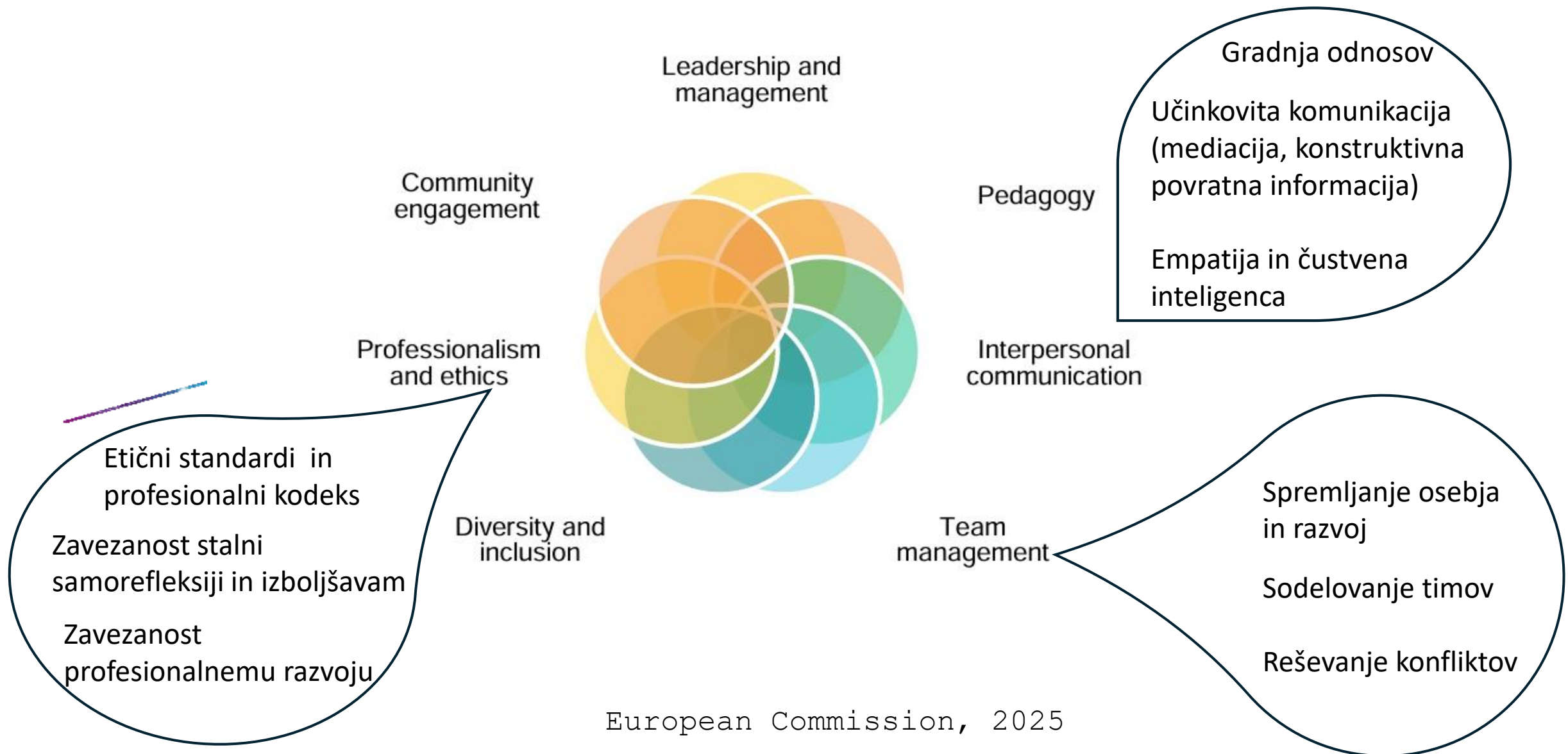


Dr. Branka Likon in mag. Katja Arzenšek Konjajeva

Vodenje kot podpora zaposlenim in za kulturo sodelovanja

Kompetence vodje zgodnje otroštvo (predlog)

IJZ III



Uvajanje izboljšav in vodenje zaposlenih

Vodenje vpliva na inovativnost in uvajanje novosti s spreminjanjem in prilagajanjem procesov učenja in poučevanja.

