

28. strokovno srečanje pomočnikov
ravnateljev

Vodenje v raznolikostih delovnega okolja

Zbornik povzetkov

Uredil mag. Marko Strle

Portorož, 7. in 8. april 2026

Vsebina

Vsebina.....	2
Plenarna predavanja	3
Pomočnik ravnatelja med dinamičnostmi in zavzetostjo zaposlenih.....	4
Varstvo osebnih podatkov v digitalni dobi	5
Mednarodna raziskava TALIS 2024: izzivi in priložnosti za šole.....	6
Varno in spodbudno okolje skozi prizmo etičnega vodenja	7
Implementacija Zakona o šolski inšpekciji, novosti in posebnosti.....	8
Delavnice v podporo vodenju inovativnih vzgojno-izobraževalnih zavodov	9
Ko kakovost odpira vrata pravičnosti	10
Raznolikost delovnega okolja in odgovornost pomočnika ravnatelja pri zagotavljanju zakonitosti delovanja v vzgojno-izobraževalnem zavodu.....	11
Raznolikost odnosov v delovnem okolju	12
Vključujoča komunikacija in raznoliko odzivanje	13
Uvod v Indeks inkluzivnosti: priročnik za razvoj vrtcev in šol, ki ga usmerjajo inkluzivne vrednote vzgoje in izobraževanja	14
Razumevanje ljudi kot temelj učinkovitega vodenja šole.....	15
Strategije vodenja za motiviranje in krepitev zavzetosti mlajših in starejših sodelavcev	16
Mostovi vodenja: razumevanje raznolikosti z orodjem Punctum	17
Panelni pogovori.....	18
V vrtincu izzivov raznolikosti in nezavedne pristranosti.....	19
Koraki k vključevanju romskih učencev v vzgojno-izobraževalni proces	20

Plenarna predavanja

Pomočnik ravnatelja med dinamičnostmi in zavzetostjo zaposlenih

dr. Branka Likon

V zadnjem desetletju je vedno bolj izpostavljen pomen dinamičnosti in fluidnosti v organizacijah. Predavanje bo naslovlilo specifične izzive sodobnega managementa, ki v ospredje postavlja zaposlenega in učečo se organizacijo. Pri tem je zelo pomembno zavedanje različnosti posameznikov in pomena notranje motivacije za zavzetost pri delu. Predstavljen bo premik od odkrivanja vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na kakovost njihovega dela, do pristopov spremljanja procesov in medsebojnega vpliva različnih dogodkov in dinamičnih dejavnikov v organizaciji. Tudi v vzgojno-izobraževalnih organizacijah se vse bolj zavedamo, da povezave med ravnateljevim (so)delovanjem pri vpeljevanju novih strategij za izboljšave in rezultati niso znane vnaprej. Na predavanju bodo predstavljene nekatere novejšje usmeritve za raziskovanje prakse v vzgojno-izobraževalnih organizacijah, s katerimi se raziskovanje odmika od preučevanja delovanja strokovnih delavcev zaradi uvajanja posameznih projektov k proučevanju medsebojnega vpliva različnih dejavnikov in oblik so-delovanja na kakovost procesov učenja in poučevanja. Sklepno razmišljanje bo spodbujalo razpravo o dinamičnostih kot priložnostih za odkrivanje vzvodov vodenja, ki lahko vplivajo na notranjo motivacijo in zavzetost zaposlenih.

Varstvo osebnih podatkov v digitalni dobi

mag. Eva Kalan Logar

Na predavanju bo pojasnjeno, katere digitalne veščine in znanja na področju zasebnosti in varstva osebnih podatkov so potrebne za aktivno in varno vključevanje otrok v digitalna okolja, kako ta znanja na ustrezen in otrokom razumljiv način predstaviti šolajočim in kako lahko pri tem pomaga Informacijski pooblaščenec.

