



Šola za ravnatelje

Dunajska cesta 104
1000 Ljubljana
Slovenija

Letni delovni načrt Šole za ravnatelje za leto 2016 z obrazložitvami

Letni delovni načrt je sprejel Svet Šole za ravnatelje na 14. redni seji,
21. 3. 2016

Odgovorna oseba zavoda je dr. Vladimir Korošec.

I. VSEBINSKI DEL

1. Osnovni podatki o javnem zavodu

Polni naziv:	Šola za ravnatelje
Skrajšani naziv:	ŠR
Ime zavoda v angleškem jeziku:	National School for Leadership in Education
Skrajšano ime v angleškem jeziku:	NSLE
Sedež:	Dunajska cesta 104, 1000 Ljubljana
Telefon – tajništvo:	01 560 04 36
Telefaks:	/
Elektronski naslov:	info@solazaravnatelje.si
Spletna stran:	www.solazaravnatelje.si
Davčna številka:	SI73297216
Matična številka:	5918243
Podračun pri UJP Ljubljana:	01100-6030715946
Številka proračunskega uporabnika:	PP 863110
Pooblaščen oseba:	dr. Vladimir Korošec
Ustanovitelj:	Vlada republike Slovenije
Ustanovitveni sklep	022-04/95-22/1-8 in št. 01403-5/2008/4
Dejavnost:	85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje 58/110 Izdajanje knjig 58/140 Izdajanje revij in periodike 72.200 Raziskovalna in razvojna dejavnost na področju družboslovja in humanistike

Kazalo

I.	VSEBINSKI DEL	I
1.	Osnovni podatki o javnem zavodu	I
	Kazalo.....	II
1.1	Predstavitev, vizija in poslanstvo Šole za ravnatelje	3
1.2	Vizija in poslanstvo	3
2.	Dolgoročni cilji, prednostne naloge, cilji in naloge za leto 2016	3
2.1	Dolgoročni cilji	3
2.2	Prednostne naloge v letu 2016.....	4
3.	Finančni in človeški viri	8
3.1	Finančni viri	8
3.2	Prikaz financiranja po posameznih področjih	98
3.3	Človeški viri.....	10
3.3.1	Organiziranost in izvajanje dejavnosti.....	10
3.3.2	Kadrovska analiza	11
3.3.3	Letna delovna obveznost predavateljev	1312
3.3.4	Profesionalni razvoj zaposlenih	13
II.	OBRAZLOŽITEV NALOG IN PROJEKTOV – REDNA DEJAVNOST	1513
1.	Usposabljanje ravnateljev – priprava na vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov	1514
1.1	Program Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit.....	1514
1.2	Program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	1615
2.	Področje vseživljenjskega učenja ravnateljev	1716
2.1	Program Razvoj ravnateljevanja.....	1716
2.2	Program Vodenje za učenje.....	1817
2.3	Tematske delavnice	1918
3.	Področje Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov	2019
3.1	Program Vodenje strokovnega aktiva 1	2019
3.2	Mreže učečih se šol in vrtcev	2120
3.3	Usposabljanje za samoevalvacijo	2120
3.4	Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov	2221
3.5	Podpora ravnateljem.....	2322
4.	Letna strokovna in znanstvena srečanja ter posveti	2423
5.	Nacionalni in mednarodni projekti.....	2524
6.	Publicistična dejavnost	2726
7.	Razvojno-raziskovalna dejavnost	2726
8.	Sodelovanje s strokovnimi združenji ravnateljev in staršev.....	2726
III.	FINANČNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE.....	2927
1.	Splošni del	2927
1.1	Uvod	2927
1.2	Predpisi oziroma pravne podlage za pripravo finančnih dokumentov	2927
1.3	Ekonomska izhodišča pri pripravi kadrovskega in finančnega načrta za leto 2016	3028
1.4	Izkaz prihodkov in odhodkov.....	3331
1.5	Prihodki za izvajanje javne službe	3634
1.6	Razdelitev po virih financiranja	3634
2.	Posebni del	3836
2.1	Proračunski viri.....	3836
2.1.1	Sredstva MIZŠ za razvojne programe in dejavnosti	3836
2.2	Neporračunski viri	4038

1.1 Predstavitev, vizija in poslanstvo Šole za ravnatelje

Zavod je 7. septembra 1995 ustanovila Vlada Republike Slovenije s sklepom o ustanovitvi številka 022-04/95-22/1-8. Vlada Republike Slovenije je 18. marca 2008 sprejela nov sklep o ustanovitvi javnega zavoda Šola za ravnatelje, številka 01403-5/2008/4, s katerim je akt uskladila z novejšo zakonodajo, 3. marca 2015 pa je bil sprejet sklep o spremembi sklepa o ustanovitvi številka 01 403-12/2015/7, s katerim je bil spremenjen sedež javnega zavoda. V skladu s sklepom o ustanovitvi Šola za ravnatelje izvaja dejavnost izobraževanja odraslih in drugo izobraževanje, izdaja knjige, revije in periodiko ter se ukvarja z raziskovalno dejavnostjo in razvojem vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Šola za ravnatelje opravlja javno službo. Dejavnosti, ki jih izvaja Šola za ravnatelje, so v javnem interesu.

Od 10. marca 2015 je sedež Šole za ravnatelje v poslovnih prostorih na Dunajski 104 v Ljubljani. Usposabljanja potekajo v predavalnicah Hotela Brdo na Brdu pri Kranju in v predavalnicah hotela Azul v Kranju, ki omogočajo kakovostno izvajanje pedagoške in strokovne dejavnosti. Zavod deluje na treh lokacijah, kar predstavlja veliko oviro za učinkovito in racionalno poslovanje ter onemogoča/otežuje usklajevanje delovnih nalog med zaposlenimi. Poslovni prostori na Dunajski 104 so nefunkcionalni in neprimerni, saj zaradi dotrajanosti stavbe in energetske neustreznosti predstavljajo nezdravo okolje za vse zaposlene. Zaradi izvajanja dejavnosti na več lokacijah je poslovanje zavoda dražje, slabša je izraba delovnega časa zaposlenih, organizacija dela je zahtevna, onemogočeno/oteženo je timsko delo in nemoteno sodelovanje z ravnatelji in drugimi udeleženci usposabljanj, kar vpliva na prepoznavnost Šole za ravnatelje v javnosti. Ravnatelji in ravnateljice pomembno prispevajo k zagotavljanju kakovosti pedagoškega in strokovnega dela v slovenskih vzgojno-izobraževalnih zavodih, zato mora Šola za ravnatelje v najkrajšem času pridobiti primerne prostore za njihovo usposabljanje.

1.2 Vizija in poslanstvo

Poslanstvo Šole za ravnatelje je z usposabljanjem, projekti, raziskavami in mednarodnim sodelovanjem na področju vzgoje in izobraževanja izboljšati vodenje in kakovost v vzgojno-izobraževalnih zavodih.

2. Dolgoročni cilji, prednostne naloge, cilji in naloge za leto 2016

2.1 Dolgoročni cilji

2.1.1 Izboljšati vodenje in organizacijsko učinkovitost vzgojno-izobraževalnih zavodov

Cilj izhaja iz Akta o ustanovitvi Šole za ravnatelje ter iz 28. in 106. člena ZOVFI in drugih predpisov. Temelji na priporočilih EU in OECD, na ugotovitvah slovenskih in mednarodnih raziskav ter na primerih dobre prakse v Sloveniji in tujini. Z usposabljanjem in izvajanjem drugih dejavnosti vnaša Šola za ravnatelje v prakso vodenja slovenskih vrtcev in šol novosti in spremembe.

2.1.2 Izvajati dejavnosti vseživljenjskega učenja/vseživljenjsko učenje za vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov

Cilj temelji na pripravi in izvedbi programov za krepitev vodenja na različnih ravneh delovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov. Strokovni delavci Šole za ravnatelje si prizadevajo v programe usposabljanja in v druge oblike strokovnega dela pritegniti čim več ravnateljic in ravnateljev vzgojno-izobraževalnih zavodov (VIZ).

2.1.3 Izboljšati kakovost usposabljanj na področju vodenja in drugih strokovnih dejavnosti zavoda

Cilj izhaja iz Akta o ustanovitvi Šole za ravnatelje in razvojnih usmeritev na področju vzgoje in izobraževanja. Udeleženci usposabljanj pričakujejo najvišjo kakovost storitev, fleksibilnost in

prilagodljivost Šole za ravnatelje pri zagotavljanju strokovne pomoči ter podporo pri uvajanju sistemskih izboljšav in sprememb pri vodenju vrtcev in šol. Kakovost programov in drugih dejavnosti zavod izboljšuje, tako da redno spremlja in evalvira delo ter upošteva predloge udeležencev.

2.1.4 Povezati slovenske strokovnjake in prakse na področju vodenja v izobraževanju

Za uspešno delovanje šol je treba razvijati vodenje, ki temelji na interdisciplinarnem pristopu in spodbuja povezovanje različnih strokovnih področij. Pomembno je vzpostaviti sistemsko povezovanje strokovnjakov in praktikov, ki sodelujejo pri usposabljanju ravnateljev in drugih vodstvenih delavcev.

2.1.5 Prenašati rezultate raziskav, sodobnih teoretičnih spoznanj in strokovnih rešitev v prakso vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov

Cilj temelji na raziskavah in projektih ter evalvacijah in refleksiji udeležencev programov. Spodbuja oblikovanje predlogov za izboljšanje programov, organizacije usposabljanja ravnateljev in za še bolj kakovostno izvajanje drugih dejavnosti zavoda. Za uresničevanje prednostnih ciljev Šola za ravnatelje razvija profesionalizem, avtonomijo, sodelovanje med zaposlenimi na vseh ravneh, odgovornost, inovativnost ter na tej podlagi uvaja organizacijske novosti in izboljšave.

2.1.6 Sodelovati v mednarodnih dejavnostih na področju vodenja v izobraževanju

Zaradi uvajanja izboljšav v programe usposabljanja ravnateljev je treba krepiti mednarodno povezovanje, kar omogoča spoznavanje primerov dobre prakse. Šola za ravnatelje si prizadeva vzpostaviti partnersko povezovanje s sorodnimi zavodi v tujini ter spodbuja sodelovanje zaposlenih na mednarodnih konferencah in posvetih.

2.1.7 Izvajati razvojno-raziskovalno dejavnost/Razvojno-raziskovalna dejavnost

Zaradi uvajanja novosti, sprememb in učinkovitih modelov vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov izvaja Šola za ravnatelje aplikativne raziskave, na podlagi katerih izboljšuje kakovost lastne dejavnosti in učinkovitost vodenja v slovenskih vrtcih in šolah. Razvojno-raziskovalno dejavnost poteka v okviru projektov, po strokovni presoji predavateljev ter na podlagi predlogov vzgojno-izobraževalnih zavodov, ministrstva in strokovnih ustanov.

2.1.8 Izvajati publicistično dejavnost/Publicistična dejavnost

Publicistična dejavnost, ki obsega izdajanje znanstvene revije, znanstvenih in strokovnih publikacij ter drugega strokovnega gradiva, utrjuje pedagoško in strokovno delo Šole za ravnatelje ter pomembno prispeva k razvoju teorije in prakse vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov.

2.2 Prednostne naloge v letu 2016

2.2.1 Izvajati programe usposabljanja na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov

V skladu z Aktom o ustanovitvi in Statutom Šole za ravnatelje je najpomembnejša naloga zavoda izvajanje programov usposabljanja za vodenje vrtcev in šol. Strokovni delavci Šole za ravnatelje so jih razvili v sodelovanju z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport ter uporabniki. Šola za ravnatelje pri izvajanju programov sledi najvišjim standardom kakovosti, uvaja nove oblike in metode dela ter sprti preverja rezultate.

2.2.2 Krepiti in razvijati vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov

Novejši dokumenti Evropske komisije in OECD (European Commission 2011, OECD 2013a) poudarjajo, da uspešno vseživljenjsko učenje ravnateljev in drugih vodstvenih delavcev v vzgoji in izobraževanju neposredno prispeva k učinkovitemu delu vzgojno-izobraževalnih zavodov in posledično k boljšim dosežkom učencev, kar posredno spodbuja ekonomsko rast in družbeni razvoj.

