



Letni delovni načrt in finančni načrt javnega zavoda  
ŠOLA ZA RAVNATELJE  
za leto 2007

Svet javnega zavoda Šole za ravnatelje je potrdil Letni delovni načrt in finančni načrt javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2007 na 12. seji dne 6. 2. 2007.

## UVODNI DEL

### 1. Osnovni podatki o javnem zavodu

Polni naziv javnega zavoda: Šola za ravnatelje

Skrajšani naziv javnega zavoda: ŠR

Točen naslov (sedež) javnega zavoda: Župančičeva 6, 1000 Ljubljana

Telefonske številke:

Tajništvo: 04 59 51 260

Direktor: 04 59 51 264

Poslovni sekretar: 04 59 51 263

Računovodstvo: 04 59 51 265

Predavatelji: 04 59 51 262, 267, 268, 269, 250

Telefaks: 04 59 51 261

E-pošta: [info@solazaravnatelje.si](mailto:info@solazaravnatelje.si)

Spletna stran: [www.solazaravnatelje.si](http://www.solazaravnatelje.si)

ID za DDV: SI73297216

Matična številka 5918243

Podračun pri UJP Ljubljana št.: 01100-6030715946

Ustanovitveni sklep: št. 022-04/95-22/1-8, 7. septembra 1995

## 2. Kazalo enotnega dokumenta

UVODNI DEL.....	2
1. Osnovni podatki o javnem zavodu .....	2
2. Kazalo enotnega dokumenta.....	3
3. Povzetki .....	4
LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE.....	6
I. Splošni del.....	7
1. Zakonske in druge pravne podlage delovnega področja .....	7
2. Dolgoročni cilji zavoda.....	7
3. Prednostne naloge v letu 2007.....	8
4. Cilji v letu 2007 .....	9
5. Izhodišča in kazalci za izračun in oceno potrebnih sredstev .....	11
6. Druga pojasnila, ki omogočajo razumevanje predlaganih ciljev.....	11
7. Poročilo o že doseženih ciljih in rezultatih v preteklem letu.....	11
II. Pregled nalog in projektov.....	12
1. Izobraževalna dejavnost.....	13
2. Znanstveno raziskovalno in razvojno dejavnost .....	25
3. Mednarodna dejavnost .....	30
Cilji .....	30
Pogodba o izvedbi z združenjem ICSEI .....	30
4. Založniška dejavnost.....	36
5. Pregled učinkovitih delovnih ur.....	38
III. Pregled človeških virov.....	39
1. Organiziranost.....	39
2. Kadrovska analiza .....	40
IV. Projekti ESS.....	43
FINANČNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE .....	44
1. Uvod .....	45
2. Razdelitev javnega dela službe po načinu financiranja .....	45
3. Ekonomska izhodišča za leto 2007 za pripravo finančnega načrta.....	46
4. Razdelitev po virih financiranja .....	46
Seznam preglednic: .....	46

### **3. Povzetki**

Zavod je ustanovila Vlada R Slovenije 7. septembra 1995 s sklepom o ustanovitvi št. 022-04/95-22/1-8. V skladu z aktom o ustanovitvi ŠR izvaja 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.

#### **Vizija in poslanstvo zavoda**

Z usposabljanjem in raziskovanjem na področju izobraževanja izboljšati kakovost vodenja, poučevanja in učenja ter učinkovitost šol in vrtcev.

#### **Dolgoročni cilji zavoda**

Dolgoročni cilji ŠR:

- izobraževanje in usposabljanje ravnateljev ter drugih strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju
- razvoj celovitih pristopov v vodenju in delovanju šol in vrtcev
- izvajanje dejavnosti v svetovni razsežnosti
- povezovanje slovenskih institucij in strokovnjakov na področju izobraževanja
- povezovanje raziskovanja s šolsko prakso
- zastopanje raznolikosti strokovnih rešitev in teorij vodenja v izobraževanju

#### **Cilji v letu 2007**

Temeljni cilji Šole za ravnatelje v letu 2007:

- izvesti program šole za ravnatelje in ravnateljske izpite,
- organizirati in izvesti programe stalnega strokovnega izobraževanja ravnateljev in drugih strokovnih delavcev v izobraževanju,
- izvesti program "Mreže učečih se šol/vrtcev 1 in 2",
- izvesti program mentorstva novoimenovanim ravnateljem,
- pripraviti in izvesti strokovna srečanja,
- izvajati projekte v okviru Evropskih strukturnih skladov,
- izvedba mednarodnih projektov in dejavnosti,
- publicistična dejavnost,
- sodelovati s sorodnimi institucijami.,
- izvajati znanstveno raziskovalne in razvojne projekte,
- razvijati pristope h kakovosti.

#### **Prednostne naloge v letu 2007**

- prenova programa ravnateljskega izpita
- nove vsebine in poudarki v mrežah učečih se šol
- novi programi izobraževanja ravnateljev in drugih strokovnih delavcev – ravnatelji raziskujejo svojo prakso
- projekt Kakovost v izobraževanju
- izvesti dejavnost po naročilu MŠŠ
- mednarodno sodelovanje

#### **Informacija o doseženih ciljih v letu 2006**

Cilji, zastavljeni v letu 2006 so bili doseženi. V dejavnosti mrež, podpora ravnateljem začetnikom in mednarodni dejavnosti, so bili cilji preseženi.

### **Prikaz financiranja zavoda v letu 2007 po virih financiranja iz proračunskih sredstev**

ŠR bo v letu 2007 pridobivala prihodke na podlagi pogodbe in dodatka k pogodbi iz sredstev Ministrstva za šolstvo in šport ter na podlagi pogodbe o izvajanju ciljno raziskovalnega projekta iz sredstev Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo.

Kotizacije udeležencev za materialne stroške, najemnine in stroške zunanjih strokovnjakov določi Svet šole za ravnatelje. V kotizaciji niso zajeti stroški, ki so financirani iz sredstev z ministrstvom, tako ni dvojnega financiranja.

Šola za ravnatelje ne izvaja tržne dejavnosti.

### **Informacija o zaposlovanju v letu 2007**

V letu 2007 ne načrtujemo novih zaposlitev na podlagi sistemizacije delovnih mest. V delovnem razmerju za skrajšan in določen čas imamo na projektih zaposlenih pet ljudi. V primeru pridobitve novih projektov in projektov financiranih iz ESS, načrtujemo dodatne zaposlitve za določen čas.

### **Informacija o načrtovanih investicijah v letu 2007**

V ŠR v letu 2007 ne načrtujemo investicij. Iz sredstev amortizacije, mednarodnih projektov in redne dejavnosti bomo nabavili računalniško strojno in programsko opremo, pohištveno in AV opremo v skladu s finančnim načrtom za leto 2007.



## **LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE**

za leto 2007

# I. Splošni del

## 1. Zakonske in druge pravne podlage delovnega področja

- Zakon o delovnih razmerjih
- Zakon o zavodih
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja
- Zakon o javnih financah
- Zakon o računovodstvu
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS
- Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskega proračunov
- Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju
- Akt o ustanovitvi

Letni delovni načrt je narejen v skladu z tretjim odstavkom 24. člena Uredbe o podlagah in postopkih za pripravo predloga proračuna (UL RS, št. 45/02).

## 2. Dolgoročni cilji zavoda

Dolgoročni cilji ŠR:

- izobraževanje in usposabljanje ravnateljev ter drugih strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju

Cilj je dolgoročen in izhaja iz akta o ustanovitvi, 106. členu ZOVFI in drugih predpisih. Kazalci merljivosti so število programov, udeležencev in evalvacije dejavnosti.

- razvoj celovitih pristopov v vodenju in delovanju šol in vrtcev

Cilj je dolgoročen in temelji na pristopih h kakovosti in učinkovitosti, kazalci merljivosti so število vključenih šol/vrtcev, udeležencev in obseg dejavnosti.

- izvajanje dejavnosti v svetovni razsežnosti

Izhaja iz akta o ustanovitvi in pomena mednarodnega povezovanja na področju izboljšav v vodenju in delovanju šol. Kazalci merljivosti so vključitve v projekte, število institucij in strokovnjakov iz tujine s katerimi sodelujemo.

- povezovanje slovenskih institucij in strokovnjakov na področju izobraževanja

Za uveljavljanje kakovosti vodenja in delovanja šol je potrebna interdisciplinarnost in povezovanje strokovnjakov ter institucij, ki lahko izboljšajo usposabljanje strokovnih delavcev in delovanje šol/vrtcev. Kazalci merljivosti so število vključenih zunanjih strokovnjakov in institucij.

- povezovanje raziskovanja s šolsko prakso in zastopanje raznolikosti strokovnih rešitev in teorij vodenja v izobraževanju

Gre za dolgoročno usmeritev, ki omogoča prenos raziskav v šolsko prakso. Kazalec merljivosti je število izdanih publikacij, objavljenih poročil, raziskav in člankov.

### **3. Prednostne naloge v letu 2007**

#### **Prenova programa ravnateljskega izpita**

Program priprave za ravnateljevanje in pridobitev ravnateljskega izpita bomo izvajali v dosedanjem obsegu. Strokovnemu svetu za splošno izobraževanje pa bomo pripravili za obravnavo prenovljeni program, ki bo upošteval spremembe v šolskem sistemu, nova spoznanja raziskav in teorije ter spremembe v sestavi udeležencev. Program bo pripravljen tako, da bo udeležencem omogočal pridobitev kreditnih točk v skladu z bolonjskimi visokošolskimi programi 2. stopnje.

#### **Novi poudarki v programih izobraževanja ravnateljev in drugih strokovnih delavcev**

Pri izobraževanju ravnateljev in drugih strokovnih delavcev bomo ob dosedanjih oblikah posebej razvijali akcijsko raziskovanje lastnega dela in nenehno refleksijo ter vzpodbujali iskanje konkretnih rešitev pri lastnem delu in vodenju. Pričeli bomo tudi z drugimi projekti izboljševanja vodstvene prakse. S tem bomo razvijali profesionalizem, avtonomijo in zavedanje o možnostih in nuji iskanja lastnih odgovorov in izboljšav.

#### **Projekt Kakovost v izobraževanju**

Osnovni namen projekta je oblikovati nacionalno strategijo pristopov h kakovosti v vzgoji in izobraževanju ter opredeliti vlogo države pri vzpodbujanju kakovosti šolskega sistema ter posameznih šol in vrtcev. Načrtujemo večletni projekt, z njim bomo k vzpodbujanju kakovosti v vzgoji in izobraževanju pristopili sistematično s pregledom obstoječe prakse doma in v tujini, pripravo kazalnikov in meril za spremljanje kakovosti, usposabljanjem evalvatorjev, razvojem nacionalnega certificiranja ter predvsem z vzpodbujanjem in usposabljanjem šol/vrtcev za kakovost. Projekt bo financiran iz sredstev po pogodbi z MŠŠ in razpisa ESS.

#### **Dejavnost po naročilu MŠŠ**

V skladu z navodili in dogovori z MŠŠ bomo izvedli programe po naročilu služb Ministrstva.

#### **Mednarodno sodelovanje**

Organizirali bomo mednarodno konferenco ICSEI 2007, sodelovali v projektih OECD Activity on Improving School Leadership, vključevali šole v programe iNet, sodelovali v več mednarodnih projektih, sodelovali s sorodnimi institucijami v tujini.



## 4. Cilji v letu 2007

Temeljni cilji Šole za ravnatelje v letu 2007:

- izvesti program šole za ravnatelje in ravnateljske izpite,
- organizirati in izvesti programe nadaljnega izobraževanja in usposabljanja ravnateljev in drugih strokovnih delavcev v izobraževanju,
- izvesti program "Mreže učečih se šol/vrtcev 1 in 2",
- izvesti program mentorstva novoimenovanim ravnateljem,
- pripraviti in izvesti strokovna srečanja,
- izvajati projekte v okviru Evropskih strukturnih skladov,
- izvedba mednarodnih projektov in dejavnosti,
- publicistična dejavnost,
- sodelovati s sorodnimi institucijami.,
- izvajati znanstveno raziskovalne in razvojne projekte,
- razvijati pristope h kakovosti.

