



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI

**Letni delovni načrt je sprejel Svet Šole za ravnatelje
na 5. redni seji, 6. 3. 2017**

Odgovorna oseba zavoda je
dr. Vladimir Korošec

I. VSEBINSKI DEL

Osnovni podatki o javnem zavodu

Polni naziv:	Šola za ravnatelje
Skrajšani naziv:	ŠR
Ime zavoda v angleškem jeziku:	National School for Leadership in Education
Skrajšano ime v angleškem jeziku:	NSLE
Sedež:	Dunajska cesta 104, 1000 Ljubljana
Telefon – tajništvo:	01 500 06 60
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
Pooblaščenca oseba:	dr. Vladimir Korošec
Ustanovitelj:	Vlada Republike Slovenije
Ustanovitveni sklep	022-04/95-22/1-8 in št. 01403-5/2008/4
Dejavnost:	85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje
	58/110 Izdajanje knjig
	58/140 Izdajanje revij in periodike
	72.200 Raziskovalna in razvojna dejavnost na področju družboslovja in humanistike

Kazalo



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI

I. VSEBINSKI DEL	2
Osnovni podatki o javnem zavodu	2
Kazalo	3
1. Predstavitev, vizija in poslanstvo Šole za ravnatelje	4
1.1 Predstavitev	4
1.2 Vizija	4
1.3 Poslanstvo	4
1.4 Dolgoročni cilji, področja dela in cilji v letu 2017	4
1.5 Cilji delovanja Šole za ravnatelje v letu 2017	6
2. Programi, obseg, izvajalci in predvideno število skupin	7
3. Finančni in človeški viri	11
3.1 Finančni viri	11
3.2 Prikaz financiranja po posameznih področjih	12
4. Človeški viri	14
4.1 Organiziranost	14
4.2 Projekti MIZŠ, financirani iz sredstev ESS	14
4.3 Področje mednarodna dejavnost	14
4.4 Programski svet Šole za ravnatelje	15
4.5 Svet zavoda deluje v sestavi	15
4.6 Strokovni svet ŠR	15
4.7 Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju	15
5. Kadrovska analiza	16
5.1 Letna delovna obveznost predavateljev	17
5.2 Profesionalni razvoj zaposlenih	17
II. OBRAZLOŽITEV NALOG IN PROJEKTOV – REDNA DEJAVNOST	19
1. Usposabljanje ravnateljev - priprava na vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov	19
2. Vseživljenjsko učenje ravnateljev	21
3. Razvoj vodenja - programi in dejavnosti vseživljenjskega učenja za razvoj vodenja in zmožnosti za vodenje na različnih ravneh v zavodu	24
4. Letna strokovna srečanja in posveti	28
5. Nacionalni in mednarodni projekti	20
6. Publicistična dejavnost	34
7. Razvojno-raziskovalna dejavnost	34
8. Sodelovanje s strokovnimi združenji ravnateljev in staršev	34
III. FINANČNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE	37
1. SPLOŠNI DEL	37
1.1 Uvod	37
1.2 Predpisi oz. pravne podlage za pripravo finančnih dokumentov	37
1.3 Ekonomska izhodišča pri pripravi kadrovskega in finančnega načrta za leto 2017	38
1.4 Izkaz prihodkov in odhodkov	41
1.5 Prihodki za izvajanje javne službe	44
1.6 Razdelitev po virih financiranja	44
2. POSEBNI DEL	46
2.1 Proračunski viri – projektne naloge, ki niso tržna dejavnost	46
2.2 Nепroračunski viri	49
2.3 Priloge	50



Šola za ravnatelje

1. Predstavitev, vizija in poslanstvo Šole za ravnatelje

1.1 PREDSTAVITEV

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

Od 10. marca 2015 je sedež Šole za ravnatelje v poslovnih prostorih na Dunajski 104 v Ljubljani. Usposabljanja potekajo v predavalnicah Hotela Brdo na Brdu pri Kranju, ki omogočajo kakovostno izvajanje raznovrstnih vsebin in dobro počutje udeležencem in izvajalcem programov. Zavod deluje na treh lokacijah, kar predstavlja veliko oviro za učinkovito in racionalno poslovanje ter onemogoča usklajevanje delovnih nalog med zaposlenimi. Poslovni prostori na Dunajski 104 so nefunkcionalni in neprimerni za učinkovito delo, saj zaradi dotrajanosti stavbe in energetske neustreznosti, predstavljajo nezdravo okolje za vse zaposlene. Zaradi tega je poslovanje zavoda dražje, slabša je izraba delovnega časa, predvsem pa predstavlja celo vrsto logističnih ovir za nemoteno izvajanje dejavnosti. Zaradi neustreznih delovnih pogojev je ogrožena celostna podoba zavoda, kar vpliva na sprejetost institucije v javnosti in med udeleženci usposabljanj ter znižuje njihov interes za usposabljanje v Šoli za ravnatelje. V letu 2017 si bomo prizadevali pridobiti primerne prostore za delo zavoda.

1.2 VIZIJA

S profesionalnostjo in vsestranskim sodelovanjem bomo razvijali vodenje v vzgoji in izobraževanju na osebni, organizacijski in sistemski ravni.

1.3 POSLANSTVO

Poslanstvo Šole za ravnatelje je, da krepimo zmožnosti za vodenje.

1.4 DOLGOROČNI CILJI, PODROČJA DELA IN CILJI V LETU 2017

1.4.1 Dolgoročni cilji

- **Razvijati ravnateljstvo in podpora vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov**

Za izboljšanje vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov je potrebno ravnateljem omogočiti stalno, kontinuirano in ciljno usmerjeno usposabljanje, predvsem pa jih usmerjati v različne oblike profesionalnega povezovanja, znotraj katerih je vzpostavljena kultura izmenjave dobrih praks in učenja. Cilj temelji na pripravi in izvedbi programov za krepitev vodenja na različnih ravneh delovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov. Usposabljanja in druge oblike podpore vodenju, ki jih izvaja Šola za ravnatelje so v prvi vrsti namenjeni ravnateljem in drugim strokovnim delavcem, ki sodelujejo v procesu vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov.

- **Spodbujati nove oblike dela s poudarkom na profesionalnem povezovanju ravnateljev na različnih ravneh in sodelovanjem s strokovnimi ustanovami na področju vzgoje in izobraževanja**

Za kakovostno vodenje in uspešno delovanje šol je potrebno vzpostaviti okolje, ki omogoča stalen prenos izkušenj in dobrih praks, vzajemno usposabljanje in interdisciplinarno povezovanje strokovnjakov in praktikov.

- **Pripraviti in predlagati sistemske rešitve na področju vodenja in kakovosti**

Na podlagi raziskovanja domače in tuje prakse ter dosedanjih izkušenj bomo skupaj z ravnatelji oblikovali sistemske predloge za izboljšanje vodenja in predloge za karierni razvoj ravnateljev.

- **Zagotoviti najvišjo kakovost usposabljanj in drugih strokovnih dejavnosti zavoda**

Cilj izhaja iz Akta o ustanovitvi Šole za ravnatelje in razvojnih usmeritev na področju vzgoje in izobraževanja. Udeleženci usposabljanj pričakujejo najvišjo kakovost storitev, fleksibilnost in prilagodljivost Šole za ravnatelje pri nujenju strokovne pomoči ter podporo pri uvajanju sistemskih izboljšav in sprememb pri vodenju vrtcev in šol.

- **S strokovnimi in znanstvenimi prispevki krepiti področje vodenja v izobraževanju v domačem in mednarodnem okolju**

S ciljem uvajati novosti in učinkovite modele vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov bomo izvajali aplikativne raziskave, na podlagi katerih izboljšujemo kakovost lastne dejavnosti in vodenje v slovenskih vrtcih in šolah. Publicistična dejavnost obsega izdajanje revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju, znanstvene in strokovne publikacije ter druga strokovna gradiva, ki so rezultat razvojne in raziskovalne dejavnosti ter druge strokovne dejavnosti Šole za ravnatelje.

- **Prostorsko, organizacijsko in vsebinsko približati ravnateljem usposabljanja in druge oblike podpore**

Cilj izhaja iz potrebe po hitrejši in lažji odzivnosti Šole za ravnatelje in drugih strokovnih ustanov na področju izobraževanja na izzive in pričakovanja ravnateljev, kar izboljšuje vodenje in učinkovitost delovanja VIZ. Za uresničevanje tega cilja bomo posamezne vsebine izvajali v sodelovanju z regijskimi aktivni ravnateljev in strokovnimi združenji oz. v regijah, kar bo ravnateljem omogočilo boljšo dostopnost do usposabljanj in prispevalo k racionalizaciji časa, namenjenega usposabljanju.

- **Sodelovati v mednarodnih dejavnostih na področju vodenja v izobraževanju**

Cilj izhaja iz Akta o ustanovitvi Šole za ravnatelje in temelji na pomenu mednarodnega povezovanja za uvajanje izboljšav v vodenju in delovanju vzgojno-izobraževalnih zavodov. Za uresničevanje cilja bomo vzpostavili stalno partnersko sodelovanje s sorodnimi zavodi v tujini ter sodelovali na mednarodnih konferencah in posvetih.

1.4.2 Prednostna področja dela v letu 2017

1.4.2.1 Izvajanje programov usposabljanja in vseživljenjskega učenja ravnateljev

V skladu z Aktom o ustanovitvi in Statutom Šole za ravnatelje je izvajanje programov usposabljanja za vodenje vrtcev in šol najpomembnejša naloga zavoda. Programe usposabljanja ravnateljev in strokovnih delavcev, ki sodelujejo v procesih vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov smo v Šoli za ravnatelje razvili v sodelovanju z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport ter uporabniki. Pri izvajanju programov usposabljanja bomo sledili najvišjim standardom kakovosti, uvajali bomo nove oblike in metode dela ter sproti preverjali rezultate.