Izmenjava idej/skupno soustvarjanje

Vpeljevanje/ Implementacija

Spremljanje procesov učenja/razvoja

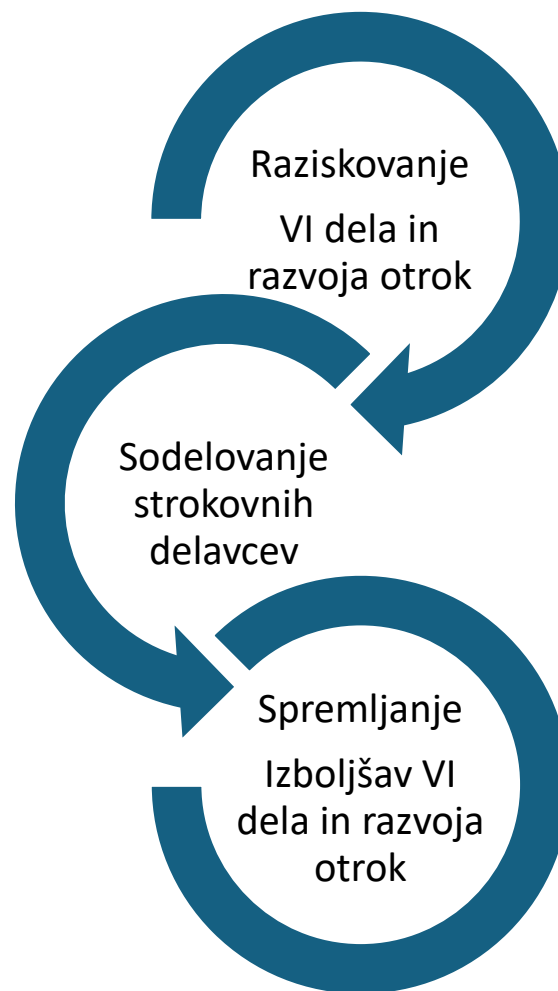
Spremljanje napredka učencev/otrok

Arzenšek Konjajeva
idr., 2023

Arzenšek Konjajeva, K., Likon, B., Kampjut, B., Pečan, G., Počkar, N., & Vogrinc, R. (2023). Med odločnostjo in prijaznostjo - ravnatelji o vodenju ob pogostih spremembah. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 21(2), 58–83.

RAVNATELJ IN VODENJE ZA RAZVOJNO-INOVATIVNO PRAKSO V VRTCU

Preizkušanje novih pristopov, oblik in metod dela.



Povezava s prednostnimi cilji in vizijo

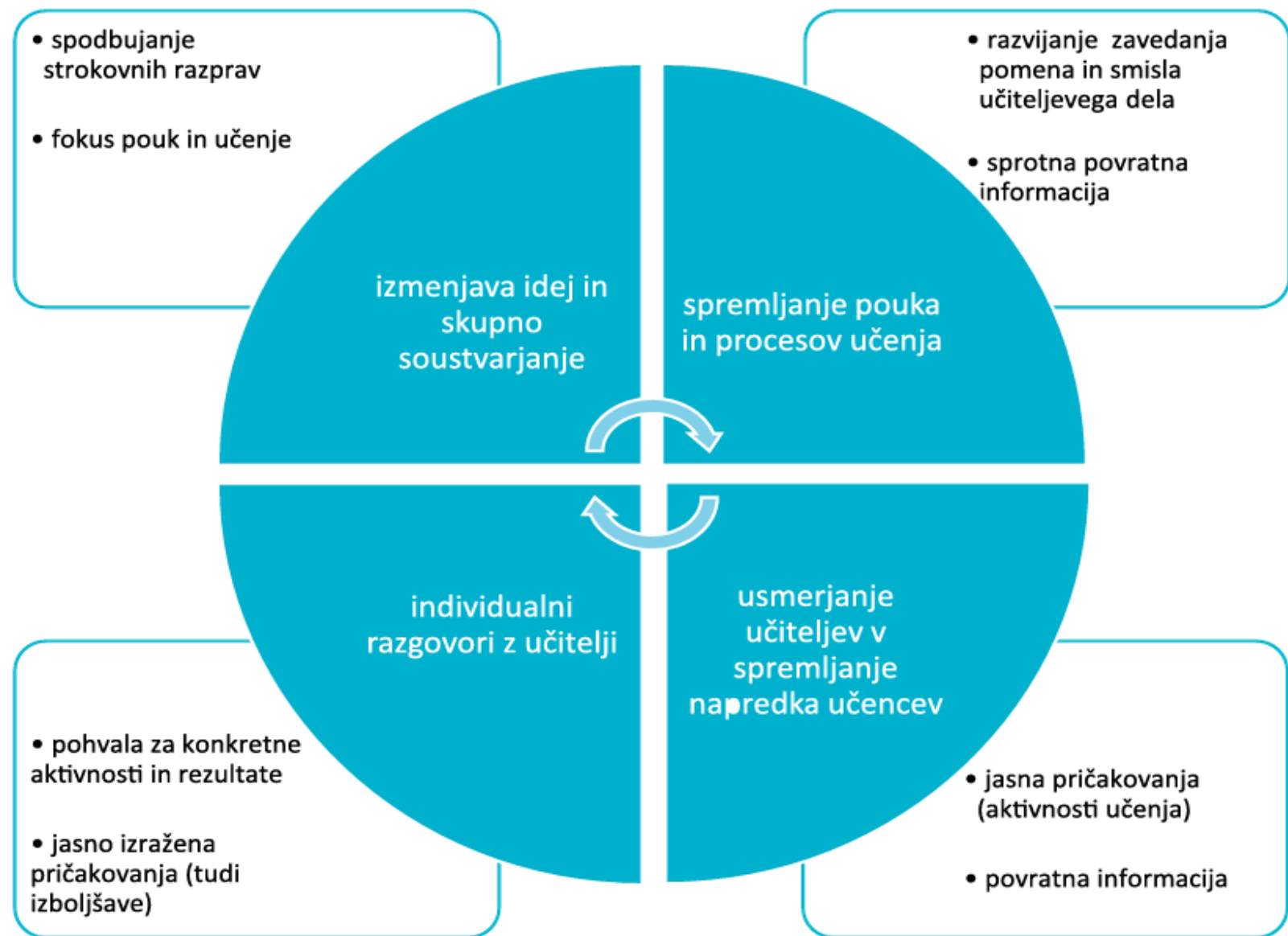
Vzgoja in izobraževanje v zgodnjem otroštvu