### 4.1. Kazalniki kratkoročnih ciljev v letu 2007

Preglednica 1: Kazalniki za merjenje kratkoročnih ciljev za izobraževalno dejavnost

Program	Število skupin v programu		
	2005/06	2006/07	2007/08
<b>Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Mreže učečih se šol/vrtcev I</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>
<b>Mreže učečih se šol/vrtcev II</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>
<b>Strokovna srečanja in posveti</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
Strokovni posvet pomočnikov ravnateljev	1	1	1
Nadaljevalni program Šole za ravnatelje	2	2	2
Strokovni posvet Vodenje v izobraževanju	1	1	1
Strokovno srečanje ravnateljev vrtcev	1	1	1
Strokovno srečanje ravnateljev osnovnega šolstva	1	1	1
Strokovno srečanje ravnateljev srednjega šolstva	1	1	1
Strokovno srečanje – Višje šolstvo	1	/	1
Strokovno srečanje - Izobraževanje odraslih	/	1	1
<b>Tematske konference in seminarji</b>			
Tematske konference in seminarji	5	5	5
<b>Usposabljanje po naročilu MŠŠ</b>			
Izobraževanje za predsednike svetov šol v postopkih imenovanja ravnateljev	/	1	1
Izobraževanje ravnateljev za ciljno finančno načrtovanje	/	1	/
Izobraževanje ravnateljev-delovna razmerja	/	/	1
Usposabljanje članov Svetov šol in vrtcev za delo v Svetu šole	/	/	1
ZUP za ravnatelje	/	2	/

Preglednica 2: Kazalniki za merjenje kratkoročnih ciljev za raziskovalno in razvojno dejavnost

Naslov projekta	Število projektov		
	2006	2007	2008
<b>Znanstveno raziskovalni projekti</b>			
Nasilje v šolah: konceptualizacija, prepoznavanje in modeli preprečevanja in obvladovanja - CRP	1	1	1
Nov projekt v skladu z razpisom CRP	0	1	1
Uvajanje e-izobraževanja v luči kakovostne prenove terciarnega izobraževanja (partnerstvo) – aplikativni projekt	1	0	0
<b>Razvojno raziskovalni projekti</b>			
Ravnatelji raziskujejo svoje delo	1	3	3
Vodenje za učenje	0	3	3
Usposabljanje ravnateljev v Mrežah 1 in 2	0	2	2
Kakovost v šolah	0	1	1

Preglednica 3: Kazalniki za merjenje kratkoročnih ciljev za mednarodno dejavnost

	Število konferenc/projektov		
	2006	2007	2008
<b>Mednarodne konference</b>	OECD, 70 udeležencev iz 24 držav		1
	ATEE, 260 udeležencev iz 38 držav	1	
	ICSEI, 350 udeležencev iz 50 držav		1
<b>Mednarodni projekti</b>	Stella	1	1
	Daphne	1	1
	Collier	1	1
	iNET		1
	OECD	1	1
	Projekti v JV Evropi		1

Preglednica 4: Kazalniki za merjenje kratkoročnih ciljev za založniško dejavnost

	Število izdanih publikacij		
	2005	2006	2007
Revija Vodenje	3	3	3
Znanstvene monografije	-	1	2
Strokovne monografije	0	8	3
Gradiva za slušatelje	8	8	9
Gradiva za posvete in konference	8	9	9

V celoti bo v letu 2007 v različne oblike našega izobraževanja vključenih okoli 4.000 udeležencev.

Strokovno delo bo temeljilo na raziskavah, upoštevanju posebnosti slovenskega šolskega sistema in na evalvacijah.

## 5. Izhodišča in kazalci za izračun in oceno potrebnih sredstev

Preglednica 5: Izhodišča in kazalci za oceno sredstev

		Št. zaposlen.	Ure	Prih. za plače	Ostali prihodki	Skupaj
Javna služba MŠŠ	strokovna podpora	10	14.000	334.510	26.591	361.101
	administr. tehn. podpora	2	3.500	41.234	0	41.234
Posebni projekti, ki se financirajo iz državnega proračuna	Mreže učech se šol					
	Materialni stroški				8.346	8.346
	Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem					
	strokovna podpora	2	700	15.070	60.113	75.183
	administr. tehn. podpora	1	875	8.276	0	8.276
	Kakovost					
	strokovna podpora	1	875	15.140	22.451	37.591
	administr. tehn. podpora	1	437	4.138	0	4.138
	Ravn. razisk. svoje delo					
	strokovna podpora	0	0	0	8.346	8.346
	ZUP					
	strokovna podpora	0	0	0	6.225	6.225
	Strokovna literatura					
	strokovna podpora	0	0	0	2.671	2.671
	CRP, OECD					
	strokovna podpora	2	700	14.689	14.522	29.211
administr. tehn. podpora	1	437	4.138	0	4.138	
Sodelov. z ravn. BIH						
strokovna podpora	0	0	0	8.500	8.500	
Mednarodni projekti						
strokovna podpora	0	0	0	61.140	61.140	
Strukturni skladi ESS						
strokovna podpora	1	350	7.376	15.574	22.950	

## 6. Druga pojasnila, ki omogočajo razumevanje predlaganih ciljev

Kazalci za vrednotenje ciljev temeljijo na številu seminarjev in udeležencev ter drugih kvantitativnih kazalcih. Večje število udeležencev ne pomeni nujno večjega obsega dejavnosti. Tako je potrebno kazalce brati v povezavi s številom predavateljskih ur in vsebino, kot je zapisano v drugih delih LDN.

## 7. Poročilo o že doseženih ciljih in rezultatih v preteklem letu

V preteklem letu smo dosegli cilje iz letnega načrta za leto 2006. Izvedena je bila vsa dejavnost po obsegu po določenih kazalnikih. Na podlagi evalvacij ocenjujemo, da so bili doseženi vsi cilji in vsebine iz letnega načrta. Tako temelji načrt dela za leto 2007 na opravljenem delu v letu 2006, tako da cilje nadaljujemo ali nadgrajujemo. Pregled doseženih kazalnikov je podan pri vsaki od nalog, ki jo nadaljujemo iz preteklih let.

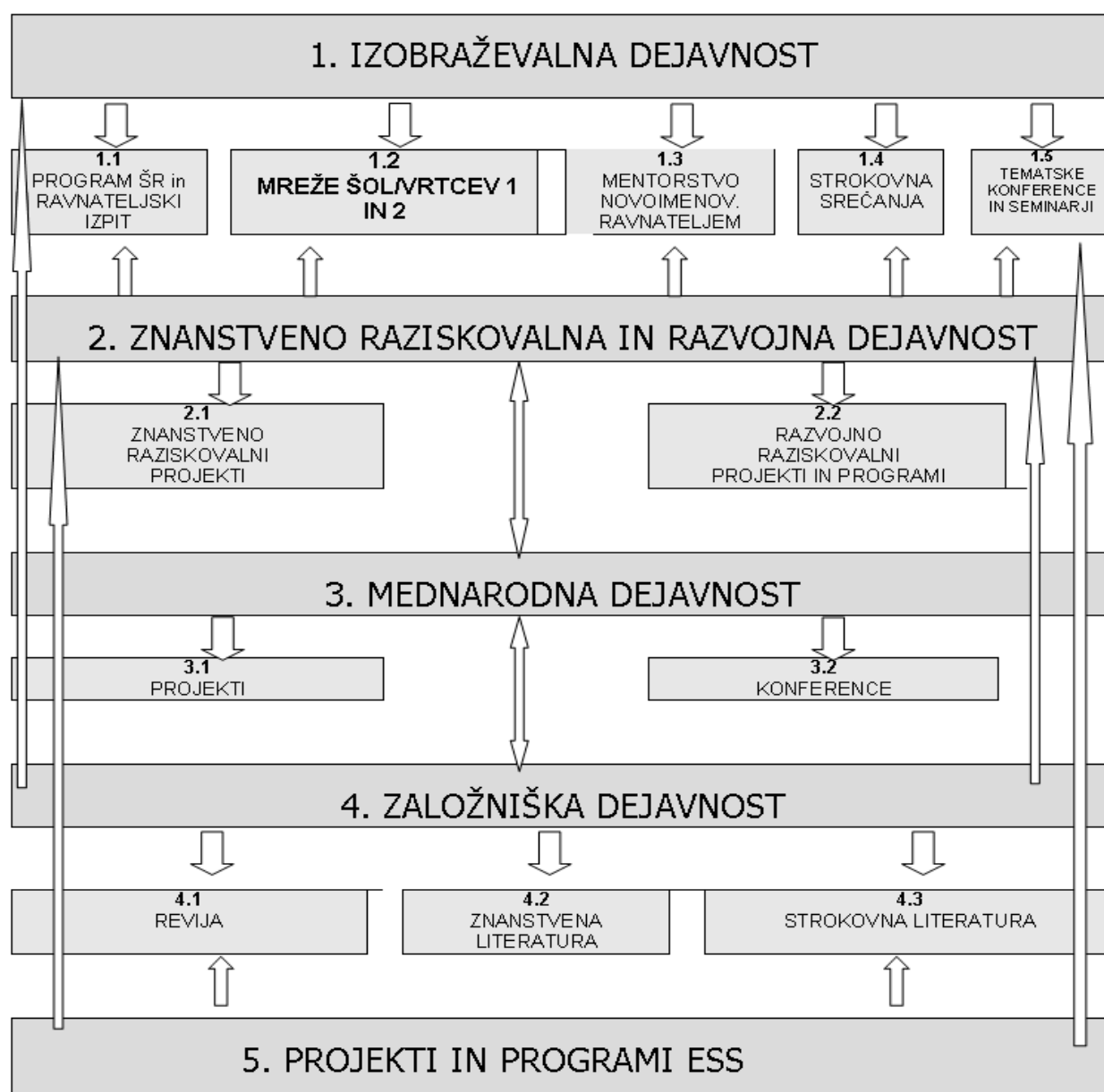
## II. Pregled nalog in projektov

Nalog in projektov Šole za ravnatelje ni mogoče enoznačno razdeliti ne redno dejavnost (javno službo) in projektne naloge, ki niso tržna dejavnost, saj tudi te izvajamo iz sredstev redne dejavnosti, posebna sredstva zanje dobimo za tiste stroške, ki niso zajete v financah redne dejavnosti. Šola za ravnatelje ne izvaja tržne dejavnosti.

Ob navedenih projektih bomo skrbeli za racionalizacijo dejavnosti z zmanjšanjem stroškov. Z istim številom zaposlenih v skladu s sistemizacijo, bomo opravili več nalog kot v prejšnjem letu, ne da bi pri tem zmanjšali kakovost.

Dejavnost Šole za ravnatelje v letu 2007 bo razdeljena na 5 temeljnih področij.

Preglednica 6: Prikaz dejavnosti Šole za ravnatelje



## **1. Izobraževalna dejavnost**

### **1.1. Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit**

#### **Cilji programa**

Usposobiti udeležence za naloge vodenja in upravljanja, opredeljene v šolski zakonodaji, razviti znanja in spretnosti, ki prispevajo k osebni in organizacijski učinkovitosti, pripraviti udeležence za opravljanje ravnateljskega izpita.

#### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge**

106. člen ZOFVI in akt o ustanovitvi.

#### **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo**

Izvedba programa za ravnateljski izpit temelji na 106. členu ZOFVI. Osnovni namen programa je dati udeležencem nova znanja, spretnosti in orodja, da bodo lahko uveljavljali in uresničevali cilje ravnateljstva v dvojni vlogi, kot pedagoški vodje in upravljavci šol, domov, vrtcev. Torej optimalno izvajanje kurikuluma, pedagoško vodenje učiteljev, sodelovanje s starši, okoljem, uresničevanje temeljnih ciljev šole, prepoznavanje šibkih in dobrih točk šole ter iskanje poti k uspešnejši šoli.

V program je v šolskem letu 2006/07 vključenih 135 udeležencev, od teh 18 udeležencev, ki so vpisani v dvoletni program in bodo izobraževanje zaključili maja 2008. Predavanja za vsako skupino potekajo v 6 modulih po tri dneve:

- 1 skupina ima predavanja od torika do četrтка
- 5 skupin od petka do nedelje in
- 2 skupini v času šolskih počitnic

V letu 2007 bomo poleg rednih vsebin udeležence, ponudili tudi 6 urne module s katerimi bomo omogočili izbirnost določenih vsebin, udeleženci pa bodo z udeležbo opravili del obveznosti ravnateljskega izpita.

V šolskem letu 2005/06 smo v program Šole za ravnatelje uvedli **e-izobraževanje**, ki ga od leta 2006/7 dalje izvajamo z namenom, da bi udeleženci spoznali osnovne organizacijske in didaktične vidike e-izobraževanja ter pridobili nova znanja in spretnosti. V e-izobraževanje bomo vključili dve skupini udeležencev

**Tudi v šolskem letu 2007/08** načrtujemo vpis 7 skupin po 18 slušateljev. Predvidevamo, da bomo s takšnim obsegom uspeli vpisati vse prijavljene kandidate. Če to ne bo mogoče, bomo pri kriterijih za vpis upoštevali merila zapisana v programu šole za ravnatelje.