Novejši dokumenti Evropske komisije in OECD (European Commission 2011, OECD 2013a) izpostavljajo vse večji pomen ravnateljev in drugih vodij v izobraževanju ter njihovega vseživljenjskega učenja kot osrednji strateški vrednosti za ekonomsko rast, saj posredno prispeva k boljšemu in učinkovitejšemu delu vzgojno-izobraževalnih zavodov in posledično k boljšim dosežkom učencev in dijakov.

1.4.2.2 Izvajanje programov za podporo vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov

Teoretična spoznanja in raziskave dokazujejo, da k vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov pomembno prispevajo tudi drugi udeleženci v procesu vodenja, in sicer: pomočnik ravnatelja, vodja strokovnega aktiva, vodja projektnega tima, razrednik, komisija za kakovost, svet zavoda, sindikalni zaupnik in drugi. Izvajali bomo tudi programe za učiteljske zборе in razvojne time, ki podpirajo vodenje.

1.4.2.3 Razvijanje novih pristopov vodenja in kakovosti v programih ESS

Dejavnost Šole za ravnatelje ni zgolj prenos znanja in izkušenj v prakso, kar ravnatelje in druge strokovne sodelavci vrtcev in šol opolnomoči z vodstvenimi znanji in spretnostmi, temveč v sodelovanju z udeleženci in strokovnimi ustanovami razvijamo in v praksi preizkušamo nove modele in pristope vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov. Prizadevali si bomo vzpostaviti ustvarjalno, inovativno in razvojno spodbudno okolje, v katerem bodo ravnatelji in drugo strokovni delavci spoznavali najnovejša teoretična in praktična znanja, se povezovali s strokovnimi ustanovami, domačimi in tujimi eksperti ter v medsebojnem odnosu oblikovali nove pristope na področju vodenja.

V programskem obdobju 2014–2020 bomo v sodelovanju z drugimi javnimi zavodi na področju izobraževanja izvajali naslednje projekte MIZŠ: Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij – VIO (2016 – 2019), Vzpostavi-



Šola za ravnatelje

tev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih zavodov – OPK (2016 – 2018) in Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda – KK (2016 – 2018).

1.4.2.4 Koordinacija in sodelovanje v mednarodnih projektih

Poleg navedenih programov Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, ki se financirajo iz sredstev ESS, bomo v letu 2017 nadaljevali in tudi zaključili dva mednarodna projekta, in sicer: YOUthSTART (2015 – 2017) in ERASMUS + (2015 – 2017).

1.4.2.5 Izvajati razvojno-raziskovalno in publicistično dejavnost

Raziskovano delo poteka v okviru projektnih aktivnosti ali v okviru raziskovalne dejavnosti strokovnih delavcev Šole za ravnatelje. Rezultati raziskovalnega dela so objavljeni v domačih in tujih strokovnih revijah ali publikacijah. Poleg tega publicistična dejavnost obsega izdajanje revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju, znanstvene in strokovne publikacije ter druga strokovna gradiva, ki so rezultat razvojne in raziskovalne dejavnosti ter druge strokovne dejavnosti Šole za ravnatelje.

1.4.2.6 Izvajanje nalog na predlog Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport

Temeljni pogoji za kakovostno izvajanje programov usposabljanja in drugih dejavnosti so dobra organiziranost zavoda, hitra odzivnost na potrebe vodstev šol in vrtcev, predvsem pa visoka usposobljenost strokovnih delavcev, njihova motiviranost za uvajanje sprememb. V Šoli za ravnatelje bomo vzpostavili učinkovito in ekonomično organiziranost, krepili načela timskega dela, skrbeli za stalno spopolnjevanje strokovnih delavcev ter spodbujali sodelovanje s strokovnimi ustanovami in okoljem. Vzpostavili bomo sodelovanje z MIZŠ ter drugimi javnimi zavodi na področju izobraževanja.

1.5 CILJI DELOVANJA ŠOLE ZA RAVNATELJE V LETU 2017

Kakovostno izvajanje programov usposabljanja in vseživljenjskega učenja ravnateljev ter drugih programov za podporo vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov;

Razvijanje in preizkušanje različnih pristopov vodenja in upravljanja inovativnih učnih okolij s poudarkom na individualnih ali skupinskih oblikah dela z ravnatelji in drugimi strokovnimi delavci;

Razvijanje elementov nacionalnega modela kakovosti s poudarkom na kakovosti vodenja vrtcev in šol ter vodenja kakovosti;

Krepitev kompetenc ravnateljev in drugih strokovnih delavcev na področju podjetništva, vseživljenjskega učenja, vodenja kariere ter izboljšanja učenja in poučevanja.

2. Programi, obseg, izvajalci in predvideno število skupin



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI

A. PROGRAMI USPOSABLJANJA IN PODPORA VODENJU VIZ

2.1 PRIPRAVA NA VODENJE VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ZAVODOV

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit	Mihaela Zavašnik Arčnik - vodja programa Tatjana Ažman Justina Erčulj Sebastjan Čagran Vlasta Poličnik Mateja Brejc Ksenija Mihovar Globokar Polonca Peček Peter Markič Tatjana Horvat	144 ur	5 skupin 2016/17 5 skupin 2017/18
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	Justina Erčulj - vodja programa Mateja Brejc Tatjana Horvat Ksenja Mihovar Globokar	37 ur	2 skupini 2016/17 2 skupini 2017/18

2.2 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE RAVNATELJEV

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
Razvoj ravnateljevanja	Tatjana Ažman - vodja programa Polonca Peček Peter Markič Justina Erčulj Mateja Brejc	64 ur	1 skupina 2016/17 1 skupina 2017/18
Vodenje za učenje	Mihaela Zavašnik Arčnik - vodja programa do aprila 2017 Justina Erčulj (prevzame vodenje programa aprila 2017) Ksenja Mihovar Globokar	64 ur	1 skupina 2016/17 1 skupina 2017/18
Tematske delavnice	Peter Markič - vodja programa (vsi predavatelji)	6 ur	6 skupin 2016/17 11 skupin 2017/18
Usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem	Justina Erčulj - vodja programa	24 ur	1 skupina 2015/16 (dve leti) 1 skupina 2017/18 (dve leti)

2.3 RAZVOJ VODENJA – PROGRAMI IN DEJAVNOSTI VSEŽIVLJENJSKEGA UČENJA ZA RAZVOJ VODENJA IN ZMOŽNOSTI ZA VODENJE NA RAZLIČNIH RAVNEH V ZAVODU

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
Vodenje strokovnega aktiva 1	Mihaela Zavašnik Arčnik - vodja programa Tatjana Ažman	40 ur	2 skupini 2016/17 2 skupini 2017/18
Vodenje strokovnega aktiva 2	Mihaela Zavašnik Arčnik - vodja programa Tatjana Ažman	16 ur	1 skupina 2017/18

2.4 PODPORA VODENJU UČITELJSKIH IN VZGOJITELJSKIH ZBOROV

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
Mreže učečih se šol in vrtcev	Polonca Peček - vodja programa Vlasta Poličnik Renata Zupanc Grom	42 ur	4 skupine 2016/17 4 skupine 2017/18
Usposabljanje za samoevalvacijo	Mateja Brejc - vodja programa	48 ur	3 skupine 2015 – 2017
Podpora vodenju učiteljskih in vzgojitelskih zborov	Vlasta Poličnik - vodja programa Justina Erčulj Peter Markič Polonca Peček Branka Likon	14 ur	20 skupin 2016/17 18 skupin 2017/18

2.5 STROKOVNI POSVETI IN SREČANJA

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
Strokovno srečanje ravnateljev vrtcev	Vlasta Poličnik	16 ur	1
Strokovno srečanje ravnateljev osnovnih in glasbenih šol		16 ur	1
Strokovno srečanje ravnateljev srednjih šol			1
Znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju	Vlasta Poličnik	16 ur	1
Nadaljevalni program šole za ravnatelje	Polonca Peček	16 ur	1
Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev	Justina Erčulj	16 ur	1

B. DRUGE DEJAVNOSTI V LETU 2017

2.6 PROGRAMI ESS

Projekt	Akronim	Trajanje programa	Izvajalci programa
Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij	VIO	1.1. 2016 – 31. 8. 2019	Justina Erčulj – vodja programa, Sebastjan Čagran, Mihaela Zavašnik Arčnik, Tatjana Ažman, Polona Peček, Vlasta Poličnik, Peter Markič, Branka Likon, Lidija Goljat Prelogar, Marko Cetin, Anita Trnavčević, Majda Cenčič, Miha Lovšin, Breda Forjanič, Aleš Žitnik
Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v VII	OPK	1.1. 2016 – 31.8. 2018	Mateja Brejc – vodja programa, Branka Likon Alenka Rajh Jurič
Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda	KK	1.5. 2016 – 31.8. 2018	Branka Likon – vodja programa, vsi predavatelji

2.7 MEDNARODNI PROJEKTI

Projekt	Trajanje projekta	Izvajalci programa
YOUthSTART	2015 - 2017	Justina Erčulj
Erasmus +	2015 - 2017	Mihaela Zavašnik Arčnik – vodja projekta Tatjana Ažman, Polona Peček, Lea Avguštin

2.8 PUBLICISTIČNA DEJAVNOST

Publikacija	Odgovorni urednik	Glavna urednica	Število publikacij
Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju	Vladimir Korošec	Polona Peček	3

2.9 AKTIVNOSTI ZVEZE AKTIVOV SVETOV STARŠEV RS

Program	Izvajalci	Obseg in oblike sodelovanja
Zveza staršev	Člani Zveze aktivov svetov staršev Republike Slovenije	Izboljšati kakovost strukture delovanja Zveze aktivov svetov staršev (preučitev možnosti organiziranja; v letu 2017)
Aktivnosti za izvedbo srečanj ravnateljev	Združenja ravnateljev vrtcev, osnovnih in srednjih šol	Izmenjava mnenj, prenos informacij in strokovno sodelovanje



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

2.10 Znanstveno-raziskovalna dejavnost

Cilj znanstveno-raziskovalne dejavnosti, ki se izvaja v Šoli za ravnatelje, je pripraviti strokovne podlage za izdelavo in izvedbo programov usposabljanja ravnateljic in ravnateljev ter izhodišč za razvoj vodenja VIZ. Dejavnost v obliki nacionalnih ali evropskih razvojnih programov in internih raziskovalnih skupin izvajajo predavatelji in strokovni sodelavci Šole za ravnatelje.