Pri vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov poleg ravnateljev sodelujejo še drugi strokovni delavci in skupine, in sicer: pomočnik ravnatelja, vodja strokovnega aktiva, vodja projektnega tima, razrednik, komisija za kakovost, svet zavoda, sindikalni zaupnik in drugi. Dejavnost Šole za ravnatelje ni zgolj prenos znanja in izkušenj v prakso, kar ravnatelje in druge strokovne sodelavce vrtcev in šol opremi z vodstvenimi znanji in spretnostmi in jih tako opolnomoči, temveč se zavod v sodelovanju z udeleženci in strokovnimi ustanovami ukvarja z razvojem in preizkušanjem novih modelov vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov in novih pristopov na tem področju. Cilj je vzpostaviti ustvarjalno, inovativno in razvojno spodbudno okolje, v katerem bodo ravnatelji in drugi strokovni delavci pridobivali najnovejša teoretična in praktična znanja, se povezovali s strokovnimi ustanovami, z domačimi in tujimi strokovnjaki ter v medsebojnem odnosu oblikovali nove pristope na področju vodenja.

2.2.3 Izvajati razvojne projekte MIZŠ na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov

Strokovni delavci Šole za ravnatelje s ciljnimi raziskovanjem spoznavajo razmere na področju vodenja v slovenskih šolah in vrtcih ter potrebe ravnateljev in drugih strokovnih delavcev. Z rezultati raziskovanj sproti dopolnjujejo programe usposabljanj ter prakso vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov. V programskem obdobju 2014–2020 bo Šola za ravnatelje samostojno ali v sodelovanju z drugimi javnimi zavodi na področju izobraževanja izvajala več razvojnih programov, financiranih iz sredstev Evropskega socialnega sklada (ESS).

2.2.4 Izboljšati organizacijsko kulturo, poslovanje in kadrovske potencialne zavoda

Temeljni pogoji za kakovostno izvajanje programov usposabljanja in drugih dejavnosti so dobra organiziranost zavoda, hitra odzivnost na potrebe vodstev šol in vrtcev, predvsem pa visoka usposobljenost strokovnih delavcev, njihova motiviranost za sodelovanje in uvajanje sprememb. Strokovni delavci Šole za ravnatelje skrbijo za učinkovito in ekonomično organizacijo dejavnosti, krepijo načela timskega dela ter spodbujajo sodelovanje s strokovnimi ustanovami in okoljem.

Prednostne naloge in cilji v letu 2016 ter njihovo uresničevanje

CILJI	UKREPI, NALOGE	KAZALNIKI (število projektov, programov ali dejavnosti)
Izvajanje programov usposabljanja in vseživljenjskega učenja ravnateljev	Šola za ravnatelje, Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, Razvoj ravnateljevanja, Vodenje za učenje, Tematske delavnice, Usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem, Podpora ravnateljem, Vodenje strokovnega aktiva, Mreža učečih se šol in vrtcev, Usposabljanje za samoevalvacijo, Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov	11
Organiziranje strokovnih srečanj in posvetov	Strokovna srečanja ravnateljev, Nadaljevalni program za ravnatelje, Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev, Znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju	6
Izvajanje publicistične dejavnosti	Znanstvene in strokovne publikacije, revija <i>Vodenje v vzgoji in izobraževanju</i>	4
Izvajanje projektov ESS	Projekti s področij vodenja, kakovosti in usposabljanja ravnateljev	3
Izvajanje mednarodnih projektov	Projekt YOUTHSTART, projekt Krepitev zmožnosti ravnateljev za vodenje kariernega razvoja zaposlenih v VIZ	2

Izvajanje nalog na predlog MIZŠ	Izvedba analize obstoječega stanja glede enakosti spolov v VIZ, Dvig ključnih kompetenc ter kompetenc 21. stol. za ravnatelje, Informatizacija javnega zavoda in informatizacija izobraževanja, Inkluzivno izobraževanje otrok s posebnimi potrebami (izobraževanje ravnateljev)	4
Spodbujanje uporabe IKT na področju vodenja VIZ	Vključevanje vsebin s področja IKT v redne programe, projekte in druge dejavnost Šole za ravnatelje	1
Informiranje javnosti o dejavnosti ŠR	Prenova in nadgradnja spletne strani, izdaja tiskanih informacij o aktualnih dogodkih	3

Programi, obseg, izvajalci in predvideno število skupin

A. USPOSABLJANJE IN PODPORA RAVNATELJEM

2.3.1 Usposabljanje ravnateljev – priprava na vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg ur	2015/ 2016	2016/ 2017	2016
Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit	Mihaela Zavašnik Arčnik – vodja programa Tatjana Ažman, Justina Erčulj, Sebastjan Čagran, Vlasta Poličnik, Mateja Brejc, Ksenija Mihovar Globokar, Polonca Peček, Peter Markič	144	5+1	5+1	5+1
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	Justina Erčulj – vodja programa Mateja Brejc, Ksenija Mihovar Globokar	37	2	2	2

2.3.2 Vseživljenjsko učenje ravnateljev

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg ur	2015/ 2016	2016/ 2017	2016
Razvoj ravnateljevanja	Justina Erčulj – vodja programa Polonca Peček, Peter Markič, Tatjana Ažman, Mateja Brejc	64	1	1	1
Vodenje za učenje	Mihaela Zavašnik Arčnik – vodja programa Ksenija Mihovar Globokar	64	2	1	1
Ravnateljski certifikat	Peter Markič – vodja programa Justina Erčulj	30	1	/	/
Tematske delavnice	Peter Markič – vodja programa (vsi predavatelji)	6	14	15	15
Usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem	Justina Erčulj – vodja programa	20	/	1	1

2.3.3 Podpora vodenju vzgojno-izobraževalnim zavodom

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg ur	2015/ 2016	2016/ 2017	2016
Podpora ravnateljem	Sebastjan Čagran – vodja programa	/	1	1	1
Vodenje strokovnega aktiva	Mihaela Zavašnik Arčnik – vodja programa Tatjana Ažman	40	3	2	2
Mreže učech se šol in vrtcev	Polonca Peček – vodja programa Tatjana Ažman, Peter Markič, Vlasta Poličnik, zunanji izvajalci	42	4	3	4
Usposabljanje za samoevalvacijo	Mateja Brejc – vodja programa	48	6	6	6
Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov	Vlasta Poličnik – vodja programa Tatjana Ažman, Justina Erčulj, Peter Markič, Polonca Peček, Vlasta Poličnik	12	46	30	28

B. DRUGE NALOGE V LETU 2016

2.3.4 Sodelovanje s strokovnimi združenji ravnateljev in staršev

Program	Izvajalci	Obseg
Zveza staršev	Člani Zveze združenj staršev Republike Slovenije Tatjana Ažman – koordinatorica	Celoletna dejavnost v letu 2016
Dejavnosti za izvedbo srečanj ravnateljev	Združenja ravnateljev vrtcev, osnovnih in srednjih šol	Celoletna dejavnost v letu 2016

2.3.5 Strokovni posveti in srečanja

Program	Odgovorna oseba	Obseg ur	Izvedba
Strokovno srečanje ravnateljev vrtcev	Mateja Brejc	16 ur	1
Strokovno srečanje ravnateljev osnovnih in glasbenih šol	Mateja Brejc	16 ur	1
Strokovno srečanje ravnateljev srednjih šol	Mateja Brejc	16 ur	1
Znanstveni posvet	Mateja Brejc	16 ur	1

Vodenje v vzgoji in izobraževanju			
Nadaljevalni program šole za ravnatelje	Polonca Peček	16 ur	1
Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev	Justina Erčulj	16 ur	1

2.3.6 Mednarodni projekti

Projekt	Zaključek projekta	Izvajalci dejavnosti
YOUthSTART	2017	Justina Erčulj
Erasmus +	2017	Mihaela Zavašnik Arčnik

3.3.7 Publicistična dejavnost

Publikacija	Odgovorna oseba	Število publikacij
Znanstvena revija <i>Vodenje v vzgoji in izobraževanju</i>	Mateja Brejc	3
Znanstvene in strokovne publikacije	Mateja Brejc	1

Znanstveno-raziskovalna dejavnost

Cilj znanstveno-raziskovalne dejavnosti, ki jo izvajamo v Šoli za ravnatelje, je poskrbeti za znanstvene podlage, ki bodo omogočale pripravo in izvedbo programov in projektov ter razvoj vodenja v VIZ. Dejavnost izvajajo vsi predavatelji v okviru raziskovalne delovne skupine.

Evalvacija programov

Programne usposabljanja in druge dejavnosti spremljamo s sprotimi in končnimi evalvacijami s pomočjo vprašalnikov in intervjujev. Evalvacije so skupinske in individualne. Glede na raznolikost programov se tudi evalvacije med seboj razlikujejo v načinih sprotnega spremljanja tako organizacije kot izvedbe, doseganja ciljev programa, kakovosti vsebin in zadovoljstva udeležencev. Poleg udeležencev usposabljanja so v evalvacijo vključeni še drugi deležniki, ki sodelujejo v različnih dejavnostih Šole za ravnatelje. Za vse programe ob koncu izvedbe pripravimo pisna evalvacijska poročila in jih objavimo na naših spletnih straneh.

3. Finančni in človeški viri

3.1 Finančni viri

Viri financiranja programov usposabljanja in drugih dejavnosti

Vir financiranja – proračunski viri	Predvideni obseg sredstev
Proračunska postavka 863110:	503.667,00
- pogodba o sofinanciranju z MIZŠ – za stroške dela	488.622,00
- pogodba o sofinanciranju z MIZŠ in delno za materialne stroške	15.045,00
Proračunska postavka 687010 – evalvacije in nacionalni kurikulum (posebni projekti MIZŠ) – za delno kritje materialnih stroškov:	26.000,00
- mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	14.000,00
- dejavnosti za izvedbo srečanja ravnateljev	9.000,00
- Zveza staršev	3.000,00
Cmepius	4.020,00
ARRS	1.568,38
Sredstva iz mednarodnih projektov	70.898,00

Vir financiranja – neproračunski viri	Predviden obseg sredstev
Kotizacije in drugi viri:	259.000,00
– kotizacije udeležencev programa	33.000,00
– kotizacije ustanov	20.000,00
– kotizacije strokovnih srečanj in tematskih delavnic	185.000,00
– založniška dejavnost (naročniki)	16.000,00
– drugi viri	5.000,00
SKUPAJ	865.153,38

3.2 Prikaz financiranja po posameznih področjih

3.2.1 Usposabljanje ravnateljev – priprava na vodenje v vzgojno-izobraževalnih zavodih

Program	Zakonske in druge podlage	Viri financiranja izvedbe programov
Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit	106. člen ZOVFI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	28. člen ZOVFI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) PP 687010 – evalvacije in nacionalni kurikulum Kotizacije

3.2.2 Vseživljenjsko učenje ravnateljev

Program	Zakonske in druge podlage	Viri financiranja
Razvoj ravnateljevanja	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije
Tematske delavnice	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije
Usposabljanje mentorjev novoimenovanim ravnateljev	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije

3.2.3 Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov

Program	Zakonske in druge podlage	Viri financiranja za izvedbo dejavnosti
Mreža učečih se šol in vrtcev	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije
Usposabljanje za samoevalvacijo	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije
Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije
Vodenje strokovnega aktiva	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije

3.2.4 Podpora strokovnim združenjem ravnateljev in Zvezi staršev

Program	Zakonske in druge podlage	Viri financiranja za izvedbo dejavnosti
Zveza staršev	Posebni projekti MIZŠ	PP 687010 – evalvacije in nacionalni kurikulum
Dejavnosti, povezane z delom strokovnih združenj ravnateljev	Posebni projekti MIZŠ	PP 687010 – evalvacije in nacionalni kurikulum Kotizacije

3.2.5 Strokovni posveti in srečanja

Št.	Program	Viri financiranja
1.	Strokovno srečanje ravnateljev vrtcev	Kotizacije udeležencev
2.	Strokovno srečanje ravnateljev osnovnih in glasbenih šol	Kotizacije udeležencev
3.	Strokovno srečanje ravnateljev srednjih šol	Kotizacije udeležencev
4.	Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev	Kotizacije udeležencev
5.	Nadaljevalni program šole za ravnatelje	Kotizacije udeležencev
6.	Znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju	Kotizacije udeležencev

DRUGE NALOGE V LETU 2016

3.2.6 Mednarodni projekti

Projekt	Pogodba o financiranju	Sredstva v letu 2016
Erasmus +	pogodba	60.898,00
YOUthSTART	pogodba	10.000,00

3.3 Človeški viri

3.3.1 Organiziranost in izvajanje dejavnosti

Šola za ravnatelje (ŠR) vodi direktor, ki je poslovodni organ zavoda. ŠR ima še Svet šole (kot organ upravljanja) in Strokovni svet (kot strokovni organ). Za opravljanje temeljnih in zahtevnejših del s področja svoje dejavnosti Šola za ravnatelje v skladu z določbami 8. člena Statuta ŠR organizira delo, ki je razdeljeno po področjih.

