



Šola za ravnatelje

Predoslje 39
4000 Kranj
Slovenija

LETNO POROČILO ZA LETO 2011

Obravnaval in sprejel svet Šole za ravnatelje na seji dne 23. 2. 2012.

Odgovorna oseba zavoda je dr. Andrej Koren

Kranj, 23. 2. 2012

POSLOVNO POROČILO ZA LETO 2011
Splošni del

KAZALO

1	PREDSTAVITEV ŠOLE ZA RAVNATELJE	4
2	KRATEK OPIS RAZVOJA TER VIZIJA IN POSLANSTVO ZAVODA	4
3	DOLGOROČNI CILJI ZAVODA	4
4	ORGANIZIRANOST IN ORGANI ZAVODA	4
5	PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI	5
5.1	Ocena uspeha pri doseganju zastavljenih ciljih	5
5.2	Dejavnost šole za ravnatelje	9
6	POROČILO O DOSEŽENIH CILJIH IN REZULTATIH ZA LETO 2009	11
6.1	Zakonske in druge pravne podlage, ki pojasnjujejo delovno področje šole za ravnatelje	11
6.2	Dolgoročni cilji iz zastavljenega večletnega programa dela in razvoja oziroma področnih strategij in nacionalnih programov	11
6.3	Letni cilji iz letnega programa dela za leto 2011	11
7	OCENA USPEHA, UPOŠTEVAJE FIZIČNE, FINANČNE IN OPISNE KAZALCE IZ LETNEGA PROGRAMA ZA LETO 2010	14
8	NEDOPUSTNE ALI NEPRIČAKOVANE POSLEDICE V IZVAJANJU PROGRAMA DELA	15
9	OCENA USPEHA V PRIMERJAVI Z DOSEŽENIMI CILJI IZ POROČILA PRETEKLEGA LETA ALI VEČ PRETEKLIH LET	15
10	OCENA GOSPODARNOSTI IN UČINKOVITOSTI POSLOVANJA	15
11	OCENA DELOVANJA SISTEMA NOTRANJEGA FINANČNEGA NADZORA	15
12	POJASNILA NA PODROČJIH, KJER ZASTAVLJENI CILJI NISO BILI DOSEŽENI	16
13	OCENA UČINKOV POSLOVANJA NA GOSPODARSTVO, SOCIALNE RAZMERE, VARSTVO OKOLJA, REGIONALNI RAZVOJ IPD.	16
13.1	Regionalni razvoj	16
13.2	Socialne razmere	16
14	DRUGA POJASNILA, KI VSEBUJEJO ANALIZO KADROVANJA IN KADROVSKO POLITIKO TER POROČILO O INVESTICIJSKIH VLAGANJIH	16
14.1	Kadri	16
14.2	Prostori	18
14.3	Oprema	18
15	BILANCA STANJA NA DAN 31. 12. 2011	20
16	IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV DOLOČENIH UPORABNIKOV	24
17	IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV DOLOČENIH UPORABNIKOV PO VRSTAH DEJAVNOSTI	29
18	IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV DOLOČENIH UPORABNIKOV PO NAČELU DENARNEGA TOKA	31
19	STANJE IN GIBANJE NEOPREDMETENIH SREDSTEV IN OPREDMETENIH OSNOVNIH SREDSTEV IN POJASNILA	37

1 PREDSTAVITEV ŠOLE ZA RAVNATELJE

Naziv: ŠOLA ZA RAVNATELJE
Skrajšano ime: ŠR
Sedež: PREDOSLJE 39, KRANJ

E-pošta: info@solazaravnatelje.si
Naslov spletne strani: <http://www.solazaravnatelje.si/>

2 KRATEK OPIS RAZVOJA TER VIZIJA IN POSLANSTVO ZAVODA

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

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

3 DOLGOROČNI CILJI ZAVODA

- Z usposabljanjem ravnateljev ter drugih strokovnih delavcev razvijati profesionalizem in izboljšati učenje na vseh ravneh,
- izboljševati prakso vodenja in spodbujati celovite pristope pri delovanju VIO,
- razvijati in uveljavljati pristope h kakovosti v vzgoji in izobraževanju,
- povezovanje slovenskih institucij, strokovnjakov in praktikov na področju izobraževanja,
- prenašanje rezultatov raziskav, teorij in strokovnih rešitev v šolsko prakso,
- izvajanje dejavnosti v svetovni razsežnosti.