2.11 Evalvacija programov

Evalvacije programov usposabljanja in drugih dejavnosti se izvajajo s pomočjo sprotne spremljanja in končnih evalvacij, ki so izvedene s pomočjo vprašalnikov in intervjujev. Na sestankih programskih skupin in sejah strokovnega kolegija sproti obravnavamo vsa aktualna strokovna in organizacijska vprašanja v zvezi z izvajanjem programov in sproti oblikujemo predloge za izboljšave in spremembe. Evalvacije so skupinske in individualne. Glede na raznolikost programov se tudi evalvacije med seboj razlikujejo v načinih sprotne spremljanja tako organizacije kot izvedbe, doseganja ciljev programa, kakovosti vsebin in zadovoljstva udeležencev. Poleg udeležencev usposabljanja so v evalvacijo vključeni tudi ostali deležniki, ki jih s svojimi vsebinami dosežemo. Za vse programe so ob koncu izvedbe pripravljena pisna evalvacijska poročila, ki so objavljena na naših spletnih straneh in jih poglobljeno obravnavamo na strokovnih kolegiji, z namenom izboljšati kakovost izvajanja.

3. Finančni in človeški viri

3.1 FINANČNI VIRI



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI

Vir financiranja – proračunski viri	Predviden obseg sredstev
Proračunska postavka 863110:	
• pogodba o sofinanciranju z MIZŠ – sredstva za stroške dela	496.101,00
• pogodba o sofinanciranju z MIZŠ - izdatki za blago in storitve	15.045,00
Proračunska postavka 687010 – evalvacije in nacionalni kurikulum (posebni projekti MIZŠ,):	
• Aktivnosti za izvedbo srečanja ravnateljev;	9.000,00
• Izboljšanje kakovosti strukture delovanja Zveze staršev;	3.000,00
Sredstva ESS	
• Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij	420.000,00
• Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja	300.000,00
• Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda	248.000,00
Sredstva iz mednarodnih projektov	
• YOUthSTAR	8.640,00
• Erasmus +	30.460,00
Založniška dejavnost	
• sofinanciranje ARRS	5.000,00
Ostali neproračunski viri	
• Cmepius	4.300,00
• drugo	1.500,00
SKUPAJ – PRORAČUNSKI VIRI	1.541.046,00
Vir financiranja – neproračunski viri	Predviden obseg sredstev
Kotizacije udeležencev – za delno kritje izvedbe programov	88.100,00
Založniška dejavnost	
• naročniki	25.000,00
Ostalo	1.500,00
SKUPAJ – NEPRORAČUNSKI VIRI	114.600,00



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI

3.2 PRIKAZ FINANCIRANJA PO POSAMEZNIH PODROČJIH

3.2.1 Priprava na vodenje v vzgojno-izobraževalnih zavodih

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

3.2.2 Vseživljenjsko učenje ravnateljev

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

3.2.3 Razvoj vodenja – programi in dejavnosti vseživljenjskega učenja za razvoj vodenja in zmožnosti za vodenje na različnih ravneh v zavodu

Program	Zakonske in druge podlage	Viri financiranja izvedbe programov
Vodenje strokovnega aktiva 1	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije
Vodenje strokovnega aktiva 2	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Program ESS: Krepitev kompetenc

3.2.4 Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov

Program	Zakonske in druge podlage	Viri financiranja izvedbe programov
Mreže in mreženje	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije
Usposabljanje za samoevalvacijo	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije
Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Program ESS: Krepitev kompetenc

3.2.5 Strokovni posveti in srečanja

Št.	Program	Viri financiranja
1.	Strokovno srečanje ravnateljev vrtcev	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Program ESS: Krepitev kompetenc
2.	Strokovno srečanje ravnateljev osnovnih in glasbenih šol	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Program ESS: Krepitev kompetenc
3.	Strokovno srečanje ravnateljev srednjih šol	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Program ESS: Krepitev kompetenc
4.	Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Program ESS: Krepitev kompetenc
5.	Nadaljevalni program šole za ravnatelje	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Program ESS: Krepitev kompetenc
6.	Znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Program ESS: Krepitev kompetenc



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI

DRUGE DEJAVNOSTI V LETU 2017

3.2.6 Programi Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport (ESS)

Projekt	Viri financiranja
Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij	Program ESS: VIO
Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v VII	Program ESS: OPK
Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda	Program ESS: KK

3.2.7 Mednarodni projekti

Projekt	Viri financiranja
YOUthSTART	Pogodba
Erasmus +	Pogodba

3.2.8 Publicistična dejavnost

Publikacija	Viri financiranja
Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju	naročniki, ARRS

3.2.9 Združenje ravnateljic in ravnateljev vrtcev, osnovnih in srednjih šol ter Zveza staršev

Program	Zakonske in druge podlage	Viri financiranja izvedbe programov
Zveza aktivov svetov staršev Slovenije	Posebni projekti MIZŠ	PP 687010 – evalvacije in nacionalni kurikulum
Aktivnosti za izvedbo srečanj ravnateljev	Posebni projekti MIZŠ	PP 687010 – evalvacije in nacionalni kurikulum



Šola za ravnatelje

4. Človeški viri

4.1 ORGANIZIRANOST

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

- Področja dela redne dejavnosti:
- priprava na vodenje v vzgojno-izobraževalnih zavodih,
- vseživljenjsko učenje ravnateljev,
- razvoj vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov,
- podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov,
- nacionalni in mednarodni projekti,
- publicistična dejavnost.

4.2 PROJEKTI MIZŠ, FINANCIRANI IZ SREDSTEV ESS

- Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij
- Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v vzgoji in izobraževanju
- Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda

4.3 PODROČJE MEDNARODNA DEJAVNOST

4.3.1 Ustart Youth Start – Izzivi podjetnosti za mlade

Nosilka projekta na zavodu:	dr. Justina Erčulj
Odgovorna oseba na zavodu:	dr. Vladimir Korošec
Predvidena sredstva:	cca. 60.000 EUR (dokončen znesek še ni potrjen).
Trajanje projekta:	1. 1. 2015 – 31. 12. 2017
Administrativna podpora projektu na zavodu:	Eva Valant
Finančno vodenje projekta:	Maja Škrjanc

4.3.2 Erasmus+

Angleški naslov projekta:	Leadership capacity building for career development of educational staff (LEADCAREER)
Slovenski naslov projekta:	Krepitev zmožnosti ravnateljev za vodenje kariernega razvoja zaposlenih v vzgoji in izobraževanju
Trajanje projekta:	1. 9. 2015 – 31. 8. 2017
Vključeni v projekt:	Mihaela Zavašnik Arčnik (vodja projekta), Tatjana Ažman, Polona Peček
Administrativna podpora na zavodu:	Lea Avguštin
Finančno vodenje projekta:	Maja Škrjanc

4.4 PROGRAMSKI SVET ŠOLE ZA RAVNATELJE

S ciljem zagotavljanja najvišje kakovosti izvajanja usposabljanj, sprotnega usklajevanja programov s potrebami uporabnikov in družbenega okolja ter usklajevanja in usmerjanja razvoja vodenja VIZ bomo oblikovali programski svet zavoda, v katerega bodo poleg strokovnih delavcev Šole za ravnatelje vključeni tudi predstavniki ustanovitelja, strokovnih ustanov in ravnateljev.

Člani Programskega sveta so: Milan Rejc – ravnatelj OŠ Gorje, mag. Ciril Dominko – direktor Gimnazije Bežigrad, dr. Stanka Lunder Verlič – MIZŠ, dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, Šola za ravnatelje, Branka Kovaček – ravnateljica VVZ Vrtec Ivančna Gorica

4.5 SVET ZAVODA DELUJE V SESTAVI:

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

4.6 STROKOVNI SVET ŠR

Strokovni svet je v skladu z 10. členom Sklepa o ustanovitvi JZ Šola za ravnatelje in 14. členom Statuta šole za ravnatelje strokovni organ zavoda, ki obravnava organizacijska, kadrovska in ključna razvojna vprašanja. Sestavljajo ga vsi strokovni delavci zavoda, in sicer: področni sekretarji, višji predavatelji, predavatelji in koordinatorji področij. Sestanki strokovnega sveta so praviloma enkrat na mesec. Seje sklicuje in vodi direktor Šole za ravnatelje.

4.7 REVIJA VODENJE V VZGOJI IN IZOBRAŽEVANJU:

- dr. Vladimir Korošec, odgovorni urednik,
- mag. Polona Peček, glavna urednica.



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI

5. Kadrovska analiza

Pri kadrovskem načrtu je zavod upošteval 51. člen ZIPRS1415, Uredbo o načinu priprave kadrovskih načrtov posrednih uporabnikov proračuna in metodologijo spremljanja njihovega izvajanja za leti 2014 in 2015 (Uradni list RS, št. 12/14 in 52/14) ter usmeritve in okvire porabe, ki jih je določilo ministrstvo.