Področja dela redne dejavnosti:

- usposabljanje ravnateljev – priprava na vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov;
- vseživljenjsko učenje ravnateljev;
- podpora vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov;
- strokovni posveti in srečanja;
- nacionalni in mednarodni projekti;
- publicistična dejavnost;
- razvojna in raziskovalna dejavnost;
- sodelovanje s strokovnimi združenji ravnateljev in staršev.

Programski svet Šole za ravnatelje

Da bi zagotovili kar najvišjo kakovost izvajanja usposabljanj, sprotno usklajevanje programov s potrebami uporabnikov in družbenega okolja ter usklajevanje in usmerjanje razvoja na področju vodenja VIZ, skrbi programski svet zavoda, v katerega so poleg predstavnika strokovnih delavcev Šole

za ravnatelje vključeni še predstavniki ustanovitelja in strokovnih združenj ravnateljev. Programski svet obravnava vprašanja s področja strokovnega dela in organiziranosti zavoda ter daje direktorju mnenja, pobude in usmeritve za reševanje strokovnih vprašanj.

Programski svet sestavljajo naslednji člani:

- dr. Stanka Lunder Verlič, MIZŠ;
- Branka Kovaček, ravnateljica Vrtca Ivančna Gorica (Skupnost vrtcev Slovenije);
- Milan Rejc, ravnatelj OŠ Gorje (Združenje ravnateljev OŠ);
- mag. Ciril Dominko, ravnatelj Gimnazije Bežigrad (Društvo Ravnatelj);
- dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, predstavnica ŠR.

Svet zavoda deluje v sestavi:

- mag. Darinka Cankar, MIZŠ, Služba za kadre v šolstvu – predsednica;
- Danica Cerar, MIZŠ, Sekretariat;
- Elvira Šušmelj, MIZŠ, Direktorat za srednje in višje šolstvo ter izobraževanje odraslih;
- mag. Polona Šoln Vrbinc, MIZŠ, Sektor za izobraževanje otrok s posebnimi potrebami;
- mag. Mojca Miklavčič, MIZŠ, Urad za razvoj izobraževanja;
- dr. Justina Erčulj, Šola za ravnatelje;
- Milan Rejc, Združenje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva Slovenije;
- Marjana Zupančič, Skupnost vrtcev Slovenije;
- Nives Počkar, Društvo Ravnatelj.

Svet Šole za ravnatelje je organ upravljanja, ki ga sestavljajo predstavniki MIZŠ, predstavniki skupnosti vrtcev, osnovnih in srednjih šol ter predstavnik zaposlenih. V sedanji sestavi je bil konstituiran 5. julija 2012.

Strokovni svet ŠR deluje v sestavi:

- dr. Vladimir Korošec;
- dr. Tatjana Ažman;
- dr. Mateja Brejc;
- mag. Sebastjan Čagran;
- dr. Justina Erčulj;
- mag. Peter Markič;
- Ksenija Mihovar Globokar, spec.;
- mag. Polona Peček;
- mag. Vlasta Poličnik;
- dr. Mihaela Zavašnik Arčnik.

Strokovni svet je strokovni organ, ki ga sestavljajo vsi strokovni delavci šole. Na rednih mesečnih sestankih obravnava aktualna organizacijska in strokovna vprašanja ter oblikuje razvojno vizijo zavoda.

3.3.2 Kadrovska analiza

Pri kadrovskem načrtu je zavod upošteval 62. člen Zakona o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2016 in 2017 (Uradni list RS, št. 96/15), Uredbo o načinu priprave kadrovskih načrtov posrednih uporabnikov proračuna in metodologiji spremljanja njihovega izvajanja za leti 2016 in 2017 (Uradni list RS, št. 103/15) ter usmeritve in okvire porabe, ki jih je določilo ministrstvo.

Plače zaposlenih so določene v skladu z veljavnimi predpisi, Zakonom o spremembah in dopolnitvah Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo UPB13, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, in 82/15), Kolektivno pogodbo za dejavnost vzgoje in

izobraževanja (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKoIP, 60/08, 79/11, 40/12, 46/13, 106/15 in 8/16), Pravilnikom o organiziranju in sistemizaciji delovnih mest ter Zakonom o izvrševanju proračuna RS za leti 2016 in 2017 ter Zakonom o uravnoteženju javnih financ (Uradni list RS, št. 40/12, 96/12 – ZPIZ-2, 104/12 – ZIPRS1314, 105/12, 25/13 – odl. US, 46/13 – ZIPRS1314-A, 56/13 – ZŠtip-1, 63/13 – ZOsn-I, 63/13 – ZJAKRS-A, 99/13 – ZUPJS-C, 99/13 – ZSVarPre-C, 101/13 – ZIPRS1415, 101/13 – ZDavNepr, 107/13 – odl. US, 85/14, 95/14, 24/15 – odl. US, 90/15 in 102/15).

Pregled zaposlenih po osnovnih delovnih zadolžitvah na dan 1. 1. 2016

Zap. št.	Zaposlitev		Izobrazba		Delovno mesto	Plačni razred	
	Vrsta	Obseg	Zahtevana	Dejanska		Izhodišče	Po napredovanju
1.	DČ	100	IX	IX	direktor	53	53
2.	NDČ	100	VII/2	IX	področni sekretar	44	49
3.	NDČ	100	VII/2	IX	področni sekretar	44	49
4.	NDČ	100	VII/2	VIII	področni sekretar	44	44
5.	NDČ	100	VII/2	IX	področni sekretar	44	46
6.	NDČ	100	XIII	IX	višja predavateljica	40	46
7.	NDČ	100	VIII	VIII	višja predavateljica	40	46
8.	NDČ	100	VIII	VIII	višji predavatelj	40	47
9.	NDČ	100	VIII	VIII	višja predavateljica	40	48
10.	NDČ	20	VII/2	spec.	predavateljica	38	46
11.	NDČ	100	VII/2	VII/2	koordinatorica področij	33	35
12.	NDČ	100	VII/2	VII/2	samost. str. sodelavec za org. in posl.	38	38
13.	NDČ	100	VI	V	poslovna sekretarka VI	21	26

Za izvajanje dejavnosti Šole za ravnatelje je z izhodišči MIZŠ (Izhodišča za pripravo finančnega načrta in programa dela za leto 2016; dopis št. 410-4/2016-9 z dne 19. 2. 2016) priznanih 13 delovnih mest oziroma 12,2 zaposlenih strokovnih delavcev, ki se financirajo iz državnega proračuna, kar je v skladu z izhodišči, ki jih za pripravo kadrovskega načrta določa Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport.

Pregled redno zaposlenih po viru financiranja

Zap. št.	Ime in priimek	Vrsta zaposlitve	Delež zaposlitve	Vir financiranja
1	Tatjana Ažman	NDČ	100 %	MIZŠ
2	Mateja Brejc	NDČ	100 %	MIZŠ

3	Sebastjan Čagran	NDČ	100 %	MIZŠ
4	Justina Erčulj	NDČ	100 %	MIZŠ
5	Vladimir Korošec	DČ	100 %	MIZŠ
6	Darja Kovač	NDČ	100 %	MIZŠ
7	Peter Markič	NDČ	100 %	MIZŠ
8	Ksenija Mihovar Globokar	NDČ	20 %	MIZŠ
9	Polonca Peček	NDČ	100 %	MIZŠ
10	Vlasta Poličnik	NDČ	100 %	MIZŠ
11	Maja Škrjanc	NDČ	100 %	MIZŠ
12	Mihaela Zavašnik Arčnik	NDČ	100 %	MIZŠ
13	Petra Weissbacher	NDČ	100 %	MIZŠ

3.3.3 Letna delovna obveznost predavateljev

Področni sekretarji, višji predavatelji in predavatelji opravijo delovno obveznost, tako da izvedejo:

- neposredno pedagoško obveznost – kontaktne ure z udeleženci usposabljanj – v obsegu 330 ur na leto; ta se lahko zmanjša zaradi sodelovanja pri upravljanju – vodenju področja, priprave novih programov, sodelovanja v razvojnih delovnih skupinah s področja vodenja v izobraževanju na nacionalni ravni, izvajanja posebnih nalog, ki jih določi MIZŠ, organizacije posvetov in opravljanja drugih nalog po navodilu direktorja;
- posredno pedagoško obveznost, ki obsega pripravo na neposredno pedagoško dejavnost, pripravo gradiv, pripravo preverjanj, komuniciranje z udeleženci, mentoriranje seminarskih nalog, dajanje pisne in ustne povratne informacije udeležencem, s pedagoškim delom povezana administrativna opravila, osnovno raziskovalno delo, ki je nujno za razvoj vsebin, evalvacijo pedagoškega dela in programov usposabljanj ter drugo delo po nalogu direktorja v skladu z letnim načrtom.

Zaradi narave dela je v skladu s 147. členom Zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS št. 21/13 in 78/13) delovni čas za področne sekretarje, višje predavatelje in predavatelje neenakomerno razporejen; delo poteka na različnih lokacijah zunaj sedeža zavoda. Drugi zaposleni imajo osemurni delovni čas, pet dni v tednu.

3.3.4 Profesionalni razvoj zaposlenih

V okviru materialnih sredstev zavod zagotavlja sredstva za stalno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih v Sloveniji in v tujini v obsegu največ pet dni v letu. Profesionalni razvoj zaposlenih je usklajen z dolgoročnimi cilji ter prednostnimi nalogami Šole za ravnatelje in obsega formalne in neformalne oblike učenja. Vsak zaposleni strokovni delavec na začetku šolskega leta pripravi predlog za lastno strokovno izpopolnjevanje, ki je podlaga za načrt strokovnega izpopolnjevanja delavcev zavoda. Temeljno poslanstvo zavoda, iz katerega izhajajo dolgoročni cilji in prednostne naloge, je izboljševanje vodenja in kakovosti vzgojno-izobraževalnih zavodov. Profesionalni razvoj zaposlenih je usmerjen na področje vodenja v izobraževanju. Zaposleni redno spremljajo raziskave in literaturo s svojega strokovnega področja. V okviru finančnih in organizacijskih možnosti se bodo strokovni delavci udeleževali strokovnih posvetov doma in v tujini ali sodelovali v projektih zunaj zavoda.

Leta 2016 bodo strokovni delavci redno in poglobljeno spremljali strokovno literaturo in objavljene raziskave na področju vodenja, da bi uveljavili prenovo obstoječih programov in kakovostno izvajanje modela vseživljenjskega učenja ravnateljev. Na strokovnih kolegijih in posvetih bodo potekale ciljno usmerjene strokovne razprave, namenjene izmenjavi spoznanj in pogledov na vodenje. Cilj tovrstnih razprav je preverjanje in oblikovanje skupnih stališč in pobud za dopolnjevanje programov Šole za ravnatelje in oblikovanje modelov vseživljenjskega učenja ravnateljev. Pomemben del

profesionalnega razvoja zaposlenih je aktivno sodelovanje na domačih in mednarodnih posvetih. Vsak predavatelj se bo vsaj enkrat na leto udeležil enega izmed posvetov in predstavil prispevek s področja, ki ga vodi oziroma koordinira. Vsak udeleženec bo pripravil povzetek ugotovitev s posveta in ga predstavil na strokovnem srečanju Šole za ravnatelje. Tuji strokovnjaki, ki sodelujejo na posvetih v organizaciji Šole za ravnatelje, bodo izvajali tudi delavnice za predavatelje Šole za ravnatelje.

II. OBRAZLOŽITEV NALOG IN PROJEKTOV – REDNA DEJAVNOST

1. Usposabljanje ravnateljev – priprava na vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov

1.1. Program Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit

Cilji:

- usposobiti udeležence za opravljanje ravnateljskega izpita;
- usposobiti udeležence za naloge vodenja in upravljanja vzgojno-izobraževalnih zavodov, opredeljene v zakonodaji;
- razviti znanje in spretnosti udeležencev za vodenje.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

V program je v šolskem letu 2015/2016 vključenih 90 udeležencev. Razdeljeni so v pet skupin, pri čemer program poteka v dveh izvedbah: prva poteka od junija 2015 do junija 2016 (skupini ŠR 1, ŠR 2 in ŠR 3 ob koncu tedna), druga pa od oktobra 2015 do oktobra 2016 (skupini ŠR 4 in ŠR 5, ob koncu tedna). Za skupine, ki so program začele leta 2015, izvajamo posodobljen program v skladu z razvojnimi smernicami in mednarodnimi usmeritvami na področju ravnateljevanja ter z usposabljanjem kandidatov pred začetkom ravnateljevanja. Program poleg predavanj v petih modulih in dveh obveznih izbirnih vsebin vključuje več raznolikih, poglobljenih in izkustvenih učnih priložnosti, kot so projektno delo, senčenje, listovnik itn. Evalviramo ga z vmesnimi evalvacijskimi vprašalniki in refleksijami udeležencev, celovito evalvacijo pa bomo opravili na koncu programa (ŠR 1, 2 in 3 junija 2016, ŠR 4 in 5 oktobra 2016). Program obsega 144 kontaktnih ur.

V skladu s 106. členom ZOFVI se za ravnateljski izpit lahko prizna tudi opravljen podiplomski študijski program, za katerega Strokovni svet RS za splošno izobraževanje ugotovi, da zagotavlja znanje, potrebno za ravnateljski izpit. Strokovni svet RS za splošno izobraževanje za vsakega kandidata odloči, katere vsebine se mu priznajo, in določi obveznosti, ki jih mora še opraviti. V šolskem letu 2015/2016 je po sklepu Strokovnega sveta RS za ravnateljski izpit prijavljenih 13 kandidatov.

Aprila 2016 bomo objavili razpis za vpis v šolskem letu 2016/2017. Načrtujemo, da se bo vpisalo pet skupin, ki bodo štejele od 16 do 20 udeležencev. Če bo prijavljenih kandidatov več, bomo pri izbiri upoštevali, da imajo prednost tisti, ki so že imenovani za ravnatelja in morajo opraviti ravnateljski izpit v enem letu po imenovanju.

Objavili bomo tudi razpis za opravljanje ravnateljskega izpita zunaj programa Šola za ravnatelje.

Obseg dejavnosti: število udeležencev, vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev	Št. izpitov po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje
2015/2016	5	90	13
2016/2017	5	85	10

Kazalnik	Šolsko leto 2015/2016	Šolsko leto 2016/2017	2016
Število udeležencev	90 + 13	85 + 10	
Število skupin	5 + 1	5 + 1	
Pričakovana ocena kakovosti	/	/	3,45

1.2 Program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem

Cilji:

- sistematično podpirati ravnatelje ob nastopu prvega mandata in jim pomagati;
- omogočiti uspešno vključevanje novoimenovanih ravnateljev (s pomočjo ravnateljev mentorjev) v proces vodenja in šolsko polje ravnateljevanja;
- razvijati znanje in spretnosti s področja vodenja v izobraževanju in tako nadaljevati profesionalni razvoj in vseživljenjsko usposabljanje ravnateljev;
- seznaniti novoimenovane ravnatelje z aktualnimi temami in novostmi na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov;
- umestiti mentorstvo novoimenovanim ravnateljem v sistem vseživljenjskega usposabljanja ravnateljev za vodenje šol.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

Program poteka od oktobra do junija v okviru petih enodnevnih srečanj novoimenovanih ravnateljev in ravnateljev mentorjev ter dodatnega, enodnevnega srečanja novoimenovanih ravnateljev. Po vsakem srečanju potekajo načrtovane vmesne dejavnosti kot priprava na naslednje srečanje. Individualno sodelovanje ravnatelja mentorja in novoimenovanega ravnatelja poteka v obliki medsebojnih obiskov ali stikov preko e-pošte in telefona.

Da bi zagotovili učinkovito povezavo med teorijo in prakso, sodelujemo z ravnatelji – praktiki, ki koordinirajo posamezne skupine/usklajujejo delo v posameznih skupinah in vodijo strokovne razprave na vsaki delavnici.

Načrtujemo, da se bodo **v šolskem letu 2016/2017** vpisali vsi ravnatelji, ki bodo prvič imenovani v šolskem letu 2015/2016.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležence
2015/2016	2	17 novoimenovanih ravnateljev, 17 mentorjev
2016/2017	2	20

Kazalnik	Šolsko leto 2015/2016	Šolsko leto 2016/2017	2016
Število udeležencev	17	20	
Število skupin	2	2	
Pričakovana ocena kakovosti	/	/	3,2

2. Področje vseživljenjskega učenja ravnateljev

2.1 Program Razvoj ravnateljevanja

Cilji :

- poglobiti in razširiti znanje, ki so ga ravnatelji pridobili v programu Šola za ravnatelje, z dotedanjim individualnim študijem in s pridobljenimi praktičnimi izkušnjami;
- poglobiti znanja in razvijati individualne spretnosti za pedagoško vodenje vzgojno-izobraževalnega zavoda;
- razviti sposobnost samoevalvacije in vrednotenja lastnega dela ter načrtovanje profesionalnega razvoja s poudarkom na učinkovitem vodenju šole;
- usposobiti ravnatelje, da bodo pri načrtovanju in odločanju znali uporabiti ustrezne podatke in raziskave;
- usmerjati ravnatelje, da bodo v profesionalnih skupnostih soočili svojo prakso s prakso drugih ravnateljev in iskali nove rešitve na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

S programom Razvoj ravnateljevanja sistematično razvijamo vseživljenjsko izobraževanje ravnateljev in uvajamo nove oblike mreženja. Udeleženci v sklopu programa izboljšajo sposobnosti za analizo stanja ter učinkovito načrtovanje in uvajanje izboljšav. V programu povezujemo znanje in spretnosti udeležencev s sodobnimi smernicami vodenja v vzgoji in izobraževanju, ozavestimo vlogo ravnateljev pri oblikovanju učno spodbudnega okolja, ki je usmerjeno v izboljševanje rezultatov vzgojno-izobraževalnega dela, ter ustvarjamo razmere za spoštovanje drugačnosti in uresničevanje enakih možnosti za vse udeležence.

Program smo leta 2014 prenovili, tako da smo izvedbo glede na evalvacije udeležencev in izkušnje iz prejšnjih let strnili in skrajšali na eno leto, vendar smo delo in število srečanj ustrezno intenzivirali.

V programu se prepletata dve obliki, vzajemno svetovanje in projektno delo. Poleg tega pripravimo še uvodno in zaključno delavnico ter izbirne vsebine. Delavnici, izbirne vsebine in projektno delo potekajo v prostorih Šole za ravnatelje, vzajemno svetovanje in del projektne dela pa v zavodih, od koder prihajajo udeleženci.

V šolskem letu 2015/2016 delo v programu nadaljuje peta skupina, razpisali bomo vpis v šesto.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev
2015/2016	1	25
2016/2017	1	25

Kazalnik	Šolsko leto 2015/2016	Šolsko leto 2016/2017	2016
Število udeležencev	25	25	
Število skupin	1	1	
Pričakovana ocena kakovosti	/	/	3,2

2.2 Program Vodenje za učenje

Program je namenjen ravnateljem, ki bi radi sistematično krepili in izboljšali/izboljševali strategije vodenja za učenje.

Cilji programa:

- načrtovati, uresničevati, spremljati in evalvirati izboljšavo s področja vodenja za učenje;
- izmenjati izkušnje in primere dobrih praks s področja vodenja za učenje;
- spodbujati profesionalni dialog in mreženje med ravnatelji.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

Program obsega 64 kontaktnih ur ali 8 srečanj. Poteka od marca tekočega leta do aprila prihodnjega leta. Največkrat ga razpišemo na določene teme; v šolskem letu 2015/2016 sta bili to *Vodenje za učenje* ter *Spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev*. Pri vodenju za učenje gre za povezanost med učenjem učencev, učenjem strokovnih delavcev, učenjem zavoda, sistema in ravnatelja. Čeprav so vse ravni učenja pomembne, je dokazano največji vpliv ravnatelja na učenje učencev preko strokovnih delavcev. Spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev tako predstavlja pomembno strategijo ravnateljevega vodenja za učenje, predvsem z vidika krepitve individualnega in organizacijskega učenja. Osrednje vsebine programa so krepitev znanja in spretnosti s področja spremljanja in vrednotenja dela strokovnih delavcev (vodenje za učenje, ravnateljeve in medsebojne hospitacije, ocenjevanje delovne uspešnosti, povratna informacija in letni pogovori, napredovanje in nagrajevanje), načrtovanja, spremljanje in evalvacija izboljšav ter predstavitev primerov dobrih praks na področju vodenja in spremljanja dela zaposlenih iz javnega in zasebnega sektorja. Ravnatelji sami izberejo vsebino spremljanja in vrednotenja dela strokovnih delavcev, ki jo izboljšujejo s pomočjo teoretičnih spoznanj, sistematičnega uvajanje izboljšave v delo in izmenjave izkušenj.

V šolskem letu 2015/2016 smo vpisali dve skupini udeležencev, ki bosta program končali aprila 2016. Januarja 2016 smo objavili razpis za vpis v program v letu 2016/2017. Prijavilo se je 16 udeležencev, temi pa sta prav tako spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev.

V šolskih letih 2015/2016 in 2016/2017 program izvajata dr. Mihaela Zavašnik Arčnik in Ksenija Mihovar Globokar, spec.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev
2015/2016	2	27
2016/2017	1	16

Kazalnik	Šolsko leto 2015/2016	Šolsko leto 2016/2017	2016
Število udeležencev	27	16	
Število skupin	2	1	
Pričakovana ocena kakovosti	/	/	3,2

2.3 Tematske delavnice

Tematske delavnice so krajše oblike usposabljanja ravnateljev.

Cilji:

- predstaviti aktualne teme in novosti, da bi ravnatelji izboljšali kakovost vodenja;
- sistematično razvijati in krepiti vodenje;
- spodbujati izmenjave dobrih praks na področju vodenja v vzgoji in izobraževanju;
- prenašati znanja teoretikov in drugih strokovnjakov v vzgojno-izobraževalne zavode.

V šolskem letu 2015/2016 smo razpisali naslednje tematske delavnice:

- Mednarodno sodelovanje kot priložnost za profesionalni razvoj ravnateljev in strokovnih delavcev;
- Ravnatelj kot vodja razrednikov;
- Redni letni pogovor;
- Uspešna komunikacija z mediji;
- Ocenjevanje letne delovne uspešnosti strokovnih delavcev z vidika kakovosti;
- Smernice za poenoteno obravnavo nasilnih dejanj v šoli;
- Prenehanje delovnega razmerja;
- Kaj narediti, če imate primanjkljaj ali presežek v bilanci?;
- Priprava letnega poročila in izpolnjevanje izjave o notranjem nadzoru javnih financ;
- Starejši sodelavci – bogastvo ali breme? (Psihološki in pravni vidiki vodenja starejših sodelavcev).

Tematske delavnice smo razpisali za februar, april, oktober in december.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev
2015/2016	14	300
2016/2017	15	300

Kazalnik	Šolsko leto 2015/2016	Šolsko leto 2016/2017	2016
Število udeležencev	300	350	
Število skupin	14	15	
Pričakovana ocena kakovosti	/	/	3,2

3. Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov

Programi so namenjeni vzgojno-izobraževalnim zavodom, ki bi radi razvijali skupno znanje na razpisanih področjih in krepili zmožnosti za vodenje pri vseh strokovnih delavcih.

3.1 Program Vodenje strokovnega aktiva 1

Cilji programa:

- krepiti znanje in spretnosti vodij aktivov za kakovostno vodenje sodelavcev;
- izmenjava primerov dobrih praks pri vodenju aktivov;
- spodbuditi refleksijo o praksi vodij aktivov z namenom uvesti izboljšave/aktivov, da bi prišlo do izboljšav;
- krepiti mreženje vodij aktivov.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

Program je namenjen tistim vodjem aktivov v vzgojno-izobraževalnih zavodih, ki bi radi razvijali ali nadgradili znanje ter krepili zmožnosti za vodenje. Vse več je namreč empiričnih dokazov in širšega konsenza med raziskovalci in praktiki, da distribuirano vodenje z uspešnimi vodji aktivov pomembno prispeva k učinkovitemu in uspešnemu vodenju ter ustvarjanju profesionalnih učečih se skupnosti kot temeljev za prihodnost vzgojno-izobraževalnih zavodov. Za vodje aktivov, ki so predvsem strokovnjaki za področje učenja in poučevanja, je bistvenega pomena, da se opolnomočijo tudi za vodstveno kompetenco.

Program obsega 46 kontaktnih ur in je sestavljen iz dveh sklopov, ki vključujeta pet delavnic in dve mreženji. Na eni od delavnic sodelujejo tudi ravnatelji vzgojno-izobraževalnih zavodov, iz katerih prihajajo udeleženci programa. Glavne vsebine programa so: obravnava vloge, nalog, položaja, vpliva in izzivov vodenja aktiva, vodenje sestankov in reševanje težav oziroma konfliktov/sporov, uvajanje sprememb in izboljšav, distribuirano vodenje in organizacijsko učenje, profesionalno učenje in osebna kariera vodje aktiva ter mreženje. V programu namenjamo posebno pozornost uporabi novejših oblik in metod dela (npr. metode s področja *coachinga*, vizualizacijo, časovno kapsulo) ter izkustvenim metodam učenja, ki jih lahko udeleženci uporabijo pri konkretnem delu s sodelavci in z otroki in učenci v skupini ali oddelku.

V šolskem letu 2014/2015 smo program pilotno izvajali in ga evalvirali (glej Zavašnik Arčnik in Ažman 2016). Na podlagi evalvacije smo ocenili, da dosega začrtane cilje in je kot oblika profesionalnega razvoja vodij aktivov dosegel namen. Priporočila iz evalvacije že upoštevamo pri izvedbi v šolskem letu 2015/2016. Na podlagi pobud udeležencev bomo v šolskem letu 2016/2017 program nadgradili s programom Vodenje strokovnega aktiva 2.

V šolskem letu 2015/2016 smo vpisali dve skupini, ki bosta program končali junija 2016 in oktobra 2016, za šolsko leto 2016/2017 prav tako načrtujemo, da se bosta vpisali dve skupini. Razpis bo objavljen maja 2016.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev
2015/2016	2	73
2016/2017	2	70

Kazalnik	Šolsko leto 2015/2016	Šolsko leto 2016/2017	2016
Število udeležencev	73	70	
Število skupin	2	2	

Pričakovana ocena kakovosti	/	/	3,2
-----------------------------	---	---	-----

3.2 Mreže učečih se šol in vrtcev

Cilji:

- graditi osebni razvoj strokovnih delavcev kot skupine in ga povezati z uspešnostjo vzgojno-izobraževalnega zavoda;
- spodbujati sodelovanje med strokovnimi delavci, sistematično izmenjavo izkušenj in dobre prakse v vzgojno-izobraževalnem zavodu ter med njimi;
- razvijati zmožnost vzgojno-izobraževalnih zavodov, da sami najdejo rešitve za svoje težave;
- praktično izvesti izboljšavo in evalvacijo na področju, ki ga izberejo strokovni delavci vzgojno-izobraževalnega zavoda;
- spodbujati sodelovalno vodenje.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

Program Mreže učečih se šol in vrtcev je zasnovan na teoriji in praksi nenehnih izboljšav in učečih se skupnosti. Poteka na ravni razvojnih timov in na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda s celotnim učiteljskim ali vzgojiteljskim zborom. Udeleženci na sodelovalen način opredelijo razvojne in prednostne naloge ter izvedejo izboljšavo na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda. Program se osredotoča na izboljševanje vnaprej razpisanega področja, na katero je vezana vsebina seminarjev in izvedba izboljšave v vzgojno-izobraževalnih zavodih. V šolskem letu 2015/2016 izvajamo štiri mreže učečih se šol in vrtcev na treh tematskih področjih: šolski vidiki razredništva, profesionalni razvoj strokovnih delavcev in ustvarjanje klime za boljše odnose in večje zadovoljstvo sodelavcev.

Predvidevamo, da bomo v **šolskem letu 2016/2017** pripravili tri mreže učečih se šol in vrtcev, in sicer se bomo posvetili klimi v /šoli, razredništvu in profesionalnemu razvoju.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število mrež	Število zavodov
2015/2016	4	25
2016/2017	3	15

Kazalnik	Šolsko leto 2015/2016	Šolsko leto 2016/2017	2016
Število udeležencev	117 članov tima	60 članov tima	
Število skupin	4	3	
Pričakovana ocena kakovosti	/	/	3,2

3.3 Usposabljanje za samoevalvacijo

Cilji:

- krepiti zmožnosti učiteljev in šol za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti;
- spodbujati proces samoevalvacije in uporabe/samoevalvacijo in uporabo podatkov za uvajanje sprememb in izboljšav v vzgojno-izobraževalnih zavodih;

- opolnomočiti udeležence usposabljanja za uvajanje procesov samoevalvacije/samoevalvacije v šole;
- spodbujati evalvacijsko kulturo v vzgoji in izobraževanju.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

Načrtujemo šest dni usposabljanja; usposabljanje je vsakič sestavljeno iz neposrednih kontaktnih ur in vmesnih dejavnosti v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Na delavnicah udeleženci okvirno sledijo usmeritvam [Protokola za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo](#), ki jih s skupno pripravo delavnic uvajajo na ravni vzgojno-izobraževalnih zavodov, dopolnijo pa jih z medsebojnim sodelovanjem, izmenjavo primerov dobre prakse, kritičnim prijateljevanjem idr.

Za nove člane timov za samoevalvacijo v šolah bomo pripravili usposabljanje Samoevalvacija v šolah in vrtcih, s čimer bodo pridobili znanja in spretnosti, ki jim bodo omogočili uvajanje izboljšav s samoevalvacijo, ter izmenjali izkušnje novih članov timov za samoevalvacijo.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število zavodov
2015/2016	6	42
2016/2017	6	42

Kazalnik	Šolsko leto 2015/2016	Šolsko leto 2016/2017	2016
Število udeležencev	1065	1065	
Število skupin	6	6	
Pričakovana ocena kakovosti	/	/	3,2

3.4 Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov

Cilji:

- poglobiti znanje na razpisanih področjih;
- izmenjati izkušnje, poglede in dobro prakso;
- razviti spretnosti za uvajanje izboljšav;
- uvesti izboljšave in jih spremljati;
- razumeti pomen distribuiranega vodenja;
- spodbujati skupno učenje in oblikovanje strokovne skupnosti.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

Program temelji na konceptih distribuiranega vodenja in profesionalnih skupnostih učenja. Udeleženci bodo imeli priložnost izmenjavati znanje, izkušnje in poglede ter izboljševati lastno in skupno prakso na izbranem področju. Ob tem bodo gradili strokovno skupnost, saj se ob skupnem učenju in delu oblikujejo skupna prepričanja in načela, ki so za uspešno delovanje vzgojno-izobraževalnih zavodov še posebno pomembna.

Temi za leto 2016 sta: Komuniciranje za izboljšanje odnosov in dosežkov v šolah in vrtcih, Profesionalna etika v šolah in vrtcih.

Program obsega 18 ur na treh skupnih srečanjih z vmesnimi dejavnostmi.

Obseg: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število zavodov
2015/2016	3	46
2016/2017	2	20

Kazalnik	Šolsko leto 2015/2016	Šolsko leto 2016/2017	2016
Število udeležencev	1600	600	
Število skupin	3	2	
Pričakovana ocena kakovosti	/	/	3,5

3.5 Podpora ravnateljem

Cilji:

- prenos znanja s področja pravnega in finančnega poslovanja zavoda na vzgojno-izobraževalne zavode;
- predstavljanje novosti s področja zakonodaje;
- svetovanje s področja pravnega poslovanja s pomočjo IKT;
- priprava gradiv (vzorcev, primerov notranjih aktov, obvestil, člankov);
- svetovanje in pomoč pri reševanju konkretnih primerov v praksi na sedežu zavoda;
- spodbujanje mreženja, medsebojne podpore in prenosa znanja med ravnatelji; z usposabljanji in svetovanjem krepi možnosti ravnateljev za samostojno reševanje pravnih zadev.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

Projekt Podpora ravnateljem je nastal v sodelovanju Šole za ravnatelje, MIZŠ, predstavnikov ravnateljev in drugih strokovnjakov. Njegov namen je povečati kakovost pravnega poslovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov, spodbujati ravnatelje k samostojnemu reševanju pravnih problemov, širiti pravno znanje ravnateljev ter spodbujati zavedanje o vlogi ravnatelja kot poslovodnega organa.

Podpora ravnateljem poteka v več/dveh oblikah, in sicer:

- kot spletna aplikacija,
- v okviru tematskih delavnic.

Spletna aplikacija Podpora ravnateljem deluje znotraj informacijskega sistema ŠRIS, ki je dostopen na spletni strani Šole za ravnatelje. Njen namen je na enem mestu ponuditi pomoč pri vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov na področju pravnega in finančnega poslovanja. Razdeljena je na šest sklopov, in sicer: obveščanje, napovednik, opomnik po mesecih, dokumenti ter vprašanja in odgovori. Med dokumenti so objavljeni vzorci pravilnikov, poslovnikov, navodil, sklepov, obvestil in drugih dokumentov, ki jih ravnatelji potrebujejo pri svojem delu.

Zaradi potreb po pomoči pri sprotne reševanju težav smo v okviru spletne strani vzpostavili možnost, da ravnatelji preko spletnega obrazca pošiljajo **vprišanja v zvezi s pravnim in finančnim poslovanjem zavoda**. Objavljeni odgovori vsebujejo pomembne in dovolj splošne informacije, da jih lahko koristno uporabijo tudi tisti, ki se s konkretno težavo sicer še niso srečali. Doslej je dostop do aplikacije izkoristilo 855 uporabnikov.

Vsebina tematskih delavnic, ki bodo potekale leta 2016, se nanaša na naslednja področja: urejanje delovnih razmerij, prenehanje delovnih razmerij in obravnavanje primerov nasilja.

Obseg dejavnosti: število uporabnikov

Šolsko leto	Število uporabnikov
2015/2016	855
2016/2017	855

4. Letna strokovna in znanstvena srečanja ter posveti

Cilji:

- predstavljanje novosti s področja vodenja, financ in zakonodaje, namen česar je izboljšati kakovost delovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov;
- vzpostavljanje povezav med MIZŠ, javnimi zavodi ter ravnatelji;
- sistematično spodbujanje profesionalnega razvoja ravnateljev in pomočnikov ravnateljev;
- spodbujanje izmenjave dobrih praks na področju vzgoje in izobraževanja.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

Leta 2016 bomo izvedli:

- Nadaljevalni program šole za ravnatelje: Vodenje in sodelovanje z okoljem (19. in 20. januar 2016);
- XVIII. strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev: Zdravje posameznika, zdravje organizacije: vloga pomočnikov ravnateljev (8. in 9. marec 2016);
- V. znanstveni posvet Vodenje v izobraževanju: Udejanjanje inovativnih učnih okolij kot izziv vrtcev, šol in izobraževalnega sistema (5. in 6. april 2016);
- XXII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev (17. in 18. oktober 2016);
- XXV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva (7. in 8. november 2016);
- XXIII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva (21. in 22. november 2016).

Obseg dejavnosti: število srečanj in število udeležencev

Šolsko leto	Število srečanj in posvetov	Število udeležencev
2015/2016	6	1500
2016/2017	6	1500

Kazalnik	Šolsko leto 2015/2016	Šolsko leto 2016/2017	2016
Število udeležencev	1600	1500	

Število skupin	6	6	
Pričakovana ocena kakovosti	/	/	4,3*

* na 5-stopenjski lestvici

5. Nacionalni in mednarodni projekti

5.1 Izvajanje projektov MIZŠ v programskem obdobju 2016–2018

Na podlagi poglobljenih strokovnih analiz razmer v slovenskem šolstvu ter domačih in mednarodnih izkušenj bo Šola za ravnatelje skupaj s sorodnimi javnimi zavodi sodelovala pri oblikovanju razvojnih modelov v novem programskem obdobju. Strokovni delavci Šole za ravnatelje bodo v obdobju med letoma 2016 in 2019 predvidoma sodelovali v naslednjih razvojnih projektih:

- Izobraževanje za potrebe inovativnega javnega zavoda;
- Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij;
- Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na temelju samoevalvacije.

5.2 Mednarodna dejavnost

Youth Start – Izzivi podjetnosti za mlade

Trajanje projekta: 1. 1. 2015–31. 12. 2017

Koordinator projekta: Portugal entrepreneurship education platform (peep)

Mednarodni partnerji:

- Initiative for Teaching Entrepreneurship (Avstrija);
- Ministrstvo za izobraževanje, mladino in šport (Luksemburg);
- Danish Foundation for Entrepreneurship – Young Enterprise (Danska)
- Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (Slovenija)

Partnerja MIZŠ v Sloveniji sta Šola za ravnatelje in Zavod RS za šolstvo.

Temeljni namen projekta je spodbujanje razvoja transverzalnih veščin 21. stoletja s sodobnimi pristopi. Dve izmed njih sta samoiniciativnost in podjetnost, kot sta opredeljeni v evropskem referenčnem okviru ključnih kompetenc (Priporočilo Evropskega parlamenta in sveta o ključnih kompetencah za VŽU, UL EU, 30. 12. 2006). S spodbujanjem sodelovanja in komuniciranja, kritičnega mišljenja, samorefleksije in samournavanja, dela z viri, z ustvarjalnostjo in spodbujanjem proaktivnega vedenja »od ideje do uresničitve« se transverzalna ključna kompetenca smiselno integrira v pouk. V razvojnem projektu UStart – Izzivi podjetnosti za mlade bomo oblikovali odgovore na vprašanje (perspektiva učitelja), kako v pouk integrirati in pri dijakih razvijati samoiniciativnost in podjetnost. Šola za ravnatelje zagotavlja administrativno podporo pri izvajanju projekta.

Vloga Šole za ravnatelje:

- usposabljanje učiteljev iz osnovnih šol in gimnazij (12 OŠ s po 4/dvanajst osnovnih šol s po štirimi učitelji in 20 gimnazij po 3/dvajset gimnazij s po štirimi učitelji);
- podpora učiteljem pri uvajanju elementov podjetnosti in samoiniciativnosti v pouk (obiski šol in e-podpora);
- usposabljanje ravnateljev za podporo učiteljem pri uvajanju elementov podjetnosti in samoiniciativnosti v pouk.

Odgovorna oseba v zavodu je dr. Vladimir Korošec, nosilka projekta na tem področju pa dr. Justina Erčulj.

Krepitev zmožnosti ravnateljev za vodenje kariernega razvoja zaposlenih v vzgoji in izobraževanju, Erasmus+

Angleški naslov projekta: Leadership capacity building for career development of educational staff (LEADCAREER)

Trajanje projekta: od 1. 9. 2015 do 31. 8. 2017

Glavni cilj projekta je krepiti zmožnosti ravnateljev za vodenje kariernega razvoja zaposlenih in razvijati njihove zmožnosti za vodenje kariernega razvoja zaposlenih v vzgoji in izobraževanju. Sestavljata ga dva specifična cilja, in sicer:

- razviti kurikulum (učni načrt) oziroma program usposabljanja za ravnatelje, ki bo krepil njihove zmožnosti za vodenje kariernega razvoja zaposlenih v vzgoji in izobraževanju;
- razviti strategijo za implementacijo usposabljanja v programe vseživljenjskega učenja za vodenje v vzgoji in izobraževanju.

V strateško partnerstvo so vključeni Šola za ravnatelje kot nosilka in koordinatorica partnerstva, Univerza v Innsbrucku, Oddelek za izobraževanje učiteljev (Avstrija) in Agencija za vzgojo in izobraževanje (AZOO, Hrvaška). Projekt smo začeli izvajati 1. septembra 2015 in se bo končal 31. avgusta 2017. Glavni cilj projekta je krepiti zmožnosti ravnateljev za vodenje kariernega razvoja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. Razdeljen je na dva specifična cilja, in sicer: /Razviti nameravamo mednarodni oziroma trilateralni kurikulum za usposabljanje ravnateljev za karierni razvoj strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju ter zasnovati strategije za implementacijo usposabljanja v programe vseživljenjskega učenja za vodenje v vzgoji in izobraževanju na nacionalnih ravneh strateškega partnerstva.

Projekt smo zasnovali na izhodiščih, da morajo strokovni delavci zaradi vedno bolj negotovih zaposlitev in pestrih oblik zaposlovanja dovolj dobro poznati sebe, svoje možnosti ter priložnosti za učenje in delo v okolju, se učinkovito in dobro odločati ter uspešno prehajati med vlogami učenca, delavca, člana družine in državljana oziroma, povedano na kratko, obvladovati štiri osnovne kompetence pri načrtovanju kariere. Pri projektu izhajamo iz poročil in raziskav, ki zatrjujejo in dokazujejo, da je vodenje kariernega razvoja veliko bolj kot v javnem razvito v zasebnem sektorju, še posebej za mlade in nezaposlene; vodenje kariernega razvoja za zaposlene v različnih javnih organizacijah je zapostavljeno oziroma mu doslej niso posvečali posebne pozornosti.

Načrtujemo, da bo projekt dal naslednje rezultate:

- mednarodna/trilateralna primerjalna študija o preseku stanja na področju kompetenc ravnateljev za karierni razvoj strokovnih delavcev v državah strateškega partnerstva;
- mednarodni/trilateralni kurikulum za petdnevno usposabljanje ravnateljev za vodenje kariernega razvoja strokovnih delavcev;
- učna gradiva za petdnevno usposabljanje;
- priporočila politiki;
- e-monografija o vodenju kariernega razvoja strokovnih delavcev.

Da bi uresničili načrtovano, se predstavniki strateškega partnerstva srečujejo na več enodnevnih projektih sestankih. Za leto 2016 načrtujemo pet projektih sestankov (dva na Hrvaškem, dva v Avstriji in enega v Sloveniji), končana bosta primerjalna študija in mednarodni/trilateralni kurikulum. V slovenski projektni skupini strateškega partnerstva sodelujejo dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, dr. Tatjana Ažman, mag. Polona Peček in Lea Avguštin.

6. Publicistična dejavnost

Revija *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*

Cilja:

- seznanjati bralce s teoretičnimi pogledi na vodenje v izobraževanju in
- odpreti prostor za praktične, strokovne članke, ki lahko vodjem vzgojno-izobraževalnih zavodov neposredno pomagajo pri vsakdanjem delu.

Revija *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* (ISSN 1581-8225) je namenjena vodjem vzgojno-izobraževalnih zavodov in vsem drugim, ki se pri delu v njih srečujejo z nalogami, povezanimi z vodenjem. Ima tri vsebinske sklope: Pogledi na vodenje, Izmenjave in Zanimivosti. Leta 2016 bodo izšle tri številke revije *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*.

Obseg dejavnosti: Število izdanih števil

Šolsko leto	Število števil revije
2015/2016	3
2016/2017	3

Kazalniki	
število izdaj	3
število naročnikov	550

7. Razvojno-raziskovalna dejavnost

Preučevanje domače in tuje prakse je pomemben dejavnik pri uvajanju novosti in sprememb, s katerimi izboljšujemo vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov, kakovost pouka in posredno dosežke učencev. Raziskovanje šolske prakse poteka v okviru nacionalnih in mednarodnih projektov ali pa na podlagi iniciativ in pobud strokovnih delavcev zavoda, ki si prizadevajo uveljaviti sodobne pristope na področju vodenja. Rezultate raziskovalne dejavnosti objavljamo v domači in tuji strokovni literaturi. Tudi v prihodnje bomo v Šoli za ravnatelje v sodelovanju z ravnatelji in šolami spodbujali manjše aplikativne raziskave na področjih, ki utrujejo strokovni položaj ravnatelja, ki izhajajoč iz vsebin vodenja, utrujejo strokovni položaj ravnatelja.

8. Sodelovanje s strokovnimi združenji ravnatelji in staršev

Da bi uveljavili distribuirano vodenje, v Šoli za ravnatelje sodelujemo z vsemi deležniki, ki se vključujejo v procese vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov, z ravnatelji, strokovnimi delavci in tudi s starši. Kakovostno usposabljanje ravnateljev in nedvomno uspešno vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov je kar najbolj odvisno od učinkovitega obveščanja ter usklajevanja stališč in pobud različnih ciljnih skupin. Ravnatelji pričakujejo kontinuirano in na podlagi aplikativnega raziskovanja utemeljeno

podporo pri vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov. Ob sodelovanju s strokovnimi združenji ravnateljev in staršev v Šoli za ravnatelje utrjujemo medsebojno obveščanje, na podlagi katerega dopolnjujemo programe usposabljanja in razvijamo kakovost vodenja.

III. FINANČNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE

1. Splošni del

1.1 Uvod

V finančnem načrtu so opredeljena sredstva državnega proračuna, evropska projektna sredstva, drugi viri ter odhodki zavoda. Predlog finančnega načrta temelji na sredstvih, načrtovanih za leto 2016, ter na izhodiščih, ki veljajo za državni proračun, in upošteva predpisano ekonomsko klasifikacijo javnofinančnih prihodkov in odhodkov ter makroekonomska izhodišča za leto 2016.

Sredstva za dejavnost Šole za ravnatelje so namenjena izključno izvajanju javne službe; delijo se na prihodke, pridobljene:

- za redno dejavnost in projektne naloge za javno službo po pogodbi o financiranju, podpisano z MIZŠ;
- za raziskovalne in mednarodne projekte (podpisana pogodba za mednarodna projekta Erasmus+ ter YOUTHSTART);
- za izvajanje drugih programov redne dejavnosti, ki jih financiramo s sredstvi kotizacij.

1.2 Predpisi oziroma pravne podlage za pripravo finančnih dokumentov

- Izhodišča za pripravo finančnega načrta in programa dela za leto 2016 (dopis MIZŠ št. 410-4/2016/9 z dne 19. 2. 2016);
- Navodila za pripravo proračuna Republike Slovenije za leti 2016 in 2017;
- Uredba o načinu priprave kadrovskih načrtov posrednih uporabnikov proračuna in metodologiji spremljanja njihovega izvajanja za leti 2016 in 2017 (Uradni list RS št. 103/15);
- Uredba o podlagah in postopkih za pripravo predloga državnega proračuna (Uradni list RS št. 45/02 in 44/07);
- Navodilo o pripravi finančnih načrtov posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Uradni list RS 91/00 in 122/00);
- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS št. 21/13 in 78/2013 popr.);
- Zakon o zavodih (Uradni list RS št. 121/91, 8/96, 18/98, 36/00 ZPDZC in 127/06 ZIZP);
- Zakon o javnih financah (Uradni list RS št. 11/11 – uradno prečiščeno besedilo UPB4, 110/11 ZDIU12 in 101/13, 55/15 – ZfisP in 96/15 – ZIPRS 1617);
- Zakon o izvrševanju proračuna RS za leti 2016 in 2017 (ZIPRS1617; Uradni list RS št. 96/15);
- Izhodišča za pripravo finančnega in kadrovskega načrta ter programa dela za leto 2016 (ZUPPJS16; Uradni list RS št. 90/15);
- Pravilnik o postopkih za izvrševanje proračuna RS (Uradni list RS št. 50/07, 61/08, 99/09 – ZIPRS1011 in 3/13);
- Zakon o računovodstvu (Uradni list RS št. 23/99, 30/02 – ZJF-C in 114/06 – ZUE);
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 101/07, 36/08, 58/09 20/11, 40/12 ZUJF in 57/12 ZPCP-2D);
- Pravilnik o postopkih za izvrševanje proračuna RS (Uradni list RS št. 50/07, 99/09 ZIPRS 11 in 3/13);
- Sklep Vlade RS, sprejet na 158. seji, dne 7. 9. 1995.

Predpisi, ki določajo osnove za višino plače in delovno uspešnost zaposlenih:

- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14 in 95/14 – ZUPPJS15 in 82/15);
- Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2016 (ZUPPJS16, Uradni list RS št. 90/15);
- Zakon za uravnoteženje javnih financ (Uradni list RS št. 40/12, 96/12 – ZPIZ-2, 104/12 – ZIPRS1314, 105/12, 25/13 – odl. US, 46/13 – ZIPRS1314-A, 56/13 – ZŠtip-1, 63/13 – ZOsn-I, 63/13 – ZJAKRS-A, 99/13 – ZUPJS-C, 99/13 – ZSVarPre-C, 101/13 – ZIPRS1415, 101/13 – ZDavNepr, 107/13 – odl. US, 85/14 in 95/14, 24/15 – Odl. US: U-I-139/14-13, 90/15, 102/15);
- 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, 52/07, 33/10, 83/10, 89/10, 79/11, 40/12, 3/13 in 46/13, 106/15, 8/16);
- Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in /občinskih 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, 27/07, 123/08 in 42/09);
- Pravilnik o razčlenjevanju in merjenju prihodkov in odhodkov pravnih oseb javnega prava (Uradni list RS št. 134/03, 34/04, 13/05, 138/06, 120/07, 112/09, 58/10 in 97/12);
- Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Šole za ravnatelje;
- Zakon o interventnih ukrepih (Uradni list RS, št. 94/10, 110/11 – ZDIU12 in 40/12 – ZUJF);
- Uredba o enotni metodologiji in obrazcih za obračun in izplačilo plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 14/09, 23/09, 48/09, 113/09, 25/10, 67/10, 105/10, 45/12, 24/13, 51/13, 12/14, 24/14, 52/14, 59/14, 24/15 in 3/16);
- Uredba o plačah direktorjev v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 73/05, 103/05, 12/06, 36/06, 46/06, 77/06, 128/06, 37/07, 95/07, 112/07, 104/08, 123/08, 21/09, 61/09, 91/09, 3/10, 27/10, 45/10, 62/10, 88/10, 94/10 – ZIU, 10/11, 45/11, 53/11, 86/11, 26/12, 41/12, 90/12, 24/13, 75/13, 79/13, 108/13, 15/14, 43/14, 6/15, 57/15, 98/15 in 15/16);
- Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08 in 113/09);
- Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence (Uradni list RS, št. 53/08 in 89/08);
- Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje.

1.3 Ekonomska izhodišča pri pripravi kadrovskega in finančnega načrta za leto 2016

Pri načrtovanju višine prihodkov in odhodkov za leto 2016 smo upoštevali Navodila za pripravo proračuna Republike Slovenije za leti 2016 in 2017,¹ Dogovor o ukrepih na področju stroškov dela in drugih ukrepih v javnem sektorju za leto 2016² ter Izhodišča za pripravo finančnega načrta in programa dela za leto 2016.³

¹ <http://www.pisrs.si/Pis.web/> in http://www.mf.gov.si/si/delovna_podrocja/proracun/priprava_proracuna/.

² <https://www.uradni-list.si/1/content?id=124039>.

Kadrovski načrt in politika zaposlovanja

Javni zavod mora sprejeti kadrovski načrt, ki bo upošteval 62. člen ZIPRS1617, Uredbo o načinu priprave kadrovskih načrtov posrednih uporabnikov proračuna in metodologiji spremljanja njihovega izvajanja za leti 2016 in 2017 (Uradni list RS, št. 103/15) ter usmeritve in okvire porabe, ki jih določi ministrstvo.

Ob upoštevanju Uredbe o načinu priprave kadrovskih načrtov posrednih uporabnikov proračuna in metodologiji spremljanja njihovega izvajanja za leti 2016 in 2017 (Uradni list RS, št. 103/15) in drugega odstavka 62. člena ZIPRS1617 je v našem javnem zavodu leta 2016 dovoljeno število zaposlenih, ki se financirajo iz državnega proračuna, 13.

Sredstva za plače

Izvajali bomo tako politiko zaposlovanja, sistemiziranja delovnih mest in razporejanja zaposlenih na delovna mesta, da s prevzemanjem obveznosti ne bomo ustvarjali primanjkljaja sredstev za stroške dela. Zavod lahko v svojem finančnem načrtu med letom prerazporeja sredstva na plačne konte in podskupine kontov izdatkov za blago in storitve do višine največ 2 % obsega sredstev za stroške dela v sprejetem finančnem načrtu.

Plačna lestvica

Do 31. avgusta 2016 se podaljša veljavnost plačne lestvice, določene v Zakonu o spremembi in dopolnitvah Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 46/13; ZSPJS-R), od 1. septembra 2016 dalje pa bomo uporabljali plačno lestvico, uveljavljeno 1. junija 2012. Sprememba vrednosti plačnih razredov iz plačne lestvice, ki bo uveljavljena 1. septembra 2016, ne pomeni usklajevanja vrednosti plačnih razredov v skladu s 5. členom ZSPJS in ne vpliva na višino dodatkov k osnovni plači, ki so določeni v nominalnem znesku, ter na višino prejemkov oziroma povračil stroškov v zvezi z delom.

Uskladitev osnovnih plač

Do konca leta 2016 vrednosti plačnih razredov in višine drugih prejemkov oziroma povračil stroškov v zvezi z delom ne bomo uskladili/usklajevali.

Redna delovna uspešnost

Javnim uslužbencem do 31. decembra 2016 ne pripada del plače za redno delovno uspešnost.

Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela

Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela se leta 2016 izplačuje na naslednji način:

- višina dela plače iz tega naslova lahko znaša največ 20 % osnovne plače javnega uslužbenca;
- če se del plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela izplačuje tudi iz naslova in sredstev posebnega projekta, lahko del plače iz tega naslova skupno znaša največ 30 % osnovne plače javnega uslužbenca;
- javnim uslužbencem, za katere velja Uredba o plačah direktorjev v javnem sektorju, se del plače iz tega naslova v letu 2016 izplačuje v skladu z drugim odstavkom 4. člena Uredbe o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbenca (10 % osnovne plače);

- za izplačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela pri opravljanju rednih delovnih nalog v letu 2016 uporabniki proračuna porabijo največ 40 % sredstev iz prihrankov, določenih v 22. d členu Zakona o sistemu plač v javnem sektorju.

Nadomestilo plače za čas odsotnosti z dela zaradi bolezni ali poškodbe, ki ni povezana z delom

Javnim uslužbencem za čas odsotnosti z dela zaradi bolezni ali poškodbe, ki ni povezana z delom, pripada nadomestilo, ki bremeni delodajalca v višini 80 % osnove. Osnova za izračun nadomestila je plača v preteklem mesecu za polni delovni čas.

Premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja

Premije KDPZ za javne uslužbence se od 1. januarja 2016 do 30. junija 2016 izplačujejo v višini 10 %, od 1. julija 2016 do 31. oktobra 2016 v višini 15 % in od 1. novembra 2016 do 31. decembra 2016 v višini 30 % glede na premijske razrede, veljavne na dan 1. januarja 2013.

Regres za letni dopust

Javnim uslužbencem, ki so na zadnji dan aprila 2015 uvrščeni:

- do vključno 30. plačnega razreda, se izplača regres v znesku 790,73 EUR;
- od 31. do vključno 40. plačnega razreda, se izplača regres v znesku 696 EUR;
- od 41. do vključno 50. plačnega razreda, se izplača regres v znesku 450 EUR;
- od 51. plačnega razreda dalje, se izplača regres v znesku 350 EUR.

Regres za letni dopust se javnim uslužbencem, ki so do njega upravičeni, izplača pri plači za mesec maj 2015.

Jubilejne nagrade

Zaposlenemu pripada jubilejna nagrada le, če je za posamezni jubilej v javnem sektorju še ni prejel.

Napredovanje

Javni uslužbenci, ki izpolnjujejo pogoje za napredovanje v letu 2016, bodo leta 2016 napredovali, pravico do plače na tej podlagi pa bodo pridobili s 1. decembrom 2016.

Javni uslužbenci, ki bodo leta 2016 napredovali v višji plačni razred, bodo pravico do plače v skladu z višjim plačnim razredom pridobili s 1. decembrom 2016.

Javni uslužbenci, ki bodo leta 2016 napredovali v naziv ali višji naziv, bodo pravico do plače v skladu s doseženim napredovanjem pridobili s 1. decembrom 2016.

Omejitev števila dni letnega dopusta

Javnim uslužbencem pripada v letu 2016 iz naslova delovne dobe, zahtevnosti dela, starosti javnega uslužbenca, socialnih in zdravstvenih razmer ter drugih kriterijev največ 35 dni letnega dopusta.

Omejitev sklepanja avtorskih in podjemnih pogodb

V obdobju od 1. januarja do 31. decembra 2016 uporabniki proračuna s svojimi zaposlenimi ne smejo sklepati avtorskih in podjemnih pogodb, razen kadar za to obstaja izrecno določena podlaga v predpisih ali kadar je avtorska in podjemna pogodba sklenjena za izvajanje strokovnih usposabljanj, za izvajanje posebnih projektov in posebnih programov, če so zanje zagotovljena dodatna sredstva, in za izvajanje projektov institucionalne izgradnje, ki se financirajo iz sredstev EU oziroma drugih tujih sredstev.

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.

Preglednica 1: Pregled prihodkov in odhodkov po načelu denarnega toka za leto 2015 ter plan za leto 2016

	Realizacija 2015	LDN 2016	Indeks LDN 16/RE 15
I. SKUPAJ PRIHODKI	1.580.969,38	865.153,38	54,72
1. PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	1.580.969,38	865.153,38	54,72
A) PRIHODKI IZ SREDSTEV JAVNIH FINANC	1.306.774,36	604.585,00	46,27
sredstva, prejeta iz državnega proračuna za tekočo porabo	1.306.774,36	604.585,00	46,27
B) DRUGI PRIHODKI ZA IZVAJANJE DEJAVNOSTI JAVNE SLUŽBE	274.195,02	260.568,38	95,03
prihodki od prodaje blaga in storitev iz naslova izvajanja javne službe	274.028,99	260.518,38	95,03
prejete obresti	166,03	50,00	30,12
II. SKUPAJ ODHODKI	2.006.232,97	865.153,38	43,12
1. ODHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	2.006.232,97	865.153,38	43,12
A) PLAČE IN DRUGI IZDATKI ZAPOSLENIM	1.294.236,90	428.566,15	33,11
plače in dodatki	1.166.832,07	393.272,34	33,70
regres za letni dopust	16.023,49	6.132,73	38,27
povračila in nadomestila	96.457,32	28.294,81	29,33
drugi izdatki zaposlenim	14.924,02	866,27	5,80
B) PRISPEVKI DELODAJALCEV ZA SOCIALNO VARNOST	194.464,30	64.075,85	32,95
prispevki za socialno varnost	192.033,79	63.316,87	32,97
premije KDPZ	2.430,51	758,98	31,23
C) IZDATKI ZA BLAGO IN STORITVE ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	515.284,84	372.491,38	72,29
pisarniški in splošni material in storitve	85.822,24	69.518,38	81,00
energija, voda, komunalne storitve in komunikacije	19.358,89	10.880,00	30,37
izdatki za službena potovanja	37.027,79	29.530,00	79,75
tekoče vzdrževanje	49.231,80	26.700,00	54,23
poslovne najemnine in zakupnine	74.953,82	42.700,00	56,97
drugi operativni odhodki	248.890,30	193.163,00	77,62
D) PLAČILA DOMAČIH OBRESTI	23,62	20,00	
H) TRANSFERJI NEPROFITNIM USTANOVAM	500,00	0,00	
E) INVESTICIJSKI ODHODKI	1.723,31	0,00	
nakup opreme	1.723,31	0,00	

III/1 PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI		0,00	
III/2 PRESEŽEK ODHODKOV NAD PRIHODKI	426.986,90	0,00	

Pojasnilo indeksov: LDN 2016/realizacija 2015:

Indeksa LDN 2016/realizacija 2015 je zaradi projektov Evropskega strukturnega sklada (ESS) težko primerjati med seboj. Leta 2015 smo izvajali dva projekta ESS: do 31. avgusta 2015 projekt Dvig socialnega in kulturnega kapitala, za katerega smo leta 2015 prejeli 689.813,86 EUR, od 1. septembra 2015 do 30. novembra 2015 pa projekt Vseživljenjsko učenje ravnateljev IV, za katerega smo prejeli 116.851,10 EUR. V finančni načrt za leto 2016 ni vključen noben projekt ESS.

Zaradi izvajanja projektov ESS je tudi število zaposlenih v letu 2015 neprimerljivo z letom 2016 (2015 več kot 140 zaposlenih, leta 2016 pa 13).

ANALIZA PRIHODKOV ZA LETO 2016 (glej preglednico 1)

A) Prihodki iz sredstev javnih financ (604.585,00 EUR) zajemajo naslednje vrste prihodkov:

- Nakazila MIZŠ: 529.667,00 EUR:
 - stroški dela: 488.622,00 EUR;
 - materialni stroški: 15.045,00 EUR;
 - dodatek k pogodbi – projekti MIZŠ: 26.000 EUR (14.000,00 EUR za Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, 9.000,00 EUR za dejavnosti za Združenje ravnateljev, 3.000,00 EUR za Zvezo staršev).
- Nakazila za mednarodne projekte in drugo: 76.486,38 EUR (točke 13–15 v preglednici 2):
 - projekt Erasmus+: 60.898,00 EUR;
 - projekt YOUthSTART: 10.000,00;
 - ARRS – sofinanciranje revije *Vodenje*: 1.568,38 EUR;
 - Cmeplus: 4.020,00 EUR za pomoč pri urejanju pravnih zadev.
 -

B) Drugi prihodki za izvajanje dejavnosti javne službe (259.000,00 EUR) zajemajo naslednja področja:

- Šola za ravnatelje: 33.000,00 EUR;
- Mreže učečih se šol/vrtcev: 20.000,00 EUR;
- kotizacije za strokovna srečanja in tematske delavnice: 185.000,00 EUR;
- založniška dejavnost: 16.000,00 EUR;
- odtegljaji delavcem: 2.000,00 EUR;
- refundacije bolniških odsotnosti: 2.950,00 EUR;
- finančni prihodki: 50,00 EUR.

ANALIZA ODHODKOV ZA LETO 2016

A) Plače in drugi izdatki zaposlenim (428.566,15 EUR) zajemajo:

- plače z dodatki: 393.272,34 EUR;
- regres za letni dopust: 6.132,73 EUR;
- povračila in nadomestila: 28.294,81 EUR;
- druge izdatke zaposlenim (jubilejne nagrade): 866,27 EUR.

B) Prispevki delodajalcev za socialno varnost (64.075,85 EUR) zajemajo:

- prispevke za socialno varnost: 63.316,87 EUR;
- premije KDPZ: 758,98 EUR.

C) Izdatki za blago in storitve za izvajanje javne službe (169.528,38 EUR) zajemajo:

- izdatke za pisarniški material in storitve: 69.518,38 EUR;
- izdatke za energijo, komunalne storitve in komunikacije: 10.880,00 EUR;
 - telekomunikacije: 7.450,00 EUR;
 - poštnino in kurirske storitve: 3.430,00;
- izdatke za službena potovanja: 29.530,00EUR;
 - Erasmus+: 4.140,00 EUR;
 - YOUTHSTART: 3.150,00 EUR;
 - Zveza staršev: 2.350,00 EUR;
 - za izvajanje redne dejavnosti: 3.390,00;
 - za izvajanje drugih programov (posveti, delavnice, mreže ...): 16.500,00 EUR;
- izdatke za tekoče vzdrževanje: 26.700,00 EUR;
 - stroške za poslovne prostore: 8.700,00 EUR;
 - vzdrževanje programske opreme: 17.500,00 EUR;
 - vzdrževanje strojne opreme: 500,00 EUR;
- poslovne najemnine in zakupnine: 42.700,00;
 - najemnine poslovnih prostorov (predavalnice): 34.200,00 EUR;
 - najem fotokopirnega stroja: 8.500,00 EUR;
- druge operativne odhodke: 193.163,00 EUR;
 - stroške za konference, seminarje, delavnice: 111.095,00 EUR;
 - plačila po avtorskih in podjemnih pogodbah: 32.234,00 EUR;
 - 14.000,00 EUR – Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem;
 - 11.234,00 EUR – Erasmus+;
 - 4.000,00 EUR – YOUTHSTART;
 - 1.500,00 EUR – revija *Vodenje*;
 - 1.500,00 EUR – strokovna srečanja;
 - stroške za strokovno izobraževanje zaposlenih: 3.600,00 EUR;
 - članarine: 1.500,00 EUR;
 - stroške za plačilni promet: 300,00 EUR;
 - prispevke za spodbujanje zaposlovanja invalidov: 6.960,00 EUR;

- druge operative odhodke: 37.644,00 EUR (stroški konzorcijskih partnerjev za projekt Erasmus+: 37.124,00; stroški sodnih izterjav : 220,00);

D) Plačila domačih obresti: 20,00 EUR.

1.5 Prihodki za izvajanje javne službe

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

Za redno dejavnost (javna služba) načrtujemo sklenitev pogodbe o financiranju z MIZŠ za naslednja programska izhodišča:

- nadomestilo za plače za zaposlene v javni službi;
- nadomestilo za druge prejemke zaposlenih;
- nadomestilo za del materialnih stroškov.

S pogodbo, sklenjeno z MIZŠ o financiranju projektov, in s kotizacijami šol in vrtcev pa mora ŠR zagotoviti sredstva, s katerimi pokriva del materialnih stroškov, nadomestilo za avtorske honorarje zunanjih sodelavcev, sredstva za tiskarske storitve, stroške pisarniških prostorov in predavalnic ter druge posredne stroške.

1.6 Razdelitev po virih financiranja

Podrobnejši pregled tako virov financiranja kot porabe sredstev je v Prilogi, kjer so prikazane preglednice, na katere se navezujejo spodaj navedene Preglednice od št. 4 do št 10./Podrobnejši pregled, tako virov financiranja kot porabe sredstev, je v Prilogi, kjer so prikazane preglednice, katerih seznam navajamo tukaj.

Preglednice v prilogi prikazujejo:

- preglednica 1a: Vir sredstev za redno dejavnost MIZŠ po namenih in prikaz nakazil MIZŠ v letu 2015;
- preglednica 1b: Vir sredstev vseh kotizacij, založništva in drugih virov ter sredstev od ARRS za založništvo in nakazila iz leta 2015;
- preglednica 1c: Vir sredstev za projektne naloge, ki niso tržna dejavnost, od MIZŠ, Cmepiusa in mednarodnih projektov ter nakazila iz leta 2015;
- preglednica 2: Prikaz vseh prihodkov in odhodkov zavoda v letu 2016 po denarnem toku ter realizacija iz let 2014 in 2015;
- preglednice 3a, 3b, 3c: Prikaz kadrov na dan 1. 1. 2016, 30. 6. 2016 in 31. 12. 2016;
- preglednica 4: Prikaz prihodkov in odhodkov po obračunskem delu za leto 2016 s primerjavo realizacije za leto 2015;
- preglednica 5a: Pregled projektnih nalog, ki niso tržna dejavnost, za leto 2016;
- preglednica 5b: Pregled drugih virov, proračunskih in neproračunskih, za leto 2016;
- preglednica 6: Načrt investicij za obdobje 2016–2018.

Preglednica 4: V preglednici so prikazana načrtovana sredstva ŠR za leto 2016 po virih financiranja (po načelu denarnega toka)

	REALIZACIJA 2015	LDN 2016
PRIHODKI SKUPAJ	1.580.969,38	865.153,38
PRORAČUNSKI VIRI	1.299.995,32	606.153,38
MIZŠ: SKUPAJ	1.230.070,96	529.667,00
- MIZŠ: plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	377.369,00	488.622,00
- MIZŠ: materialni stroški	15.037,00	15.045,00
- MIZŠ: evalvacije in kurikulum	31.000,00	26.000,00
- MIZŠ: ESS	806.664,96	0,00
DRUGI PRORAČUNSKI VIRI	76.703,40	76.486,38
- CMEPIUS	5.636,24	4.020,00
- ARRS	3.390,12	1.568,38
- Mednarodni projekti	60.898,00	70.898,00
- Drugi proračunski viri (refundacije)	6.779,04	0,00
NEPRORAČUNSKI VIRI	274.195,02	259.000,00
- KOTIZACIJE (kotizacije udeležencev programa, kotizacije ustanov, kotizacije strokovnih srečanj in tematskih delavnic)	249.572,68	238.000,00
- ZALOŽNIŠTVO (naročniki)	16.599,10	16.000,00
- DRUGI VIRI	8.023,24	5.000,00

2. Posebni del

2.1 Proračunski viri – projektne naloge, ki niso tržna dejavnost

2.1.1 Sredstva MIZŠ za redno dejavnost

Preglednica 5: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda iz redne dejavnosti v letu 2016 (po denarnem toku)

VRSTA PRIHODKOV ZA REDNO DEJAVNOST	LDN 2016
MIZŠ; PP 863110	
- tekoči transferji	503.667,00
- investicijski transferji	/
SKUPAJ	503.667,00

VRSTA ODHODKOV ZA REDNO DEJAVNOST	LDN 2016
Plače	389.809,81
Drugi osebni prejemki	35.293,81
Prispevki na izplačane plače	62.759,40
KAD	758,98
Izdatki za blago in storitve	15.045,00
Odprava plačnih nesorazmerij	0,00
SKUPAJ	503.667,00

2.1.2 Sredstva MIZŠ za razvojne programe in dejavnosti

Iz PP 687010 – evalvacija in nacionalni kurikulum se financirajo kot materialni stroški za projektne naloge, navedene v spodnji tabeli.

Preglednica 6: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda iz posebnih projektov v letu 2016 (po denarnem toku)

VRSTA PRIHODKOV ZA PROJEKTNE NALOGE	LDN 2016
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	14.000,00
Dejavnosti za izvedbo srečanja ravnateljev	9.000,00
Zveza staršev	3.000,00
SKUPAJ	26.000,00
VRSTA ODHODKOV ZA PROJEKTNE NALOGE	LDN 2016
Izplačilo po podjemnih pogodbah	14.000,00
Kongresne storitve za izvedbo strokovnih srečanj	3.100,00
Stroški predavateljev	3.150,00
Povrnitev stroškov za službena potovanja	2.350,00
Materialni stroški strokovnih srečanj	2.500,00
Stroški grafičnega oblikovanja in tiska	900,00
SKUPAJ	26.000,00

2.1.3 Sredstva, prejeta od CMEPIUS-a

Preglednica 7: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda od CMEPIUS-a v letu 2016 (po denarnem toku)

VRSTA PRIHODKA	LDN 2016
CMEPIUS	4.020,00

VRSTA ODHODKOV	LDN 2016
Sredstva za plače	4.020,00

2.1.4 Sredstva, prejeta za mednarodne projekte

Preglednica 8: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda za mednarodne projekte v letu 2016 (po denarnem toku)

VRSTA PRIHODKOV	LDN 2016
ERASMUS+	60.898,00
YOUth START	10.000,00
SKUPAJ	70.898,00

VRSTA ODHODKOV	LDN 2016
Izplačilo po podjemnih in avtorskih pogodbah	11.258,00

Stroški za službena potovanja	7.290,00
Stroški za zaključno konferenco	3.600,00
Najemnine predavalnic za strokovna srečanja	1.200,00
Stroški predavateljev	4.000,00
Pisarniški material	500,00
Stroški konzorcijskih partnerjev	43.050,00
SKUPAJ	70.898,00

2.1.5 Sredstva, prejeta od ARRS

Preglednica 9: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda od ARRS v letu 2016 (po denarnem toku)

VRSTA PRIHODKA	LDN 2016
ARRS	1.568,38

VRSTA ODHODKOV	LDN 2016
Tiskanje in grafično oblikovanje	1.568,38

2.2 Neproračunski viri

Med neproračunske vire uvrščamo kotizacije udeležencev programov, kotizacije ustanov, kotizacije strokovnih srečanj in tematskih delavnic, založniško dejavnost in druge vire.

Preglednica 10: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda iz neproračunskih virov v letu 2016 (po denarnem toku)

VRSTE PRIHODKOV IZ NEPRORAČUNSKIH VIROV	LDN 2016
Kotizacija udeležencev programa	33.000,00
Kotizacija ustanov	20.000,00
Kotizacije strokovnih srečanj, tematskih delavnic in drugih izobraževanj	185.000,00
Založniška dejavnost	16.000,00
Drugi viri	5.000,00
SKUPAJ	259.000,00

Kotizacije udeležencev programa so namenjene izvedbi programa ŠR (ravnateljski izpit). H kotizacijam ustanov sodijo kotizacije za mreže, vodenje strokovnega aktiva, mentorstvo novoimenovanim ravnateljem ter podpora vodenju učiteljskih zborov. Kotizacije strokovnih srečanj, tematskih delavnic in drugih izobraževanj zajemajo strokovne posvete za ravnatelje, pomočnike ter znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju, tematske delavnice in usposabljanje za samoevalvacijo. Založniško dejavnost predstavljajo prihodki od revije *Vodenje*, druge vire pa refundacije bolniških odsotnosti v breme ZZS, odtegljaje delavcem ter finančni prihodki – obresti.

VRSTE ODHODKOV IZ NEPRORAČUNSKIH VIROV	LDN 2016
Stroški za konference, seminarje in delavnice	97.871,62
Pisarniški material in storitve (tudi tiskanje in grafično oblikovanje)	55.868,38
Najemnine za predavalnice	33.000,00
Vzdrževanje programske opreme	17.500,00
Izdatki za službena potovanja	16.500,00
Telekomunikacije in poština	10.500,00
Stroški poslovnih prostorov	8.700,00
Najem fotokopirnega stroja	8.500,00
Prispevki za spodbujanje zaposlovanja invalidov	6.960,00
Izplačilo po podjemnih pogodbah	3.000,00
Stroški plačilnega prometa	300,00
Vzdrževanje strojne opreme	300,00
SKUPAJ	259.000,00

Ljubljana, 14. 3. 2016

dr. Vladimir Korošec,
direktor

- **Priloge**

Posebni del sestavljajo preglednice, ki jih je za načrte javnih zavodov pripravilo MIZŠ. V njih je podrobneje prikazan načrtovani obseg potrebnih sredstev.