



Šola za ravnatelje  
Župančičeva 6  
1000 Ljubljana  
Slovenija

## Letni delovni in finančni načrt javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2008 z obrazložitvami

Svet javnega zavoda Šole za ravnatelje je Letni delovni načrt in finančni načrt javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2008 potrdil na 3. seji dne 21. 04. 2008 in na 6. dopisni seji dne 4. 7. 2008.

Odgovorna oseba zavoda je Andrej Koren

# I. 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. september 1995

## 2. Kazalo enotnega dokumenta

I. UVODNI DEL .....	2
1. Osnovni podatki o javnem zavodu .....	2
2. Kazalo enotnega dokumenta .....	3
3. Povzetki .....	5
4. Vizija in poslanstvo zavoda.....	5
• raziskovalna in razvojna dejavnost kot podpora programom izobraževanja ravnateljev in drugih strokovnih delavcev, .....	5
• priprava in izvedba strokovnih posvetov, .....	5
• projekt kakovost v izobraževanju,.....	5
• izvedba programov ESS kot separat LDN in prijava na razpise evropskih strukturnih skladov. ....	5
5. Informacija o doseženih ciljih v letu 2007 .....	5
6. Prikaz financiranja zavoda v letu 2007 po virih financiranja iz proračunskih sredstev.....	6
7. Informacija o zaposlovanju v letu 2007 .....	6
8. Informacija o načrtovanih investicijah v letu 2007 .....	7
II. FINANČNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2008 .....	8
1. Splošni del .....	8
1.1. Uvod .....	8
1.2. Pravne podlage .....	8
1.3. Ekonomska izhodišča .....	8
1.4. Izkaz prihodkov in odhodkov .....	9
1. 5. Razdelitev javnega dela službe po načinu financiranja.....	11
1. 6. Razdelitev po virih financiranja .....	12
2. Posebni del .....	12
2.1. Redna dejavnost javnega zavoda.....	12
2.2. Projektne naloge, ki niso tržna dejavnost.....	13
2.3. Projektne naloge, ki se financirajo iz strukturnih skladov .....	14
III. OBRAZLOŽITEV FINANČNEGA NAČRTA .....	16
A Splošni del obrazložitve finančnega načrta .....	16
1. Dolgoročni in kratkoročni cilji zavoda.....	16
1. 1. Dolgoročni cilji šR: .....	16
1. 2. Kratkoročni prednostni cilji v letu 2008 .....	16
3. Poročilo o že doseženih ciljih in rezultatih strateških dokumentov ter glavnih programov oziroma podprogramov v letu 2008 .....	17
4. Zakonske in druge podlage, na katerih temeljijo predvidene strategije, glavni programi, podprogrami .....	19
5. Izhodišča in kazalci, na katerih temeljijo izračuni in ocene sredstev na nivoju javnega zavoda.....	19
6. Pregled človeških virov .....	20
6. 1. Organiziranost .....	20
6. 2. Kadrovska analiza .....	21
6. 3. Druga pojasnila, ki omogočajo razumevanje predlaganih ciljev .....	25
B. Posebni del obrazložitve finančnega načrta – obrazložitev nalog in projektov.....	26
V skladu z navodili za načrtovanje dejavnosti javnih zavodov, predstavljamo dejavnost v razdelitvi na .....	27
1. Redne naloge javnega zavoda (javna služba).....	27
1.1. Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit.....	27
1. 2. Mreže učečih se šol .....	29

1. 3. Usposabljanje ravnateljev v Mrežah 1 in 2 .....	32
1.4. Strokovna srečanja in posveti.....	33
2. Projektne naloge .....	34
2. 1. Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem.....	34
2.2. Znanstveno raziskovalno in razvojno dejavnost .....	35
2.2.1. Ciljno raziskovalni projekti .....	35
2.3. Razvojno raziskovalni projekti in programi.....	36
2. 3. Mednarodna dejavnost .....	39
2. 3. 1. Mednarodni projekti .....	39
2. 3. 3. Prijava projektov .....	41
2. 4. Založniška dejavnost .....	41
3. Naloge, financirane iz sredstev strukturnih skladov. ....	42
4. Pregled učinkovitih delovnih ur .....	43
IV. PRILOGE.....	43

### 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 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.

### 4. Vizija in poslanstvo zavoda

Z usposabljanjem in raziskovanjem na področju izobraževanja izboljšati vodenje, poučevanje in učenje ter kakovost šolskega sistema, šol in vrtcev.

#### Dolgoročni cilji zavoda

Dolgoročni cilji ŠR:

- z izobraževanjem in usposabljanjem ravnateljev ter drugih strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju razvijati profesionalizem in izboljšati učenje ter poučevanje v izobraževalnem sistemu,
- razvijanje celovitih pristopov v vodenju in delovanju izobraževalnih organizacij ter s spreminjanjem prakse vodenja povečati učinkovitost in kakovost šol in vrtcev,
- povezovanje slovenskih institucij in strokovnjakov na področju izobraževanja,
- povezovanje raziskovanja s šolsko prakso in zastopanje raznolikosti strokovnih rešitev in teorij vodenja v izobraževanju,
- izvajanje dejavnosti v svetovni razsežnosti.

#### Cilji v letu 2008

Temeljni cilji Šole za ravnatelje v letu 2008:

- 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,
- publicistična dejavnost,
- izvajati znanstveno raziskovalne in razvojne projekte,
- sodelovati s sorodnimi institucijami,
- razvijati pristope h kakovosti,
- pridobiti in izvajati projekte v okviru Evropskih strukturnih skladov,
- izvedba mednarodnih projektov in dejavnosti.

#### Prednostne naloge v letu 2008

- raziskovalna in razvojna dejavnost kot podpora programom izobraževanja ravnateljev in drugih strokovnih delavcev,
- priprava in izvedba strokovnih posvetov,
- projekt kakovost v izobraževanju,
- mednarodno sodelovanje in projekti,
- izvedba programov ESS kot separat LDN in prijava na razpise evropskih strukturnih skladov.

### 5. Informacija o doseženih ciljih v letu 2007

Cilji, zastavljeni v letu 2007 so bili doseženi. Podrobnejšo informacijo bomo pripravili ob pisanju Poročila o delu ŠR v letu 2007.

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

1. Proračunski viri:
  - a. na podlagi pogodbe o financiranju z Ministrstvom za šolstvo in šport
  - b. na podlagi dodatkov k pogodbi iz sredstev Ministrstva za šolstvo in šport
  - c. na podlagi pogodbe o izvajanju ciljno raziskovalnega projekta iz sredstev Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo.
2. Sredstva Evropskih strukturnih skladov za projekt IKT
3. 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 ali ESS, tako ni dvojnega financiranja.
4. Šola za ravnatelje izvaja samo dejavnosti javne službe.

Prikaz financiranja zavoda po denarnem toku

VIRI FINANCIRANJA	PRIHODKI 2007	ODHODKI 2007	INDEKS
MŠŠ; PP 8631 – Šola za ravnatelje	394.730	394.730	100,00
MŠŠ; PP 6870 – Evalvacija in nacionalni kurikulum	141.880	141.880	100,00
MŠŠ; PP 7169 – Raziskovalne naloge	36.722	36.722	100,00
MŠŠ; PP 6097 – Sodelovanje z ravnatelji iz BIH	8.500	8.500	100,00
MŠŠ, sofinanciranje revije	5.009	5.009	100,00
MŠŠ; sredstva za investicije	7.500	7.500	100,00
MŠŠ; PP 4410 – strukturni skladi	5.876	25.321	430,92
MVZT; PP 2176 – Raziskovalne naloge	6.642	7.080	106,59
Lastni viri – kotizacije	346.940	687.386	198,13
Lastni viri - investicije	11.145	10.499	94,20
Lastni viri – prodaja strokovne literature	18.967	18.967	100,00
Mednarodni projekti	50.804	53.392	105,09
Drugi viri	4.931	4.931	100,00
SKUPAJ	1.039.646	1.409.417	135,57

**Indeks 430,92** – stroški za strukturne sklade so bili poravnani v letu 2008

**Indeks 198,13** – v začetku leta 2007 smo organizirali mednarodno konferenco ICSEI. Vsi prihodki so bili realizirani že v letu 2006, stroški pa so nastali v letu 2007.

## 7. Informacija o zaposlovanju v letu 2007

V iztekajočem se letu smo v skladu z LDN za leto 2007 zmanjšali zaposlitev za enega delavca, ki je bil zaposlen za določen čas s skrajšanim delovnim, 8 ur tedensko. Zaposlen je bil na projektu ESS, ki se je iztekel 15. septembra.

Obseg drugih zaposlitev se ni spremenil, nekaj je bilo zamenjav na podlagi odpovedi delovnega razmerja in ustreznih razpisih za prosta delovna mesta.

Zaposleni sodelujejo v naslednjih komisijah izven ŠR:

Mateja Brejc, članica: Programski svet za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje

Justina Erčulj, članica: Komisije za pripravo koncepta nadaljnjega razvoja gimnazijskega programa in umeščenosti splošne izobrazbe v srednješolske programe in članica koordinacije »Izobraževanja in usposabljanja 2010«.

Andrej Koren, član: Komisija za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v vrtcih, osnovnih šolah ter izobraževanju odraslih

Vinko Logaj, član: ekspertna skupina "Timss advanced" pri Pedagoškem inštitutu v Ljubljani

Nada Trunk Širca, članica: Strokovni svet RS za splošno izobraževanje

Delo v komisijah ni posebej nagrajeno.