Plače zaposlenih so določene v skladu z veljavnimi predpisi, Zakonom o spremembah in dopolnitvah Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo UPB13, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14 in 95/14 – ZU-PPJS15), Kolektivno pogodbo za dejavnost vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKolP, 60/08, 79/11, 40/12 in 46/13), Pravilnikom o organiziranju in sistemizaciji delovnih mest ter Zakonom o izvrševanju proračuna RS za leti 2014 in 2015 (Uradni list RS št. 101/13, 9/14 – ZRTVS-1A, 25/14 – ZSDH-1, 38/14, 84/14, 95/14 – ZUJF-C in 95/14), Zakon o uravnoteženju javnih financ (Uradni list RS, št. 40/12, 95/14).

Na podlagi Sklepa Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport št. 1000-252/2012/22, 10. 6. 2016 je za izvajanje dejavnosti Šole za ravnatelje v letu 2017 dovoljeno število zaposlenih 13, ki se financirajo iz državnega proračuna, kar je v skladu z obsegom načrtovanih dejavnosti zavoda. Za izvajanje programov, financiranih iz sredstev ESS smo v letu 2016 dodatno zaposlili 8 strokovnih sodelavcev za poln delovni čas in 8 strokovnih sodelavcev za krajši delovni čas. V letu 2017 bomo dodatno v obliki dopolnilnega dela v obsegu 10 % za obdobje enega leta zaposlili 40 ravnateljev vrtcev, osnovnih in srednjih šol.

Pregled zaposlenih po osnovnih delovnih zadalžitvah na dan 1. 3. 2017

Zap. št.	Ime in priimek	Vrsta zap.	Obseg zap.	Zahtev. izobr.	Dej. izobr.	Delovno mesto	Zaposlitve na dejavnostih
1.	Lea Avguštin	DČ	100	VII/2	VII/2	Koordinatorica področij, predavateljica	ŠR, ESS
2.	Tatjana Ažman	NDČ	100	XIII	IX	Višja predavateljica	ŠR, ESS
3.	Mateja Brejc	NDČ	100	VII/2	IX	Področni sekretar	ŠR, ESS
4.	Marko Cetin	DČ	100	VII/2	VII/2	Predavatelj	ESS
5.	Sebastjan Čagran	NDČ	100	VII/2	VIII	Področni sekretar	ŠR, ESS
6.	Justina Erčulj	NDČ	100	VII/2	IX	Področni sekretar	ŠR, ESS
7.	Lidija Goljat Prelogar	DČ	100	VII/2	VIII	Predavateljica	ESS
8.	Gorkič Polona	DČ	100	VII/2	VII/2	Koordinatorica področij	ESS
9.	Tatjana Horvat	DČ	30	VIII	IX	Višja predavateljica	ŠR
10.	Vladimir Korošec	DČ	100	IX	IX	Direktor	ŠR
11.	Darja Kovač	NDČ	100	VI	V	Poslovna sekretarka VI	ŠR, ESS
12.	Barbara Kuk Žgajnar	DČ	100	VII/2	VII/«	Predavateljica	ESS
13.	Irena Krpež Stamenkovič	DČ	100	VII/2	VIII	Koordinatorica področij	ESS
14.	Branka Likon	DČ	100	VIII	VIII	Višja predavateljica	ŠR, ESS
15.	Mihaela Zavašnik Arčnik	NDČ	100	VII/2	IX	Področni sekretar	ŠR, ESS
16.	Vlasta Poličnik	NDČ	100	VIII	VIII	Višja predavateljica	ŠR, ESS
17.	Peter Markič	NDČ	100	VIII	VIII	Višji predavatelj	ŠR, ESS
18.	Polonca Peček	NDČ	100	VIII	VIII	Višja predavateljica	ŠR, ESS
19.	Ksenija Mihovar Globokar	NDČ	20	VII/2	spec.	Predavateljica	ŠR
20.	Petra Weissbacher	NDČ	100	VII/2	VII/2	Koordinatorica področij	ŠR
21.	Anja Sagadin Bedrač	DČ	100	VII/2	VII/2	Koordinatorica področij	ESS
22.	Maja Škrjanc	NDČ	100	VII/2	VII/2	Samostojna strokovna sodelavka za organizacijo in poslovanje	ŠR, ESS
23.	Eva Valant	DČ	100	VII/2	VII/2	Koordinatorica področij	ESS

Pregled delno zaposlenih v programih ŠR in ESS na dan 1. 3. 2017

Zap. št.	Ime in priimek	Vrsta zaposlitve	Obdobje zaposlitve	Delež zaposlitve v %	Program ESS
1.	Katja Arzenšek Konjajeva	DČ	1.2.2017 - 31.8.2017	20	ŠR
2.	Majda Cenčič	DČ	1.9.2016 - 31.8.2017	10	VIO
3.	Breda Forjanič	DČ	12.7.2016 - 31.8.2019	10	VIO
4.	Alenka Jurič Rajh	DČ	1.10.2016 - 31.8.2018	20	OPK
5.	Darko Kenda	DČ	1.10.2016 - 31.8.2018	50	OPK
6.	Rado Kostrevec	DČ	1.2.2017 - 31.8.2017	20	ŠR
7.	Miha Lovšin	DČ	14.7.2016 - 31.8.2019	10	VIO
8.	Anita Trnavčevič	DČ	1.10.2016 - 30.9.2017	20	VIO
9.	Renata Zupanc Grom	DČ	1.2.2017 - 31.8.2017	20	ŠR
10.	Aleš Žitnik 10	DČ	12.7.2016 - 31.8.2019	10	VIO



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI

5.1 LETNA DELOVNA OBVEZNOST PREDAVATELJEV

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

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

Zaradi narave dela v skladu s 147. členom Zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS št. 21/13 in 78/13 popr.) je delovni čas za področne sekretarje, višje predavatelje in predavatelje neenakomerno razporejen in se izvaja na različnih lokacijah izven sedeža zavoda. Ostali zaposleni, koordinatorji področij in drugi strokovni sodelavci, opravljajo naloge v skladu s sistemizacijo, letnim delovnim načrtom in pogodbo o zaposlitvi na sedežu zavoda, Dunajska 104, Ljubljana, v obsegu 8 ur na dan.

5.2 PROFESIONALNI RAZVOJ ZAPOSLENIH

V okviru materialnih sredstev bomo zagotavljali sredstva za stalno strokovno spopolnjevanje zaposlenih v Sloveniji in v tujini. Profesionalni razvoj zaposlenih načrtujemo v skladu z dolgoročnimi cilji ter prednostnimi nalogami Šole za ravnatelje. Vanj vključujemo formalne in neformalne oblike učenja. Vsak zaposleni strokovni delavec na začetku leta pripravi predlog lastnega strokovnega spopolnjevanja, ki je podlaga za načrt strokovnega spopolnjevanja delavcev zavoda. Temeljno poslanstvo zavoda, iz katerega izhajajo dolgoročni cilji in prednostne naloge, je izboljševanje vodenja in kakovost vzgojno-izobraževalnih zavodov. Zato je profesionalni razvoj zaposlenih usmerjen na področje vodenja v izobraževanju. Zaposleni morajo redno spremljati raziskave in literaturo s tega področja. V okviru finančnih in organizacijskih možnosti zavod omogoča zaposlenim udeležbo na strokovnih posvetih doma in v tujini ter sodelovanje v projektih zunaj zavoda.

V letu 2017 bomo spodbujali redno spremljanje strokovne literature in objavljenih raziskav, usmerjeno v prenovo obstoječih programov in v oblikovanje modela vseživljenjskega učenja ravnateljev. Na strokovnih kolegijih in posvetih bomo organizirali ciljno usmerjene strokovne razprave, namenjene izmenjavi spoznanj in pogledov



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI

na vodenje. Cilj tovrstnih razprav je preverjanje in oblikovanje skupnih stališč in pobud za dopolnjevanje programov Šole za ravnatelje in oblikovanje modelov vseživljenjskega učenja ravnateljev. Pomemben del profesionalnega razvoja zaposlenih je aktivno sodelovanje na domačih in mednarodnih posvetih. Načrtujemo, da se bo vsak predavatelj vsaj enkrat na dve leti udeležil enega izmed posvetov s prispevkom s področja, ki ga vodi oziroma koordinira. Vsak udeleženec bo pripravil povzetek ugotovitev s posveta in ga predstavil na strokovnem srečanju Šole za ravnatelje. Tuje strokovnjake, ki bodo sodelovali na posvetih v organizaciji Šole za ravnatelje, bomo povabili, da izvedejo delavnico za predavatelje. Ob prenovi programov oziroma pri razvoju novih, bomo pripravili gradiva za udeležence usposabljanj, ki jih bodo lahko uporabljali tudi pri njihovem nadaljnjem delu oz. pri vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov. Prav tako bomo skrbeli za redno dopolnjevanje in aktualizacijo že izdelanih študijskih gradiv.

II. OBRAZLOŽITEV NALOG IN PROJEKTOV – REDNA DEJAVNOST



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI

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

1.1 PROGRAM ŠOLA ZA RAVNATELJE IN RAVNATELJSKI IZPIT

Vodja programa je dr. Mihaela Zavašnik Arčnik.

Cilji:

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

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

V program je v šolskem letu 2016/17 vključenih 97 udeležencev. Razdeljeni so v pet skupin, pri čemer program poteka v dveh izvedbah. Ena izvedba poteka od junija 2016 do junija 2017 (skupini ŠR 1, ŠR 2 in ŠR 3 ob koncu tedna), druga izvedba poteka od oktobra 2016 do oktobra 2017 (skupini ŠR 4 in ŠR 5, ob koncu tedna). Za skupine, ki so s programom pričele v letu 2016, se izvaja posodobljen program v skladu z razvojnimi smernicami in mednarodnimi usmeritvami na področju ravnateljevanja ter z usposabljanjem kandidatov pred začetkom ravnateljevanja. Program poleg predavanj v petih modulih in dveh obveznih izbirnih vsebin vključuje več raznolikih, poglobljenih in izkustvenih učnih priložnosti za udeležence, kot so: projektno delo, senčenje, listovnik in drugi. Program evalviramo z vmesnimi evalvacijskimi vprašalniki in refleksijami udeležencev, celovito evalvacijo bomo izvedli na koncu programa (ŠR 1, 2 in 3 junij 2016, ŠR 4 in 5 oktober 2016). Program obsega 144 kontaktnih ur.

