



Šola za ravnatelje

Predoslice 39
4000 Kranj
Slovenija

LETNO POROČILO ZA LETO 2014

Obravnavano in potrjeno na seji sveta zavoda dne 2. 3. 2015.

Odgovorna oseba zavoda je Vlasta Poličnik

Kranj, 27. 2. 2015

POSLOVNO POROČILO ZA LETO 2014

Splošni del

KAZALO

1.	PREDSTAVITEV ŠOLE ZA RAVNATELJE	6
1.2.	Opis razvoja ter vizija in poslanstvo zavoda	6
1.1.	Vizija in poslanstvo zavoda	6
1.2.	Dolgoročni cilji zavoda	7
1.3.	Cilji v letu 2014	7
1.4.	Prednostne naloge v letu 2014	7
1.5.	Organiziranost in organi zavoda.....	7
2.	PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI	8
2.1.	Ocena uspeha pri doseganju zastavljenih ciljev	8
2.2.	Dejavnost šole za ravnatelje	8
2.3.	Program šole za ravnatelje in ravnateljski izpit – enoletni program pred ali v prvem letu po imenovanju.....	10
2.4.	Razvoj ravnateljevanja.....	10
2.5.	Program Vodenje za učenje.....	11
2.6.	Mreže učečih se šol.....	12
2.7.	Projekt ESS Usposabljanje strokovnih delavcev za izvajanje kompetenčnega pristopa k poučevanju s spodbujanjem pridobivanja ključne kompetence učenje učenja na vseh nivojih vzgoje in izobraževanja	12
2.8.	Projekt ESS Zasnova in uvedba sistema ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti vzgojno izobraževalnih organizacij.....	13
2.9.	Projekt ESS Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev.....	13
2.9.1.	Izvedba programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	14
2.9.2.	Program usposabljanja za mentorje	14
2.9.3.	Letna strokovna in znanstvena srečanja ter posveti	15
2.9.4.	Podpora in svetovanje ravnateljem	17
2.9.5.	Izvedba tematskih delavnic za ravnatelje	18
2.9.6.	Izvedba programa Ravnateljski certifikat	19
2.9.7.	Doseganje ciljev projekta in kazalniki	21
2.10.	Projekt Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti	22
2.11.	Jesenska srečanja ravnateljev 2014	25
2.12.	Priprava gradiv in priročnikov za vodenje šol in vrtcev	25
2.13.	Mednarodna dejavnost.....	26
2.13.1.	European Policy Network on School Leadership (EPNoSL)	26
2.13.2.	Developing leadership capacity for data-informed school improvement (DELECA)	26

2.13.3. Sodelovanje na mednarodnih konferencah	27
2.14. Založniška dejavnost.....	27
3. Poročilo o dosegih ciljih in rezultatih za leto 2014	30
3.1. Zakonske in druge pravne podlage, ki pojasnjujejo delovno področje šole za ravnatelje	30
3.2. Dolgoročni cilji iz zastavljenega večletnega programa dela in razvoja oziroma področnih strategij in nacionalnih programov	30
3.3. Letni cilji iz letnega programa dela za leto 2014	31
3.4. Prednostne naloge v letu 2014:	31
3.5. Ocena uspeha, upoštevaje fizične, finančne in opisne kazalce iz letnega programa za leto 2014	33
3.6. Nedopustne ali nepričakovane posledice v izvajanju programa dela	34
3.7. Ocena uspeha v primerjavi z doseženimi cilji iz poročila preteklega leta ali več preteklih let	34
3.8. Ocena gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja	34
3.9. Ocena delovanja sistema notranjega finančnega nadzora.....	35
3.10. Pojasnila na področjih, kjer zastavljeni cilji niso bili doseženi	35
3.11. Ocena učinkov poslovanja na gospodarstvo, socialne razmere, varstvo okolja, regionalni razvoj ipd.	35
3.11.1. Regionalni razvoj	35
3.11.2. Socialne razmere	36
3.12. Druga pojasnila, ki vsebujejo analizo kadrovanja in kadrovsko politiko ter poročilo o investicijskih vlaganjih.....	36
3.12.1. Kadri	36
3.12.2. Prostori	38
3.12.3. Oprema	38
4. BILANCA STANJA NA DAN 31. 12. 2014	40
4.1. Sredstva	41
4.2. Obveznosti do virov sredstev	42
4.3. Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov.....	44
I. Skupaj prihodki	48
A. Prihodki od poslovanja	48
B. Finančni prihodki, indeks 136,82	48
II. Skupaj odhodki	48
E. Stroški blaga, materiala in storitev; indeks 120,27	48
F. Stroški dela; indeks 189,41	48

K.	Finančni odhodki; indeks 74,17.....	49
J.	Ostali drugi stroški; indeks 316,70	49
4.4.	Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po vrstah dejavnosti	50
4.5.	Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po načelu denarnega toka	51
I.	Skupaj prihodki	56
A.	Prihodki iz sredstev javnih financ; indeks 91,54.....	56
B.	Drugi prihodki za izvajanje dejavnosti javne službe; indeks 239,83	56
II.	Skupaj odhodki	56
A.	Plače in drugi izdatki zaposlenim; indeks 126,06 ter	56
B.	Prispevki delodajalcev za socialno varnost; indeks 125,06	56
C.	Izdatki za blago in storitve za izvajanje javne službe;.....	56
4.6.	Stanje in gibanje neopredmetenih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev in pojasnila	58

1. Predstavitev Šole za ravnatelje

Polni naziv:	Šola za ravnatelje
Skrajšani naziv:	ŠR
Ime zavoda v angleškem jeziku:	National School for Leadership in Education
Skrajšano ime v angleškem jeziku:	NSLE
Sedež:	Predoslje 39, 4000 Kranj
Telefon – tajništvo:	04 59 51 260
Telefaks:	04 59 51 261
Elektronski naslov:	info@solazaravnatelje.si
Spletna stran:	www.solazaravnatelje.si
Davčna številka:	SI73297216
Matična številka:	5918243
Podračun pri UJP Ljubljana:	01100-6030715946
Številka proračunskega uporabnika:	PP 863110
Pooblaščena oseba:	v. d. direktorice mag. Vlasta Poličnik
Ustanovitelj:	Vlada republike Slovenije
Ustanovitveni sklep	022-04/95-22/1-8 in št. 01403-5/2008/4
Dejavnost:	85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje 58/110 Izdajanje knjig 58/140 Izdajanje revij in periodike 72.200 Raziskovalna in razvojna dejavnost na področju družboslovja in humanistike

1.2. Opis razvoja ter vizija in poslanstvo zavoda

Zavod je ustanovila Vlada R Slovenije 7. septembra 1995 s sklepom o ustanovitvi št. 022-04/95-22/1-8. Za določitev novega sedeža zavoda je Vlada R Slovenije 18. marca 2008 sprejela nov Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Šola za ravnatelje, številka 01403-5/2008/4, s katerim ob določitvi novega sedeža akt z manjšimi spremembami uskladila z novejšo zakonodajo. V skladu s sklepom o ustanovitvi izvaja Šola za ravnatelje dejavnost izobraževanja odraslih in drugega izobraževanja, izdajanja knjig, revij in periodike ter raziskovanja in eksperimentalnega razvoja na področju izobraževanja. Dejavnost ŠR je javna služba, z dejavnostjo, ki je v javnem interesu.

1.1. Vizija in poslanstvo zavoda

Z usposabljanjem, projekti, raziskavami in mednarodnim sodelovanjem na področju vzgoje in izobraževanja izboljšati vodenje in kakovost vrtcev in šol.

1.2. Dolgoročni cilji zavoda

- izboljšati vodenje in organizacijsko učinkovitost vrtcev in šol,
- razviti in uveljaviti pristope vodenja kakovosti v izobraževanju,
- povezati slovenske strokovnjake in praktike na področju vodenja v izobraževanju,
- prenašati rezultate raziskav, teorij in strokovnih rešitev v prakso vodenja šol in vrtcev,
- izvajati mednarodno dejavnost.

1.3. Cilji v letu 2014

- izvesti usposabljanje ravnateljev in druge dejavnosti v skladu s programi in projektmi,
- zagotoviti podporo ravnateljem pri vodenju vrtcev in šol,
- oblikovati model vseživljenskega učenja ravnateljev,
- posodobiti program šola za ravnatelje za pridobitev ravnateljskega izpita,
- oblikovati predlog sistema zagotavljanja in ugotavljanja kakovosti na ravni vrtcev in šol,
- pripraviti in izvesti program usposabljanja mentorjev novoimenovanim ravnateljem,
- izvajati dejavnosti za dvig socialnega kapitala in fleksibilnih oblik zaposlovanja v vrtcih in šolah,
- spodbujati publicistično dejavnost,
- usmerjati profesionalni razvoj zaposlenih,
- sodelovati pri znanstveno-raziskovalnih in razvojnih projektih,
- sodelovati v mednarodni dejavnosti na področju vodenja v izobraževanju.

1.4. Prednostne naloge v letu 2014

- oblikovati model vseživljenskega učenja ravnateljev in zagotoviti pogoje za njegovo izvedbo,
- razvijati in spodbujati sodelovanje med šolami in vrtci ter mreženje vrtcev in šol,
- pridobiti programe in projekte za izvajanje in nadgradnjo dejavnosti Šole za ravnatelje.

1.5. Organiziranost in organi zavoda

Najvišji organ zavoda je svet zavoda. V zavodu delujejo računovodska administrativna služba: tajništvo, računovodstvo in knjigovodstvo.

Zavod je vodil vršilec dolžnosti direktorja Andrej Koren do 18. 6. 2014 in v.d. direktorice Vlasta Poličnik od 19. 6. 2014 dalje. Predsednik sveta zavoda je bil Boris Černilec do novembra 2014, od takrat dalje pa Darinka Cankar.

2. Predstavitev dejavnosti

2.1. Ocena uspeha pri doseganju zastavljenih ciljev

V letu 2014 smo uresničili zastavljene cilje. Izvedli smo vse programe v okviru redne dejavnosti. Poseben poudarek je bil dan prednostnim nalogam, izvajanju projektov ESS na področju dviga socialnega in kulturnega kapitala, zagotavljanja in ugotavljanja kakovosti s samoevalvacijo in zunanjim evalvacijom ter izvajanju programa vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II in III.

V okviru prednostnih nalog smo dejavnost usmerjali v usposabljanje vodenja vrtcev in šol za izboljšanje učenja učencev in strokovnih delavcev in dosežkov učencev. Izvajali smo tudi podporo ravnateljem na področju pravnega in finančnega poslovanja. Ob tem smo poudarjali izmenjavo dobre prakse, mreženje in vse šolske pristope oziroma usposabljanje celotnih učiteljskih in vzgojiteljskih zborov, kot podporo ravnateljem pri udejanjanju sodelovalnega vodenja.

Programe usposabljanja ravnateljev smo izvajali v okviru vseživljenjskega usposabljanja ravnateljev:

- Program šole za ravnatelje in ravnateljski izpit – enoletni program pred ali v prvem letu po imenovanju
- Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem – enoletni program usposabljanja v prvem letu ravnateljevanja
- Program za pridobitev ravnateljskega certifikata
- Razvoj ravnateljevanja
- Druge programe: strokovna srečanja in posveti, znanstveno srečanje, tematske delavnice, vodenje za učenje

V vseh programih smo izvajali evalvacije in zanje pripravili podrobnejša poročila o izvajanju in evalvaciji dejavnosti. Na podlagi evalvacij smo ugotavljali uspešnost programov in pripravljali ustrezne izboljšave izvedb. Poročila so objavljena na spletni strani Šole za ravnatelje.

2.2. Dejavnost šole za ravnatelje

- V šolskem letu 2013/2014 in 2014/15 smo izvajali oz. nadaljujemo z izvajanjem naslednjih programov:
 - izvedba programa šole za ravnatelje za 5 skupin v šolskem letu 2013/2014,
 - vpis 4 skupin in izvedba programa šola za ravnatelje za leto 2014/2015,
 - mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, štiri skupine
 - priprava in izvedba programa Razvoj ravnateljevanja za dve skupini,
 - program Vodenje za učenje, 2 skupini
 - Mreže učečih se šol in vrtcev II., 3 skupine

- Zasnova in uvedba sistema ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti vzgojno izobraževalnih organizacij, projekt ESS,
- Usposabljanje strokovnih delavcev za izvajanje kompetenčnega pristopa k poučevanju s spodbujanjem pridobivanja ključne kompetence učenje učenja na vseh nivojih vzgoje in izobraževanja, projekt ESS,
- Vseživljenjsko učenje – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II in III, projekt ESS:
 - strokovno srečanje Nadaljevalni program šole za ravnatelje,
 - znanstveni posvet Vodenje v izobraževanju,
 - strokovni posvet pomočnikov ravnateljev,
 - sodelovanje pri izvedbi letnih srečanj ravnateljev vrtcev, osnovnih in srednjih šol,
 - program za pridobitev ravnateljskega certifikata,
 - tematske delavnice,
 - pravna podpora ravnateljem,
 - posvetovalni obiski s področja notranjih aktov vrtcev in šol,
- projekt Dvig socialnega in kulturnega kapitala, ESS,
- sodelovanje v mednarodnem projektu EPNoSL,
- vodenje mednarodnega projekta DELECA,
- sodelovanje na mednarodnih strokovnih konferencah, mednarodni projekti in druge oblike mednarodnih sodelovanj,
- izdajanje revije in publikacij.

Število udeležencev v programih ŠR 2014

Program	2013	2014
Šola za ravnatelje	108	114
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, ESS	30	42
Razvoj ravnateljevanja	38	21
Vodenje za učenje	22	32
Strokovno srečanje Nadaljevalni program Šole za ravnatelje, ESS	259	262
Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev,	806	761
Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev, ESS	345	314
Znanstveni posvet Vodenje v izobraževanju, ESS	238	258
Tematske delavnice	673	341
Mreže učečih se šol II	776	433
Podpora ravnateljem, ESS	802	843
Ravnateljski certifikat	53	22
Projekt kakovosti, KVIZ, ESS	3.854	3.168
Projekt učenje učenja in SPU, ESS	6.477	5.142
Projekt Dvig socialnega in kulturnega kapitala, ESS (zaposleni)	136	136 + 112
SKUPAJ	14.617	12.001

2.3. Program šole za ravnatelje in ravnateljski izpit – enoletni program pred ali v prvem letu po imenovanju

Skladno s kazalniki za merjenje kratkoročnih ciljev za izobraževalno dejavnost smo v programu šola za ravnatelje in ravnateljski izpit izvedli 6 skupin, od tega je ena dvoletna skupina (D13), ki bo zaključila izobraževanje junija 2015. V vseh skupinah je bilo skupaj 108 udeležencev. Program je bil izveden v šestih modulisih po tri dni in enem enodnevnom izbirnem modulu (skupaj 144 ur). Ob programu za pridobitev ravnateljskega izpita smo izvedli tudi pripravo in izpite za 11 udeležencev, ki jim je Strokovni svet RS za splošno izobraževanje priznal del vsebin izpita. Program smo evalvirali po vsakem modulu in ob zaključku programa. Letna evalvacija programa je zajemala zadovoljstvo udeležencev z različnimi vidiki programa (organizacija programa, razredništvo, predavatelji), oceno kakovosti izvedbe programa glede na doseganje temeljnih ciljev programa in uporabnost pridobljenih vsebin. Udeleženci so zadovoljni z organizacijo programa in predavatelji, njihova pričakovanja v večji meri uresničena, izkušnje s senčenjem pozitivne. Na podlagi opravljenih evalvacij lahko trdimo, da so bili cilji programa v večji meri doseženi, vsebine so za udeležence uporabne, pridobili so številna nova znanja in spretnosti, zaznana je tudi sprememba udeležencev v pogledu na vodenje. Pomembno spoznan je je, da je veliko udeležencev pridobljena znanja in spretnosti različnih področij že preneslo v svojo vsakdanjo prakso. Celotno poročilo o izvedbi programa v šolskem letu 2013/2014 je objavljeno na spletni strani Šole za ravnatelje <http://www.solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2014/09/evalvacijsko-poročilo-ŠR-13.14.pdf>.

Aprila 2014 smo objavili razpis za šolsko leto 2014/2015. Na podlagi razpisa so bile oblikovane 4 skupine, pri čemer sta 2 skupini pričeli z izvedbo programa junija 2014, 2 skupini pa oktobra 2014. Program za šolsko leto 2014/2015 smo delno prenovili že pred opravljenou končno evalvacijo, pri čemer smo upoštevali zaznane spremembe med spremjanjem izvedbe v letu 2013/2014.