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

V letu 2007 smo prejeli sredstva MŠŠ v višini 7.500 €, ki smo jih porabili za nabavo računalniške opreme. Iz lastnih sredstev smo nabavili za 10.499 € pisarniške in računalniške opreme ter drobnega inventarja.

## II. FINANČNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2008

### 1. Splošni del

#### 1.1. Uvod

V finančnem načrtu se opredelijo sredstva državnega proračuna, prispevkov in drugih virov ter odhodkov zavoda. Predlog finančnega načrta temelji na načrtovanih sredstvih za leto 2007, ter na podlagi izhodišč, ki veljajo za državni proračun, upošteva predpisano ekonomsko klasifikacijo javno finančnih prihodkov in odhodkov ter makroekonomska izhodišča za leto 2008.

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 za javno službo, dodatki k pogodbi z MŠŠ in MVZT
- Sredstva ESS – sredstva za separat LDN

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

#### 1.2. Pravne podlage

Zakonski, podzakonski in drugi predpisi, ki urejajo pripravo finančnega načrta:

- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (UL RS 115/03-upb), (ZOFVI-UPB5, Ur. l. RS 16/07),
  - Zakon o zavodih, (UL RS št. 12/91, 17/91, 55/91, RA 13/93, RS 66/93, RS 45/94, RS 8/96, 31/00, RS 36/00, Ur. l. RS 127/06),
  - Zakon o javnih financah (UL RS 79/99, 124/00, 79/01, 30/02, 56/02, 110/02),
  - Zakon o računovodstvu (UL RS 23/99, 30/02),
  - Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (UL RS 46/03),
  - Zakon o izvrševanju proračuna za leti 2008 in 2009 Ur. l. RS št. 114-07
- in drugi predpisi, ki urejajo to področje.

#### 1.3. Ekonomska izhodišča

Pri planiranju obsega potrebnih sredstev smo upoštevali sledeča ekonomska izhodišča za leto 2008:

- Osnova za izračun sredstev, namenjenih za tekoče transfere predstavlja ocenjena realizacija za leto 2007, povečana za letni indeks rasti cen v višini 2,6 %,
- Sredstva za izplačilo plač: v letu 2008 se upošteva 3,4% povečanje izhodiščne plače (243,84) od januarja 2008 dalje ter 2,0 % povečanje (248,72) od meseca julija naprej, ter zmanjšanje sredstev glede na zahteve MŠŠ
- Sredstva za napredovanje in delovno dobo zaposlenih: se načrtuje povišanje sredstva v višini 1%,
- Sredstva za uspešnost zaposlenih: se načrtujejo sredstva v višini 2% od sredstev za plače,



- Prispevki iz bruto plač: se načrtujejo ob upoštevanju 16,1%,
- Stopnje davka na izplačane plače: se znižajo za 50%,
- Regres za letni dopust: se upošteva 663,00 €,
- Premije KDPZ: se upošteva dejanske razrede posameznih zaposlenih povišanih za indeks rasti cen 2,6 %,
- Nadomestilo za prehrano: se upošteva 3,55 €,
- Izdatki za blago in storitve: se načrtuje povišanje za 6,04%.

#### 1.4. Izkaz prihodkov in odhodkov

Splošni del finančnega načrta predstavlja izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po načelu denarnega toka in obračunskem načelu.

Prikaz prihodkov in odhodkov po denarnem toku in prikaz po obračunskem načelu za leto 2007 in plan za leto 2008 je podrobneje prikazan v spodnjih preglednicah.

Prikaz prihodkov in odhodkov po načelu denarnega toka za leto 2007

	Znesek iz LDN 2007	Znesek realizacije 2007	Indeks Re/LDN
<b>I. PRIHODKI SKUPAJ</b>	<b>991.457</b>	<b>1.039.646</b>	<b>104,86</b>
<b>A. Prihodki od poslovanja</b>	<b>991.457</b>	<b>1.039.646</b>	<b>104,86</b>
<b>1. Prihodki od prodaje proizvodov in storitev</b>	<b>991.457</b>	<b>1.039.646</b>	<b>104,86</b>
1.1. Javna služba	991.457	1.039.646	104,86
1.2. Drugi prihodki			
<b>2. Prihodki od prodaje materiala in blaga</b>			
<b>B. Finančni prihodki</b>			
<b>C Izredni prihodki</b>			
<b>Č. Prevrednotevalni poslovni prihodki</b>			
<b>II. ODHODKI SKUPAJ</b>	<b>991.457</b>	<b>1.409.417</b>	<b>142,16</b>
<b>1. Stroški materiala</b>	<b>174.778</b>	<b>251.321</b>	<b>143,79</b>
<b>2. Stroški storitev</b>	<b>383.355</b>	<b>715.030</b>	<b>186,52</b>
<b>3. Stroški dela</b>	<b>412.324</b>	<b>424.421</b>	<b>102,93</b>
3.1. Plače in nadomestila plač	318.246	321.600	101,05
3.2. Prispevki za socialno varnost delodajalcev	52.880	58.632	110,88
3.3. Davek na izplačane plače	14.746	15.116	102,51
3.4. Drugi stroški dela	26.452	29.073	109,91
<b>4. Investicijski odhodki</b>	<b>21.000</b>	<b>18.645</b>	<b>88,79</b>
<b>5. Finančni odhodki</b>			
<b>6. Izredni odhodki</b>			
<b>III. RAZLIKA</b>	<b>0</b>	<b>369.771</b>	

Prikaz prihodkov in odhodkov za leto 2007 po obračunskem načelu

	Znesek iz LDN 2007	Znesek realizacije 2007	Indeks Re/LDN
<b>I. PRIHODKI SKUPAJ</b>	<b>998.335</b>	<b>1.132.892</b>	<b>113</b>
<b>A. Prihodki od poslovanja</b>	<b>998.335</b>	<b>1.132.892</b>	<b>113</b>
<b>1. Prihodki od prodaje proizvodov in storitev</b>	<b>998.335</b>	<b>1.132.892</b>	<b>113</b>
1.1. Javna služba	998.335	1.132.892	113

1.2. Drugi prihodki			
<b>2. Prihodki od prodaje materiala in blaga</b>			
<b>B. Finančni prihodki</b>			
<b>C Izredni prihodki</b>			
<b>Č. Prevrednotevalni poslovni prihodki</b>			
<b>II. ODHODKI SKUPAJ</b>	<b>998.335</b>	<b>1.132.017</b>	<b>113</b>
<b>1. Stroški materiala</b>	<b>166.456</b>	<b>180.532</b>	<b>108</b>
<b>2. Stroški storitev</b>	<b>392.830</b>	<b>503.178</b>	<b>128</b>
<b>3. Stroški dela</b>	<b>435.049</b>	<b>439.128</b>	<b>101</b>
3.1. Plače in nadomestila plač	339.234	342.351	101
3.2. Prispevki za socialno varnost delodajalcev	54.617	55.118	101
3.3. Davek na izplačane plače	14.746	13.946	95
3.4. Drugi stroški dela	26.452	27.713	105
<b>4. Amortizacija</b>	<b>4.000</b>	<b>9.019</b>	<b>225</b>
<b>5. Rezervacije</b>			
<b>6. Davek od dobička</b>			
<b>7. Ostali drugi stroški</b>			
<b>8. Finančni odhodki</b>		<b>160</b>	
<b>9. Izredni odhodki</b>			
<b>10. Prevrednotevalni odhodki</b>			
<b>III. RAZLIKA</b>	<b>0</b>	<b>875</b>	

Pregled prihodkov in odhodkov po načelu denarnega toka za leto 2008

	Znesek realizacije 2007	Plan 2008	Indeks Re/LDN
<b>I. PRIHODKI SKUPAJ</b>	<b>1.039.646</b>	<b>1.636.492</b>	<b>157,37</b>
<b>A. Prihodki od poslovanja</b>	<b>1.039.646</b>	<b>1.636.492</b>	<b>157,37</b>
<b>1. Prihodki od prodaje proizvodov in storitev</b>	<b>1.039.646</b>	<b>1.636.492</b>	<b>157,37</b>
1.1. Javna služba	1.039.646	1.636.492	157,37
1.2. Drugi prihodki			
<b>2. Prihodki od prodaje materiala in blaga</b>			
<b>B. Finančni prihodki</b>			
<b>C Izredni prihodki</b>			
<b>Č. Prevrednotevalni poslovni prihodki</b>			
<b>II. ODHODKI SKUPAJ</b>	<b>1.409.417</b>	<b>1.636.492</b>	<b>117,26</b>
<b>1. Stroški materiala</b>	<b>251.321</b>	<b>294.360</b>	<b>112,20</b>
<b>2. Stroški storitev</b>	<b>715.030</b>	<b>818.744</b>	<b>116,14</b>
<b>3. Stroški dela</b>	<b>424.421</b>	<b>508.388</b>	<b>123,75</b>
3.1. Plače in nadomestila plač	321.600	398.779	129,23
3.2. Prispevki za socialno varnost delodajalcev	58.632	66.258	113,01
3.3. Davek na izplačane plače	15.116	9.581	63,38
3.4. Drugi stroški dela	29.073	33.770	116,16
<b>4. Investicijski odhodki</b>	<b>18.645</b>	<b>15.000</b>	<b>80,45</b>
<b>5. Finančni odhodki</b>			
<b>6. Izredni odhodki</b>			
<b>III. RAZLIKA</b>	<b>369.771</b>	<b>0</b>	

Pri planiranih prihodkih in odhodkih za izvajanje javne službe v letu 2008 načrtujemo primanjkljaj sredstev, ki ga bomo krili iz pasivnih časovnih razmejitev iz leta 2007.