Mednarodna raziskava TALIS 2024: izzivi in priložnosti za šole

dr. Mihaela Zavašnik

Mednarodna raziskava TALIS 2024 prinaša dragocene, empirično zbrane podatke o delovnih pogojih, profesionalnem razvoju, dobrobiti in pedagoških praksah učiteljev ter ravnateljev v osnovnih in srednjih šolah. Predstavljeni izsledki za Slovenijo temeljijo na odgovorih učiteljev in ravnateljev ter tako odražajo njihov glas, izkušnje in zaznave vsakdanjega dela v šolah. Gre za pridobljene podatke, ki ne ponujajo enoznačnih rešitev, temveč omogočajo preišljen razmislek o stanju in izzivih šolskega prostora. V tem kontekstu imajo pomočniki ravnateljev pomembno vlogo, saj pogosto delujejo kot vezni člen med ravnateljem in kolektivom ter neposredno vplivajo na organizacijsko klimo in vsakdanje delovne pogoje. Podatki TALIS 2024 tako predstavljajo izhodišče za refleksijo in dialog: ne le o tem, s katerimi izzivi se šole soočajo, temveč tudi o tem, katere konkretne korake lahko na ravni vodenja in soustvarjanja šolske skupnosti naredijo pomočniki ravnateljev za njihovo učinkovitejše naslavljanje.

Varno in spodbudno okolje skozi prizmo etičnega vodenja

mag. Katja Arzenšek Konjajeva

V sodobnem izobraževalnem prostoru vodenje presega zgolj administrativno in tehnično upravljanje procesov. Etično vodenje predstavlja temeljni steber, na katerem gradimo varno in spodbudno okolje za vse udeležence vzgojno-izobraževalnega procesa. Vsaka odločitev vodstva, ne glede na njeno naravo, nosi moralne posledice in neposredno vpliva na klimo znotraj kolektiva. Na predavanju se bomo osredotočili na razumevanje etičnega delovanja in vodenja.

Pomočnik ravnatelja deluje kot ključni vezni člen med vizijo šole in njeno vsakodnevno izvedbo. Njegov izziv je pogosto iskanje ravnotežja med pritiski zunanjih deležnikov (starši, okolje) in notranjo dinamiko kolektiva. Transparentna komunikacija in doslednost pri uveljavljanju etičnih načel zmanjšujeta negotovost in gradita profesionalni kapital – mrežo znanja in zaupanja, ki šoli omogoča stabilnost tudi v kriznih časih. Varno okolje ni zgolj odsotnost fizičnih groženj, temveč psihološki prostor, kjer se zaposleni počutijo slišane in cenjene. Zelo pomembna je vloga pomočnika tudi v iskanju ravnovesja med ravnateljem in zaposlenimi v smislu skrbi za profesionalno delovanje in hkrati dobrobiti zaposlenih. Skozi prizmo etičnega vodenja šola postane prostor zaupanja, kjer integriteta vodje deluje kot sidro za celotno skupnost.

Implementacija Zakona o šolski inšpekciji, novosti in posebnosti

dr. Simon Slokan

S 1. 1. 2026 se je pričel uporabljati novi Zakon o šolski inšpekciji (ZSoll-1), ki na novo opredeljuje vlogo šolske inšpekcije v Sloveniji, istočasno pa definira nove načine izvajanja aktivnosti. Zakon je tako zraven nadzorstvene vloge, v okviru inšpekcije uveljavil tudi procese, ki so namenjeni evalvaciji sistema z namenom sistemskih sprememb, večji učinkovitosti in enakosti.

Delavnice v podporo vodenju inovativnih vzgojno-izobraževalnih zavodov

Ko kakovost odpira vrata pravičnosti

mag. Marina Pavčnik

Vrtci in šole nimajo vpliva na različnost ekonomsko-socialnih ozadij, iz katerih prihajajo otroci/učenci/dijaki. Imajo pa velik vpliv na to, da teh razlik med njimi z načinom delovanja ne poglobljajo. Pravičnost v šolah in vrtcih ni nekaj, kar se zgodi samo od sebe. Je rezultat odločitev, odnosov in praks, ki skupaj ustvarjajo okolje, kjer ima vsak otrok/učenec/dijak možnost uspeti in biti viden.