Objavili bomo tudi razpis za opravljanje ravnateljskega izpita izven programa šole za ravnatelje.

#### **Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev**

Število opravljenih izpitov, število skupin, udeležencev in ur izvedbe

#### **Ocena števila pedagoških ur in finančnih virov**

Skupna izvedba 1008 pedagoških ur. Predvidena sredstva: pedagoške ure, organizacija in koordinacija iz postavke 8631 materialni stroški, najemnine iz kotizacij

#### **Navezava na finančni načrt MŠŠ**

Pogodba o financiranju - proračunska postavka 8631 in 9175

## Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev

Koordinator programa: Silvo Marinšek

Izvajalci: Justina Erčulj, Andrej Koren, Silvo Marinšek, Polona Peček, Silva Roncelli Vaupot, Anita Trnavčević, Andreja Trtnik Herlec, Nada Trunk Širca, Vera Bevc, Ksenija Mihovar Globokar, Mateja Brejc, Vinko Logaj in zunanji sodelavci

## Dosedanji obseg dejavnosti

Preglednica 7: Število vpisanih v program šole za ravnatelje 2000–2006

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev
2000/01	12	222
2001/02	12	219
2002/03	10	184
2003/04	9	168
2004/05	7	153
2005/06	7	146
2006/07	7	131

Opomba: Skupine, ki opravljajo program v dveh šolskih letih, so zajete v šolsko leto, v katerem program zaključijo.

## Evalvacija programa

- redna evalvacija v skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju,
- evalvacija uvajanja e-izobraževanja
- evalvacija strokovnega sveta Šole za ravnatelje,
- evalvacija na podlagi rezultatov mednarodnega projekta Comenius ESIST – Evaluation Strategies for Improving School Leaders' Training Programmes – A European Perspective
- evalvacija na podlagi projekta OECD Activity on Improving School Leadership

## 1.2. Mreže učečih se šol

### Cilji

- Ozavestiti šole/vrtce (učitelje/vzgojitelje), da je njihovo temeljno poslanstvo "učenje in poučevanja" in da so vsi njihovi "pomembni problemi" s tem povezani ter jih usposobiti za iskanje "pravih problemov" in uvajanje možnih izboljšav,
- vzpostaviti medsebojno sodelovanje - učenje, spodbuditi sodelovalno kulturo na nivoju šole ter usposobiti učitelje za sodelovalno reševanje problemov,
- pripraviti načrt za "akcijo-izboljšavo", jo izpeljati in analizirati; izmenjati izkušnje v posamezni šoli in med šolami v mreži,
- usposobiti člane timov za spremljanje dela na šolah (samoevalvacija) predvsem z vidika vzpostavljanja in vodenja procesa stalnih izboljšav (pristop k ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti).

### Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge

106. člen ZOFVI, dodatek k pogodbi z MŠŠ in pogodbe s šolami.

### Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

Program Nenehnih izboljšav – mreže učečih se šol/vrtcev je zasnovan na teoriji in praksi pristopa nenehnih izboljšav (school improvement), ki je poleg pristopa uspešnih in učinkovitih šol (school effectiveness) temeljni proces za izboljšanje kakovosti dela v šolah/vrtcih. Na šolah/vrtcih oblikujemo posebne razvojne time, ki se usposablajo za določanje prednostnih nalog šole/vrtca in za reševanje problemov na sodelovalni način.

Izobraževanje MREŽE 1 in MREŽE 2 ponuja nove možnosti za učenje, sodelovanje in razvoj tako posameznikov kot šol. Spodbuja sistematično izmenjavo dobre prakse med učitelji šol in med šolami/vrtci, ki se v izobraževanje vključijo in tvorijo t. i. "mrežo sodelovanja". Na mnogih šolah in skupinah učiteljev dejavnosti že potekajo na podoben - sodelovalni način. Z izobraževalnim modelom MREŽE jih le sistematično vpeljujemo na šolski in med-šolski nivo, hkrati pa uvedemo kot enakovredno obliko stalnega strokovnega spopolnjevanja (točke,..). "Mreže" so tudi "orodje" za pomoč šoli pri načrtovanju izboljšav na pomembnih področjih delovanja, saj šoli skozi voden procesni način izobraževanja zagotavljamo pomoč in svetovanje eno šolsko leto.

Izobraževanje je primerno za usposabljanje vseh zaposlenih v šolah. Poteka na dveh nivojih:

- na nivoju razvojnih timov (zaključena skupina s 25 do 35 udeleženci iz 6 do 8 šol) in
- na nivoju šole s celotnim učiteljskim/vzgojiteljskim zborom.

Vsebina:

- Izobraževanje **MREŽE 1** usmerja učitelje na poslanstvo ter temeljne smotre šole. Učitelji na sodelovalen način opredelijo razvojne in tekoče prednostne naloge. V nadaljevanju opredelijo pomemben problem oziroma področje izboljšave, ki ga bo šola skušala tudi rešiti v okviru t.i. "akcije-izboljšave".
- Izobraževanje **MREŽE 2** je osredotočeno na razreševanje problema iz vnaprej razpisane teme, na katero je vezana tudi vsebina seminarja in kasneje izvedba "akcije-izboljšave".

Oblike in metode dela:

Udeleženci so v procesu izobraževanja aktivni, poleg vsebin jih predavatelji učijo uporabe aktivnih metod dela, ki jim bodo koristile pri nadaljnjem delu s sodelavci in tudi pri delu z učenci. V okviru izobraževanja "MREŽE" potekajo seminarji - izobraževanja za razvojne time,

delavnice za ravnatelje in člane razvojnih timov, delavnice za celotne učiteljske zборе, "akcije-izboljšave" na šolah, priprava in izdaja publikacije.

Z besedo "akcija-izboljšava" smo poimenovali dejavnost (projekt, nalogo,...), ki jo začrtajo in izpeljejo učitelji na šoli, ob koncu pa učinke ovrednotijo glede na zastavljene cilje in vnaprej dogovorjena merila uspešnosti. Akcija-izboljšava mora biti vsebinsko usklajena s prednostnimi nalogami šole za tekoče leto, da ne bi dodatno obremenjevali učiteljev. Zato učitelji sami določijo "pomemben - pravi problem", ki mora biti dovolj konkreten, hkrati pa tudi dovolj kompleksen, da ga je vredno reševati na sodelovalni način. V okviru projekta so sodelujoče šole razreševale probleme na področjih kot: preverjanje in ocenjevanje učencev, disciplina, delovne navade učencev in domače naloge, urejenost šole in okolice, ... in na koncu ugotovile, da sploh ni bilo pomembno katero vsebino so obravnavale, pomembno je bilo, da so se vsi učitelji začeli med seboj pogovarjati o za šolo kot celoto pomembnih zadevah.

V šolskem letu 2006/07 deluje 7 Mrež učečih se šol/vrtcev 1 in 8 mrež 2, razpisali bomo izvedbo v šolskem letu 2007/8. Ob mrežah 1 bomo razpisali več tematskih področij Mrež 2:

- Razvijanje klime za uspešno delo,
- Strategije za preprečevanje nasilja,
- Vodenje razreda,
- Bralna pismenost,
- Državljska vzgoja.

#### **Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev**

Število vključenih šol, število udeležencev, število mrež, število učinkovitih delovnih ur, stroški na udeleženca.

#### **Ocena števila pedagoških in ur in finančnih virov**

Izvajamo 7 skupin šol v Mrežah 1 in 8 v Mrežah 2, letni obseg je 672 pedagoških ur, predvidena sredstva:

pedagoške ure, organizacija in koordinacija iz postavke 8631

stroški za zunanje predavatelje, najem prostorov, materialni stroški iz postavke 8631 in kotizacije šol in vrtcev

#### **Navezava na finančni načrt ministrstva**

Pogodba o financiranju- proračunska postavka 8631 in 9175 za delo zaposlenih

Dodatek k pogodbi – proračunska postavka 6870,

#### **Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev**

Koordinatorica Mrež 1 in 2: Justina Erčulj

Koordinatorica Mrež 1: Polona Peček

Koordinatorica Mrež 2: Justina Erčulj

Justina Erčulj, Andrej Koren, Silvo Marinšek, Polona Peček, Silva Roncelli Vaupot, Andreja Trtnik Herlec, Boris Černilec, Vinko Logaj, Aco Prosnik in zunanji sodelavci.

V izvedbo bomo še naprej vključevali strokovnjake s področja vzgoje in izobraževanja (dr.

Janez Mayer, dr. Mitja I. Tavčar, dr. Alenka Polak, mag. Mitja Sardoč, strokovnjaki iz tujine).



## Dosedanji obseg dejavnosti

Preglednica 8: Mreže učečih se šol/vrtcev 1 - 1998 - 2005/06

	OŠ		SŠ		V		SKUPAJ	
	št. mrež	št. šol	št. mrež	št. šol	št. mrež	št. vrtcev	št. mrež	št. šol
<b>1998 - 2000</b>	1	8	-	-	-	-	1	8
<b>2000/01</b>	2	17	1	5	-	-	3	22
<b>2001/02</b>	2	14	-	-	-	-	2	14
<b>2002/03</b>	2	17	1	8	2	16	5	41
<b>2003/04</b>	2	16	2	16	1	8	5	40
<b>2004/05</b>	2*	22	2**	13	1	8	5	43
<b>2005/06</b>	4***	31	1	8	1	10	6	49
<b>SKUPAJ</b>	<b>15</b>	<b>125</b>	<b>7</b>	<b>50</b>	<b>5</b>	<b>42</b>	<b>27</b>	<b>217</b>

\* v šolskem letu 2004/05 je prvič vključena tudi glasbena šola

\*\* V šolskem letu 2004/05 smo v Mreži I prvič povezali osnovne in srednje šole.

\*\*\* V šolskem letu 2005/06 smo v Mreži I prvič povezali vrtce in osnovne šole.

Preglednica 9: Mreže učečih se šol/vrtcev 2 – 2002-2006

Tema	Zavod	Šol . leto				SKUPAJ ZAVODOV
		2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	
Učenje in poučevanje	V	-	-	1	-	1
	OŠ	7	11	7	-	25
	SŠ	-	5	-	-	5
Strategije za preprečevanje nasilja	V	-	4	2	1	7
	OŠ	-	4	2	4	10
	SŠ	-	-	3	2	5
Razvijanje klime za uspešno delo	V	-	-	7	5	12
	OŠ	-	-	7	8	15
	SŠ	-	-	4	3	7
Celovit pristop k državljski vzgoji	V	-	-	-	-	-
	OŠ	-	-	8	5	13
	SŠ	-	-	-	-	-
Vodenje razreda	V	-	-	-	-	-
	OŠ	-	-	-	5	5
	SŠ	-	-	-	5	5
SKUPAJ ZAVODOV		7	24	41	38	110
SKUPAJ MREŽ		1	3	5	6	15

### Evalvacija programa:

- redna evalvacija v skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju,
- notranja evalvacija vpliva načina dela v programu na šolo/vrtec kot organizacijo in na posameznike v njej.

V letu 2007 bomo zaključili z delom v 7 Mrežah učečih se šol/vrtcev 1. Pripravili bomo razpis za izvedbo novih Mrež 1 za osnovne, srednje šole in vrtce v šolskem letu 2007/8.

### **1.3. Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem**

#### **Cilji**

- Novoimenovani ravnatelji se seznanijo z novostmi na področju vodenja šol,
- Spoznajo nova dognanja stroke,
- ob skupni razpravi in neposredni izmenjavi izkušenj mentor-novoimenovani ravnatelj se novoimenovani ravnatelji uspešneje vključujejo v proces vodenja šole.

#### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge**

106. člen ZOFVI, akt o ustanovitvi in dodatek k pogodbi z MŠŠ.

#### **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo**

Na podlagi rezultatov projekta v šolskem letu 2003/04 v katerem smo spremljali učinke in procese v skupini ravnateljev mentorjev in ravnateljev začetnikov ter evalvacij projekta in dalje programa (v šolskem letu 2004/05), ki je temeljila na pregledni raziskavi o najpogostejših problemih novo imenovanih ravnateljev in potrebnih znanjih ter področjih podpore smo:

- izbrali mentorje,
- izoblikovali program za usposabljanje mentorjev in začetnikov,
- oblikovali mreže/strokovnih skupin ravnateljev.

S programom mentorstva nadaljujemo tudi v šolskem letu 2006/7, v katerega so vključeni mentorji in začetniki v štirih osnovnošolskih mrežah, eni mreži vrtcev in eni mreži osnovnih šol, skupaj 6 skupin s skupno 46 novinci. V letu 2007 se bodo srečali še 3 krat. Na vsebinska srečanja, ki so namenjena predstavitvi izbranih področij na katerih ravnatelji potrebujejo največ podpore bomo v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki obravnavali teme, kot so: vodenje, motivacija, načrtovanje in hospitacije. Del srečanj je namenjen tudi predstavitvi dinamike in vsebine sodelovanja med mentorji in začetniki ter oblikovanju smernic.