Prikaz prihodkov in odhodkov za leto 2008 po obračunskem načelu

	Realizacija 2007	Plan 2008	Indeks 08/07
<b>I. PRIHODKI SKUPAJ</b>	<b>1.132.892</b>	<b>1.598.021</b>	<b>141,06</b>
<b>A. Prihodki od poslovanja</b>	<b>1.132.892</b>	<b>1.598.021</b>	<b>141,06</b>
<b>1. Prihodki od prodaje proizvodov in storitev</b>	<b>1.132.892</b>	<b>1.598.021</b>	<b>141,06</b>
1.1. Javna služba MŠŠ	1.132.892	1.598.021	141,06
1.2. Drugi prihodki			
<b>2. Prihodki od prodaje materiala in blaga</b>			
<b>B. Finančni prihodki</b>			
<b>C Izredni prihodki</b>			
<b>Č. Prevrednotevalni poslovni prihodki</b>			
<b>II. ODHODKI SKUPAJ</b>	<b>1.132.017</b>	<b>1.646.192</b>	<b>145,42</b>
<b>1. Stroški materiala</b>	<b>180.532</b>	<b>299.700</b>	<b>166,01</b>
<b>2. Stroški storitev</b>	<b>503.178</b>	<b>813.146</b>	<b>161,60</b>
<b>3. Stroški dela</b>	<b>439.128</b>	<b>524.346</b>	<b>119,41</b>
3.1. Plače in nadomestila plač	331.630	401.386	121,03
3.2. Prispevki za socialno varnost delodajalcev	54.846	66.166	120,64
3.3. Davek na izplačane plače	13.946	9.584	68,72
3.4. Drugi stroški dela	38.706	47.210	121,97
<b>4. Amortizacija</b>	<b>9.019</b>	<b>9.000</b>	<b>99,79</b>
<b>5. Rezervacije</b>			
<b>6. Davek od dobička</b>			
<b>7. Ostali drugi stroški</b>			
<b>8. Finančni odhodki</b>	<b>160</b>		
<b>9. Izredni odhodki</b>			
<b>10. Prevrednotevalni odhodki</b>			
<b>III. RAZLIKA</b>	<b>875</b>	<b>-48.171</b>	<b>-5.505</b>

**Opombe in obrazložitve:**

Presežek odhodkov nad prihodki bomo krili iz PČR-jev iz leta 2007

### 1. 5. 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 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.

## 1. 6. Razdelitev po virih financiranja

V preglednici so prikazana planirana sredstva ŠR po virih financiranja. (po načelu denarnega toka)

	REALIZACIJA 2007	PLAN 2008	%
<b>PRIHODKI OD POSLOVANJA</b>	<b>1.039.895</b>	<b>1.636.491</b>	<b>157,37</b>
• <b>SLUŠATELJI, ŠOLE, MEDNARODNE KONFERENCE</b>	<b>443.051</b>	<b>471.500</b>	<b>106,42</b>
• <b>MŠŠ, MVZT SKUPAJ</b>	<b>596.844</b>	<b>1.164.991</b>	197,90
MŠŠ plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	374.983	374.947	104,48
MŠŠ materialni stroški	19.747	20.940	102,70
MVZT projekti	6.642	5.847	88,03
MŠŠ projekti	182.096	163.257	89,65
ESS	5.876	600.000	10.211,03
MŠŠ investicije	7.500	0	

Pojasnilo: Prihodki se v letu 2008 povečajo na račun prihodkov ESS v višini 600.000 €, kar izkazuje visok indeks 158,93.

## 2. Posebni del

### 2.1. Redna dejavnost javnega zavoda

Pri izračunu potrebnih sredstev za leto 2008 smo upoštevali realizacijo preteklega leta in ekonomska izhodišča, katera smo prejeli s strani ministrstva za šolstvo in šport. Planirana sredstva glede na preteklo leto bistveno ne odstopajo. Pri obsegu sredstev za izplačilo plač v letu 2008 smo upoštevali 3,4 % povečanje izhodiščne plače od januarja dalje ter 1, 3% povečanje od meseca julija naprej ter zmanjšanje sredstev na zahtevo MŠŠ. Pri izračunu izdatkov za zaposlene, smo pri znesku za regres glede na preteklo leto, ko smo za eno zaposleno upoštevali oz. izplačali le 40% delež zneska za regres, letos upoštevali 100% delež. Pri regresu za prehrano pa smo upoštevali pri nekaterih zaposlenih večje število dni prisotnosti na delovnem mestu kot v preteklem letu, kar pomeni tudi večji obseg sredstev glede na preteklo leto. Izdatke za blago in storitve pa smo planirali v višini 2,7% več kot v letu 2007.

Načrtovani prihodki zavoda iz redne dejavnosti v letu 2008 (po denarnem toku)

VRSTA PRIHODKA ZA REDNO DEJAVNOST	PREJETA SR. 2007	PLAN 2008	Indeks 2008/2007
MŠŠ; PP 8631			
- tekoči transferi	394.730	395.888	100,29

- investicijski transferi		0	
SKUPAJ	394.730	395.888	100,29

Načrtovani odhodki zavoda za redno dejavnost v letu 2008 (po denarnem toku)

VRSTA ODHODKA ZA REDNO DEJAVNOST	PORABLJENA SR. 2007	PLAN 2008	Indeks 2008/2007
Plače	283.181	287.209	101,42
Izdatki zaposlenim	28.469	30.280	106,36
Prispevki in davek na izplačane plače	59.739	53.771	90,00
KAD	3.595	3.688	102,59
Izdatki za blago in storitve	19.746	20.940	106,05
SKUPAJ	394.730	395.888	100,29

## 2.2. Projektne naloge, ki niso tržna dejavnost

### 2.2.1. Vodja projekta na zavodu: Justina Erčulj

Vir financiranja: MŠŠ, PP 6870 – Evalvacije in nacionalni kurikulum: MREŽE UČEČIH SE ŠOL/VRTCEV

Skrbnik postavke: Andreja Barle Lakota

Termin: januar / december 2008

Načrtovan znesek: 10.400 €

### 2.2.2. Vodja projekta na zavodu: Vinko Logaj

Vir financiranja: MŠŠ, PP 6870 – Evalvacije in nacionalni kurikulum: MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM

Skrbnik postavke: Andreja Barle Lakota

Termin: januar / december 2008

Načrtovan znesek: 59.000 €

### 2.2.3. Vodja projekta na zavodu: Vinko Logaj, Mateja Brejc

Vir financiranja: MŠŠ, PP 6870 – Evalvacije in nacionalni kurikulum: RAVNATELJI RAZISKUJEJO SVOJE DELO

Skrbnik postavke: Andreja Barle Lakota

Termin: januar / december 2008

Načrtovan znesek: 40.000 €

- 2.2.4. Vodja projekta na zavodu: Mateja Brejc  
Vir financiranja: MŠŠ, PP 6870 – Evalvacije in nacionalni kurikulum: KAKOVOST  
Skrbnik postavke: Andreja Barle Lakota  
Termin: januar / december 2008  
Načrtovan znesek: 32.400 €
- 2.2.5. Vodja projekta na zavodu: Andrej Koren  
Vir financiranja: MŠŠ, PP 7169 – Raziskovalne in strokovne naloge za izobraževanje: OECD  
Skrbnik postavke: Andreja Barle Lakota  
Termin: januar / december 2008  
Načrtovan znesek: 16.700 €
- 2.2.6. Vodja projekta na zavodu: Andrej Koren  
Vir financiranja: MŠŠ, PP 7169 – Raziskovalne in strokovne naloge za izobraževanje: CRP  
»KONKURENČNOST SLOVENIJE«  
Skrbnik postavke: Andreja Barle Lakota  
Termin: januar / september 2008  
Načrtovan znesek: 4.757 €
- 2.2.7. Vodja projekta na zavodu: Andrej Koren  
Vir financiranja: MVZT, PP 7169 – Raziskovalne in strokovne naloge za izobraževanje: NASILJE V  
ŠOLAH; KONCEPTUALIZACIJA, PREPOZNAVANJE IN MODELI PREPREČEVANJA IN  
OBVLADOVANJA  
Skrbnik postavke: Andreja Barle Lakota  
Termin: januar / september 2008  
Načrtovan znesek: 5.847 €

### **2.3. Projektne naloge, ki se financirajo iz strukturnih skladov**

- 2.3.1. Vodja projekta na zavodu: Andrej Koren  
Vir financiranja: MŠŠ, PP 4396 – Pristopi in usposabljanje za kakovost: STRUKTURNI SKLADI,  
LASTNA UDELEŽBA  
Skrbnik postavke: Andreja Barle Lakota  
Termin: januar / september 2008  
Načrtovan znesek: 150.000 €
- 2.3.2. Vodja projekta na zavodu: Andrej Koren  
Vir financiranja: MŠŠ, PP 4391 – Pristopi in usposabljanje za kakovost: STRUKTURNI SKLADI,  
TUJA UDELEŽBA  
Skrbnik postavke: Andreja Barle Lakota  
Termin: januar / september 2008  
Načrtovan znesek: 450.000 €

Posebni del sestavljajo tudi preglednice, ki jih je za načrte javnih zavodov pripravilo Ministrstvo za šolstvo in šport. V njih je podrobneje prikazan planiran obseg potrebnih sredstev. Pregled potrebnega obsega sredstev po mesecih za izvajanje javne službe v letu 2008 (prikaz po denarnem toku), prikaz prihodkov in odhodkov ŠR po denarnem toku in obračunskem načelu ter plan investicij so prikazani v spodaj navedenih in priloženih preglednicah.