Ustvarjanje kulture pravičnosti v šolah in vrtcih je zelo zahtevna in izjemno pomembna naloga vodstva. Ni dovolj, da vodstvo podpira pravičnost. K vzpostavljanju pogojev kulture pravičnosti mora pristopiti aktivno in jo udeleževati v vsakodnevnih odločitvah, pri čemer lahko pomembno prispeva pomočnik ravnatelja.

Kakovost in pravičnost sta tesno prepleteni. Izobraževanje ne more biti kakovostno, če ni pravično, in ni pravično, če ne omogoča visoke ravni učenja in napredka vsem otrokom/učencem/dijakom. Delavnica bo tako prostor za dialog o pravičnem in kakovostnem izobraževanju.

Na delavnici bomo razmišljali:

- kako pomočniki ravnateljev vrtcev/šol prispevajo k ustvarjanju kulture, ki spodbuja pravičnost,
- kako lahko znotraj procesa ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti ustvarimo prostor za refleksijo o pravičnosti,
- kako lahko zagotovimo, da načrtovane izboljšave na prednostnih področjih podpirajo enake možnosti za vse otroke/učence/dijake.

Raznolikost delovnega okolja in odgovornost pomočnika ravnatelja pri zagotavljanju zakonitosti delovanja v vzgojno-izobraževalnem zavodu

dr. David Petelin

Vloga pomočnika ravnatelja izhaja iz ključnih sistemskih predpisov ter številnih podzakonskih aktov, ki urejajo delovanje vzgojno-izobraževalnega zavoda. Pomočnik kot pomemben vezni člen med ravnateljem, zaposlenimi in zunanjimi deležniki predstavlja osrednjo operativno-vodstveno podporo pri zagotavljanju zakonitega in učinkovitega delovanja zavoda. V praksi deluje kot podaljšana roka ravnatelja, operativni vodja pedagoškega procesa ter nadzornik in koordinator zakonitosti pri delu zaposlenih, služb in organov zavoda. Ker je najbližje vsakodnevnemu dogajanju, pogosto predstavlja prvi in najzanesljivejši mehanizem za zaznavanje nepravilnosti.

Pravna odgovornost pomočnika ravnatelja je odvisna od vrste pooblastil, stopnje samostojnosti pri odločanju ter zakonskih in delovnopravnih obveznosti. Čeprav po naravi zaradi svoje funkcije ne nosi samostojne pravne odgovornosti, kot jo ima ravnatelj na podlagi 49. člena ZOFVI, ima pomočnik ključno vlogo pri preprečevanju, odkrivanju in odpravljanju nepravilnosti. Njegova dolžnost je, da pravočasno opozarja ravnatelja, predlaga ustrezne ukrepe in spremlja zakonitost delovanja na operativni ravni. Ker zakonodaja njegovega položaja ne opredeljuje izrecno in v celoti, se odgovornost pomočnika opira na razdelitev pristojnosti s strani ravnatelja, interna pravila zavoda ter pooblastil, ki mu jih ravnatelj določi pisno ali ustno.

Kadar pomočnik ravnatelja deluje na podlagi pooblastil, je odgovoren za strokovno, zakonito in skrbno izvedbo zaupane naloge na kadrovskem, organizacijskem in pedagoškem področju. Pri tem ne more prevzeti odgovornosti, ki jo zakonodaja izrecno nalaga ravnatelju, ostaja pa pravno odgovoren za vse naloge, ki so mu bile formalno zaupane.