Pripravili bomo razpis za vpis v program mentorstva 2007/8, ki ga bomo poslali vsem novoimenovanim ravnateljem v obdobju od septembra 2006 do septembra 2007.

Mentorji in ravnatelji začetniki se bodo srečali na petih skupnih srečanjih. Med vsakim srečanjem pa bo še po en individualni razgovor na šoli mentorja oziroma začetnika in stiki preko e-pošte in telefona. Aktivnosti potekajo od oktobra do junija

#### **Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev**

Število skupin, udeležencev in ur izvedbe.

#### **Ocena števila pedagoških ur in finančnih virov**

Letno obseg predavanj je 120 pedagoških ur.

Predvidena sredstva:

Organizacija, koordinacija nerazporejeno delo zaposlenih iz postavke 6870;

Izvedba, najemnine in materialni stroški iz postavke 8631

#### **Navezava na finančni načrt ministrstva**

Dodatek k pogodbi – prorač. postavka 6870,

#### **Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev**

Koordinator programa: Vinko Logaj

**Izvajalci** Justina Erčulj, Andrej Koren, Tomas Tišler, Boris Černilec, Polona Peček, Ksenija Mihovar Globokar, Vera Bevc, Silvo Marinšek, Vinko Logaj, Andreja Trtnik Herlec in zunanji sodelavci.

## Dosedanji obseg dejavnosti

Preglednica 10: Mentorji in 'začetniki' v projektu Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem

	OŠ		SŠ		V		SKUPAJ	
	mentorjev	začetnikov	mentorjev	začetnikov	mentorjev	začetnikov	mentorjev	začetnikov
<b>2003/04</b>	8	11	-	-	-	-	8	11
<b>2004/05</b>	21	33*	6	7	7	15	34	55
<b>2005/06</b>	27	28	3	3	-	-	30	31
<b>SKUPAJ</b>	<b>56</b>	<b>72</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>72</b>	<b>97</b>

\* V mentorstvo so vključeni tudi 3 ravnatelji glasbenih šol.

## Evalvacija programa

- Pregledna raziskava: vprašalnik ravnateljem, ki so na tem mestu 1-3 leta o najpogostejših problemih novo imenovanih ravnateljev
- Spremljava projekta – sprotna (pomoč portfolio), končna z vprašalnikom in z intervjuji.

## 1.4. Strokovna srečanja in posveti

### Cilji

- Uvajanje novosti in izboljšav v šole in vrtce.
- Vzpostavljanje povezave med MŠŠ, javnimi zavodi ter ravnatelji.

### Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge

106. člen ZOFVI in akt o ustanovitvi.

### Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

V letu 2007 načrtujemo izvedbo naslednjih strokovnih srečanj in posvetov:

- XIII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev – 22.-24. 10. 2007
- XVI. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva – 12.-14. 11. 2007
- XIV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva – 26.-28. 11. 2007
- VI. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev višjih strokovnih šol
- Strokovni posvet Izobraževanje odraslih
- Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev
- Nadaljevalni program Šole za ravnatelje
- Posvet Vodenje v izobraževanju
- Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev višjih strokovnih šol

### Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev Portorož

Za MŠŠ izvajamo letna srečanja ravnateljic in ravnateljev za posamezne stopnje vzgoje in izobraževanja. Tako bomo pripravili srečanja ravnateljev vrtcev, osnovnega in srednjega šolstva, višjih strokovnih šol in vodstvenih delavcev s področja izobraževanja odraslih. Programe posvetov bomo pripravili v sodelovanju z MŠŠ in javnimi zavodi s področja izobraževanja.

### Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev

Od 13. do 15. februarja bomo izvedli IX. strokovni posvet pomočnikov, ki bo namenjen področju komuniciranja. Na posvetu bomo poudarili teorijo in primere dobre prakse

osebnega komuniciranja v povezavi z vodenjem za pomočnike, to je vodenjem »iz sredine«. Predstavljene bodo novosti v šolski zakonodaji ter usmeritve Ministrstva. Predvidevamo vključitev gostje iz tujine, ki bi predstavila vloge pomočnikov ravnateljev na Škotskem, udeleženci – pomočniki ravnateljev in vodje v vrtcih pa se bodo na delavnicah lahko pogovorili o delu, nalogah, izzivih in težavah, s katerimi se vsakodnevno soočajo. Poleg predavateljev šR bodo v izvedbo posveta vključeni tudi zunanji sodelavci.

### **Nadaljevalni program Šole za ravnatelje**

Nadaljevalne programe šR bomo izvedli 23. in 24. 1. 2007 (za ravnatelje šol/vrtcev ljubljanske in mariborske regije) in 30. in 31. 1. 2007 (za ravnatelje šol/vrtcev ostalih regij)

V programu bomo letos poudarili:

- finančno poslovanje šol za katero smo pripravili vzorce računovodskih pravilnikov, posebej bomo predstavili samoocenitvene vprašalnike, ki so nova obveza ob zaključnih računih.
- preverjanje in ocenjevanje znanja in
- Zakonu o upravnem postopku, kjer bomo pripravili izvedbo izpita iz Zakona o upravnem postopku. Ravnatelji boste lahko opravili pripravljalni seminar in izpit iz ZUP-a, ki bo prilagojen dejavnosti šol in vrtcev. Nadaljevanje izobraževanja bo in februarja 2007, izpiti bodo začetek marca v Kopru, Ljubljani in Mariboru.

### **Posvet Vodenje v izobraževanju**

Od 3. do 5. aprila 2007 bomo izvedli XI strokovni posvet Vodenje v izobraževanju, ki bo namenjen kakovosti na različnih nivojih vzgoje in izobraževanja, predstavitvi različnih pristopov, izmenjavi izkušenj in dobre prakse in oblikovanju pogleda naprej.

Načrtujemo, da bomo posvet tudi v letu 2007 združili z organizacijo **II. strokovnega srečanja** ravnateljic in ravnateljev osnovnih in glasbenih šol '**Šola in ravnatelj**' v sodelovanju z Združenjem ravnateljev osnovnih šol Slovenije.

### **Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev**

Število posvetov in udeležencev na posameznem posvetu

### **Ocena števila pedagoških ur in finančnih virov**

Letno obseg predavanj je 180 pedagoških ur.

Predvidena sredstva:

Koordinacija in pedagoške ure zaposlenih iz postavke 6870, materialni stroški, najemnine prostorov in plačila zunanjim izvajalcem iz kotizacije udeležencev.

### **Navezava na finančni načrt ministrstva**

Pogodba MŠŠ - proračunska postavka 6870

### **Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev**

Koordinatorica: Mateja Brejc

Izvajalci: predavatelji šR in zunanji sodelavci

## Dosedanji obseg dejavnosti

Preglednica 11: Organizacija strokovnih srečanj in posvetov

Leto	Srečanje vrtcev	Srečanje - Osnovno šolstvo	Srečanje - Srednje šolstvo	Srečanje - Višje šole	Srečanje - Izobraž. odraslih	Posvet Vodenje v izobraž.	Posvet pomočnikov ravnateljev
1993	-	✓	-	-	-	-	-
1994	-	✓	✓	-	-	-	-
1995	✓	✓	✓	-	-	-	-
1996	✓	✓	✓	-	-	✓	-
1997	✓	✓	✓	-	-	✓	-
1998	✓	✓	✓	-	-	✓	-
1999	✓	✓	✓	-	-	✓	✓
2000	✓	✓	✓	-	-	✓	✓✓
2001	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
2002	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2003	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2004	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
2005	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
2006	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
<b>Skupaj</b>	13	15	14	5	4	11	8

### 1.5. Tematske konference in seminarji

#### Cilji

- Usposabljanje učiteljskih/vzgojiteljskih zborov,
- uveljavljanje načela celovitega šolskega pristopa
- uveljavljanje pristopa nenehnih izboljšav.

#### Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge

Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju (Ur.l.64/04).

#### Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

V letu 2007 načrtujemo izvedbo naslednjih tematskih konferenc:

- Komunikacija s starši otrok, ki so vključeni v vrtec
- Komunikacijske spretnosti učitelja v osnovni šoli
- Skupinsko poučevanje v srednji šoli
- Timsko delo v osnovni šoli
- Usposabljanje pedagoških delavcev v srednjih šolah za delo z dijaki s posebnimi potrebami
- Vsak je lahko uspešen - razrednik v učeči se šoli
- Sodelovanje z okoljem
- Spreminjanje kulture vrtca/šole za povečanje identifikacije zaposlenih in učencev s šolo/vrtcem
- Kršitve človekovih pravic v šoli – kako jih lahko preprečimo?

- Priprava učiteljskih/vzgojiteljskih kolektivov na spremljanje in usmerjanje učiteljevega/vzgojiteljevega dela
- Usposabljanje ravnateljev za uspešno vodenje profesionalnega razvoja učiteljev – ravnatelji in profesionalizem učiteljev

### **Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev**

Število šol in vrtcev, število učiteljev in vzgojiteljev

### **Ocena števila pedagoških ur in finančnih virov**

Obseg bo odvisen od prijavljenih šol.

Za koordinacija in pedagoške ure zaposlenih postavka 6870, Za druge stroške kotizacija šol. Predvidevamo 5 do 10 izvedb

### **Navezava na finančni načrt ministrstva**

Pogodba MŠŠ- proračunska postavka 8631 za koordinacijo in pedagoške ure zaposlenih.

### **Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev**

Tomas Tišler

Izvajalci: Andreja Trtnik Herlec, Justina Erčulj, Vinko Logaj, Silvo Marinšek, Anita Trnavčević, Polona Peček

### **Dosedanji obseg dejavnosti**

Preglednica 12: Število izpeljanih seminarjev za učiteljske/vzgojiteljske zборе

<b>Leto</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Število seminarjev</b>	5	10	6	4

## **1.6. Naročeni programi MŠŠ**

- **Izobraževanje za predsednike svetov šol v postopkih imenovanja ravnateljev**

### **Cilji**

- udeleženci programa bodo spoznali svoje pristojnosti, odgovornosti in pooblastila,
- seznanili se bodo s strukturo in vsebinskimi izhodišči poročila o delu, evalvacije pedagoškega dela in poročila o učnem uspehu,
- udeležencem bodo predstavljena izhodišča za odgovorno in konstruktivno sodelovanje z ravnateljem.

### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge**

Naročilo MŠŠ

### **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo**

Predsednike svetov bomo seznanili s postopkom imenovanja ravnatelja in odgovornostjo ter vlogo svetov pri izbiri ravnateljev. Predvidevamo izvedbo v aprila 07

### **Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev**

Število udeležencev, število izvedb

## **Ocena števila delovnih ur in finančnih virov**

Obseg in oceno stroškov bomo pripravili pred izvedbo

## **Navezava na finančni načrt ministrstva**

Proračunska postavka 8631.

## **Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev**

Ksenija Mihovar Globokar

## **Dosedanji obseg dejavnosti**

Nova dejavnost

- **Usposabljanje članov svetov šol**

### **Cilji:**

- udeleženci programa bodo spoznali svoje pristojnosti, odgovornosti in pooblastila,
- seznanili se bodo s strukturo in vsebinskimi izhodišči poročila o delu, evalvacije pedagoškega dela in poročila o učnem uspehu,
- udeležencem bodo predstavljena izhodišča za odgovorno in konstruktivno sodelovanje z ravnateljem.

## **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge**

Naročilo MŠŠ

## **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo**

S sprejetjem novih določil Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja sveti šol in vrtcev prevzemajo večjo odgovornost za razvoj in kvaliteto zavoda in pridobivajo večjo avtonomijo. Svet zavoda kot najvišji organ upravljanja imenuje in razrešuje ravnatelja vrtca oziroma šole, sprejema program razvoja vrtca oziroma šole, letni delovni načrt in poročilo o njegovi uresnitvi, odloča o uvedbi nadstandardnih in drugih programov, obravnava poročila o vzgojni oziroma izobraževalni problematiki, odloča o pritožbah v zvezi s statusom učenca, vajenca, dijaka, študenta višje šole in odraslega kot drugostopenjski organ, o pritožbah v zvezi s pravicami, obveznostmi in odgovornostmi delavcev iz delovnega razmerja, obravnava zadeve, ki mu jih predloži vzgojiteljski, učiteljski, andragoški oziroma predavateljski zbor, šolska inšpekcija, reprezentativni sindikat zaposlenih, svet staršev, skupnost učencev, vajencev, dijakov ali študentov in opravlja druge naloge, določene z zakonom in aktom o ustanovitvi. Za večji vpliv staršev pa je uveden tudi inštitut mnenja sveta staršev, ki lahko tako izražajo pomembna stališča v zvezi z organizacijo šole.

