

**32. strokovno srečanje ravnateljev in
ravnateljic vrtcev**

**Povezani vodje, močni
vrtci:
vodenje ljudi in razvoj
zmožnosti zaposlenih
v vrtcih**

Program srečanja in zbornik povzetkov

5. in 6. oktober 2026

Kongresni center Grand Hotel Bernardin, Portorož

32. strokovno srečanje ravnateljev in ravnateljic vrtcev

Povezani vodje, močni vrtci: vodenje ljudi in razvoj zmožnosti zaposlenih v vrtcih

Program srečanja in zbornik povzetkov

Organizator: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Uredila: mag. Katja Arzenšek Konjajeva

Jezikovni pregled: mag. Katja Arzenšek Konjajeva

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Predstavnica: Jasna Rojc

Spletna izdaja

Ljubljana, 2026

Publikacija ni plačljiva

Objava na spletnem naslovu:

www.zrss.si/pdf/srecanje_ravnateljjev_vrtcev_2026_zbornik_povzetkov.pdf

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

[COBISS.SI](https://cobiss.si/)-ID [292083715](https://cobiss.si/292083715)

ISBN 978-961-03-1361-8 (PDF)



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav

Kazalo

Napoved	3
Program	4
Povzetki	7
Plenarna predavanja	7
Delavnice	8

32. strokovno srečanje ravnateljev in ravnateljic vrtcev
Povezani vodje, močni vrtci: vodenje ljudi in razvoj zmožnosti zaposlenih v vrtcih

5. in 6. oktober 2026, kongresni center Grand Hotel Bernardin, Portorož

Napoved

Spoštovane ravnateljice in ravnatelji,

vstop v novo šolsko leto je priložnost za nove usmeritve in hkrati čas, da se vrnemo k temeljem, ki držijo kolektiv skupaj. V svetu hitrih sprememb in generacijskih razlik vodenje presega upravljanje procesov; postaja ustvarjanje varnega, spodbudnega okolja za rast ljudi.

Letošnje jesensko srečanje posvečamo vam, ki soustvarjate klimo v organizaciji. Skupaj bomo raziskali, kako z jasnim namenom, zaupanjem in kakovostno komunikacijo graditi prostor, kjer se zaposleni počutijo slišane, vključene in cenjene ter kjer lahko razvijajo svoje potenciale.

Osredotočili se bomo na konkretne pristope, ki podpirajo:

- razumevanje potreb zaposlenih in krepitev njihove zavzetosti,
- komunikacijo, ki gradi psihološko varnost in odnose,
- kulturo sodelovanja, utemeljeno na skupnih vrednotah in odgovornosti.

Srečanje je namenjeno ravnateljicam in ravnateljem, ki verjamete, da se moč vsake organizacije skriva v kakovosti odnosov med ljudmi. Pridružite se nam pri soustvarjanju sodobnih pristopov vodenja, ki krepijo ljudi in skupnost.

Mag. Katja Arzenšek Konjajeva, l.r.
Višja predavateljica ŠR, vodja strokovnega srečanja

Jasna Rojc, l.r.
direktorica Zavoda RS za šolstvo

Program

Ponedeljek, 5. oktober 2026

8.20-10.00	Registracija in mreženje ob kavi	
10.00-10.10	Uvodni pozdrav	Mag. Katja Arzenšek Konjajeva, ZRSŠ ŠR
10.10-10.20	Uvodni nagovor	Jasna Rojc, direktorica ZRSŠ
10.20-10.50	Uvodni nagovor	Dr. Borut Rončević, minister za izobraževanje, znanost in mladino
10.50-12.05	Do kakovostne prakse z vizijo: Predstavitev napovedanih novosti v zakonodaji Predstavitev Inšpektorata za šolstvo	Mojca Škrinjar, državna sekretarka, MIZM Inšpektorat: dr. Jurij Šink, v.d glavnega inšpektorja
12.05-13.05	Predstavitev rezultatov PISA 2025 z razpravo	Dr. Klaudija Šterman Ivančič, Pedagoški inštitut RS Jasna Rojc, direktorica ZRSŠ in Špela Drstvenšek, namestnica direktorice ZRSŠ
13.05-13.20	Predstavitev CŠOD in vrtci	Domen Uršič, CŠOD
13.20-13.30	Odmor	
13.30-15.00	Delavnice in pogovorne skupine v podporo vodenju inovativno vzgojno-izobraževalnih zavodov	
1.	Vodenje kot podpora zaposlenim in za kulturo sodelovanja	Dr. Branka Likon in mag. Katja Arzenšek Konjajeva, ZRSŠ ŠR
2.	Odgovornost do sebe in drugih, temelj vodenja	Dr. Tatjana Ažman, ZRSŠ ŠR
3.	Od odpora do sodelovanja in razvoja	Dr. Simona Rogič Ožek, ZRSŠ ŠR
4.	Delovno pravo v vzgoji in izobraževanju med pravili in prožnostjo	Dr. David Petelin, ZRSŠ ŠR
5.	Kako voditi ljudi skozi nesoglasja	Mag. Marko Strle, ZRSŠ ŠR
6.	Ravnatelj kot predlagatelj napredovanja zaposlenih v VIZ v nazive	Dr. Miha Lovšin, Simon Zakovšek MIZM
7.	CŠOD in vrtci	predstavniki CŠOD
15.00-16.00	Odmor za kosilo	