2.4. Razvoj ravnateljevanja

V programu Razvoj ravnateljevanja smo poglabljali znanje iz vodenja, razvijali vseživljenjsko izobraževanje ravnateljev in uvajali nove oblike mreženja. Zaključili smo z eno skupino (24 udeležencev), ki je obiskovala še staro obliko programa, kar pomeni, da je trajala leto in pol. Glede na evalvacije in izkušnje iz drugih programov smo ga v letu 2014 popolnoma prenovili. Izhodišče v programu so tako oblike, ki spodbujajo predvsem mreženje in izmenjavo izkušenj, zato se v njem prepletata zgolj projektno delo in vzajemno svetovanje. V skupini 2014/15 se usposablja 22 udeležencev.

Program evalviramo v več fazah:

- po vzajemnem svetovanju ga evalvirajo udeleženci in koordinatorji skupin;
- po projektnem delu naredimo skupinsko evalvacijo;
- na koncu programa z vprašalnikom evalviramo, koliko smo dosegli cilje programa in kako so udeleženci sprejeli organizacijo in izvedbo;
- z reflektivnimi pismi udeležencev, v katerih nam sporočajo, kako uporaben je program za njihovo nadaljnjo prakso, in kako je vplival na njihovo prakso vodenja.

Podatki, pridobljeni iz različnih načinov evalvacij, kažejo, da sta sodelovanje in mreženje pomemben način dela v procesu vseživljenskega profesionalnega razvoja. Zastavljene cilje smo dosegli, še več, udeleženci mreženje kot enega od ciljev, poudarjajo v vseh fazah evalvacije programa. Pomembno je tudi, da zaznavajo vpliv programa na svoje vodenje, in sicer od zelo konkretnih primerov do drugačnega pogleda na vodenje oziroma drugačne prakse. Pri tem sta posebej poudarjena refleksija in projektno delo.

Rezultate projektnega dela tretje skupine smo predstavili na Nadaljevalnem programu šole za ravnatelje.

2.5. Program Vodenje za učenje

V letu 2014 smo izvajali program v dveh skupinah:

vodenje za učenje, v kateri udeleženci sami določijo področje izboljševanja (tokrat uvajanje strokovnih razprav o učenju in poučevanju), vodenje za učenje z vnaprej razpisano temo, in sicer Medsebojne hospitacije.

Končali smo tudi 2 skupini iz leta 2013/14 z evalvacijsko delavnico ob koncu pouka in dodatno za pripravo strokovnega članka.

Program smo evalvirali na dveh ravneh:

- ravnatelji so evalvirali izboljšavo na ravni vrtca oziroma šole;
- v Šoli za ravnatelje smo evalvirali uspešnost programa, mreženje med ravnatelji in zaznan vpliv na njihovo ravnateljevanje.

Po mnenju udeležencev program omogoča intenzivno povezovanje, izmenjevanje znanja, pogledov in izkušenj. Posebno vrednost pripisujejo vsakokratnim strokovnim razpravam, ki jih povezujemo v skupno temo Pogovori o vodenju. Pri tem obravnavamo aktualne teme, mnogokrat tudi aktualna besedila s področja vzgoje in izobraževanja.

Tokrat nismo predstavili izkušenj na Nadaljevalnem programu šole za ravnatelje, pripravili pa smo dva strokovna članka in jih objavili v reviji Vodenje v vzgoji in izobraževanju.

Poseben dosežek iz programa nam je uspel s skupino 2011/12. Ker smo nadaljevali delo (medsebojne in medšolske hospitacije) tudi po izteku programa, smo pripravili okroglo mizo na temo povezovanja osnovnih in srednjih šol za lajšanje prehoda učencev. Ugotovitve bomo predstavili na posvetu Vodenje v vzgoji in izobraževanju.

2.6. Mreže učenih se šol

Program Mreže učenih se šol in vrtcev je zasnovan na teoriji in praksi pristopa nenehnih izboljšav in učenih se skupnosti. V programu v šolah in vrtcih oblikujemo razvojne time, ki se usposabljam za določanje prednostnih nalog in za reševanje problemov na sodelovalen način. Program je osredotočen na izboljševanje vnaprej razpisanega področja, na katerega je vezana vsebina delavnic in izvedba izboljšave v šolah in vrtcih. Program je potekal na ravni razvojnih timov in na ravni šole ali vrtca s celotnim učiteljskim ali vzgojiteljskim zborom.

Izvedli smo dve Mreži učenih se šol in vrtcev na tematskih področjih motivacija za učenje in sodelovanje s starši. V program je bilo vključenih 12 zavodov (2 vrtca, 9 osnovnih in 1 srednja šola). Število vključenih udeležencev je bilo 433, od tega 82 v vrtcih, 325 v osnovnih šolah in 26 v srednji šoli. Izdali pa smo 414 potrdil.

Evalvacije, ki smo jih izvajali na ravni ravnateljev, razvojnih timov in strokovnih delavcev kažejo na doseganje zastavljenih ciljev, ki so bili zapisani v Letnjem delovnem načrtu, dosegli pa smo tudi specifično-tematske cilje. Prav tako smo v izvedbi za leto 2013/2014 upoštevali priporočila in rezultate evalvacije predhodnega šolskega leta.

V šolskem letu 2014/2015 izvajamo mreže Sodelovanje s starši, Motivacija za učenje in Profesionalni razvoj strokovnih delavcev. Sodeluje 19 zavodov.

Podrobno poročilo o izvedbi programa za šolsko leto 2013/2014 je objavljeno na spletni strani Šole za ravnatelje <http://www.solazaravnatelje.si/usposabljanje-uciteljskih-zborov/mreze-učecih-se-sol/poročilo/>.

2.7. Projekt ESS Usposabljanje strokovnih delavcev za izvajanje kompetenčnega pristopa k poučevanju s spodbujanjem pridobivanja ključne kompetence učenje učenja na vseh nivojih vzgoje in izobraževanja

Projekt ESS Učenje učenja (UU) je Šola za ravnatelje izvajala skupaj s konzorcijskimi partnerji Filozofsko fakulteto UL, Mednarodno fakulteto za družbene in poslovne študije in vodilno institucijo Filozofsko fakulteto UM. Hkrati so se izvajale delavnice sodobni pristopi k učenju (SPU) v okviru projekta vseživljenjskega učenja ravnateljev II in III. V programu smo usposabljali učiteljske in vzgojiteljske zbole s področja učenja učenja, kot ene temeljnih kompetenc v priporočilih Evropske unije. Z usposabljanjem smo ustvarjali tudi pogoje za razpravo o učenju učenja na ravni celotnega vrtca ali šole. Temeljni del obeh programov je bilo sedemdnevno usposabljanje z vmesnimi aktivnostmi, ki smo jih za učiteljske in vzgojiteljske zbole izvedli v 18 mesecih.

V letu 2014 smo izvedli 6 in 7 delavnico v ciklu UU3 in 7 delavnico v programu SPU. Konec maja (30.5. 2014) smo izvedli zaključno konferenco projekta ter izdali zaključno publikacijo. Poleg tega sta v projektu nastali tudi monografija UU: Opredelitev pojma in evalvacija učinkovitosti usposabljanja vrtcev in šol ter priročnik UU: Primeri metod za učitelje in šole.

Poročila in publikacije so dostopne na spletni strani <http://uu.solazaravnatelje.si/>.

Šola za ravnatelje – Poslovno poročilo 2014

2.8. Projekt ESS Zasnova in uvedba sistema ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti vzgojno izobraževalnih organizacij

V okviru projekta smo v skladu z načrtom dejavnosti in razvojem sistema UZK v letu 2014:

- pripravili gradivo in izvedli 4., 5. in 6. delavnico Samoevalvacija v vrtcih in šolah, za 59 zavodov vključene v 3. cikel projekta (2593 udeležencev),
- s 70 evaluatorji izvedli zunanjo evalvacijo na 39. zavodih,
- pripravili 2 poročili o izvedbi zunanjih evalvacij 2014 (Brejc, M., L. Avguštin. 2014. *Poročilo o izvedbi zunanjih evalvacij: september 2014.* Kranj: Šola za ravnatelje. [PDF](#) in Brejc, M., L. Avguštin in A. Savarin. 2014. *Poročilo o izvedbi zunajih evalvacij: januar 2014.* Kranj: Šola za ravnatelje. [PDF](#)),
- izvedli dvodnevno delavnico Samoevalvacija kot orodje izboljšav v VIZ za nove člane timov za samoevalvacijo 1. in 2. cikla KVIZ in uKVIZ (27 udeležencev iz 10 zavodov),
- izdali potrdila udeležencem v tretjem ciklu usposabljanja za samoevalvacijo,
- aktivno (s predstavitvijo referata) sodelovali na mednarodni konferenci European Network for Improving Research and Development, Educational Leadership and Management (ENIRDELM),
- pripravili zaključno konferenco projekta (170 udeležencev),
- izdali protokol (Brejc, M., M. Zavašnik Arčnik, A. Koren, C. Razdevšek Pučko, S. Gradišnik in A. Širec. 2014. *Protokol za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo v šolah in vrtcih.* Kranj: Šola za ravnatelje. [PDF](#) | [FlipBook](#)),
- izdali znanstveno monografijo Brejc, M. 2014. *Krepitev zmožnosti za samoevalvacijo v šolah.* Kranj: Šola za ravnatelje. [PDF](#) | [FlipBook](#)),
- pripravili končno poročilo o dejavnostih in rezultatih projekta (Brejc, M. 2014. *Končno poročilo o izvedbi projekta.* Kranj: Šola za ravnatelje. [PDF](#)).

Več o izvedbi in evalvaciji dejavnosti v omenjenih poročilih in publikacijah.

2.9. Projekt ESS Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev

V projektu smo v letu 2013/14 izvedli vse predvidene dejavnosti in dosegli vse rezultate.

V nadaljevanju navajamo opis dejavnosti in doseganje rezultatov po posameznih programih in dejavnostih.

2.9.1. Izvedba programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem

Program je potekal v 4 (štirih) skupinah (35 novoimenovanih ravnateljev in prav toliko mentorjev) v obliki petih enodnevnih delavnic novoimenovanih ravnateljev in ravnateljev mentorjev in dodatne, enodnevne delavnice novoimenovanih ravnateljev. Po vsaki delavnici smo izvedli načrtovane vmesne aktivnosti in individualno sodelovanje ravnatelja mentorja in novoimenovanega ravnatelja v obliki medsebojnih obiskov ali stikov preko e-pošte in telefona. Vmesne aktivnosti smo preoblikovali tako, da usmerjajo novoimenovane ravnateljev k refleksiji na njihovo prakso in k pripravi na konstruktivno sodelovanje na delavnicah. Obenem so zapisi v pomoč predavateljem, ki tako lažje usmerjajo svoje delavnice v odprta vprašanja, povezana s prakso novoimenovanih ravnateljev. Vmesne aktivnosti in vsebino medsebojnih srečanj med ravnatelji mentorji in novoimenovanimi ravnatelji spremljajo koordinatorji skupin.

Program spremljamo in evalviramo:

- na rednih sestankih s koordinatorji skupin,
- z evalvacijskim vprašalnikom za novoimenovane ravnatelje, s katerim pridobimo njihov pogled na uporabnost vsebin in oblik dela ter odnos med njimi in mentorji;
- z evalvacijskim vprašalnikom za ravnatelje mentorje, s katerim presojamo njihov pogled na mentorski odnos in njihov profesionalni razvoj;
- z refleksijo koordinatorjev, s katero presojamo predvsem vsebine, oblike dela in dinamiko dela v skupini.

Evalvacije so pokazale, da novo imenovani ravnatelji v programu pridobijo predvsem praktično znanje, kar pomeni učinkovito nadgradnjo programa za pridobitev ravnateljskega izpita. Mentorji jim omogočijo tudi nekatere druge aktivnosti oziroma mreženje, ki so jim v podporo v tem obdobju. Ugotavljam, da je mentorstvo tudi pomembna oblika profesionalnega razvoja za mentorje. V evalvacijah so poudarili, da jim omogoča nov pogled na svoje vodenje in ponoven premislek o dosedanji praksi, se pravi poglobljeno refleksijo na delo.

2.9.2. Program usposabljanja za mentorje

Mentorstvo je v veliki meri tesen odnos med mentorjem in mentorircem, ki lahko v veliki meri vpliva tudi na prakso in pogled novoimenovanih ravnateljev na vodenje ter odraža prepričanja, na katerih temeljijo programi Šole za ravnatelje. Zato smo v letu 2014 prvič izvedli program za usposabljanje mentorjev. Zasnovan je bil na izhodiščih iz literature in izkušnjah z dosedanjem vodenjem programa v Sloveniji, svoje poglede in predloge so dodali koordinatorji programa.

Izvedli smo tridnevni program za 40 udeležencev. Pri izvedbi je sodelovala prof. dr. Mirjana Ule.

Program smo evalvirali na dva načina:

- evalvacijski vprašalnik so izpolnili vsi udeleženci;

- s skupino ravnateljev, v kateri so sodelovali predstavniki vrtcev, osnovnih in srednjih šol, smo izvedli skupinski intervju.

Izdali smo 38 potrdil o opravljenem programu, dva udeleženca nista oddala programa mentorstva, ki je bil eden od pogojev za izdajo potrdila.

Rezultati kažejo, da so udeleženci dobili nov pogled na svojo vlogo, saj se do sedaj morda niso tako močno zavedali odnosne vloge tako v mentorstvu kot v komunikaciji. Zato bomo v nadaljevanju poudarjali prav ta vidik vloge.

2.9.3. Letna strokovna in znanstvena srečanja ter posveti

V šolskem letu 2013/14 je Šola za ravnatelje v okviru projekta Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev III organizirala naslednje strokovne posvete:

- Nadaljevalni program šole za ravnatelje (21.–22. januar 2014),
- XVI. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev: Vloga pomočnikov ravnateljev pri sodelovanju šol in vrtcev z okoljem (5.–6. marec 2014),
- III. znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju: Znanje in spremnosti za 21. stoletje – izzivi videnja, učenja in poučevanja (1.–2. april 2014).

Strokovnih posvetov se je udeležilo 942 ravnateljev, pomočnikov ravnateljev in strokovnih delavcev s šol in vrtcev iz celotne Slovenije.

Nadaljevalni program šole za ravnatelje je namenjen sistematičnemu razvijanju profesionalizma in profesionalnega razvoja ravnateljev, spodbujanju izmenjave dobreih praks na področju vzgoje in izobraževanja ter uvajanju novosti in izboljšav v šole in vrtce. Program je sestavljen iz plenarnih predavanj s področja vodenja v izobraževanju (sodelujejo tuji in domači plenarni predavatelji) ter predstavitev novosti na področju zakonodaje in financ v vzgoji in izobraževanju.

Osrednja tema nadaljevalnega programa 2014 je bila *Področja vodenja šol in vrtcev*. V programu so sodelovali trije predavatelji iz tujine: dr. Seppo Pulkkinen, Inštitut za vodenje v izobraževanju, Univerza Jyväskylä, dr. Romuald Normand, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Strasbourg, in dr. Lars Svedberg, Center za vodenje v izobraževanju, Univerza v Uppsalii. Predavanju je sledila okrogla miza z razpravo. Pripravili smo tudi predavanji na temo financ in aktualnih novosti iz zakonodaje.

Strokovni posvet pomočnikov ravnateljev je namenjen sistematičnemu razvijanju profesionalizma in profesionalnega razvoja pomočnikov ravnateljev. Cilj programa je izmenjava mnenj, izkušenj, stališč in pogledov na različne vloge in položaje, v katerih nastopa strokovni delavec na mestu pomočnika ravnatelja ter organizacijskega ali pedagoškega vodje v vrtcu. Vključuje plenarna predavanja (domači in tuji plenarni predavatelji), delavnice in predstavitev dejavnosti ministrstva, pristojnega za šolstvo.

Na XVI. strokovnem srečanju pomočnikov ravnateljev Vloga pomočnikov ravnateljev pri sodelovanju šol in vrtcev z okoljem je kot plenarni predavatelj sodeloval dr. Slavko Gaber s Pedagoške fakultete Univerze v Ljubljani. Pripravili smo okroglo mizo oz. razpravo in delavnice.

Znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju je namenjen izmenjavi dobrih praks in izkušenj med ravnatelji in strokovnimi delavci vrtcev, osnovnega in srednjega šolstva, teoretikom, raziskovalcem in predstavnikom javnih zavodov na področju vzgoje in izobraževanja. Program je priložnost za udeležence, da z referati in ob plakatih predstavijo svoje delo in prizadavanja, povezana z osrednjo tematiko posameznega letnega posveta.