V prvem delu delavnice bomo uvodoma osvetlili pravni položaj in okvir delovanja pomočnika ravnatelja. V drugem delu pa bomo skozi hipotetične »črne« scenarije razpravljali o različnih vrstah pravne odgovornosti, ki lahko nastopijo zaradi prekoračitve pooblastil, malomarnosti, nestrokovnega dela, povzročitve škode šoli ali tretjim osebam ter zaradi nespoštovanja zakonodaje ali internih aktov.

Raznolikost odnosov v delovnem okolju

mag. Vlasta Poličnik

Dobri medosebni odnosi so na vrhu lestvice vrednot sodobnega človeka in osrednji dejavnik kvalitete življenja. V sodobnem svetu, polnem negotovosti in sprememb, potrebujemo medosebne odnose, ki blažijo napetosti, nas nagovarjajo, negujejo in ohranjajo kot človeška bitja. Ljudje smo socialna bitja, ki vsaj tretjino svojega časa preživimo na delovnem mestu, kjer so donosi temelj dobrega in učinkovitega delovanja. Raznolikost delovnih okolij pogojuje tudi raznolikost odnosov. Nedvomno si vsi želimo delati v organizacijski kulturi človeku prijaznega, dostojnega in varnega delovnega okolja, saj vpliva na to, kako smo zavzeti, pripadni, navdušeni in zadovoljni.

Na delavnici bomo razmišljali o pomenu odnosov med sodelavci in vlogi ravnatelja. Izmenjali si bomo morebitne dobre prakse za zmanjšanje negativnih učinkov raznolikih dejavnikov, ki vplivajo na medosebne odnose. Krepitev dobrih odnosov se lahko naučimo - za to niti ni treba biti pretirano očarljiv, duhovit ali talentiran. Odnosi nas povezujejo z drugimi v mrežo socialnih vezi, ki presegajo omejenost posameznikovega doživljanja in razumevanja družbene realnosti. Z dobrimi odnosi lažje dosegamo cilje in ustvarjamo okolje, v katerem se počutimo varne, spoštovane in motivirane.

Vključujoča komunikacija in raznoliko odzivanje

dr. Simona Rogič Ožek

Namen delavnice je vzpostaviti strokovno razpravo na temo komunikacije z različnimi deležniki na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda s poudarkom na vključujoči komunikaciji ter raznolikim odzivanjem. Hkrati je njen namen tudi opolnomočiti ravnatelje za prepoznavanje izhodiščnih položajev v komunikaciji in za ustrezno raznoliko odzivanje za učinkovito komuniciranje. Ravnatelji bodo spoznali opredelitev vključujoče komunikacije ter odnosno raven komunikacije; spoznavali ter preizkušali čustvene odzive v komunikaciji ter prilagajanje; spoznavali ter preizkušali raznoliko odzivanje v komunikaciji ter druge večšine vključujoče komunikacije; na podlagi primerov iz prakse načrtovali lastno vključujočo komunikacijo na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda.

Uvod v Indeks inkluzivnosti: priročnik za razvoj vrtcev in šol, ki ga usmerjajo inkluzivne vrednote vzgoje in izobraževanja

Ivana Majcen, CMEPIUS

Delavnica je v uvodnem delu namenjena poglobljenemu razumevanju pojmovanja inkluzivnosti in inkluzivnih vrednot v vzgoji in izobraževanju (VIZ) ter njihovi umestitvi v vsakodnevno šolsko prakso. V osrednjem delu delavnice bo sledilo praktično delo z Indeksom inkluzivnosti, ki udeležencem omogoča strukturirano refleksijo lastne prakse ter prepoznavanje ključnih področij za razvoj.

Na podlagi refleksije vrednot in izbranih kazalnikov Indeksa bodo udeleženci v manjših skupinah oblikovali konkretne »akcijske korake« oziroma razvojne usmeritve, prilagojene kontekstu njihove ustanove.

Poudarek bo na realističnih, izvedljivih in trajnostnih rešitvah, ki krepijo inkluzivno šolsko kulturo.