Skladno s 106. členom ZOFVI se za ravnateljski izpit lahko prizna tudi opravljen podiplomski študijski program, za katerega Strokovni svet RS za splošno izobraževanje ugotovi, da zagotavlja znanja, določeno za ravnateljski izpit. Strokovni svet RS za splošno izobraževanje za vsakega kandidata odloči, katere vsebine se mu priznajo in določi obveznosti, ki jih mora opraviti. V šolskem letu 2015/16 je po sklepu Strokovnega sveta RS za ravnateljski izpit prijavljenih 11 kandidatov.

Aprila 2017 načrtujemo objavo razpisa za vpis v šolskem letu 2017/2018. Načrtujemo, da se bo vpisalo pet skupin po 16 do 20 udeležencev. Če bo prijavljenih kandidatov več, bomo pri izbiri upoštevali, da imajo prednost kandidati, ki so imenovani za ravnatelja in morajo opraviti ravnateljski izpit v enem letu po imenovanju.

Objavili bomo tudi razpis za opravljanje ravnateljskega izpita izven programa šola za ravnatelje.



Šola za ravnatelje

Obseg dejavnosti: število vpisanih udeležencev v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev	Št. izpitov po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje
2016/17	5	97	11
2017/18	5	95	10

Kazalnik	Šolsko leto 2016/2017	Šolsko leto 2017/2018	2017
Število udeležencev	97+11	95+10	
Število skupin	5+1	5+1	
Pričakovana ocena kakovosti	/		3,45

1.2 PROGRAM MENTORSTVA NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM

Vodja programa je dr. Justina Erčulj.

Cilji:

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

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

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

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

V šolskem letu 2017/18 načrtujemo vpis vseh ravnateljev, ki bodo prvič imenovani v šolskem letu 2016/17.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležence
2016/2017	2	18 novoimenovanih ravnateljev, 18 mentorjev
2017/2018	2	15 novoimenovanih ravnateljev, 15 mentorjev

Kazalnik	Šolsko leto 2016/2017	Šolsko leto 2017/2018	2017
Število udeležencev	18x2	15x2	
Število skupin	2	2	
Pričakovana ocena kakovosti	/		3,2



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI

2. Vseživljenjsko učenje ravnateljev

2.1 PROGRAM RAZVOJ RAVNATELJEVANJA

Vodja programa je dr. Tatjana Ažman.

Cilji:

- poglobiti in razširiti znanje, ki so ga ravnatelji pridobili v Šoli za ravnatelje v programu Ravnateljski izpit, z dosedanjim individualnim študijem in s pridobljenimi praktičnimi izkušnjami;
- poglobiti znanje in razvijati individualne spretnosti za pedagoško vodenje šole oziroma vrtca;
- razvijati sposobnost samoevalvacije in vrednotenja lastnega dela ter sodelovalno iskanje strokovnih rešitev za uspešno vodenje vrtcev in šol z izmenjavo izkušenj in uporabo podatkov;
- soočiti svojo prakso v profesionalnih skupnostih in iskati nove rešitve na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

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

V programu se prepletata dve obliki, vzajemno svetovanje in projektno delo. Poleg tega izvedemo še uvodno in zaključno delavnico ter izbirne vsebine. Delavnici, izbirne vsebine in projektno delo se izvajajo v prostorih Šole za ravnatelje, vzajemno svetovanje in del projektnega dela pa na zavodih udeležencev.

V šolskem letu 2016/2017 je v program vključenih 19, v šolskem letu 2017/2018 pa načrtujemo vključitev 15 ravnateljic in ravnateljev (preglednica).

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležence
2016/2017	1	19
2017/2018	1	15

Kazalnik	Šolsko leto 2016/2017	Šolsko leto 2017/2018	2017
Število udeležencev	19	15	
Število skupin	1	1	
Pričakovana ocena kakovosti	/	/	3,2

Program za skupino 2016/2017 poteka od septembra 2016 do julija 2017.

Program obsega 64 kontaktnih ur, 40 ur poteka v obliki skupinskih delavnic in 24 ur v skupinah vzajemnega svetovanja, ki se sestajajo v šolah in vrtcih. Program sestavljajo naslednje med seboj povezane oblike učenja in dela:

- uvodno srečanje,
- vzajemno svetovanje,
- projektno delo in
- izbirna vsebina.

Program izvaja, koordinira in spremlja pet sodelavcev iz Šole za ravnatelje: dr. Tatjana Ažman, dr. Mateja Brejc, dr. Justina Erčulj, mag. Peter Markič in mag. Polona Peček.

2.2 PROGRAM VODENJE ZA UČENJE

Vodja programa bo do aprila 2017 dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, nato vodenje prevzame dr. Justina Erčulj.

Program je namenjen ravnateljem, ki želijo sistematično krepiti in izboljšati strategije vodenja za učenje.

Cilji programa:

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

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

Program obsega 64 kontaktnih ur oz. 8 srečanj. Poteka od marca tekočega leta do aprila prihodnjega leta. Program je običajno razpisan po določenih temah, v letu šolskem letu 2016/2017 na temo *Spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju*. Pri vodenju za učenje gre za povezanost učenja učencev, učenja strokovnih delavcev, učenja zavoda, sistema in ravnatelja. Čeprav so vse ravni učenja pomembne, je dokazano največji vpliv ravnatelja na učenje učencev preko strokovnih delavcev. Spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev predstavljata pomembno strategijo ravnateljevega vodenja za učenje, predvsem z vidika krepitve individualnega in organizacijskega učenja. Glavne vsebine programa so krepitev znanja in spretnosti s področja spremljanja in vrednotenja dela strokovnih delavcev (vodenje za učenje, ravnateljeve in kolegialne hospitacije, ocenjevanje delovne uspešnosti, povratna informacija in letni pogovori, napredovanje in nagrajevanje), načrtovanja, spremljanje in evalvacija izboljšav ter predstavitev primerov dobrih praks vodenja spremljanja dela zaposlenih iz javnega in zasebnega sektorja. Ravnatelji sami izberejo vsebino spremljanja in vrednotenja dela strokovnih delavcev, ki jo izboljšujejo s pomočjo teoretičnih spoznanj, sistematičnega uvajanje izboljšave in izmenjave izkušenj.

Januarja 2016 smo objavili razpis za vpis v program v letu 2016/2017. V program se je prijavilo 16 udeležencev. Program izvajata dr. Mihaela Zavašnik Arčnik in Ksenija Mihovar Globokar, spec.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležence
2016/2017	1	16
2017/2018	1	16

Kazalnik	Šolsko leto 2016/2017	Šolsko leto 2017/2018	2017
Število udeležencev	16	16	
Število skupin	1	1	
Pričakovana ocena kakovosti	/	/	3,2

2.3 TEMATSKE DELAVNICE

Vodja programa je mag. Peter Markič.

Tematske delavnice so krajše oblike usposabljanja ravnateljev.

Cilji:

- predstaviti aktualne teme in novosti z namenom izboljšanja kakovosti vodenja,
- sistematično razvijati in krepiti vodenje,
- spodbujati izmenjave dobrih praks na področju vodenja v vzgoji in izobraževanju ter
- prenašati znanja teoretikov in drugih strokovnjakov v vzgojno-izobraževalne zavode.

V šolskem letu 2016/2017 so razpisane naslednje tematske delavnice:

- Redni letni pogovor,
- Uspešna komunikacija z mediji,
- Ocenjevanje letne delovne uspešnosti strokovnih delavcev z vidika kakovosti,
- Kaj narediti, če imate primanjkljaj ali presežek v bilanci?
- Priprava letnega poročila in izpolnjevanje izjave o notranjem nadzoru javnih financ
- Starejši sodelavci – bogastvo ali breme? (Psihološki in pravni vidiki vodenja starejših sodelavcev).
- Zavzetost,
- Profesionalna etika in ravnateljevanje.

Tematske delavnice so razpisane v mesecu februarju, aprilu, oktobru in decembru.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležence
2016/2017	16	320
2017/2018	11	250

Kazalnik	Šolsko leto 2016/2017	Šolsko leto 2017/2018	2017
Število udeležencev	250	250	
Število skupin	11	11	
Pričakovana ocena kakovosti	/	/	3,2



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI

3. Razvoj vodenja – programi in dejavnosti vseživljenjskega učenja za razvoj vodenja in zmožnosti za vodenje na različnih ravneh v zavodu

3.1 PROGRAM VODENJA STROKOVNEGA AKTIVA 1

Vodja programa je dr. Mihaela Zavašnik Arčnik.

Cilji programa:

- krepiti znanje in spretnosti vodij aktivov za kakovostno vodenje sodelavcev;
- izmenjava primerov dobrih praks vodenja aktivov;
- spodbuditi refleksijo prakse vodij aktivov z namenom izboljšav;
- krepiti mreženje vodij aktivov.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

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

Program obsega 46 kontaktnih ur in je sestavljen iz dveh sklopov, ki vključujeta pet delavnic in dve mreženji. Na eni izmed delavnic sodelujejo tudi ravnatelji vzgojno-izobraževalnih zavodov, iz katerih prihajajo udeleženci programa. Glavne vsebine programa so: vloge, naloge, položaj, vpliv in izzivi vodenja aktiva, vodenje sestankov in reševanje težav oz. konfliktov, uvajanje sprememb in izboljšav, distribuirano vodenje in organizacijsko učenje, profesionalno učenje in osebna kariera vodje aktiva ter mreženje. V programu posebno pozornost namenimo uporabi novejših oblik in metod dela (npr. metode iz coachinga, vizualizacija, časovna kapsula) ter izkustvenih metod učenja, ki jih lahko udeleženci uporabijo pri konkretnem delu s sodelavci in z otroki in učenci v skupini ali oddelku.