Na III. znanstvenem posvetu Znanje in spremnosti za 21. stoletje – izzivi vodenja, učenja in poučevanja je ob dveh plenarnih predavateljih, dr. Davidu Istancu s Centra za raziskave in inovacije v izobraževanju, OECD in dr. Renati Salecl z Inštituta za kriminologijo pri Pravni fakulteti v Ljubljani, svoje znanje, mnenja, izkušnje in stališča s 73 referati in 4 plakati predstavilo še 106 referentov.

Število udeležencev strokovnih posvetov Šole za ravnatelje v letu 2013/14

Strokovni posvet	Število udeležencev
Nadaljevalni program šole za ravnatelje	262
XVI. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev: Vloga pomočnikov ravnateljev pri sodelovanju šol in vrtcev z okoljem	314
III. znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju: Znanje in spremnosti za 21. stoletje – izzivi videnja, učenja in poučevanja	358
Skupaj	942

V spodnji preglednici so predstavljene povprečne ocene organizacije in vsebin posvetov. Ocenjevalna lestvica je bila od 1 (zelo slabo) do 5 (zelo dobro).

Povprečna ocena organizacije in izvedbe posvetov, vsebin ter ocene plenarnih predavanj, delavnic in plakatov

Strokovni posvet	Ocena organizacije in izvedbe	Ocena plenarnih predavanj	Ocena delavnic in primerov dobre prakse	Ocena referatov in plakatov
Nadaljevalni program šole za ravnatelje	4,20	4,37	4,39	
XVI. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev	3,90	4,22	4,05	
III. znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju	4,52	4,61		4,22

Povprečna ocena skupaj	4,20	4,40	4,22	4,22
-------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Pregled povprečnih ocen v zgornji preglednici kaže visoko raven zadovoljstva udeležencev z izborom plenarnih predavanj, ostale tri ocene so približno enake. Organizacijo in izvedbo posvetov so najbolje ocenili udeleženci III. znanstvenega posveta Vodenje v vzgoji in izobraževanju, najslabše pa udeleženci Strokovnega posveta pomočnikov ravnateljev. Enako velja za oceno plenarnih predavanj. Ocena delavnic in primerov dobre prakse pa je višja pri udeležencih Nadaljevalnega programa šole za ravnatelje kot pri udeležencih Strokovnega posveta pomočnikov ravnateljev. Prav tako je dokaj visoka ocena referatov in plakatov udeležencev Znanstvenega posveta Vodenje v vzgoji in izobraževanju.

Podrobnejša analiza je predstavljena v poročilu Strokovna srečanja, posveti, tematske delavnice za ravnatelje, poročilo o organizaciji in izvedbi v šolskem letu 2013/14.

2.9.4. Podpora in svetovanje ravnateljem

Izvajanje programa Podpora ravnateljem je namenjeno izboljšanju kakovosti pravnega poslovanja zavodov, spodbujanju ravnateljev k samostojnemu reševanju pravnih problemov in spodbujanju širjenja znanja ravnateljev s področja pravnega in finančnega poslovanja. V letu 2014 je bila ravnateljem nudena strokovna podpora preko spletne aplikacije, delavnic in posvetovalnih obiskov.

Spletna aplikacija Podpora ravnateljem predstavlja ključno storitev programa. Razdeljena je na šest sklopov, in sicer: obveščanje, napovednik, opomnik po mesecih, dokumenti ter vprašanja in odgovori. Z obveščanjem smo ravnatelje opozarjali na zakonodajne novosti in načrtovane dejavnosti. S pomočjo objav v napovedniku smo ravnatelje opozarjali na aktualne novosti na področjih, ki so za zanje še posebej pomembna. Mesečni pregled nalog in obveznosti pa je prikazoval napovednik. Z uvrstitvijo posamezne vsebine v napovednik smo ravnatelje na to novost, nalogu ali obveznost še posebej opozorili. V opomniku smo poskušali zajeti vsa opravila, ki jih posamezen ravnatelj mora opraviti, in predlagane roke, do katerih je posamezna opravila potrebno ali priporočljivo opraviti. Dodatno pomoč pri opravljanju teh obveznosti oziroma nalog smo poskušali zagotavljati tudi z objavo primerov in vzorcev raznih dokumentov s pravnega in finančnega področja, ki jih pri svojem delu potrebujejo ravnatelji. Med dokumenti smo tako objavili številne primere pogodb, pravilnikov in drugih notranjih aktov, ki jih vzgojno-izobraževalni zavodi uporabljajo pri svojem delu. Zaradi potreb ravnateljev po pomoči pri sprotnem reševanju težav je bila v okviru spletne aplikacije vzpostavljena tudi možnost zastavljanja vprašanj v zvezi s pravnim poslovanjem zavoda. Odgovori so bili posredovani ravnateljem, ki so vprašanja posredovali, približno tretjina odgovorov pa je objavljena tudi na spletni strani, in sicer tako, da so odgovori dostopni vsem ravnateljem, ki imajo dostop do spletne aplikacije. Objavljeni so odgovori, ki vsebujejo pomembne in dovolj splošne informacije, ki jih lahko koristno uporabijo tudi drugi ravnatelji. Velika večina vprašanj se nanaša na področje urejanja delovnih razmerij.

V okviru programu Podpora ravnateljem je bilo izvedenih več tematskih delavnic. V letu 2014 so bile izvedene štiri tematske delavnice, tri s področja sklepanja in urejanja delovnih razmerij, eno s področja

poenotene obravnave nasilnih dejanj ter ena s poudarkom na uveljavitvi novega Zakona o delovnih razmerjih.

Z izvedbo posvetovalnih obiskov so ravnatelji lahko prejeli nasvete s področja vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov, priprave notranjih aktov ter drugih pravnih vprašanj. Z obiski predavateljev (pravnikov) Šole za ravnatelje na njihovih vzgojno-izobraževalnih zavodih so ravnatelji pridobili odgovore oziroma pojasnila, povezana z vprašanji, ki se nanašajo na obseg obveznih notranjih pravnih aktov, vsebino le-teh, uporabo že pripravljenih vzorcev ipd. V letu 2014 je bilo izvedenih 44 posvetovalnih obiskov. Vsi posvetovalni so bili izvedeni na sedežih zavodov.

Ob izvedbi posvetovalnih obiskov je bila izvedena anketa o težavah, s katerimi se ravnatelji srečujejo pri svojem poslovodnem delu ravnateljevanja. Analiza odgovorov iz vprašalnikov jasno kaže, da bi več kot polovica anketiranih ravnateljev potrebovala več pomoči pri reševanju pravnih, kadrovskih in finančnih zadev. Evalvacija je objavljena v Poročilu o izvedbi programa, ki je objavljeno na spletni strani: <http://www.solazaravnatelje.si/vsezivljenjsko-ucenje/podpora-ravnateljem/>.

2.9.5. Izvedba tematskih delavnic za ravnatelje

Tematske delavnice so namenjene ravnateljem vrtcev, osnovnega in srednjega šolstva. Izvajalci so predavatelji Šole za ravnatelje in zunanji soizvajalci. Delavnice so praviloma 6-urne in namenjene manjšim skupinam udeležencev, kar omogoča aktivno udeležbo in obravnavo konkretnejših primerov iz prakse.

V letu 2014 je bilo pripravljenih 9 tematskih delavnic v 17 izvedbah, ki se jih je skupaj udeležilo 341 udeležencev. Delavnice so izvajali predavatelji Šole za ravnatelje. Odziv na razpise je bil dober, pri nekaterih delavnicah so bila vsa predvidena mesta zapolnjena v nekaj dneh po razpisu, je pa tik pred izvedbami bilo nekaj odjav.

Izvedene tematske delavnice za ravnatelje v letu 2014:

Tematska delavnica	Datum izvedbe	Število udeležencev
Ocenjevanje letne delovne uspešnosti učiteljev in vzgojiteljev u vidiku kakovosti	27. maj 2014 16.oktober 2014	30 22
Ravnatelj kot vodja razrednikov	16. oktober 2014	18
Sklepanje in urejanje delovnih razmerij	24. marec 2014	26
Avtentični vodja	9. januar 2014 24. marec 2014	29 16
Redni letni pogovor	9. januar 2014	35
Prenehanje delovnih razmerij	9. januar 2014 21. maj 2014	30 22
Priprava letnega poročila in izpolnjevanje izjave o notranjem nadzoru javnih financ	6. februar 2014 7. februar 2014 10. februar 2014 11. februar 2014	16 13 14 15
Priprava računovodskih izkazov za leto 2014 za	19. november 2014	8

ravnatelje šol in vrtcev	2. december 2014 4. december 2014	15 11
Smernice za poenoteno obravnavo nasilnih dejanj v šoli	21. maj 2014	21
TD 2014	Skupaj izvedb: 17	Skupaj udeležencev: 341

Evalvacija tematskih delavnic z vprašalnikom in lestvico od 1-5.

	oktober 2013	januar 2014	februar 2014	marec 2014	maj 2014	Skupaj
Tematska delavnica je izpolnila moja pričakovanja	4,44	4,45	4,78	4,55	4,42	4,53
Bilo je dovolj možnosti za izmenjavo mnenj in izkušenj	4,73	4,53	4,75	4,71	4,61	4,67
Pridobil sem nove informacije in znanje za delo	4,54	4,31	4,84	4,43	4,16	4,45
Uporabnost delavnice za delo ravnatelja	4,63	4,44	4,91	4,59	4,33	4,58
Povprečna ocena 2014	4,59	4,43	4,82	4,57	4,38	4,56

Glede na izpolnjene evalvacisce vprašalnike udeležencev tematskih delavnic sta najvišjo povprečno oceno dosegli delavnici na temo Priprava letnega poročila in izpolnjevanje izjave o notranjem nadzoru javnih financ.

Podrobnejša analiza je predstavljena v poročilu Strokovna srečanja, posveti in tematske delavnice za ravnatelje, poročilo o organizaciji in izvedbi v šolskem letu 2013/14.

Več o izvedbi srečanj in posvetov v Poročilu o organizaciji in izvedbi srečanj posvetov in tematskih delavnic 2013/14 ter Poročilu o organizaciji in izvedbi jesenskih srečanj ravnateljic in ravnateljev 2014.

2.9.6. Izvedba programa Ravnateljski certifikat

Program je namenjen ravnateljem po petih letih ravnateljevanja. Pripravljen je kot spodbuda za vseživljenjsko učenje in profesionalni razvoj ravnateljev z namenom izboljševanja prakse vodenja. Izvedba programa za drugo skupino je trajala od aprila 2013 do avgusta 2014, za tretjo skupino pa od maja 2014 do maja 2015.

Program sestavlja pet delavnic, individualno delo ter izpit za pridobitev potrdila o opravljenem Programu za pridobitev ravnateljskega certifikata.

Vsebine programa:

- trendi na področju vodenja in profesionalnega razvoja ravnateljev,
- pomen profesionalnega razvoja ravnateljev za vodenje šol, vrtcev,
- različne oblike profesionalnega razvoja in sodelovanje v njih,
- kritična presoja lastnega vodenja,

Šola za ravnatelje – Poslovno poročilo 2014

- načrtovanje in spremjanje lastnega profesionalnega razvoja,
- izboljšanje lastnega profesionalnega razvoja in prakse vodenja,
- pomen delovanja v profesionalni skupnosti.

V okviru projekta je bilo v program vključenih 51 ravnateljev v dveh skupinah.

V drugi skupini je program zaključilo 28 ravnateljev, izdanih je bilo prav toliko potrdil o opravljenem programu profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. Vse predpisane obveznosti je opravilo 19 udeležencev, ki so prejeli potrdilo o ravnateljskem certifikatu. V tretjo skupino je vključenih 23 ravnateljev, ki z delom v programu nadaljujejo v šolskem letu 2014/15.

Program smo spremljali in evalvrali na različne načine: po drugi delavnici ustna evalvacija, pisna evalvacija na tretji delavnici in evalvacijski vprašalnik ob zaključku programa.

Rezultati vseh opravljenih evalvacij in pogоворov z udeleženci kažejo, da smo cilje programa dosegli. Udeleženci ugotavljajo, da razumejo pomen profesionalnega razvoja ravnateljev za vodenje vrtcev in šol. Svoj profesionalni razvoj znajo kritično presoditi in izboljšati. Povezujejo ga s profesionalnim razvojem zaposlenih in s cilji šole. Vse skupaj pa so usmerili v dosežke učencev. Vsebine programa so pri udeležencih vzbudile razmislek o lastnem profesionalnem razvoju in pokazale pomen vseživljenjskega učenja.

Priprava modela vseživljenjskega učenja za vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov

Z izvajanjem programov v projektu Vseživljenjsko učenje so bile dane podlage za oblikovanje in sistematično vpeljavo sprememb vseživljenjskega usposabljanja ravnateljev in uresničevanja smernic Sveta Evrope, EU in OECD. Na podlagi evalvacij smo pripravili predlog sistema vseživljenjskega učenja in kariernega razvoja ravnateljev, ki vključuje opise posameznih programov, njihove povezave glede na skupne cilje slovenskega šolskega sistema in izobraževanje ravnateljev. Je okvir za razumevanje in obvladovanje kompleksnosti vseživljenjskega učenja vodij v vzgoji in izobraževanju v Sloveniji ter razvit z namenom, da bi spodbudili stalno izboljševanje vodenja ter krepili odgovornost za vodenje v vzgoji in izobraževanju. Hkrati predstavlja enega izmed temeljnih vzvodov profesionalizacije prakse vodenja. V dokumentu je predstavljen model, ki temelji na prerezu stanja doma in v tujini, prikazu programov kot strateškemu jedru modela, vsebinskih načelih in sistemski podpori za uspešno izvajanje modela tj. sredstvih/finančnih virih, kadrih/človeških virih, dejavnostih zagotavljanja kakovosti.

Model vseživljenjskega učenja za vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov so pripravile dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, dr. Justina Erčulj in mag. Vlasta Poličnik.

2.9.7. Doseganje ciljev projekta in kazalniki

	Kazalnik	Načrtovan o	Izvedeno	Obrazložitev kazalnika
1.	Število izvedenih strokovnih srečanj	6	6	Kazalnik opredeljuje število 2-dnevnih strokovnih, enodnevnih ali znanstvenih srečanj za ravnatelje in strokovne delavce.
2.	Število seminarjev	8	8	Kazalnik kaže opravljeno število enodnevnih tematskih delavnic za ravnatelje.
3.	Število izvedenih svetovalnih storitev	30	44	Kazalnik kaže število opravljenih obiskov v šolah in vrtcih.
4.	Število ravnateljev, vključenih v Podporo ravnateljem	680	823	Kazalnik kaže število ravnateljev, ki dostopajo do Podpore ravnateljem.
5.	Ugotovitve evalvacije in poročila	2	3	Kazalnik kaže na število evalvacij ob zaključku določene faze in opisuje opravljeno razvojno delo znotraj posamezne faze oz. celotnega projekta.
6.	Število udeležencev programov izobraževanja in usposabljanja	3200	4131	Kazalnik kaže število udeležencev, ki so se vključili v program in uspešno zaključili usposabljanje.
7.	Število izdanih priročnikov	15	20	Kazalnik kaže število oblikovanih priročnikov za vodenje posameznih dejavnosti in področij dela šol in vrtcev.
8.	Število izvedenih delavnic	80	74	Kazalnik kaže število izvedenih delavnic v programu SPU.
9.	Število usposobljenih novoimenovanih ravnateljev	30	30	Kazalnik kaže število novoimenovanih ravnateljev, ki so uspešno zaključili program MNR.

Doseženi kazalniki kažejo na doseganje zastavljenih kazalnikov ob prijavi projekta. V večini primerov so kazalniki preseženi. Izjema je le število izvedenih delavnic v programu SPU, kjer je prišlo do izstopanj zavodov iz programa ter neudeležbe na delavnicih, na kar ni bilo moč vplivati.

V okviru projekta smo tako izvedli 6 strokovnih srečanj in posvetov za ravnatelje in strokovne delavce na področju vzgoje in izobraževanja. Izvedenih je bilo 8 tematskih delavnic z različnimi aktualnimi temami prav tako namenjene ravnateljem vzgojno izobraževalnih organizacij.

V okviru programa Pravne podpore smo zaradi velikega zanimanja ravnateljev izvedli 44 posvetovalnih obiskov na vzgojno izobraževalnih zavodih in s tem presegli zastavljen cilj 33-ih obiskov.

V program Podpora ravnateljem, ki je namenjen ravnateljem in direktorjem vzgojno-izobraževalnih zavodov ter centrov in v okviru katerega nudimo strokovno pomoč na področju pravnega in finančnega poslovanja, se je vključilo 823 vodij, kar je prav tako preseglo načrtovan rezultat.