16.00-17.00	Plenarno predavanje Med napetostjo in zaupanjem: umetnost ravnateljevega vodenja v konfliktnih situacijah	Mag. Marko Strle, ZRSŠ ŠR
16.00-18.00	Pisarne MIZM in pisarne javnih zavodov: Cmeplus, CŠOD Vzporedno z delavnicami	Darinka Cankar, MIZM Beba Adamič Tomič, MIZM Brigita Mark, MIZM Alenka Flander, CMEPIUS Domen Uršič, CŠOD
17.00 – 18.00	Plenarno predavanje z delavnico Podpora optimalnemu razvoju otrok z višjimi potenciali v vrtcu	Helena Klobasa in mag. Tamara Malešević, ZRSŠ

Torek, 6. oktober 2026

6.00-7.00	Spreminjanje navad Jutranja (samo)refleksija na sprehodu	Mag. Marko Strle, ŠR ZRSŠ
9.00-10.30	Delavnice in pogovorne skupine v podporo vodenju inovativno vzgojno-izobraževalnih zavodov	
1.	Vodenje kot podpora zaposlenim in za kulturo sodelovanja	Dr. Branka Likon in mag. Katja Arzenšek Konjajeva, ZRSŠ ŠR
2.	Odgovornost do sebe in drugih, temelj vodenja	Dr. Tatjana Ažman, ZRSŠ ŠR
3.	Od odpora do sodelovanja in razvoja	Dr. Simona Rogič Ožek, ZRSŠ ŠR
4.	Delovno pravo v vzgoji in izobraževanju med pravili in prožnostjo	Dr. David Petelin, ZRSŠ ŠR
5.	Kako voditi ljudi skozi nesoglasja	Mag. Marko Strle, ZRSŠ ŠR
6.	Podpora otrokom z višjimi potenciali v vrtcu	Helena Klobasa, ZRSŠ
		Mag. Tamara Malešević in Helena Klobasa, ZRSŠ
7.	Izzivi postopnega vključevanja otrok priseljencev	Dr. Katica Pevec Semec, ZRSŠ
10.30-10.45	Odmor	

10.45-12.15	Delavnice in pogovorne skupine v podporo vodenju inovativno vzgojno-izobraževalnih zavodov	
1.	Vodenje kot podpora zaposlenim in za kulturo sodelovanja	Dr. Branka Likon in mag. Katja Arzenšek Konjajeva, ZRSŠ ŠR
2.	Odgovornost do sebe in drugih, temelj vodenja	Dr. Tatjana Ažman, ZRSŠ ŠR
3.	Od odpora do sodelovanja in razvoja	Dr. Simona Rogič Ožek, ZRSŠ ŠR
4.	Delovno pravo v vzgoji in izobraževanju med pravili in prožnostjo	Dr. David Petelin, ZRSŠ ŠR
5.	Kako voditi ljudi skozi nesoglasja	Mag. Marko Strle, ZRSŠ ŠR
6.	Podpora otrokom z višjimi potenciali v vrtcu	Helena Klobasa, ZRSŠ
		Mag. Tamara Malešević, ZRSŠ
12.15-12.45	Odmor s prigrizkom	
12.45-13.45	Plenarno predavanje Pozitivna vzgoja in izobraževanje	Dr. Polona Gradišek, Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani
13.45-14.00	Kratek odmor	
14.00-15.30	Kako ustvariti psihosocialno zdravo delovno okolje v vzgoji in izobraževanju?	Dr. Ditka Vidmar in Karmen Stariha, NIJZ
15. 30-16.15	Predstavitev projektov ESS	Dr. Borut Čampelj, MIZM
	Predstavitev pametne šole	Mirjam Oblak, MIZM
	Zaključek srečanja	Mag. Katja Arzenšek Konjajeva, ŠR ZRSŠ