4 ORGANIZIRANOST IN ORGANI ZAVODA

Organiziranost

Najvišji organ zavoda je svet zavoda.

Računovodsko administrativne službe, ki delujejo: tajništvo, računovodstvo in knjigovodstvo.

Predstavitev odgovornih oseb:

Direktor: dr. Andrej Koren
Predsednica sveta zavoda: dr. Andreja Barle Lakota

5 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI

5.1 Ocena uspeha pri doseganju zastavljenih ciljih

V letu 2011 smo uresničili zastavljene cilje. Izvedli smo vse programe v okviru redne dejavnosti. Poseben poudarek je bil dan prednostnim nalogam, oblikovanju modela vseživljenjskega usposabljanju ravnateljv in projektom ESS. Ob tem smo poudarjali vsešolske pristope oziroma usposabljanje celotnih učiteljskih in vzgojiteljskih zborov, kot podporo ravnateljem pri udejanjanju sodelovalnega vodenja. V letu 2011 smo oblikovali nov program za pridobitev ravnateljskega certifikata, ki smo ga pričeli izvajati leta 2012.

Na tej podlagi smo v ŠR oblikovali sistem vseživljenjskega usposabljanja ravnateljv:

- Program šole za ravnatelje in ravnateljski izpit – enoletni program pred ali v prvem letu po imenovanju,
- Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem – enoletni program usposabljanja v prvem letu ravnateljvanja,
- Program za pridobitev ravnateljskega certifikata – dvoletni program po petih letih ravnateljvanja,
- Razvoj ravnateljvanja – dvoletni program po desetih letih ravnateljvanja.

Pri oceni uspeha smo pri evalvaciji dajali posameznim programom različen poudarek, glede na prioritetne cilje, obseg in čas dosedanjega izvajanja. Ob tem so za posamezne programe kot interni dokumenti pripravljena posamezna poročila o izvajanju in evalvaciji dejavnosti.

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

Program smo izvedli za 90 udeležencev v 4 skupinah. Predavanja smo izvedli v šestih moduli po tri dni in enem enodnevnem izbirnem modulu (skupaj 144 ur izvedbe). Ob programu za pridobitev ravnateljskega izpita smo izvedli pripravo in izpite za udeležence, ki jim je Strokovni svet za splošno izobraževanje priznal del vsebin izpita. Program spremljamo in evalviramo s standardiziranimi evalvacijskimi vprašalniki po vsakem modulu in ob zaključku programa. Podatki kažejo, da dosegamo zastavljen namen in cilje.

- **Razvoj ravnateljvanja – dvoletni program po desetih letih ravnateljvanja**

V programu Razvoj ravnateljvanja smo sistematično razvijali vseživljenjsko izobraževanje ravnateljv in uvajali nove oblike mreženja. Program smo izvedli za 2 skupini, pri tem je ena skupina opravila fazo vzajemnega svetovanja, druga pa projektno delo. Analiza refleksij udeležencev in spremljava kazalnikov kaže, da dosegamo zastavljen namen in cilje. Rezultat dejavnosti bodo tui predstavitve dejavnosti ravnateljv v reviji Vodenje v vzgoji in izobraževanju.

- **Program Vodenje za učenje**

V okviru programa, ki smo ga izvedli za 2 skupini ravnateljv smo izvedli izboljšave na področju vodenja za učenje in pripravili primere dobre prakse za predstavitev udeležencem Nadaljevalnega programa šole za ravnatelje. S tem smo dosegli temeljni namen in cilje programa.

- **Mreže učečih se šol**

Program je potekal na ravni razvojnih timov in na ravni šole ali vrtca s celotnim učiteljskim ali vzgojiteljskim zborom. Izobraževanje v Mrežah 1 usmerja učitelje in vzgojitelje na temeljno poslanstvo šole. Izvedli smo eno Mrežo učečih se šol, vrtcev 1 in štiri Mreže 2 na tematskih

področjih: šolski vidiki razredništva, strategije za preprečevanje nasilja, komunikacija v vzgojno-izobraževalni praksi, profesionalni razvoj strokovnih delavcev. Evalvacije kažejo na doseganje zastavljenih ciljev.