V programu Sodobni pristopi k učenju smo izvedli sedmo, zadnjo delavnico na 74 zavodih. Tu je prišlo do izstopanj zavodov iz programa na katere nismo imeli vpliva. Posledično je dosežen kazalnik, ki prikazuje število zavodov na katerih je bila izvedena delavnica, nižji za 6 izvedenih delavnic.

Tudi v programu Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem je usposabljanje opravilo 30 novoimenovanih ravnateljev, kot je bilo zastavljeno ob prijavi projekta.

Skupno število udeležencev, ki so se udeležili vseh strokovnih srečanj, posvetov, delavnic ter usposabljanj in izobraževanj, ki smo jih izvajali v okviru projekta Vseživljenjsko učenje ravnateljev-usposabljanje za vodenje šol in vrtcev III, je 4131. Številka kaže na veliko zanimanje vodstvenih in ostalih strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju za aktivnosti izvedene v okviru projekta.

Napisana so bila 3 evalvaciska poročila ter izdanih 20 priročnikov in gradiv za udeležence usposabljanj in izobraževanj.

2.10. Projekt Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti

Projekt Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti (v nadaljevanju Projekt Dvig SKK)

Projekt Dvig SKK je bil sprejet 4. 3. 2013, dopolnjen junija 2013 in tudi junija in avgusta 2014 ter bo zaključen 31. 8. 2015. Projekt poteka s sofinanciranjem Evropskega socialnega sklada (85 % udeležba) in Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport (15 % udeležba) v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013. Prva faza projekta je bila izvedena v šolskem letu 2013/2014, druga faza pa bo izvedena v šolskem letu 2014/2015. **Namen projekta je preskusiti različne fleksibilne oblike zaposlovanja strokovnih delavcev, in sicer tako, da je njihova zaposlitev usmerjena na izvajanje aktivnosti, s katerimi se krepi sinergija tistih dejavnikov, ki prispevajo k dvigu socialnega in kulturnega kapitala v lokalni skupnosti, šolah in vrtcih, s ciljem dviga dosežkov učencev.**

Skupni kazalniki projekta so sledeči:

- a) število zaposlenih, vključenih v vseživljenjsko učenje (332);
- b) število projektov uvajanja fleksibilnih oblik zaposlovanja (6);
- c) povečanje števila zaposlenih s krajšim delovnim časom – zaradi dopolnjevanja delovne obveze (250);
- d) v najmanj 30 šolah in vrtcih uvesti nove oblike organizacije dela in zaposlovanja.

Delo v letu 2014 bomo predstavili po kazalnikih.

Prvi kazalnik

V letu 2014 je bilo do 31. 8. 2014 v okviru prve faze projekta zaposlenih **136** strokovnih delavcev. Avgusta 2014 je bil v dogovoru z Ministrstvom za znanost, šolstvo in šport sprejet dogovor, da so lahko šole in vrtci podaljšali sodelovanje v projektu za tri mesece – do 30. 11. 2014. Za to možnost sta se odločila 102 zavoda in zato sta bila v projektu od 1. 9. 2014 do 30. 11. 2014 zaposlena **102** strokovna delavca. Strokovni delavci so bili za 50 % ali 80 % delovnega časa zaposleni v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah, ki so se povezale v 34 mrež po 4 zavodov in izvajale dejavnosti za dvig socialnega in kulturnega kapitala znotraj šole, s starši in v povezovanju z okoljem. V letu 2014 je bilo do 31. 8. 2014 za 136 zaposlenih, s katerimi smo se sestajali v dveh skupinah, izvedenih 10 delovnih srečanj, za 102 zaposlena pa še dve dodatni srečanji do 30. 11. 2014.

V letu 2014 se je pričela druga faza projekta. Prijava za vključitev v projekt SKK je bila spodbujena z javnim pozivom za sodelovanje v projektu, objavljenem na spletnih straneh Šole za ravnatelje dne 5. 3. 2014. Za zainteresirane zavode smo 19. 3. 2014 organizirali informativni sestanek. Prejeli smo prijave skupaj 43 mrež, kar skupaj predstavlja 172 šol in vrtcev. Maja je bil narejen izbor 28 mrež. Zaposlovanje strokovnih delavcev je potekalo med 28. in 30. avgustom. Delovna razmerja so bila sklenjena s 1. septembrom in sicer do 31. 8. 2015. Zaposlili smo **112** strokovnih delavcev (28 za 50 % časa in 84 za 20 % delovnega časa), ki so pri izvajanju programov sodelovali v 28 mrežah. Strokovni delavci, zaposleni v okviru projekta, so na šolah in vrtcih omenjenih mrež izvajali aktivnosti za dvig socialnega in kulturnega kapitala, hkrati pa z udeležbo na delovnih srečanjih, ki jih organizira ŠR, izboljševali svoja znanja in kompetence.

Za drugo skupino je bilo izvedenih 9 delovnih srečanj. Strokovni delavci so pripravili tudi zapise primerov dobrih praks, ki so delno izšli v reviji Vodenje v vzgoji in izobraževanje in bodo v letu 2015 delno izšli v e-zborniku.

Drugi in tretji kazalnik

Z namenom uvajanja fleksibilnih oblik zaposlovanja so bile uvedene tri oblike zaposlovanja:

- sklenitev delovnega razmerja za določen čas, za opravljanje dela, ki je projektno organizirano, zaposlenih, ki že imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za določen čas ali nedoločen čas;
- sklenitev delovnega razmerja za krajši delovni čas od polnega z namenom dopolnjevanja delovnih obveznosti strokovnih delavcev in

- sklenitev delovnega razmerja, pri katerem se s pomočjo tehničnih sredstev delovne obveznosti opravlajo tudi na daljavo.

Te tri oblike zaposlovanja so bile izvedene za prvo skupino strokovnih delavcev, zaposlenih v projektu v letu 2013/2014 in ponovno za drugo skupino strokovnih delavcev, zaposlenih v letu 2014/2015.

Četrti kazalnik

Vse skupaj je bilo v projekt vključenih 34 mrež v letu 2013/2014 in 28 mrež v letu 2014/2015 oz. 246 zavodov, od katerih je vsak po svoje organiziral delo. Primere dobre prakse je prvih 34 mrež opisalo v reviji Vodenje in bodo izšli v e-zborniku.

Glavni dosežki v letu 2014

V letu 2014 smo dosegli naslednje rezultate:

- izvedli smo tri projekte uvajanja zaposlovanja strokovnih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja z elementi fleksibilnosti;
- za 8 mesecev smo v letu 2014 zaposlili 34 strokovnih delavcev za 50 % delovnega časa in 102 strokovna delavca za 20 % delovnega časa;
- za tri dodatne mesece (od 1. 9. 2014 do 30. 11. 2014) smo v projektu zaposlili istega ali drugega strokovnega delavca - skupaj 102 (32 strokovnih delavcev za 50 % delovnega časa in 70 za okoli 20 % delovnega časa);
- 34 mrež šol in vrtcev je pripravilo in izvedlo programe za izboljšanje SKK – izvedenih je bilo več kot 700 različnih dejavnosti za dvig socialnega in kulturnega kapitala;
- v okviru projekta smo opredelili socialni in kulturni kapital;
- izvedbo aktivnosti smo spremljali in na koncu ovrednotili s tremi vprašalniki;
- poskusno smo raziskali: dejavnike socialnega in kulturnega kapitala, ki vplivajo na zaposlitvene zmožnosti; ključne dejavnosti, ki vplivajo na dvig SKK; dejavnike, ki vplivajo na dvig SKK;
- poskusno smo opredelili kazalnike SKK;
- vzdrževali smo interaktivno spletno stran: <http://sk.solazaravnatelje.si/>; informacije o projektu SKK so bile dane tudi na družbeni spletni omrežji Facebook in Twitter.;
- avgusta 2014 smo izvedli javno predstavitev rezultatov za strokovno javnost, ki se jo je udeležilo 337 sodelavcev in gostov;
- mreže šol in vrtcev so skrbele za javne objave ob dogodkih – spisek 100 objav je na voljo na spletni strani Šole za ravnatelje;
- nastalo je 34 zapisov primerov dobre prakse, od katerih jih je bilo 11 objavljenih v posebni številki revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju (2014, številka 3, letnik 12), ki je bila natisnjena v 860 izvodih in razdeljena strokovni javnosti. 19 primerov dobre prakse pa je v pripravi za izdajo v e-zborniku (predvidoma do konca marca leta 2015);
- izšla je monografija Barle Lakota A. in M. Sardoč. 2014. *Enake možnosti in družbena (ne)enakost v družbi znanja*. Kranj: Šola za ravnatelje;
- izšlo je obsežno poročilo o izvajanju projekta v letu 2013/2014: <http://sk.solazaravnatelje.si/files/2014/04/Viri-in-gradiva.pdf>.

2.11. Jesenska srečanja ravnateljev 2014

V sodelovanju z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport smo izvedli 3 jesenska srečanja ravnateljic in ravnateljev:

- XX. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev – 6. in 7. oktober 2014
- XXIII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva – 10. in 11. november 2014
- XXI. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva – 24. in 25. november 2014

Pregled udeležbe, izvajalcev in izdanih potrdil

Strokovno srečanje	1. dan	2. dan	Udeleženci	Predavatelji in izvajalci delavnic	Izdanih potrdil
XX. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev – 6. in 7. oktober 2014	181	177	187	25	171
XXIII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva – 10. in 11. november 2014	404	402	407	34	385
XXI. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva – 24. in 25. november 2014	161	147	167	29	139
Skupaj	746	726	761	88	695

Izvedbo evalviramo s standardiziranimi vprašalniki z lestvico od 1-5.

	VRTCI	OŠ	SŠ	Skupaj
Informacije s spletnne strani	4,65	4,7	4,61	4,65
Srečanje je izpolnilo moja pričakovanja	3,98	3,6	3,37	3,65
Bilo je dovolj možnosti za izmenjavo mnenj in izkušenj	4,15	3,98	3,86	3,99
Pridobil/-a sem nove informacije in znanje za svoje delo	3,93	3,61	3,32	3,62
Dobil/-a sem odgovore na aktualna vprašanja in dileme	3,61	3,11	3,07	3,26

Več o izvedbi srečanj in posvetov v Poročilu o organizaciji in izvedbi srečanj posvetov in tematskih delavnic 2013/14 ter Poročilu o organizaciji in izvedbi jesenskih srečanj ravnateljic in ravnateljev 2014.

2.12. Priprava gradiv in priročnikov za vodenje šol in vrtcev

Za potrebe izvajanja programov smo izdali naslednja gradiva in priročnike:

Šola za ravnatelje – Poslovno poročilo 2014

- priročnik Začetek ravnateljevanja, mentorstvo novoimenovanim ravnateljem,
- gradivo za 1. in 2. delavnico programa usposabljanja za mentorje: Začetek ravnateljevanja, usposabljanje za mentorje,
- gradivo za udeležence 7. delavnice v programu Sodobni pristopi k učenju: Profesionalni razvoj in učenje učenja,
- gradiva za izvedbo 2., 3. in 4. delavnice druge skupine Programa za pridobitev ravnateljskega certifikata ter gradivo za izvedbo 1. delavnice tretje skupine udeležencev,
- gradiva za strokovna srečanja:
 - XX. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev,
 - XXIII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva,
 - XXI. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva,
 - Nadaljevalni program šole za ravnatelje: Aktualne vsebine s področja vodenja šol in vrtcev,
 - XVI. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev: Vloga pomočnikov ravnateljev pri sodelovanju šol in vrtcev z okoljem,
 - III. znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju: Znanje in spremnosti za 21. Stoletje – izzivi vodenja, učenja in poučevanja,
- gradiva za tematske delavnice:
 - Ravnatelj kot vodja razrednikov,
 - Ocenjevanje letne delovne uspešnosti učiteljev in vzgojiteljev z vidika kakovosti,
 - Redni letni pogovor,
 - Avtentični vodja,
 - Smernice za poenoteno obravnavo nasilnih dejanj v šoli;
- model vseživljenjskega učenja za vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov.

Skupaj je bilo izdanih 20 gradiv.

2.13. Mednarodna dejavnost

2.13.1. European Policy Network on School Leadership (EPNoSL)

Šola za ravnatelje je v projektu Evropske komisije sodelovala skupaj s predstavniki Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, kjer je prispevala primer dobre prakse na področju usposabljanja ravnateljev, s Pedagoško fakulteto Koper pa pri pripravi in izvedbi delavnice o distribuiranem vodenju za različne deležnike v vzgojno-izobraževalnem procesu.

Projekt je predstavljen na: <http://www.schoolleadership.eu/>

2.13.2. Developing leadership capacity for data-informed school improvement (DELECA)

Šola za ravnatelje je nosilka projekta COMENIUS, v katerem sodeluje 5 držav. V letu 2014 smo v posameznih državah preizkusili program, ki smo ga razvili za usposabljanje ravnateljev za uporabo podatkov v šolah. Na

Šola za ravnatelje – Poslovno poročilo 2014

osnovi rezultatov preizkusa programov in zunanje evalvatorke smo pripravili končno verzijo programa, ki ga bomo v letu 2015 izdali v vseh jezikih partnerjev in izdali na DVD.

Imeli smo 2 projektna sestanka (Uppsala, Švedska in Helsinki, Finska) ter predstavitev na konferenci ENIRDELM v Helsinki. Projekt je bil predstavljen tudi na znanstvenem posvetu Vodenje v vzgoji in izobraževanju. Izdali smo znanstveni članek v reviji Sodobna pedagogika.

Projekt je predstavljen na: <http://www.deleca.org/>

2.13.3. Sodelovanje na mednarodnih konferencah

Predavatelji so s prispevki sodelovali na naslednjih mednarodnih konferencah:

European Network for Improving Research and Development in Educational Leadership and Management, ENIRDELM, Helsinki, Finska:

- Learning Walks as the Way of Data Collection – delavnica: Justina Erčulj, Andrej Savarin, Eric Verbiest, Paul Mahieu, Kristin Vanlomel, Agnis Gleipuz, Signe Neimane, Kristina Malmberg, Torbjorn Hortlund
- Prispevek Building trust by building capacity – or is the other way around?, Mateja Brejc.

Konferanca Make Learn, prispevek: Knowledge management in the field of education: how do Slovenian principals acquire knowledge in the field of arranging legal matters , Sebastjan Čagran

Študijski obisk v Dresdnu (Nemčija) – 18. 5 do 23. 5. – Mihaela Zavašnik Arčnik

ESCHA Dubrovnik – brez prispevka 27. 10. do 29.10. – Mihaela Zavašnik Arčnik, Justina Erčulj

Sodelovanje pri sprejemu delegacij: avstrijsko-koroški ravnatelji 7.10., kosovska delegacija 20.11. , hrvaška delegacija 17.11. – Mihaela Zavašnik Arčnik

EPNoSL, Peer Learning Activity, Nica 25.- 26 september 2014 – sodelovanje na delavnicah, Peter Markič, Vlasta Poličnik

2.14. Založniška dejavnost

V letu 2014 smo za izvajanje programov izdali skupno 47 publikacij:

○ Revija Vodenje	4
○ Znanstvene, strokovne monografije, publikacije, priročniki	4
○ Poročila v e-obliku	8
○ Gradiva za slušatelje	25

- Gradiva za posvete in srečanja 6
- **Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju**

Revija *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* je vključena v [Cabell's Directories of Publishing Opportunities](#) in v [Index Copernicus](#). V reviji objavljeni članki se upoštevajo pri vrednotenju raziskovalne uspešnosti v [Sicrisu](#). V letu 2014 smo izdali 4 številke, med njimi prvo posebno številko v angleškem jeziku.

Skupaj je bilo v njih objavljenih 40 člankov, od tega 16 člankov tujih avtorjev in 24 domačih člankov. 18 jih je bilo v prvi rubriki (znanstveni), 21 v drugi (strokovni) in 1 uvodnik. 10 člankov je bilo zavrnjenih ali jih avtorji niso dopolnili po recenziji. Skupno smo prejeli 50 člankov, objavili smo jih 80%. Revija izdajamo v nakladi 600 izvodov.