Razumevanje ljudi kot temelj učinkovitega vodenja šole

mag. Helena Mazi Golob, MBA

Vodenje ljudi v vzgojno-izobraževalnih zavodih postaja vse zahtevnejše, saj se ravnatelji in njihovi pomočniki vse pogosteje srečujejo z raznolikimi pričakovanji zaposlenih, naraščajočo delovno obremenitvijo ter potrebo po ohranjanju kakovostnih odnosov v kolektivu. Poleg strokovnega in organizacijskega znanja postaja ključno tudi razumevanje vedenjskih vzorcev, motivacije in odzivov posameznikov v delovnem okolju. Delavnica izhaja iz konkretnih izkušenj in izzivov pomočnikov ravnateljev ter odgovarja na pogosto izpostavljena vprašanja, povezana s spremljanjem dela zaposlenih, podajanjem povratne informacije, motiviranjem manj zavzetih sodelavcev ter pravično porazdelitvijo nalog. Poseben poudarek je namenjen ravnanju v situacijah, ko se vodstveni izzivi ponavljajo, to je npr. pri preobremenjevanju enih in istih posameznikov ter pri soočanju z odporom do dodatnih nalog, sprememb ali nadomeščanj.

Vsebina delavnice temelji na sodobnih pristopih k vodenju ljudi z uporabo TTI Success Insights kadrovskega orodja, ki omogoča strukturirano razumevanje razlik v vedenju, motivaciji in razvojnem potencialu posameznikov. Delavnica je zasnovana praktično in reflektivno ter udeležencem omogoča prenos spoznanj v vsakodnevno vodstveno prakso. Namenjena je krepitvi kompetenc pomočnikov ravnateljev za zavestno, pravično in učinkovito vodenje ljudi, ki prispeva k boljši delovni klimi, večji zavzetosti zaposlenih ter dolgoročni stabilnosti šolskega kolektiva. Okvirna vsebina delavnice: 1. Zakaj enaki pristopi v vodenju ne delujejo na vse 2. Spremljanje dela zaposlenih in povratna informacija 3. Motivacija in delo z aktivno nezavzetimi sodelavci 4. »Vlečni konji« in pravična porazdelitev dela 5. Kako se odzvati ob »večnem ne«

Strategije vodenja za motiviranje in krepitev zavzetosti mlajših in starejših sodelavcev

dr. Tatjana Ažman

V delavnici bomo osvetlili zavzetost in motiviranost strokovnih delavcev za poučevanje in profesionalno učenje glede na njihovo starost in generacijske značilnosti. Spregovorili bomo o izkušnjah in strategijah vodenja mlajših in starejših sodelavcev. Zanimalo nas bo, kaj navdihuje in krepi njihovo pripadnost poklicu, zavzetost za kakovostno poučevanje in aktivno vključevanje v medsebojno delitev znanja. Dotaknili se bomo tudi motivov ravnateljev in drugih vodij ter dejavnikov, ki vplivajo na njihovo zavzetost za vodenje. Poudarek bo na izmenjavi dobrih praks ter prepoznavanju prednosti, omejitev in priložnosti vplivanja ravnatelja na zavzetost sodelavcev, njihovo pripadnost vzgojno-izobraževalnemu zavodu in neželeno fluktuacijo.

Mostovi vodenja: razumevanje raznolikosti z orodjem Punctum

mag. Marko Strle

Delavnica je zasnovana kot izkustveni proces, namenjen raziskovanju vloge vodij v raznolikih timih vrtca ter razumevanju osebnih vrednot, motivacij in priložnosti za učinkovito vodenje. Udeleženci preko metode Points of You® – Punctum skozi fotografije, besede in vprašanja odpirajo avtentičen dialog ter razvijajo globlji vpogled v svoje vodstvene perspektive.

