širše skupnosti (Marjanovič Umek idr. 2023).

V predlogu reorganizacije javnih vrtcev MOL piše tudi, da gre za statusno spremembo, za katero se je z namero odločila MOL in naj bi pomenila varen prehod za zaposlene. Ob tem se sprašujemo, zakaj je potrebna reorganizacija v institucionalnem smislu, saj bi lahko MOL podporne procese izvajala tudi brez tega, v soglasju in konsenzu ravnateljev, ki vodijo vrtce v in kdo lahko zares zagotavlja varen prehod za zaposlene? Zakaj naj bi en direktor z združitvijo prevzel celotno premoženje, vse pravice in obveznosti vseh 23 vrtcev? Ali se to ne bere kot nepotrebno kopičenje družbene moči in odločanja? Ob direktorju je pomembna funkcija tudi župana, ki odloča o sistemizaciji delovnih mest. V primeru MOL to pomeni dve diskrecijski pravici, za dve osebi v 23 zavodih s 13.000 otroki.

Nadalje, utemeljitev MOL-a je nezadostno argumentirana v tem, da po eni strani pojasnjuje, kako so vrtci, ki so priključeni šolam, izgubili avtonomnost, hkrati pa obljublja avtonomnost v korporativnem modelu vodenja, kar je v osnovi nasprotujoče. Z zmanjšanjem avtonomije ravnateljev in zmanjšano vključenostjo staršev ter zaposlenih v odločevalske procese, se izgubi pomemben del participacije in odgovornosti, ki sta temelj za kakovostno vzgojo in izobraževanje. Predstavništvo staršev v svetu zavoda, ki bi v načrtu reorganizacije zastopalo veliko manjše število staršev (konkretno 3 predstavniki staršev za populacijo 13.000 otrok), bi lahko pomenilo razvrednotenje njihovega glasu in vpliva na odločitve, ki neposredno vplivajo na njihove otroke, podobno velja za predstavnike zaposlenih. Tako centralno vodenje ne more ustrezno odgovoriti na dinamične in raznolike potrebe otrok ter pričakovanja staršev in zaposlenih. Tudi odvzem

---

<sup>3</sup> <https://www.sviz.si/proti-zdruzevanju-vrtcev-70-odstotkov-zaposlenih/>

<sup>4</sup> Pri čemer ni povsem jasno ali gre za implementacijo digitalizacije v vrtec ali opremljenost vrtcev z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo ali za opolnomočenost vzgojiteljev pri rabi le-te.

funkcij ravnateljem ne zmanjšuje le njihove moči odločanja o ključnih vprašanjih, temveč tudi omejuje participacijo staršev in zaposlenih v odločevalskih procesih. Naslednja težava je tudi sprejemanje odločitev, ki bi naj domnevno optimizirala procese. Kaj se zgodi, če se sprejme slaba ali napačna odločitev? Takšna napaka ima lahko v tem modelu vodenja veliko več posledic, kot če napačno odločitev sprejme avtonomen vrtec; posledic takšne odločitve namreč ne utrpijo vsi vrtci.

Nadaljnja pomanjkljivost argumentacije MOL-a je tudi v tem, da primerja vrtce z zgleodom srednješolskih centrov, ki so popolnoma neprimerljivi s predšolsko vzgojo. V najzgodnejšem otroštvu je veliko več individualnega dela s starši, otroki, družinami in vrtci lahko na mikroravni zagotavljajo takšno procesno kakovost le, če ostanejo kot organizacija manjši ter na ta način odzivni, z vso avtonomnostjo, kjer namesto korporativne kulture prevladuje prijetno lokalno in družinsko vzdušje. Ohranjanje identitete posameznega vrtca v organizaciji, ki združuje 13.000 otrok, pač ni mogoče, pa čeprav utemeljitev MOL-a to obljublja.