- Na razvoj otroka in njegovo učenje pomembno vpliva **kakovost procesov v vzgoji in izobraževanju** v zgodnjem otroštvu. Med dejavniki so **izpostavljene interakcije med strokovnimi delavci in razvojne aktivnosti**.
- Poudarjen je pomen **standardov, razvoja strokovnih delavcev in pogojev za delo ter spremljanja podatkov**.

OECD (2018), Engaging Young Children: Lessons from Research about Quality in Early Childhood Education and Care, Starting Strong, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264085145-en>

Arzenšek Konjajeva idr. (2023). Med odločnostjo in prijaznostjo - ravnatelji o vodenju ob pogostih spremembah. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 21(2), 58–83.

https://www.zrssi.si/wp-content/uploads/2024/01/04_KatjaArzensekKonjajeva-idr.pdf



Slika 1: Pedagoško vodenje; spremljanje in usmerjanje dela strokovnih delavcev

ELEMENTI PROFESIONALNIH UČEČIH SE SKUPNOSTI



Iz teorije
in preizkušanj
prakse

Vloga vodje

Likon, B. (2025). *Razvoj profesionalnih učečih se skupnosti in sodelovalno načrtovanje izboljšav: mentorstvo novoimenovanim ravnateljem* (Spletna izd.). Zavod RS za šolstvo.

https://www.zrss.si/pdf/profesionalne_ucece_se_skupnosti.pdf

NAČELO URAVNOTEŽENOSTI, USKLAJENOSTI IN MOŽNOSTI IZBIRE

- Načelo **zagotavljanja vključenosti** in možnosti za učenje na različnih področjih dejavnosti.
- Organizacija prostora in časa **omogoča izbiro med različnimi dejavnostmi in vsebinami glede na njihove želje interese, sposobnosti in razpoloženje.**
- Omogočanje zasledovanja **različnih idej**, spoznavanja **novih pojmov in znanstvenih konceptov**, pridobivanje **raznolikih izkušenj** ter sistematično razvijanje **občutljivosti za probleme in zavedanje o različnih možnih pogledih in odgovorih nanje.**

Ko zaupanje dobi krila: gradimo učečo se skupnost

- LEGO® Serious Play



Slika generirana z UI Copilot, 28.9.2026

Psihološka varnost pomeni:

da si posamezniki upajo postavljati vprašanja, priznati napake in izražati mnenja brez strahu pred negativnimi posledicami.

Raziskave kažejo, da je psihološka varnost eden ključnih pogojev za učenje in inovativnost.

(Edmondson, 2019)

Pozitiven razvoj strokovnih delavcev

- Krepitev sodelovanja, zaupanja in medsebojne podpore med strokovnimi delavci ni le dejavnik dobrega počutja zaposlenih, temveč pomembno vpliva tudi na kakovost vzgojno-izobraževalnega dela.
- Pozitivna organizacijska kultura se gradi z rednimi strokovnimi pogovori, refleksijo prakse, mentorstvom, medsebojnim učenjem in odprto komunikacijo.
- Profesionalni razvoj zaposlenih je učinkovitejši v okoljih, kjer vodstvo spodbuja sodelovanje, priznava dosežke zaposlenih in omogoča aktivno soustvarjanje razvoja zavoda.

Kaj odlikuje uspešne vodje v vrtcih?

Ključne kompetence ravnateljev za sodobno vodenje

- ✓ Oblikovanje skupne vizije in kulture zaupanja
- ✓ Spodbujanje sodelovanja, strokovnega dialoga in skupnega učenja
- ✓ Krepitev občutka pripadnosti, varnosti in dobrega počutja zaposlenih
- ✓ Podpora profesionalnemu razvoju in refleksiji prakse
- ✓ Vodenje vključujočih in demokratičnih procesov odločanja
- ✓ Gradnja profesionalnih učečih se skupnosti
- ✓ Razvijanje partnerstev s starši, lokalnim okoljem in širšo skupnostjo
- ✓ Usklajevanje pedagoškega, organizacijskega in razvojnega vodenja

Za konec

- Kakovost delovanja šole ali vrtca ni odvisna le od posameznikov, temveč od odnosov, zaupanja in sposobnosti skupnega učenja.
- Vloga ravnatelja je pri tem ključna: s svojim vodenjem ustvarja pogoje, v katerih se zaposleni počutijo varne, vključene in podprte, da lahko prispevajo svoje znanje, prevzemajo odgovornost ter skupaj soustvarjajo kulturo sodelovanja in kakovosti.