Da bi sveti šol in vrtcev v sodelovanju z ravnateljem pripomogli k razvoju in kvaliteti dela v zavodu v spremenjeni vlogi, ki se odraža tudi v drugačni sestavi sveta in v postopku imenovanja ravnatelja, smo za člane in predsednike svetov pripravili poseben program usposabljanja.

Prvo izvedbo predvidevamo aprila 07

## **Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev**

Število udeležencev, število izvedb

## **Ocena števila delovnih ur in finančnih virov**

Obseg in oceno stroškov bomo pripravili pred izvedbo

**Navezava na finančni načrt ministrstva**

Proračunska postavka 8631.

**Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev**

Ksenija Mihovar Globokar

**Dosedanji obseg dejavnosti**

Nova dejavnost

- **Izobraževanje za ravnatelje za ZUP**

**Cilji**

Usposobiti ravnatelje za vodenje postopkov ZUP  
Povečati zakonitost poslovanja šol in vrtcev

**Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge**

Naročilo MŠŠ

**Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo**

V sodelovanju s fakulteto za evropske študije bomo pripravili seminar za pripravo na izpit in izvedli izpite za ravnatelje. Pričetek izobraževanja januar-2007, konec izvedbe- april 2007

**Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev**

Število udeležencev usposabljanja, število opravljenih izpitov

**Ocena števila delovnih ur in finančnih virov**

Zunanji sodelavci, priprava bo financirana iz proračunske postavke 6870, izpit bodo plačali udeleženci sami.

**Navezava na finančni načrt ministrstva**

Proračunska postavka 6870

**Odgovorna oseba na zavodu za izvedbo naloge**

Andrej Koren, Ksenija Mihovar Globokar

**Dosedanji obseg dejavnosti**

Nova dejavnost



## **2. Znanstveno raziskovalno in razvojno dejavnost**

V okviru izvajanja projektnih nalog, ki niso tržna dejavnost, bomo v ŠR izvajali projekt CRP, ki je financiran iz sredstev ARRS ter razvojno raziskovalne projekte, ki so osnova za razvoj novih programov

### **2.1. Ciljno raziskovalni projekti - CRP**

#### **Nasilje v šolah: konceptualizacija, prepoznavanje in modeli preprečevanja in obvladovanja**

##### **Cilji**

Podpora šolam pri preprečevanju nasilja

##### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge**

Javni razpis ARRS

##### **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo**

Za izvedbo projekta je sklenjena pogodba št. 1000-06-280244 za projekt št. V5-0244. V pogodbi so opredeljeni roki, način izvajanja in financiranja projekta ter postopki spremljanja in poročanja o poteku projekta.

##### **Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev**

V skladu s projektom

##### **Ocena števila delovnih ur in finančnih virov**

Proračunska postavka 7169

Javna agencija za RD RS

Raziskovalne ure v skladu s projektom

##### **Navezava na finančni načrt ministrstva**

Proračunska postavka 7169

##### **Odgovorna oseba na zavodu za izvedbo naloge**

Andrej Koren

##### **Dosedanji obseg dejavnosti**

Projekt smo s pripravo teoretičnih osnov in raziskovalnega načrta pričeli v letu 2006.

### **2.2. Razvojno raziskovalni projekti in programi**

- **Ravnatelji raziskujejo svojo prakso**

##### **Cilji**

Usposobiti ravnatelje za raziskovanje lastne prakse in za izboljšave vodenja

##### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge**

Akt o ustanovitvi, pogodba z MŠŠ, pogodba z Britanskim svetom

## **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo**

### **Ravnatelji raziskujejo svoje delo**

Program 'Akcijsko raziskovanje za ravnatelje – Ravnatelji raziskujejo svoje delo' smo v šolskem letu 2005/2006 zasnovali v sodelovanju z Britanskim svetom.

Akcijsko raziskovanje spodbuja in razvija ravnateljev profesionalizem, saj usmerja v raziskovanje lastnega dela in nenehno refleksijo, hkrati pa omogoča iskanje konkretnih rešitev pri vodenju. Glede na izkušnje s poskusno skupino ravnateljev bo program potekal od januarja 2007 do januarja 2008. Oblikovali bomo 3 skupine po 8 članov in sicer eno skupino ravnateljic in ravnateljev vrtcev, 1 skupino ravnateljic in ravnateljev osnovnih šol ter 1 skupino ravnateljic in ravnateljev srednjih šol. Načrtujemo 5 srečanj: januarja, marca, maja, oktobra in decembra. Delo v skupini omogoča izmenjavo izkušenj, oblikovanje strokovne skupnosti in razvijanje novega znanja o vodenju slovenskih šol. V programu bo sodelovala tudi strokovnjakinja iz Velike Britanije.

### **Vodenje za učenje**

Beseda ravnatelj poudarja vodenje profesionalne dejavnosti, v primeru šol gre za učenje in poučevanje, ki mora biti v ospredju vseh dejavnosti šole in ravnatelja. Vemo namreč, da ravnatelji, ki imajo in izražajo skrb za učenje in poučevanje povečajo učinkovitost svoje šole. Prav tako je znano, da učitelji, ki jih ravnatelj poveže v skupen namen in jih vzpodbuja k sodelovanju, pogovoru o učenju, dajo pomemben prispevek k boljšemu, globljemu znanju učencev.

Pokazalo pa se je tudi, da ravnatelji težko izboljšajo učenje sami, zato bomo v projektu *Vodenje za učenje* v skupinah po skupinah 8 ravnateljev na mesečnih sestankih razpravljali o vodenju za učenju in poskušali izboljšati prakso poučevanja in učenja na šolah.

### **Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev**

Število skupin in udeležencev

### **Ocena števila delovnih ur in finančnih virov**

Proračunska postavka 6870

180 pedagoških ur, raziskovalne ure

### **Navezava na finančni načrt ministrstva**

Proračunska postavka 6870

### **Odgovorna oseba na zavodu za izvedbo naloge**

Andrej Koren, Justina Erčulj, Vinko Logaj, Mateja Brejc

### **Dosedanji obseg dejavnosti**

V letu 2005 smo v sodelovanju z Britanskim svetom izvedli program za pilotsko skupino akcijskega raziskovanja, drugo je nova dejavnost

- **Razvoj programa Usposabljanje ravnateljev v Mrežah 1 in 2**

### **Cilji:**

Podariti vlogo ravnateljev v Mrežah učečih se šol

### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge**

Akt o ustanovitvi

## **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo**

Dejavnosti Mrež bomo dali novo razsežnost s katero bomo ob dosedanjih ciljih, ko usposabljam učitelje, posebej usposabljali ravnatelje šol, vključenih v mreže. Na podlagi pilotskega projekta, ki ga z dvema skupinama izvajamo v šolskem letu 2006/07, bomo v mrežah 2007/08 skupaj z ravnatelji sodelujočih šol iskali poti, kako dejavnost mrež izkoristiti za spremembe vodenja, vodenje za učenje in trajnostne izboljšave na šolah. Področja izboljšav v mrežah 2 bodo Vodenje razreda, Razvijanje klime za uspešno delo, Strategije za preprečevanje nasilja, Bralna pismenost, Državljska vzgoja Programa Usposabljanje ravnateljev za vodenje pri uvajanju sprememb in sodelovalnega vodenja sledi naslednjim ciljem:

- oblikovati program za usposabljanje ravnateljev šol/vrtcev, ki so vključeni v "Mreže učech se šol/vrtcev 1 in 2",
- ravnatelji se v skupini seznanijo s pričakovani članov šolskega tima,
- spoznajo različne oblike in tehnike vodenja za uporabo izkušenj in znanj šolskih timov,
- izmenjujejo izkušnje pri vodenju za uvajanje sprememb in izboljšav na šoli,
- prepoznavajo pomen elementov vodenja pri svojem delu,
- oblikujejo strategije vodenja za nastanek učeče se šole,
- se usposabljujejo za sodelovalno vodenje v šolah.

Oblike in metode dela:

Delo v programu bo potekalo v obliki skupnih srečanj, kjer bodo udeleženci spoznali sodobna teoretična izhodišča s področja vodenja. Uporabljene bodo aktivne oblike dela. Koordinacijo in vodenje delavnic bodo izvajali predavatelji šole za ravnatelje. Nova spoznanja ravnatelji uporabijo v svojih kolektivih.

Trajanje in potek izobraževanja in usposabljanja:

Izobraževanje v programu ni vezano na vsebino in potek izobraževanja članov razvojnih timov v Mrežah učech se šol. Traja eno šolsko leto. Uvodno srečanje je namenjeno predstavitvi programa. Skozi celotno šolsko leto pa sledijo še tri skupna srečanja.

## **Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev**

Število udeležencev

## **Ocena števila delovnih ur in finančnih virov**

84 pedagoških ur

## **Navezava na finančni načrt ministrstva**

Postavka 8631

## **Odgovorna oseba na zavodu za izvedbo naloge**

Vinko Logaj, Justina Erčulj

## **Dosedanji obseg dejavnosti**

Nova dejavnost

- **Nacionalni pristopi h kakovosti v vzgojno-izobraževalnih organizacijah**

## **Cilji**

Dolgoročni cilji projekta 2007 - 2013:

Potrebo po izvedbi projekta utemeljujemo z dejstvom, da na področju kakovosti v vzgoji in izobraževanju v Sloveniji potekajo različne dejavnosti, usposabljanja in projekti, ki jih

izvajajo javni zavodi (npr. ŠR, ACS, RIC), komisije (npr. Komisija za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti) in druge institucije (npr. SIQ, SZK, MIRS) in v katere so vključene šole in vrtci, medtem, ko celovitih politik in raziskav s tega področja v slovenskem prostoru ni. V okviru projekta bomo k vzpodbujanju kakovosti v vzgoji in izobraževanju pristopili sistematično s pregledom obstoječe prakse doma in v tujini, pripravo kazalnikov in meril za spremljanje kakovosti, usposabljanjem evalvatorjev, razvojem nacionalnega certificiranja ter predvsem z vzpodbujanjem in usposabljanjem šol/vrtcev za kakovost.

Cilji:

- Oblikovati skupino/oddelek za vodenje, usklajevanje in oblikovanje pristopov h kakovosti.
- Umestiti in povezati obstoječe pristope h kakovosti v Sloveniji (Šola za ravnatelje, Andragoški center, RIC, Komisija MŠŠ, SIQ, SZK, MIRS) in v svetu
- Pripraviti merila za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti
- Pripraviti oblike spremljanja šolskih pristopov h kakovosti in načine poročanja
- Razviti model samoevalvacije šol in vrtcev ter usposobiti evalvatorje kakovosti,
- Razviti model kakovosti na zunanjih kazalcih in samoevalvaciji
- Razviti nacionalni certifikat kakovosti
- Vzpodbujati in usposablјati šole/vrtce za (notranjo) kakovost in profesionalno odgovornost za kakovost ter oblikovati mreže kakovosti in vključevati šole v mednarodne projekte kakovosti (iNet)

### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge**

Pogodba z MŠŠ

### **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo**

Osnovni namen projekta je oblikovati nacionalno strategijo pristopov h kakovosti v vzgoji in izobraževanju ter opredeliti vlogo države pri vzpodbujanju kakovosti šolskega sistema ter posameznih šol in vrtcev. V Prvi fazi bodo zbrani podatki o obstoječih pristopih h kakovosti v Sloveniji in svetu. Dolgoročnejši pristop z vzpodbujanjem in usposabljanjem šol/vrtcev za profesionalno odgovornost za kakovost na podlagi kazalnikov, pa naj bi prispeval k večji kakovosti ter bolj usklajenemu delovanju znotraj sistema vzgoje in izobraževanja v Sloveniji.

Aktivnosti in metode:

V okviru projekta bomo za doseg ciljev uporabili naslednje aktivnosti in metode:

- Pregled obstoječe domače in tuje literature in analiza dokumentacije
- Priprava primerjalne študije oziroma pregleda različnih aktualnih pristopov h kakovosti v vzgoji in izobraževanju
- Oblikovanje nabora zunanjih kazalnikov kakovosti
- Razvoj modela kakovosti, ki bo temeljil na samoevalvaciji šol/vrtcev in priprava meril in načinov za spremljanje kakovosti v vzgojno-izobraževalnih zavodih
- Usposabljanje notranjih in zunanjih evalvatorjev
- Pilotiranje modela kakovosti
- Sprotno spremljanje in evalvacija priprave in pilotske izvedbe modela kakovosti

Izpeljavo projekta bomo ocenili na podlagi doseženih ciljev, opredeljenih indikatorjev in rezultatov evalvacije.