- Preglednica št. 1: Pregled potrebnega obsega sredstev po mesecih za izvajanje javne službe MŠŠ v letu 2008 - prikaz po denarnem toku
- Preglednica št. 2: Finančni načrt prihodkov in odhodkov po denarnem toku za leto 2008
- Preglednica št. 3a: Kadrovski načrt javnega zavoda s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 1. 1. 2008
- Preglednica št. 3b: Kadrovski načrt javnega zavoda s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 1. 6. 2008
- Preglednica 3. c: Kadrovski načrt javnega zavoda s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 31. 12. 2008
- Preglednica št. 4: Prikaz prihodkov in odhodkov po obračunskem načelu za leto 2008
- Preglednica št. 5: Projekti v letu 2008
- Preglednica št. 6: Investicije v letu 2008

# III. OBRAZLOŽITEV FINANČNEGA NAČRTA

## A Splošni del obrazložitve finančnega načrta

### 1. Dolgoročni in kratkoročni cilji zavoda

#### 1. 1. Dolgoročni cilji ŠR:

- Z izobraževanjem in usposabljanjem ravnateljev ter drugih strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju razvijati profesionalizem in izboljšati učenje ter poučevanje v izobraževalnem sistemu.

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

- Razvijanje celovitih pristopov v vodenju in delovanju izobraževalnih organizacij ter s spreminjanjem prakse vodenja povečati učinkovitost in kakovost šol in vrtcev

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

#### 1. 2. Kratkoročni prednostni cilji v letu 2008

- Raziskovalna in razvojna dejavnost kot podpora programom izobraževanja ravnateljev in drugih strokovnih delavcev

Na podlagi raziskav in projektov bomo razvijali nove programe usposabljanja ravnateljev in drugih strokovnih delavcev. Temeljili bodo na raziskavah, projektih CRP, akcijskem raziskovanju lastnega dela, nenehno refleksijo ter spodbujali iskanje konkretnih rešitev pri lastnem delu in vodenju. S tem



bomo razvijali profesionalizem, avtonomijo, odgovornost in zavedanje o možnostih in iskanje lastnih odgovorov in izboljšav.

Merilo uspešnosti:

- poročila in evalvacije
  - objave, članki, monografije
  - število skupin in udeležencev,
  - število sestankov.
- 
- 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. V Prvi fazi bomo vzpodbujali in usposabljali za kakovost v izobraževanju. 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.

Merilo uspešnosti:

- Število usposobljenih udeležencev programov, število strokovnih besedil
- 
- Priprava in izvedba strokovnih posvetov

V Šoli za ravnatelje pripravimo letno 9 strokovnih posvetov, ki se jih udeleži več kot 2.000 ravnateljev in drugih strokovnih delavcev. Posveti so tako pomembna dejavnost s katero uvajamo novosti in izboljšave v šole in vrtce ter vzpostavljanje povezave med MŠŠ, javnimi zavodi ter ravnatelji.

Merilo uspešnosti: število posvetov in udeležencev

- Mednarodna dejavnost

Mednarodna dejavnost omogoča prenos in izmenjavo izkušenj, sodelovanje. Sodelovali bomo v raziskavi OECD Activity on Improving School Leadership, mednarodnih projektih in znanstvenih srečanjih. sodelovali s strokovnjaki in sorodnimi institucijami v tujini.

Merilo uspešnosti: število projektov in sodelujočih strokovnjakov ter institucij

- Priprava programov in prijava na razpise Evropskih strukturnih skladov

Načrtujemo izvedbo projekta ESS Pristopi in usposabljanje za kakovost kot separata LDN in prijavo na razpis programov Evropskih strukturnih skladov. Dejavnost bomo izvedli skladno z uspehom na razpisu.

### **3. Poročilo o že doseženih ciljih in rezultatih strateških dokumentov ter glavnih programov oziroma podprogramov v letu 2008**

V preteklem letu smo dosegli cilje iz letnega načrta za leto 2007. 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. Načrt dela za leto 2008 temelji na opravljenem delu v letu 2007, tako da cilje nadaljujemo ali nadgrajujemo. Pregled doseženih kazalnikov je podan pri vsaki od nalog, ki jo nadaljujemo iz preteklih let.

Preglednica 1: Kazalniki za merjenje kratkoročnih ciljev za izobraževalno dejavnost

Program	Število skupin/izvedb		
	2006/07	2007/08	2008/09
<b>Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>
<b>Mreže učečih se šol/vrtcev I</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>4</b>
<b>Mreže učečih se šol/vrtcev II</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>8</b>
<b>Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Strokovna srečanja in posveti</b>	<b>9</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 - Izobraževanje odraslih	1	1	1

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
<b>Razvojno raziskovalni projekti</b>			
Ravnatelji raziskujejo svoje delo	1	2	2
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
Collier	1	1	1
OECD	1	1	1
Projekti v JV Evropi		1	

Preglednica 4: Kazalniki za merjenje kratkoročnih ciljev za založniško dejavnost

	Število izdanih publikacij		
	2006	2007	2008
Revija Vodenje	3	3	3

Znanstvene monografije	1	2	1
Strokovne monografije	8	1	2
Zbornik posvetov	1	2	1
Gradiva za slušatelje	8	9	9
Gradiva za posvete in konference	9	9	9

V celoti bo v letu 2008 v različne oblike našega izobraževanja vključenih okoli 4.000 udeležencev. Strokovno delo bo temeljilo na raziskavah, upoštevanju posebnosti slovenskega šolskega sistema in na evalvacijah.

#### 4. Zakonske in druge podlage, na katerih temeljijo predvidene strategije, glavni programi, podprogrami

- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS št. 42/02, 79/06, 46/07 in 103/07);
- Zakon o zavodih (Uradni list RS št. 121/91, 8/96, 18/98, 36/00 in 127/06),
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo in 101/07),
- Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 79/99, 124/00, 79/01, 30/02, 56/02, 127/06 in 14/07),
- Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23/99 in 30/02),
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96, 51/98, 28/99, 39/99, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01, 56/02 in 52/07),
- Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskega proračunov (Uradni list RS, št. 46/03),
- Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (Uradni list RS, št. 64/04, 83/05 in 27/07),
- Akt o ustanovitvi,
- Kolektivno pogodbo za vzgojo in izobraževanje,
- Pravilnik o organiziranju in sistemizaciji delovnih mest.

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).

#### 5. Izhodišča in kazalci, na katerih temeljijo izračuni in ocene sredstev na nivoju javnega zavoda

Preglednica 5: Izhodišča in kazalci za oceno sredstev

MŠŠ		Št. zaposlen	Ure
Javna služba MŠŠ	strokovna podpora	10	14.000
	administr. tehn.podpora	2	3.500
Posebni projekti, ki se financirajo iz državnega proračuna	Mreže učečih se šol		
	Materialni stroški, zunanji strokovnjaki		
	Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem		
	strokovna podpora	1	350

	administr. tehn. podpora	1	525
	Kakovost		
	strokovna podpora	3	875
	administr. tehn. podpora	1	350
	Ravn. razisk. svoje delo		
	administr. tehn. podpora	1	350
	OECD		
	Strokovna podpora		
	administr. tehn. podpora	1	175
	CRP		
	Strokovna podpora		
	Materialni stroški, zunanji strokovnjaki		
Mednarodni projekti - Colleier			
	strokovna podpora		
<b>MVZT - ARRS</b>		Št. zaposlen	Ure
Posebni projekti, ki se financirajo iz državnega proračuna	CRP		
	Strokovna podpora	1	262

## 6. Pregled človeških virov

### 6. 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 od februarja 2008:* dr. Andreja Barle Lakota, MŠŠ, Urad za razvoj šolstva (predsednica), Noel Škrjanec, MŠŠ, Olga Jukič, MŠŠ, Peter Debeljak, MŠŠ, Nataša Mihelič Kolonič, MŠŠ, Tatjana Prešeren, Skupnost vrtcev Slovenije, Milan Rejc, Združenje ravnateljev osnovnih šol Slovenije, Nives Počkar, Zveza združenj in skupnosti srednjih šol in dijaških domov RS, mag. Polona Peček, Šola za ravnatelje.