POSLOVNO POROČILO ZA LETO 2014

posebni del

Kranj, 27. 2. 2015

Šola za ravnatelje – Poslovno poročilo 2014

3. Poročilo o doseženih ciljih in rezultatih za leto 2014

3.1. Zakonske in druge pravne podlage, ki pojasnjujejo delovno področje šole za ravnatelje

- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13 in 78/13 popr.)
- Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 ZPDZC in 127/06 ZJZP)
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 106/07 uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 popr., 65/09 popr., 20/11, 40/12 ZUJF in 57/12 ZPCP-2D)
- Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 11/11 uradno prečiščeno besedilo, 14/13 popr. in 101/13)
- Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23/99, 30/02 ZJF-C in 114/06 ZUE)
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKoLP, 60/08, 79/11, 40/12 in 46/13)
- Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Uradni list RS, št. 46/03)
- Zakon o izvrševanju proračuna RS za leti 2014 in 2015 (Uradni list RS št. 01/13, 9/14 – ZRTVS-1A, 25/14 – ZSDH-1, 38/14, 84/14, 95/14 – ZUJF-C in 95/14)
- Zakon za uravnoteženje javnih finanč (Uradni list RS št.: 0/12, 96/12 – ZPIZ-2, 104/12 – ZIPRS1314, 105/12, 25/13 – odl. US, 46/13 – ZIPRS1314-A, 56/13 – ZŠtip-1, 63/13 – ZOsn-I, 63/13 – ZJAKRS-A, 99/13 – ZUPJS-C, 99/13 – ZSVarPre-C, 101/13 – ZIPRS1415, 101/13 – ZDavNepr, 107/13 – odl. US, 85/14 in 95/14)
- Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015 (Uradni list RS, št. 95/14).

3.2. Dolgoročni cilji iz zastavljenega večletnega programa dela in razvoja oziroma področnih strategij in nacionalnih programov

Dolgoročni cilji zavoda:

- izboljšati vodenje in organizacijsko učinkovitost vrtcev in šol
- razviti in uveljaviti pristope vodenja kakovosti v izobraževanju
- povezati slovenske strokovnjake in praktike na področju vodenja v izobraževanju
- prenašati rezultate raziskav, teorij in strokovnih rešitev v prakso vodenja šol in vrtcev
- izvajati mednarodno dejavnost.

3.3. Letni cilji iz letnega programa dela za leto 2014

- izvesti usposabljanje ravnateljev in druge dejavnosti v skladu s programi in projekti,
- zagotoviti podporo ravnateljem pri vodenju vrtcev in šol,
- oblikovati model vseživljenjskega učenja ravnateljev,
- posodobiti program šola za ravnatelje za pridobitev ravnateljskega izpita,
- oblikovati predlog sistema zagotavljanja in ugotavljanja kakovosti na ravni vrtcev in šol,
- pripraviti in izvesti program usposabljanja mentorjev novoimenovanim ravnateljem,
- izvajati dejavnosti za dvig socialnega kapitala in fleksibilnih oblik zaposlovanja v vrtcih in šolah,
- spodbujati publicistično dejavnost,
- usmerjati profesionalni razvoj zaposlenih,
- sodelovati pri znanstveno-raziskovalnih in razvojnih projektih,
- sodelovati v mednarodni dejavnosti na področju vodenja v izobraževanju.

3.4. Prednostne naloge v letu 2014:

- oblikovati model vseživljenjskega učenja ravnateljev in zagotoviti pogoje za njegovo izvedbo,
- razvijati in spodbujati sodelovanje med šolami in vrtci ter mreženje vrtcev in šol,
- pridobiti programe in projekte za izvajanje in nadgradnjo dejavnosti Šole za ravnatelje.

Viri financiranja

Dejavnost	Pogodba z MŠŠ	Vir sredstev			
		Dodatek k pogodbi z MŠŠ	Kotizacija udeležencev	Sredstva ESS	Sredstva mednarodnih projektov
Šola za ravnatelje	✓		✓		
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem		✓		✓	
Karierni razvoj ravnateljev	✓	✓			
Nadaljevalni program Šole za ravnatelje				✓	
Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev			✓		
Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev				✓	
Posvet Vodenje v izobraževanju				✓	
Mreže učečih se šol II	✓	✓	✓		
Zasnova in uvedba sistema ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti vzgojno izobraževalnih organizacij				✓	
Uspodbajanje strokovnih delavcev za izvajanje kompetenčnega pristopa k poučevanju s spodbujanjem pridobivanja ključne kompetence učenje učenja na vseh nivojih vzgoje in izobraževanja				✓	
Vseživljenjsko učenje – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II in III				✓	
Projekt dvig socialnega in kulturnega kapitala				✓	
Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju	✓		✓		
Izdajanje publikacij	✓			✓	
European Policy Network on School Leadership					✓
Developing Leadership capacity for data-informed school improvement (DELECA)					✓
Aktivnosti za izvedbo srečanj ravnateljev		✓			
Zveza staršev		✓			

3.5. Ocena uspeha, upoštevaje fizične, finančne in opisne kazalce iz letnega programa za leto 2014

Upoštevaje zastavljene cilje v letu 2014 ugotavljamo, da so bili cilji v celoti uresničeni.

V nadaljevanju bomo prikazali finančne kazalce iz finančnega načrta za leto 2014 in dejanske uresničitve.

Pregled prihodkov po vrstah financerjev po načelu denarnega toka

	REALIZACIJA 2014	PLAN 2014	Indeks RE/LDN
PRIHODKI OD POSLOVANJA	2.697.777,50	2.784.729,25	96,88
• SLUŠATELJI, ŠOLE, MEDNARODNI PROJEKTI IN KONFERENCE	239.387,25	102.375,00	233,83
• MIZŠ SKUPAJ	2.458.390,25	2.682.354,25	91,65
MIZŠ plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	369.674,39	359.349,39	102,87
MIZŠ materialni stroški	16.708,00	16.708,00	100,00
MIZŠ dodatki k pogodbi	80.323,27	80.325,82	100,00
MIZŠ ESS	1.991.684,59	2.225.971,04	89,47
MIZŠ investicije	0,00	0,00	
• FINANČNI PRIHODKI	206,85	0,00	
• DRUGI PRIHODKI	8.333,59	1.000,00	833,36
SKUPAJ PRIHODKI	2.706.317,94	2.785.729,25	97,15

Pojasnilo indeksa 233,83 – Slušatelji, šole in mednarodne konference

Realizacija na tej postavki je višja zaradi večjega prihodka od načrtovanega na postavkah:

- mednarodni projekt Deleca v višini 52.057,81 EUR,
- kotizacije strokovnih srečanj in tematskih delavnic v višini 83.799,00 EUR. Kotizacij za strokovna srečanja v planu za leto 2014 ni bilo predvidenih.

Pojasnilo indeksa 89,47 oz. 91,65 – MIZŠ ESS oz. MIZŠ skupaj:

V letu 2014 je ostalo na ESS projektu Dvig socialnega in kulturnega kapitala 200.000 EUR neporabljenih sredstev. Sredstva bi lahko po uskladitvi oz. dogovoru s skrbniki na MIZŠ prenesli v leto 2015.

3.6. Nedopustne ali nepričakovane posledice v izvajanju programa dela

V letu 2014 ni bilo nedopustnih ali nepričakovanih posledic pri izvajanju programa dela.

3.7. Ocena uspeha v primerjavi z doseženimi cilji iz poročila preteklega leta ali več preteklih let

Šola za ravnatelje je vsa leta svojega delovanja uspešna tako v doseganju ciljev kot v poslovanju s pozitivnim izidom. Ob redni dejavnosti smo v letu 2014 izvajali še tri projekte ESS. Dva projekta sta se v letu 2014 uspešno zaključila, projekt Dvig socialnega in kulturnega kapitala pa se bo končal predvidoma 31. 8. 2015. Vse programe vsebinsko evalviramo in prenavljamo ter uvajamo nove.

Tudi leto 2014 je bilo uspešno, saj smo uresničili zastavljene cilje pri delu in poslovanju, ravnali smo skladno s sprejetimi usmeritvami.

3.8. Ocena gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja

$$\text{Gospodarnost} = \frac{\text{Prihodki } \mathbf{3.235.062,21}}{\text{Odhodki } \mathbf{3.234.147,25}} = \mathbf{1,000283}$$

Presežek prihodkov nad odhodki

914,96

$$\text{Donosnost} = \frac{\text{Sredstva v lasti ali upravljanju+ugotovljeni poslovni izid + dolgoročne rezervacije}}{\mathbf{7.736,46 + 816,94}} * 100 = \mathbf{110,697}$$

Cilje in naloge načrtujemo na podlagi raziskav, evalvacij, objavljenih teorije. Pri tem upoštevamo posebnosti našega šolskega sistema in znanje ravnateljev ter drugih strokovnih delavcev. Na vseh področjih ravnamo s sredstvi skrajno racionalno in gospodarno.

3.9. Ocena delovanja sistema notranjega finančnega nadzora

Šola za ravnatelje vodi računovodstvo in knjigovodstvo na podlagi pravilnika o računovodstvu, javna naročila malih vrednosti na podlagi Pravilnika o javnih naročilih malih vrednosti, postopke zbiranja ponudb z javnimi razpisi pa na podlagi Zakona o javnem naročanju.

Prejete račune pred plačilom pregleda zaposleni, ki je strošek povzročil, odobri jih direktor ter likvidira računovodski delavec, ki hkrati pregleda, če račun vsebuje vse zahtevane elemente.

Sistem notranje kontrole je vzpostavljen pri:

- mesečni najavi količnikov za plače, stroških prevozov in prehrane za delavce ter ostalih stroškov (zahteve posredujemo ministrstvu);
- zbirjanju ponudb preko sistema javnih naročil malih vrednosti;
- preverjanju dobavnic in računov ob podpisu izplačila;
- preverjanju plačil (direktor redno tedensko pregleda izpiske o obremenitvi računa);
- spremeljanju prihodkov na osnovi izstavljenih računov, pisnih zahtevkov ali pogodb s strani poslovnih partnerjev.

Šola za ravnatelje je bila do leta 2014 k notranji reviziji zavezana vsaka tri leta. Izvedli smo jo v letu 2014, ko je bila opravljena finančna revizija, revizija pravilnosti poslovanja in revizija smotrnosti poslovanja. V letu 2014 sta bili izvedeni dve reviziji za poslovanje na projektih ESS, in sicer s strani Ministrstva za finance - Urada RS za nadzor proračuna ter Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo. Pri obeh revizijah ni bilo ugotovljenih nepravilnosti.

3.10. Pojasnila na področjih, kjer zastavljeni cilji niso bili doseženi

Dejavnost Šole za ravnatelje je bila izvedena v skladu z Letnim delovnim načrtom za leto 2014. To velja tako za programski del, kot za poslovanje s finančnimi sredstvi.

3.11. Ocena učinkov poslovanja na gospodarstvo, socialne razmere, varstvo okolja, regionalni razvoj ipd.

3.11.1. Regionalni razvoj

Šola za ravnatelje v okviru svojih dejavnosti in projektov sledi cilju zmanjševanja razlik med posameznimi regijami v Sloveniji. To je upoštevala pri vpisu vrtcev in šol ter posameznih udeležencev v programe in projekte ter pri njihovi izvedbi. V zmanjševanje razlik v regionalnem razvoju je posebej usmerjen projekt

Dvig socialnega in kulturnega kapitala, kjer je bil pomemben kriterij za zaposlovanje strokovnih delavcev regijska nerazvitost vrtca ali šole.

3.11.2. Socialne razmere

V programih usposabljanj in projektih ESS upoštevamo regionalni razvoj in pomen enakomernega razvoja države.

Na področju socialnih razmer izvajamo programe za preprečevanje nasilja na šolah in v vrtcih.

3.12. Druga pojasnila, ki vsebujejo analizo kadrovanja in kadrovsko politiko ter poročilo o investicijskih vlaganjih

3.12.1. Kadri

ŠR si prizadeva zagotavljati zaposlenim čim boljše materialne in prostorske razmere. Zaposlitve v šR so usklajene z aktom o sistemizaciji, za del zaposlenih z delovnim razmerjem za določen čas zagotavljamo sredstva iz projektov. Večina zaposlenih predstavlja strokovnjake za področje menedžmenta v izobraževanju.

Na dan 31. 12. 2013 smo imeli 166, na dan 31. 12. 2014 pa 139 zaposlenih. 12 zaposlenih se je financiralo iz sredstev državnega proračuna, od tega eden v 100 % deležu, deset v 80 % deležu in eden v 20%. Za ostale zaposlene so bila zagotovljena sredstva iz ESS projektov.

Število zaposlenih po delovnih mestih in deležu zaposlitve: zaposleni v skladu s sistemizacijo delovnih mest na dan 31. 12. 2014.

Delovno mesto	Število sistematiziranih delovnih mest	Št. redno zaposlenih	Ur tedensko			
			40	32	20	8
Področni sekretar	4	0	4	/	/	
Predavatelj	4	2	0	3	/	1
Poslovni sekretar VI	1	1	0	1	/	/
Samostojni str. delavec	1	1	0	1	/	/
Koordinator področij	1	1	0	1	/	/
Direktor	1	1	1	/	/	/
SKUPAJ	12	1	1	10	0	1

Število zaposlenih po delovnih mestih in deležu zaposlitve: zaposleni na projektih na dan 31. 12. 2014

Delovno mesto	Št. zaposlenih na projektih	Ur tedensko
Področni sekretar	4*	8
Področni podsekretar	1	40
Predavatelj	7	40
Predavatelj	3*	8
Strokovni sod. za upr.-pr. zadeve	3	40
Koordinator področij	2	40
Koordinator področij	1*	8
Ekspert področja	1*	40
Ekspert področja	1	22
Administrator	1	40
Strokovni sodelavec	28	20
Strokovni delavec	84	8
SKUPAJ	127	

Število zaposlenih po izobrazbi na dan 31. 12. 2014

Izobrazba	2013	2014
Doktorat	6	5
Magisterij	4	4
Specializacija	2	1
Visoka izobrazba	12	12
Višja izobrazba	3	3
Srednja šola	2	2
Visoka izobrazba	132	110
Višja izobrazba	1	0
Srednja šola	4	2
Skupaj zaposlenih	166	139

3.12.2. Prostori

Večino dejavnosti smo v letu 2014 izvajali v prostorih hotela Kokra na Brdu pri Kranju, in sicer v skladu s pogodbo z JGZ Brdo, Protokolarne storitve RS. Druga strokovna srečanja, konference in seminarje izvajamo v kongresnih centrih, ki imajo ustrezne pogoje. Za izvedbo seminarjev in posvetov izberemo najugodnejše ponudbe z vidika cen in primernosti prostorov.

3.12.3. Oprema

V poslovнем letu 2014 ni bilo novih nabav neopredmetenih in opredmetenih osnovnih sredstev.

RAČUNOVODSKO POROČILO

ZA LETO 2014

Kranj, 27. 2. 2015
Šola za ravnatelje – Poslovno poročilo 2014

Bilanca stanja vsebuje podatke o stanju in obveznostih do njihovih virov na zadnji dan tekočega leta (31. 12. 2014) in zadnji dan predhodnega obračunskega obdobja (31. 12. 2012).

Sredstva zavoda oziroma obveznosti do virov sredstev, so na dan 31. 12. 2014 znašala 715.435,93 EUR.

Prilogi k bilanci stanja sta:

- pregled stanja in gibanja neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev,
- pregled stanja in gibanja dolgoročnih kapitalskih naložb in posojil.

4.1. Sredstva

Sredstva (aktiva) so v bilanci razdeljena na sledeče postavke:

- dolgoročna sredstva in sredstva v upravljanju,
- kratkoročna sredstva, razen zalog in aktivne časovne razmejitve.

A. Dolgoročna sredstva za leto 2014

VRSTA DOLGOROČNIH SREDSTEV	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2014 (v EUR)
Opredmetena osnovna sredstva	102.270,30
Popravek vrednosti opr. osn. sredstev	95.660,00
SKUPAJ	6.610,30

Dolgoročna sredstva na dan 31. 12. 2014 po nabavni, odpisani in neodpisani vrednosti:

V poslovnem letu 2014 ni bilo novih nabav neopredmetenih oz. opredmetenih osnovnih sredstev. Lastnih sredstev za namene novih nabav nismo načrtovali, prav tako nam niso bila dodeljena s strani ustanovitelja – MIZŠ.

Amortizacija opreme je znašala 5.060,04 EUR. Knjižili smo jo v breme vira, ker v ceno naših storitev amortizacija ni vključena. Stroška amortizacije tako dejansko ni. Zaradi izločitve iz uporabe se je zmanjšala nabavna vrednost in popravek vrednosti za 967,26 EUR. Sedanja vrednost opredmetenih osnovnih sredstev na dan 31. 12. 2014 znaša 6,610,30 EUR.

Delež vstopnega DDV se je po njegovem končnem obračunu zvišal iz 3 % na 6 %.

Ugotovljeno povečanje vstopnega DDV za 3 % je zavod zbirno knjižil na prevrednotovalne poslovne prihodke v vrednosti 928,00 EUR.