### **Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev**

V skladu s projektom

### **Ocena števila delovnih ur in finančnih virov**

Proračunska postavka 6870

875 delovnih ur

**Navezava na finančni načrt ministrstva**

Proračunska postavka 6870

**Odgovorna oseba na zavodu za izvedbo naloge**

Mateja Brejč, Nada Trunk Širca

**Dosedanji obseg dejavnosti**

Nova dejavnost

**2.3 Raziskovalni inštitut**

V okviru raziskovalnega inštituta Šole za ravnatelje – Inštitut za vodenje v izobraževanju (IVI) bo raziskovalno delo potekalo v okviru znanstvenih in razvojnih projektov, doktorskih in magistrskih raziskav ter individualnega raziskovalnega dela. Rezultati raziskovalnega dela bodo objave v domačih in tujih revijah, znanstvene monografije, učbeniki in druga študijska gradiva, nastopi na domačih in tujih konferencah, vabljeni predavanja na domačih in tujih institucijah. Znanstveno raziskovalno delo bodo opravljali v večinskem deležu zaposleni predavatelji in sodelavci, deloma pa tudi pogodbeni sodelavci. Zaposleni sodelujejo tudi v projektih drugih institucij. Viri financiranja za raziskovalno delo bodo proračun Republike Slovenije, sredstva EU ter lastna sredstva.

### **3. Mednarodna dejavnost**

#### **3.1. Mednarodne konference**

##### **ICSEI**

Od 3. do 6. januarja 2007 smo v sodelovanju z UP Fakulteto za management organizirali 20. svetovni kongres za učinkovitost in razvoj šol ICSEI (International Congress for School Effectiveness and Improvement) na temo *Profesionalni izzivi razvoja in učinkovitosti šol v času vse večje odgovornosti*.

##### **Cilji**

Letne ICSEI konference so posebne priložnosti za izmenjavo izkušenj, učenje od kolegov iz drugih držav, kritično presojanje domnev, izgradnjo novih povezav in razpravo o trenutnih ključnih vsebinah o učinkovitost in napredku v šolstvu.

Z letošnjo temo smo organizatorji udeležence izzivali k razmišljanju, kako pristopi k profesionalizmu, avtonomiji in odgovornosti v različnih državah vplivajo na prizadevanja za izboljšanje šolstva in večjo učinkovitost za vse učence.

##### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge**

Pogodba o izvedbi z združenjem ICSEI

##### **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo**

Na konferenci je bilo 305 udeležencev, raziskovalcev in praktikov iz 47 držav, med njimi tudi okoli 80 strokovnjakov iz slovenskih šol, javnih zavodov, ministrstva in univerz. Osnovne dileme razprav so se osredotočale na razmerja med zunanjo kontrolo kakovosti in preverjanjem znanja ter profesionalno odgovornostjo in šolskimi pristopi k izboljšavam. Dokaj enotno je bilo prepričanje, da šole, učitelji, ravnatelji brez tega, da sami uvajajo evalvacijo in pristope h kakovosti ne morejo več – če tega ne bodo storili sami, bodo to storili drugi izven njih. Enostavnih in enoznačnih odgovora na vse dileme ni bilo, jih tudi ne more biti, prevladalo pa je prepričanje, da je pomembna tako zunanja kontrola, kot profesionalna odgovornost oboje odvisno od šole, okolja, konteksta in mnogih drugih dejavnikov.

##### **Odgovorna oseba na zavodu za izvedbo naloge**

**Mateja Brejc, Andrej Koren**

#### **3.2. Mednarodni projekti**

- **OECD - Improving School Leadership Activity (Education and Training Policy Division)**

##### **Cilji**

- Sinteza raziskav, ki se nanašajo na izboljšave vodenja šol
- Prepoznati inovativne in uspešne iniciative v praksi
- Omogočiti izmenjavo izkušenj in politik med državami
- Identificirati politike, ki bi jih ponudili v presojo vladam

##### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge**

Razpis OECD, pogodba z MŠŠ

### **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo**

V projektu IMPROVING SCHOOL LEADERSHIP, ki ga organizira OECD je vključenih 22 držav. Projekt traja 3 leta, Šola za ravnatelje je nosilka projekta za Slovenijo.

Namen projekta je zagotoviti podatke, ki bodo politikom vključenih držav omogočali analize, na podlagi katerih bodo lahko oblikovali in izvajali politiko vodenja šol, da bi s tem izboljšali poučevanje in učenje.

Sodelujoče države: Avstralija, Avstrija, Belgija (Flandrija), Čile, Danska, Finska, Francija, Irska, Izrael, Koreja, Nizozemska, Nova Zelandija, Norveška, Madžarska, Portugalska, Slovenija, Španija, Švedska, Združeno Kraljestvo (Anglija), Združeno Kraljestvo (Škotska).

### **Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev**

V skladu s projektom

### **Ocena števila delovnih ur in finančnih virov**

V skladu s projektom

### **Navezava na finančni načrt zavoda in ministrstva**

Proračunska postavka 7169

### **Odgovorna oseba na zavodu za izvedbo naloge**

Nacionalni koordinator za Slovenijo je Andrej Koren

### **Dosedanji obseg dejavnosti**

Nacionalni koordinator, Andrej Koren je sodeloval na dvodnevni sestanki v Parizu in Londonu, predstavnik MŠŠ, Iztok Retar pa na sestanku v Londonu.

Osnutek poročila, ki ima 6 poglavij in obsega v skladu s določili projekta 60 strani, je pripravljeno. Načrtujemo, da ga bomo po jezikovnem pregledu poslali na OECD konec decembra 2006, pred tem, ga bomo obravnavali na nacionalnem odboru. Pri pripravi poročila so sodelovali predavatelji Šole za ravnatelje, predstavniki združenja ravnateljev osnovnih in srednjih šol ter MŠŠ.

- **iNET Europe Masters in Educational Leadership**

### **Cilji iNeta**

- globalno povezuje izobraževalce
- osredotoča se na preobrazbo šol, njihovi dejavnosti daje mednarodno dimenzijo
- namenjen osnovnim in srednjim šolam vsega sveta

### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge**

Vključitev v mednarodno dejavnost

### **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo**

Do sedaj je iNet, ki je bil ustanovljen leta 2004, razširjen predvsem v ZDA, Kanadi, Avstraliji, Veliki Britaniji, vse več je pobud za širitev v države izven angleško govornega področja.

iNet deluje tako, da:

- omogoča izmenjavo izkušenj, inovacij med praktiki in akademiki
- povezuje šole, učitelje, učence
- si prizadeva za izboljšanje izobraževalnih priložnosti učencev
- razvija nove oblike menjave znanja in izkušenj.

iNet se financira s članarino, donacijami, organizacijo konferenc. Organizacijska članarina je 500 € letno. Ta članarina pokriva tudi 5 šol, ki sodelujejo s posamično institucijo. Možen bi bil dogovor za 8 šol.

Možnosti sodelovanja šR in Slovenije:

- vključitev šol v mrežah z izmenjavo izkušenj, predstavitev izboljšave, rešitev; e-ristop v delu mrež, mednarodna dimenzija sodelovanja šol, motivacija.
- možnost sodelovanja šol v projektu IKT - ESS
- vključitev ravnateljev (npr. projekta akcijsko raziskovanje, vodenje za učenje)
- vključitev predavateljev šR – izmenjava raziskav, izkušenj z usposabljanjem ravnateljev.

Sodelovanje je smiselno le s sistematičnim pristopom, podporo šolam in ravnateljem.

### **Odgovorna oseba na zavodu za izvedbo naloge**

Andrej Koren

- **Grundtvig 2: SteLLLa - Stimulation of e-Learning for Lifelong Learning of Adults**

### **Cilji:**

- spoznati kulturo, jezik in pristope v izobraževanju odraslih v partnerskih državah
- spoznati in primerjati didaktične metode
- vzpostaviti evropsko bazo primerov dobre prakse e-izobraževanja in razviti nove metode
- evalvirati obstoječe prakse e-izobraževanja z vidika učiteljev in odraslih vključenih v izobraževanje
- uporabljati moderne tehnologije za medsebojno komuniciranje (Toledo, skype, Videoconferencing); učenje in poučevanje (Toledo) in diseminacijo (spletne strani in Toledo)
- v partnerskih institucijah organizirati delavnice in konference

### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge**

Razpis projekta Grundtvig 2, pogodba

### **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo**

Namen:

Vseživjenjsko učenje bo eden od ključnih dejavnikov profesionalnega, osebnega in družbenega razvoja poameznikov/odraslih v na znanju temelječi družbi. Ambiciozen cilj projekta SteLLLa je razviti generično metodo za individualno učenje za odrasle, ki bo lahko implementirana v izobraževalne programe na različnih področjih. V okviru projekta bomo zato najprej izmenjali znanja in izkušnje iz različnih držav. Znanja partnerjev in uravnoteženost skupine zagotavljajo sinergično sodelovanje in medsebojno kulturno obogatitev. Izhajajoč iz konkretnih aktivnosti e-izobraževanja bodo partnerske institucije razvile nove primere dobre prakse za različna področja, ki jih bomo preizkusili v okviru izobraževanj odraslih. Nove načine e-izobraževanja bomo promovirali, da bi spodbudili priložnosti vseživljenjskega izobraževanja za odrasle. Poleg tega želimo spodbuditi uporabo e-okolja v didaktične namene in kot enega od novih načinov komuniciranja. Sodobne IKT metode bomo torej uporabljali ne le za medsebojno komuniciranje, pač pa tudi za pridobivanje in izmenjavo znanj in izkušenj.

Partnerske institucije:



Centre of adult education Hoger Instituut der Kempen department GPB, Belgija; ANOVA Multimedia Studios GmbH; Nemčija; Anfe Delegazione Regionale Sicilia, Italija, Zespol Szkol Elektronicznych I Telekomunikacyjnych W Olsztynie, Centrum Kształcenia Ustawicznego; Poljska; Šola za ravnatelje; Cyprus Neuroscience & Technology Institute, Ciper; Centro Navarro de Autoaprendizaje de Idiomas, s.a; Španija; Université d'Avignon, Centre Universitaire de Formation des Enseignants et des Formateurs ; Francija

### **Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev**

V skladu s projektom

### **Ocena števila delovnih ur in finančnih virov**

V skladu s projektom

### **Odgovorna oseba na zavodu za izvedbo naloge**

Justina Erčulj, Mateja Brejc, Tomas Tišler

- **Projekt Evropske komisije Daphne II (Zmanjševanje vrstniškega nasilja v šoli - Bullying at school) 2006-2007**

### **Cilji:**

Izdelati inštrumentarij za prepoznavanje indikatorjev vrstniškega nasilja.

Preizkusiti inštrumentarij v 4 državah: Finska, Slovenija, Grčija, Nemčija.

Izdati priročnik indikatorjev vrstniškega nasilja uporaben v vseh evropskih državah

### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge**

Pogodba projekta

### **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo**

Pobuda za sodelovanje Šole za ravnatelje v projektu je prišla iz Finske, ki je projekt zasnovala in ga koordinira. Namenjen je ozaveščanju zaposlenih v šolah o preprečevanju vrstniškega nasilja in o organizacijskih in drugih dejavnikih, ki tovrstno nasilje zmanjšujejo ali povečujejo. Vsebina projekta je izdelava in aplikacija indikatorjev ter izdaja priročnika za šole, ki bo uporaben tudi v nesodelujočih evropskih državah. Slovenija sodeluje pri zasnovi in pripravi vprašalnikov in intervjujev, preizkušanju na 6 šolah, poročanju, analizi rezultatov ter izdaji priročnika in njegovi diseminaciji.

Šodelujoči partnerji: Državni center za stalno strokovno izpopolnjevanje OPEKO, Tampere; Šola za ravnatelje, Slovenija; Zentrum fuer Europaeische Bildung (ZEB), Bonn, Nemčija; Grčija.

V Sloveniji se je v projekt vključilo 6 šol (4 osnovne in 2 srednji) in njihovih ravnateljev, ki bodo v okviru projekta z intervjuji in vprašalniki za učitelje sodelovali pri nastajanju evropskega instrumentarija za ugotavljanje stanja glede vrstniškega nasilja na šoli. Cilj projekta je nabor indikatorjev vrstniškega nasilja, uporaben v mednarodnem merilu. Poskusno se bo preverjal tudi v naših prijavljenih šolah. Partnerske države bodo izdelale priročnik za prepoznavanje indikatorjev vrstniškega nasilja v šolah.