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

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

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

## 6. 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 6: Pregled po delovnih mestih in izobrazbi za 1. 1. 2008

Zap. št.	Delovno mesto	Delež zaposlitve	Vrsta zaposlitve	Zahtevana stopnja izobr.	Dejanska stopnja izobr.	Št. delav	Osn. količnik za plačo
1	direktor	100%	NDČ	mag.	dr.	1	54 PL.R.
2	predavatelj	100%	NDČ	mag.	dr.	1	4,7
3	predavatelj	100%	NDČ	mag.	mag.	5	4,7
4	predavatelj	40%	NDČ	mag.	uni. dipl. ped.	1	4,7
5	predavatelj	30%	NDČ	mag.	dr.	1	4,7
6	predavatelj	30%	NDČ	mag.	spec.	1	4,7
7	poslovni sekretar	100%	NDČ	VII.	spec.	1	3,6
8	tajnik	100%	NDČ	V.	V.	1	2,2
Zaposlitve na projektih							
9	predavatelj	20%	DČ	mag.	dr.	2	4,7
10	predavatelj	20%	DČ	mag.	mag.	1	4,7
11	predavatelj	20%	DČ	dipl. psih.	VII	1	4,7
12	tajnik	100%	DČ	V.	V.	1	2,2
<b>SKUPAJ</b>						<b>17</b>	

Preglednica 7: Število zaposlenih po delovnih mestih v skladu s sistemizacijo na dan 1. 1. 2008

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 8: Število zaposlenih za določen čas, skrajšan delovni čas – projekti, na dan 1. 1. 2008

Delovno mesto	Št. zaposlenih za določen čas	Ur tedensko
Predavatelj	4	8
Tajnica	1	40

Preglednica 9: Število zaposlenih po izobrazbi

Izobrazba	2005	2006	2007	2008
Doktorat	5	5	6	6
Magisterij	7	7	6	6
Specializacija	3	2	2	2
Visoka izobrazba	1	2	1	1
Srednja šola	1	2	2	2
<b>Skupaj zaposlenih</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</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 2008 načrtujemo pridobitev nacionalnih projektov in projektov evropskih strukturnih skladov. Od višine pridobljenih omenjenih sredstev bo odvisen obseg zaposlitve za določen čas.

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.

Predvidevamo aktivno udeležbo na konferencah znanstvenih združenj ICSEI, ENIRDEM, ATEE, EES.

Zaposleni se bodo udeleževali tudi mednarodnih konferenc, povezanih z razvojnim delom v nacionalnih in mednarodnih v projektih.

Preglednica 10.: Pregled zaposlenih na dan 1. 1. 2008 po osnovnih delovnih zadolžitvah

Zap. št.	Ime in priimek	Vrsta zap.	Delež zap.	Izobrazba	Delovno mesto	Osnovne delovne zadolžitve
1.	Andrej Koren	NDČ	1	dr.	direktor	Revija Vodenje, Vodenje za učenje, OECD, CRP
2.	Justina Erčulj	NDČ	1	dr.	predavatelj	Šola za ravnatelje, mreže 2, Ravnatelji raziskujejo svoje delo, Mednarodni projekti, Vodenje za učenje
3.	Silvo Marinšek	NDČ	1	mag.	predavatelj	Šola za ravnatelje, mreže 2
4.	Nova zaposlitev	NDČ	1	mag.	predavatelj	Šola za ravnatelje
5.	Polona Peček	NDČ	1	mag.	predavatelj	Šola za ravnatelje, mreže 1, Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem
6.	Vinko Logaj	NDČ	1	mag.	predavatelj	Šola za ravnatelje, ravnatelji v mrežah 1, Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem, Vodenje za učenje, CRP
7.	Mateja Brejc	NDČ	1	mag.	predavatelj	Šola za ravnatelje, Ravnatelji raziskujejo svoje delo, Posveti šR, Mednarodni projekti, projekt kakovost, CRP,
8.	Ksenija Mihovar	NDČ	0,3	spec.	predavatelj	Šola za ravnatelje, Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem
9.	Nada Trunk Širca	NDČ	0,3	dr.	predavatelj	Projekt kakovost
10.	Alenka Jurič	NDČ	0,4	dipl. ped.	predavatelj	Šola za ravnatelje, projekt kakovost
11.	Tomas Tišler	NDČ	1	spec.	poslovni sekretar	Poslovni sekretar
12.	Maja Škrjanc	NDČ	1	ek. teh.	tajnica	Tajnica
13.	Darja Kovač	DČ	1	ek. teh.	tajnica	Projekti v okviru posebnega dela LDN
14.	Anita Trnavčević	DČ	0,2	dr.	predavatelj	Projekti v okviru posebnega dela LDN-kakovost
15.	Silva Roncelli Vaupot	DČ	0,2	dr.	predavatelj	Projekti v okviru posebnega dela LDN kakovost
16.	Franc Prosnik	DČ	0,2		predavatelj	Projekti v okviru posebnega dela LDN-ment
17.	Doroteja Lešnik Mugnaioni	DČ	0,2	dipl. psih	predavatelj	Projekti v okviru posebnega dela LDN - CRP

Preglednica 11.: Pregled zaposlenih na dan 30. 6. 2008 po osnovnih delovnih zadolžitvah

Zap. št.	Ime in priimek	Vrsta zap.	Delež zap.	Izobrazba	Delovno mesto	Osnovne delovne zadolžitve
1.	Andrej Koren	NDČ	1	dr.	direktor	Revija Vodenje, Vodenje za učenje, OECD, CRP
2.	Justina Erčulj	NDČ	1	dr.	predavatelj	Šola za ravnatelje, mreže 2, Ravnatelji raziskujejo svoje delo, Mednarodni projekti, Vodenje za učenje
3.	Silvo Marinšek	NDČ	1	mag.	predavatelj	Šola za ravnatelje, mreže 2
4.	Polona Peček	NDČ	1	mag.	predavatelj	Šola za ravnatelje, mreže 1, Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem
5.	Vinko Logaj	NDČ	1	mag.	predavatelj	Šola za ravnatelje, ravnatelji v mrežah 1, Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem, Vodenje za učenje, CRP
6.	Mateja Brejc	NDČ	1	mag.	predavatelj	Šola za ravnatelje, Ravnatelji raziskujejo svoje delo, Posveti šR, Mednarodni projekti, projekt kakovost, CRP,
7.	Ksenija Mihovar	NDČ	0,3	spec.	predavatelj	Šola za ravnatelje, Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem
8.	Nada Trunk Širca	NDČ	0,3	dr.	predavatelj	Šola za ravnatelje
9.	Alenka Jurič	NDČ DČ	0,4 0,6	dipl. ped.	predavatelj	Šola za ravnatelje Projekt ESS
10.	Tomas Tišler	NDČ	1	spec	Poslovni sekretar	Šola za ravnatelje
11.	Petra Weissbacher	NDČ	1	Dipl. nov.	poslovni sekretar	Poslovni sekretar
12.	Maja Škrjanc	NDČ	1	ek. teh.	tajnica	
13.	Darja Kovač	DČ	1	ek. Teh.	tajnica	Projekti v okviru posebnega dela LDN
14.	Doroteja Lešnik Mugnaioni	DČ	0,2	dipl. psih	predavatelj	Projekti v okviru posebnega dela LDN - CRP
15.	Silva Roncelli Vaupot	DČ	0,2	Dr.	predavatelj	Projekti v okviru posebnega dela LDN-kakov
16.	Sandra Jakše	DČ	1	Dipl. ekon.	poslovna sekretarka	Projekt ESS
17.	Anita Trnavčević	DČ	0,2	dr.	predavatelj	Projekt ESS
18.	Franc Prosnik	DČ	0,2		predavatelj	Projekti ESS
19.	Vera Bevc	DČ	0,2	mag.	predavatelj	Projekt ESS
20.	Renata Zupanc Grom	DČ	0,2	mag	predavatelj	Projekt ESS



Preglednica 12.: Pregled zaposlenih na dan 31. 12. 2008 po osnovnih delovnih zadolžitvah

Zap. št.	Ime in priimek	Vrsta zap.	Delež zap.	Izobrazba	Delovno mesto	Osnovne delovne zadolžitve
1.	Andrej Koren	NDČ	1	dr.	direktor	Revija Vodenje, Vodenje za učenje, OECD, CRP
2..	Justina Erčulj	NDČ	1	dr.	predavatelj	Šola za ravnatelje, mreže 2, Ravnatelji raziskujejo svoje delo, Mednarodni projekti, Vodenje za učenje
3.	Silvo Marinšek	NDČ	1	mag.	predavatelj	Šola za ravnatelje, mreže 2
4.	Renata Zupanc Grom	NDČ	1	mag.	predavatelj	Šola za ravnatelje, mreže 2
5.	Polona Peček	NDČ	1	mag.	predavatelj	Šola za ravnatelje, mreže 1, Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem
6.	Vinko Logaj	NDČ	1	mag.	predavatelj	Šola za ravnatelje, ravnatelji v mrežah 1, Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem, Vodenje za učenje, CRP
7.	Mateja Brejc	NDČ	1	mag.	predavatelj	Šola za ravnatelje, Ravnatelji raziskujejo svoje delo, Posveti ŠR, Mednarodni projekti, projekt kakovost, CRP,
8.	Ksenija Mihovar Globokar	NDČ	0,3	spec.	predavatelj	Šola za ravnatelje, Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem
9.	Vera Bevc	NDČ DČ	0,5 0,5	mag.	predavatelj	Šola za ravnatelje, ravnatelji začetniki Projekti v okviru posebnega dela LDN
10.	Alenka Jurič	NDČ DČ	0,2 0,8	dipl. ped.	predavatelj	Šola za ravnatelje Projekti v okviru posebnega dela LDN
11.	Tomas Tišler	NDČ	1	spec.	poslovni sekretar	Poslovni sekretar
12.	Maja Škrjanc	NDČ	1	ek. teh.	tajnica	Tajnica
13.	Petra Weissbacher	DČ	1	Dipl. soc.	poslovna sekretarka	Projekti v okviru posebnega dela LDN
14.	Sandra Jakše	DČ	1	Dipl. ekon.	poslovna sekretarka	Projekti v okviru posebnega dela LDN
15.	Darja Kovač	DČ	1	ek. teh.	tajnica	Projekti v okviru posebnega dela LDN
16.	Anita Trnavčević	DČ	0,2	dr.	predavatelj	Projekti v okviru posebnega dela LDN-kakov
17.	Nada Trunk Širca	NDČ	0,2	dr.	predavatelj	Projekti v okviru posebnega dela LDN-kakov