V šolskem letu 2015/2016 smo vpisali dve skupini, ki bosta s programom zaključili junija 2016 in oktobra 2016. V šolskem letu 2016/2017 načrtujemo razpis dveh skupin. Razpis bo objavljen maja 2016.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležence
2016/2017	2	70
2017/2018	2	70

Kazalnik	Šolsko leto 2016/2017	Šolsko leto 2017/2018	2017
Število udeležencev	70	70	
Število skupin	2	2	
Pričakovana ocena kakovosti	/	/	3,2

3.2 ROGRAM VODENJA STROKOVNEGA AKTIVA 2

Vodja programa je dr. Mihaela Zavašnik Arčnik.

V okviru projekta Krepitev kompetenc za vodenje inovativnega javnega zavoda (KK) izvajamo program usposabljanja Vodenje strokovnega aktiva 2, ki predstavlja nadgradnjo programa Vodenje strokovnega aktiva 1. Razpis za vpis je bil oktobra 2016 posredovan vodjem aktiva, ki so že uspešno zaključili program Vodenje strokovnega aktiva 1. Na razpis se je prijavilo 35 vodij aktiva. Glavni cilji programa so: opolnomočenje udeležencev za timsko delo in motiviranje sodelavcev, spoznavanje sebe kot vodje, izmenjava primerov dobre prakse z metodo mreženja in razmislek o sistemskem zagotavljanju podpore vodjem aktiva v prihodnosti. Program obsega 2 srečanja in 2 mreženji. Prvo srečanje programa smo izvedli 24. novembra 2016, drugo bo izvedeno marca 2017. Program izvajata dr. Mihaela Zavašnik Arčnik in dr. Tatjana Ažman. Evalvacija programa bo opravljena po zaključku programa (april 2017). Na podlagi evalvacije bo oblikovano končno poročilo, ki bo objavljeno na spletnih straneh Šole za ravnatelje.

3.3 MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV

Vodja programa je mag. Polona Peček.

Cilji:

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

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

Program Mreže učečih se šol in vrtcev je zasnovan na teoriji in praksi pristopa nenehnih izboljšav in učečih se skupnosti. Poteka na ravni razvojnih timov in na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda s celotnim učiteljskim ali vzgojiteljskim zborom. Ti na sodelovalen način opredelijo razvojne in prednostne naloge ter izvedejo izboljšavo na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda. Program je osredotočen na izboljševanje vnaprej razpisanega področja, na katero je vezana vsebina seminarjev in izvedba izboljšave v vzgojno-izobraževalnih zavodih.

V šolskem letu 2016/2017 izvajamo štiri mreže učečih se šol in vrtcev na treh tematskih področjih: Karierni in profesionalni razvoj strokovnih delavcev, Kultura in klima vzgojno-izobraževalnega zavoda, Z mreženjem krepiamo sodelovanje.

Na osnovi evalvacij smo program v šolskem letu 2016/17 spremenili tako, da traja dve šolski leti s pričetkom v mesecu septembru in zaključkom v mesecu maju naslednje šolsko leto. Razvojni timi se usposabljaajo v eni dvodnevni in štirih enodnevni delavnicah, v šoli oziroma vrtcu izvedejo pet delavnic ter podpirajo in evalvirajo uvajanje izboljšave.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število mrež	Število zavodov
2016/2017	4	21
2017/2018	4	24

Kazalnik	Šolsko leto 2016/2017	Šolsko leto 2017/2018	2017
Število udeležencev	99 članov tima	96 članov tima	
Število skupin	4	4	
Pričakovana ocena kakovosti	/	/	3,2



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI

3.4 PROGRAM USPOSABLJANJE ZA SAMOEVALVACIJO

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.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

V okviru usposabljanja je načrtovanih šest dni usposabljanja, ki vsakič obsegajo neposredne kontaktne ure in vmesne aktivnosti v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Z delavnicami udeleženci okvirno sledijo usmeritvam **Protokola za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo**, ki jih s skupno pripravo delavnic uvajajo na ravni vzgojno-izobraževalnih zavodov. Dopolnjene so z medsebojnim sodelovanjem, izmenjavo primerov dobre prakse, kritičnim prijateljevanjem idr.

Za nove člane timov za samoevalvacijo v šolah bo izvedeno usposabljanje Samoevalvacija v šolah in vrtcih s ciljem pridobiti znanja in spretnosti za uvajanje procesa izboljšav s samoevalvacijo ter izmenjati izkušnje novih članov timov za samoevalvacijo.

Obseg dejavnosti

Program Usposabljanja za samoevalvacijo je bil pripravljen v ESS projektih Zasnova in izvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (KVIZ) in **Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (uKVIZ)**. V usposabljanje je bilo vključenih že 284 vzgojno-izobraževalnih zavodov. Evalvacije usposabljanja kažejo, da udeleženci v programu pridobijo potrebno znanje in spretnosti za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo ter da zaposleni v vzgojno-izobraževalnih zavodih zaznavajo pozitivne spremembe v delovanju in rezultatih na organizacijski ravni.

V letu 2017 zaključujemo z usposabljanjem 5. cikla vrtcev in šol in načrtujemo razpis za vključitev novih zavodov, predvidoma v 3 skupinah s po 6 do 9 zavodi. Skladno z razvojem področja kakovosti v programu OPKakovost bomo vsebine in način dela smiselno dopolnjevali in pripravili predlog novih strategij za krepitev zmožnosti za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo v vrtcih in šolah, kar bo dolgoročno postal eden od elementov okvira delovanja t.i. strokovnega jedra za kakovost.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število zavodov
2016/2017	3	21
2017/2018	6	42

Kazalnik	Šolsko leto 2016/2017	Šolsko leto 2017/2018	2017
Število udeležencev	1065	1065	
Število skupin	3	3	
Pričakovana ocena kakovosti	/	/	3,2

3.5 PODPORA VODENJU UČITELJSKIH IN VZGOJITELJSKIH ZBOROV

Vodja programa je mag. Vlasta Poličnik.

Cilji:

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

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

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

Teme za leto 2017 so: Spretnosti medosebnega komuniciranja, Profesionalna etika v šolah in vrtcih, Vseživljenjska karierna orientacija. Program je del projekta Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število zavodov
2016/2017	1	20
2017/2018	1	18

Kazalnik	Šolsko leto 2016/2017	Šolsko leto 2017/2018	2017
Število udeležencev	301	750	
Število skupin	1	1	
Pričakovana ocena kakovosti	/	/	3.5



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

4. Letna strokovna srečanja in posveti

Vodje programov: mag. Vlasta Poličnik, mag. Polonca Peček, dr. Justina Erčulj.

Cilji:

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

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

V letu 2017 bomo izvedli:

- Nadaljevalni program šole za ravnatelje: Vodenje za medgeneracijsko sodelovanje (17. in 18. januar 2017),
- XIX. strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev: Inovativnost, ustvarjalnost in vloga pomočnikov ravnateljev (7. in 8. marec 2017),
- VI. znanstveni posvet Vodenje v izobraževanju: Vodenje, ki (se) spreminja. Razvoj in perspektive vodenja v izobraževanju (4. in 5. april 2017),
- XXIII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev (16. in 17. oktober 2017),
- XXVI. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva (6. in 7. november 2017),
- XXIV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva (20. in 21. november 2017).

Obseg dejavnosti: število srečanj in število udeležencev

Šolsko leto	Število srečanj in posvetov	Število udeležencev
2016/2017	6	1500
2017/2018	6	1500

Kazalnik	Šolsko leto 2016/2017	Šolsko leto 2017/2018	2017
Število udeležencev	1500	1500	
Število skupin	6	6	
Pričakovana ocena kakovosti	/	/	4,3 na 5-stopenjski lestvici

5. Nacionalni in mednarodni projekti

5.1 VODENJE IN UPRAVLJANJE INOVATIVNIH UČNIH OKOLIJ

Vodja projekta je dr. Justina Erčulj.

Projekt VIO je rezultat neposredne potrditve operacije – programa »Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij«, ki se izvaja v okviru Operativnega programa za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014-2010. Operacijo delno financira Evropska unija iz sredstev Evropskega socialnega sklada (80 %) in Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport kot posredniški organ (20 %). Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko je potrdila program »Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij« ter izdala odločbo (št. 5440-3/2016/8) o dodelitvi sredstev zanj v višini 1.600.000,00 EUR. Temeljni namen predlaganega programa je oblikovati model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju ter preko tega razvijati zmožnosti ravnateljev za kritično razmišljanje, problemsko učenje, inovativnost, refleksijo in sodelovalno učenje. S krepitvijo in razvojem pedagoškega vodenja in poslovanja bomo zagotovili pogoje za oblikovanje inovativnih učnih okolij in s tem pogoje za razvoj kakovosti v VIZ. Model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju bomo razvijali in preizkusili na treh področjih:

- a. a) svetovanje,
- b. b) distribuirano vodenje, (v nadaljevanju DV)
- c. c) vodenje kariere ravnateljev (v nadaljevanju VKR).

Skladno z načrtom aktivnosti programa bomo v letu 2017 izvedli naslednje aktivnosti:

Delovni paket 1: Upravljanje operacije

- izbor ravnateljev ekspertov,
- redni sestanki, delovna in strokovna srečanja,
- razvoj evalvacijskih orodij in načrt evalvacije.

Delovni paket 3: Pilotiranje in spremljava

- izvedba in spremljava delavnic na vseh treh področjih,
- priprava protokolov za svetovanje in obiske VIZ-ov.