Organizator si jemlje pravico do spremembe programa. Več informacij dobite pri mag. Katji Arzenšek Konjajevi na e-naslovu Katja.ArzensekKonjajeva@zrss.si

Prosimo, da najpozneje v 14 dneh po zaključku programa v KATIS-u izpolnite evalvacijo, ki je pogoj za izdajo potrdila o opravljenem programu kariernega razvoja. Potrdilo si lahko po zaključenem roku za evalvacijo v KATIS-u natisnete sami.

Povzetki

Plenarna predavanja

Dr. Klaudija Šterman Ivančič: Mednarodna raziskava PISA 2025

Mednarodna raziskava PISA 2025 v ospredje postavlja naravoslovno pismenost ter njeno vlogo pri razumevanju sodobnih izzivov. Predstavljeni bodo poudarki raziskave, ki presega preverjanje znanja in se osredotoča na uporabo znanja za kritično presojo informacij, sprejemanje utemeljenih odločitev ter odgovorno ravnanje v družbi. Posebna pozornost bo namenjena okoljskim vprašanjem, trajnostnemu ravnanju in računalniškemu mišljenju kot pomembnim kompetencam za življenje in delo v hitro spreminjajočem se svetu.

Helena Klobasa in mag. Tamara Malešević: Podpora optimalnemu razvoju otrok z višjimi potenciali v vrtcu

Predstavili bomo ključno vlogo vodstvenih delavcev pri udejanjanju *posodobljenega Koncepta prepoznavanja nadarjenih otrok, učencev in dijakov ter vzgojno-izobraževalnega dela z njimi* (v nadaljevanju: Koncept) kot priložnosti za profesionalni razvoj posameznika in kolektiva kot učeče se skupnosti.

Izpostavili bomo pomen razvijanja vzgojiteljevega pogleda na vsakega otroka kot kompetentnega in zmožnega posameznika, ki lahko participira na način, primeren svojim razvojnim značilnostim in zmožnostim. V nadaljevanju bomo predstavili značilnosti otrok z višjimi potenciali, ki so pomembne za vzgojiteljevo opazovanje in prepoznavanje teh otrok ter za načrtovanje dejavnosti in izzivov v njihovem območju bližnjega razvoja.

Predstavili bomo tudi pristope diferenciranega in individualiziranega načrtovanja ter izvajanja dejavnosti, pa tudi načine spremljanja in dokumentiranja otrokovega napredka v otrokovem listovniku.

Mag. Marko Strle: Med napetostjo in zaupanjem: umetnost ravnateljevega vodenja v konfliktnih situacijah

Predavanje obravnava vlogo ravnatelja pri vodenju konfliktov in obvladovanju zahtevnih odnosov v šolskem prostoru. Konflikti so neizogiben del delovanja vsake organizacije, vendar jih je mogoče z ustreznim pristopom preoblikovati v priložnosti za krepitev zaupanja, sodelovanja in razvoja organizacijske kulture. Predstavljene bodo različne vrste konfliktov, njihovi najpogostejši vzroki ter učinkoviti pristopi k njihovemu preprečevanju in reševanju. Poseben poudarek bo namenjen razvoju ključnih vodstvenih kompetenc, kot so empatija, aktivno poslušanje, jasna in spoštljiva komunikacija, potrpežljivost ter sposobnost sprejemanja premišljenih in odgovornih odločitev.