B. Kratkoročna sredstva in aktivne časovne razmejitve za leto 2014:

VRSTA KRATKOROČNIH SREDSTEV	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2014 (v EUR)
Denarna sredstva na računih	399.550,95
Kratkoročne terjatve do kupcev	8.581,36
Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN	42.144,46
Druge kratkoročne terjatve	942,56
Aktivne časovne razmejitve	257.606,30
SKUPAJ	708.825,63

Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN predstavljajo terjatve do MIZŠ za decembske plače v višini 30.860,09 EUR in odpravo plačni nesorazmerij v znesku 8.014,77 EUR. Preostanek zneska (3.269,60 EUR) predstavlja kratkoročne terjatve do posrednih uporabnikov proračuna. Gre za neplačane kotizacije jesenskih posvetov in tematskih delavnic ter naročnine revije Vodenje.

Druge kratkoročne terjatve predstavljajo terjatve za vstopni DDV v znesku 907,38 EUR ter refundacije bolniških odsotnosti v višini 35,18 EUR.

Aktivne časovne razmejitve predstavljajo prehodno nezaračunane prihodke. Gre za stroške, ki so povezani s projektom ESS. Zahteveki za njihovo povrnitev so bili na MIZŠ posredovani v januarju 2015. Stroški so v ŠR evidentirani v letu 2014, MIZŠ pa jih bo vključil v svoje evidence v letu 2015. Na aktivnih časovnih razmejitvah so tudi delni stroški izplačila plačnih nesorazmerij v znesku 16.029,55 EUR.

C. Zalog zavod nima.

4.2. Obveznosti do virov sredstev

Obveznosti do virov sredstev so v bilanci stanja razčlenjeni na postavki:

- kratkoročne obveznosti in pasivne časovne razmejitve,
- lastni viri in dolgoročne obveznosti.

A. Kratkoročne obveznosti in pasivne časovne razmejitve:

VRSTA KRATKOROČNIH OBEZNOSTI	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2014 (v EUR)
Kratkoročne obveznosti do zaposlenih	164.508,06
Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev	30.548,16
Druge kratkoročne obveznosti iz poslovanja	23.515,84
Kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN	3.975,54
SKUPAJ	222.547,60

Obveznosti do zaposlenih predstavljajo decembske plače in izplačilo drugega dela plačnih nesorazmerij.

Obveznosti do dobaviteljev so prejeti računi za blago in storitve, ki imajo valuto v letu 2015.

Druge kratkoročne obveznosti iz poslovanja predstavljajo obveznosti za plačilo DDV, ki se nanaša na obdobje oktober – december 2014.

Kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN predstavljajo stroški vodenja računa ŠR pri Banki Slovenije, ki jih zaračunava Ministrstvo za finance, v višini 32,42 EUR in stroške do konzorcijskega partnerja pri projektu Dvig socialnega in kulturnega kapitala - CPI, v višini 3.943,12 EUR.

B. Lastni viri in dolgoročne obveznosti

VRSTA LASTNIH VIROV	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2014 (v EUR)
Obveznosti za neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva	8.553,40
Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	484.334,93
SKUPAJ	492.888,33

Dolgoročne pasivne časovne razmejitve predstavlja avans za projekt ESS Dvig socialnega in kulturnega kapitala.

Presežek prihodkov nad odhodki v letu 2014 znaša 914,96 EUR. Davek od dohodka pravnih oseb za leto 2014 znaša 98,02 EUR. Za razliko 816,94 EUR se bodo povečale obveznosti za neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva do ustanovitelja.

4.3. Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov

ŠR, PREDOSLJE 39, KRANJ

Predoslje 039, Predoslje, 4000 Kranj

ŠIFRA UPORABNIKA*: 71595

ŠIFRA DEJAVNOSTI: 85.590

IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV - DOLOČENIH UPORABNIKOV

od 1.1. do 31.12.2014

(v eurih, brez centov)

ČLENITEV PODKUPIN KONTOV	NAZIV PODSKUPINE KONTOV	Oznaka za AOP	ZNESEK		
			Tekoče leto	Predhodno leto	
1	2	3	4	5	
	A) PRIHODKI OD POSLOVANJA (861+862+863+864)	860	3.233.787	2.013.480	
760	PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV IN STORITEV	861	3.233.787	2.013.480	
	POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	862	0	0	
	ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	863	0	0	
761	PRIHODKI OD PRODAJE BLAGA IN MATERIALA	864	0	0	
762	B) FINANČNI PRIHODKI	865	167	122	
763	C) DRUGI PRIHODKI	866	0	3	
	C) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI (868+869)	867	1.108	0	
del 764	PRIHODKI OD PRODAJE OSNOVNIH SREDSTEV	868	0	0	
del 764	DRUGI PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI	869	1.108	0	
	D) CELOTNI PRIHODKI (860+865+866+867)	870	3.235.062	2.013.605	
	E) STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV (872+873+874)	871	1.017.962	846.423	
del 466	NABAVNA VREDNOST PRODANEGLA MATERIALA IN BLAGA	872	0	0	
460	STROŠKI MATERIALA	873	85.719	65.472	
461	STROŠKI STORITEV	874	932.243	780.951	
	F) STROŠKI DELA (876+877+878)	875	2.166.100	1.143.576	
del 464	PLAČE IN NADOMESTILA PLAČ	876	1.696.576	892.352	
del 464	PRISPEVKI ZA SOCIALNO VARNOST DELODAJALCEV	877	277.229	144.288	
del 464	DRUGI STROŠKI DELA	878	192.295	106.936	
462	G) AMORTIZACIJA	879	0	0	
463	H) REZERVACIJE	880	0	0	
465.00	J) DRUGI STROŠKI	881	43.217	13.648	
467	K) FINANČNI ODHODKI	882	6.368	9.260	
468	L) DRUGI ODHODKI	883	0	0	
	M) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI(B85+B86)	884	0	278	
del 469	ODHODKI OD PRODAJE OSNOVNIH SREDSTEV	885	0	0	
del 469	OSTALI PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI	886	0	278	
	N) CELOTNI ODHODKI(871+875+879+880+881+882+883+884)	887	3.234.147	2.013.185	
	O) PRESEZEK PRIHODKOV (870-887)	888	915	420	
	P) PRESEZEK ODHODKOV (887-870)	889	0	0	
del 80	Davek od dohodka pravnih oseb	890	98	70	
del 80	Presežek prihodkov obračunskega obdobja z upoštevanjem davka od dohodka (888-890)	891	817	350	
del 80	Presežek odhodkov obračunskega obdobja z upoštevanjem davka od dohodka (889+890) oz. (890-888)	892	0	0	
	Presežek prihodkov iz prejšnjih let, namenjen pokritju odhodkov obračunskega obdobia	893	0	0	
	Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju (celo štetilo)	894	71	38	
	Število mesecev poslovanja	895	12	12	

Šola za ravnatelje – Poslovno poročilo 2014

Prihodki in odhodki določenih uporabnikov po obračunskem delu in pojasnila

	Leto 2014 (v EUR)	Leto 2013 (v EUR)	Indeks 2014/2013
A) PRIHODKI OD POSLOVANJA	3.233.786,37	2.013.480,12	160,61
SLUŠATELJI, ŠOLE, MEDNARODNE KONFERENCE	170.036,86	139.694,61	121,72
MIZŠ skupaj	3.063.750,01	1.873.785,51	163,51
MIZŠ plače s prispevki	398.578,72	337.793,34	117,99
MIZŠ materialni stroški	16.518,00	16.598,00	100,00
MIZŠ dodatki k pogodbi	52.997,45	59.500,00	89,07
ESS sredstva	2.595.655,84	1.459.894,17	177,80
B) FINANČNI PRIHODKI	167,34	122,31	136,82
C) DRUGI PRIHODKI	0,00	2,50	
Č) PREVREDNOSTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI	1.108,00		
D) CELOTNI PRIHODKI	3.235.061,71	2.013.604,93	160,66
E) STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	1.017.961,81	846.423,84	120,27
Stroški materiala	85.719,22	65.472,16	130,92
Stroški storitev	932.242,59	780.951,68	119,37
F) STROŠKI DELA	2.166.099,93	1.143.576,04	189,41
• Plače in nadomestila plač s prispevki	1.973.804,83	1.036.640,25	190,40
• Ostali stroški dela	192.295,10	106.935,79	179,82
G) AMORTIZACIJA	0,00	0,00	
K) FINANČNI ODHODKI	6.868,36	9.260,11	74,17
I) IZREDNI ODHODKI	0,00	0,00	

Šola za ravnatelje – Poslovno poročilo 2014

J) OSTALI DRUGI STROŠKI	43.217,15	13.646,23	316,70
M) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI	0,00	278,75	
N) CELOTNI ODHODKI	3.234.147,25	2.013.184,97	160,65
O) PRESEŽEK PRIHODKOV	914,46	419,96	217,75
Davek od dohodka pravnih oseb	98,02	69,66	140,71
Presežek prihodkov z upoštevanje DDPO	816,44	350,30	233,07
Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur	71	38	186,84
Število mesecev poslovanja	12	12	100,00

Izkaz prihodkov in odhodkov je narejen v skladu s slovenskimi računovodskimi standardi in zajema poslovanje v letu 2014.

Celotni prihodki po obračunskem načelu so bili realizirani v višini 3.235.061,71 EUR. Indeks realizacije glede na leto 2013 znaša 160,66.

Celotni odhodki po obračunskem načelu so bili realizirani v višini 3.234.147,25 EUR. Indeks realizacije glede na leto 2013 znaša 160,65.

Analiza prihodkov

Celotni prihodki iz poslovanja so v letu 2014 znašali 3.235.061,71 EUR, od tega prihodki iz proračuna Republike Slovenije 3.063.750,01 EUR (94,70 %), od udeležencev izobraževanja in mednarodnih projektov pa 170.036,86 EUR (5,26 % sredstev).

Finančni prihodki so znašali 167,34 EUR, kar predstavlja 0,005 % celotnih prihodkov. Prejeli smo jih iz naslova obresti za denarna sredstva na TRR.

Prevrednotovalni poslovni prihodki v znesku 1.108,00 EUR predstavljajo 0,034 % celotni sredstev. Nastali so po končnem preračunu vstopnega DDV.

Analiza odhodkov

Celotni odhodki za leto 2014 so znašali 3.234.147,25 EUR. Od tega znašajo stroški dela 2.166.099,93 EUR (66,98 % celotnih odhodkov), stroški materiala in storitev 1.017.961,81 EUR (31,48 % celotnih odhodkov), finančni odhodki 6.868,36 EUR (0,21 %) ter ostali drugi stroški 43.217,15 EUR (1,34 %). se nanašajo na prispevek za spodbujanje zaposlovanja invalidov.

Šola za ravnatelje – Poslovno poročilo 2014

Plače je zavod izplačeval v skladu z zakoni in kolektivno pogodbo za vzgojo in izobraževanje.

Zavod je v letu 2014 odpisal za 967,26 EUR osnovnih sredstev na osnovi zapisnika inventurne komisije. Osnovna sredstva so bila v celoti iztrošena in amortizirana ter reciklirana.

Poslovni izid

Izkazali smo 914,96 EUR presežka prihodkov nad odhodki, ki jih je javni zavod v višini 816,94 EUR oblikoval kot vir za opredmetena osnovna sredstva, razliko 98,02 EUR pa predstavlja davek od dohodka pravnih oseb. Od tega doplačilo za leto 2014 14,18 EUR in akontacija za leto 2015 83,84 EUR.

Delež vstopnega DDV se je po njegovem končnem obračunu zvišal iz 3 % na 6 %. Ugotovljeno povečanje vstopnega DDV za 3 % je zavod zbirno knjižil na prevrednotovalne poslovne prihodke v vrednosti 928,00 EUR.

V poslovnem letu 2014 nismo imeli večjih likvidnostnih težav. Nekaj obveznosti do dobaviteljev smo sicer poravnali z manjšo zamudo, posojil pa nismo potrebovali.

Razkritja

Izkazali smo 914,96 EUR presežka prihodkov nad odhodki, ki jih je javni zavod v višini 816,94 EUR oblikoval kot vir za opredmetena osnovna sredstva, razliko 98,02 EUR pa predstavlja davek od dohodka pravnih oseb.

V letu 2014 nismo oblikovali dolgoročnih rezervacij.

Stanje terjatev do kupcev je na dan 31. 12. 2014 znašalo 8.581,36 EUR, terjatev do posrednih uporabnikov proračuna 3.269,60 EUR ter terjatev do neposrednih uporabnikov proračuna države 38.874,86 EUR.

Stanje obveznosti do dobaviteljev je na 31. 12. 2014 znašalo 30.548,16 EUR. Te obveznosti predstavljajo prejeti računi z valuto plačila v letu 2015.

V poslovnem letu 2014 ni bilo novih nabav neopredmetenih in opredmetenih osnovnih sredstev.

Zalog gotovih proizvodov in zalog nedokončane proizvodnje zavod nima.

Prav tako ni bilo naložb prostih denarnih sredstev.

Pojasnila indeksov, večjih od 105 in manjših od 95

I. Skupaj prihodki

A. Prihodki od poslovanja

Slušatelji, šole, mednarodne konference; indeks 121,72

Postavka Slušatelji, šole, mednarodni projekti in konference ima večjo realizacijo v primerjavi z letom 2013 zaradi kotizacij za strokovna srečanja in tematske delavnice, ki jih v letu 2013 ni bilo.

MIZŠ plače s prispevki; indeks 117,99;

Sredstva, ki jih je zavod prejel od MIZŠ za plače, so bila izplačana v skladu z Letnim delovnim in finančnim načrtom za leto 2014, večja so bila zaradi izplačane odpravnine ob odhodu delavca (direktorja) v pokoj ter izplačil za odpravo plačnih nesorazmerij.

ESS sredstva, indeks 177,80

Vsa sredstva, prejeta za pokrivanje stroškov za projekte ESS so bila izplačana na podlagi zahtevkov, ki so bila posredovana MIZŠ. Projekt Dvig socialnega in kulturnega kapitala je zelo obsežen, njegova skupna vrednost je 3.800.000 EUR. Izvajati se je začel 1. 2. 2013 in bo trajal do 31. 8. 2015.

B. Finančni prihodki, indeks 136,82

Indeks se je povečal v skladu z denarnimi sredstvi, ki so bili na transakcijskem računu Šole za ravnatelje.

II. Skupaj odhodki

E. Stroški blaga, materiala in storitev; indeks 120,27

Indeks se je povečal v skladu s povečanjem dejavnosti na projektu ESS Dvig socialnega in kulturnega kapitala.

Stroški materiala; indeks 130,92 in stroški storitev; indeks 119,37

Obrazložitev povečanja obeh postavk je enaka kot v točki E).

F. Stroški dela; indeks 189,41

S 1. septembrom 2013 je zavod na novo zaposlil 136 delavcev, katerih zaposlitev je bila od 12,5 % do 50 %. Zaposlitve so bile predvidene do 31. 8. 2014, vendar so se zaradi razpoložljivih sredstev pogodbe o

zaposlitvi več kot polovici delavcev podaljšale do 30. 11. 2014. S 1. 9. 2014 pa je ŠR zaposlil dodatnih 112 delavcev, v deležu od 20 % do 50 %.

Plače in nadomestila plač s prispevki; indeks 190,40
Indeks se je povečal iz enakega razloga, kot je opisan v točki F).

Ostali stroški dela; indeks 179,82
Indeks se je povečal iz enakega razloga, kot je opisan v točki F).

K. Finančni odhodki; indeks 74,17

Finančni odhodki so nastali v zvezi z izplačilom obresti za odpravo plačnih nesorazmerij. V letu 2013 pa so finančni odhodki predstavljele obresti od kreditov, ki smo jih najeli pri poslovni banki za premostitev pokrivanja stroškov projektov ESS.

J. Ostali drugi stroški; indeks 316,70

Omenjeni stroški se nanašajo na prispevek za spodbujanje zaposlovanja invalidov in je odvisen od števila zaposlenih oseb v zavodu.