Delovni paket 4: Evalvacija in širjenje

- usposabljanje zaposlenih za potrebe izvedbe programa,
- predstavitve dosežkov na nacionalni in mednarodni ravni,
- stalno posodabljanje spletne strani in druge oblike obveščanja javnosti.

Stalna in pomembna dejavnost je povezovanje področij v model in povezovanje med projekti, ki jih izvaja Šola za ravnatelje ter obstoječimi programi.



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

5.2 VZPOSTAVITEV, DOPOLNITEV IN PILOTNI PREIZKUS MODELA UGOTAVLJANJA IN ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI NA PODROČJU VZGOJE IN IZOBRAŽEVANJA – OPKAKOVOST

Vodja projekta je dr. Mateja Brejc.

OPKakovost je predmet neposredne potrditve operacije – programa, ki se izvaja v okviru Operativnega programa za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014-2020. Operacijo delno financira Evropska unija iz sredstev Evropskega socialnega sklada (80 %) in Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport kot posredniški organ (20 %).

Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko je izdala odločbo (št. 10-1/3/MIZŠ/0) o dodelitvi sredstev v višini 1.000.000,00 EUR. Operacijo v konzorcijskem partnerstvu izvajajo Šola za ravnatelje, Zavod Republike Slovenije za Šolstvo, Center za poklicno izobraževanje in Državni izpitni center. Na podlagi javnega razpisa v programu sodeluje še 32 razvojnih in pilotnih vrtcev in šol.

Namen uvedbe programa, je opredelitev skupnega koncepta ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti (model UZK) na ravni vzgojno-izobraževalnih institucij (raven vrtca, osnovnih in srednjih šol) ter posredno evalvacije na ravni izobraževalnega sistema.

Temeljni cilji programa so:

- vzpostaviti enotnejši sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, okvirno poenotiti razumevanje in pristop k samoevalvaciji šol in vrtcev z upoštevanjem področnih specifik,
- krepiti zmožnosti za izvajanje samoevalvacije na sistemski, organizacijski in individualni ravni,
- razviti in pripraviti izbrane obvezne ter izbirne referenčne okvire in kazalnike za uvajanje izboljšav in s tem povezano samoevalvacijo vrtcev in šol,
- vzpostaviti strokovna jedra na javnih zavodih za podporo vrtcem in šolam pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti,
- vzpostaviti sodelovanje med MIZŠ in strokovnimi jedri za kontinuirano (tudi po zaključku programa) učinkovito delovanje sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.

Naloge v letu 2017:

- vodenje in koordinacija programa
- izvedba delovnih in strokovnih srečanj za pripravo osnutkov kazalnikov kakovosti na področju učenja in poučevanja (dosežki učencev/razvoj in napredek otrok, profesionalni razvoj strokovnih delavcev in socialna klima) in na področju vodenja (vodenje vrtca, šole in vodenje kakovosti)
- priprava dopolnitev Protokola za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo
- mreženje razvojnih in pilotnih vrtcev in šol z namenom analize stanja vodenja kakovosti in preizkušanja v programu predlaganih rešitev v praksi (tj. samoevalvacije, kazalnikov kakovosti)
- oblikovanje izhodišč za pripravo nacionalne spletne strani za kakovost v VIZ
- razširjanje rezultatov na domačih in tujih konferencah s področja vodenja in kakovosti v VIZ

V letu 2017 načrtujemo tudi en študijski obisk v tujini ter (aktivno) udeležbo na večnacionalnih in mednarodnih seminarjih in konferencah, na katerih bo obravnavana tematika kakovosti in vodenja.

5.3 KREPITEV KOMPETENC STROKOVNIH DELAVCEV NA PODROČJU VODENJA INOVATIVNEGA VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEGA ZAVODA

Vodja projekta je mag. Branka Likon.



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI

5.3.1 Strokovni posveti in srečanja

V letu 2017 bosta pripravljena in izvedena dva strokovna in en znanstveni posvet. V januarju bo nadaljevalni program Šole za ravnatelje na temo *Vodenje za medgeneracijsko sodelovanje*, s predvideno udeležbo 200 ravnateljic in ravnateljev. V marcu bo strokovni posvet pomočnikov ravnateljev na temo *Inovativnost, ustvarjalnost in vloga pomočnikov ravnateljev*, ki se ga bo predvidoma udeležilo 200 pomočnikov ravnateljev. Aprila bo izveden znanstveni posvet na temo *Vodenje, ki se spreminja: razvoj in perspektive vodenja v izobraževanju*. Predvidoma se bo posveta udeležilo 200 strokovnih delavcev. Oktobra in novembra bodo organizirana in izvedena tri strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev (vrtcev, osnovnih in srednjih šol). Predvidoma se bo srečanj udeležilo 800 ravnateljic in ravnateljev. Namen strokovnih srečanj ravnateljic in ravnateljev je razvijanje inovativnih pristopov v vzgoji in izobraževanju, še zlasti pri vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov, kjer se inovativnost krepi z novimi spoznanji in uvidi. Vsi naštetih posveti in srečanja so v obsegu 16 ur.

Meseca februarja bo izvedeno tudi Strokovno izobraževalno srečanje z izvajalci izobraževanja odraslih – letni posvet 2017 (ACS) v obsegu 8 ur. Predvidenih je 150 udeležencev.

5.3.2 Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov

Program *Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov* je namenjen šolam in vrtcem, ki bi radi razvijali skupno znanje na posameznih področjih in krepili zmožnosti za vodenje pri vseh strokovnih delavcih. V letu 2017 bomo nadaljevali izvajanje programa v 18 vzgojno-izobraževalnih zavodih, na polovici (9 šol) na temo *Spretnosti medosebnega komuniciranja* (16 ur) in na drugi polovici na temo *Profesionalna etika v šolah in vrtcih* (16 ur) ter *Vseživljenjska karierna orientacija* (8 ur). V naslednjem šolskem letu bomo skupine zamenjali in od septembra 2017 do avgusta 2018 bomo izvedli vsa predvidena usposabljanja. V samem programu je predvideno nenehno prepletanje teorije in prakse, kar pomeni, da udeleženci skozi različne metode in aktivne oblike dela na praktičnih primerih sami prihajajo do določenih spoznanj iz zgoraj naštetih področij. V programu se tudi sledi trajnostnemu vidiku vsebin delavnic, tako da udeleženci za svoj zavod oblikujejo skupna načela ravnanja na področju profesionalne etike. Spoznavajo in razvijajo veščine za vodenje lastne kariere in usmerjanje učencev k vodenju njihove karierni poti. Udeleženci iščejo tudi načine za izboljšanje komuniciranja v svojem zavodu. Predvidoma bo v program vključenih 750 udeležencev.

5.3.3 Tematske delavnice

V letu 2017 načrtujemo izvedbo 11 tematskih delavnic, ki se jih bo predvidoma udeležilo 250 ravnateljic in ravnateljev. Nekaj jih bomo izvedli na Brdu, večino pa po regionalnih aktivih ravnateljev. Tako želimo izvedbe približati ravnateljem in povečati udeležbo. Tematske delavnice so kot krajše oblike usposabljanja ravnateljev namenjene predstavljanju aktualnih tem in novosti s sledečimi cilji: izboljšanje kakovosti vodenja, sistematično razvijanje in krepitev vodenja, spodbujanje izmenjave dobrih praks na področju vodenja v vzgoji in izobraževanju ter prenos znanja teoretikov in drugih strokovnjakov v vzgojno-izobraževalne zavode. Delavnice bomo izvajali predavatelji Šole za ravnatelje, vključili bomo tudi zunanje predavatelje.

5.3.4 Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem in Usposabljanje za mentorje

Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem je namenjeno ravnateljem v prvem letu ravnateljavanja. Novoimenovani ravnatelji se na začetku ravnateljavanja soočajo z različnimi izzivi in situacijami, ki jih v svoji dosedanji profesionalni praksi niso srečevali. V okviru programa poglobljajo znanje in spretnosti za vodenje ter jih povezujejo s konkretnimi izkušnjami. Kljub pripravi na ravnateljavanje sta pri reševanju izzivov vodenja v konkretnih situacijah potrebni podpora in kritičen pogled izkušenih praktikov, hkrati pa je pomembno tudi mreženje s kolegi, ki se na začetku svoje poklicne poti soočajo s podobnimi situacijami. Predvidene vsebine programa so: Uvod v program, načela mentorstva in pogovor s predstavniki MIZŠ; Finančno vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov; Novosti in odprta vprašanja na področju zakonodaje in šolske inšpekcije; Spremljanje vzgojno-izobraževalnega dela; Načrtovanje vzgojno-izobraževalnega dela in Refleksija na prvo leto ravnateljavanja in zaključek programa. Z izvajanjem programa smo začeli v letu 2016 in nadaljujemo v letu 2017. Predvideno število udeležencev je 20 novoimenovanih ravnateljev, usposabljali se bodo v obsegu 37 ur.



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI

Poleg *Mentorstva novoimenovanim ravnateljem* bo izvedeno tudi *Usposabljanje za mentorje* v obsegu 20 ur. V ta program se bo predvidoma vključilo 30 udeležencev.

5.3.5 Vodenje aktiva

Izvajali bomo program *Vodenje strokovnega aktiva 2*, ki predstavlja nadgradnjo programa *Vodenje strokovnega aktiva 1*. Program obsega 2 srečanja in 2 mreženji. Glavni cilji programa so: opolnomočenje udeležencev za timsko delo in motiviranje sodelavcev; spoznavanje sebe kot vodje; izmenjava primerov dobre prakse z metodo mreženja in razmislek o sistemske zagotavljanju podpore vodjem aktiva v prihodnosti. Razpis za vpis je bil oktobra 2016 posredovan vodjem aktiva, ki so že uspešno zaključili program *Vodenje strokovnega aktiva 1*. Na razpis se je prijavilo 35 vodij aktiva. V drugo srečanje vodij aktivov bodo vključeni tudi ravnatelji, gosti iz gospodarstva in predstavniki MIZŠ.

