

Letni delovni in finančni načrt javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2009 z obrazložitvami

Svet javnega zavoda Šole za ravnatelje je potrdil Letni delovni načrt in finančni načrt javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2009 na X. seji dne XX. X. 2009.

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: Predoslje 39, 4000 Kranj

Telefonske številke:

Tajništvo: 04 59 51 260

Direktor: 04 59 51 264

Poslovni sekretar: 04 59 51 266

Računovodstvo: 04 59 51 265

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

Telefaks: 04 59 51 261

E-pošta: info@solazaravnatelj.si

Spletna stran: www.solazaravnatelj.si

ID za DDV: SI73297216

Matična številka 5918243

Podračun pri UJP Ljubljana št.: 01100-6030715946

Ustanovitveni sklep Vlade RS: št. 022-04/95-22/1-8 in št. 01403-5/2008/4

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
5. Informacija o doseženih ciljih v letu 2008.....	6
6. Prikaz financiranja zavoda v letu 2008 po virih financiranja iz proračunskih sredstev	6
7. Informacija o zaposlovanju v letu 2008	7
8. Informacija o načrtovanih investicijah v letu 2008	7
II. FINANČNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2009.....	8
Splošni del.....	8
1.1. Uvod	8
1.2. Pravne podlage	8
1.4. Izkaz prihodkov in odhodkov	9
1.6. Razdelitev po virih financiranja.....	13
2. Posebni del.....	14
PRORAČUNSKI VIRI:	14
2.1. Redna dejavnost javnega zavoda.....	14
2.2. Projektne naloge, ki niso tržna dejavnost.....	15
III. OBRAZLOŽITEV FINANČNEGA NAČRTA.....	18
A Splošni del obrazložitve finančnega načrta	18
1. Dolgoročni in kratkoročni cilji zavoda	18
1.1. Dolgoročni cilji ŠR	18
1.2. Kratkoročni prednostni cilji v letu 2009	18
Izvedba projektov ESS pridobljenih na javnih razpisih.	18
2. Poročilo o že doseženih ciljih in rezultatih strateških dokumentov ter glavnih programov oziroma podprogramov v letu 2008	20
3. Zakonske in druge podlage, na katerih temeljijo predvidene strategije, glavni programi, podprogrami	21
4. Izhodišča in kazalci, na katerih temeljijo izračuni in ocene sredstev na nivoju javnega zavoda	22
5. Pregled človeških virov.....	22
5.1. Organiziranost	22
5.2. Kadrovska analiza	23
5.3. Druga pojasnila, ki omogočajo razumevanje predlaganih ciljev	28
B. Posebni del obrazložitve finančnega načrta – obrazložitev nalog in projektov	28
1. Redne naloge javnega zavoda (javna služba).....	30
1.1. Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit	30
1.2. Mreže učech se šol.....	32
1.3. Usposabljanje ravnateljev v Mrežah 1 in 2	34
1.4. Strokovna srečanja in posveti	35
2. Projektne naloge	37
2.1. Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	37
2.2. Znanstveno raziskovalno in razvojno dejavnost	38

2.2.1. Ciljno raziskovalni projekti	39
2.3. Razvojno raziskovalni projekti in programi.....	39
2.3. Mednarodna dejavnost	43
2.3.1. Mednarodni projekti.....	43
2.3.2. Udeležba na mednarodnih konferencah	44
2.3.3. Prijava projektov	44
2.4. Založniška dejavnost.....	44
3. Naloge, financirane iz sredstev strukturnih skladov.	46
3.1. Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v izobraževanju in usposabljanju - Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol).....	46
3.2. Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-.....	47
3.3. Vloga avtonomnega javnega zavoda. Sofinanciranje profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v letih 2008, 2009, 2010 in 2011.....	47
4. Pregled učinkovitih delovnih ur	48

3. Povzetki

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

4. Vizija in poslanstvo zavoda

Z usposabljanjem, projekti in raziskavami na področju vzgoje in izobraževanja izboljšati vodenje in kakovost šol ter vplivati na boljše dosežke učencev.

Dolgoročni cilji zavoda

Dolgoročni cilji ŠR:

- z izobraževanjem in usposabljanjem ravnateljev ter drugih strokovnih delavcev razvijati profesionalizem in vodenje za učenje,
- spreminjati prakso vodenja in povečati kakovost šol z razvijanjem celovitih pristopov delovanju izobraževalnih organizacij,
- povezovanje slovenskih institucij in strokovnjakov na področju izobraževanja,
- prenos rezultatov raziskav, teorij in strokovnih rešitev v šolsko prakso,
- izvajanje dejavnosti v svetovni razsežnosti.

Cilji v letu 2009

Temeljni cilji Šole za ravnatelje v letu 2009:

- izvesti programe Evropskih strukturnih skladov na področju zagotavljanja in ugotavljanja kakovosti ter profesionalnega razvoja,
- izvesti program šole za ravnatelje in ravnateljski izpit,
- pripraviti in pilotsko izvesti program šola za ravnatelje 2,
- izvesti program mentorstva novoimenovanim ravnateljem,
- izvesti program Mreže učečih se šol/vrtcev,
- pripraviti in izvesti strokovna srečanja,
- izvesti programe akcijskega raziskovanja in vodenja za učenje za ravnatelje,
- publicistična dejavnost,
- izvajati znanstveno raziskovalne in razvojne projekte,
- sodelovati s sorodnimi institucijami,
- mednarodna dejavnost,
- spodbujanje profesionalnega razvoja zaposlenih.

Prednostne naloge v letu 2009:

- izvedba projektov ESS pridobljenih na javnih razpisih v letu 2008,
- priprava in pilotska izvedba programa celovitega usposabljanja ravnateljev po dveh mandatih, šola za ravnatelje 2,
- usposabljanje ravnateljev mentorjev za mentorstvo novoimenovanim ravnateljem,
- ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti ter izvedba samoevalvacije v Šoli za ravnatelje,
- evalvacija in spremembe programa Mrež učečih se šol.

5. Informacija o doseženih ciljih v letu 2008

Izpolnjevanje in doseganje načrtovanih ciljev v letu 2008 je bilo zahtevno, tako zaradi zelo povečanega obsega dejavnosti, kot pozne določitve finančnih in vsebinskih okvirjev poslovanja v dogovarjanju z MŠŠ. Največja, v začetku nenačrtovana dejavnost, je bil projekt kakovosti s sredstvi ESS, v njegovem okviru pa Festival ustvarjalnosti in inovativnosti pri učenju.

Cilji, zastavljeni v letu 2008 so bili doseženi. Podrobnejšo informacijo so v Poročilu o delu ŠR v letu 2008.

6. Prikaz financiranja zavoda v letu 2008 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 projekte, ki smo jih pridobili na javnih razpisih
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, višino kotizacije določi svet Šole za ravnatelje.
4. Šola za ravnatelje izvaja samo dejavnosti javne službe.

Prikaz financiranja zavoda po denarnem toku

VIRI FINANCIRANJA	PRIHODKI 2008	ODHODKI 2008	INDEKS odh/prih
MŠŠ; PP 8631 – Šola za ravnatelje	401.374	401.374	100,00
MŠŠ; PP 6870 – Evalvacija in nacionalni kurikulum	158.500	158.500	100,00
MŠŠ; sofinanciranje publikacije	2.863	2.863	100,00
MŠŠ; PP 7169 – Raziskovalne naloge	7.757	4.757	87,73
MŠŠ; PP 4396, 4391 – strukturni skladi	839.089	839.090	100,00
MŠŠ; PP 4410, 4423 – strukturni skladi	16.311	16.311	
MVZT; PP 2176 – Raziskovalne naloge	9.847	5.847	59,38
Lastni viri – kotizacije	274.321	283.152	103,22
Lastni viri - investicije	0,00	6.440	
Lastni viri – prodaja strokovne literature	18.354	18.354	100,00
Mednarodni projekti	3.912	3.912	100,00
Drugi viri	21.826	21.825	100,00
SKUPAJ	1.754.154	1.762.425	100,47

Indeks 87,73 – konec leta 2008 smo prejeli sredstva, ki so bila planirana za leto 2009.

Indeks 59,38 – konec leta 2008 smo prejeli sredstva, ki so bila planirana za leto 2009.

7. Informacija o zaposlovanju v letu 2008

V iztekajočem se letu smo zmanjšali število zaposlitev delavcev, ki so bili zaposleni za 20 % delovno obvezo, polni delovni čas pa delali v drugi organizaciji.

Zaposlitve v okviru pogodbe o financiranju se niso spreminjale, zaposlenih je 7 predavateljev, direktor, poslovna sekretarka in tajnica, več pa je bilo sprememb pri zaposlitvah na projektih, ki so se spreminjale v skladu s trajanjem in obsegom projektov.

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

Delo v komisijah ni posebej nagrajeno.

8. Informacija o načrtovanih investicijah v letu 2008

Sredstva za nakup opreme smo zagotavljali iz sredstev redne dejavnosti. Iz lastnih sredstev smo nabavili za 6.440 € pisarniške in računalniške opreme ter drobnega inventarja.

II. FINANČNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2009

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 2008, ter na podlagi izhodišč, ki veljajo za državni proračun, upošteva predpisano ekonomsko klasifikacijo javno finančnih prihodkov in odhodkov ter makroekonomska izhodišča za leto 2009.

Finančni načrt sprejme Svet Šole za ravnatelje, 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
- Za projekte ESS – sredstva pridobljena na podlagi prijav na razpise projektov ESS.

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 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, 14/07, 109/08),
- Zakon o izvrševanju proračuna RS za leto 2009 (Uradni list RS št. 114/07 in 58/08);
- Proračun RS za leto 2009 (Uradni list RS št. 114/07),
- Pravilnikom o postopkih za izvrševanje proračuna RS (Uradni list RS št. 50/07),
- Sklep Vlade RS, sprejet na 158. seji, dne 7. 9. 1995,
- 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 (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96, 51/98, 28/99, 39/99, 33/00, 56/01, 64/01, 78/01, 56/02, 52/07)
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 56/02, 72/2003, 115/2003, 126/2003, 20/2004, 70/2004, 24/2005, 53/2005, 70/2005, 14/2006, 27/2006, 32/2006,

68/2006, 110/2006, 1/2007, 57/2007, 95/2007, 110/2007 , 17/2008, 58/2008, 69/2008, 69/2008, 80/2008, 120/2008, 20/2009),

- Pravilnik o organiziranju in sistemizaciji delovnih mest.