4.4. Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po vrstah dejavnosti

ŠR, PREDOSLJE 39, KRANJ
Predosije 039, Predosije, 4000 Kranj

ŠIFRA UPORABNIKA*: 71585
ŠIFRA DEJAVNOSTI: 85.590

IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV DOLOČENIH UPORABNIKOV PO VRSTAH DEJAVNOSTI

od 1.1. do 31.12.2014

(v eurih, brez centov)

ČLENITEV PODSKUPIN KONTOV	NAZIV PODSKUPINE KONTOV	Oznaka za AOP	ZNESEK	
			Prihodki in odhodki za izvajanje javne službe	Prihodki in odhodki od prodaje blaga in storitev na trgu
1	2	3	4	5
	A) PRIHODKI OD POSLOVANJA (661+662+663+664)	660	3.233.787	0
760	PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV IN STORITEV	661	3.233.787	0
	POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	662	0	0
	ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	663	0	0
761	PRIHODKI OD PRODAJE BLAGA IN MATERIALA	664	0	0
762	B) FINANČNI PRIHODKI	665	167	0
763	C) DRUGI PRIHODKI	666	0	0
	C) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI (668+669)	667	1.108	0
del 764	PRIHODKI OD PRODAJE OSNOVNIH SREDSTEV	668	0	0
del 764	DRUGI PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI	669	1.108	0
	D) CELOTNI PRIHODKI (660+665+668+669)	670	3.235.062	0
	E) STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV (672+673+674)	671	1.017.962	0
del 466	NABAVNA VREDNOST PRODANEga MATERIALA IN BLAGA	672	0	0
460	STROŠKI MATERIALA	673	85.719	0
461	STROŠKI STORITEV	674	932.243	0
	F) STROŠKI DELA (676+677+678)	675	2.166.100	0
del 464	PLAČE IN NADOMEŠTILA PLAČ	676	1.696.576	0
del 464	PRISPEVKI ZA SOCIALNO VARNOST DELODAJALCEV	677	277.229	0
del 464	DRUGI STROŠKI DELA	678	192.295	0
462	G) AMORTIZACIJA	679	0	0
463	H) REZERVACIJE	680	0	0
465,00	J) DRUGI STROŠKI	681	43.217	0
467	K) FINANČNI ODHODKI	682	6.868	0
468	L) DRUGI ODHODKI	683	0	0
	M) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI(685+686)	684	0	0
del 469	ODHODKI OD PRODAJE OSNOVNIH SREDSTEV	685	0	0
del 469	OSTALI PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI	686	0	0
	N) CELOTNI ODHODKI(671+675+679+680+681+682+683+684)	687	3.234.147	0
	O) PRESEŽEK PRIHODKOV (670-687)	688	915	0
	P) PRESEŽEK ODHODKOV (687-670)	689	0	0
del 80	Davek od dohodka pravnih oseb	690	98	0
del 80	Presežek prihodkov obračunskega obdobja z upoštevanjem davka od dohodka (688-690)	691	817	0
del 80	Presežek odhodkov obračunskega obdobja z upoštevanjem davka od dohodka (689+690) oz. (690-688)	692	0	0
	Presežek prihodkov iz prejšnjih let, namenjen pokritju odhodkov obračunskega obdobja	693	0	0

Pojasnila k izkazu prihodkov in odhodkov po vrstah dejavnosti

Vsi prihodki v skupni višini 3.235.062,21 EUR predstavljajo prihodke za izvajanje javne službe.

Šola za ravnatelje – Poslovno poročilo 2014

(v eurih, brez centov)

ČLENITEV KONTOV	NAZIV KONTA	Oznaka za AOP	ZNESEK	
			Tekoče leto	Predhodno leto
	1. ODHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE (439+447+453+454+465+466+467+468+469+470)	438	2.904.842	2.233.458
	A. Plače in drugi izdatki zaposlenim (440+441+442+443+444+445+446)	439	1.745.254	1.061.527
del 4000	Plače in dodatki	440	1.494.633	896.602
del 4001	Regres za letni dopust	441	19.574	20.273
del 4002	Povračila in nadomestila	442	136.805	83.054
del 4003	Sredstva za delovno uspešnost	443	65.581	61.598
del 4004	Sredstva za nadurno delo	444	818	0
del 4005	Plače za delo nerezidentov po pogodbi	445	0	0
del 4009	Drugi izdatki zaposlenim	446	27.843	0
	B. Prispevki delodajalcev za socialno varnost (448+449+450+451+452)	447	263.301	161.670
del 4010	Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje	448	140.525	85.141
del 4011	Prispevek za zdravstveno zavarovanje	449	112.579	68.209
del 4012	Prispevek za zaposlovanje	450	1.766	577
del 4013	Prispevek za starševsko varstvo	451	1.587	962
del 4015	Premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja, na podlagi ZKDPZJU	452	6.844	6.781
	C. Izdatki za blago in storitve za izvajanje javne službe (454+455+456+457+458+459+460+461+462+463)	453	893.648	999.677
del 4020	Pisamski in splošni material in storitve	454	106.315	109.112
del 4021	Posebni material in storitve	455	4.303	4.733
del 4022	Energija, voda, komunalne storitve in komunikacije	456	19.203	20.247
del 4023	Prevozni stroški in storitve	457	0	2.703
del 4024	Izdatki za službena potovanja	458	35.854	57.443
del 4025	Tekoče vzdrževanje	459	53.811	86.311
del 4026	Poslovne najemnine in zakupnine	460	195.135	269.084
del 4027	Kazni in odškodnine	461	0	0
del 4028	Davek na izplačane plače	462	0	0
del 4029	Drugi operativni odhodki	463	479.027	450.044
403	D. Plačila domačih obresti	464	2.639	10.584
404	E. Plačila tujih obresti	465	0	0
410	F. Subvencije	466	0	0
411	G. Transferi posameznikom in gospodinjstvom	467	0	0
412	H. Transferi neprofitnim organizacijam in ustanovam	468	0	0
413	I. Drugi tekoči domači transferji	469	0	0
	J. Investicijski odhodki (471+472+473+474+475+476+477+ 478+479+480)	470	0	0
4200	Nakup zgradb in prostorov	471	0	0
4201	Nakup prevoznih sredstev	472	0	0
4202	Nakup opreme	473	0	0
4203	Nakup drugih osnovnih sredstev	474	0	0
4204	Novogradnja, rekonstrukcija in adaptacije	475	0	0
4205	Investicijsko vzdrževanje in obnove	476	0	0
4206	Nakup zemljišč in naravnih bogastev	477	0	0
4207	Nakup nematerialnega premoženja	478	0	0
4208	Študije o izvedljivosti projektov, projektna dokumentacija, nadzor, investicijski inženiring	479	0	0
4209	Nakup blagovnih rezerv in intervencijskih zalog	480	0	0
	2. ODHODKI IZ NASLOVA PRODAJE BLAGA IN STORITEV NA TRGU (482+483+484)	481	0	0
del 400	A. Plače in drugi izdatki zaposlenim iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu	482	0	0
del 401	B. Prispevki delodajalcev za socialno varnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu	483	0	0
del 402	C. Izdatki za blago in storitve iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu	484	0	0
	III/1 PRESEZEK PRIHODKOV NAD ODHODKI (401-437)	485	0	614.301
	III/2 PRESEZEK ODHODKOV NAD PRIHODKI (437-401)	486	198.524	0

Prihodki in odhodki po načelu denarnega toka za leto 2014 in pojasnila glede na plan 2014

Kont o		Realizacija 2014	LDN 2014	indeks
	1	2	3	Realiz 14/LDN 14
	I. SKUPAJ PRIHODKI	2.706.317,94	2.788.729,25	97,04
	1. prihodki za izvajanje javne službe	2.706.317,94	2.788.729,25	97,04
	A. prihodki iz sredstev javnih financ	2.458.390,25	2.685.354,25	91,54
7400	prejeta sred. iz državnega proračuna za tekočo porabo	2.458.390,25	2.685.354,25	91,54
7400	prejeta sred. iz državnega proračuna za investicije			
	prenos presežka prihodkov nad odhodki			
	B. drugi prihodki za izvajanje dejavnosti javne službe	247.927,69	103.375,00	239,83
7130	prihodki od prodaje blaga in storitev iz naslova izvajanja javne službe	247.720,84	103.375,00	239,63
7102	prejete obresti	206,85		
7141	drugi tekoči prihodki			
720	prihodki od prodaje osnovnih sredstev			
	2. prihodki od prodaje blaga in storitev na trgu			
7130	prihodki od prodaje blaga in storitev na trgu			
	II. SKUPAJ ODHODKI	2.904.841,99	2.265.322,13	128,23
	1. odhodki za izvajanje javne službe	2.904.841,99	2.265.322,13	128,23
	A. plače in drugi izdatki zaposlenim	1.745.253,96	1.384.431,62	126,06
4000	plače in dodatki	1.495.450,97	1.221.080,49	122,47
4001	regres za letni dopust	19.573,81	16.427,14	119,16
4002	povračila in nadomestila	136.805,12	86.623,99	157,93
4003	sredstva za delovno uspešnost	65.581,14	62.300,00	105,27

Šola za ravnatelje – Poslovno poročilo 2014

4009	drugi izdatki zaposlenim	27.842,92		
	B. prispevki delodajalcev za socialno varnost	263.301,06	210.545,71	125,06
401..	Prispevki za socialno varnost	256.457,08	205.951,71	124,52
4015	premije KDPZ	6.843,98	4.594,00	148,98
	C. izdatki za blago in storitve za izvajanje javne službe	893.648,14	1.166.426,10	76,61
4020	pisarniški in splošni material in storitve	106.314,75	101.500,00	104,74
4021	Posebni material in storitve	4.302,85	4.100,00	104,95
4022	energija, voda, kom. storitve in komunikacije	19.203,31	20.300,00	95,59
4023	prevozni stroški in storitve		2.850,00	
4024	izdatki za službena potovanja	35.853,70	68.600,00	52,26
4025	tekoče vzdrževanje	53.811,41	83.400,00	64,52
4026	poslovne najemnine in zakupnine	195.135,43	263.500,00	74,06
4029	drugi operativni odhodki	479.026,69	622.176,10	76,99
403	D. plačila domačih obresti	2.638,83		
	E. investicijski odhodki			
4200	nakup zgradb in prostorov			
4201	nakup prevoznih sredstev			
4202	nakup opreme			
4203	nakup drugih osnovnih sredstev			
4204	novogradnja, rekonstrukcija in adaptacije			
4205	investicijski vzdrževanje in obnove			
4206	nakup zemljišč in naravnih bogastev			
4208	študije o izvedljivosti projektov, projektne dokumentacije			

Šola za ravnatelje – Poslovno poročilo 2014

	2. Odhodki iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu			
400	A. plače in drugi izdatki zaposlenim			
401	B. prispevki delodajalcev za socialno varnost			
402	C. izdatki za blago in storitve			
	III/1 presežek prihodkov nad odhodki		25.317,92	
	III/2 presežek odhodkov nad prihodki	198.524,05		

Analiza prihodkov

Skupni prihodki javnega zavoda po načelu denarnega toka so bili realizirani v višini 2.706.317,94 EUR. Indeks realizacije glede na plan znaša 97,04.

Od tega so bili prihodki iz naslova za opravljanja javne službe ŠR, ki se financira iz integralnih proračunskih sredstev (MIZŠ) realizirani v višini 2.458.390,25 EUR. Za opravljanje javne službe MIZŠ (PP 863110) je bilo prejetih 386.382,39 EUR, za sredstva projektov Evalvacija in nacionalni kurikulum (PP 687010) 80.323,27 EUR in za projekte Evropskih strukturnih skladov 1.991.684,59 EUR.

Prihodki iz naslova drugih prihodkov za izvajanje dejavnosti javne službe so znašali 247.927,69 EUR. Od tega smo prejeli 94.057,81 EUR za izvajanje tujih projektov, 29.641,56 EUR od kotizacij za udeležence programa, 14.400,00,00 EUR od kotizacij ustanov, 83.799,00 od kotizacij za strokovna srečanja in tematske delavnice, 17.488,88 EUR od prodaje revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju, za 8.540,44 EUR pa je drugih virov. Med te vire sodijo dohodki od povračil delavcev v višini 980,08 EUR, prihodki od obresti od sredstev na vpogled v višini 206,85 EUR ter prihodki od refundacij za bolniške odsotnosti delavcev v višini 7.353,51 EUR.

Analiza odhodkov

Skupni odhodki javnega zavoda po načelu denarnega toka so bili realizirani v višini 2.904.841,99 EUR. Indeks realizacije glede na plan znaša 98,59.

Od tega smo 1.745.253,96 EUR porabili za plače in druge izdatke zaposlenim, 263.301,06 EUR za prispevke za socialno varnost, 893.648,14 EUR za blago in storitve za izvajanje javne službe, plačila obresti pa so znašala 2.638,83 EUR. Od tega je bilo 460,82 EUR obresti od kratkoročnega kredita, ki je bil odplačan decembra 2013 ter 2.178,01 EUR obresti, izplačane delavcem pri odpravi plačnih nesorazmerij.

Med stroške blaga in storitev sodijo stroški pisarniškega ter splošnega in posebnega materiala in storitev v višini 106.314,75 EUR, stroški posebnega materiala in storitev v višini 4.302,85 EUR, stroškov komunikacij je bilo za 19.203,31 EUR, izdatki za službena potovanja so znašali 35.853,70 EUR, tekoče vzdrževanje 53.811,41 EUR, poslovne najemnine in zakupnine v višini 195.135,43 EUR, za 479.487,51 EUR pa je bilo

drugih operativnih odhodkov. Sem sodijo stroški konferenc in seminarjev, stroški avtorskih honorarjev in podjemnih pogodb, delo preko študentskega servisa, članarine, strokovno izobraževanje zaposlenih, stroški bančnega in plačilnega prometa ter stroški prispevkov za spodbujanje zaposlovanja invalidov.

Presežek odhodkov nad prihodki v tem izkazu znaša 198.524,05 EUR. Negativna razlika je posledica avansa za projekt Dvig socialnega in kulturnega kapitala, ki smo ga prejeli v letu 2013. Avans, ki je bil izplačan v višini 26,85 % od vrednosti celotnega projekta, se poračunava mesečno. Za leto 2015 ga je ostalo še 484.334,93 EUR.

Pojasnila indeksov, večjih od 105 in manjših od 95 glede na plan 2014

I. Skupaj prihodki

A. Prihodki iz sredstev javnih financ; indeks 91,54

Indeks glede na plan za leto 2014 odstopa zaradi nižjih prihodkov, ki smo jih prejeli za projekt ESS Dvig socialnega in kulturnega kapitala. Na omenjenem projektu je v letu 2014 ostalo 200.000 EUR sredstev, ki se, glede na plan 2014, niso porabila.

B. Drugi prihodki za izvajanje dejavnosti javne službe; indeks 239,83

Realizacija na tej postavki je višja zaradi večjega prihodka od načrtovanega na postavkah:

- mednarodni projekt Deleca v višini 52.057,81 EUR,
- kotizacije strokovnih srečanj in tematskih delavnic v višini 83.799,00 EUR. Kotizacij za strokovna srečanja v planu za leto 2014 ni bilo predvidenih.

II. Skupaj odhodki

A. Plače in drugi izdatki zaposlenim; indeks 126,06 ter

B. Prispevki delodajalcev za socialno varnost; indeks 125,06

Vsa odstopanja indeksov, ki so v povezavi z izplačilom plač in drugih izdatkov zaposlenim ter prispevkov za socialno varnost, so posledica podaljšanja pogodb o zaposlitvi 108. delavcem od 1. 9. 2014 do 30. 11. 2014.

C. Izdatki za blago in storitve za izvajanje javne službe;

4024 Izdatki za službena potovanja, indeks 52,26

Predvidenih je bilo več izdatkov za službena potovanja, zlasti za izobraževanja v tujini, vendar se zaradi vsesplošnega varčevanja niso realizirala.

4025 Tekoče vzdrževanje; indeks 64,52

Med tekoče vzdrževanje spadajo stroški vzdrževanja programske opreme in spletne strani. Realizirani nižji stroški so posledica prekinitev pogodb z IKT operaterji (zaradi visokih cen). V začetku leta 2015 je bil izbran drug ponudnik.

4026 Poslovne najemnine in zakupnine; indeks 74,06

Zaradi racionalnejšega poslovanja je bila prekinjena pogomba o najemu računalniške opreme. S tem se je ŠR začasno odpovedala novi strojni opremi.

4029 Drugi operativni odhodki; indeks 76,99

Med druge operativne odhodke spadajo tudi izplačila avtorskih honorarjev in podjemnih pogodb. Teh je bilo manj od planiranih zaradi del, ki so se izvajala preko pogodb o zaposlitvi.

