



Šola za ravnatelje

Predoslje 39
4000 Kranj
Slovenija

LETNO POROČILO ZA LETO 2012

Obravnavano na seji sveta zavoda dne 28. 2. 2013.

Odgovorna oseba zavoda je Andrej Koren

Kranj, 28. 2. 2013

POSLOVNO POROČILO ZA LETO 2012
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 ciljev.....	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 2012.....	11
7	OCENA USPEHA, UPOŠTEVAJE FIZIČNE, FINANČNE IN OPISNE KAZALCE IZ LETNEGA PROGRAMA ZA LETO 2011	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. 2012	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 ciljev

V letu 2012 smo uresničili zastavljene cilje. Izvedli smo vse programe v okviru redne dejavnosti. Poseben poudarek je bil dan prednostnim nalogam, izvajanju projekta ESS na področju zagotavljanja in ugotavljanja kakovosti in sodelovati pri oblikovanju modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v slovenskem šolskem sistemu ter izvajati programa Evropskih strukturnih skladov Vseživljenjsko učenje ravnatelj – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II. Ob tem smo poudarjali vsešolske pristope oziroma usposabljanje celotnih učiteljskih in vzgojiteljskih zborov, kot podporo ravnateljem pri udeležanju sodelovalnega vodenja. V okviru prednostnih nalog smo vzpostavili podporo ravnateljem na področju pravnega in finančnega poslovanja. Podporo smo izvajali v okviru projekta Vseživljenjsko učenje ravnatelj – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II.

Programe usposabljanja ravnatelj smo izvajali v okviru sistema vseživljenjskega usposabljanja ravnatelj:

- 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 ravnateljstva,
- Program za pridobitev ravnateljskega certifikata – dvoletni program po petih letih ravnateljstva,
- Razvoj ravnateljstva – dvoletni program po desetih letih ravnateljstva.

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 5 skupinah. Predavanja smo izvedli v šestih moduli po tri dni in enem enodnevem 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 ravnateljstva – dvoletni program po desetih letih ravnateljstva**

V programu Razvoj ravnateljstva smo sistematično razvijali vseživljenjsko izobraževanje ravnatelj in uvajali nove oblike mreženja. Program smo izvedli za 2 skupini, pri tem je ena skupina končala program, druga je opravila fazi vzajemnega svetovanja in projektnega dela. Poročilo o izvedbi programa in spremljava kazalnikov kaže, da dosegamo zastavljen namen in cilje. Rezultat dejavnosti in izvedene izboljšave smo predstavili na strokovnih srečanjih in v reviji Vodenje v vzgoji in izobraževanju.

- **Program Vodenje za učenje**

V okviru programa, ki smo ga izvedli za 3 skupine ravnatelj, 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 2012 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 aprila izvedli 19, oktobra in novembra 2012 pa še 10 zunanjih evalvacij v šolah in vrtcih. 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 3085 udeležencev), v program Usposabljanje za zunanjo evalvacijo pa 75 vodstvenih in strokovnih delavcev. 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 ravnateljev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev**

V projektu smo v letu 2012 izvedli vse predvidene dejavnosti in dosegli vse rezultate, od tega predvsem:

Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem – enoletni program usposabljanja v prvem letu ravnateljstva

Program je potekal v okviru petih enodnevnih srečanj novoimenovanih ravnateljev in ravnateljev mentorjev in dodatnega, enodnevnega srečanja novoimenovanih ravnateljev. 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 ravnateljev. 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 srečanji ravnateljic in ravnateljev.

Podpora in svetovanje ravnateljem

V mesecu marcu 2012 smo pričeli izvajati posvetovalne obiske na področju pravnega poslovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov in izvedli 87 obiskov. S posvetovalnimi obiski šolam in vrtcem nudimo pomoč pri poslovanju zavodov na področju zakonodaje. Dosedanje ugotovitve so pokazale, da je urejenost notranjih pravnih aktov dobra, a tudi, da šole in vrtci nimajo vseh potrebnih notranjih aktov, v njih so tudi napake zaradi neskladij z ustanovitvenimi akti ter veljavno zakonodajo.

Zaradi ponavljanje določenih pomanjkljivosti, smo dopolnili program Podpore ravnateljem na spletni strani z objavo vzorcev, primerov notranjih aktov, pojasnila ter navodila. Za zahtevnejša področja smo pripravili tudi podporo v obliki enodnevnih izobraževanj oziroma delavnic za ravnatelje, kjer so se pojavile podobne pomanjkljivosti.

Od oktobra 2012 lahko ravnatelji pošiljajo vprašanja preko Podpore na spletni strani, kjer so objavljeni tudi odgovori na pogosto zastavljena vprašanja.

5.2 Dejavnost šole za ravnatelje

V letu 2011/2012 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 ravnateljstva za dve skupini,
- program Vodenje za učenje za tri skupine,
- 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,
- Posvet Šola in ravnatelj
- 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,
- 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 II 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 2012

Program	2011	2012
Šola za ravnatelje	90	90
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, ESS	29	32
Razvoj ravnateljstva	54	42
Vodenje za učenje	16	34
Strokovno srečanje Nadaljevalni program Šole za ravnatelje, ESS	321	280
Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev, ESS	710	868
Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev, ESS	311	300
Posvet Vodenje v izobraževanju, ESS	304	250
Mreže učečih se šol I	480	480
Mreže učečih se šol II	1.250	900
Podpora ravnateljem, ESS	690	763
Projekt kakovosti, KVIZ, ESS	1.286	1.363
Usposabljanje za samoevalvacijo, uKVI, ESS	3.085	3.085
Usposabljanje za zunanjo evalvacijo, uKVIZ, ESS	80	80
Projekt učenje učenja in SPU, ESS	3.411	2.857
SKUPAJ	12.117	11.424

POSLOVNO POROČILO ZA LETO 2012
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, 40/12 ZUJF in 57/12ZPCP-2D)
Zakon o javnih finanah (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 in 110/11 ZDIU12)
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, 79/11 in 40/12)
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 zavoda:

- z usposabljanjem ravnateljev ter drugih strokovnih delavcev razvijati profesionalizem in izboljšati poučevanje, učenje ter dosežke učencev 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 2012

Temeljni cilji ŠR v letu 2012 so bili:

- izvesti program šole za ravnatelje in ravnateljski izpit,
- izvajati projekte Evropskih strukturnih skladov,
- izvesti programe Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, strokovna srečanja, Razvoj ravnateljstva, Mrež učečih se šol in vrtcev, Vodenje za učenje, Ravnateljski certifikat,

- mednarodna dejavnost,
- spodbujati profesionalni razvoj zaposlenih,
- publicistična dejavnost,
- izvajati znanstveno-raziskovalne in razvojne projekte.
 - izvajati znanstveno raziskovalne in razvojne projekte.

Prednostne naloge v letu 2012:

- izvajati projekta ESS na področju zagotavljanja in ugotavljanja kakovosti in sodelovati pri oblikovanju modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v slovenskem šolskem sistemu,
- izvajati programa Evropskih strukturnih skladov Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II.

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 ravnateljstva	✓	✓			
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 2011

Upošteva je zastavljene cilje v letu 2012 ugotavljamo, da so bili cilji v celoti uresničeni. V nadaljevanju bomo prikazali finančne kazalce iz finančnega načrta za leto 2012 in dejanske uresničitve.

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

	REALIZACIJA 2012	PLAN 2012	Indeks RE/LDN
PRIHODKI OD POSLOVANJA	2.118.359,90	2.356.915,49	89,88
• SLUŠATELJI, ŠOLE, MEDNARODNI PROJEKTI IN KONFERENCE	171.922,59	118.050,00	145,64
• MIZKŠ SKUPAJ	1.946.437,31	2.238.865,49	86,94
MIZKŠ plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	391.739,37	392.493,49	99,81
MIZKŠ materialni stroški	18.564,00	18.564,00	100,00
MIZKŠ dodatki k pogodbi	59.500	59.500,00	100,00
MIZKŠ ESS	1.476.633,94	1.768.308,00	83,51
MIZKŠ investicije	0,00	0,00	
• FINANČNI PRIHODKI	203,37		
• DRUGI PRIHODKI	4.447,65		
SKUPAJ PRIHODKI	2.123.010,92	2.356.915,49	90,08

Pojasnilo indeksa 89,88:

Realizacija na postavki Prihodki od poslovanja je nižja od načrtovane zaradi zmanjšane realizacije na dveh projektih ESS. Projektu na SM 361 se je zaradi neporabljenih sredstev zmanjšala pogodbeni vrednost, pri projektu na SM 360 pa se je plan porabe sredstev in s tem tudi realizacija prenesla v leti 2013 in 2014.

Pojasnilo indeksa 145,64:

Postavka Slušatelji, šole, mednarodni projekti in konference ima večjo realizacijo od načrtovane zaradi priliva za mednarodni projekt DELECA, ki v začetku leta 2012 ni bil načrtovan.

Pojasnilo indeksov 86,94; 83,51 in 90,08:

Pojasnilo enako kot za indeks 89,88.

8 NEDOPUSTNE ALI NEPRIČAKOVANE POSLEDICE V IZVAJANJU PROGRAMA DELA

V letu 2012 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 premostitvenih kratkoročnih kreditov. Zadnji kredit v višini 100.000 €, ki je bil najet oktobra 2012, je zapadel v plačilo januarja 2013.

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 projektov ESS, število v udeležencev se je povečalo. Programe vsebinsko evalviramo in prenavljamo ter uvajamo nove.

Tudi leto 2012 je bilo uspešno, saj smo uresničili zastavljene cilje pri delu in poslovanju, ravnali smo skladno s sprejetimi usmeritvami.

10 OCENA GOSPODARNOSTI IN UČINKOVITOSTI POSLOVANJA

$$\text{Gospodarnost} = \frac{\text{Prihodki } 2.066.219,62}{\text{Odhodki } 2.064.999,33} = 1,000591$$

$$\text{Donosnost} = \frac{\begin{array}{c} \text{Presežek prihodkov nad odhodki} \\ 775,86 \end{array}}{\begin{array}{c} \text{Sredstva v lasti ali upravljanju + ugotovljeni poslovni} \\ \text{izid + dolgoročne rezervacije} \\ 17.569,88 + 775,86 \end{array}} * 100 = 104,229$$

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 (zahteve 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 takrat opravljena finančna revizija, revizija pravilnosti poslovanja in deloma revizija smotrnosti poslovanja. V letu 2012 pa so bili revidirana priporočila na ugotovitve iz leta 2011.

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 2012. 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. 2011 smo imeli 38, na dan 31. 12. 2012 pa 37 zaposlenih. 12 zaposlenih se je financiralo iz sredstev državnega proračuna, od tega pet v 100 % deležu, eden v 60 % deležu, štirje v 50 % deležu, dva pa v 20% . Za ostale zaposlene 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. 2012.

Delovno mesto	Število sistemiziranih delovnih mest	Št. redno zapos- lenih	Ur tedensko			
			40	20	24	8
Področni sekretar	3		1	2	/	/
Predavatelj	7		2	2	1	2
Poslovni sekretar Vi	1		1	/	/	/
Poslovni sekretar VII/2	1		1	/	/	/
Direktor	1		1	/	/	/
SKUPAJ	13		6	4	1	2

Preglednica 6: Število zaposlenih po delovnih mestih in deležu zaposlitve: zaposleni na projektih na dan 31. 12. 2012

Delovno mesto	Št. zaposlenih na projektih	Ur tedensko
Področni sekretar	1	40
Področni sekretar	2	20
Predavatelj	8	40
Predavatelj	2	20
Predavatelj	2	8
Predavatelj	1	12
Predavatelj	1	4
Koordinator področij	2	40
Strokovni sodelavec	5	40
SKUPAJ	24	

Preglednica 7: Število zaposlenih po izobrazbi na dan 31. 12. 2012

Izobrazba	2011	2012
Doktorat	7	7
Magisterij	6	5
Specializacija	2	2
Visoka izobrazba	20	17
Višja izobrazba	0	3
Srednja šola	3	3
Skupaj zaposlenih	38	37

14.2 Prostor

Večino dejavnosti izvajamo v prostorih hotela Kokra na Brdu pri Kranju, in sicer v skladu s pogodbo z JGZ Brdo, Protokolarnе 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 2012 smo iz lastnih sredstev nabavili dva računalnika v skupni vrednosti 2.081,60 €.

Kranj, 28. 2. 2013

dr. Andrej Koren,
direktor