### **Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev**

V skladu s projektom

### **Ocena števila delovnih ur in finančnih virov**

V skladu s projektom in pogodbo

## **Odgovorna oseba na zavodu za izvedbo naloge**

Andreja Trtnik Herlec

- **Socrates, Comenius 2.1.: Collier - Collaborative Learning for Visionary Leadership**

### **Cilji projekta so:**

- Izboljšati kakovost vodenja šol,
- Vzpostaviti učečo se skupnost ravnateljev in
- Omogočiti kombinirano ('blended') sodelovalno učno okolje v katerem se bodo sodelujoči srečevali v živo in online.

### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge**

Razpis projekta, pogodba

### **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo**

V letu 2007 bomo dalje sodelovali v aktivnostih projekta Collier in k sodelovanju povabili dve skupini 5 ravnateljev, ki se bosta vključili v mednarodno e-okolje in predvodima sodelovali na enotedenskih študijskih obiskih na Nizozemskem in v Veliki Britaniji.

V letu 2007 je med drugim načrtovan tudi še sestanek projektnih partnerjev, ki bo potekal aprila na Nizozemskem.

#### Partnerske institucije:

Centre for Higher Education South Jutland, Danska (koordinator); Šola za ravnatelje; Anadolu University, Turčija; Kingston University, VB; Anglia Polytechnic University, Chelmsford, VB; Widesheim University, Nizozemska; Flensburg University of Applied Sciences, Nemčija

#### Cilje skupine:

- Ravnatelji držav vključenih v projekt in
- Partnerji institucij, ki sodelujejo v projektu.

#### Aktivnosti:

- Vzpostavitev sodelovalne skupnosti ravnateljev
- Vzpostavitev e-okolja za razvoj sodelovalnih e-izobraževalnih znanj in spretnosti.
- Osredotočenje izobraževanja na akcijsko raziskovanje za izboljševanje kvalitete izobraževanja
- Sodelovanje v mednarodnih skupnostih, ki bo temeljilo na medsebojni spremljavi med kolegi (peer review).

#### Predvideni rezultati projekta:

- E-okolje in razvoj e-izobraževanja
- Članstvo v mednarodni skupnosti praktikov
- Skupina ravnateljev usposobljenih za akcijsko raziskovanje
- Študije primera, ki bodo odražale dobro prakso in vizionarsko vodenje

## **Odgovorna oseba na zavodu za izvedbo naloge**

Mateja Brejc, Justina Erčulj

- **Obisk ravnateljev iz BIH**

Načrtujemo organizacijo obiska ravnateljev iz BIH.

**Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge**

Pogodba z MŠŠ, proračunska postavka 6097

**Dosedanji obseg dejavnosti**

Preglednica 13: Število mednarodnih projektov in konferenc

<b>Leto</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Mednarodni projekti</b>			3	5	5	5	5
<b>Mednarodne konference</b>	1	1				1	1

## **4. Založniška dejavnost**

### **4.1. Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju**

#### **Cilji**

Seznanjati bralce s teoretičnimi pogledi na vodenje v izobraževanju, a hkrati odpreti prostor za praktične, strokovne članke, ki vodjem vzgojno-izobraževalnih organizacij lahko neposredno pomagajo pri vsakdanjem delu.

#### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge**

106. člen ZOFVI in akt o ustanovitvi.

#### **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo**

Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju je namenjena vodjem vzgojno-izobraževalnih organizacij in vsem ostalim, ki se pri delu v teh organizacijah srečujejo z nalogami, povezanimi z vodenjem. Osnovni namen revije je seznanjati to ciljno skupino s teoretičnimi pogledi na vodenje v izobraževanju, a hkrati odpreti prostor za praktične, strokovne članke, ki vodjem vzgojno-izobraževalnih organizacij lahko neposredno pomagajo pri vsakdanjem delu. S tem namerava pokriti področje, ki je bilo v slovenskem medijskem prostoru do sedaj deloma zanemarjeno deloma pa so ga občasno pokrivala druge revije in časopisi.

Revija ima tri vsebinske sklope:

- Pogledi na vodenje, kjer objavljamo teoretične prispevke o vodenju vzgojno-izobraževalnih organizacij.. Prispevki v tej rubriki so klasificirani v: izvorni znanstveni prispevek, pregledni znanstveni prispevek, strokovni prispevek.
- Izmenjave, kjer so v prispevkih predstavljene novosti (spremembe) v organizaciji in financiranju v vzgoji in izobraževanju, projekti in primeri dobre prakse. Ti prispevki so razvrščeni zgolj tematsko.
- Zanimivosti, kjer predstavljamo knjige in revije s področja vodenja v izobraževanju, zanimive osebnosti v vodenju v izobraževanju, vlogo in naloge ravnateljev v drugih državah in poročila s posvetov in konferenc.

V letu 2007 bodo izšle 3 številke revije

#### **Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev**

Število izvodov in naročnikov

#### **Ocena števila delovnih ur in finančnih virov**

Koordinacija dela in vodenje uredniške politike iz postavke 8631, materialni stroški iz proračunske postavke 6870 in naročnine

#### **Navezava na finančni načrt ministrstva**

Dodatek k pogodbi – proračunska postavka 7097, 8631

#### **Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev**

Andrej Koren – glavni in odgovorni urednik  
Justina Erčulj in Vinko Logaj - sourednika

#### **Dosedanji obseg dejavnosti**

Revija izhaja od leta 2003, izidejo 3 številke letno.

## **4.2. Znanstvena in strokovna literatura**

### **Cilji:**

- Ustvarjanje znanstvene literature na področju vzgoje in izobraževanja.
- Objavljati znanstvena dognanja na področju vzgoje in izobraževanja.
- Udeležencem izobraževanja zagotoviti ustrezna pisna gradiva,
- Za šole in vrtce pripraviti strokovna gradiva, ki jih bodo koristili za izboljšanje šolske prakse.

### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge**

106. člen ZOFVI in akt o ustanovitvi

### **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo**

Priprava in izdajanje gradiv poteka celo leto. Terminsko so izdaje gradiv in publikacij prilagojene začetku izvajanja posameznih programov. Izdali bomo monografiji Ravnateljstvo (Andrej Koren) in Šola kot učeča se organizacija (več avtorjev). Prva monografija bo izšla v prvi polovici leta, druga pa do konca leta 2007.

V Šoli za ravnatelje bomo v letu 2007 izdali naslednja strokovna gradiva:

- Znanstveni monografiji
- Strokovne monografije
- Gradiva za slušatelje
- Gradiva za posvete in konference.

### **Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev**

Število knjig, naklada.

### **Ocena števila delovnih ur in finančnih virov**

Naročnine

### **Navezava na finančni načrt ministrstva**

Gradiva za izvajanje ŠR in Mentorstva novoimenovanih ravnateljev so zagotovljena na proračunskih postavkah 8631, 9175 in 6870.

### **Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev**

Andrej Koren, Tomas Tišler.

## 5. Pregled učinkovitih delovnih ur

Plače in delovne obveze zaposlenih so usklajene s Kolektivno pogodbo za področje vzgoje in izobraževanja. Na podlagi sistemizacije in Kolektivne pogodbe imajo predavatelji tako določeno 330 urno predavateljsko obvezo letno. Ta obveza je tudi osnova za določitev učinkovitih delovnih ur. Skupna obveznost predavateljev Šole za ravnatelje znaša 2.310 pedagoških ur.

Preglednica 14: Ocenjeno število ur in potrebnih sredstev za javno službo ministrstva

<b>Naloga/projekt</b>		Št. ped. ur	Ocena sredstev
Redna dejavnost – pogodba z MŠŠ	Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit	1008	402. 687 €
	Mreže učečih se šol 1 in 2	720	
	Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	120	
	Strokovna srečanja in posveti	180	
	Ravnatelji raziskujejo svoje delo	180	
	Razvoj programa Usposabljanje ravnateljev v Mrežah	102	
<b>Skupaj</b>		2.310	

### III. Pregled človeških virov

#### 1. Organiziranost

ŠR vodi direktor, ki je poslovodni organ zavoda. ŠR ima še svet šole kot organ upravljanja in strokovni svet, kot strokovni organ. Za opravljanje znanstveno-raziskovalne in razvojne dejavnosti je šR ustanovila raziskovalno skupino Inštitut za vodenje v izobraževanju – IVI, kot organizacijsko enoto.

*Direktor:* dr. Andrej Koren

*Svet šole:* dr. Andreja Barle Lakota, Urad za razvoj šolstva (predsednica), Borut Chwatal, MŠŠ, Noel Škerjanc, MŠŠ, Olga Jukič, MŠŠ, mag. Franci Okorn, MŠŠ, Tatjana Prešeren, Združenje ravnateljic in ravnateljev vrtcev, Anton Dragan, Združenje ravnateljev osnovnih šol Slovenije, Tomaž Geršak, Zveza združenj in skupnosti srednjih šol in dijaških domov, mag. Polona Peček, Šola za ravnatelje

*Strokovni svet šole:* mag. Vera Bevc, Boris Černilec, dr. Justina Erčulj, Ksenija Mihovar Globokar, spec., dr. Andrej Koren, mag. Vinko Logaj, Doroteja Mugnaioni Lešnik, mag. Silvo Marinšek, mag. Polona Peček, dr. Silva Roncelli Vaupot, dr. Anita Trnavčević, mag. Andreja Trtnik Herlec, dr. Nada Trunk Širca, mag. Mateja Brejc, mag. Aco Prosnik

*Raziskovalna skupina Inštituta za vodenje v izobraževanju:* dr. Anita Trnavčević, dr. Justina Erčulj, dr. Andrej Koren, mag. Silvo Marinšek, mag. Polona Peček, mag. Andreja Trtnik Herlec, mag. Mateja Brejc, Tomas Tišler, spec., dr. Nada Trunk Širca, dr. Silva Roncelli Vaupot, Ksenija Mihovar Globokar, spec., mag. Vinko Logaj, Boris Černilec, Doroteja Lešnik Mugnaioni

*Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju:* dr. Andrej Koren (glavni in odgovorni urednik), dr. Justina Erčulj, mag. Vinko Logaj (sourednika)

*Uredniški odbor:* Branka Kovaček, Skupnost vrtcev Slovenije, dr. Andreja Barle Lakota, Urad za razvoj šolstva, dr. Linda Devlin, University of Wolverhampton, Anglija, dr. Dorota Ekiert Oldroyd, University of Silesia, Poljska, dr. Milena Ivanuša Grmek, Pedagoška fakulteta, Univerza v Mariboru, Nives Počkar, Društvo Ravnatelj, Olga Jukič, MŠŠ, Oton Račević, Združenje ravnateljev osnovnih šol Slovenije, dr. Cveta Razdevšek Pučko, Pedagoška fakulteta Ljubljana, dr. Metod Resman, Filozofska fakulteta Ljubljana, Noel Škerjanc, MŠŠ, dr. Eric Verbiest, Fontys University, Nizozemska, Boris Zupančič, MŠŠ, dr. Ian Stronach, Manchester Metropolitan University, Velika Britanija, dr. Tonči Kuzmanič, Fakulteta za management UP Koper, dr. Nada Trunk Širca, Fakulteta za management UP Koper, dr. Shunji Tanabe, Kanazava University, Japonska

## 2. Kadrovska analiza

Plače in delovne obveze zaposlenih so usklajene s Kolektivno pogodbo za področje vzgoje in izobraževanja. Predavatelji imajo določeno 330 urno predavateljsko obvezo letno. Po sistemizaciji iz javne službe je v ŠR 7 predavateljskih delovnih mest s skupno 2.310 pedagoških ur učne obveze.

Preglednica 15: Pregled po delovnih mestih in izobrazbi

Zap. št.	Delovno mesto	Delež zaposlitve	Vrsta zaposlitve	Zahtevana stopnja izobr.	Dejanska stopnja izobr.	Št. delav	Osn. količnik za plačo
1	direktor	100%	NDC	mag.	dr.	1	54 PL.R.
2	predavatelj	100%	NDC	mag.	dr.	1	4,7
3	predavatelj	100%	NDC	mag.	mag.	5	4,7
4	predavatelj	40%	NDC	mag.	dr.	1	4,7
5	predavatelj	30%	NDC	mag.	dr.	1	4,7
6	predavatelj	30%	NDC	mag.	spec.	1	4,7
7	poslovni sekretar	100%	NDC	VII.	spec.	1	3,6
8	tajnik	100%	NDC	V.	V.	1	2,2
Zaposlitve na projektih							
9	predavatelj	20%	DC	mag.	dr.	1	4,7
10	predavatelj	20%	DC	mag.	mag.	2	4,7
11	predavatelj	20%	DC	mag.	VII	2	4,7
12	tajnik	100%	DC	V.	V.	1	2,2
<b>SKUPAJ</b>						<b>18</b>	

Preglednica 16: Število zaposlenih po delovnih mestih v skladu s sistemizacijo na dan 1. 1. 2007

Delovno mesto	Št. sistemiziranih delovnih mest	Št. redno zaposlenih	Ur tedensko		
			40	16	12
Predavatelj	7	9	6	1	2
Tajnica	1	1	1	/	/
Poslovni sekretar	1	1	1	/	/
Direktor	1	1	1	/	/
<b>Skupaj</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Preglednica 17: Število zaposlenih za določen čas, skrajšan delovni čas – projekti, na dan 1. 1. 2007

Delovno mesto	Št. zaposlenih za določen čas	Ur tedensko
Predavatelj	5	8
Tajnica	1	40



Preglednica 18: Število zaposlenih po izobrazbi

<b>Izobrazba</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Doktorat	5	5	6
Magisterij	7	7	6
Specializacija	3	2	2
Visoka izobrazba	1	2	2
Srednja šola	1	2	2
<b>Skupaj zaposlenih</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>18</b>

Plače zaposlenih bodo določene v skladu z veljavnimi predpisi, kolektivno pogodbo za vzgojo in izobraževanje in Pravilnikom o organiziranju in sistemizaciji delovnih mest.

V izvajanju programov Šole za ravnatelje bodo sodelovali tudi zunanji predavatelji. V letu 2007 predvidevamo zaposlitev treh predavateljev s pogodbo za določen čas – delo na projektih.

Zaradi narave dela se v skladu s 147. členom Zakona o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, 42/2002) je delovni čas za predavatelje neenakomerno razporejen. Ostali zaposleni imajo 8-urni delovni čas 5 dni v tednu.

Predavatelji bodo v okviru letne delovne obveze opravili:

a. Pedagoška obveznost 560 ur letno, od tega:

- 330 ur predavanj,
- mentorstvo seminarskih nalog v programu za ravnateljski izpit,
- aktivno sodelovanje na strokovnih srečanjih ravnateljev,
- priprava vsebin in gradiv novih tem in seminarjev,
- evalvacije programov.

b. Do 40 urne obveze bodo predavatelji opravili še:

- organizacijo stalnega strokovnega spopolnjevanja vodstvenih in vodilnih delavcev,
- vodenje in organizacija dejavnosti
- izvedba projektov šR,
- mednarodno sodelovanje,
- delo v komisijah in odborih ministrstva in drugih, skrb za spremljanje dogajanj v izobraževanju,
- povezovanje s sorodnimi zavodi,
- druge naloge po nalogu direktorja in v skladu z letnim načrtom.

V materialnih sredstvih bomo zagotavljali sredstva za stalno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih v Sloveniji in v tujini. Zaposleni se bodo udeleževali mednarodnih strokovnih konferenc s področja vodenja v izobraževanju. Pri tem bodo pogoj udeležbe aktivni prispevki na konferencah.

Zaposleni se bodo udeleževali tudi mednarodnih konferenc, povezanih z razvojnim delom v projektih strukturnih skladov.

Preglednica 19.: Pregled zaposlenih

Zap. št.	Ime in priimek	Vrsta zap.	Delež zap.	Izobrazba	Delovno mesto	Osnovne delovne zadolžitve
1	Andrej Koren	NDC	1	dr.	direktor	Revija Vodenje, Vodenje za učenje, OECD, ICSEI, CRP
2	Justina Erčulj	NDC	1	dr.	predavatelj	ŠR, mreže 2, Ravnatelj raziskujejo svoje delo, Mednarodni projekti, Revija Vodenje, Vodenje za učenje
3	Silvo Marinšek	NDC	1	mag.	predavatelj	Šola za ravnatelje, mreže 1, mreže 2
4	Andreja Trtnik Herlec	NDC	1	mag.	predavatelj	Šola za ravnatelje, CRP
5	Polona Peček	NDC	1	mag.	predavatelj	Šola za ravnatelje, mreže 1, Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem
6	Vinko Logaj	NDC	1	mag.	predavatelj	ŠR, mreže 1, Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem, Vodenje za učenje, Revija Vodenje, CRP, ESS
7	Mateja Brejc	NDC	1	mag.	predavatelj	ŠR, Posveti, Mednarodni projekti, projekt kakovost, ICSEI, Ravnatelj raziskujejo svoje delo, CRP
8	Ksenija Mihovar	NDC	0,3	spec.	predavatelj	Šola za ravnatelje, Zakon o upravnem postopku, sveti šol
9	Anita Trnavčević	NDC	0,4	dr.	predavatelj	Šola za ravnatelje
10	Nada Trunk Širca	NDC	0,3	dr.	predavatelj	Projekt kakovost
11	Tomas Tišler	NDC	1	spec.	poslovni sekretar	ESS
12	Maja Škrjanc	NDC	1	ek. teh.	tajnica	
13	Darja Kovač	DČ	1	ek. teh.	tajnica	
14	Boris Černilec	DČ	0,2	Prof fizike	predavatelj	ESS
15	Vera Bevc	DČ	0,2	mag.	predavatelj	ŠR, Mentorstvo
16	Silva Roncelli Vaupot	DČ	0,2	dr.	predavatelj	OECD
17	Franc Prosnik	DČ	0,2	mag.	predavatelj	Mentorstvo, mreže 2
18	Doroteja Lešnik Mugnaioni	DČ	0,2	dipl. psih	predavatelj	CRP, M2

## IV. Projekti ESS

V letu 2007 se izteka projekt izobraževanja vodstvenih delavcev vzgojno izobraževalnih zavodov na področju uporabe informacijske in komunikacijske tehnologije:

### VODENJE ZA SPODBUJANJE INFORMACIJSKO KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE

V okviru projekta nadaljujemo izobraževanje vodstvenih delavcev, ki s pomočjo tima vpeljujejo spremembo na področju rabe IKT v osnovnih šolah ali vrtcih.

Nosilec projekta: Boris Černilec

#### Cilji projekta

- razviti celovit pristop k razumevanju vloge IKT na šoli.
- nadaljevati z usposabljanjem strokovnih timov, ki vpeljujejo spremembo na področju rabe IKT.
- spoznati in presoditi različne oblike vzpodbujanju IKT in e-izobraževanja na šoli
- umestiti ravnateljevo vlogo v uvajanju IKT in sodobnih oblik učno-vzgojnega dela na šoli
- ravnatelje seznaniti s posebnostmi in metodami e-izobraževanja
- razviti e-pristope k vseživljenjskemu učenju strokovnih delavcev
- pripraviti model celovitega pristopa k uporabi IKT na šoli.
- izdaja zbornika z opisom različnih pristopov pri spodbujanju rabe IKT na šoli.

V letu 2007 bomo poslali prijave projektov na razpisu ESS 2007.



## **FINANČNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE**

**za leto 2007**

# 1. Uvod

V skladu s 26. členom Zakona o javnih financah (Ur. List št. 79/99) ter Navodilom o pripravi finančnih načrtov posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Ur. list št. 91/2000) pripravi javni zavod Šola za ravnatelje svoj finančni načrt.

V finančnem načrtu se opredelijo sredstva državnega proračuna, prispevkov in drugih virov ter odhodkov zavoda. Predlog finančnega načrta temelji na načrtovanih sredstvih za leto 2006, ter na podlagi izhodišč, ki veljajo za državni proračun, upošteva predpisano ekonomsko klasifikacijo javno finančnih prihodkov in odhodkov ter makroekonomska izhodišča za leto 2006.

Finančni načrt sprejme Svet Šole, predloži ga Ministrstvu za šolstvo in šport, ki pridobi zanj soglasje Vlade RS.

Sredstva za dejavnost Šole za ravnatelje (ŠR) so namenjena izključno izvajanju javne službe, s tem, da se delijo na prihodke pridobljene:

- Za redno dejavnost za javno službo po Pogodbi o financiranju, podpisani z MŠŠ
- Projektne naloge, ki niso tržna dejavnost – dodatki k pogodbi z MŠŠ in MVZT
- Sredstva ESS

Cilji in kazalci dejavnosti so v LDN, ki je sestavni del enotnega dokumenta.

## 2. Razdelitev javnega dela službe po načinu financiranja

Dejavnost ŠR je financirana iz proračunskih sredstev in s sredstvi, ki jih ustvari z lastno dejavnostjo za izvajanje javne službe.

**Za redno dejavnost – javna služba** načrtujemo sklenitev pogodbe o financiranju z Ministrstvom za šolstvo, znanost in šport za naslednja programska izhodišča:

- nadomestilo za plače za zaposlene v javni službi,
- nadomestilo drugih prejemkov za zaposlene,
- nadomestilo dela materialnih stroškov.

Z dodatki k pogodbi o financiranju z MŠŠ in MVZT za projekte in s kotizacijami šol in vrtcev pa mora zagotoviti sredstva za pokrivanje stroškov:

- del materialnih stroškov,
- zaposlitev in delo študentov za računovodske storitve,
- zaposlitve predavateljev s skrajšanim delovnim časom in tajnika, ki niso zajeta v sistemizaciji,
- nadomestilo za avtorske honorarje zunanjih sodelavcev,
- nadomestilo za avtorske honorarje zaposlenih za avtorska dela, ki niso zajeta v sistemizaciji,
- tiskarske storitve,
- nakup osnovnih sredstev in del drobnega inventarja,

- materialne stroške strokovnih posvetov in seminarjev,
- za mednarodno dejavnost,
- delo Inštituta za vodenje v izobraževanju,
- najemnine pisarn in predavalnic,
- druge stroške.
- 

### 3. Ekonomska izhodišča za leto 2007 za pripravo finančnega načrta

Temeljna ekonomska izhodišča javnofinančnih gibanj, ki so bila upoštevana pri pripravi finančnega načrta so naslednja:

Osnova za izračun sredstev, namenjenih za tekoče transfere v javne zavode predstavlja ocenjena realizacija za leto 2006, povečana za letni indeks rasti cen.

**Sredstva za plače:** za višino sredstev za izplačilo plač v letu 2007 se upošteva **1,3%** povečanje izhodiščne plače od julija dalje (izplačilo avgusta). Pri načrtovanju plač na podlagi količnikov se od julija dalje upošteva izhodiščno plačo, v višini 56.258 SIT oz. 234,76 EUR.

**Sredstva za napredovanje in delovno dobo zaposlenih:** za napredovanje se načrtujejo sredstva v višini **1%**.

**Sredstva za uspešnost zaposlenih:** za uspešnost se načrtujejo sredstva v višini **2% od sredstev za plače**.

**Prispevki iz bruto plač (prispevki delodajalcev)** se načrtujejo ob upoštevanju **16,1%**.

**Stopnje davka na izplačane plače se znižajo za 20%.**

**Regres za letni dopust** se poveča za **2,1%** (načrtuje se v višini 151.137 SIT oz. 630,68 EUR).

**Premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja:** pri načrtovanju premij za leto 2006 se za povišanje premij upošteva povprečna letna rast cen za **2,1%**.

**Sredstva za druge osebne prejemke (prehrano, sredstva za povračilo prevoza na delo itd.), povračila in nadomestila ter druge izdatke zaposlenim:** načrtuje se povišanje za **2,1%**.

**Izdatki za blago in storitve:** načrtuje se povišanje za **2,1%**.

### 4. Razdelitev po virih financiranja

Sredstva za plače delavcev so planirana na podlagi kadrovskega načrta, mesečni pregled potrebnega obsega sredstev za plače za leto 2007, pregled potrebnega obsega sredstev po mesecih za izvajanje javne službe MŠŠ v letu 2006 – prikaz po denarnem toku in prikaz prihodkov in odhodkov po obračunskem načelu so kot priloga v naslednjih preglednicah:

#### Seznam preglednic:

Preglednica št. 1: Pregled potrebnega obsega sredstev po mesecih za izvajanje javne službe MŠŠ v letu 2007 - prikaz po denarnem toku (v €)

Preglednica št. 2: Finančni načrt prihodkov in odhodkov po denarnem toku za leto 2007 (v €)

Preglednica št. 3a: Kadrovski načrt javnega zavoda s prikazom strukture financiranja  
izdatkov za plače po stanju na dan 1. 1. 2007  
Preglednica št. 3b: Kadrovski načrt javnega zavoda s prikazom strukture financiranja  
izdatkov za plače po stanju na dan 1. 6. 2007  
Preglednica št. 4: FINANČNI NAČRT ZA LETO 2007  
Preglednica št. 5: Projekti v letu 2007 (v €)

Ljubljana, 22. 1. 2007

Direktor  
Andrej Koren