Dr. Polona Gradišek: Pozitivna vzgoja in izobraževanje

Področje pozitivne vzgoje in izobraževanja (ang. *positive education*) izhaja iz področja pozitivne psihologije in vključuje različne pedagoške pristope in načela, katerih cilj je razvijati učne spretnosti otrok oz. učencev ter hkrati sistematično skrbeti za njihovo dobrobit oz. subjektivno blagostanje. Pri tem je pomembna tudi skrb za dobrobit strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju, saj lahko ti kakovostno opravljajo svoje delo, le če se počutijo dobro. V prispevku bom predstavila izbrane vsebine s področja pozitivne vzgoje in izobraževanja: tako tiste, namenjene razvijanju oz. krepitvi dobrobiti otrok, kot tudi tiste, namenjene skrbi za dobrobit strokovnih delavcev v vrtcu. Predstavila bom tudi nekatere ugotovitve o dobrobiti strokovnih delavcev v vrtcu, ki smo jih zbrali v okviru različnih empiričnih raziskav na Pedagoški fakulteti Univerze v Ljubljani. Predstavljene bodo tudi konkretne usmeritve za aplikacijo spoznanj v prakso.

Dr. Ditka Vidmar in Karmen Stariha: Kako ustvariti psihosocialno zdravo delovno okolje v vzgoji in izobraževanju?

Dobro počutje ravnatelja je pomemben dejavnik kakovostnega vodenja in ustvarjanja zdravega psihosocialnega delovnega okolja. Predavanje bo predstavilo ključna psihosocialna tveganja, ki spremljajo delo v vzgoji in izobraževanju, ter osvetlilo pomen skrbi za lastno dobro počutje ravnateljev. Na podlagi ugotovitev mednarodnih in nacionalnih raziskav bodo predstavljeni organizacijski in individualni pristopi za obvladovanje stresa, krepitev odpornosti ter oblikovanje podpornega delovnega okolja, ki spodbuja dobro počutje zaposlenih in kakovosten razvoj vrtca.

Delavnice in pogovorne skupine

Mag. Marko Strle: Kako voditi ljudi skozi nesoglasja

Delavnica udeležencem omogoča razvoj veščin za učinkovito vodenje dialoga v zahtevnih odnosih in konfliktnih situacijah. S pomočjo kartic Points of You® bodo raziskovali različne perspektive deležnikov ter krepili empatijo, aktivno poslušanje in razumevanje potreb drugih. Na konkretnih primerih iz šolskega okolja bodo prepoznavali, kako se nesoglasja razvijajo in kako jih lahko vodja usmerja v konstruktivno sodelovanje. Delavnica spodbuja premik od iskanja krivcev k razumevanju različnih pogledov, prepoznavanju skupnih interesov ter iskanju rešitev, ki prispevajo h krepitvi zaupanja, sodelovanja in pozitivne organizacijske kulture.

Dr. David Petelin: Delovno pravo v vrtcu med pravili in prožnostjo

Delovno pravo temelji na ravnotežju med učinkovito organizacijo dela in zagotavljanjem varnosti, dostojanstva ter predvidljivosti zaposlenih. Predavanje bo predstavilo, kako lahko ravnatelji v okviru veljavne zakonodaje učinkoviteje naslavlajo kadrovske izzive v vrtcih. Obravnavani bodo ukrepi, kot so revizija sistemizacije, prilagodljive oblike zaposlovanja, povezovanje vrtcev, mentorstvo, dokvalifikacije in strategije za zadržanje zaposlenih. Posebna pozornost bo namenjena tudi pravnim mejam kadrovske rešitve ter odgovornemu in dolgoročno vzdržnemu vodenju vrtca.

Dr. Simona Rogič Ožek: Od odpora do sodelovanja in razvoja

Delavnica je usmerjena v kritično osvetlitev pojavov odporov do sodelovanja med zaposlenimi ter v prepoznavanje njihovega vpliva na profesionalni razvoj posameznikov in organizacijsko učenje vzgojno-izobraževalnega zavoda. Udeleženci bodo poglobili razumevanje dejavnikov, ki prispevajo k nastanku odporov, ter preučili pristope vodenja, s katerimi je mogoče krepiti sodelovalno kulturo, strokovno odgovornost in zavzetost zaposlenih. Na podlagi strokovnih izhodišč, refleksije lastne prakse in izmenjave primerov dobrih praks bodo oblikovali strategije vodenja za učinkovito spodbujanje sodelovanja, profesionalnega učenja in trajnostnega razvoja vzgojno-izobraževalnega zavoda.