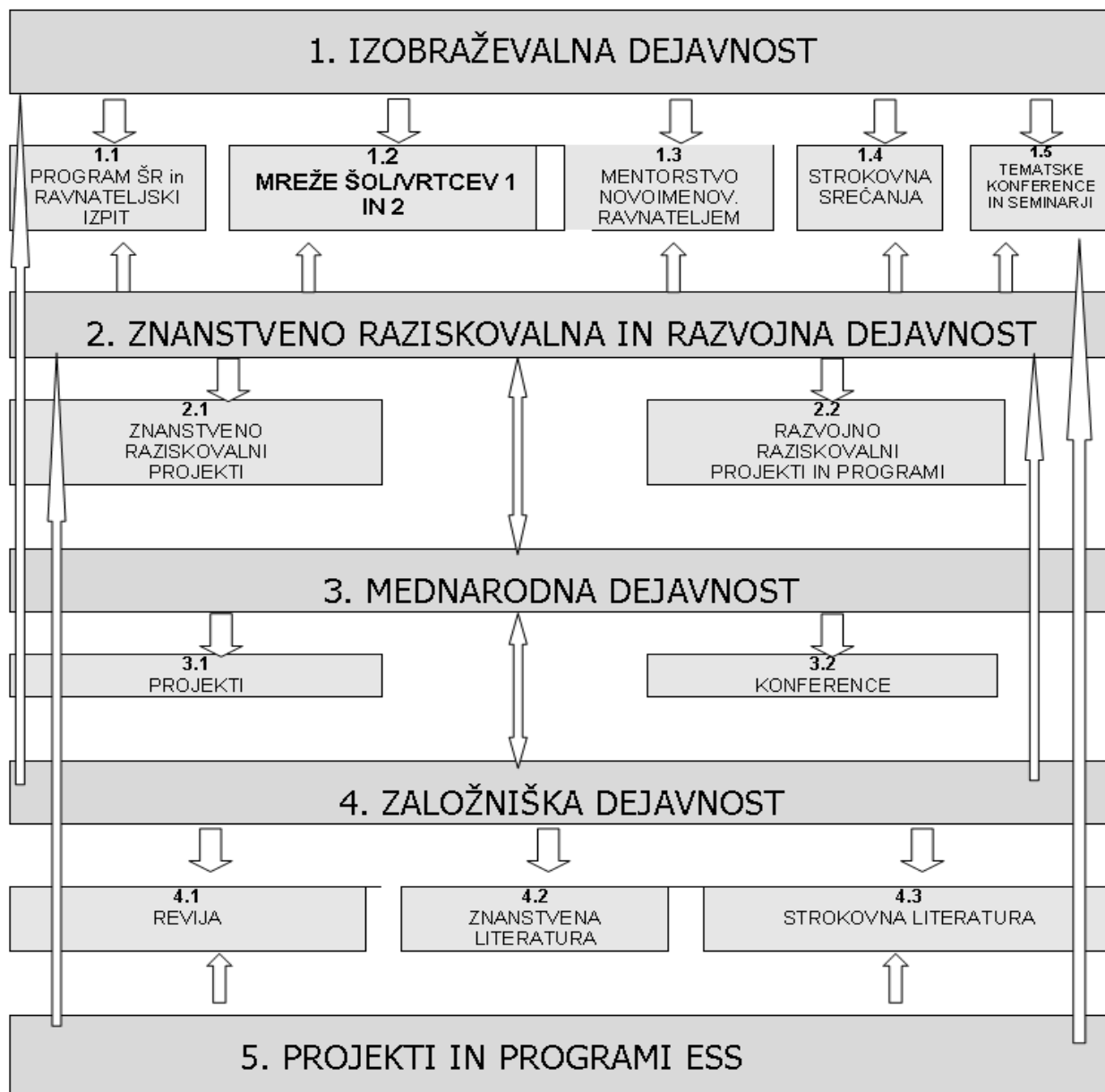
### 6. 3. Druga pojasnila, ki omogočajo razumevanje predlaganih ciljev

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.

## B. Posebni del obrazložitve finančnega načrta – obrazložitev nalog in projektov

Dejavnost Šole za ravnatelje v letu 2008 bo razdeljena na 5 temeljnih področij.

Preglednica 13: Prikaz dejavnosti Šole za ravnatelje



## **V skladu z navodili za načrtovanje dejavnosti javnih zavodov, predstavljamo dejavnost v razdelitvi na**

- **Redne naloge javnega zavoda (javna služba)**

Naloge in programi, ki so zajete v temeljni pogodbi o financiranju med šR in MŠŠ

- **Projektne naloge (javna služba)**

naloge, ki so financirane iz dodatkov k pogodbi o financiranju med šR in MŠŠ, za raziskovalne projekte po pogodbi med šR in MVZT, iz kotizacij in mednarodnih projektov.

V primeru, da je naloga financirana iz različnih virov, smo jo uvrstili po kriteriju večjega deleža sredstev.

Šola za ravnatelje ne izvaja tržne dejavnosti.

### **1. Redne naloge javnega zavoda (javna služba)**

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

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

Pogodba o financiranju - proračunska postavka 8631 - Šola za ravnatelje.

##### **Cilji programa**

Cilj programa šola za ravnatelje in vsebin ravnateljskega izpita je usposobiti udeležence za naloge vodenja in upravljanja šol in vrtcev, opredeljene v šolski zakonodaji ter razviti znanja in spretnosti, ki prispevajo k osebni in organizacijski učinkovitosti.

- poglobili in razširili znanje, ki so ga pridobili z dosedanjim študijem in delovnimi izkušnjami, in ga povezali z razumevanjem znanja in sodobnimi zahtevami za vodenja šole/vrtca;
- pridobili znanja in spretnosti za pedagoško vodenje šole/vrtca;
- razumeli vlogo ravnatelja ter politično, ekonomsko, socialno, pravno in kulturno okolje, v katerem delujejo vzgojno-izobraževalne organizacije v Sloveniji in v tujini;
- pridobili sposobnosti za učinkovito načrtovanje, organiziranje, vodenje in razvijanje šole/vrtca v spreminjajočem se okolju;
- razvili sposobnost za samostojno in ustvarjalno delo na delovnem mestu ravnatelja in drugih delovnih mestih, povezanih z vodenjem na področju vzgoje in izobraževanja;
- usposobljeni, da bodo lahko s sodobnimi metodami analizirali probleme/področja v šoli/vrtcu in v njihovem okolju;
- znali učinkovito načrtovati lastni osebni razvoj, razvoj zaposlenih in ga povezati s profesionalizmom na področju vzgoje in izobraževanja.

##### **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 program je v šolskem letu 2007/08 vključenih 140 udeležencev, od teh 19 udeležencev, ki so vpisani v dvoletni program in bodo izobraževanje zaključili maja 2009. Predavanja za vsako skupino potekajo v 6 modulih po tri dneve:

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

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. E-izobraževanje bomo za vse udeležence izvedli pri modulu Načrtovanje.

**V šolskem letu 2008/09** načrtujemo vpis 6 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.

## Dosedanji obseg dejavnosti

Preglednica 14: Število vpisanih v program šole za ravnatelje 2000–2007

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
2007/08	7	140

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

## Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev

Število opravljenih izpitov, število skupin, udeležencev in ur izvedbe

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 Leadershi

## Ocena obsega človeških in finančnih virov, potrebnih za izvršitev naloge

pedagoške ure, organizacija in koordinacija iz postavke 8631 – Šola za ravnatelje.

Materialni stroški, najemnine iz kotizacij udeležencev

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

Koordinator programa: Andrej Koren, Alenka Jurič

Izvajalci: Justina Erčulj, Andrej Koren, Silvo Marinšek, Polona Peček, Anita Trnavčević, Andreja Trtnik Herlec, Vera Bevc, Ksenija Mihovar Globokar, Mateja Brejc, Vinko Logaj, Tatjana Horvat

## **1. 2. Mreže učečih se šol**

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

Pogodba o financiranju- proračunska postavka 8631 – Šola za ravnatelje za delo zaposlenih  
Dodatek k pogodbi – proračunska postavka 6870 - Evalvacije in nacionalni kurikulum

### **Cilji**

- vzpostaviti medsebojno sodelovanje - učenje, spodbuditi sodelovalno kulturo na nivoju šole ter usposobiti učitelje za sodelovalno reševanje problemov,
- 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,
- 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),
- izmenjati izkušnje v posamezni šoli in med šolami v mreži.

### **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 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 nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja (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.

Program je primeren za usposabljanje vseh zaposlenih v šolah. Poteka na dveh ravneh:

- na ravni razvojnih timov (po 4 strokovni delavci iz vsake šole) in
- na ravni šole s celotnim učiteljskim 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 področje izboljšave, ki ga bo šola skušala tudi rešiti v okviru t.i. "akcije-izboljšave".
- Izobraževanje **MREŽE 2** je osredotočeno na izboljševanje vnaprej razpisane teme, na katero je vezana tudi vsebina seminarjev 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 in evalvacija na različnih ravneh.