V prvem delu razmišljajo o svoji vlogi v raznolikem kolektivu in izbirajo karte, ki simbolizirajo njihove ključne odgovornosti in izzive. Nato preko »karte strasti« raziskujejo osebne vrednote in elemente dela, ki jih najbolj navdihujejo. Osrednji del delavnice je namenjen iskanju povezave med vlogo in notranjo motivacijo oziroma "mostu", ki omogoča bolj zavzeto, vključujoče in usklajeno vodenje. Zaključni del udeležence spodbudi k razmisleku o prvem konkretnem koraku, ki ga lahko prenesejo v svojo prakso že naslednji dan. Delavnica poudarja pomembnost refleksije, čustvene inteligentnosti, avtentičnih pogovorov ter zavestnega gradnje odnosov v raznolikem kolektivu.

Panelni pogovori

V vrtincu izzivov raznolikosti in nezavedne pristranosti

mag. Marko Strle, dr. Branka Likon, dr. Simona Rogič Ožek, Barbara Zupančič, Monishankar Singha

V pogovornem srečanju spregovorimo o raznolikosti v šolskem prostoru ter o tem, kako jo voditelji lahko razumejo, nosijo in preoblikujejo v priložnost. V uvodu predstavimo svojstvene poti in izkušnje, ki omogočajo edinstven pogled na vodenje, vključevanje in razumevanje medkulturnih razlik. Raznolikost opredeljujemo kot vidne in nevidne razlike med učenci, starši ter zaposlenimi, ki vplivajo na dinamiko šolskega okolja. Ob osebni izkušnji migracije izpostavljam, kako raznolikost hkrati prinaša priložnosti in bremena ter zakaj jo danes prepoznavamo bolj kot nekoč. Posebej osvetlimo pomen pravičnosti, saj enakost ne zadošča, kadar posamezniki izhajajo iz različnih okoliščin. Razprava bo poudarila tudi vlogo čuječnosti kot načina življenja, ki pomaga pri regulaciji, prisotnosti in zmanjševanju adaptacijske obremenitve v raznolikih skupnostih. Pogovor prinaša tudi izvedbo praktične vaje o delovanju možganov in nezavedni pristranosti, s katero odpiramo vprašanja, kako predsodki vplivajo na otroke, učitelje in odločitve ravnateljev ter kratke vaje čuječnosti. V zaključku izpostavimo konkretne korake za vodje: opazovanje, vključevanje, odprtost in zavestno gradnjo varnega prostora za vse.

Koraki k vključevanju romskih učencev v vzgojno-izobraževalni proces

Natalija Globevnik, Mojca Vegelj

Osnovna šola Bršljin od leta 1971 deluje v okolju, tesno povezanem z romsko skupnostjo, kar je spodbudilo razvoj vključujočih in prilagojenih pedagoških pristopov. Šola pri delu izhaja iz razumevanja socialnih, jezikovnih in kulturnih posebnosti romskih otrok, ki se ob vstopu v šolo pogosto soočajo z izzivi pri učenju slovenščine, socializaciji in prilagajanju na šolsko okolje.

Ključno vlogo imajo romski pomočniki in učitelji za delo z učenci Romi, ki povezujejo učence, razrednike in družine ter spodbujajo redno obiskovanje pouka. Učitelji pri pouku diferencirajo delo, posebno pozornost pa namenjajo opismenjevanju v slovenščini v prvem razredu. Pomemben del podpore predstavlja tudi svetovalna služba, ki z zgodnjim prepoznavanjem stisk in sodelovanjem s starši ter institucijami prispeva k uspešnejšemu vključevanju otrok.

Individualiziran pristop temelji na poznavanju družinskega okolja in redni komunikaciji s starši, kar krepi zaupanje in motivacijo. Sodelovanje z zunanjimi institucijami ustvarja mrežo podpore, pomembna pa je tudi zgodnja vključenost otrok v vrtec. Izkušnje kažejo, da dodatne aktivnosti zunaj naselja širijo obzorja učencev in krepijo njihovo socialno vključenost. Celovit pristop tako prispeva k boljši prisotnosti, večji samozavesti in uspešnejši vključitvi romskih učencev.