4.6. Stanje in gibanje neopredmetenih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev in pojasnila

ŠR, PREDOSLJE 39, KRANJ
Predosije 039, Predosije, 4000 Kranj

ŠIFRA UPORABNIKA: 71595
ŠIFRA DEJAVNOSTI: 85.590

STANJE IN GIBANJE NEOPREDMETENIH SREDSTEV IN OPREDMETENIH OSNOVNIH SREDSTEV

(v eurih, brez centov)

NAZIV	Oznaka za AOP	Z N E S E K									
		Nabavna vrednost (1.1.)	Popravek vrednost (1.1.)	Povečanje nabavne vrednosti	Povečanje popravka vrednosti	Zmanjšanje nabavne vrednosti	Zmanjšanje popravka vrednosti	Amortizacija	Neodpisana vrednost (31.12.)	Prevrednotenje zaradi okrepitve	Prevrednotenje zaradi oslabitve
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (3-4+5-6-7+8-9)	11	12
I. Neopredmetena sredstva in opredmetena osnovna sredstva v upravljanju (701+702+703+704+705+706+707)	700	99.800	93.500	1.503	0	1.193	0	0	6.610	0	0
A. Dolgoročno odloženi stroški	701	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B. Dolgoročne premoženske pravice	702	0	0	1.503	0	226	0	0	1.277	0	0
C. Druga neopredmetena sredstva	703	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. Zemljišča	704	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E. Zgradbe	705	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F. Oprema	706	99.800	93.500	0	0	967	0	0	5.333	0	0
G. Druga opredmetena osnovna sredstva	707	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II. Neopredmetena sredstva in opredmetena osnovna sredstva v lasti (709+710+711+712+713+714+715)	708	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A. Dolgoročno odloženi stroški	709	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B. Dolgoročne premoženske pravice	710	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C. Druga neopredmetena sredstva	711	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. Zemljišča	712	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E. Zgradbe	713	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F. Oprema	714	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G. Druga opredmetena osnovna sredstva	715	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Neopredmetena sredstva in opredmetena osnovna sredstva v finančnem najemu (717+718+719+720+721+722+723)	716	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A. Dolgoročno odloženi stroški	717	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B. Dolgoročne premoženske pravice	718	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C. Druga neopredmetena sredstva	719	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. Zemljišča	720	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E. Zgradbe	721	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F. Oprema	722	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G. Druga opredmetena osnovna sredstva	723	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Dolgoročna sredstva na dan 31. 12. 2014 po nabavni, odpisani in neodpisani vrednosti:

V poslovnem letu 2014 ni bil oblikovan dodaten vir za nabavo neopredmetenih in opredmetenih osnovnih sredstev, saj od pristojnega Ministrstva za šolstvo in šport v ta namen nismo prejeli sredstev, prav tako ni bil oblikovan lasten vir za nove nabave.

Amortizacija opreme za leto 2014 je znašala 5.060,04 EUR. Celoten znesek amortizacije smo knjižili v breme vira, ker v ceno naših storitev amortizacija ni vključena. Stroška amortizacije tako dejansko ni. Zaradi izločitve iz uporabe se je zmanjšala nabavna vrednost in popravek vrednosti za 967,26 EUR. Sedanja vrednost opredmetenih osnovnih sredstev na dan 31. 12. 2014 znaša 6.610,30 EUR.

Kranj, 27. 2. 2015

Vlasta Poličnik

v. d. direktorice

Priloge:

Preglednica št. 1A: Pregled porabe sredstev po mesecih za izvajanje javne službe MIZŠ v obdobju januar - december 2014 - prikaz po denarnem toku (v EUR)

Preglednica št. 1B: Pregled porabe sredstev za izvajanje MIZŠ PROJEKTI v obdobju januar - december 2014 - prikaz po denarnem toku (v EUR)

Preglednica št. 1C: Pregled porabe sredstev za izvajanje ESS v obdobju januar - december 2014 - prikaz po denarnem toku (v EUR)

Preglednica št. 2: Realizacija prihodkov in odhodkov po denarnem toku za obdobje januar - december 2014 (v EUR)

Preglednica št. 3a: Kadrovski načrt javnega zavoda - s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 1. 1. 2014

Preglednica št. 3b: Kadrovski načrt javnega zavoda - s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 30.6.2014

Preglednica št. 3c: Kadrovski načrt javnega zavoda - s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 31.12.2014

Preglednica št. 4: Prikaz prihodkov in odhodkov po obračunskem načelu za obdobje jan - dec 2014 (v EUR)

Preglednica št. 5a: Poraba sredstev po projektih MIZŠ in mednarodnih projektih v obdobju januar - december leta 2014 (v EUR)

Preglednica št. 5b: Projekti iz drugih virov – neproračunski viri v letu 2014

Preglednica št. 5c: poraba sredstev ESS v obdobju januar – december 2014 (v EUR)

Preglednica št. 6: Poraba sredstev za investicije za obdobje januar – december 2014

Naziv zavoda: ŠOLA ZA RAVNATELJE
 Sedež zavoda: PREDOSLJE 39, 4000 KRANJ

Preglednica št. 4: Prikaz prihodkov in odhodkov po obračunskem načelu za obdobje januar - december 2014 (v EUR)

	Realizacija 2013	Plan 2014	Indeks 2014/13	Realizacija 2014	Indeks Re'14 /LDN'14
I. PRIHODKI SKUPAJ	2.013.604,93	2.361.310,00	117,27	3.235.062,21	137
A. Prihodki od poslovanja	2.013.480,12	2.361.190,00	117,27	3.233.786,87	136,96
1. Prihodki od prodaje proizvodov in storitev	2.013.480,12	2.361.190,00	117,27	3.233.786,87	136,96
1.1. Javna služba MŠS	1.873.785,51	2.270.690,00	121,18	3.100.664,30	136,55
1.2. Drugi prihodki	139.694,61	90.500,00	64,78	133.122,57	147,10
2. Prihodki od prodaje materiala in blaga					
B. Finančni prihodki	122,31	120,00	98,11	167,34	139,45
C Izredni prihodki	2,50	0,00	0,00	0,00	
Č. Prevrednotevalni poslovni prihodki	0,00	0,00		1.108,00	
II. ODHODKI SKUPAJ	2.013.184,97	2.361.310,00	117,29	3.234.147,25	136,96
1. Stroški materiala	65.472,16	65.000,00	99,28	85.719,22	131,88
2. Stroški storitev	780.951,68	682.000,00	87,33	932.242,59	136,69
3. Stroški dela	1.143.576,04	1.576.810,00	137,88	2.166.099,93	137,37
3.1. Plače in nadomestila plač	892.352,17	1.265.480,00	141,81	1.689.275,96	133,49
3.2. Prispevki za socialno varnost delodajalcev	144.288,08	203.740,00	141,20	277.229,05	136,07
3.3. KDPZ	5.981,71	4.590,00	76,73	7.299,82	159,04
3.3. Drugi stroški dela	100.954,08	103.000,00	102,03	192.295,10	186,69
4. Amortizacija	0,00	0,00		#DIV/0!	
5. Rezervacije				#DIV/0!	
6. Ostali drugi stroški	13.646,23	36.000,00	263,81	43.217,15	120,05
7. Finančni odhodki	9.260,11	1.500,00	16,20	6.868,36	457,89
9. Izredni odhodki				#DIV/0!	
10. Prevrednotevalni odhodki	278,75		0,00	#DIV/0!	
III. RAZLIKA	419,96	0,00	0,00	914,96	#DIV/0!

Preglednico izpolnil/a: MAJA ŠKRJANC

Odgovorna oseba: VLASTA POLIČNIK

Žig in podpis odgovorne osebe:

Naziv zavoda: ŠOLA ZA RAVNATELJE

Sedež zavoda: PREDOSLJE 39, 4000 KRANJ

Preglednica št. 5a: Poraba sredstev po projektih MIZŠ in Mednarodnih projektih v obdobju januar - december 2014 (v EUR)

Zap. št.	Ime projekta	Ime in priimek vodje projekta na zavodu	Šifra proračunske postavke (PP)	Naziv proračunske postavke	Ime in priimek skrbnika PP na MIZŠ	Načrtovan znesek v letu 2014	Prejeta sredstva 3.1.2014 - finančni plan 2013	Finančni načrt 2014	Prejeta sr. iz MIZŠ v obdobju	* Porabljena sr. s strani JZ v obdobju	**Razlika med prejetimi in porabljenimi sr. s strani JZ v obdobjiu
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12=10-11
1	Karierni razvoj ravnateljev	Justina Erčulj	687010	Evalvacija in nacionalni kurikulum	Aleš Ojsteršek	15.000,00	0,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	0,00
2	Mreže šol	Polona Peček	687010	Evalvacija in nacionalni kurikulum	Aleš Ojsteršek	8.000,00	0,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	0,00
3	Aktivnosti za izvedbo srečanj ravnateljev	Vlasta Poličnik	687010	Evalvacija in nacionalni kurikulum	Aleš Ojsteršek	10.000,00	0,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	0,00
4	Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	Vlasta Poličnik	687010	Evalvacija in nacionalni kurikulum	Aleš Ojsteršek	15.000,00	0,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	
5	Zveza staršev	Vlasta Poličnik	687010	Evalvacija in nacionalni kurikulum	Aleš Ojsteršek	5.000,00	0,00	5.000,00	4.997,45	4.997,45	0,00
6	Usposabljanje po drugem mandatu	Andrej Koren	687010	Evalvacija in nacionalni kurikulum	Aleš Ojsteršek	0,00	18.885,09	18.885,09	18.885,09		
7	Ravnatelji raziskujejo svoje delo	Andrej Koren	687010	Evalvacija in nacionalni kurikulum	Aleš Ojsteršek	0,00	8.440,73	8.440,73	8.440,73		
SKUPAJ - PROJEKTI						53.000,00	27.325,82	80.325,82	80.323,27	52.997,45	0,00
Zap. št.	Ime projekta	Ime in priimek vodje projekta na zavodu	Šifra STM	Naziv projekta		Načrtovan znesek v letu 2014	Ostanki po DT iz leta 2013 (inform.)	Finančni načrt 2014	Prejeta sr. v obdobju	* Porabljena sr. s strani JZ v obdobju	**Razlika med prejetimi in porabljenimi sr. s strani JZ v obdobjiu
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12=10-11
1	Mednarodni projekti					42.000,00	0,00	42.000,00	94.057,81	94.430,13	-372,32
SKUPAJ PROJEKTI						42.000,00	0,00	42.000,00	94.057,81	94.430,13	-372,32
SKUPAJ vsi PROJEKTI:						95.000,00	27.325,82	122.325,82	174.381,08	147.427,58	-372,32

Preglednico izpolnil/a: MAJA ŠKRJANC

Odgovorna oseba: mag. VLASTA POLIČNIK

Žig in podpis odgovorne osebe:

Naziv zavoda: ŠOLA ZA RAVNATELJE
 Sedež zavoda: PREDOSLJE 39, 4000 KRANJ

Preglednica št. 5b: Projekti iz drugih virov - neproračunski viri v letu 2014 (v EUR)

Zap. št.	Ime projekta	Ime in priimek vodje projekta na zavodu	Šifra proračunske postavke (PP)	Naziv proračunske postavke	Ime in priimek skrbnika	Načrtovan znesek v letu 2014	Ostanki po DT iz leta 2013 (inform.)	Finančni načrt 2014	Prejeta sr. v obdobju	* Porabljena sr. s strani JZ v obdobju	**Razlika med prejetimi in porabljenimi sr. s strani JZ v obdobju
1	2	3	4	5	6	7	8	9=7-8	10	11	12=10-11
1	Kotizacija udeležencev programa					27.225,00		27.225,00	29.641,56	29.645,00	-3,44
2	Kotizacija ustanov					15.750,00		15.750,00	14.400,00	14.400,00	0,00
3	Kotizacija strokovnih srečanj in tematskih delavnic					17.400,00		17.400,00	17.488,88	17.490,00	-1,12
4	Strokovna literatura					1.000,00		1.000,00	1.186,93	1.186,93	0,00
5	Ostali prihodki										
SKUPAJ PROJEKTI						61.375,00	0,00	61.375,00	146.516,37	146.262,63	253,74

Preglednico izpolnil/a: MAJA ŠKRJANC

Odgovorna oseba: mag. VLASTA POLIČNIK

Žig in podpis odgovorne osebe:

Naziv zavoda: ŠOLA ZA RAVNATELJE
 Sedež zavoda: PREDOSLJE 39, 4000 KRANJ

Preglednica št. 5c: Poraba sredstev ESS - MIZŠ v obdobju januar - december 2014 (v EUR)

Zap. št.	Ime projekta	Ime in priimek vodje projekta na zavodu	Šifra proračunske postavke (PP)	Naziv proračunske postavke	Ime in priimek skrbnika PP na MIZŠ	Načrtovan znesek v letu 2014	Prejeta sredstva 3.1.2014 - finančni plan 2013	Finančni načrt 2014	Prejeta sr. iz MIZŠ v obdobju	* Porabljena sr. s strani JZ v obdobju	** Razlika med prejetimi in porabljenimi sr. s strani JZ v obdobjiu
1	2	3	4	5	6	8	9	10	11	12=10-11	
1	Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti in izobraževanju in usposabljanju - Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtec in šol): (STM 360)	Mateja Brejc	925210	Razvoj in uvajanje novih programov in zagotavljanje kakovosti - ESS - 07-13 slovenska udeležba	Marko Koprivc	67.943,02		67.943,02	61.055,08	68.778,47	-7.723,39
2	Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti in izobraževanju in usposabljanju - Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtec in šol): (STM 360)	Mateja Brejc	924010	Razvoj in uvajanje novih programov in zagotavljanje kakovosti - ESS - 07-13	Marko Koprivc	385.010,42		385.010,42	345.978,81	389.744,69	-43.765,88
3	Usposabljanje strokovnih delavcev za izvajanje kompetenčnega pristopa k poučevanju; (STM 363)	Andrej Koren	925510	Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev v VIZ - ESS - 07-13 - slovenska udeležba	Vlasta Šemrov	6.354,48		6.354,48	5.383,88	4.819,51	564,37
4	Usposabljanje strokovnih delavcev za izvajanje kompetenčnega pristopa k poučevanju; (STM 363)	Andrej Koren	924310	Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev v VIZ - ESS - 07-13 - EU	Vlasta Šemrov	36.008,71		36.008,71	30.508,62	27.310,57	3.198,05
5	Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih; (SM 366)	Tatjana Ažman	130099	Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev v VIZ - ESS - 07-13 - slovenska udeležba	Ema Perme	218.898,66		218.898,66	180.874,79	231.488,88	-50.614,09
6	Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih; (SM 366)	Tatjana Ažman	130098	Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev v VIZ - ESS - 07-13 - EU	Ema Perme	1.240.425,75		1.240.425,75	1.024.957,17	1.312.336,98	-287.379,81
7	Vseživljenjsko učenje ravnateljev - usposabljanje za vodenje šol in vrtcev III; (STM 367)	Andrej Koren	925210	Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev v VIZ - ESS - 07-13 - slovenska udeležba	Vanda Rode	41.149,50		41.149,50	51.438,94	28.543,54	22.895,40
8	Vseživljenjsko učenje ravnateljev - usposabljanje za vodenje šol in vrtcev III; (STM 367)	Andrej Koren	924010	Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev v VIZ - ESS - 07-13 - EU	Vanda Rode	233.180,50		233.180,50	291.487,30	161.746,75	129.740,55
SKUPAJ - ESS						2.228.971,04	0,00	2.228.971,04	1.991.684,59	2.224.769,39	-233.084,80
9	Drugi viri								7.353,51		7.353,51
SKUPAJ ESS:						2.228.971,04	0,00	2.228.971,04	1.999.038,10	2.224.769,39	-233.084,80

Preglednico izpolnil/a: MAJA ŠKRJANC

Odgovorna oseba: mag. VLASTA POLICNIK

Žig in podpis odgovorne osebe:

Naziv zavoda: ŠOLA ZA RAVNATELJE
 Sedež zavoda: PREDOSLJE 39, 4000 KRANJ

Preglednica št. 6: Poraba sredstev za investicij za obdobje januar - december 2014

Zap.št.	Vrsta opreme	Vrednost v EUR	
		2014	Realizacija jan - jun 2014
1.	Računalniška oprema:	0,00	0,00
1.1.			
1.2.			
1.3.			
1.4.			
1.5.			
2.	Druga oprema (pohištvo ipd.):	0,00	0,00
2.1.			
2.2.			
2.3.			
2.4.			
2.5.			
3.	Vlaganja v prostor:	0,00	0,00
3.1.			
3.2.			
3.3.			
3.4.			
3.5.			
4.	Drugo:	0,00	0,00
4.1.			
4.2.			
SKUPAJ:		0,00	0,00

Struktura ocenjenih sredstev po virih financiranja v letu 2011:

Vir sredstev	Znesek	Delež v %
MIZŠ		#DIV/0!
Drugi proračunski viri		#DIV/0!
Drugi viri		#DIV/0!
Tržni viri		#DIV/0!
Kontrolna v.	0,00	pravilno

Preglednico izpolnil/a: MAJA ŠKRJANC

Odgovorna oseba: mag. VLASTA POLIČNIK

Žig in podpis odgovorne osebe: