

LETNO POROČILO O DELU ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2015

Obravnavano in potrjeno na seji sveta zavoda dne 29. 2. 2016.

Ljubljana, 29. 2. 2016

1	PREDSTAVITEV ŠOLE ZA RAVNATELJE	5
1.1	Predstavitev Šole za ravnatelje	6
1.2	Vizija in poslanstvo.....	6
1.3	Dolgoročni cilji, prednostne naloge, cilji in naloge za leto 2015.....	6
1.4	Organiziranost in organi Šole za ravnatelje	7
2	PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI ŠOLE ZA RAVNATELJE V LETU 2015	8
2.1	Dejavnost Šole za ravnatelje	8
2.2	Ocena uspešnosti pri doseganju zastavljenih ciljev	9
2.3	Poročila o izvajanju programov in projektov v letu 2015	10
2.3.1	Program Šole za ravnatelje in ravnateljski izpit	10
2.3.2	Program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	12
2.3.3	Program Ravnateljski certifikat	14
2.3.4	Program Razvoj ravnateljevanja	15
2.3.5	Program vodenje za učenje	16
2.3.6	Program Tematske delavnice	16
2.3.7	Program Pravna podpora ravnateljem	17
2.3.8	Program Vodenje strokovnega aktiva	18
2.3.9	Program Mreže učečih se šol	20
2.3.10	Program Usposabljanje za samoevalvacijo	21
2.3.11	Program Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov	22
2.3.12	Letna srečanja in posveti	25
2.3.13	Založniška dejavnost	26
2.3.14	Projekt Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti	27
2.3.15	Vseživljenjsko učenje ravnateljev – Usposabljanje za vodenje šol in vrtcev VŽU IV	30
2.3.16	Projekt Krepitev zmožnosti ravnateljev za vodenje kariernega razvoja zaposlenih v VII	31
2.3.17	Projekt EPNoSL	33
2.3.18	Projekt DELECA	33
2.3.19	Projekt YOUTHSTART	34
3	POROČILO O DOSEŽENIH CILJIH IN REZULTATIH ZA LETO 2014	41
3.1	Zakonske in druge pravne podlage, ki pojasnjujejo delovno področje šole za ravnatelje	41
3.2	Ocena uspeha, upošteva fizične, finančne in opisne kazalce iz letnega programa za leto 2015.....	43
3.3	Nedopustne ali nepričakovane posledice v izvajanju programa dela	44

1 Predstavitev Šole za ravnatelje

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, Ljubljana
Telefon – tajništvo:	01 560 04 35
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:	Odgovorna oseba zavoda dr. Vladimir Korošec
Ustanovitelj:	Vlada Republike Slovenije
Ustanovitveni sklep	022-04/95-22/1-8 in št. 01403-5/2008/4
Dejavnost:	85.590 Druge 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

1.3.2 Prednostne naloge v letu 2015

Krepiti vodenje v vzgojno-izobraževalnih zavodih

Osnovno dejavnost usposabljanje in izobraževanje ravnateljev in drugih strokovnih delavcev VIZ nadgrajujemo z razvojno dejavnostjo. V sodelovanju z udeleženci in strokovnimi ustanovami razvijamo in v praksi preizkušamo nove metode vodenja VIZ. V praksi vodenja VIZ imajo poleg ravnateljev pomembno vlogo tudi drugi strokovni delavci, ki sodelujejo pri organiziranju pouka in drugih dejavnosti. Cilj prednostne naloge je krepiti kulturo distribuiranega vodenja, s pomočjo katere oblikujemo ustvarjalno in inovativno okolje.

Izvajati razvojne projekte MIZIŠ na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov

V preteklem letu smo na predlog Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport v okviru redne in dodatnih dejavnosti izvajali naslednje naloge:

- zbiranje, posredovanje, analize in preverjanje mednarodnih podatkov v sodelovanju z drugimi javnimi zavodi za potrebe različnih študij;

razvoj kakovosti v VIZ na podlagi samoevalvacije s ciljem načrtovanja nadaljnjih ukrepov pri zagotavljanju kakovosti;

- informatizacija javnega zavoda in informatizacija izobraževanja – svetovanje ravnateljem in drugim strokovnim delavcem o smiselni in učinkoviti uporabi IKT.

1.3.3 Cilji Šole za ravnatelje v letu 2015:

- izvajati usposabljanje ravnateljev in strokovnih delavcev na področju vodenja VIZ;
- izvajati posvete, strokovna srečanja in druge aktivnosti na področju vodenja VIZ;
- redno zagotavljati celovito podpro ravnateljem pri vodenju VIZ;
- spremljati, vrednotiti in posodabljati programe usposabljanja;
- izvajati program usposabljanja mentorjev novoimenovanim ravnateljem;
- izvajati projekte ESS – Dvig socialnega in kulturnega kapitala, VŽU IV, EPNoSL, YOUThSTART, Erasmus+, DELECA;
- spodbujati publicistično dejavnost;
- spodbujati strokovno spopolnjevanje zaposlenih in njihov profesionalni razvoj;
- sodelovati s strokovnimi in znanstvenimi ustanovami doma in v tujini;
- sodelovati v znanstveno-raziskovalnih in razvojnih projektih.

1.4 Organiziranost in organi Šole za ravnatelje

Šola za ravnatelje ima naslednje organe:

- Svet šole za ravnatelje kot organ upravljanja, ki ga sestavljajo predstavniki MIZŠ, predstavniki skupnosti vrtcev, osnovnih in srednjih šol ter predstavnik zaposlenih;
- Strokovni svet kot strokovni organ, ki ga sestavljajo vsi strokovni delavci šole in
- direktor kot poslovodni organ.

2.2 Ocena uspešnosti pri doseganju zastavljenih ciljev

V letu 2015 smo izvedli vse načrtovane programe usposabljanja, ki so del redne dejavnosti in tudi vse dodatne naloge, povezane s projekti in drugimi aktivnostmi. Poglobljeno strokovno pozornost smo namenili projektom, s katerimi v prvi vrsti krepimo vodenje in kakovost v slovenskih VIZ. Na podlagi rezultatov projektnega dela nadgrajujemo in dopolnjujemo obstoječe programe usposabljanj ravnateljev ali pa razvijamo nove. V letu 2015 smo zaključili vsebinsko obsežen dveletni projekt Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti (Dvig SKK), v katerem je poleg delavcev Šole za ravnatelje sodelovalo 112 strokovnih delavcev vrtcev in šol. Razvili in uspešno izvedli smo tudi projekt Vseživljenjskega učenja ravnateljev IV (VŽU IV) in kot partnerji sodelovali v projektih Erasmus+, DELECA, EPNoSL in YOUThSTART.

V okviru projektov Dvig SKK in VŽU IV smo izvajali podporo ravnateljem na pravnem in finančnem področju, ki je posebej dobro sprejeta, saj se ravnateljice in ravnatelji vsakodnevno soočajo z zapletenimi vprašanji, povezanimi s poslovanjem.

Preglednica 1: Število udeležencev v programih ŠR v letu 2015

PROGRAM	Leto 2014	Leto 2015	Indeks
Šola za ravnatelje	114	109	95,6
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	42	34	79,1
Ravnateljski certifikat	22	/	/
Razvoj ravnateljevanja	21	24	114,3
Vodenje za učenje	32	23	71,8
Tematske delavnice	341	438	128,4
Podpora ravnateljem	843	855	101,4
Vodenje strokovnega aktiva	61	37	60,7
Mreža učečih se šol	942	1000	106,2
Usposabljanje za samoevalvacijo	/	1065	/
Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (KVIZ)	2593	/	/
Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov	/	1422	/
Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev	843	893	105,9
Nadaljevalni program šole za ravnatelje	262	219	83,6
Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev	314	288	91,7
Znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju	258	206	79,8
SKUPAJ	6.688	6.613	98,9

Ocenjujemo, da so bile vse naloge opravljene na visoki strokovni ravni, saj smo v njihovo izvajanje poleg strokovnih delavcev Šole za ravnatelje vključevali tudi priznane domače in tuje strokovnjake. S finančnimi sredstvi in opremo smo ravnali racionalno in gospodarno. Čas in kraj izvajanja programov smo usklajevali z

Pri izvedbi programa v šolskem letu 2014/2015 so sodelovali vsi predavatelji Šole za ravnatelje in tudi zunanji sodelavci, ki z bogatim znanjem in izkušnjami kakovostno dopolnjujejo usposabljanje.

Preglednica 3: Zunanji sodelavci v programu Šole za ravnatelje

Zunanji sodelavci	Predmet
Tomaž Rozman (MIZŠ)	Zakonodaja v vzgoji in izobraževanju (del predmeta)
Darko Zupanc (RIC)	Preverjanje, ocenjevanje, vrednotenje (izbirna vsebina)
Borut Čampelj (MIZŠ)	Samoevalvacija informatizacije šole (izbirna vsebina)
Ingrid Klemenčič (OŠ Simona Jenka Kranj)	Pravni vidiki obravnavanja nasilnih dejanj (izbirna vsebina)
Ravnatelji	
Marjana Kolenko, OŠ Lava Zvonko Kustec, Gimnazija Ljutomer Ivana Leskovar, Vrtec Otona Župančiča Slovenska Bistrica Marko Primožič, OŠ I. Groharja Škofja Loka Janja Zupančič, OŠ Louisa Adamiča Grosuplje	Uvod v vodenje v vzgoji in izobraževanju (del predmeta - tržnica vodenja)

Zaključek programa je potekal na Brdu pri Kranju v dveh terminih, in sicer 6. junija 2015 za skupine ŠR 1, ŠR 2 in D 13 ter 17. oktobra 2015 za skupini ŠR 3 in ŠR 4. Na zaključkih so poleg direktorja sodelovali vsi zaposleni Šole za ravnatelje.

Preglednica 4: Zaključni program šole za ravnatelje v letu 2015

Aktivnost	Izvajalci
Plenarno predavanje	Marjan Mačkošek, direktor Steel Štore d.o.o. in predsednik Gospodarske zbornice Slovenije
Tržnica vodenja	Marjana Kolenko, OŠ Lava Zvonko Kustec, Gimnazija Ljutomer Ivana Leskovar, Vrtec Otona Župančiča Slovenska Bistrica Marko Primožič, OŠ Ivana Groharja Škofja Loka Janja Zupančič, OŠ Louisa Adamiča Grosuplje
Podelitev	Boris Zupančič, Vodja sektorja za osnovno šolstvo, MIZŠ

Evalvacijo usposabljanja v programu 2014/2015 smo izvajali na treh ravneh, ravni zadovoljstva, ravni učenja in ravni vpliva. Evalvacija je pokazala, da je program Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit z vidika zadovoljstva udeležencev (organizacije, predavateljev, delov programa, izpolnitve pričakovanj), učenja udeležencev (doseganja ciljev in kompetenc ter uporabnosti vsebin) ter vpliva na delovanje in prakso udeležencev uspešen, saj dosega povprečno vrednost vseh skupin 3,45. Povprečna vrednost skupin ŠR 1 – ŠR 4 znaša 3,39,

- razširiti znanje in spretnosti s področja zakonodaje, načrtovanja, spremljanja pouka in finančnega poslovanja;
- z individualnim sodelovanjem mentorja in novoimenovanega ravnatelja olajšati in strokovno okrepiti delo novoimenovanega ravnatelja;
- z vmesnimi aktivnostmi spodbuditi sistematično pristopanje k posameznim področjem ravnateljevanja;
- omogočiti refleksijo na lastno prakso;
- spodbujati mreženje.

Preglednica 6: Udeleženci programa glede na raven izobraževanja

Raven izobraževanja	Šolsko leto 2014/2015	Šolsko leto 2015/2016
Vrtec	4	9
Osnovna šola	13	6
Srednja šola	4	2
SKUPAJ	21	17

Program za skupino 2014/15 je trajal od septembra 2014 do junija 2015, za skupino 2015/16 pa od oktobra 2015 do junija 2016. Obsega 37 kontaktnih ur. Sestavljajo ga tri med seboj povezane oblike dela:

- šest skupnih srečanj;
- neposredno individualno sodelovanje mentorja in novoimenovanega ravnatelja;
- vmesne aktivnosti novoimenovanega ravnatelja.

V letu 2015 smo izvedli štiri delavnice, do tega tri za mentorje in novoimenovane ravnatelje ter zaključno delavnico samo za novoimenovane ravnatelje za skupini 2014/15. Za skupini 2015/16 smo izvedli dve delavnici.

Evalvacije in refleksije koordinatorjev kažejo, da program ne zahteva bistvenih sprememb, saj so udeleženci izvedbo vsebine na 4-stopenjski lestvici ocenili s povprečno oceno 3. Kljub temu ocenjujemo, da je glede na spreminjajoče se izobraževalno okolje in aktualna družbena dogajanja potrebno ponovno ovrednotiti vsebino programa in jo dopolniti s predlogi in izzivi, ki jih udeležencev predstavijo na prvi delavnici. Prilagajanje programa potrebam uporabnikov bomo izpeljali z naslednjimi ukrepi:

- organizirali bomo krajšo delavnico z novoimenovanimi ravnatelji in mentorji, na kateri bomo ponovno presodili ustreznost vsebin;
- podrobno bomo pregledali izzive, ki jih navajajo novoimenovani ravnatelji ter na podlagi teh predlogov pripravili eno od delavnic (morda zaključno) z aktualno vsebino;
- ravnatelji, ki se usposabljaajo v programu za mentorje bodo predlagali strokovne teme, ki jih še vedno razumejo kot izziv.

Organizacija programa ostaja nespremenjena; koordinatorji skupin so ravnatelji praktiki, kar zagotavlja ustrezno povezavo med teorijo in prakso.

2.3.4 Program Razvoj ravnateljstva

Program Razvoj ravnateljstva je skladno z Letnim delovnim in finančnim načrtom javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2015 umeščen v prednostno nalogo 1 – krepitev vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Vodja programa je dr. Justina Erčulj.

Namen programa je usposobiti ravnatelje za inovativne pristope, učinkovito vodenje za učenje ter razvoj kakovosti in izboljšanja organizacijske učinkovitosti.

Cilji programa:

- poglobiti in razširiti dosedanje znanje, pridobljeno v Šoli za ravnatelje, z individualnim študijem in praktičnimi izkušnjami;
- poglobiti znanje in razviti individualne spretnosti za pedagoško vodenje šole oz. vrtca;
- omogočiti ravnateljem boljše razumevanje njihove vloge in spoznavanje sodobnih trendov ter spremenjenih potreb političnega, ekonomskega, socialnega, pravnega in kulturno okolja, v katerem VIZ delujejo;
- razviti sposobnost samoevalvacije in vrednotenja lastnega dela ter načrtovanje profesionalnega razvoja s poudarkom na učinkovitosti vodenja šole;
- poglobiti razumevanje in razviti kritičen pogled do inovacij znotraj šole in vključevanja v lokalne in globalne trende ter tako zagotavljati fleksibilnost in primerljivost učencev in dijakov;
- usposobiti ravnatelje, da bodo s sodobnimi analitičnimi metodami uporabili podatke in raziskave pri načrtovanju in odločanju;
- usposobiti ravnatelje, da bodo znali soočiti svojo prakso v profesionalnih skupnostih in iskati še nove rešitve na področju vodenja VIZ.

Preglednica 7: Število udeležencev v programu Razvoj ravnateljstva

Raven izobraževanja	Šolsko leto 2014/2015	Šolsko leto 2015/2016
Vrtec	3	1
Osnovna šola	16	18
Srednja šola	3	3
Drugo	1	2
SKUPAJ	23	24

Program za skupino 2014/15 je trajal od septembra 2014 do avgusta 2015, za skupino 2015/16 pa od septembra 2015 do julija 2016. Obsega 40 kontaktnih ur v obliki skupinskih delavnic in 24 ur v skupinah vzajemnega svetovanja. Sestavljajo ga tri med seboj povezane oblike dela:

- uvodna delavnica;
- vzajemno svetovanje;
- projektno delo.

V letu 2015 smo izvedli 11 delavnic, do tega 6 za skupino 2014/15 in 5 za skupino 2015/16.

V šolskem letu 2014/2015 so bile razpisane naslednje tematske delavnice:

- Mednarodno sodelovanje kot priložnost za profesionalni razvoj ravnateljev in strokovnih delavcev;
- Vloga ravnatelja pri vodenju 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 delovnih razmerij;
- Smernice za poenoteno obravnavo nasilnih dejanj v šoli;
- Kaj narediti, če imate primanjkljaj/presežek v bilanci 2015;
- Priprava letnega poročila in izpolnjevanje izjave o notranjem nadzoru javnih financ.

Tematske delavnice smo v preteklem letu razpisali v februarju, aprilu in oktobru. V letu 2015 smo izvedli 8 različnih tematskih delavnic. Nekatere so bil izvedene večkrat, tako da je bilo 21 izvedb. Skupaj so trajale 126 ur. Vodilo jih je 10 predavateljev iz ŠR in 2 zunanja predavatelja. Vseh delavnic se je udeležilo 438 ravnateljev – povprečno 21 na delavnico. Odziv na razpise je bil dober, pri nekaterih delavnicah so bila vsa predvidena mesta v dveh dneh zapolnjena. Zaradi premajhne udeležbe smo odpovedali samo 3 delavnice.

Evalvacije kažejo, da so bili udeleženci zelo zadovoljni z izvedbo delavnic. Tematske delavnice so izpolnili njihova pričakovanja, imeli so dovolj možnosti za izmenjavo mnenj in izkušenj, pridobili so nove informacije in znanje za delo, vsebina delavnic je bila uporabna. Vse ocene navedenih postavk so okoli 4,5 na petstopenjski lestvici. Pri naslednjih izvedbah bomo upoštevali tudi njihove zelo redke kritične pripombe.

Tematske delavnice so razpisane samo za ravnatelje, udeleženci pa želijo, da bi vsaj nekaterih lahko udeležili tudi drugi strokovni delavci in računovodje. Posameznih delavnic se tako lahko udeležijo ravnatelji skupaj s strokovnimi delavci ali drugimi zaposlenimi.

2.3.7 Program Pravna podpora ravnateljem

Program Pravna podpora ravnateljem je skladno z Letnim delovnim in finančnim načrtom javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2015 umeščen v prednostno nalogo 1 – krepitev vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih in se nanaša na cilj izvajanja programov in se nanaša na cilj izvajanja programov in dejavnosti VŽU za vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov – delo z ravnatelji. Vodja programa je mag. Sebastjan Čagran.

Program je namenjen krepitvi zmožnosti za samostojno opravljanje poslovnih nalog, s katerimi se ravnatelji srečujejo pri svojem delu. Aktivnosti programa prispevajo k dvigu kakovosti pravnega poslovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov, spodbujanju ravnateljev k samostojnemu reševanju pravnih problemov, širitvi pravnega znanja ravnateljev ter spodbujanju večjega zavedanja vloge ravnatelja kot poslovnega organa. Osrednji namen programa je ravnateljem nuditi podporo in posredovati znanje, ki ga le-ti potrebujejo za opravljanje nalog s področja dela ravnatelja kot poslovnega organa vzgojno-izobraževalnega zavoda.

Ker smo program izvajali prvič, smo ga celovito evalvirali na več ravneh: na ravni zadovoljstva, na ravni učenja, na ravni podpore, na ravni uporabe znanja in spretnosti ter na ravni vpliva na sodelavce in učence. V evalvaciji smo uporabili raznolike instrumente (npr. refleksije, kontrolno listo). Na podlagi analiziranih podatkov v zvezi z zadovoljstvom udeležencev lahko trdimo, da je bil program uspešen in udeleženci zadovoljni. Stališča udeležencev o vsebinah in izvedbi programa so zelo pozitivna, negativnih mnenj tako rekoč ni. Evalvacija programa je sicer pokazala, da imajo posamezni vodje aktivov zelo različna pričakovanja in potrebe, ki so jih izrazili ob vstopu v program. Večina jih je izrazila željo po razjasnitvi nalog in odgovornosti vodij aktivov, temu je sledila želja po aktivni izvedbi programa in nato želja po profesionalnem razvoju posameznikov ter po znanju iz komunikacije in motivacije. Udeleženci so poročali, da so se jim pričakovanja v veliki meri uresničila, nekateri so povedali, da so dobili celo več, kot so pričakovali. Pohvalili so tudi zanimive vsebine in aktivne metode učenja, še posebej pa mreženje – medsebojne obiske na zavodih. Dane možnosti in priložnosti za sodelovanje in izmenjavo izkušenj so bile uspešne in so presegle pričakovanja udeležencev. Glede pridobljenih znanj in spretnosti vodenja so udeleženci povedali, da se je s pomočjo usposabljanja v programu povečala njihova zmožnost za vodenje aktivov. Pri tem so posebej izpostavili jasno vizijo, mreženje, uvajanje sprememb, večšine komuniciranja in večjo samozavest. To je pomembno tudi z vidika izzivov, s katerimi se srečujejo pri vodenju aktivov kot npr. pomanjkanje znanja o vodenju, vodenje sodelavcev, ki niso motivirani oz. se vedejo težavno in težave pri sodelovanju z vodjo zavoda oz. zaradi organizacije dela v zavodu. Udeleženci so poročali, da jim je program omogočil, da drugače gledajo na probleme in jih znajo bolje reševati. Poleg znanja in spretnosti je program vplival tudi na spremembo stališč in prepričanj pri večini udeležencev, v smeri bolj pozitivnih stališč do vloge vodenja aktiva in večje samozvesti. Iz pridobljenih in analiziranih statističnih podatkov je razvidno, da so udeleženci v programu najbolj okrepili tisto znanje in spretnosti, katerih vsebinski poudarek v programu je bil največji. K uspešnemu učenju udeležencev je prispevala tudi podpora, ki so je bili udeleženci deležni v svojih zavodih s strani vodstva in sodelavcev v večini primerov. Ta podpora je bila večinoma javna. Odziv članov aktivov na usposabljanje udeležencev za vodenje aktiva je bil v treh četrtinah pozitiven, spodbuden. Četrtnina sodelavcev se je na usposabljanje kolegov odzivala negativno ali pa sprememb ni opazila. Udeleženci so že v času programa prepoznali spremembe pri sebi (samozavest) in uvedli nekatere spremembe v vodenje aktiva oz. v delo. Večina jih je opazila boljše vzdušje v aktivu in večjo vključenost članov. Vpliv na dosežke otrok in učencev so udeleženci težko prepoznali.

Na podlagi evalvacije ocenjujemo, da je pilotni program dosegel načrtane cilje. Trdimo lahko, da smo okrepili znanje in spretnosti udeležencev za kakovostno vodenje sodelavcev, omogočili in spodbudili izmenjavo primerov dobrih praks vodenja aktivov, spodbudili refleksijo prakse vodenja aktivov z namenom izboljšav ter z aktivnostmi v programu krepili mreženje vodij aktivov iz različnih zavodov. Program usposabljanja za vodenje aktiva kot profesionalna oblika razvoja vodij aktivov je dosegel svoj namen.

Vsebin in izvedbe programa zaenkrat ne nameravamo spreminjati, vendar je nujen razmislek o naslednjih vprašanjih:

- izraženi želji udeležencev po nadaljevanju oz. nadgradnji programa;
- možnostih pogostejšega in kakovostnejšega povezovanja vodij aktivov znotraj zavoda in med zavodi, s ciljem krepitve in uresničevanja distribuiranega vodenja v zavodih ter izmenjave praks med zavodi;
- aktivnem vključevanju ravnateljcev v izvedbo programa;

- ozavestiti učitelje in vzgojitelje, da je njihovo temeljno poslanstvo "učenje in poučevanje" in da so vsi njihovi "pomembni problemi" s tem povezani ter jih usposobiti za iskanje "pravih problemov" in uvajanje možnih izboljšav;
- pripraviti načrt za "akcijo – izboljšavo", jo izpeljati in analizirati; izmenjati izkušnje v posamezni šoli in med šolami v mreži;
- usposobiti člane timov za spremljanje dela na šolah (samoevalvacija) predvsem z vidika vzpostavljanja in vodenja procesa stalnih izboljšav (pristop k ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti);
- izmenjati izkušnje v posamezni šoli in med šolami v mreži.

V šolskem letu 2014/2015 sta v programu Mreže sodelovali dve predavateljici Šole za ravnatelje, mag. Polona Peček in dr. Tatjana Ažman, ki sta hkrati opravljali tudi naloge koordinatorič skupin. Pri izvajanju programa je sodelovala tudi dr. Mojca Juriševič iz Pedagoške fakultete v Ljubljani s temo Motivacija za učenje. V program se je v šolskem letu 2014/2015 vključilo 19 zavodov, od tega 9 vrtcev, 9 osnovnih in 1 srednja šola oz. 962 strokovnih delavcev VIZ.

Program Mreže smo evalvirali na več načinov. Rezultate smo ugotavljali iz končnih evalvacijskih vprašalnikov in zaključnih poročil šol in vrtcev, ki so bili namenjeni ravnateljem, članom razvojnih timov in strokovnim delavcem, prav tako pa smo pri končni evalvaciji upoštevali mnenja koordinatorič programa. Udeleženci so v evalvacijskih poročilih poudarili, da je potrebno v program vključiti več praktičnih primerov, na podlagi katerih bi pridobili izkušnje za reševanje nekaterih pedagoških in strokovnih vprašanj. Nadalje menijo, da je potrebno spodbujati ravnatelje in strokovne delavce k trajnostni rabi novih metod in oblik reševanja problemov in uvajanja sprememb. V ta namen smo v izvajanje programa vključili več ravnateljev VIZ. Na podlagi evalvacije ocenjujemo, da bo potrebno v prihodnje nameniti več pozornosti izmenjavi izkušenj, spoznavanju primerov dobre prakse, pripravi akcijskih načrtov, trajnostni uporabi pridobljenih znanj, aktivni podpori ravnateljev pri uvajanju sprememb ter vlogi in pristojnostim razvojnih timov. Prizadevali si bomo povečati prisotnost in vključevanje ravnateljev v program, povečali število koordinacijskih sestankov in z dopolnjevanjem izvedb zagotovili večji poudarek na področjih, ki so se izkazala za nekoliko šibkejša.

Ocenjujemo, da so bili cilji programa v letu 2015 doseženi. V programu je sodelovalo 1000 strokovnih delavcev VIZ.

2.3.10 Program Usposabljanje za samoevalvacijo

Program Usposabljanje za samoevalvacijo je skladno z Letnim delovnim in finančnim načrtom javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2015 umeščen v prednostno nalogo 1 – krepitev vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Vodja programa je dr. Mateja Brejc.

Cilji:

- krepiti zmožnosti učiteljev in šol za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti,
- spodbujati proces samoevalvacije in uporabe podatkov za uvajanje sprememb in izboljšav v vzgojno-izobraževalnih zavodih,
- opolnomočiti udeležence usposabljanja za uvajanje procesov samoevalvacije v šole,
- spodbujati evalvacijsko kulturo v vzgoji in izobraževanju.

tega pa spodbudili oblikovanje skupnih prepričanj in prakse delovanja, kar je za dobro delovanje šol in vrtcev še posebej pomembno.

Cilji programa so:

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

Obseg programa je 14 ur v treh skupnih srečanjih in vključuje tudi vmesne aktivnosti. Za leto 2015 smo načrtovali naslednje teme: Vodenje sestankov in strokovnih razprav, Sodobni razrednik, Šolski vidiki vodenja oddelčnih skupnosti učencev, Komuniciranje za izboljšanje odnosov in dosežkov v šolah in vrtcih ter Načrtovanje in poročanje.

Zaradi delovnih obremenitev zaposlenih, smo v pomladanskem terminu razpisali samo temo Vodenje sestankov in strokovnih razprav, v jesenskem pa še dve temi, in sicer: Izzivi medosebnega komuniciranja ter Profesionalna etika v šolah in vrtcih.

Preglednica 11: Število vključenih zavodov v program Podpora vodenju

Šolsko leto	Število zavodov – plan	Število zavodov - realizacija
2014/2015 (izvedba pomlad 2015)	8	6
2015/2016 (izvedba jesen 2015 in pomlad 2016)	10	40
SKUPAJ	18	46
Ocena kakovosti	3,2	3,5

Ocenjeno na 4-stopenjski lestvici.

V letu 2015 smo presegli načrtovane izvedbe zaradi velikega zanimanja vzgojno-izobraževalnih zavodov za razpisani temi – Komunikacija in etika, saj smo izvedli usposabljanja na 46 šolah. Kazalnik zadovoljstva z vsebinami in izvedbo programa je bil ravno tako presežen. Usposabljanja smo izvedli v 9 vrtcih, 33 osnovnih šolah in 4 srednjih šolah.

Preglednica 12: Analiza po posameznih vsebinah in terminih -pomladanski termin

Program	VIZ	Število skupin	Število udeležencev
Vodenje sestankov in strokovnih razprav	4 (2 vrtca, 2 OŠ)	4	97
Komuniciranje za boljše odnose	2 (2 OŠ)	2	78
SKUPAJ		6	175

Izvedena so bila usposabljanja v vseh 6 prijavljenih zavodih.

2.3.12 Letna srečanja in posveti

Letna srečanja in posveti so skladno z Letnim delovnim in finančnim načrtom javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2015 umeščen v prednostno nalogo 1 – krepitev vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Vodja je dr. Mateja Brejc.

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 ravnateljji;
- sistematično spodbujanje profesionalnega razvoja ravnateljev in pomočnikov ravnateljev;
- spodbujanje izmenjave dobrih praks na področju vzgoje in izobraževanja.

V letu 2015 smo izvedli:

- Nadaljevalni program šole za ravnatelje – Aktualne vsebine s področja vodenja, 20. in 21. januar 2015;
- XVII. strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev: Vloga pomočnikov ravnateljev pri spodbujanju učenja, 4. in 5. marec 2015;
- IV. znanstveni posvet Vodenje v izobraževanju: Sodelovanje v teoriji in praksi, 31. marec in 1. april 2015;
- XXI. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev (19. in 20. oktober 2015);
- XXIV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva (9. in 10. november 2015);
- XXII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva (23. in 24. november 2015).

Preglednica 14: Število srečanj in število udeležencev v letu 2015

Število udeležencev in izvajalcev	NAD 2015	POM 2015	VVI 2015	Jesenska 2015	Skupaj 2015
Število vseh udeležencev	219	288	206	893	1606
Število izvajalcev s prispevkom *	21	14	102	87	224

*Nadaljevalni: delavnica, predstavitev primerov dobre prakse; Pomočniki: delavnica, okrogla miza; VVI: avtorji referatov in plakatov, Jesenska srečanja ravnateljic in ravnateljev: delavnice

Izvedbo posameznih srečanj in posvetov evalviramo s standardiziranim e-vprašalnikom, s katerim udeleženci ocenjujejo organizacijski in vsebinski vidik srečanj posameznih dogodkov s petstopenjsko ocenjevalno lestvico.

Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju

Urednica revije je bila dr. Mateja Brejc.

Cilji:

- seznanjati bralce s teoretičnimi pogledi na vodenje v izobraževanju in
- odpreti prostor za praktične, strokovne članke, ki vodjem vzgojno-izobraževalnih zavodov lahko 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 teh zavodih srečujejo z nalogami, povezanimi z vodenjem. Ima tri vsebinske sklope: Pogledi na vodenje, Izmenjave in Zanimivosti. Revija je vključena v [Cabell's Directories of Publishing Opportunities](#) in v [Index Copernicus](#). V reviji objavljeni članki se upoštevajo pri vrednotenju raziskovalne uspešnosti v [Sicrisu](#).

Revija ima 550 naročnikov. V 2015 smo izdali 3 številke revije. Skupaj je bilo v njih objavljenih 22 člankov, od tega 2 članka tujih avtorjev in 20 domačih člankov. Sedem člankov je bilo zavrnjenih ali jih avtorji niso dopolnili po recenziji. Skupno smo prejeli 35 člankov, objavili smo jih 63 %, nekaj člankov je še v postopku recenzije oziroma pripravljenih za objavo v 14. letniku revije Vodenje v 2016.

Preglednica 17: Število izdanih revij Vodenje v vzgoji in izobraževanju

Šolsko leto	Število številke revije
2014/2015	4
2015/2016	5

2.3.14 Projekt Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti

Projekt *Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti* (v nadaljevanju projekt *Dvig SKK*) je bil sprejet 4. 3. 2013, dopolnjen leta 2014 in je bil zaključen 31. 8. 2015. Vodja projekta je bila dr. Tatjana Ažman.

Namen projekta je bil preskusiti različne prožne oblike zaposlovanja strokovnih delavcev, in sicer tako, da je bila njihova zaposlitev usmerjena na izvajanje aktivnosti, s katerimi se je krepila sinergija tistih dejavnikov, ki prispevajo k dvigu socialnega in kulturnega kapitala v lokalni skupnosti, šolah in vrtcih, s ciljem dviga učnih in razvojnih dosežkov učencev.

Cilji projekta so bili:

- uvajati prožne oblike organizacije, zaposlovanja in pedagoškega dela vzgojno-izobraževalnih zavodov;
- raziskati vpliv dejavnikov socialnega in kulturnega kapitala na zaposlitvene zmožnosti;
- pripraviti izhodišča in usmeritve za izvedbo modelov dviga socialnega in kulturnega kapitala;

Skupna povprečna ocena dviga SKK glede na 7 kazalnikov je bila na petstopenjski lestvici 4,0.

Izvedbo dejavnosti smo spremljali in na koncu ovrednotili s tremi vprašalniki (z dvema za strokovne delavce in enim za ravnatelje), ki so bili poslani vsem strokovnim delavcem in ravnateljem v projekt vključenih šol in vrtcev. Poleg tega so tri mreže dejavnosti bolj poglobljeno spremljale in k evalvaciji prispevale dodatne podatke.

Opredelili smo socialni in kulturni kapital.

Na podlagi izsledkov prve faze smo opredelili 5 kazalnikov socialnega in kulturnega kapitala.

Vzdrževali smo interaktivno spletno stran: <http://sk.solazaravnatelje.si/>.

Izvedli smo javno predstavitev rezultatov za strokovno javnost.

Mreže šol in vrtcev so skrbele za javne objave v medijih o dogodkih. Obvestili so nas o 153 objavah. Nastalo je 26 zapisov primerov dobre prakse, ki so bili objavljeni v e-zborniku Povezan.sem@boljsi.si: [dvig](#) socialnega in kulturnega kapitala v šolah, vrtcih in njihovih okoljih.

- Peti cilj – raziskati učinek izvedbe projektnih aktivnosti in razširjati rezultate – je bil dosežen z raziskavo Socialni in kulturni kapital v šolah, vrtcih in njihovih okoljih (Ažman in Gradišnik 2015). Raziskava je dostopna na spletni strani ŠR.

Skupni kazalniki celotnega projekta so bili:

- število zaposlenih, vključenih v vseživljenjsko učenje (332);
- število projektov uvajanja fleksibilnih oblik zaposlovanja (6);
- povečanje števila zaposlenih s krajšim delovnim časom – zaradi dopolnjevanja delovne obveze (250);
- v najmanj 30 šolah in vrtcih uvesti nove oblike organizacije dela in zaposlovanja.

Za izvedbo in spremljavo dejavnosti smo v dveh šolskih letih v Šoli za ravnatelje delno zaposlili 248 strokovnih delavcev za 12 mesecev; 62 strokovnih delavcev je opravljalo naloge koordinatorjev za 50 % delovnega časa (20 ur tedensko), 186 strokovnih delavcev je bilo njihovih partnerjev, zaposlenih v okviru projekta za 20 % delovnega časa (8 ur tedensko). Vsi zaposleni so sklenili delovno razmerje za delovni čas, krajši od polnega, in bili zaposleni pri dveh delodajalcih – z zaposlitvijo na Šoli za ravnatelje so dopolnjevali svojo delovno obvezo.

S projektom SKK smo na področju vzgoje in izobraževanja preizkušali in uvajali načine zaposlovanja in organizacije dela, ki so vsebovali elemente prožnosti. S strokovnimi delavci vrtcev in šol smo sklenili različne oblike zaposlitve z elementi prožnosti, kot so:

- sklenitev delovnega razmerja za določen čas za opravljanje dela, ki je projektno organizirano;
- sklenitev delovnega razmerja za določen čas z določitvijo mirovanja pravic in obveznosti iz delovnega razmerja;

Cilji projekta so bili:

- podpora ravnateljem na področju pedagoškega vodenja in poslovanja;
- zasnova novih, še neobstoječih programov;
- priprava strokovnih gradiv v podporo in krepitev vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih.

Načrtovani rezultati projekta so bili:

- zasnova in izvedba delavnic za regijske aktivne ravnatelje;
- zasnova in izvedba delavnic za poslovne sekretarje in računovodje v vzgojno-izobraževalnih zavodih;
- izvedba posvetovalnih obiskov za ravnatelje;
- zasnova in izvedba svetovanja ravnateljem;
- zasnova in izvedba pilotne delavnice za člane svetov vzgojno-izobraževalnih zavodov;
- zasnova programa *Vodenje kariernega razvoja ravnateljev*;
- zasnova programa *Distribuirano vodenje med teorijo in prakso*;
- strokovna gradiva;
- obveščanje ravnateljev o pomembnejših novostih, sprotno posodabljanje vzorcev notranjih aktov in spremljanje sprememb zakonodaje ter odgovori na vprašanja v spletni aplikaciji.

V sklopu projekta smo dosegli vse kazalnike in načrtovane rezultate. V primeru dveh kazalnikov, tj. števila udeležencev programov izobraževanja in usposabljanja ter števila izvedenih delavnic, smo presegli načrtovano število.

Preglednica 18: Aktivnost projekta VŽU IV

Kazalnik	Načrtovano število	Dejansko število v septembru	Dejansko število v oktobru	Dejansko število v novembru	SKUPAJ
Število udeležencev programov izobraževanja in usposabljanja	100	-	171	687	858
Število izdelanih strokovnih gradiv	5	-	-	5	5
Število izvedenih delavnic	5	-	9	18	27
Število svetovanj	4	-	-	6	6
Število opravljenih posvetovalnih obiskov	20	7	10	3	20

Celotno poročilo o izvedbi in evalvaciji projektnih dejavnosti je objavljeno na spletni strani Šole za ravnatelje.

2.3.16 Projekt Krepitev zmožnosti ravnateljev za vodenje kariernega razvoja zaposlenih v VII

Angleški naslov projekta: Leadership capacity building for career development of educational staff (LEADCAREER), vodja projekta dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, financirano iz sredstev Erasmus +

- organizacija 2. projektnega sestanka, ki je potekal januarja 2016 v Ljubljani;
- priprava vsebinskih izhodišč za 2. projektni sestanek.

V slovenski projektni skupini strateškega partnerstva sodelujejo dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, dr. Tatjana Ažman, mag. Polona Peček in Lea Avguštin. Projekt poteka skladno z načrtom projektnih aktivnosti.

2.3.17 Projekt EPNoSŁ

Angleški naslov projekta: European Policy Network on School Leadership, vodja projekta mag. Vlasta Poličnik

Temeljni cilj projekta, v katerem je Šola za ravnatelje sodelovala od samega začetka, je bil razviti in vzpostaviti temelje za simulacijo visoke ravni sodelovanja med politiki in praktiki v vzgoji in izobraževanju. Dejavnost je bila usmerjena v razvoj in implementacijo nacionalnih politik na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov.

V zaključni fazi projekta smo intenzivno sodelovali vsi trije partnerji iz Slovenije – Pedagoška fakulteta Univerze na Primorskem, MIZŠ in Šola za ravnatelje ter skupaj izpeljali naslednje aktivnosti:

- sodelovanje za zaključnem srečanju partnerjev EPNoSŁ;
- posredovanje orodij in gradiv, ki so nastala v projektu, zainteresiranim predstavnikom različnih institucij in praktikom;
- vzpostavitev sodelovanja in mreženja ravnateljev, šolskih odločevalcev in drugih deležnikov na delavnici na temo distribuiranega vodenja;
- oblikovanje skupnega akcijskega načrta za nadaljnje aktivnosti s strani vseh treh partnerjev;
- zapis poročila o izvedenih aktivnostih v projektu.

Zaradi uspešno izpeljanih aktivnosti za mreženje in skupno učenje partnerjev v projektu, je bil v letu 2015, po zaključenih aktivnostih, vzpostavljen odbor za izpeljavo prehodnih aktivnosti v smeri prizadevanj za nadaljevanje začete delo v novem programskem obdobju.

V kolikor bi bila pridobljena finančna sredstva za nadaljnje delovanje mreže, bi bila to dobra priložnost tudi za Šolo za ravnatelje, da nadaljuje delo na področju razvoja vodenja v izobraževanju skupaj s priznanimi strokovnjaki, ki so se že odločili za aktivno sodelovanje pri pripravi novega projekta.

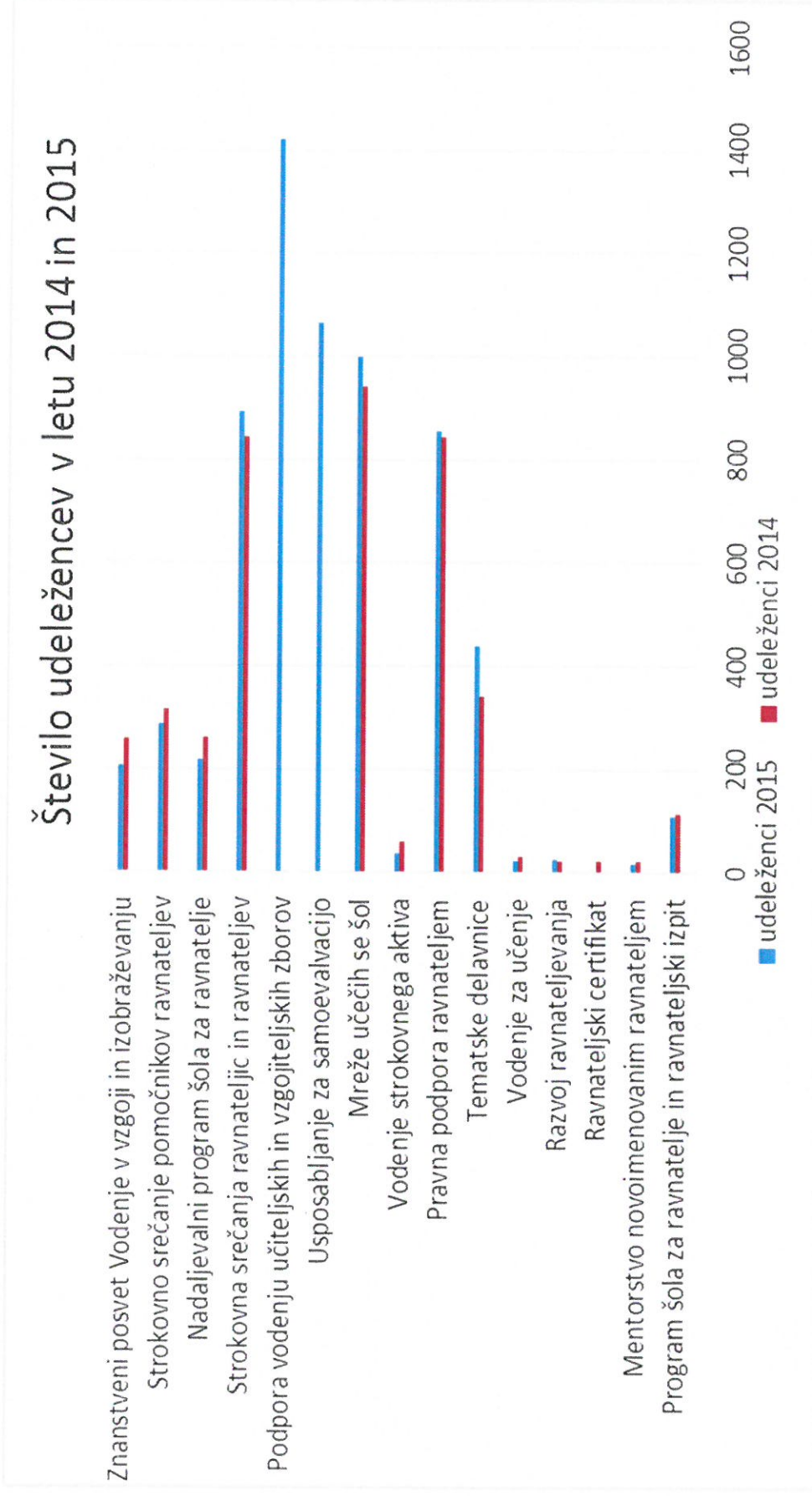
2.3.18 Projekt DELECA

Vodja projekta dr. Justina Erčulj.

Partnerji v projektu:

- Šola za ravnatelje, Slovenija, koordinator;
- Univerza v Antwerpnu, Belgija;
- Masarykova univerza v Brnu, češka
- Center za izobraževanje in informatiko Riga, Latvija;
- Univerza v Uppsali, Center za vodenje v izobraževanju, Švedska.

Graf 1: Število udeležencev – primerjava leta 2014 in 2015



Leta 2015 se je v programe Šole za ravnatelje vključilo skoraj enako število udeležencev kot leta 2014. Manj udeležencev je bilo v preteklem letu v primerjavi z letom 2014 na vseh treh spomladanskih posvetih (Nadaljevalni program Šole za ravnatelje, Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev, Znanstveni posvet Vodenje v VIZ), medtem ko je udeležba na jesenskih srečanjih ravnateljic in ravnateljev višja za skoraj 6 %. Ravnatelji so dobro sprejeli vsebine tematskih delavnic, na katerih so pridobili veliko napotkov za reševanje aktualnih vprašanj ter še posebej nov program Podpora vzgojiteljskim in učiteljskim zborom.

Priloga 2

Aktivna udeležba zaposlenih šole za ravnatelje na domačih in mednarodnih konferencah, posvetih, simpozijih v letu 2015

International Education Conference, London, Velika Britanija	Justina Erčulj
ENIRDELM (European Network for Improving Research and Development in Educational Leadership and Management), Dublin, Irska	Mateja Brejc, Justina Erčulj, Andrej Savarin
The Education Leadership Conference, Jagiellonian University, Krakow, Poljska	Mateja Brejc
MakeLearn Conference, Bari, Italija	Mateja Brejc, Sebastjan Čagran
Education Leadership Symposium and Network, Zug, Švica	Peter Markič, Polona Peček, Mihaela Zavašnik Arčnik
3. regionalna konferenca Združenja direktorjev in ravnateljev šol JV Evrope, Beograd, Srbija	Tatjana Ažman, Mihaela Zavašnik Arčnik
Preparing Teachers To Enhance Learning In Multilingual, Multicultural And Migrant Contexts, Ljubljana, Slovenija	Tatjana Ažman
European Parents' Association Conference, Praga, Češka	Tatjan Ažman
Srečanje ravnateljev osnovnih šol Hrvaške, Mali Lošinj, Hrvaška	Vladimir Korošec
Strokovni posvet Sodelovanje s starši pri reševanju vzgojnih in učnih izzivov, Ljubljana, Slovenija	Tatjana Ažman
Krepitev in evalvacija kakovosti v sistemu vzgoje in izobraževanja (KEKS), Brdo, Slovenija	Tatjana Ažman, Mateja Brejc, Mihaela Zavašnik
Jesenska strokovna srečanja ravnateljev, Portorož, Slovenija	Tatjana Ažman, Sebastjan Čagran, Justina Erčulj, Sanja Gradišnik, Peter Markič, Polona Peček
Nadaljevalni program šole za ravnatelje, Portorož, Slovenija	Sebastjan Čagran, Tatjana Horvat, Barbara Kuk Žgajnar, Ksenija Mihovar Globokar, Timotej Štritof, Anja Ussai
Strokovni posvet pomočnikov ravnateljev, Portorož, Slovenija	Tatjana Ažman, Justina Erčulj, Peter Markič, Polona Peček
IV. znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju, Portorož, Slovenija	Lea Avguštin, Justina Erčulj, Lidija Goljat Prelogar, Sanja Gradišnik, Sara Horvat, Andrej Savarin
Zaključna konferenca DELECA, Brdo, Slovenija	Mateja Brejc, Justina Erčulj
Študijski obisk v okviru Erasmus+, projekt ESQA, Ljubljana, Slovenija	Mateja Brejc

soavtorica članka »Gradili smo partnersko sodelovanje s starši: primeri dobre prakse.«, v reviji <i>Vodenje v vzgoji in izobraževanju</i> 13 (2)	Tatjana Ažman
soavtorica članka »Medšolske hospitacije kot priložnost za učenje učiteljev«, v reviji <i>Vzgoja in izobraževanje</i> 46 (1)	Justina Erčulj
soavtorici članka »Vodenje profesionalnega razvoja strokovnih delavcev v času omejenih finančnih sredstev.«, v reviji <i>Vodenje v vzgoji in izobraževanju</i> 13 (3)	Mihaela Zavašnik Arčnik, Tatjana Horvat
soavtorica monografije <i>Politike na področju vodenja kariere s priporočili</i>	Tatjana Ažman
soavtorica slovenskega poročila <i>Monitoring Quality in ECEC (Starting Strong IV)</i>	Mateja Brejc
soavtorica slovenskega poročila <i>Education at a Glance (EAG 2015)</i>	Mateja Brejc
soavtorica <i>Osnutka nacionalnega modela UZK in priprave projektnih izhodišč za OP 2014-2020</i>	Mateja Brejc
soavtorica gradiva <i>Developing Leadership Capacity for Data-Informed School Improvement: Training Course</i> .	Justina Erčulj
urednici monografije <i>Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju</i>	Mihaela Zavašnik Arčnik, Justina Erčulj
urednica zbornika <i>Povezan.sem@boljsi.si: dvig socialnega in kulturnega kapitala v šolah, vrtcih in njihovih okoljih</i> .	Mateja Brejc
urednica tematske številke revije <i>Vzgoja in izobraževanje</i> 46 (1)	Justina Erčulj
urednica revije <i>Vodenje v vzgoji in izobraževanju</i>	Mateja Brejc
urednici zbornika Z roko v roki: zbornik primerov dobrih praks v projektu Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti	Tatjana Ažman, Mateja Brejc
sourednici zbornika <i>Krepitev in evalvacija kakovosti v sistemu vzgoje in izobraževanja (KEKS)</i>	Mihaela Zavašnik Arčnik, Mateja Brejc
sourednica monografije <i>Politike na področju vodenja kariere s priporočili</i>	Tatjana Ažman
konzulentka projekta <i>Investigating School Leadership From a Distributed Perspective in Croatian Schools</i>	Justina Erčulj
recenzentka monografije <i>Socialni in kulturni kapital v šolah, vrtcih in njihovih okoljih</i>	Mihaela Zavašnik Arčnik
recenzentka monografije <i>Zaposlovanje z elementi prožnosti v vzgoji in izobraževanju</i>	Mateja Brejc
recenzentka pri reviji <i>Studies in Educational Evaluation</i>	Mateja Brejc
članica uredniškega odbora revije <i>Vzgoja in izobraževanje</i>	Justina Erčulj
članica uredniškega odbora revije <i>Didakta</i>	Justina Erčulj
članica uredniškega odbora revije <i>International Journal for Education Research and Training</i>	Mateja Brejc
članica Programskega sveta za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje (MIZŠ)	Mateja Brejc

3 Poročilo o doseženih ciljih in rezultatih za leto 2014

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

- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13 in 78/13 popr.)
- Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 ZPDZC in 127/06 ZJZP)
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 106/07 uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 popr., 65/09 popr., 20/11, 40/12 ZUJF in 57/12 ZPCP-2D)
- Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 11/11 uradno prečiščeno besedilo, 14/13 popr. in 101/13)
- Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23/99, 30/02 ZJF-C in 114/06 ZUE)
- 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, 43/06 – ZKoIP, 60/08, 79/11, 40/12 in 46/13)
- Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Uradni list. RS, št. 46/03)
- Zakon o izvrševanju proračuna RS za leti 2014 in 2015 (Uradni list RS št. 01/13, 9/14 – ZRTVS-1A, 25/14 – ZSDH-1, 38/14, 84/14, 95/14 – ZUJF-C in 95/14)
- Zakon za uravnoteženje javnih financ (Uradni list RS št.: 0/12, 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)
- Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015 (Uradni list RS, št. 95/14).

3.2 Ocena uspeha, upošteva je fizične, finančne in opisne kazalce iz letnega programa za leto 2015

Upošteva je zastavljene cilje v letu 2015 ugotavljamo, da so bili cilji v celoti uresničeni.

V nadaljevanju bomo prikazali finančne kazalce iz finančnega načrta za leto 2015 in dejanske uresničitve.

Preglednica 2: Pregled prejemkov po načelu denarnega toka za leto 2015

	REALIZACIJA 2015	PLAN 2015	Indeks RE/LDN
PRIHODKI OD POSLOVANJA	1.562.776,98	1.701.756,50	91,83
• SLUŠATELJI, ŠOLE (KOTIZACIJE, ZALOŽNIŠTVO)	266.171,78	218.350,00	121,90
• MEDNARODNI IN DRUGI PROJEKTI	66.534,24	0,00	
• MIZŠ SKUPAJ	1.230.070,96	1.483.406,50	82,92
MIZŠ plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	377.369,00	377.369,00	100,00
MIZŠ materialni stroški	15.037,00	15.037,00	100,00
MIZŠ dodatki k pogodbi – projekti MIZŠ	31.000,00	31.000,00	100,00
MIZŠ ESS	806.664,96	1.060.000,50	76,10
MIZŠ investicije	0,00	0,00	
• FINANČNI PRIHODKI	166,03	0,00	
• JAVNE AGENCIJE	3.390,12	0,00	
• REFUNDACIJE	6.779,04	0,00	
• DRUGI PRIHODKI	7.857,21	5.500,00	142,86
SKUPAJ PRIHODKI	1.580.969,38	1.707.256,50	92,60

- Iz naslova **‘slušatelji, šole’** je ŠR v letu 2015 prejela 121,90 % planiranih sredstev. Prejemki so večji od načrtovanih zaradi večjega števila udeležencev na strokovnih srečanjih in tematskih delavnicah.
- Sredstev na postavki **‘mednarodni in drugi projekti’** nismo načrtovali, saj do sprejetja LDN za 2015 še ni bila podpisana pogodba. V avgustu 2015 smo prejeli 60.898,00 EUR za projekt Erasmus+. 5.636,24 EUR je ŠR prejela za od Centra RS za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja za potrebe urejanja pravnih zadev, za kar je bil sklenjen dogovor o medsebojnem sodelovanju.
- Od **‘MIZŠ skupaj’** je ŠR prejela 1.230.070,96 EUR, kar je 82,92 % načrtovanega zneska. Priliv je bil manjši na postavki MIZŠ ESS. Za projekt Dvig socialnega in kulturnega kapitala smo prejeli 689.813,86 EUR, kar je 370.186,64 EUR manj od načrtovanega, od septembra do novembra 2015 pa je tekel projekt Vseživljenjsko učenje ravnateljcev – usposabljanje za vodenje šol in vrtec IV, za katerega je ŠR prejela 116.851,10 EUR.
- ‘Finančnih prihodkov’ je bilo 166,03 EUR.
- Od **‘Javne agencije’** za **raziskovalno dejavnost RS** smo prejeli 3.390,12 EUR, in sicer za namene sofinanciranja domačih znanstvenih publikacij – revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju.
- 6.779,04 EUR je ŠR prejela od **‘refundacij’** za plač bolniških odsotnosti.
- Med **‘druge prihodke’** v višini 7.857,21 EUR pa so všteti odtegljaji delavcem pri plačah za presežene limite in druge neupravičene stroške na mobilnih telefonih.

Sistem notranje kontrole je vzpostavljen z izvajanjem naslednjih aktivnosti:

- mesečna najava količnikov za plače, stroških prevozov in prehrane za delavce ter ostalih stroškov (zahteve posredujemo ministrstvu);
- zbiranje ponudb preko sistema javnih naročil malih vrednosti;
- preverjanje dobavnic in računov ob podpisu izplačila;
- preverjanje plačil (direktor redno tedensko pregleda izpiske o obremenitvi računa);
- spremljanje prihodkov na osnovi izstavljenih računov, pisnih zahtevkov ali pogodb s strani poslovnih partnerjev.

Šola za ravnatelje je k notranji reviziji zavezana vsaka tri leta, katere cilja sta neodvisno in nepristransko preverjanje skladnosti postopkov z veljavnimi predpisi in svetovanje, namenjeno dolgoročnemu izboljšanju poslovanja ŠR. V vseh preteklih letih revizija ni odkrila nepravilnosti v poslovanju ŠR in tudi ne nenamenske rabe sredstev ŠR.

Zadnjo notranjo revizijo smo izvedli v letu 2014, ko je bila opravljena finančna revizija, revizija pravilnosti poslovanja in revizija smotrnosti poslovanja.

Cilji notranjega revidiranja so bili:

- ugotoviti skladnost statističnih poročil glede na računovodske izkaze in evidence,
- proučiti podatke v računovodskih izkazih,
- preveriti, ali se začetna in končna stanja sredstev in obveznosti do virov sredstev zavoda, izkazana v računovodskih izkazih v letnem poročilu, ujemajo s podatki v glavni knjigi,
- preveriti, ali se prihodki in odhodki javnega zavoda, izkazani v računovodskih izkazih v letnem poročilu, ujemajo s podatki v glavni knjigi,
- nadzor uskladitve analitičnih knjigovodstev z glavno knjigo,
- preveriti pravilnost poročanja v poslovnem poročilu, kot delu letnega poročila,
- preveriti pravilnost poročanja v računovodskem poročilu, kot delu letnega poročila.

Revizijske aktivnosti so bile izvedene v skladu z Mednarodnimi standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju.

Podano je bilo sledeče mnenje glede na revizijske cilje na področju pravilnosti računovodskih izkazov in letnega poročila Šole za ravnatelje: pozitivno. Celotno mnenje notranje revizije glede pravilnosti računovodskih izkazov in letnega poročila: zadovoljivo.

Po oceni državne notranje revizorke so bili izvedeni zadostni in primerni revizijski postopki in zbrano dokazno gradivo, ki je omogočilo podajo natančnih zaključkov. Podani zaključki temeljijo na primerjavi situacije, kot je bila prisotna v času revidiranja na temelju razkritih kriterijev. Zbrano dokazno gradivo izpolnjuje zahteve strokovnih standardov revidiranja in je zadostno za utemeljitev zaključkov, ki so podani na temelju izvedene revizije.

3.8 Ocena učinkov poslovanja na druga področja

Dejavnost Šole za ravnatelje je neposredno vezana na področje izobraževanja in usposabljanja, na ostala področja pa imajo aktivnosti posredni učinek. Vsi programi, za katere je zadolžena šola za ravnatelje, podpirajo vseživljenjsko učenje, izobraževanja in usposabljanje ter mednarodno projektno sodelovanje.

V programih EU s področja izobraževanja in usposabljanja njihova programska naravnost spodbuja socialno vključenost ter regionalni pristop in doseganje ključnih mejnikov, ki so jih sprejele države članice EI in EFTA na področju izobraževanja in usposabljanja, kot pomembnega elementa uresničevanja Lizbonske strategije. Nacionalne komisije programa E+ ob obravnavi prednostnih področij za delo nacionalne agencije v svojih priporočilih upoštevajo prioritete na področju zaposlovanja, regionalnega razvoja in socialne vključenosti.

Program E+ omogoča sodelovanje na področju izobraževanja in usposabljanja, v okviru katerega prijavitelji prijavljajo zelo raznolike tematike, ki običajno posredno ali neposredno dokazano vplivajo na izboljšanje kakovosti življenja posameznika (večja zaposljivost, motivacija, izboljšanje strokovne usposobljenosti, sodelovanje izobraževanja in dela, varstva okolja, medkulturno sodelovanje, ...), institucije in širše lokalne oziroma regionalne skupnosti. Največji učinki so doseženi pri posameznikih in na institucijah, kar se ugotavlja s sprotno evalvacijo učinkov programa.

3.9 Druga pojasnila, ki vsebujejo analizo kadrovanja in kadrovske politiko ter poročilo o investicijskih vlaganjih

3.9.1 Kadri

V Šoli za ravnatelje je zaposlenih 13 strokovno usposobljenih oseb: direktor, štirje področni sekretarji, štirje višji predavatelji, predavatelj, koordinatorica področja, strokovna sodelavka za finančno poslovanje in organizacijo ter poslovna sekretarka, ki bodo glede na svoje strokovne kompetence vključeni v izvajanje projekta. Vsi zaposleni imajo ustrezno strokovno izobrazbo in številne mednarodne izkušnje tako na vsebinskem kot tehnično administrativnem področju. Prav tako imajo izkušnje s spremljanjem in preverjanjem izvajanja projektov, sofinanciranih s sredstvi ESS ter iz državnega proračuna.

Na dan 31. 12. 2014 smo imeli 139, na dan 31. 12. 2015 pa 13 zaposlenih. Vseh 13 zaposlenih se je financiralo iz sredstev državnega proračuna, od tega 12 v 100 % deležu, eden pa v 20%.

Preglednica 5: Število zaposlenih po izobrazbi na dan 31. 12. 2015

Izobrazba	2015
Doktorat	5
Magisterij	4
Specializacija	2
Visoka izobrazba	1
Višja izobrazba	0
Srednja šola	1
Skupaj zaposlenih	13

3.9.2 Prostori

Šola za ravnatelje od marca 2015 dalje posluje v prostorih Dunajske ceste 104 v Ljubljani, večino svoje dejavnosti (predavanja, delavnice) pa je še vedno izvajala v prostorih hotela Kokra na Brdu pri Kranju, in sicer v skladu s pogodbo z JGZ Brdo, Protokolarnе storitve RS ter v hotelu Azul v Kranju. Druga strokovna srečanja, konference in seminarje smo izvajali v kongresnih centrih, ki imajo ustrezne pogoje. Za izvedbo seminarjev in posvetov izberemo najugodnejše ponudbe z vidika cen in primernosti prostorov.

3.9.3 Oprema

V poslovnem letu 2015 smo nabavili dve novi opredmeteni osnovni sredstvi, in sicer:

- računalnik HP Elite Book v vrednosti 1.203,07 EUR,
- video kamer Panasonic v vrednosti 520,24 EUR.

Vir za nabavo teh osnovnih sredstev smo oblikovali iz rezultatov poslovanja v letih 2013 in 2014.

Poleg tega od Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport prejeli licenco podjetja Gambit trade d.o.o. v vrednosti 1.410,40 EUR.

Šola za ravnatelje je javni zavod in sestavlja letni proračun kot določeni uporabnik enotnega kontnega načrta. Določeni uporabniki ugotavljajo in razčlenjujejo prihodke in odhodke v skladu z Zakonom o računovodstvu in slovenskimi računovodskimi standardi.

4 Bilanca stanja na dan 31. 12. 2015

	Leto 2015 (v EUR)	Leto 2014 (v EUR)	Indeks 2015/2014
A) DOLGOROČNA SREDSTVA V UPRAVLJANJU	6.497	6.610	98
1. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	2.913	1.503	194
2. Popravek vrednosti neopredmetenih sredstev	526	226	233
3. Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva	99.670	98.833	101
4. popravek vrednosti opreme in drugih opredmetenih osnovnih sredstev	95.560	93.500	102
B) KRATKOROČNA SREDSTVA	185.754	708.826	26
1. Denarna sredstva na podračunu	8.265	399.551	2
2. Kratkoročne terjatve do kupcev	5.978	8.581	70
3. Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN	143.571	42.145	341
4. Druge kratkoročne terjatve	1.717	943	182
5. Aktivne časovne razmejitve	26.223	257.606	10
C) ZALOGE	0	0	
AKTIVA SKUPAJ	192.251	715.436	27
D) KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IN PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	184.750	222.450	83
1. Kratkoročne obveznosti do zaposlenih	45.402	164.508	28
2. Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev	25.066	30.548	82
3. Druge kratkoročne obveznosti iz poslovanja	15.405	23.418	66
4. Kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN	2.190	3.976	55
5. Pasivne časovne razmejitve	96.687		
E) LASTNI VIRI IN DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	7.501	492.986	2
1. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve		484.335	
2. Obveznosti za neopredmetena sredstva in opredmetena osnovna sredstva	6.717	7.736	87
3. Presežek prihodkov nad odhodki	784	915	10
PASIVA SKUPAJ	192.251	715.436	27

Bilanca stanja vsebuje podatke o stanju in obveznostih do njihovih virov na zadnji dan tekočega leta (31. 12. 2015) in zadnji dan predhodnega obračunskega obdobja (31. 12. 2014).

Sredstva zavoda oziroma obveznosti do virov sredstev, so na dan 31. 12. 2015 znašala 192.251 EUR.

- **Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN v višini 143.571,39 EUR:**
 - kratkoročne terjatve do MIZŠ za decembrske plače v višini 41.363,16 EUR;
 - kratkoročne terjatve do ARRS za tretji obrok po pogodbi o sofinanciranju revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju V ZNESKU 1.568,38 EUR;
 - terjatve do proračunskih uporabnikov EKN za neplačane kotizacije in revijo Vodenje v višini 9.292,85 EUR;
 - terjatve do Cmeplusa za projekt Erasmus+ za 91.347,00 EUR (protiknjižba na kontu 2910 – PČR). Terjatev se nanaša na pogodbeni znesek, ki ga bomo prejeli v letu 2016.
- **Druge kratkoročne terjatve v višini 1.716,86:**
 - predstavljajo terjatve za preveč plačane prispevke in davke v znesku 1.640,72 EUR;
 - terjatve za vstopni DDV v višini 76,14 EUR in se nanaša na račune. Prejete v januarju 2016.
- **Aktivne časovne razmejitve v višini 26.223,14 EUR (prehodno nezaračunani prihodki):**
 - del tega zneska – 20.936,59 EUR, predstavljajo stroški mednarodnega projekta Deleca. Stroški so že nastali v letu 2015 in bodo plačani po potrditvi končnega obračuna v februarju 2016.
 - AČR v znesku 4.488,97 EUR so terjatve za bolniške odsotnosti in odsotnosti za vojaške vaje;
 - preostanek zneska 797,58 pa so kratkoročno odloženi odhodki, za katere račune smo prejeli že v letu 2015, datum nastanka dogodka pa sega v leto 2016 (letalski karti 627,42 EUR, kotizacija za seminar 170,16 EUR).

C. Zaloge

Zavod nima zalog.

4.2 OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV

Obveznosti do virov sredstev so v bilanci stanja razčlenjeni na postavki:

- kratkoročne obveznosti in pasivne časovne razmejitve,
- lastni viri in dolgoročne obveznosti.

A. *Kratkoročne obveznosti in pasivne časovne razmejitve*

VRSTA KRATKOROČNIH OBEZNOSTI	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2015 (v EUR)
Kratkoročne obveznosti do zaposlenih	45.401,72
Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev	25.066,28
Druge kratkoročne obveznosti iz poslovanja	15.404,80
Kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN	2.189,55
Pasivne časovne razmejitve	96.687,38
SKUPAJ	184.749,73

- **Kratkoročne obveznosti do zaposlenih v višini 45.401,72 EUR** so obveznosti do zaposlenih za decembrske plače, prispevke, davke ter druga povračila, ki se nanašajo na plače. Plače se izplačujejo v skladu s predpisi; prispevki in davki se obračunavajo in plačujejo v skladu z zakoni tako, da se

2. Stanje in gibanje neopredmetenih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev

	Dolgoročne premoženjske pravice	Oprema	Drobni inventar	Skupaj
NABAVNA VREDNOST				
31. 12. 2014	1.502,68	88.906,79	9.926,31	100.335,78
Neposredna povečanja	1.410,40	1.723,31	0,00	3.133,71
31.12.2015	2.913,08	90.630,10	9.926,31	103.469,49
POPRAVEK VREDNOSTI				
31. 12. 2014	225,40	83.573,77	9.926,31	93.725,48
Amortizacija v letu 2015	300,54	2.946,68	0,00	3.247,22
31. 12. 2015	525,94	86.520,45	9.926,31	96.972,70
SEDANJA VREDNOST				
31. 12. 2014	1.277,28	5.333,02	0,00	6.610,30
31. 12. 2015	2.387,14	4.109,65	0,00	6.496,79

V poslovnem letu 2015 se je vrednost neopredmetenih dolgoročnih sredstev za povečala za 1.410,40 EUR. Gre za licenco Gambit trade, ki smo jo prejeli od Ministrstva za finance. Amortizacija je bila obračunana po 20 % amortizacijski stopnji in je za leto 2015 znašala 300,54 EUR.

Vrednost opreme se je povečala za 1.723,31 EUR. Gre za nakup prenosnega računalnika v vrednosti 1.203,07 EUR in video kamere v vrednosti 520,24 EUR. Amortizacija opreme za leto 2015 je znašala 2.946,68. Obračunana je bila po amortizacijski stopnji 12 % za pisarniško pohištvo, 20 % za ostalo opremo, 50 % za računalnike in 25 % za drugo računalniško opremo. Sedanja vrednost neopredmetenih in opredmetenih osnovnih sredstev na dan 31. 12. 2015 znaša 6.496,79 EUR.

Izkaz prihodkov in odhodkov je narejen v skladu s slovenskimi računovodskimi standardi in zajema poslovanje v letu 2015.

A) Prihodki od poslovanja

Prihodki od poslovanja so dosegli 58,24 % višine prihodkov iz leta 2014. Doseženi so bili:

- iz sredstev javnih financ, ki predstavljajo prejeta sredstva ustanovitelja za plače, materialne stroške in dodatke k pogodbi v višini 410.199,75 EUR. Indeks glede na leto 2014 je 87,63;
- iz sredstev ustanovitelja za ESS projekte v višini 1.151.094,19 EUR, indeks glede na leto 2014 je 44,35;
- iz lastnih virov v znesku 276.527,26 EUR. Od tega je prihodkov od kotizacij 252.626,97 EUR, 16.468,34 od založniške dejavnosti in 7.431,95 EUR prihodkov od odtegljajev delavcem za presežene limite in povzročene druge neupravičene stroške na mobilnih telefonih. Indeks povečanja postavke glede na leto 2014 je 207,72%. V preteklem letu so se določene kotizacije pokrivalo iz sredstev ESS in se slušateljem niso zaračunavale;
- iz sredstev za mednarodne in druge projekte v višini 45.593,75 EUR. Za projekt Erasmus + je med prihodki 13.316,73 EUR, Deleco 12.800,00 EUR in Youth Start 8.136,59 EUR. Od ARRS smo za sofinanciranje revije Vodenje prejeli 4.958,50 EUR ter od Cmeplusa za pomoč pri urejanju pravnih zadev 5.636,24 EUR ter za udeležbo na mednarni konferenci Epnosl 745,69 EUR.

B) Finančni prihodki

Prihodki od financiranja v višini 35,00 EUR so prejeta plačila opominjanih zneskov za neplačane račune.

C) Drugi prihodki

Med drugimi prihodki so plačani stroški dolžnikov za vložene sodne izvršbe. Višina teh prihodkov je 131,03 EUR.

Č) Prevrednotovalni poslovni prihodki

Prevrednotovalni poslovni prihodki v znesku 5.142,41 so nastali po končnem preračunu vstopnega deleža DDV. Odstotek vstopnega odbitnega deleža DDV se je za leto 2015 spremenil iz prvotno obračunanega 6 % na 12 %.

Delež vstopnega DDV se je po njegovem končnem obračunu zvišal iz 6 % na 12 %. To pomeni, da se je obdavčen promet v primerjavi z neobdavčenim prometom (subvencije, dotacije) povečal za 6 %.

D) Celotni prihodki

Celotni prihodki v letu 2015 znašajo 1.888.723,43 EUR in so za 41,62 % manjši kot v preteklem letu.

STROŠKI STORITEV	Leto 2015	Leto 2014	Indeks 2015/2014
Stroški tehnika	0,00	897,08	
Stroški čiščenje prostora	2.166,02	0,00	
Stroški telekomunikacij	14.616,32	15.513,75	94,22
Stroški uporabe poslovnih prostorov	10.405,66	0,00	
Poslovne najemnine (poslovni prostori, predavalnice, fotokopirni stroj, računalniki)	69.185,01	204.102,59	33,98
Tekoče vzdrževanje programske opreme	3.324,09	3.729,71	89,12
Kongresne storitve za izvedbo posvetov	62.198,92	63.269,38	98,31
Stroški investicijskega vzdrževanja	20.089,17	0,00	
Stroški plačilnega prometa in poštne	3.926,76	7.324,85	53,61
Stroški prevajanja in lektoriranja	8.843,72	4.766,15	185,55
Stroški gostujočih predavateljev	8.095,41	3.159,04	256,26
Stroški strokovnega izobraževanja zaposlenih	6.592,30	4.169,79	158,10
Stroški razvoja informacijskega sistema	19.955,68	44.231,70	45,12
Stroški konzorcijskih partnerjev	12.321,87	64.346,15	19,15
Študentski servis	120,71	233,34	51,73
Stroški službenih poti	43.201,74	55.362,53	78,03
Avtorski honorarji	13.991,68	56.123,98	24,93
Podjemne pogodbe	62.606,40	241.620,37	25,91
Stroški reprezentance	436,73	1.553,60	28,11
Stroški oglaševalskih storitev	3.144,80	5.558,88	56,57
Stroški tiskarskih storitev	39.997,44	36.694,80	109,00
Stroški grafičnega oblikovanja	19.821,72	40.776,67	48,61
Stroški članarin	80,93	1.545,00	5,24
Ostali stroški storitev (ločeno voden DDV za projekte ESS)	41.739,20	77.263,23	54,02
SKUPAJ	466.832,28	932.242,59	50,08

Stroški storitev so se glede na leto 2014 zmanjšali za polovico. Vsa zmanjšanja izhajajo iz manjšega števila aktivnosti, ki gredo na račun projektov ESS.

V letu 2015 se na novo pojavijo stroški čiščenja poslovnih prostorov, stroški uporabe poslovnih prostorov ter stroški investicijskega vzdrževanja. Vse tri vrste stroškov so posledica selitve v nove poslovne prostore na Dunajsko cesto 104 v Ljubljani.

Indeks povečanja stroškov storitev na postavkah 'stroški prevajanja in lektoriranja' ter 'stroški gostujočih predavateljev' so posledica sodelovanja večjega števila gostujočih predavateljev na strokovnih posvetih in konferencah. Povečanje postavke 'stroški strokovnega izobraževanja zaposlenih' pa je v glavnem posledica udeležbe večjega števila zaposlenih na mednarodni konferenci v Zugu septembra 2015.

3. Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po vrstah dejavnosti

Šola za ravnatelje v letu 2015 ni imela prihodkov in odhodkov iz tržne dejavnosti.

Pojasnila k izkazu prihodkov in odhodkov po vrstah dejavnosti

Vsi prihodki v skupni višini 1.888.723,43 EUR predstavljajo prihodke za izvajanje javne službe. Prav tako vsi odhodki v višini 1.887.785,08 EUR predstavljajo odhodke za izvajanje javne službe. Za opravljanje tržne dejavnosti Šola za ravnatelje ni registrirana in je ne izvaja. Ker so vsi prihodki in odhodki nastali izključno z izvajanjem javne službe, so stroški vodeni nerazdeljeno.

PRIHODKI

A) Prihodki iz sredstev javnih financ 1.306.774,36 EUR zajemajo naslednje vrste prihodkov:

- Nakazila MIZŠ 1.230.070,96 EUR:
 - plače 377.369,00 EUR (353.324,68 EUR za redne plače, 24.044,32 EUR za odpravo plačnih nesorazmerij);
 - materialni stroški 15.037,00 EUR;
 - dodatki k pogodbi 31.000,00 EUR (19.000,00 EUR za Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, 8.000,00 EUR za Aktivnosti za združenje ravnateljev, 4.000,00 EUR za Zvezo staršev);
 - projekti ESS 806.664,96 EUR (689.813,86 EUR za projekt SKK, 116.851,10 EUR za projekt VŽU IV).
- Nakazila za mednarodne projekte in drugo 76.703,40 EUR (točke 13-16 v preglednici 2):
 - projekt Erasmus+ 60.898,00 EUR;
 - ARRS - sofinanciranje revije Vodenje 3.390,12 EUR;
 - Cnepius – 5.636,24 EUR za pomoč pri urejanju pravnih zadev;
 - Refundacije bolniških in drugih odsotnosti (se navezujejo na plače projekta ESS) – 6.779,04

B) Drugi prihodki za izvajanje dejavnosti javne službe 274.195,02 EUR zajemajo:

- šola za ravnatelje 33.436,55 EUR;
- mreže učečih se šol/vrtcev 20.380,00 EUR;
- kotizacije za strokovna srečanja in tematske delavnice 195.756,13 EUR;
- založniška dejavnost 16.599,10 EUR;
- odtegljaji delavcem 7.857,21 EUR;
- finančni prihodki 166,03 EUR.

ANALIZA PRIHODKOV

Skupni prihodki javnega zavoda po načelu denarnega toka so bili realizirani v višini 1.580.969,38 EUR. Indeks celotne realizacije glede na plan znaša 92,60.

Prihodki iz sredstev javnih financ so bili manjši od načrtovanih za 11,91 % zaradi neporabljenih sredstev za ESS projekt Dvig socialnega in kulturnega kapitala.

Drugi prihodki za izvajanje javne službe pa so bili večji za 22,49 % od načrtovanih zaradi večjega števila udeležencev na strokovnih srečanjih in tematskih delavnicah.

ODHODKI

A) Plače in drugi izdatki zaposlenim 1.294.236,90 EUR zajemajo:

- plače z dodatki 1.166.832,07 EUR;
- regres za letni dopust 16.023,49 EUR;
- povračila in nadomestila 96.457,32 EUR;
- drugi izdatki zaposlenim (odpravnine) 14.924,02 EUR.

ANALIZA ODHODKOV

Skupni odhodki javnega zavoda po načelu denarnega toka so bili realizirani v višini 2.006.232,97 EUR. Indeks celotne realizacije glede na plan znaša 90,86.

Plače in drugi izdatki zaposlenim so bili večje za 4,49 % od načrtovanih. Vzrok je v projektu ESS Vseživljenjsko učenje ravnateljev IV, ki je trajal 3 mesece in podaljšal zaposlitev desetim delavcem.

Iz enakega razloga kot postavka 'Plače in drugi izdatki zaposlenim' so povečani tudi **Prispevki delodajalcev za socialno varnost**, katere indeks je bil 108,71.

Izdatki za blago in storitve so bili manjši od načrtovanih za 34,83 %. Zmanjšanje je posledica maksimalne racionalizacije stroškov ter zmanjšan obseg dejavnosti na projektu ESS Dvig socialnega in kulturnega kapitala.

V okviru Izdatkov za blago in storitve je zaslediti večje odstopanje glede na plan pri:

- energija, komunalne storitve in komunikacije, indeks 118,62,
- tekoče vzdrževanje, indeks 110,26.

Vzrok za povečanja na prvi postavki je podaljšanje pogodb o zaposlitvi desetim delavcem (od 1. 9. do 30. 11.), posledično so se povečali stroški telekomunikacij. Večji od načrtovanih so tudi stroški poštnine, ki so se povečali zaradi večjega števila poslanih hitre pošte v tujino.

Med stroški tekočega vzdrževanja so tudi stroški selitve, ki so vplivali na povečan indeks.

Šola za ravnatelje za leto 2014 po denarnem toku izkazuje presežek odhodkov nad prihodki v višini 426.986,90 EUR. Odhodki so višji od prihodkov zaradi črpanja avansa za projekt Dvig socialnega in kulturnega kapitala. Iz leta 2014 se je v ta namen počrpalo 484.334,93 EUR.



Dr. Vladimir Korošec, direktor

Ljubljana, 29. februar 2016