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

Temeljni razlog izvedbe in usposabljanj na temo učenja učenja (SPU) je spoznanje, da s hitro rastjo znanja in nenehnimi spremembami znanje, ki ga učenci tradicionalno pridobijo v šoli, v času, ko naj bi jim koristilo, ni več uporabno. Izvedli smo delavnice na 190 šolah in vrtcih. Spremljanje izvedbe programa kaže, da z delavnicami na šolah in vmesnimi aktivnostmi pomembno spodbujamo sodobne oblike poučevanja in učenja na institucionalni ravni.

- **Projekt ESS Zasnova in uvedba sistema ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti vzgojno izobraževalnih organizacij**

V letu 2011 smo v projektu izvajali predvsem zasnovo in pilotsko uvajanje sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja v Sloveniji na 40 poskusnih šolah.

Podatki kažejo, da smo dosegali:

- spodbujanje razprave o ciljih vzgoje in izobraževanja ter o ciljih, prioritetah in merilih kakovosti na vseh ravneh šole,
- usmerjanje dejavnosti šole v prednostna področja in usmerjanje prizadevanja za kakovost v dosežke učencev oz. učenje in poučevanje,
- krepitev zavedanja o temeljnih vrednotah šole, vključenost vseh zaposlenih in strokovne razprave med ravnateljem, strokovnimi delavci in drugimi deležniki ter odgovornost vseh zaposlenih za kakovost šole,
- krepitev profesionalnega razvoja strokovnih delavcev, učenje posameznika in šole kot učeče se organizacije,
- spodbujanje refleksije na ravni posameznika in na ravni šole ter izmenjavo primerov dobre prakse učenja in poučevanja,

Na podlagi evalvacij je mogoče zapisati razmišljanje o dilemah o oceni doseganja ciljev projekta:

- Pri usmerjenosti v širše cilje samoevalvacije, v proces se sprašujemo kakšen je »minimalni standard«, ki ga morajo šole izpolniti, da lahko rečejo, da izvajajo kakovostno samoevalvacijo.
- Potrebujemo učinkovito in smiselno umestitev samoevalvacije v obstoječe procese načrtovanja in poročanja v šolah, ter povezavo med ravnmi učitelja, šole in sistema.
- Očitno je, da na ravni šol spodbudimo sodelovanje, strokovne razprave, sistematičen pristop k uvajanju izboljšav. Toda ali je to dovolj? Ali dajemo dovolj poudarka iskanju in spodbujanju povezave med dobro izpeljano samoevalvacijo in dejanskimi učinki na dosežke učencev?
- Je mogoče in kako »od zgoraj navzdol« lahko omogočimo in spodbudimo trajnost procesov samoevalvacije v šolah?

V okviru projekta smo oktobru in novembru 2011 izvedli poskusne zunanje evalvacije na enajstih slovenskih šolah, in sicer v dveh vrtcih, treh osnovnih šolah in šestih srednjih šolah. Omenjene šole in vrtci so sodelovali v prvem ciklu poskusne izvedbe usposabljanja za samoevalvacijo v šolah v sklopu projekta KVIZ. Poskusne zunanje evalvacije so bile usmerjene v:

- proces samoevalvacije in
- pregled in ovrednotenje drugih dejavnosti in področij, povezanih z ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti v šoli.

Ključne ugotovitve vseh sodelujočih v poskusnih zunanjih evalvacijah kažejo, da zunanja evalvacija predstavlja smiselni zaključek procesa samoevalvacije za določeno obdobje in kot takšna vpliva na

večjo motiviranost in skrbnejše izvajanje procesa samoevalvacije na izbranih šolah. Poudarjajo, da na nek način spremlja in krepi proces samoevalvacije in tudi druge procese, ki vodijo k izboljševanju kakovosti šol. Izvajanje zunanje evalvacije na šolah različnih ravni izobraževanja omogoča sistemski vpogled v delo šol in ponuja usmeritve za uvajanje sprememb po celotni vertikali.

Vsi sodelujoči se strinjajo, da bi bila zunanja evalvacija v takšni obliki koristna pridobitev za slovenski šolski sistem, saj bi se tako izboljševanja kakovosti delovanja šol lotevali bolj sistematično, predvsem pa bolj poenoteno in z večjo odgovornostjo.

Sodelujoči tudi ugotavljajo, da je bil model zunanje evalvacije dobro zasnovan in pripravljen tako na ravni usposabljanja zunanjih evalvatorjev kot tudi na ravni same izvedbe zunanje evalvacije in priprave končnih poročil. Navodila in smernice so bila jasna tako za zunanje evalvatorje, evalvirane šole in opazovalce, zato je proces tekel brez večjih zapletov.

Ugotovitve v zvezi z dogajanjem na evalviranih šolah med samim obiskom kažejo, da so bili zunanji evalvatorji dobro pripravljeni in organizirani, da so delovali profesionalno, v sproščenem vzdušju, vzpostavili so spoštljiv odnos do vseh sodelujočih in vodili strokovno razpravo.

K pripravi končnega poročila so zunanji evalvatorji pristopili odgovorno, vloge so si ustrezno razdelili in uskladili ugotovitve z evalviranimi šolami. Za prva poročila o zunanji evalvaciji je mogoče reči, da so dobro pripravljena in so odraz truda ter angažiranosti vseh zunanjih evalvatorjev kot tudi šole. Izkazalo se je, da je delo zunanjih evalvatorjev bolj optimalno, če je tim sestavljen iz treh članov, ki so z iste ravni izobraževanja kot evalvirana šola v nasprotju z dvema članoma tima oz. člani različnih ravni izobraževanja kot evalvirana šola.

• Projekt ESS Usposabljanje in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno izobraževalnih organizacij

V program Usposabljanje za samoevalvacijo je bilo vključenih 73 vrtcev in šol oziroma 4164 udeležencev), v program Usposabljanje za zunanjo evalvacijo pa 32 vodstvenih in strokovnih delavcev. V obeh programih usposabljanja je bilo skupaj izpeljanih 583 dni oziroma 4664 ur usposabljanja. Več kot pregled v številkah pa pove tisto, kar kaže na uspešnost usposabljanja za samoevalvacijo in predvsem uvajanja procesa samoevalvacije v šole, vrtce in izboljšave na izbranih prioritetnih ciljih. Sprotna spremljava usposabljanja z razpravami in refleksijami, analiza poročil o vmesnih aktivnostih v šolah, vrtcih, pregled dokumentov, ki so nastajali v procesu uvajanja samoevalvacije in vsebina razprav na usposabljanjih je pokazala, da smo bili uspešni pri tem, da smo:

- uspeli vzdrževati dinamiko priprave in oblikovanja vsebin, izvedbe usposabljanj ter načrtovanja in izvedbe vmesnih aktivnosti v šolah, vrtcih,
- na usposabljanjih vzpostavili strokoven, odprt in sproščen odnos, ki je nedvomno vplival na kakovost izvedbe ter motivacijo za usposabljanje in samoevalvacijo,
- skupaj in vsak zase iskali poti in načine uspešnega uvajanja samoevalvacije v šolo, vrtec,
- se skupaj učili in krepili svoje znanje in spretnosti povezane s samoevalvacijo.

Uspešni pa smo bili še bolj ali predvsem v tem, da analize dokumentov in vsebine razprav z udeleženci kažejo, da so timi z vsešolskim pristopom, vključevanjem večine ali vseh strokovnih delavcev, z osredotočenostjo na procese učenja in poučevanja ter s svojim pristopom k vodenju in usmerjanju uspeli vzpostaviti dobre temelje za trajnost samoevalvacije. Če jih izpostavimo samo nekaj:

- omogočanje vsem zaposlenim, da aktivno delajo in sodelujejo pri izboljšavah, bolj sistematično spremljanje in vrednotenje sebe in šole,
- spodbujanje izboljšav in razvojnega načrtovanja,
- krepitev strokovnih razprav in spodbujanje izmenjave primerov dobre praks,
- krepitev odgovornosti vseh za kakovost,
- krepitev profesionalnega razvoja
- itd.

Prav tako uspešno lahko ocenimo izvedbo usposabljanja za zunanjo evalvacijo. Podatki kažejo, da so udeleženci pridobili novo znanje in spretnosti, ki ga potrebujejo, ko kot zunanji evalvatorji vstopajo v »sosednje« vrtce in šole. Najpomembnejši del usposabljanja pa je bila izvedba prvih pilotnih zunanjih evalvacij v vrtcih in šolah. Udeleženci so pripravili vse potrebno za obisk šole, vrtca, izvedli obisk, pripravili poročilo o zunanji evalvaciji in ga z vrtcem, šolo tudi uskladili.

Če povzamemo ključne ugotovitve, rezultati spremljave in evalvacije obeh usposabljanj kažejo:

- obe usposabljanji sta bili v povprečju ocenjeno kot zelo dobri, ni zaznati pomembnejših odstopanj med udeleženci z različnih ravni izobraževanja
- vsebine in gradiva usposabljanj so za udeležence zelo uporabna
- zasnova usposabljanja s kombinacijo delavnic in vmesnih aktivnosti je primerna
- uspešnost usposabljanja se kaže na več ravneh in sicer:
 - na ravni zadovoljstva udeležencev z izvedbo usposabljanja,
 - na ravni učenja, t.j. pridobljenih znanj in spretnosti udeležencev in
 - na ravni prenosa pridobljenih znanj in spretnosti v prakso

• **Projekt ES Vseživljenjsko učenje ravnateljcev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev**

V projektu smo v letu 2011 izvedli vse predvidene dejavnosti in dosegli vse rezultate, od tega predvsem:

Mentorstvo novoimenovanim ravnateljcem – enoletni program usposabljanja v prvem letu ravnateljstva

Program je potekal v okviru petih enodnevnih srečanj novoimenovanih ravnateljcev in ravnateljcev mentorjev in dodatnega, enodnevnega srečanja novoimenovanih ravnateljcev. Po vsakem srečanju smo izvedli načrtovane vmesne aktivnosti in individualno sodelovanje ravnatelja mentorja in novoimenovanega ravnatelja v obliki medsebojnih obiskov ali stikov preko e-pošte in telefona. Evalvacije so pokazale, da novo imenovani ravnatelji v programu pridobijo znanja in povezave, ki jih potrebujejo v tem obdobju.

Letna strokovna in znanstvena srečanja ter posveti

Izvedli smo vsa predvidena srečanja, udeležila se jih je večina ravnateljcev. Izvedbo evalviramo s standardiziranimi vprašalniki, ki kažejo visoko stopnjo zadovoljstva udeležencev z organizacijo posveta, visoko stopnjo zadovoljstva z vsebinami Nadaljevalnega programa, Posveta pomočnikov in posveta Vodenje v vzgoji in izobraževanju, ter nekoliko nižjo stopnjo zadovoljstva z jesenskimi Srečanja ravnateljic in ravnateljcev.

Podpora in svetovanje ravnateljcem

Projekt Podpora ravnateljcem je nastal v sodelovanju Šole za ravnatelje, MŠŠ, predstavnikov ravnateljcev in drugih strokovnjakov. Informacijski sistem Podpora ravnateljcem, dostopen na spletni strani Šole za ravnatelje, je osrednji del projekta, njegov namen pa je na enem mestu ponuditi podporo pri vodenju šol in vrtcev. Oblikovali smo celovito podporo preko spletne strani in z drugimi oblikami. Podpora je pomembno prispevala k izboljšanju pravnega in finančnega poslovanja šol, v podporo se je vključilo 690 ravnateljcev.

5.2 Dejavnost šole za ravnatelje

V letu 2010/2011 smo izvajali naslednje programe:

- izvedba programa šole za ravnatelje za 5 skupin v šolskem letu 2010/2011,
- vpis 5 skupin in izvedba programa za leto 2011/2012,
- mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, štiri skupine
- priprava in izvedba programa Razvoj ravnateljevanja za dve skupini,
- program Vodenje za učenje za dve skupini,
- Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev vrtcev, osnovnega in srednjega šolstva,
- strokovno srečanje Nadaljevalni program šole za ravnatelje,
- strokovni posvet Vodenje v izobraževanju,
- Strokovni posvet pomočnikov ravnateljev,
- Mreže učečih se šol in vrtcev I.,
- Mreže učečih se šol in vrtcev II.,
- Zasnova in uvedba sistema ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti vzgojno izobraževalnih organizacij, projekt ESS,
- Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij, projekt ESS,
- Vodenje avtonomnega javnega zavoda, projekt ESS,
- Usposabljanje strokovnih delavcev za izvajanje kompetenčnega pristopa k poučevanju s spodbujanjem pridobivanja ključne kompetence učenje učenja na vseh nivojih vzgoje in izobraževanja, projekt ESS,
- Vseživljenjsko učenje – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev, s pravno podporo ravnateljem projekt ESS,
- sodelovanje na mednarodnih strokovnih konferencah, mednarodni projekti in druge oblike mednarodnih sodelovanj,
- izdajanje revije in publikacij.

Preglednica 2: Število udeležencev v programih ŠR

Program	2010	2011
Šola za ravnatelje	105	90
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, ESS	37	29
Razvoj ravnateljevanja	29	54
Vodenje za učenje	15	16
Strokovno srečanje Nadaljevalni program Šole za ravnatelje, ESS	334	321
Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev, ESS	1.001	710
Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev, ESS	313	311
Posvet Vodenje v izobraževanju, ESS	293	304
Mreže učečih se šol I	686	480
Mreže učečih se šol II	2.560	1.250
Podpora ravnateljem, ESS	670	690
Projekt kakovosti, KVIZ, ESS	1.881	1.286
Usposabljanje za samoevalvacijo, uKVI, ESSZ	4.164	3.085
Usposabljanje za zunanjo evalvacijo, uKVIZ, ESS	32	80
Projekt učenje učenja in SPU, ESS	5.425	6.795
SKUPAJ	12.538	15.395

POSLOVNO POROČILO ZA LETO 2011
posebni del

6 POROČILO O DOSEŽENIH CILJIH IN REZULTATIH ZA LETO 2009

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

Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/02, 79/06, 46/07, 103/07, 45/08 ZArbit in 83/09)
Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91, 45/94, 8/96, 18/98, 36/00 ZPDZC in 127/06 ZJZP)
Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 12/96, 23/96 popr., 101/99, 22/00, 64/01, 101/01, 108/02, 14/03 UPB1, 34/03, 55/03 UPB2, 79/03, 115/03 UPB3, 65/05, 98/05 UPB4, 17/05, 129/06, 16/07 UPB5, 101/07, 36/08, 22/09, 55/09, 58/09, 64/09 popr., 65/09 popr., 16/10, 47/10, 20/11 in 34/11)
Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 79/99, 124/00, 79/01, 30/02, 56/02 ZJU, 110/02, 127/06 ZJZP, 14/07 ZSPDPO, 109/08, 49/09 in 38/10 ZUKN, 107/10 in 11/11 UPB4)
Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23/99 in 30/02 ZJF-C)
Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 popr., 51/98, 28/99, 39/99 ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 popr., 56/02, 52/2007, 60/08, 33/10, 83/10 in 79/11)
Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Uradni list. RS, št. 46/03).

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

Dolgoročni cilji ŠR:

- Z usposabljanjem ravnateljev ter drugih strokovnih delavcev razvijati profesionalizem in izboljšati učenje na vseh ravneh,
- izboljševati prakso vodenja in spodbujati celovite pristope pri delovanju VIO,
- razvijati in uveljavljati pristope h kakovosti v vzgoji in izobraževanju,
- povezovanje slovenskih institucij, strokovnjakov in praktikov na področju izobraževanja,
- prenašanje rezultatov raziskav, teorij in strokovnih rešitev v šolsko prakso,
- izvajanje dejavnosti v svetovni razsežnosti.

6.3 Letni cilji iz letnega programa dela za leto 2011

Temeljni cilji ŠR v letu 2011 so bili:

- izvesti program šole za ravnatelje in ravnateljski izpit,
- oblikovati in vzpostaviti sistem podpore ravnateljem,
- izvesti programe Evropskih strukturnih skladov
- izvesti programe Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, strokovna srečanja, Razvoj ravnateljevanja, Mrež učečih se šol in vrtcev, Vodenja za učenje,
- mednarodna dejavnost,
- sodelovati s sorodnimi institucijami,
- spodbujanje profesionalnega razvoja zaposlenih,

- publicistična dejavnost,
- izvajati znanstveno raziskovalne in razvojne projekte.

Prednostne naloge v letu 2011:

- oblikovati in vzpostaviti sistem podpore ravnateljem,
- izvajanje projekta ESS na področju zagotavljanja in ugotavljanja kakovosti in sodelovati pri oblikovanju modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v slovenskem šolskem sistemu,
- zaokrožiti celostni sistem vseživljenjskega učenja ravnateljev.

Preglednica 3: Viri financiranja

Dejavnost	Vir sredstev				
	Pogodba z MŠŠ	Dodatek k pogodbi z MŠŠ	Kotizacija udeležencev	Sredstva ESS	Sredstva mednarodnih projektov
Šola za ravnatelje	✓		✓		
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem				✓	
Razvoj ravnateljevanja	✓	✓			
Vodenje za učenje	✓	✓			
Nadaljevalni program Šole za ravnatelje				✓	
Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev				✓	
Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev				✓	
Posvet Vodenje v izobraževanju				✓	
Mreže učečih se šol I	✓	✓	✓		
Mreže učečih se šol II	✓	✓	✓		
Zasnova in uvedba sistema ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti vzgojno izobraževalnih organizacij				✓	
Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij				✓	

Usposabljanje strokovnih delavcev za izvajanje kompetenčnega pristopa k poučevanju s spodbujanjem pridobivanja ključne kompetence učenje učenja na vseh nivojih vzgoje in izobraževanja				✓	
Vseživljenjsko učenje – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev				✓	
Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju	✓		✓		
Izdajanje publikacij	✓			✓	
OECD Review on Evaluation and Assessment				✓	
European Policy Network on School Leadership					✓
International Cooperation for School Leadership					✓

7 OCENA USPEHA, UPOŠTEVAJE FIZIČNE, FINANČNE IN OPISNE KAZALCE IZ LETNEGA PROGRAMA ZA LETO 2010

Upoštevaje zastavljene cilje v letu 2011 ugotavljamo, da so bili cilji v celoti uresničeni. V nadaljevanju bomo prikazali finančne kazalce iz finančnega načrta za leto 2011 in dejanske uresničitve.

Preglednica 4: Pregled prihodkov po vrstah financerjev po načelu denarnega toka

	REALIZACIJA 2011	PLAN 2011	Indeks RE/LDN
PRIHODKI OD POSLOVANJA	1.828.244,58	1.866.876,49	97,93
• SLUŠATELJI, ŠOLE, MEDNARODNI PROJEKTI IN KONFERENCE	120.066,00	100.000,00	120,07
• MŠŠ SKUPAJ	1.707.322,38	1.766.876,49	96,63
MŠŠ plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	384.876,74	397.030,83	96,94
MŠŠ materialni stroški	19.542,00	19.542,00	100,00
MŠŠ dodatki k pogodbi	73.500,00	73.500,00	100,00
ESS	1.229.403,64	1.276.803,66	96,29
MŠŠ investicije	0,00	0,00	
• FINANČNI PRIHODKI	341,72		
• DRUGI PRIHODKI	514,48		
SKUPAJ PRIHODKI	1.828.244,58	1.462.671	97,93

Pojasnilo indeksa 120,07:

V LDN za leto 2011 so bili načrtovani mednarodni projekti v višini 5.000 €. Med letom se je naknadno podpisala pogodba za projekt ICSL – Madžarska in celotna višina sredstev iz naslova mednarodnih projektov je bila konec leta 2011 19.605,45 €.

8 NEDOPUSTNE ALI NEPRIČAKOVANE POSLEDICE V IZVAJANJU PROGRAMA DELA

V letu 2011 ni bilo nedopustnih ali nepričakovanih posledic pri izvajanju programa dela. Poslovanje pa je bilo delno oteženo zaradi pomanjkanja finančnih sredstev (še zlasti ob koncu poslovnega leta), kar smo rešili z najemom dveh premostitvenih kratkoročnih kreditov v skupni višini 200.000 €. Kredit za 130.000 €, ki smo ga najeli decembra 2011, zapade v plačilo marca 2012.

9 OCENA USPEHA V PRIMERJAVI Z DOSEŽENIMI CILJI IZ POROČILA PRETEKLEGA LETA ALI VEČ PRETEKLIH LET

ŠR letih je v vseh teh letih uspešna tako v doseganju ciljev kot v poslovanju s pozitivnim izidom. Obseg dejavnosti raste. Ob redni dejavnosti v Sloveniji izvajamo vse več projekto ESS, število v udeležencev se je povečalo. Programe vsebinsko evalviramo in prenavljamo ter uvajamo nove.

Tudi leto 2011 je bilo uspešno, saj smo uresničili zastavljene cilje pri delu in poslovanju, ravnali smo skladno s sprejetimi usmeritvami.

10 OCENA GOSPODARNOSTI IN UČINKOVITOSTI POSLOVANJA

$$\text{Gospodarnost} = \frac{\text{Prihodki } \mathbf{1.965.419,73}}{\text{Odhodki } \mathbf{1.964.053,73}} = \mathbf{1,00069}$$

$$\text{Donosnost} = \frac{\begin{array}{c} \text{Presežek prihodkov nad odhodki} \\ \mathbf{1.366,00} \end{array}}{\begin{array}{c} \text{Sredstva v lasti ali upravljanju + ugotovljeni poslovni} \\ \text{izid + dolgoročne rezervacije} \\ \mathbf{22.843,39 + 1.366,00} \end{array}} * 100 = \mathbf{105,643}$$

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

11 OCENA DELOVANJA SISTEMA NOTRANJEGA FINANČNEGA NADZORA

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

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

Sistem notranje kontrole je vzpostavljen pri:

- mesečni najavi količnikov za plače, stroških prevozov in prehrane za delavce ter ostalih stroškov (zahtevke posredujemo ministrstvu);

- zbiranju ponudb preko sistema javnih naročil malih vrednosti;
- preverjanju dobavnic in računov ob podpisu izplačila;
- preverjanju plačil (direktor redno tedensko pregleda izpiske o obremenitvi računa);
- spremljanju prihodkov na osnovi izstavljenih računov, pisnih zahtevkov ali pogodb s strani poslovnih partnerjev.

Šola za ravnatelje je k notranji reviziji zavezana vsaka tri leta. Tako smo jo izvedli v letu 2011. V okviru notranje revizije je bila opravljena finančna revizija, revizija pravilnosti poslovanja in deloma revizija smotrnosti poslovanja.

12 POJASNILA NA PODROČJIH, KJER ZASTAVLJENI CILJI NISO BILI DOSEŽENI

Dejavnost Šole za ravnatelje je bila izvedena v skladu z Letnim delovnim načrtom za leto 2011. To velja tako za programski del, kot za poslovanje s finančnimi sredstvi.

13 OCENA UČINKOV POSLOVANJA NA GOSPODARSTVO, SOCIALNE RAZMERE, VARSTVO OKOLJA, REGIONALNI RAZVOJ IPD.

13.1 Regionalni razvoj

Regionalni razvoj zagotavljamo s projekti strukturnih skladov.

13.2 Socialne razmere

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

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

14 DRUGA POJASNILA, KI VSEBUJEJO ANALIZO KADROVANJA IN KADROVSKO POLITIKO TER POROČILO O INVESTICIJSKIH VLAGANJIH

14.1 Kadri

ŠR si prizadeva zagotavljati zaposlenim čim boljše materialne in prostorske razmere.

Zaposlitve v ŠR so usklajene z aktom o sistemizaciji, za del zaposlenih z delovnim razmerjem za določen čas zagotavljamo sredstva iz projektov. Večina zaposlenih so predavatelji, strokovnjaki za področje menedžmenta v izobraževanju.

Na dan 31. 12. 2010 smo imeli 31 zaposlenih, na dan 31. 12. 2011 pa 38. Nove delavce smo zaposlili zaradi povečanega obsega dela na projektih Evropskih strukturnih skladov. 16 zaposlenih se je financiralo iz sredstev državnega proračuna, od tega pet v 100 % deležu, eden v 60 % deležu, osem v 50 % deležu, dva pa v 20% . Za ostalih 21 so bila zagotovljena sredstva iz ESS projektov.

Preglednica 5: Število zaposlenih po delovnih mestih in deležu zaposlitve: zaposleni v skladu s sistemizacijo delovnih mest na dan 31. 12. 2011

Delovno mesto	Število sistemiziranih delovnih mest	Št. redno zaposlenih	Ur tedensko			
			40	20	24	8
Predavatelj	7	2	2	/	/	/
Predavatelj		8		8		
Predavatelj		1			1	
Predavatelj		2				2
Tajnica	1	1	1	/	/	/
Poslovni sekretar	1	1	1	/	/	/
Direktor	1	1	1	/	/	/
SKUPAJ	10	16	5	8	1	2

Preglednica 6: Število zaposlenih po delovnih mestih in deležu zaposlitve: zaposleni na projektih na dan 31. 12. 2011

Delovno mesto	Št. zaposlenih na projektih	Ur tedensko
Predavatelj	9	40
Predavatelj	8	20
Predavatelj	8	8
Predavatelj	1	4
Strokovni sodelavec	5	40
SKUPAJ	31	

Preglednica 7: Število zaposlenih po izobrazbi na dan 31. 12.

Izobrazba	2010	2011
Doktorat	5	7
Magisterij	5	6
Specializacija	2	2
Visoka izobrazba	16	20
Višja izobrazba	0	0
Srednja šola	3	3
Skupaj zaposlenih	31	38

14.2 Prostor

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

14.3 Oprema

V poslovnem letu 2011 nismo nabavljali novih osnovnih sredstev.

Kranj, 23. 2. 2012

dr. Andrej Koren,
direktor