Z besedo "akcija-izboljšava" smo poimenovali dejavnost (projekt, nalogo,...), ki jo načrtajo 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 šolskem letu 2007/08 deluje 6 Mrež učečih se šol/vrtcev/domov 1 in 12 Mrež 2. Aprila 2008 bomo razpisali izvedbo v šolskem letu 2008/9. Ob mrežah 1 bomo razpisali več tematskih področij Mrež 2:

- Razvijanje klime za uspešno delo,
- Strategije za preprečevanje nasilja,
- Vodenje razreda,
- Državlјanska vzgoja,
- Izboljšave na področju rabe IKT,
- Sodelovanje s starši.

Število skupin Mrež 1 in 2 v šolskem letu 2007/08 je zelo veliko, zato je organizacija izvedbe, evalvacija in zagotavljanje kakovosti zahtevno. Zato za šolsko leto načrtujemo zmanjšan obseg, predvidevamo izvedbo 4 Mrež 1 in 8 Mrež 2

## Dosedanji obseg dejavnosti

Preglednica 15: Mreže učečih se šol/vrtcev 1 - 1998 - 2006/07

	OŠ		SŠ		V		SKUPAJ	
	št. mrež	št. šol	št. mrež	št. šol	št. mrež	št. vrtcev	št. mrež	št. šol
<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>2006/07</b>	4	43	1	5	2	12	7	60
SKUPAJ	<b>18</b>	<b>176</b>	<b>8</b>	<b>55</b>	<b>6</b>	<b>54</b>	<b>34</b>	<b>285</b>
2007/08	<b>4</b>	<b>37</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>61</b>

Preglednica 16: Mreže učečih se šol/vrtcev 2 – 2002-2007

Tema	Zavod	Šol . leto					SKUPAJ
		2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	ZAVODOV
Učenje in poučevanje	V	-	-	1	-	-	1
	OŠ	7	11	7	-	-	25
	SŠ	-	5	-	-	-	5
Strategije za preprečevanje nasilja	V	-	4	2	1	2	9
	OŠ	-	4	2	4	7	17
	SŠ	-	-	3	2	3	8
Razvijanje klime za uspešno delo	V	-	-	7	5	6	18
	OŠ	-	-	7	8	5	20
	SŠ	-	-	4	3	6	13
Celovit pristop k državljski vzgoji	V	-	-	-	-	3	3
	OŠ	-	-	8	5	2	15
	SŠ	-	-	-	-	-	-
Vodenje razreda	V	-	-	-	-	-	-
	OŠ	-	-	-	5	13	18
	SŠ	-	-	-	5	3	8
Bralna pismenost	V	-	-	-	-	-	-
	OŠ	-	-	-	-	9	9
	SŠ	-	-	-	-	1	1
SKUPAJ ZAVODOV		7	24	41	38	60	170
SKUPAJ MREŽ		1	3	5	6		15

Preglednica 17: Mreže 2 v šol. letu 2007/08

Mreža 2	Št. mrež	V	OŠ	SŠ	Skupaj
Strategije za preprečevanje nasilja	3	1	19	3	23
Razvijanje klime za uspešno delo	3	10	10*	3	23
Celovit pristop k državljski vzgoji	1	5	1	2	8
Vodenja razreda	3	-	23	2	25
Izboljšave na področju rabe IKT	2	3	9	3	15
Skupaj zavodov	12	19	62	13	94

#### Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev

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

#### Ocena obsega človeških in finančnih virov, potrebnih za izvršitev naloge

pedagoške ure, organizacija in koordinacija iz postavke 8631

stroški za zunanje predavatelje, najem prostorov, materialni stroški iz postavke 6870 - Evalvacije in nacionalni kurikulum in kotizacije šol in vrtcev

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

Koordinatorica Mrež 1: Polona Peček

Koordinatorica Mrež 2: Justina Erčulj

Justina Erčulj, Andrej Koren, Silvo Marinšek, Polona Peček, Silva Roncelli Vaupot, Vinko Logaj, Aco Prosnik in zunanji sodelavci: dr. Janez Mayer, dr. Mitja I. Tavčar, dr. Alenka Polak, mag. Mitja Sardoč, Dora Lešnik, dr. Jože Rugelj, Boris Černilec, Robert Gajšek.

### **1. 3. Usposabljanje ravnateljev v Mrežah 1 in 2**

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

Postavka 8631

#### **Cilji:**

- Poudariti vlogo ravnateljev v Mrežah učečih se šol
- Predstavitev vloge razvojnega tima v programu Mreže učečih se šol1
- Spoznavanje različnih oblik in tehnik vodenja za uporabo izkušenj in znanj šolskih timov
- Oblikovanje strategije vodenja za nastanek učeče se šole

#### **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 smo ga z dvema skupinama izvajali v šolskem letu 2006/07, smo 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 učečih se šol/vrtcev 1 in 2",
- ravnatelji se v skupini seznanijo s pričakovanji 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 učečih se šol. Traja eno šolsko leto. Uvodno srečanje je namenjeno predstavitvi programa. Skozi celotno šolsko leto pa sledijo še tri skupna srečanja.

#### **Dosedanji obseg dejavnosti**

Nova dejavnost

#### **Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev**

Število udeležencev

#### **Ocena obsega človeških in finančnih virov, potrebnih za izvršitev naloge**

pedagoške ure, organizacija in koordinacija iz postavke 8631

stroški za zunanje predavatelje, najem prostorov, materialni stroški iz postavke 6870 - Evalvacije in nacionalni kurikulum in kotizacije šol in vrtcev



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

Vinko Logaj, Justina Erčulj

### **1.4. Strokovna srečanja in posveti**

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

Pogodba MŠŠ - proračunska postavki 8631

#### **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 2008 načrtujemo izvedbo naslednjih strokovnih srečanj in posvetov:

- X. strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev – 12.-14. 2. 2008
- Nadaljevalni program Šole za ravnatelje – 22.-23. 1. in 24.-25. 1. 2008
- Strokovni posvet Izobraževanje odraslih (po dogovoru z MŠŠ)
- XII. strokovni posvet Vodenje v izobraževanju – 1.-3. 4. 2008
- XIV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev – 20.-22. 10. 2008
- XVII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva – 10.-12. 11. 2008
- XVI. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva – 24.-25. 11. 2008

#### **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, in vodstvenih delavcev s področja izobraževanja odraslih. Programe srečanj bomo pripravili v sodelovanju z MŠŠ in javnimi zavodi s področja izobraževanja.

#### **Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev**

Od 12. do 14. februarja bomo izvedli X. strokovni posvet pomočnikov, Vodilna tema bo odgovornost pomočnika ravnatelja. Posvet bo priložnost za izmenjavo mnenj, izkušenj in pogledov na različne vloge in položaje, v katerih nastopa strokovni delavec na mestu pomočnika ravnatelja ter organizacijskega ali pedagoškega vodje v vrtcu.

Poleg predavateljev šR bodo v izvedbo posveta vključeni tudi zunanji sodelavci.

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

Nadaljevalne programe šR bomo izvedli 22. in 23. 1. 2008 (za ravnatelje šol/vrtcev z območja LJ, MB in Ptuja) in 24. in 25. 1. 2008 (za ravnatelje šol/vrtcev z ostalih območij)

V programu bomo poleg aktualnih tem in zakonodajnih novosti v vzgoji in izobraževanju (klasifikacijski načrt, ZUP, pogodba o zaposlitvi) predvsem izpostavili pomen vodenja za učenje.

#### **XII. strokovni posvet Vodenje v izobraževanju**

Od 1. do 3. aprila 2008 bomo izvedli XII. strokovni posvet Vodenje v izobraževanju, ki bo namenjen različnim vrstam odgovornosti in odgovornosti različnih udeležencev v vzgoji in izobraževanju. Posvet

bo predvsem priložnost za udeležence, da bodo z referati, okroglimi mizami in ob plakatih predstavili svoje delo in prizadevanja povezana z odgovornostjo za kakovost.

## Dosedanji obseg dejavnosti

Preglednica 18: Organizacija strokovnih srečanj in posvetov 2000-2007

Leto	Srečanje vrtcev	Srečanje - Osnovno šolstvo	Srečanje – Srednje šolstvo	Srečanje – Višje šole	Srečanje – Izobraž. odraslih	Posvet Vodenje v izobraž.	Posvet pomočnikov ravnateljev
2004	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
2005	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
2006	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
2007	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓

## Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev

Število srečanj/posvetov

Število udeležencev na posameznem posvetu/srečanju

## Ocena obsega človeških in finančnih virov, potrebnih za izvršitev naloge

Koordinacija in pedagoške ure zaposlenih iz postavke 8631 in 9175

materialni stroški, najemnine prostorov in plačila zunanjim izvajalcem iz kotizacije udeležencev.

## Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev

Koordinatorica: Mateja Brejc

## 2. Projektne naloge

### 2. 1. Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem

#### Navezava na finančni načrt ministrstva

Dodatek k pogodbi – proračunska postavka 6870 - Evalvacije in nacionalni kurikulum.

#### 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

šolskih letih 2004/05, 2005/06 in 2006/07), ki je temeljila na pregledni raziskavi o najpogostejših problemih novo imenovanih ravnateljev in potrebnih znanjih ter področjih podpore smo:

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

S programom mentorstva nadaljujemo tudi v šolskem letu 2007/8, v katerega so vključeni mentorji in začetniki v štirih osnovnošolskih in vrtčevskih ravnateljev in eni mreži srednjih šol, skupaj 5 skupin s skupno 43 novinci. V letu 2008 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 2008/09, ki ga bomo poslali vsem novoimenovanim ravnateljem v obdobju od septembra 2007 do septembra 2008. Obseg vpisa in število udeležencev bo odvisno od števila novo imenovanih ravnateljev.

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

## Dosedanji obseg dejavnosti

Preglednica 19: 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>2006/07</b>	31	32	7	7	6	8	44	47
<b>SKUPAJ</b>	<b>87</b>	<b>104</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>116</b>	<b>144</b>

\* V mentorstvo so vključeni tudi 4 ravnatelji glasbenih šol.

### Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev

Število skupin, udeležencev in ur izvedbe.

Ocena obsega človeških in finančnih virov, potrebnih za izvršitev naloge

Organizacija, Izvedba, najemnine in materialni stroški iz postavke 6870 - Evalvacije in nacionalni kurikulum.

Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev

Koordinator programa: Vinko Logaj

## 2.2. 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

### 2.2.1. Ciljno raziskovalni projekti

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

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

Proračunska postavka 7169 – Raziskovalne in strokovne naloge za izobraževanje

### **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.

### **Dosedanji obseg dejavnosti**

Izvedena je analiza programov za preprečevanje, prepoznavanje in obvladovanje nasilja, ki jih izvajajo posamezni izvajalci v slovenskem prostoru. Izdelan in preizkušen je vprašalnik za ugotavljanje preprečevanja, prepoznavanja in obvladovanja nasilja med različnimi skupinami v šolah. Na reprezentativnem namenskem vzorcu poteka zbiranje podatkov, ki so osnova za zaključek projekta v letu 2008.

### **Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev**

Študija pristopov k reševanju in obvladovanju nasilja na slovenskih šolah

Izvedena raziskava o nasilju na 50 šolah

Pripravljen model za preprečevanje in obvladovanje nasilja na šolah

### **Ocena obsega človeških in finančnih virov**

Proračunska postavka 7169 - Raziskovalne in strokovne naloge za izobraževanje

Javna agencija za RD RS

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

Andrej Koren

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

### **a. Ravnatelji raziskujejo svojo prakso**

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

Proračunska postavka 6870 – Evalvacije in nacionalni kurikulum

#### **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

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

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.

### **Dosedanji obseg dejavnosti**

**Leta 2007 sta delali 2 skupini s 17 udeleženci**

### **Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev**

Število skupin in udeležencev, objave izboljšav

### **Ocena obsega človeških in finančnih virov, potrebnih za izvršitev naloge**

Proračunska postavka 6870 - Evalvacije in nacionalni kurikulum

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

Mateja Brejc, Justina Erčulj

## **b. Vodenje za učenje**

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

Proračunska postavka 6870 - Evalvacije in nacionalni kurikulum

### **Cilji**

- Usmeriti ravnatelje v področje vodenja za učenje.
- S spodbujanjem aktivnosti ravnateljev za pedagoško vodenje izboljševati prakso učenja in poučevanja na šolah.
- S poglobljenim pristopom na posameznih področjih pedagoškega vodenja posredno povečati učinkovitost šol.

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

Akt o ustanovitvi, pogodba z MŠŠ,

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

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 8 ravnateljev na mesečnih sestankih razpravljali o vodenju za učenju in poskušali izboljšati prakso poučevanja in učenja na šolah.

### **Dosedanji obseg dejavnosti**

V letu 2007 so bile 3 skupine s 23 udeleženci

### **Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev**

Število skupin in udeležencev

## **Evalvacija programa**

- Spremljavo projekta – sprotna, končna z vprašalnikom in z intervjuji.

## **Ocena obsega človeških in finančnih virov, potrebnih za izvršitev naloge**

Proračunska postavka 6870 - Evalvacije in nacionalni kurikulum

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

Andrej Koren, Vinko Logaj, Justina Erčulj

## **c. Nacionalni pristopi h kakovosti v vzgojno-izobraževalnih organizacijah**

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

Proračunska postavka 6870 - Evalvacije in nacionalni kurikulum

### **Cilji**

Dolgoročni cilji projekta

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, PI), 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.
- Vzpodbujati in usposablјati šole/vrtce za (notranjo) kakovost in profesionalno odgovornost za kakovost

### **Zakonske in druge podlage**

Akt o ustanovitvi

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

Osnovni dolgoročni 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 bomo vzpodbujali in usposablјali za kakovost v izobraževanju. Dolgoročnejši pristop z vzpodbujanjem in usposablјanjem 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.

Dejavnosti in metode:

- Pregled obstoječe domače in tuje literature in analiza dokumentacije
- Usposablјanje ravnateljev in drugih udeležencev na področju kakovosti

### **Dosedanje izvedene dejavnosti, ki so podlaga za izvedbo**

- Sodelovanje s tujimi strokovnjaki, ki delujejo na področju kakovosti v svojih.

## **Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev**

Število udeležencev

Primerjalna študija

## **Ocena obsega človeških in finančnih virov, potrebnih za izvršitev naloge**

Proračunska postavka 6870 - Evalvacije in nacionalni kurikulum

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

Mateja Brejc

### **2. 3. Mednarodna dejavnost**

#### **2. 3. 1. Mednarodni projekti**

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

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

Proračunska postavka 7169 - Raziskovalne in strokovne naloge za izobraževanje

##### **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

### **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.

## **Ocena obsega človeških in finančnih virov, potrebnih za izvršitev naloge**

Proračunska postavka 7169 - Raziskovalne in strokovne naloge za izobraževanje

**Odgovorna oseba na zavodu za izvedbo naloge**

Nacionalni koordinator za Slovenijo je Andrej Koren

**b. 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

**Ocena obsega človeških in finančnih virov, potrebnih za izvršitev naloge**

V skladu s pogodbo

**Odgovorna oseba na zavodu za izvedbo naloge**

Justina Erčulj, Mateja Brejc.



## **2. 3. 2. Udeležba na mednarodnih konferencah**

Načrtujemo aktivno udeležbo na konferencah znanstvenih združenj ICSEI, ATEE, ENIRDEM. Justina Erčulj, ki je podpredsednica združenja, se bo udeleževala sestankov predsedstva ATEE.

## **2. 3. 3. Prijava projektov**

V sodelovanju s partnerji iz Češke, Nizozemske, Anglije, Francije, Belgije, Litve in Latvije pripravljamo prijavo na projekt Comenius 2 - Data driven decisions (seminar za usposabljanje ravnateljev za odločanje na osnovi podatkov).

## **2. 4. Založniška dejavnos**

### **2. 4. 1. Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju**

#### **Cilji**

Seznajati 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: izvirni 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**

ŠOLA ZA RAVNATELJE  
Finančni načrt javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2008

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

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

Dodatek k pogodbi – proračunska postavka 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.

### **2. 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 monografije Akcijsko raziskovanje (več avtorjev), Vodenje v izobraževanju (več avtorjev)

V Šoli za ravnatelje bomo v letu 2008 izdali naslednja strokovna gradiva:

- 2 znanstveni monografiji
- 4 strokovne monografije
- 9 gradiv za slušatelje
- 9 gradiv za posvete in konference.

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

Število izdaj, 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 - Evalvacije in nacionalni kurikulum.

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

Andrej Koren, Tomas Tišler.

### **3. Naloge, financirane iz sredstev strukturnih skladov.**

Sestavni del tega finančnega načrta je tudi projekt Pristopi in usposabljanje za kakovost kot separat letnega delovnega načrta javnih zavodov in Ministrstva za šolstvo in šport, podprt s strani evropskega socialnega sklada.

#### 4. Pregled učinkovitih delovnih ur

Preglednica 20: Ocenjeno število ur in potrebnih sredstev za javno službo ministrstva za leto 2008

MŠŠ		Št. zaposlen.	Ure	Prih. za plače	Ostali prihodki	Skupaj
Javna služba MŠŠ	strokovna podpora	10	14.000	342.600	20.280	362.880
	administr. tehn. podpora	2	3.500	49.176	0	49.176
Posebni projekti, ki se financirajo iz državnega proračuna	Mreže učečih se šol					
	Materialni stroški				10.400	10.400
	Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem					
	strokovna podpora	1	350	7.200	46.050	53.250
	administr. tehn. podpora	1	525	5.750	0	5.750
	Kakovost					
	strokovna podpora	3	875	18.810	9.790	28.600
	administr. tehn. podpora	1	350	3.800	0	3.800
	Ravn. razisk. svoje delo					
	administr. tehn. podpora	1	350	3.800	36.200	40.000
	OECD					
	Strokovna podpora				14.800	14.800
	administr. tehn. podpora	1	175	1.900		1.900
	CRP					
Strokovna podpora				4.757	4.757	
Mednarodni projekti - Colleier						
strokovna podpora				1.500	1.500	
<b>MVZT - ARRS</b>						
Posebni projekti, ki se financirajo iz državnega proračuna	CRP					
	Strokovna podpora	1	262	4.574	1.273	5.847

Ljubljana, 17. 3. 2008

Direktor  
Andrej Koren

#### IV. PRILOGE