Dr. Branka Likon in mag. Katja Arzenšek Konjajeva: Vodenje kot podpora zaposlenim in za kulturo sodelovanja

Vodenje pomembno vpliva na organizacijsko kulturo, kakovost medosebnih odnosov in ustvarjanje pogojev za profesionalni razvoj zaposlenih. Delavnica je namenjena ravnateljem in ravnateljicam, ki želijo poglobiti razumevanje podpornega in sodelovalnega vodenja ter njegovega vpliva na zavzetost zaposlenih in razvoj zavoda. Udeleženci bodo analizirali pomen vključevanja zaposlenih in deljene odgovornosti pri doseganju razvojnih ciljev ter reflektirali lastno vodstveno prakso z vidika ustvarjanja spodbudnega in vključujočega delovnega okolja. Poseben poudarek bo namenjen prepoznavanju priložnosti za krepitev sodelovanja in

podpore zaposlenim ter oblikovanju konkretnih usmeritev za razvoj vodenja, ki prispeva h kakovosti dela, profesionalni rasti zaposlenih in učinkovitosti vzgojno-izobraževalnega zavoda.

Dr. Miha Lovšin in Simon Zakovšek: Ravnatelj kot predlagatelj napredovanja zaposlenih v VIZ v nazive

Delavnica je namenjena krepitvi razumevanja vloge ravnatelja v postopkih napredovanja strokovnih delavcev ter njegove odgovornosti pri presoji ustreznosti in verodostojnosti dokazil o dodatnem strokovnem delu in opravljenih izobraževanjih. Obravnavana bodo ključna vsebinska in postopkovna izhodišča za pripravo kakovostnih predlogov za napredovanje, vključno s splošnimi dokaznimi standardi za dodatno strokovno delo ter najpogostejšimi pomanjkljivostmi v predlogih. Posebna pozornost bo namenjena presoji dejavnosti, ki potekajo v okviru vzgojno-izobraževalnega zavoda, ter usmeritvam za zagotavljanje popolnosti, strokovne utemeljenosti in skladnosti predlogov. Namen delavnice je prispevati k bolj enotni presoji dokazil ter k učinkovitejšemu in kakovostnejšemu izvajanju postopkov napredovanja.

Dr. Tatjana Ažman: Odgovornost do sebe in do drugih, temelj vodenja

Ravnatelj je s svojim ravnanjem zgled sodelavcem in drugim deležnikom pri skrbi za zdravje, dobro počutje in profesionalno delovanje. Delavnica je namenjena razmisleku o ravnateljici oziroma ravnatelju kot celoviti osebi, ki prevzema odgovornost za različna področja svojega življenja in dela. Udeleženci bodo raziskovali pomen odgovornosti do sebe in do drugih ter spoznali različne vrste in ravni odgovornosti.

S pomočjo vprašalnikov bodo ovrednotili svojo skrb za posamezne vidike zdravja ter razmislili o svoji odgovornosti za dobro počutje sodelavcev in učinkovito, časovno ustrezno organizacijo dela. V zaključnem delu bomo s pomočjo modela treh krogov vpliva razmejili odgovornosti med različnimi deležniki ter oblikovali usmeritve za osebni in profesionalni razvoj, ki bodo podpirale kakovostno vodenje tudi v prihodnje.

Helena Klobasa in mag. Tamara Malešević: Podpora otrokom z višjimi potenciali v vrtcu

Delavnica bo predstavila vlogo vodstvenih delavcev pri uresničevanju posodobljenega Koncepta prepoznavanja nadarjenih otrok kot priložnosti za profesionalni razvoj posameznikov in kolektiva. Udeleženci bodo spoznali značilnosti otrok z višjimi potenciali, načine njihovega prepoznavanja ter pristope diferenciranega in individualiziranega načrtovanja dejavnosti. Posebna pozornost bo namenjena ustvarjanju spodbudnega učnega okolja ter spremljanju in dokumentiranju otrokovega napredka v otrokovem listovniku.

Dr. Katica Pevec Semec: Izzivi postopnega vključevanja otrok priseljencev

Delavnica bo namenjena izzivom vključevanja otrok priseljencev v vrtec ter podpori otroku, družini in strokovnim delavcem. Poseben poudarek bo na vlogi vodje vrtca pri načrtovanju in spremljanju vključevanja, podpori zaposlenim ter ustvarjanju vključujoče kulture. Udeleženci bodo spoznali konkretne strategije in orodja za delo z otroki priseljenci, prilagajanje učnega jezika ter pripravo individualnega načrta aktivnosti za uspešno vključevanje v vrtčevsko okolje.