Menimo, da bi se prizadevanja za višjo kakovost in povečanje enakosti možnosti morala usmeriti v poenoteno financiranje predšolske dejavnosti na državni ravni, kot je to urejeno za osnovno šolo, namesto da se dopušča, kot je to trenutna situacija, da občine z več sredstev omogočajo boljše pogoje vrtcem in znižana plačila za starše v primerjavi z občinami, ki imajo nižja sredstva. To pomeni, da je enakost možnosti vzgojno-izobraževalnega procesa za otroka odvisna tudi od tega, kako »bogata« je posamezna občina. Prav tako ob predlogu reorganizacije pogrešamo finančno konstrukcijo, projekcijo porabe sredstev ipd.

V predlogu MOL-a piše tudi, da so predlog prepoznali skupaj z javnimi vrtci kot najbolj ustrezno rešitev, kar žal ne drži. Nasprotna mnenja o tem predlogu imajo številni predstavniki stroke<sup>5</sup>. Oddelek za predšolsko vzgojo UM PEF se tem mnenjem pridružuje. Nedopustno se nam zdi, da občina v tem primeru navaja neresnične podatke.

Čeprav je cilj občin, kot zagotavljajo, izboljšati kvaliteto in učinkovitost, se postavljajo vprašanja, ki nas skrbijo:

- Kako zagotoviti, da predlagane spremembe ne bodo negativno vplivale na kakovost pedagoškega dela?
- Ali res živimo v družbi kjer lahko z gotovostjo trdimo, da ljudje na položajih, ki predstavljajo veliko stopnjo družbene moči, ne zlorablajo teh položajev na različne načine?<sup>6</sup> Ali nismo v vseh letih razvoja neoliberalnega kapitalizma že spoznali, da korporativni načini vodenja pogosto niso v korist ljudem, temveč služijo kopičenju družbene moči in dobičkov?

---

<sup>5</sup> <https://www.pei.si/izjava-pedagoskega-instituta-ob-zdruzevanju-ljubljanskih-vrtcev/>  
<https://www.sviz.si/proti-zdruzevanju-v-megavrtec/>  
<https://www.delo.si/novice/slovenija/velika-vecina-zaposlenih-proti-megavrtcu/>  
<https://www.delo.si/novice/slovenija/strukelj-vrtec-ne-more-biti-silos-ozroma-kolhoz/>  
<https://www.delo.si/novice/slovenija/stroka-proti-eksperimentiranju-z-ljubljanskimi-otroki/>  
<https://www.delo.si/lokalno/ljubljana-in-okolica/stroka-opozarja-da-vrtci-niso-in-ne-smejo-biti-tovarne/>  
<https://www.delo.si/mnenja/komentarji/vrtec-kot-druga-druzina-ali-korporacija/>  
<https://www.rtv slo.si/slovenija/ob-osmih/ljubica-marjanovic-umek-jankovic-naj-ustavi-konje-glede-vrtcev/698391>  
<https://www.sviz.si/proti-zdruzevanju-vrtcev-70-odstotkov-zaposlenih/>

<sup>6</sup> <https://vecer.com/slovenija/pod-lupo-kpk-nenavadne-poslovne-prakse-najverjetnejse-direktorice-ljubljanskega-megavrtca-barbare-novinec-10351405>

- Ali smo kot družba res pripravljeni otroke in mlade družine izpostaviti načinom vodenja, ki prinašajo tovrstna tveganja?

V Sloveniji bi se morali zavzemati za načela socialne demokracije in vztrajati na načelih, ki ustvarjajo družbene pogoje, ki otrokom in mladim družinam omogočajo enakost možnosti, družbeno moč za spremembe ter pravice odločanja o sedanjosti in prihodnosti.

Zato je pomembno je, da se vsaka takšna reorganizacija podrobno pretehta in da se pri tem upoštevajo vse implikacije za otroke, starše in zaposlene, ter se ob tem upošteva tudi načela socialne demokracije, ki stremijo k temu, da imajo moč v družbi ljudje in ne zgolj posamezniki na položajih, kjer lahko odločajo o tisoče otrocih, družinah in kadrih.

## Viri

- Bromer, H., & Henley, J.R. (2004). Child care as family support: caregiving practices across child care providers. *Children and Youth Services Review*, 26, 941 – 964 . doi:10.1016/j.childyouth.2004.04.003
- Brejc M., Koren, A. (2012). Zunanja evalvacija v šolah in vrtcih. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10(3), 17 – 36. [Vodenje 23 \(solazaravnatelj.si\)](http://www.solazaravnatelj.si)
- Cenčič, M. in Štemberger, T. (2014). Vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov in vpliv na ustvarjalnost vzgojiteljev. *Sodobna pedagogika*, 65(4), 66 – 80.
- Corr, L., Davis, E., Cook, K. idr. (2014). Fair relationships and policies to support family day care educators' mental health: a qualitative study. *BMC Public Health* 14, 1214. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-1214>
- Čotar Konrad, S. (2018). Vloga vzgojiteljice pri opolnomočenju funkcionalnosti družine predšolskega otroka. *Didactica Slovenica – Pedagoška obzorja*, 33, 70 – 81. [DIDACTICA SLOVENICA - PEDAGOŠKA OBZORJA \(pedagoska-obzorja.si\)](http://www.didactica-slovenica.si)
- Edwards, C., Gandini, L., in Forman, G. (1998). *The hundred languages of children: The Reggio Emilia approach advanced reflections*. Bloomsbury Publishing USA.
- Epstein, J.L. (2011): *School, family, and community partnership: Preparing educators and improving schools*. Boulder, Westview Press.
- Harms, T., Clifford, R. M., & Cryer, D. (2015). *Early Childhood Environment Rating Scale, Third Edition (ECERS-3)*. New York: Teachers College Press.
- Hmelak, M.(2017). Pomen sodelovanja vzgojiteljev in staršev pri spodbujanju razvoja bralne pismenosti v družini. V Haramija, D. (ur), *Bralna pismenost v predšolski vzgoji in izobraževanju* (str. 113 – 121).Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta, 2017. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-100-1.8>
- Jager, J., & Režek, M. (2020). Oblikovanje integriranega sistema programov podpore za otroke in njihove družine: primer dveh lokalnih okolij. *Journal of Contemporary Educational Studies/Sodobna Pedagogika*, 71(1).
- Jurčević Lozančič, A., Tot, D. & Kudek Mirošević, J. (2023). Preschool Teachers Job Satisfaction = Zadovoljstvo pri delu z vidika vzgojiteljev. *Didactica Slovenica - Pedagoška obzorja*, 38(2), 87-99.
- Lepičnik Vodopivec J. (2010). Sodelovanje staršev z vrtcem kot dejavnik kakovosti vrtca. *Journal of Elementary Education*, 3(2/3), 63-78. <https://journals.um.si/index.php/education/article/view/275>
- Lipman, P. (2013). *The new political economy of urban education: Neoliberalism, race, and the right to the city*. Routledge.
- Marjanovič Umek, L., Bogataj, J., Flego, J., Hočevar, A., Kovaček, B., Močnik, A., Rutar, S., Fekonja, U. (2023). Reforma predšolske vzgoje v vrtcu? Da, v smeri večje pravičnosti in višje kakovosti za vse malčke in otroke. *Sodobna pedagogika* 74(4), 115 – 141.
- Marjanovič Umek, L. & Zavrl, A. (2014). Strukturna kakovost vrtca. *Sodobna pedagogika*, letnik 65 = 131, številka 2, str. 10-22, 10-23. URN:NBN:SI:DOC-3ZNPVL8V from <http://www.dlib.si>
- Robinson, K. (2011). *Out of our minds: Learning to be creative*. Oxford, Capstone. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9780857086549>
- Slokan, S., Kečanović, B. in Logaj V. (2020). *Uporabna etika vključujočega, varnega in spodbudnega učnega okolja*. Zavod Republike Slovenije za šolstvo. [uporabna-etika.pdf \(zrss.si\)](http://www.zrss.si)
- Sobel, D. (2004). Place-based education: Connecting classrooms and communities. Orion Society.
- Tomlinson, C. A. (2014). *The differentiated classroom: Responding to the needs of all learners*. Ascd.
- Zakšek, M. (2022). Odličnost in spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v vzgoji in izobraževanju. *Revija za univerzalno odličnost*, 11(1) 1, 25 – 36.