1.3. Ekonomska izhodišča pri pripravi LDN

- ne načrtuje se novih zaposlitev;
- splošna uskladitev plač s 1. julijem 2009 se ne izvede;
- znižanje osnovne plače direktorjev s 1. januarjem 2009 se upošteva v višini 1,0%;
- redna delovna uspešnost direktorjev, ki se izplačuje v enkratnem znesku, se načrtuje v višini 4/12 letnega zneska, do katerega bi bil direktor upravičen;
- redna delovna uspešnost ostalih zaposlenih se ne načrtuje v obdobju april do november 2009 (izplačilo od 5.5. do 5.12.2009);
- uveljavitev tretje četrtine plačnih nesorazmerij se iz 1.9.2009 prestavi na 1.1.2010;
- s 1.4.2009 se načrtuje sredstva za napredovanje v plačne razrede in s 1.5.2009 za napredovanja v nazive za zaposlene, ki v skladu z veljavnimi predpisi v letu 2009 izpolnjujejo pogoje za napredovanje;
- davek za izplačane plače se ne načrtuje, je ukinjen;
- predvideno povišanje vrednosti KAD se v povprečju upošteva v višini 0,4 %;
- regres se načrtuje v višini 672 EUR;
- sredstva za namen povračil in drugih izdatkov zaposlenih se načrtuje v višini povprečne letne rasti cen in sicer 0,4 % ob upoštevanju števila upravičencev;
- izdatki za blago in storitve se znižujejo in se načrtujejo glede na realizacijo leta 2008 v nižjem obsegu in sicer v višini indeksa 98,0.

1.4. Izkaz prihodkov in odhodkov

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

Prikaz prihodkov in odhodkov po denarnem toku in prikaz po obračunskem načelu za leto 2008 in plan za leto 2009 je podrobneje prikazan v spodnjih preglednicah.

Prikaz prihodkov in odhodkov po načelu denarnega toka za leto 2008

	Znesek iz LDN 2008	Znesek realizacije 2008	Indeks Re/LDN
I. PRIHODKI SKUPAJ	1.636.492	1.754.154	107,19
A. Prihodki od poslovanja	1.636.492	1.748.429	106,84
1. Prihodki od prodaje proizvodov in storitev	1.636.492	1.748.429	106,84
1.1. Javna služba	867.388	729.634	84,12
1.2. Drugi prihodki	769.104	1.018.795	132,47
2. Prihodki od prodaje materiala in blaga			
B. Finančni prihodki		2.365	
C Izredni prihodki			
Č. Prevrednotevalni poslovni prihodki		3.360	
II. ODHODKI SKUPAJ	1.636.492	1.762.425	107,69
1. Stroški materiala	175.400	192.805	109,92
2. Stroški storitev	937.704	1.041.581	111,08
3. Stroški dela	508.388	506.142	99,56
3.1. Plače in nadomestila plač	396.081	394.188	99,52
3.2. Prispevki za socialno varnost delodajalcev	68.956	67.543	97,95
3.3. Davek na izplačane plače	9.581	9.279	96,85
3.4. Drugi stroški dela	33.770	33.132	98,11
4. Nakup opreme	15.000	6.440	42,93
5. Finančni odhodki		15.457	
6. Izredni odhodki			
III. RAZLIKA		-8.271	

Pojasnilo indeksov, večjih od 105 ali manjših od 95:

Indeks 107,19 - I. PRIHODKI SKUPAJ: večja realizacija prihodkov na račun povečanega zneska za projekt ESS za 300.000 € in posledično manjši znesek realizacije kotizacij, ker se je del le-teh pokrival s sredstvi ESS.

Indeks 84,12 – 1.1. Javna služba: manjši znesek kotizacij na račun povečanega obsega sredstev za projekt ESS.

Indeks 132,47 – 1.2. Drugi prihodki: večji znesek realizacije za projekt ESS.

Indeks 107,69 – II. ODHODKI SKUPAJ: večji znesek stroškov zaradi izvedbe Festivala ustvarjalnosti in inovativnosti, ki se je pokrival iz sredstev ESS. Za festival je bil aneks podpisan naknadno po podpisu pogodbe za projekt ESS.

Indeks 42,93 – Nakup opreme: zaradi likvidnostnih težav nismo nabavljali osnovnih sredstev v predvidenem obsegu

Prikaz prihodkov in odhodkov za leto 2008 po obračunskem načelu

	Znesek iz LDN 2008	Znesek realizacije 2008	Indeks Re/LDN
I. PRIHODKI SKUPAJ	1.598.021	1.826.845	114,32
A. Prihodki od poslovanja	1.598.021	1.822.650	114,06
1. Prihodki od prodaje proizvodov in storitev	1.598.021	1.822.650	114,06
1.1. Javna služba	867.388	798.130	92,02
1.2. Drugi prihodki	730.633	1.024.520	140,22
2. Prihodki od prodaje materiala in blaga			
B. Finančni prihodki		2.809	
C Izredni prihodki			
Č. Prevrednotevalni poslovni prihodki		1.386	
II. ODHODKI SKUPAJ	1.646.192	1.826.304	110,94
1. Stroški materiala	299.700	192.858	64,35
2. Stroški storitev	813.146	1.058.967	130,23
3. Stroški dela	524.346	507.810	96,85
3.1. Plače in nadomestila plač	401.386	389.834	97,12
3.2. Prispevki za socialno varnost delodajalcev	66.166	63.938	96,63
3.3. Davek na izplačane plače	9.584	8.701	90,79
3.4. Drugi stroški dela	47.210	45.337	96,12
4. Amortizacija	9.000	15.866	176,29
5. Finančni odhodki		16.299	
6. Prevrednotevalni poslovni odhodki		34.181	
7. Davek od dobička		322	
III. RAZLIKA	-48.171	541	

Pojasnilo indeksov, večjih od 105 ali manjših od 95:

Indeks 114,32 – PRIHODKI SKUPAJ: večja realizacija prihodkov na račun povečanega zneska za projekt ESS za 300.000 €

Indeks 92,02 – 1.1. Javna služba: : manjši znesek kotizacij na račun povečanega obsega sredstev za projekt ESS.

Indeks 140,22 – 1.2. Drugi prihodki: večji znesek realizacije za projekt ESS.

Indeks 64,35 – 1. Stroški materiala: stroški materiala so se zmanjšali na račun stroškov storitev.

Indeks 130,23 – 2. Stroški storitev: stroški storitev so večji, ker nismo planirali izvedbe festivala slovenskega šolstva, ki se je financiral iz sredstev RSS.

Pregled prihodkov in odhodkov po načelu denarnega toka za leto 2009

	Znesek realizacije 2008	Plan 2009	Indeks Re/LDN
I. PRIHODKI SKUPAJ	1.754.154	1.284.532	136,56
A. Prihodki od poslovanja	1.748.429	1.284.532	136,11
1. Prihodki od prodaje proizvodov in storitev	1.748.429	1.284.532	136,11
1.1. Javna služba	729.634	715.535	101,98
1.2. Drugi prihodki	1.018.795	568.997	179,05
2. Prihodki od prodaje materiala in blaga			
B. Finančni prihodki	2.365		
C Izredni prihodki			
Č. Prevrednotevalni poslovni prihodki	3.360		
II. ODHODKI SKUPAJ	1.762.425	1.284.532	137,20
1. Stroški materiala	192.805	184.423	104,54
2. Stroški storitev	1.041.581	444.741	234,20
3. Stroški dela	506.142	623.868	81,13
3.1. Plače in nadomestila plač	394.188	482.633	81,67
3.2. Prispevki za socialno varnost delodajalcev	67.543	81.530	82,84
3.3. Davek na izplačane plače	9.279		
3.4. Drugi stroški dela	33.132	59.705	55,49
4. Nakup opreme	6.440	23.500	27,40
5. Finančni odhodki	15.457	8.000	193,21
6. Izredni odhodki			
III. RAZLIKA	-8.271		

Opombe in obrazložitve:

Vsi znatno povečani indeksi v prihodkih so posledica zmanjšanja sredstev iz evropskih strukturnih skladov. V letu 2008 smo jih prejeli 855.400 €, plan za leto 2009 pa je 434.897 €.

Iz tega sledi, da se bodo zmanjšali materialni stroški in stroški storitev.

Za projekte evropskih strukturnih skladov smo podpisali pogodbe do leta 2011, 2013 in 2015. Zaradi tega smo povečali zaposlitve za določen čas – za čas trajanja projektov. Posledično so planirani stroški dela za leto 2009 zaradi tega večji. Vsi dodatno zaposleni za določen čas bodo financirani iz sredstev ESS.

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,
- računovodske storitve,
- pravne storitve,
- zaposlitve, ki niso zajete v pogodbi o financiranju redne dejavnosti,
- 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 drobnega inventarja,
- materialne stroške strokovnih posvetov in seminarjev,
- za mednarodno dejavnost,
- delo Inštituta za vodenje v izobraževanju,
- najemnine pisarn in predavalnic,
- druge stroške.

Za izvedbo projektov ESS v skladu s finančnim načrtom v pogodbah za zaposlitve, avtorska in podjetna dela, materialne stroške, najeme opreme in prostorov.

1. 6. Razdelitev po virih financiranja

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

	REALIZACIJA 2008	PLAN 2009
PRIHODKI SKUPAJ	1.754.154	1.284.532
• SLUŠATELJI, ŠOLE, MEDNARODNE KONFERENCE	318.412	310.000
• MŠŠ, MVZT SKUPAJ	1.435.742	974.532
MŠŠ plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	381.434	380.993
MŠŠ materialni stroški	19.940	19.542
MVZT projekti	9.848	5.000
MŠŠ projekti	166.257	134.100
MŠŠ ESS	855.400	434.897
MŠŠ sofinanciranje revije	2.863	0

2. Posebni del

PRORAČUNSKI VIRI:

2.1. Redna dejavnost javnega zavoda

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

VRSTA PRIHODKA ZA REDNO DEJAVNOST	PREJETA SR. 2008	PLAN 2009	Indeks 2009/2008
MŠŠ; PP 8631			
- tekoči transferi	401.374	400.535	99,79
- investicijski transferi		0	
SKUPAJ	401.374	400.535	99,79

Opombe in obrazložitve:

Potrebna sredstva se financira iz PP 8631 MŠŠ – Šola za ravnatelje, mentorje in pripravnike.

Načrtovani odhodki zavoda za redno dejavnost v letu 2009 (po denarnem toku) iz PP 8631 – Šola za ravnatelje, mentorje in pripravnike

VRSTA ODHODKA ZA REDNO DEJAVNOST	PORABLJENA SR. 2008	PLAN 2009	Indeks 2009/2008
Plače	290.989	295.577	101,58
Izdatki zaposlenim	31.969	33.950	106,20
Prispevki in davek na izplačane plače	54.760	47.588	86,90
KAD	3.716	3.878	104,36
Izdatki za blago in storitve	19.940	19.542	98,00
SKUPAJ	401.374	400.535	99,79

Opombe in obrazložitve:

Indeks 106,20: v letu 2009 bomo izplačali jubilejno nagrado za 30 let delovne dobe.

Indeks 86,90: v letu 2009 se davek na izplačane plače ne obračunava več.

Upoštevali smo naslednja izhodišča:

- Regres za letni dopust: upoštevali smo 10 polno zaposlenih delavcev, od katerih vsak prejme 672 € regresa.
- Uspešnost direktorja: izračunana uspešnost glede na ovrednotenje po merilih za ugotavljanje višine plače je 6.617,79 €. Upoštevali smo 4/12 zneska, kar je 2.205,93 €.
- Prehrana na delu: upoštevali smo višino zneska 3,69 €/dan, povprečno prisotnost na mesec za zaposlenega, upoštevali smo tudi dneve odsotnosti zaradi letnega dopusta.
- Prevoz na delo: višina mesečnih prevozov je ocenjena glede na število voženj, glede na cene mesečnih vozovnic in ceno bencina pri tistih delavcih, ki so opravičeni do zmanjšanje kilometrine za prevoz na delo.
- Izdatki za blago in storitve: upoštevano je znižanje v višini indeksa 98,00, ki se načrtuje za leto 2009.
- Jubilejna nagrada: izplačilo jubilejne nagrade je namenjeno Justini Erčulj za 30 let delovne dobe.

2.2. Projektne naloge, ki niso tržna dejavnost

Navajamo projekte v skupni vrednosti 124.100 €, ki se financirajo iz PP 6870 – Evalvacija in nacionalni kurikulum:

- 2.2.1. Vodja projekta na zavodu: Renata Zupanc Grom, Andrej Koren
Vir financiranja: MŠŠ, PP 6870 – Evalvacije in nacionalni kurikulum: PRIPRAVA IN PILOTSKA IZVEDBA PROGRAMA CELOVITEGA USPOSABLJANJA RAVNATELJEV PO DVEH MANDATIH, ŠOLA ZA RAVNATELJE 2.
Skrbnik postavke: Andreja Barle Lakota
Termin: januar/december 2009
Načrtovan znesek: 28.700 €
- 2.2.2. Vodja projekta na zavodu: Rado Kostrevc
Vir financiranja: MŠŠ, PP 6870 – Evalvacije in nacionalni kurikulum: MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM
Skrbnik postavke: Andreja Barle Lakota
Termin: januar/december 2009
Načrtovan znesek: 35.000 €
- 2.2.3. Vodja projekta na zavodu: Mateja Brejc
Vir financiranja: MŠŠ, PP 6870 – Evalvacije in nacionalni kurikulum: RAVNATELJI RAZISKUJEJO SVOJE DELO
Skrbnik postavke: Andreja Barle Lakota
Termin: januar/december 2009
Načrtovan znesek: 30.000 €
- 2.2.4. 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 2009
Načrtovan znesek: 10.400 €
- 2.2.5. Vodja projekta na zavodu: Vera Bevc
Vir financiranja: MŠŠ, PP 6870 – Evalvacije in nacionalni kurikulum: KAKOVOST
Skrbnik postavke: Andreja Barle Lakota
Termin: januar/december 2009
Načrtovan znesek: 20.000 €

2.3. Raziskovalne naloge - projekt CRP

- 2.3.1. Vir financiranja: MŠŠ, PP 7169 – CRP
Skrbnik postavke: Andreja Barle Lakota
Termin: januar/december 2009
Načrtovan znesek: 10.000 €
- 2.3.2. Vir financiranja: MVZT, PP 2176 – CRP
Skrbnik postavke: Ernesta Mlakar
Termin: januar/december 2009
Načrtovan znesek: 5.000 €

2.4. Projekti ESS

2.4.1. Vodja projekta na zavodu: Andrej Koren

Naslov projekta: Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v izobraževanju in usposabljanju

Vir financiranja: MŠŠ, PP 9252 – Razvoj in uvajanje novih programov in zagotavljanje

Kakovosti ESS 07-13, 25.650 € (15 %)

EU, PP 9240- Razvoj in uvajanje novih programov in zagotavljanje kakovosti ESS 07-13, 145.350 € (85 %)

SKUPAJ 2009: **171.000,00 €**

SKUPAJ PROJEKT: 2.443.000,00 € (EU udeležba: 2.076.550,00 €, MŠŠ udeležba: 366.450,00 €)

Skrbnik postavke: Andreja Barle Lakota

2.4.2. Vodja projekta: Mateja Brejc

Naslov projekta: Usposabljanje in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno izobraževalnih organizacij

Viri financiranja: MŠŠ, PP 9255 – Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev v VIZ, ESS 07-13, 31.788,45 € (15 %),

EU, PP 9243 - Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev v VIZ, ESS 07-13, 180.134,55 € (85 %)

SKUPAJ 2009: **211.923,00 €**

SKUPAJ PROJEKT 2008-2013: 1.225.515,00 € (EU udeležba 1.041.687,75, MŠŠ udeležba 183.827,25)

2.4.3. Vodja projekta: Justina Erčulj

Naslov projekta: Vodenje avtonomnega javnega zavoda

Viri financiranja: MŠŠ, PP 9255 - Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev v VIZ, ESS 07-13, 7.796,10 €

EU, PP 9243 - Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev v VIZ, ESS 07-13, 44.177,90 €

SKUPAJ 2009: 51.974,00 €

SKUPAJ PROJEKT 2008-2011: 128.134,00 € (EU udeležba 108.913,90 €, MŠŠ udeležba 19.220,10 €)

NEPRORAČUNSKI VIRI:

Med neproračunske vire uvrščamo naslednje prihodke:

- Kotizacije udeležencev programa: v višini 150.000 €,
- Kotizacije ustanov: v višini 130.000 €,
- Ostale vire: v višini 30.000 €.

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 2009 (prikaz po denarnem toku), prikaz prihodkov in odhodkov ŠR po denarnem toku in obračunskem načelu ter plan investicij so prikazani v prilogi IV. Seznam preglednic je sledeč:

Preglednica št. 1: Pregled potrebnega obsega sredstev po mesecih za izvajanje javne službe MŠŠ v letu 2009 - prikaz po denarnem toku (v EUR)

Preglednica št. 2: Finančni načrt prihodkov in odhodkov po denarnem toku za leto 2009 (v EUR)

Preglednica št. 3a: Kadrovski načrt javnega zavoda – s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 1. 1. 2009

Preglednica št. 3b: Kadrovski načrt javnega zavoda – s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 30. 6. 2009

Preglednica št. 3c: Kadrovski načrt javnega zavoda – s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 31. 12. 2009

Preglednica št. 4: Prikaz prihodkov in odhodkov po obračunskem načelu v letu 2009 (v EUR)

Preglednica št. 5: Projekti v letu 2009 (v EUR)

Preglednica št. 6: Načrt investicij za obdobje 2009 - 2012

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 razvijati profesionalizem in vodenje za učenje.

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

- Spreminjati prakso vodenja in povečati kakovost šol z razvijanjem celovitih pristopov delovanju izobraževalnih organizacij.

Cilj je dolgoročen in temelji na pristopih h kakovosti in učinkovitosti, kazalci merljivosti so število šol/vrtcev vključenih v programe za učiteljske zборе, 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.

- Prenos rezultatov raziskav, teorij in strokovnih rešitev v šolsko prakso.

Cilj temelji na raziskavah, projektih, evalvacijah in refleksiji ter spodbujanju iskanja konkretnih rešitev pri delu in vodenju. S tem bomo razvijali profesionalizem, avtonomijo, odgovornost, zavedanje o možnostih in iskanje lastnih odgovorov in izboljšav.

Kazalec merljivosti je število raziskav in člankov, izdanih publikacij, objavljenih poročil.

1. 2. Kratkoročni prednostni cilji v letu 2009

Izvedba projektov ESS pridobljenih na javnih razpisih.

S projektoma Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v izobraževanju in usposabljanju – Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol) ter **Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol)** bomo oblikovati nacionalno strategijo pristopov h kakovosti v vzgoji in izobraževanju ter opredeliti vlogo države pri spodbujanju kakovosti šolskega sistema ter

posameznih šol in vrtcev. Pristop temelji na spodbujanju in usposabljanju za profesionalno odgovornost za kakovost na podlagi kazalnikov, samoevalvacije in zunanje evalvacije.

S projektom Vloga avtonomnega javnega zavoda - Sofinanciranje profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v letih 2008, 2009, 2010 in 2011 bomo vzpostavili koncept usposabljanja vodstvenih delavcev vzgojno-izobraževalnih zavodov za vodenje avtonomnega zavoda.

Merila uspešnosti so opredeljena v pogodbah.

- Priprava in pilotska izvedba programa celovitega usposabljanja ravnateljev po dveh mandatih, šola za ravnatelje 2.

V Šoli za ravnatelje imamo razvito usposabljanje kandidatov za ravnatelje, program za ravnatelje začetnike in posamezne programe za ravnatelje v okviru vseživljenjskega izobraževanja. Za zaokrožitve usposabljanja načrtujemo program za usposabljanje ravnateljev ravnateljstva, ki bo temeljil na pridobljenih izkušnjah udeležencev in sodobnih pristopih usposabljanja ravnateljev.

Merila uspešnosti so:

- razvit program,
 - število udeležencev,
 - izvedena evalvacija in poročilo pilotske izvedbe.
- Usposabljanje ravnateljev mentorjev za mentorstvo novoimenovanim ravnateljem.

Namen je razviti program in usposobiti pilotno skupino ravnateljev (10) za izvajanje mentorstva novoimenovanim ravnateljem, ki bo omogočalo strokovno podporo pri uvajanju novoimenovanega ravnatelja, njegov celovit pristop v vodenju, ugotavljanje objektivnega stanja na šoli, usmerjenost v vzgojno-izobraževalni proces ter premagovanje začetniških težav.

Merila uspešnosti so:

- razvit program,
 - število udeležencev,
 - število ur usposabljanj na udeleženca,
 - število strokovnih srečanj,
 - poročilo in evalvacija.
- Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti ter izvedba samoevalvacije v Šoli za ravnatelje.

Osnovni namen je razviti in vzpostaviti notranji sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti (samoevalvacija) za spremljanje dejavnosti in izboljšanje kakovosti dela in rezultatov v Šoli za ravnatelje.

Merili uspešnosti:

- vzpostavljen sistem zagotavljanja in ugotavljanja kakovosti,
 - pripravljeno in obravnavano samoevalvacijsko poročilo.
- Evalvacija in spremembe programa mrež učečih se šol.

Po 9 letih izvajanja programa mrež učečih se šol bomo na podlagi evalvacij, raziskav in novih pristopov v teoriji pripravili predlog spremembo programa za šolsko leto 2009/10.

Merilo uspešnosti:

- razvit program,
- število udeležencev,
- poročilo in evalvacija.

2. 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 2008. 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 2009 temelji na opravljenem delu v letu 2008, 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		
	2007/08	2008/09	2009/10
Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit	7	6	6
Mreže učech se šol/vrtcev I	6	4	3
Mreže učech se šol/vrtcev II	12	9	10
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	5	4	4
Strokovna srečanja in posveti	9	9	9
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	0	1

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

Naslov projekta	Število projektov		
	2007	2008	2009
Znanstveno raziskovalni projekti			
Nasilje v šolah: konceptualizacija, prepoznavanje in modeli preprečevanja in obvladovanja - CRP	1	1	
Politike, strategije in organizacijska načela vzgoje in izobraževanja v 21. stoletju			1
Razvojno raziskovalni projekti			
Ravnatelji raziskujejo svoje delo	2	2	1
Vodenje za učenje	3	3	3
Usposabljanje ravnateljev v Mrežah 1 in 2	2	2	2
Kakovost v šolah	1	1	1
Priprava in pilotska izvedba programa celovitega usposabljanja ravnateljev po dveh mandatih, šola za ravnatelje 2			1

Preglednica 3: Kazalniki za merjenje kratkoročnih ciljev za mednarodno dejavnost

	Število konferenc/projektov		
	2007	2008	2009
Collier	1	1	
OECD	1	1	
Projekti v JV Evropi	1		
The Role of School Leadership		1	1

Preglednica 4: Kazalniki za merjenje kratkoročnih ciljev za založniško dejavnost

	Število izdanih publikacij		
	2007	2008	2009
Revija Vodenje	3	3	4
Znanstvene monografije	2	1	2
Strokovne monografije	1	4	0
Prevod dveh knjig s področja kakovosti in samoevalvacije	0	0	2
Zbornik posvetov	2	0	0
Gradiva za slušatelje	9	11	11
Gradiva za posvete in konference	9	6	9

V celoti bo v letu 2009 v različne oblike našega izobraževanja vključenih okoli 4.000 udeležencev. Strokovno delo bo temeljilo na raziskavah, upoštevanju posebnosti slovenskega šolskega sistema in na evalvacijah.

3. 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, 14/07, 109/08),
- Zakon o izvrševanju proračuna RS za leto 2009 (Uradni list RS št. 114/07 in 58/08);
- Proračun RS za leto 2009 (Uradni list RS št. 114/07),
- Pravilnikom o postopkih za izvrševanje proračuna RS (Uradni list RS št. 50/07),
- Sklep Vlade RS, sprejet na 158. seji, dne 7. 9. 1995,
- 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 (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96, 51/98, 28/99, 39/99, 33/00, 56/01, 64/01, 78/01, 56/02, 52/07)
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS št. 56/02, 72/2003, 115/2003, 126/2003, 20/2004, 70/2004, 24/2005, 53/2005, 70/2005, 14/2006, 27/2006, 32/2006, 68/2006, 110/2006, 1/2007, 57/2007, 95/2007, 110/2007, 17/2008, 58/2008, 69/2008, 69/2008, 80/2008, 120/2008, 20/2009),
- 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).

4. 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	8	14.000
	administr. tehn. podpora	2	3.500
Posebni projekti, ki se financirajo iz državnega proračuna	Mreže učečih se šol		
	Materialni stroški		
	Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem		
	strokovna podpora	3	950
	administr. tehn. podpora		
	Kakovost		
	strokovna podpora	1	350
	Ravn. razisk. svoje delo		
	strokovna podpora	1	350
	Usposabljanje po drugem mandatu		
	Strokovna podpora	1	350
	administr. tehn. podpora		
CRP			
Strokovna podpora	1	175	
Projekti ESS			
	strokovna podpora	12	6.700
	administr. tehn. podpora	2	2.100
MVZT - ARRS			
Posebni projekti, ki se financirajo iz državnega proračuna	CRP		
	Strokovna podpora	1	175

5. Pregled človeških virov

5.1. 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 Škerjanec, MŠŠ, Olga Jukič, MŠŠ, Peter Debeljak, MŠŠ, Nataša Mihelič Kolonič, MŠŠ, Tatjana Prešeren, Skupnost vrtecev 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, Sanja Gradišnik, mag. Renata Zupanc Grom, dr. Andrej Koren, Doroteja Lešnik Mugnaioni, dr. Silvo Marinšek, mag. Polona Peček, mag. Aco Prosnik, Alenka Jurič Rajh, mag. Petra Rozman, Andrej Savarin, dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, Petra Weissbacher.

Raziskovalna skupina Inštituta za vodenje v izobraževanju: izr. prof. dr. Andrej Koren, doc. dr. Justina Erčulj, asist. dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, dr. Silvo Marinšek, viš. pred. mag. Mateja Brejc, mag. Polona Peček, Alenka Jurič, Ksenija Mihovar Globokar.

Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju: dr. Andrej Koren (glavni in odgovorni urednik), uredniški odbor: dr. Justina Erčulj, šR, Branka Kovaček, Skupnost vrtecev 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 Kuzmanić, Fakulteta za management UP Koper, dr. Nada Trunk Širca, Fakulteta za management UP Koper, dr. Shunji Tanabe, Kanazava University, Japonska.

5. 2. Kadrovska analiza

Plače in delovne obveze zaposlenih so usklajene Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. št. 56/02, 72/2003, 115/2003, 126/2003, 20/2004, 70/2004, 24/2005, 53/2005, 70/2005, 14/2006, 27/2006, 32/2006, 68/2006, 110/2006, 1/2007, 57/2007, 95/2007, 110/2007, 17/2008, 58/2008, 69/2008, 69/2008, 80/2008, 120/2008, 20/2009) in 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 na dan 1. 1. 2009

Zap. št.	Delovno mesto	Delež zaposlitve	Vrsta zaposlitve	Zahtevana stopnja izobr.	Dejanska stopnja izobr.	Št. delav	Izhodiščni plačni razred
1	direktor	100%	NDČ	mag.	dr.	1	53
2	Višji predavatelj	100%	NDČ	mag.	dr.	2	40
3	Višji predavatelj	100%	NDČ	mag.	mag.	5	40
4	Predavatelj	100%	DČ	VII/2.	univ. dipl.	2	38
10	Predavatelj	20%	NDČ	VII.	VII/2.	1	38
11	Predavatelj	20%	DČ	mag.	mag.	1	38
12	Predavatelj	20%	DČ	dipl. psih.	VII/2	1	38
7	Poslovni sekretar	100%	NDČ	VII.	univ. dipl. nov.	1	30
13	Poslovni sekretar	100%	DČ	dipl. ekon	VI	1	28
8	Tajnik	50%	NDČ	V.	VI.	1	21
14	Tajnik	50%	DČ	V.	V.	1	21
SKUPAJ						17	

Na dan 1. 1. 2009 se iz redne dejavnosti MŠŠ, PP 8631 – Šola za ravnatelje, mentorje in pripravnike financira 10 delavcev, iz MŠŠ, PP 6870 – Evalvacija in nacionalni kurikulum 0,9 delavca, iz projektov ESS 2,4 delavci, iz MŠŠ, PP 7169 – raziskovalne naloge CRP 0,10 delavca in iz MVZT, PP 2176 prav tako 0,10 delavca. Glede na intenzivnost dela se med letom spreminja delež zaposlitve na projektih Evalvacije in nacionalnega kurikuluma in projektih ESS.

Preglednica 7: Število zaposlenih po delovnih mestih v skladu s sistemizacijo na dan 1. 1. 2009

Delovno mesto	Št. sistemiziranih delovnih mest	Št. zaposlenih za nedoločen čas
Predavatelj	7	7
Tajnica	1	0
Poslovni sekretar	1	1
Direktor	1	1
Skupaj	10	9

Preglednica 8: Število zaposlenih za določen čas, skrajšan delovni čas – projekti, na dan 1. 1. 2009

Delovno mesto	Št. zaposlenih za določen čas
Predavatelj	6
Poslovni sekretar	1
Tajnica	1

Preglednica 9: Število zaposlenih po izobrazbi

Izobrazba	2006	2007	2008	2009
Doktorat	5	6	5	3
Magisterij	7	6	6	6
Specializacija	2	2	2	1
Visoka izobrazba	2	1	1	4
Višja šola	0	0	2	1
Srednja šola	2	2	2	2
Skupaj zaposlenih	17	17	17	17

Plače zaposlenih bodo določene v skladu z veljavnimi predpisi, Zakonom o spremembah in dopolnitvah Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. št. 56/02, 72/2003, 115/2003, 126/2003, 20/2004, 70/2004, 24/2005, 53/2005, 70/2005, 14/2006, 27/2006, 32/2006, 68/2006, 110/2006, 1/2007, 57/2007, 95/2007, 110/2007, 17/2008, 58/2008, 69/2008, 69/2008, 80/2008, 120/2008, 20/2009), 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), in Pravilnikom o organiziranju in sistemizaciji delovnih mest ter Zakonom o izvrševanju proračuna RS za leto 2009 (Uradni list RS št. 114/07 in 58/08)

V izvajanju programov Šole za ravnatelje bodo sodelovali tudi zunanji predavatelji. Nove zaposlitve v letu 2009 načrtujemo v okviru pridobitev nacionalnih projektov in projektov evropskih strukturnih skladov.

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:

- 330 ur predavanj, pedagoška obveznost se zmanjša za raziskovalne ure in razvojno organizacijsko delo na projektih in v programih,
- mentorstvo seminarskih nalog v programu za ravnateljski izpit,
- aktivno sodelovanje na strokovnih srečanjih ravnateljev,
- priprava vsebin in gradiv novih tem in seminarjev,
- evalvacije programov.

Do 40 urne obveze bodo predavatelji opravili še:

- organizacijo stalnega strokovnega spopolnjevanja vodstvenih in vodilnih delavcev,
- vodenje in organizacija dejavnosti,
- mednarodno sodelovanje,
- delo v komisijah in odborih ministrstva in drugih, skrb za spremljanje dogajanj v izobraževanju,
- povezovanje s sorodnimi zavodi,
- lasten profesionalni razvoj,
- 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. 2009 po osnovnih delovnih zadolžitvah

Zap. št.	Ime in priimek	Vrsta zap.	Obseg zap. v %	Dej. Izobr	Delovno mesto	Osnovne delovne zadolžitve
Zaposleni na podlagi Letne pogodbe o financiranju Šole iz sredstev državnega proračuna						
1.	Andrej Koren	NDČ	100	IX.	direktor	Vodenje šR in ESS 1, projekt šR 2
2.	Justina Erčulj	NDČ	100	IX.	Višja predavateljica	Mreže 2, šola za ravnatelje, ravnatelji raziskujejo svoje delo, ESS 3
3.	Silvo Marinšek	NDČ	100	IX.	Višji predavatelj	Šola za ravnatelje, mreže 2, projekt šR 2
4.	Polona Peček	NDČ	100	VIII.	Višja predavateljica	Mreže 1, šola za ravnatelje
5.	Vinko Logaj	NDČ	100	VIII.	Višji predavatelj	Šola za ravnatelje, mentorstvo novo imenovanim ravn, Vodenje za učenje, ESS 1,
6.	Mateja Brejc	NDČ	100	VIII.	Višja predavateljica	šola za ravnatelje, ravnatelji raziskujejo svoje delo, posveti, ESS 2
7.	Renata Zupanc Grom	NDČ	100	VIII.	Višja predavateljica	Šola za ravnatelje, vodenje za učenje, mreže 2, ESS 1, šR 2
8.	Alenka Jurič Rajh	DČ	100	VII/2	Predavateljica	Šola za ravnatelje, ESS 2
9.	Petra Weissbacher	NDČ	100	VII/2	Poslovna sekretarka	Posveti šR, potrdila udeležencem, baze podatkov
10.	Maja Škrjanc	NDČ	100	VI.	Tajnica	Administrativna dela
Zaposleni za naloge dejavnosti določenih v Letnem delovnem načrtu iz sredstev državnega proračuna						
11.	Vera Bevc	DČ	20	VIII.	Višja predavateljica	Šola za ravnatelje, ravnatelji začetniki
12.	Ksenija Mihovar Globokar	NDČ	20	VII/2.	Predavateljica	šR, Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem
13.	Doroteja Lešnik Mugnaioni	DČ	20	VII/2	Predavateljica	Mreže 2
14.	Franc Prosnik	DČ	20	VIII.	Predavatelj	Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem, mreže 2
Zaposleni na projektih ESS						
15.	Andrej Savarin	DČ	100	VII/2	Predavatelj	ESS
16.	Sandra Jakše	DČ	100	VII	Poslovna sekretarka	Administrativna dela ESS
17.	Darja Kovač	DČ	100	V.	Tajnica	Tajniška dela

Preglednica 11.: Pregled zaposlenih na dan 30. 6. 2009 po osnovnih delovnih zadolžitvah

Zap. št.	Ime in priimek	Vrsta zap.	Obseg zap. v %	Dej. Izobr	Delovno mesto	Osnovne delovne zadolžitve
Zaposleni na podlagi Letne pogodbe o financiranju Šole iz sredstev državnega proračuna						
1.	Andrej Koren	NDČ	100	IX.	direktor	Vodenje šR in ESS 1, projekt šR 2
2.	Justina Erčulj	NDČ	100	IX.	Višja predavateljica	Mreže 2, šola za ravnatelje, ravnatelji raziskujejo svoje delo, ESS 3
3.	Silvo Marinšek	NDČ	100	IX.	Višji predavatelj	Šola za ravnatelje, mreže 2, projekt šR 2
4.	Polona Peček	NDČ	100	VIII.	Višja predavateljica	Mreže 1, šola za ravnatelje
5.	Mateja Brejc	NDČ	100	VIII.	Višja predavateljica	šola za ravnatelje, ravnatelji raziskujejo svoje delo, posveti, ESS 2
6.	Renata Zupanc Grom	NDČ	100	VIII.	Višja predavateljica	Šola za ravnatelje, vodenje za učenje, mreže 2, ESS 1, šR 2
7.	Rado Kostrevc	NDČ	100	VII/2	Predavatelj	Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem, ESS
8.	Petra Weissbacher	NDČ	100	VII/2	Poslovna sekretarka	Posveti, evalvacije, revija VVI
9.	Maja Škrjanc	NDČ	100	VI.	Poslovna sekretarka	Administrativna dela
10.	Darja Kovač	DČ	100	V.	Tajnica	Tajniška dela
Zaposleni za naloge dejavnosti določenih v Letnem delovnem načrtu iz sredstev državnega proračuna						
11.	Vera Bevc	DČ	20	VIII.	Višja predavateljica	Šola za ravnatelje, ravnatelji začetniki
12.	Ksenija Mihovar Globokar	NDČ	20	VII/2.	Predavateljica	šR, Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem
13.	Doroteja Lešnik Mugnaioni	DČ	20	VII/2	Predavateljica	Mreže 2
14.	Franc Prosnik	DČ	20	VIII.	Predavatelj	Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem, mreže 2
Zaposleni na projektih ESS						
15.	Sanja Gradišnik	DČ	100	VII/2	Predavateljica	ESS
16.	Alenka Jurič Rajh	DČ	100	VII/2	Predavateljica	ESS 2 , ššola za ravnatelje
17.	Petra Rozman	NDČ	20	VIII.	Višja predavateljica	ESS, ravnatelji raziskujejo svoje delo
18.	Andrej Savarin	DČ	100	VII/2	Predavatelj	ESS
19.	Mihaela Zavašnik	NDČ	100	IX.	Višja predavateljica	Šola za ravnatelje, ESS
20.	Sandra Jakše	DČ	100	VII	Poslovna sekretarka	Administrativna dela ESS

Preglednica 12.: Pregled zaposlenih na dan 31. 12. 2009 po osnovnih delovnih zadolžitvah

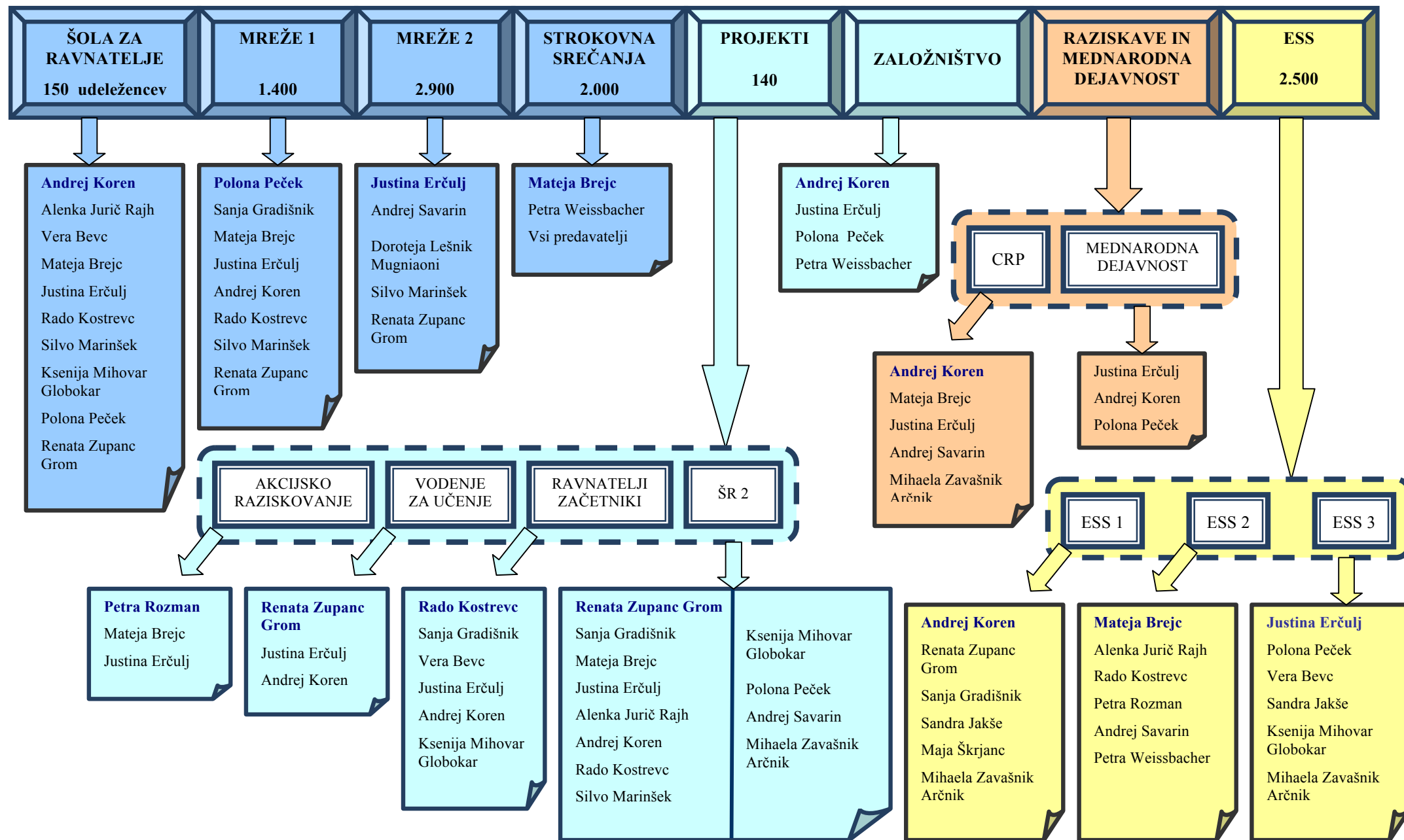
Zap. št.	Ime in priimek	Vrsta zap.	Obseg zap. v %	Dej. Izobr	Delovno mesto	Osnovne delovne zadolžitve
Zaposleni na podlagi Letne pogodbe o financiranju Šole iz sredstev državnega proračuna						
1.	Andrej Koren	NDC	100	IX.	direktor	Vodenje šR in ESS 1, projekt šR 2
2.	Justina Erčulj	NDC	100	IX.	Višja predavateljica	Mreže 2, šola za ravnatelje, ravnatelji raziskujejo svoje delo, ESS 3
3.	Silvo Marinšek	NDC	100	IX.	Višji predavatelj	Šola za ravnatelje, mreže 2, projekt šR 2
4.	Polona Peček	NDC	100	VIII.	Višja predavateljica	Mreže 1, šola za ravnatelje
5.	Mateja Brejc	NDC	100	VIII.	Višja predavateljica	šola za ravnatelje, ravnatelji raziskujejo svoje delo, posveti, ESS 2
6.	Renata Zupanc Grom	NDC	100	VIII.	Višja predavateljica	Šola za ravnatelje, vodenje za učenje, mreže 2, ESS 1, šR 2
7.	Rado Kostrevc	NDC	100	VII/2	Predavatelj	Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem, ESS
8.	Petra Weissbacher	NDC	100	VII/2	Poslovna sekretarka	Posveti, evalvacije, revija VVI
9.	Maja Škrjanc	NDC	100	VI.	Poslovna sekretarka	Administrativna dela
10.	Darja Kovač	DČ	100	V.	Tajnica	Tajniška dela
Zaposleni za naloge dejavnosti določenih v Letnem delovnem načrtu iz sredstev državnega proračuna						
11.	Vera Bevc	DČ	20	VIII.	Višja predavateljica	Šola za ravnatelje, ravnatelji začetniki
12.	Ksenija Mihovar Globokar	NDC	20	VII/2.	Predavateljica	šR, Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem
13.	Doroteja Lešnik Mugnaioni	DČ	20	VII/2	Predavateljica	Mreže 2
14.	Franc Prosnik	DČ	20	VIII.	Predavatelj	Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem, mreže 2
Zaposleni na projektih ESS						
15.	Sanja Gradišnik	DČ	100	VII/2	Predavateljica	ESS
16.	Alenka Jurič Rajh	DČ	100	VII/2	Predavateljica	ESS 2 , ššola za ravnatelje
17.	Petra Rozman	NDC	100	VIII.	Višja predavateljica	ESS, ravnatelji raziskujejo svoje delo
18.	Andrej Savarin	DČ	100	VII/2	Predavatelj	ESS
19.	Nova zaposlitev	DČ	100		Predavatelj	ESS
20.	Mihaela Zavašnik	NDC	100	IX.	Višja predavateljica	Šola za ravnatelje, ESS
21.	Sandra Jakše	DČ	100	VII	Poslovna sekretarka	Administrativna dela ESS

5. 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

ŠOLA ZA RAVNATELJE – skica dejavnosti za leto 2009



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 2008/09 vključenih 110 udeležencev, od teh je 20 udeležencev, ki so vpisani v dvoletni program in bodo izobraževanje zaključili junija 2009. Predavanja za vsako skupino potekajo v 6 modulih po tri dneve in enem izbirnem modulu:

- 1 skupina ima predavanja od torika do četrta,
- 4 skupine od petka do nedelje,
- 1 skupina v času šolskih počitnic.

Ravnateljski izpit je v šolskem letu 2007/08 opravilo 13 kandidatov po sklepu Strokovnega sveta za splošno izobraževanje. Zaradi stalnega povečanja števila kandidatov smo v šolskem letu 2008/09 pripravili **seminar za pripravo na izpite**. Predvidevamo, da bo v šolskem letu 2008/9 20 kandidatov po sklepu Strokovnega sveta splošnega izobraževanja opravilo ravnateljski izpit.

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 2009/10 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 2006–2008

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev
2006/07	7	131
2007/08	7	140
2008/09	6	110

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

Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev:

- zadovoljstvo udeležencev s strokovnimi vsebinami in organizacijo programa,
- doseganje zastavljenih ciljev programa in kompetence, ki naj bi jih udeleženci pridobili,
- ocena udeležencev, da mapa dosežkov pozitivno vpliva na profesionalni razvoj,
- oblike dela v programu so primerne in aktualne,
- 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,
- sprotne evalvacije modulov,
- končna evalvacija programa,
- skupinski razgovor na zaključku programa,
- individualni razgovor o mapi dosežkov.

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 Rajh

Izvajalci: Mateja Brejc, Justina Erčulj, Alenka Jurič Rajh, Andrej Koren, Silvo Marinšek, Polona Peček, Tomaž Rozman, Vera Bevc, Ksenija Mihovar Globokar, Renata Zupanc Grom, Tatjana Horvat, Rado Kostrevc

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, ki je poleg pristopa uspešnih in učinkovitih šol 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 nadaljnega 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 timove, delavnice za ravnatelje in člane razvojnih timov, delavnice za celotne učiteljske zbornice, "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 2008/09 delujejo 4 Mreže učečih se šol/vrtcev/domov 1 in 9 Mrež 2. Aprila 2009 bomo razpisali izvedbo za šolsko leto 2009/10. Ob Mrežah 1 bomo razpisali več tematskih področij Mrež 2:

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

Po 9 letih izvajanja programa mrež učečih se šol bomo na podlagi evalvacij, raziskav in novih pristopov v teoriji pripravili predlog spremembo programa za šolsko leto 2009/10.

Dosedanji obseg dejavnosti

Preglednica 15: Mreže učečih se šol/vrtcev 1 – 2006/07 do 2008/09

	OŠ		SŠ		V		SKUPAJ	
	št. mrež	št. šol	št. mrež	št. šol	št. mrež	št. vrtcev	št. mrež	št. šol
2006/07	4	43	1	5	2	12	7	60
2007/08	4	37	1	12	1	12	6	61
2008/09	4	22	1	5	1	3	6	30
SKUPAJ	12	102	3	22	4	27	19	151

Preglednica 16: Mreže učečih se šol/vrtcev 2 - 2006/07 do 2008/09

Tematska mreža	Št. mrež			vrtcev			osnovnih šol			srednjih šol			Zavodov skupaj		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Strategije za preprečevanje nasilja	2	3	1	2	1	0	7	19	14	3	3	1	12	23	19
Razvijanje klime za uspešno delo	2	3	3	6	10	4	5	10	15	6	3	6	17	23	25
Celovit pristop k državljski vzgoji	1	1	0	3	5	0	2	1	0	0	2	0	5	8	0
Vodenje razreda	2	3	2	0	0	0	13	23	14	3	2	1	16	25	15
Izboljšave na področju rabe IKT	0	2	1	0	3	0	0	9	7	0	3	0	0	15	7
Sodelovanje s starši	0	0	2	0	0	8	0	0	10	0	0	1	0	0	19
Skupaj zavodov	7	12		11	19		27	62		12	13		50	94	85

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

dr. Justina Erčulj, dr. Andrej Koren, dr. Silvo Marinšek, mag. Polona Peček, dr. Silva Roncelli Vaupot, mag. Franc Prosnik in zunanji sodelavci: dr. Janez Mayer, dr. Mitja I. Tavčar, dr. Alenka Polak, Doroteja Lešnik Mugnaioni, dr. Jože Rugelj, dr. Viktorija Sulčič.

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 smo dali novo razsežnost s katero smo ob dosedanjih ciljih, ko usposabljammo 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, Državlјanska 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 usposablјajo 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

V šolskem letu 2007/08 smo usposablјali 18 skupin.

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

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.
- Vzpostavljjanje 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 2009 načrtujemo izvedbo naslednjih strokovnih srečanj in posvetov:

- Nadaljevalni program Šole za ravnatelje – 20.-21. 1. in 22.-23. 1. 2009
- XI. strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev – 10.-12. 2. 2009
- Strokovni posvet Izobraževanje odraslih (po dogovoru z MŠŠ – maj 2009)
- XIII. strokovni posvet Vodenje v izobraževanju – 31. 3.-2. 4. 2009
- XV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev – oktober 2009
- XVIII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva – november 2009
- XVI. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva – november 2009

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 10. do 12. februarja bomo izvedli XI. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev. 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 20. in 21. 1. 2009 (za ravnatelje šol/vrtcev z območij izven LJ, MB in Ptuja) in 22. in 23. 1. 2009 (za ravnatelje šol/vrtcev z območja LJ, MB in Ptuja).

V programu bomo poleg aktualnih tem in zakonodajnih novosti v vzgoji in izobraževanju (register tveganja, novi plačni sistem ...) predvsem izpostavili pomen vodenja za učenje.

XIII. strokovni posvet Vodenje v izobraževanju

Od 31. marca do 2. aprila 2009 bomo izvedli XIII. 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 2006-2008

Leto	Srečanje vrtcev	Srečanje - Osnovno šolstvo	Srečanje – Srednje šolstvo	Srečanje – Višje šole	Srečanje – Izobraž. odraslih	Posvet Vodenje v izobraž.	Posvet pomočnikov ravnateljev
2006	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
2007	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
2008	✓	✓	✓	-	-	✓	✓

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, Petra Weissbacher

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 2005/06 in 2006/07, 2007/08), 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 2007/08, 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
2006/07	31*	32*	7	7	6	8	44	47
2007/08	28	55	5	8	5	7	38	70
2008/09	24	24	11	11	6	6	41	41
SKUPAJ	83	111	23	26	17	21	123	158

* V mentorstvo so vključeni tudi 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.

V letu 2009 bomo pripravili projekt usposabljanja mentorjev **Usposabljanje ravnateljev mentorjev za mentorstvo novoimenovanim ravnateljem**

Namen

Namen je razviti program in usposobiti pilotno skupino ravnateljev (10) za izvajanje mentorstva novoimenovanim ravnateljem, ki bo omogočalo strokovno podporo pri uvajanju novoimenovanega ravnatelja, njegov celovit pristop v vodenju, ugotavljanje objektivnega stanja na šoli, usmerjenost v vzgojno-izobraževalni proces ter premagovanje začetniških težav.

Cilji:

- Razviti program usposabljanja ravnateljev mentorjev.
- Usposobiti pilotno skupino ravnateljev mentorjev.
- Evalvirati obstoječi program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, ki bo na nivoju individualnega sodelovanja novoimenovanega ravnatelja in ravnatelja mentorja zagotavljal začetek mentorstva ob nastopu mandata.
- Evalvirati program usposabljanja ravnateljev mentorjev.

Merila/kazalniki uspešnosti:

- razvit program,
- število udeležencev,
- število ur usposabljanj na udeleženca,
- število strokovnih srečanj,
- poročilo in evalvacija.

Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev

Koordinator programa: Rado Kostrevec

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

Modernizacija šole za 21. stoletje; podtema: Analiza organizacijskih principov šole za 21. stoletje Navezava na finančni načrt ministrstva

Proračunska postavka 7169 – Raziskovalne in strokovne naloge za izobraževanje

Cilji:

- analizirati obstoječo organizacijo sistema vzgoje in izobraževanja v Sloveniji z vidika zagotavljanja enakih izobraževalnih možnosti na posameznih stopnjah izobraževanja (vrste šol in oblike organizacije pouka, diferenciacija kurikula, povezovanje šol, itn.);
- proučiti konceptualna izhodišča, edukacijske politike in temeljne strategije organizacije;
- vzgojno-izobraževalnih organizacij in programov v različnih državah EU in OECD ter identificirati najpomembnejše trende izobraževalnih politik na različnih ravneh sistemov vzgoje in izobraževanja;
- analizirati skladnost posameznih strategij organizacije vzgojno-izobraževalnih;
- proučiti možne sistemske ovire (pravne, organizacijske, kadrovske) uvajanja novih oblik organizacije vzgoje in izobraževanja;
- proučiti obstoječe strukturne rešitve posameznih uspešnih modelov organizacije vzgoje in izobraževanje v državah OECD;
- analizirati stališča učiteljev, vodstvenih delavcev in ostalih strokovnih delavcev šol do uvajanja sprememb v organizacije v vzgoji in izobraževanju.

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 z MŠŠ in MVZT, v pogodbi so opredeljeni roki, način izvajanja in financiranja projekta ter postopki spremljanja in poročanja o poteku projekta.

Dosedanji obseg dejavnosti

Nova dejavnost

Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev

V skladu s projektom in pogodbo

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

2.3.1 Ravnatelji raziskujejo svojo prakso

Navezava na finančni načrt ministrstva

Proračunska postavka 6870 – Evalvacije in nacionalni kurikulun

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 2008 do januarja 2009. Oblikovali bomo 1 skupino 11 ravnateljic in ravnateljev. Načrtujemo 5 srečanj: januarja, marca, aprila, junija, novembra in januarja. 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, v letu 2008 pa dve skupini s 13 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

Petra Rozman, Mateja Brejč, Justina Erčulj

2.3.2. 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 spodbuja 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 2008 so bile 3 skupine s 23 udeleženci

Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev

Število skupin in udeležencev

Evalvacija programa

Spremljava 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, Renata Zupanc Grom

2.3.3. Kakovost

Navezava na finančni načrt ministrstva

Proračunska postavka 6870 - Evalvacije in nacionalni kurikulum

Cilji

- Spodbujati ravnatelje in šole/vrtce k oblikovanju pristopov h kakovosti
- Izvesti ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v Šoli za ravnatelje
- Podpora in usposabljanje ravnateljev za pripravo samoevalvacijskih poročil
- Izvesti seminarje in delavnice s področja kakovosti
- Sodelovanje s strokovnjaki iz Slovenije in tujine
- Evalvacije in raziskave s področja kakovosti
- Aktivno sodelovanje na mednarodnih znanstvenih konferencah
- Sodelovanje v mednarodnem projektu The Role of School Leadership in Creating a Learning Environment that is Conducive to Effective Learning with Special Regard to the Improvement of the Quality of Teacher Activity

Zakonske in druge podlage

Akt o ustanovitvi, ZOVFI

Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

Osnovni dolgoročni namen projekta je spodbujanje odgovornosti za učenje in poučevanje ter uveljavljanje pristopov h kakovosti na šolah in v vrtcih.

Dosedanje izvedene dejavnosti, ki so podlaga za izvedbo

Projekt kakovost v letu 2008

Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev

Število udeležencev

Število seminarjev in delavnic

Ocena obsega človeških in finančnih virov, potrebnih za izvršitev naloge

Proračunska postavka 6870 - Evalvacije in nacionalni kurikulum

Odgovorna oseba na zavodu za izvedbo naloge

Vera Bevc

2.3.4. Nadaljevanje usposabljanja ravnateljev – ŠR 2

Navezava na finančni načrt ministrstva

Proračunska postavka 6870 - Evalvacije in nacionalni kurikulum

Cilji:

- zvišati kompetence oziroma usposobiti ravnatelje po 2 mandatu,
- nadgraditi znanje in spretnosti s področja vodenja šole,
- znati učinkovito spodbujati, načrtovati in razvijati odgovoren avtonomen in profesionalni odnos zaposlenih,
- znanje povezati s sodobnimi trendi razvoja VIZ,
- ozavestiti svojo vlogo pri oblikovanju učno spodbudnega okolja, ki usmerja v povečanje rezultatov vzgojno izobraževalnega dela ter ustvarja pogoje za spoštovanje drugačnosti in uresničevanje enakih možnosti za vse udeležence,
- pridobiti znanje in izboljšati sposobnosti analize stanja ter učinkovitega načrtovanja in uvajanja izboljšav,
- razviti spretnosti učinkovitejšega organiziranja, vodenja in vrednotenja dela šole/vrtca,
- izboljšati sposobnosti komuniciranja in reševanja konfliktov z notranjimi in zunanjimi javnostmi.

Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge

Akt o ustanovitvi, pogodba z MŠŠ, 10. člen ZOVFI

Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

V skladu z veljavno zakonodajo morajo kandidati za ravnatelje in ravnateljice opraviti ravnateljski izpit. Novi ravnateljice, kandidati za ravnateljice, pomočniki ali učitelji pridobijo temeljna spoznanja in znanja za vodenje šole. V času trajanja programa šola za ravnateljice pridobivajo kandidati nujno potrebna znanja in vpogled v širino in kompleksnost vodenja šole. Srečevanje z eksperti in drugimi udeleženci, jim omogoča izmenjavo mnenj, izkušenj in dobre prakse. Stiki z udeleženci, ki jim pogosto rečejo »sošolci« trajajo nekaj let, vendar se zaradi različnosti interesov, dela in oddaljenosti ter drugih sprememb rahljajo.

Po dveh mandatih ravnateljice kariere se navadno čuti potreba po dodatnem znanju in veščinah, ki so jih začeli razvijati znotraj programa ŠR. V primeru, da so ravnateljice opravile obvezni program pred nastopom prvega mandata, je potreba po dodatnih znanjih še večja.

Značilnosti programa:

- Usmerjenost v kakovost, izboljšave in načrtovanje
- Spodbujanje mrež in profesionalnega razvoja ravnateljic
- Posvet in izmenjava izkušenj z zunanjimi strokovnjaki in praktiki
- Modularna zasnova programa
- Samoevalvacija lastnega vodenja z elementi kritičnega kolegialnega presojanja
- Uvodni razgovori s predavateljicami, oblikovanje individualnega načrta usposabljanja, načrtovanje lastnega razvoja ter vodenje mape dosežkov
- Delna izbirnost vsebin (modulov)
- Vključeni zunanji in notranji predavateljice

Dosedanji obseg dejavnosti

Nova dejavnost

Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev

- razvit program
- število udeležencev
- število ur usposabljanj na udeleženca
- evalvacija programa (izvedba in rezultati)
- poročilo

Evalvacija programa

Spremljava 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

Renata Zupanc Grom

2. 3. Mednarodna dejavnost

2. 3. 1. Mednarodni projekti

The Role of School Leadership in Creating a Learning Environment that is Conducive to Effective Learning with Special Regard to the Improvement of the Quality of Teacher Activity

Navezava na finančni načrt zavoda in ministrstva

Proračunska postavka 6870 - Evalvacije in nacionalni kurikulum – projekt Kakovost

Cilji

- izdelava poročil sodelujočih držav in skupnega poročila o vodenju za uspešnejše učenje;
- širjenje rezultatov v sodelujočih državah;
- priprava mednarodne konference;
- priprava mednarodnega projekta;
- spodbujanje multilateralnega sodelovanja.

Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge

Pogodba z MŠŠ

Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

V projektu The Role of School Leadership in Creating a Learning Environment that is Conducive to Effective Learning with Special Regard to the Improvement of the Quality of Teacher Activity sodelujejo naslednje države: Avstrija, Češka, Madžarska, Slovaška in Slovenija. Koordinatorica je Madžarska, zato so vsi sestanki projektne skupine v Budimpešti. Maja 2009 bomo organizirali mednarodno konferenco, na kateri bomo predstavili poročila in izmenjali dobro prakso na področju vodenja za učenje. Iz vsake države naj bi sodelovalo 5 – 7 predstavnikov.

Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev

V skladu s projektom

Dosedanji obseg dejavnosti

Predstavnica Slovenije Justina Erčulj se je do sedaj udeležila 4 sestankov, dvakrat skupaj s Polono Peček. Na prvem sestanku je Justina Erčulj pripravila predstavitev slovenskega konteksta, do sedaj smo pripravili nacionalno poročilo, ki ga bomo do konca leta 2008 dopolnili skladno z vprašanji in tematskimi sklopi, ki so se odprli na sestankih projektne skupine. Predvidevamo, da bo obsegalo 10 strani.

Ocena obsega človeških in finančnih virov, potrebnih za izvršitev naloge

Proračunska postavka 6870 - Evalvacije in nacionalni kurikulum – projekt Kakovost

Odgovorna oseba na zavodu za izvedbo naloge

Justina Erčulj

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 dejavnost

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: 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 2009 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 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, Petra Weissbacher, tajnica revije

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 2009 izdali naslednja strokovna gradiva:

- 2 znanstveni monografiji,
- prevod 2 knjig s področja kakovosti in samoevalvacije,
- 11 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, Petra Weissbacher

3. Naloge, financirane iz sredstev strukturnih skladov.

Sestavni del tega finančnega načrta so tudi projekti ESS. Šola za ravnatelje se je prijavila na 3 razpise in pridobila 3 projekte. Podrobni opisi projektov, cilji in rezultati, sredstva in izvajalci so sestavi del projektne dokumentacije in pogodb z MŠŠ.

3.1. Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v izobraževanju in usposabljanju - Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol)

Trajanje

1. 9. 2008 do 31. 10. 2014

Vodja Andrej Koren

Cilji

Temeljni cilji projekta:

- zasnovati, razviti in pilotsko uvesti sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja v sloveniji na štiridesetih pilotskih šolah;
- proučiti in podati predlog potrebnih pravnih, formalnih, institucionalnih in finančnih podlag, ki bi omogočile uspešno uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja v Sloveniji;
- opredeliti proces uvajanja sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja v sloveniji in podati predlog uvedbe sistema na nacionalni ravni;
- opredeliti kazalnike kakovosti na nacionalni ravni in na ravni šol in vrtcev;
- razviti sistem zunanjih evalvacij;
- razviti sistem samoevalvacije, ki temelji na kazalnikih kakovosti VIZ;
- oblikovati predlog vzpostavitve mehanizmov oz. teles za zagotavljanje kakovostnega in trajnega delovanja sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.

Cilje projekta bomo realizirali z aktivnostmi, ki jih bomo izvajali po fazah. Vsebina, dinamika in obseg posameznih faz so razvidni iz roka za realizacijo konkretnih rezultatov in obsega rezultatov, ki je v načrtu projekta (preglednica 2.5).

Kvalitativni cilji projekta:

- prispevati k večji učinkovitosti in kakovosti vzgojno-izobraževalnega sistema ,
- omogočiti večjo primerljivosti slovenskega s tujimi šolskimi sistemi,
- spodbuditi obveščanje in sodelovanje s strokovnimi in drugimi zainteresiranimi javnostmi o kakovosti vzgoje in izobraževanja,
- upoštevati do sedaj razvite pristope ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v Sloveniji in tujini,
- zmanjšati dodatno obremenitev končnih uporabnikov na nivoju VIZ in nacionalnem nivoju z racionalno uporabo obstoječih podatkovnih virov in usmerjenost v uporabnost informacij o kakovosti, ki jih bo sistem general,
- spodbujati proces evalvacije in uporabe podatkov za uvajanje sprememb in izboljšav,
- spodbujati trajnostni razvoj na področju vzgoje in izobraževanja.

Kvantitativni cilji projekta

- izvedba poskusne zunanje evalvacije in samoevalvacije na 40 pilotskih šolah,
- razviti kazalniki kakovosti na nacionalnem in institucionalnem sistemu,
- razvit sistem samoevalvacije in zunanje evalvacije VIZ,
- razvit informacijski sistem.

3.2. Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol)

Trajanje

1. 9. 2008 do 15. 7. 2013

Vodja Mateja Brejc

Cilji

- Zasnovati, razviti in pilotsko izpeljati usposabljanje za uvajanje modela zunanje evalvacije in samoevalvacije v vzgojno-izobraževalnih zavodih (vrtcih in šolah).
- Proučiti in podati predlog potrebnih pravnih, formalnih, institucionalnih in finančnih podlag, ki bi omogočile uvedbo (certificiranega) sistema usposabljanja evalvatorjev .
- Opredeliti proces usposabljanja za uvajanje modela zunanje evalvacije in samoevalvacije v vzgojno-izobraževalnih zavodih v Sloveniji in podati predlog uvedbe sistema usposabljanja na nacionalni ravni.
- Razviti sistem usposabljanja evalvatorjev.

Kvalitativni cilji projekta:

- prispevati k večji učinkovitosti sistema izobraževanja in usposabljanja ter h kreptivi možnosti posameznika v sistemu izobraževanja,
- razviti trajnostni sistema usposabljanja evalvatorjev na nivoju VIZ in nacionalnem nivoju,
- opolnomočiti udeležence usposabljanja in oblikovati evalvacijsko kulturo na celotnem področju vzgoje in izobraževanja v Sloveniji,
- spodbuditi obveščanje o kakovosti vzgoje in izobraževanja in sodelovanje s strokovnimi in drugimi zainteresiranimi javnostmi upoštevati do sedaj razvite pristope usposabljanja evalvatorjev v Sloveniji in tujini,
- spodbujati proces evalvacije in uporabe podatkov za uvajanje sprememb in izboljšav.

3.3. Vloga avtonomnega javnega zavoda. Sofinanciranje profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v letih 2008, 2009, 2010 in 2011

Trajanje

Od leta 2008 do leta 2011

Vodja Justina Erčulj

Cilji

Cilj je vzpostaviti koncept usposabljanja vodstvenih delavcev vzgojno-izobraževalnih zavodov za vodenje avtonomnega zavoda.

Kvantitativni cilji projekta:

- oblikovanje, izvedba in evalvacija programa usposabljanja vodstvenih delavcev vzgojno-izobraževalnih zavodov za vodenje avtonomnega zavoda ter
- razvoj programa, izvedba in evalvacija sedemdnevnega usposabljanja za minimalno 360 delavcev vzgojno-izobraževalnih zavodov,
- izvedba sedmih vmesnih dejavnosti v VIZ zavodih,
- izvedba zaključne konference,

- izdaja brošure,
- diseminacija rezultatov na treh konferencah,
- objava »banke« dobre prakse na spletni strani izvajalca projekta (Šola za ravnatelje).

Kvalitativni cilji projekta:

- Oblikovati izhodišča in koncept nadaljnega izobraževanja in usposabljanja literature, raziskav in EU dokumentov.
- Ozavestiti ravnatelje in druge vodstvene delavce VIZ o njihovi vlogi pri načrtovanju in razvoju sistema nadaljnega izobraževanja in usposabljanja v organizaciji.
- Ozavestiti strokovne delavce VIZ o njihovi odgovornosti za lasten strokovni razvoj in strokovni razvoj organizacije.
- Usposobiti za ugotavljanje izobraževalnih potreb (npr. letni razgovor).
- Predstaviti in zasnovati portfolio kot orodje lastnega profesionalnega razvoja zaposlenih v VIZ.
- Motivirati vodje in strokovne delavce v VIZ za spremembe pri načrtovanju in izvedbi nadaljnega izobraževanja in usposabljanja v povezavi z razvojem in vizijo zavoda.
- Spremljati učinke spremembe.
- Dati priporočila za oblikovanje kakovostnejšega in učinkovitejšega sistema načrtovanja in izvedbe nadaljnega izobraževanja in usposabljanja v vzgojno-izobraževalnih zavodih.

4. Pregled učinkovitih delovnih ur

Preglednica 20: Ocenjeno število ur in potrebnih sredstev za javno službo ministrstva za leto 2009

MŠŠ		Št. zaposlen.	Ure	Prih. za plače	Ostali prihodki	Skupaj
Javna služba MŠŠ	strokovna podpora	8	14.000	329.822	19.542	349.364
	administr. tehn. podpora	2	3.500	51.171	0	51.171
Posebni projekti, ki se financirajo iz državnega proračuna	Mreže učečih se šol					
	Materialni stroški				10.400	10.400
	Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem					
	strokovna podpora	3	950	22.135	12.865	35.000
	administr. tehn. podpora					
	Kakovost					
	strokovna podpora	1	350	8.155	11.845	20.000
	Ravn. razisk. svoje delo					
	strokovna podpora	1	350	8.155	21.845	30.000
	Usposabljanje po drugem mandatu					
	Strokovna podpora	1	350	8.155	20.545	28.700
administr. tehn. podpora						
CRP						
Strokovna podpora	1	175	3.306	6.694	10.000	
Projekti ESS						
	strokovna podpora	12	6.700	158.800	245.500	404.300
	administr. tehn. podpora	2	2.100	30.500		30.500
MVZT - ARRS						
Posebni projekti, ki se financirajo iz državnega proračuna	CRP					
	Strokovna podpora	1	175	3.306	1.694	5.000

Kranj, 22. 4. 2009

Andrej Koren
direktor