5.3.6 Angleški jezik kot tuji jezik za mobilnost ravnateljev

V okviru projekta »Krepitev kompetenc za vodenje inovativnega javnega zavoda« (KK) smo razvili nov program *Angleški jezik kot tuji jezik za mobilnost ravnateljev*, ker že dalj časa zaznavamo potrebe ravnateljev po strokovnem usposabljanju na področju tujega jezika, saj njihovo delovanje pogosto presega nacionalne okvire z izmenjavo izkušenj in dobrih praks v mednarodnem prostoru. Program je tako namenjen ravnateljem, ki želijo osvežiti ali poglobiti znanje angleškega jezika in je zasnovan tako, da bo ravnatelje na jezikovnem področju usposobil za mobilnost v okviru mednarodnih projektov, spoznali se bodo s strokovnim besediščem iz področja vzgoje in izobraževanja, jezikom predstavitev, lažje bodo vodili sestanke in si olajšali tudi neformalna druženja.

Program bomo v prvi fazi izvajali v štirih skupinah po 15 ravnateljev od marca do konca novembra 2017. Predvideno skupno število udeležencev je 60. V tem času bo vsaka skupina opravila 40 ur usposabljanja. Novembra 2017 bomo začeli delo z dvema skupinama na nadaljevalni ravni. S tema dvema skupinama bomo zaključili delo do konca maja 2018, pri čemer bo vsaka skupina opravila 40 ur usposabljanja.

5.3.7 Razvijanje veščin vodenja za učitelje in vzgojitelje

Septembra 2017 bomo zasnovali in začeli izvajati program *Razvijanje veščin vodenja za učitelje in vzgojitelje*. Program bo predvidoma potekal v 1 skupini po 32 udeležencev in v obsegu 24 ur.

5.4 USTART YOUTH START – IZZIVI PODJETNOSTI ZA MLADE

Trajanje projekta:	1. 1. 2015 – 31. 12. 2017
Koordinator projekta:	Portugal Entrepreneurship Education Platform (PEEP)
Mednarodni partnerji:	• Initiative for Teaching Entrepreneurship Avstrija • Ministrstvo za izobraževanje, mladino in šport Luxemburg • Danish Foundation for Entrepreneurship - Young Enterprise Danska • Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport Slovenija
Partnerja MIZŠ v Sloveniji:	Šola za ravnatelje, Zavod RS za šolstvo

Temeljni namen projekta je spodbujanje razvoja transverzalnih veščin 21. stoletja s sodobnimi pristopi. Ena izmed teh je samoiniciativnost in podjetnost, kot je opredeljena v evropskem referenčnem okviru ključnih kompetenc (Priporočilo evropskega parlamenta in sveta o ključnih kompetencah za VŽU, UL EU, 30.12.2006). To transverzalno ključno kompetenco bomo v projektu smiselno integrirali v pouk s spodbujanjem razvoja sodelovanja in komuniciranja, kritičnega mišljenja, samorefleksije in samouravnavanja, dela z viri, ustvarjalnosti, proaktivnega vedenja »od ideje do uresničitve« itd. V razvojnem projektu UStart – Izzivi podjetnosti za mlade bomo raziskali možne odgovore na krovno vprašanje (perspektiva učitelja): **Kako naj integriramo v pouk razvoj elementov samoiniciativnosti in podjetnosti pri svojih dijakih?**

V letu 2017 bomo v Šoli za ravnatelje izvedli naslednje dejavnosti:

- 2 obiska srednjih šol v okviru spremljave izvedbe dejavnosti;
- 3-dnevno usposabljanje na Dunaju za izvajanje nadgradnje usposabljanja za izbrane srednje šole;
- informativni sestanek za ravnatelje kontrolnih šol, ki so začele z usposabljanjem v letu 2016;
- zaključno evalvacijsko delavnico za skupino eksperimentalnih šol;
- predstavitev dejavnosti na mednarodni konferenci v Kopru;
- sodelovanje pri izvedbi mednarodnega sestanka partnerjev v Ljubljani;
- izvedba usposabljanja za učitelje kontrolnih šol (3 lzzivi);
- izvedba uvodne delavnice za ravnatelje kontrolnih šol;
- koordinacijski sestanki s partnerji in izvajalkami usposabljanja;
- načrt in koordinacija usposabljanja za kontrolne šole;
- načrt spremljave kontrolnih šol.

Odgovorna oseba za zavodu: **dr. Vladimir Korošec**

Nosilka projekta na zavodu: **dr. Justina Erčulj**

Administrativna podpora projektu na zavodu: **Eva Valant**

Finančno vodenje projekta: **Maja Škrjanc**

5.5 ERASMUS+

Vodja projekta je **dr. Mihaela Zavašnik Arčnik**.

Angleški naslov projekta:	Leadership capacity building for career development of educational staff (LEADCAREER)
Slovenski naslov projekta:	Krepitev zmožnosti ravnateljev za vodenje kariernega razvoja zaposlenih v vzgoji in izobraževanju
Trajanje projekta:	1. 9. 2015 – 31. 8. 2017

Glavni cilj projekta je okrepiti znanja in spretnosti ravnateljev za karierni razvoj strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. Cilj se uresničuje skozi dva manjša cilja, in sicer razvoj kurikuluma za opolnomočenje ravnateljev za karierni razvoj strokovnih delavcev in razvoj strategije za implementacijo kurikuluma v programe vseživljenjskega učenja. Šola za ravnatelje kot vodilni partner projekta v sodelovanju z dvema partnerskima državama (Avstrija – Universität Innsbruck, Department for teacher education and school research, in Hrvaška – Agencija za odgoj i obrazovanje) oblikuje 5 intelektualnih rezultatov, t.j. primerjalno študijo, kurikulum, gradiva, smernice/priporočila, monografijo. Osrednji intelektualni rezultat predstavlja 5-dnevni kurikulum, ki temelji na potrebah kariernih kompetenc strokovnih delavcev. Tako oblikovan kurikulum bo namenjen ravnatelju kot "smernica" za karierni razvoj strokovnih delavcev, nastala gradiva pa bodo zanj predstavljala "orodje" za vodenje kariernega razvoja strokovnih delavcev. Obenem bo takšen kurikulum predstavljal ne le dodano vrednost ravnatelju, ampak številnim mnogim drugim potencialnim odločevalcem pri umeščanju kariernih kompetenc strokovnih delavcev v programe vseživljenjskega učenja (npr. drugim ekspertom na področju, institucijam, ki usposablajo strokovne delavce, institucijam, ki usposablajo ravnatelje).

Vključeni v projekt: **Mihaela Zavašnik Arčnik** (vodja projekta), **Tatjana Ažman**, **Polona Peček**

Administrativna podpora projektu na zavodu: **Lea Avguštin**

Finančno vodenje projekta: **Maja Škrjanc**

6. Publicistična dejavnost

Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju.

Odgovorni urednik je dr. Vladimir Korošec, glavna urednica je mag. Polona Peček.

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. V letu 2016 bodo izšle tri številke revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju.

Obseg dejavnosti: Število izdanih številok

Šolsko leto	Število številok revije
2016/2017	3
2017/2018	3

Kazalnik	
število izdaj	3
število naročnikov	550

7. Razvojno-raziskovalna dejavnost

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

8. Sodelovanje s strokovnimi združenji ravnatelji in staršev

S ciljem uveljavljanja distribuiranega vodenja v Šoli za ravnatelje sodelujemo z vsemi deležniki, ki se vključujejo v procese vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov, z ravnatelji, strokovnimi delavci in tudi s starši. Kakovostno usposabljanje ravnateljev in nedvomno tudi uspešno vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov je v največji meri odvisno od učinkovitega obveščanja ter usklajevanja stališč in pobud različnih ciljnih skupin. Ravnatelji pričakujejo kontinuirano in na podlagi aplikativnega raziskovanja utemeljeno podporo pri vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov. S sodelovanjem s strokovnimi združenji ravnatelji in starši utrjujemo medsebojno obveščanje, na podlagi katerega dopolnjujemo programe usposabljanja in razvijamo kakovost vodenja. V letu 2017 bomo skupaj s predstavniki staršev izboljšali kakovost strukture delovanja Zveze staršev in v ta namen preučili možnosti organiziranja staršev kot deležnikov na področju vodenja VIZ.

Priloga: Program usposabljanja strokovnih delavcev Šole za ravnatelje v letu 2017

Zap. št.	Ime in priimek	Delovno mesto	Program usposabljanja	Viri financiranja
1	Lea AVGUŠTIN	Koordinatorica programov Predavateljica	Konferenca Razvoj kadrov (JSZRK) 2017	VIO
2	Tatjana AŽMAN	Višja predavateljica	Študijski obisk – Škotska, program VIO, april 2017; Konferenca Razvoj kadrov (JSZRK) 2017	CMEPIUS VIO
3	Mateja BREJC	Področna sekretarka	Študijski obisk v okviru programa OPKakovost* SCEL Conference 2017 – Leading Collaborative Learning at Every Level: From System to Classroom Udeležba na konferenci/usposabljanju na temo (vodenja) kakovosti – jesen 2017* (študijski obisk ali udeležba na konferenci)	OPK OPK
4	Marko CETIN	Predavatelj	Izobraževanje s področja javnih naročil;	VIO
5	Sebastjan ČAGRAN	Področni sekretar	Konferenca ENIRDELM v Krakowu, september 2017 Udeležba na konferenci/posvetu na temo (vodenja) kakovosti – poletje/jesen 2017	OPK OPK
6	Justina ERČULJ	Področna sekretarka	Konferenca ENIRDELM v Krakowu, september 2017 Udeležba na konferenci/posvetu na temo (vodenja) kakovosti – poletje/jesen 2017	VIO VIO
7	Lidija GOLJAT PRELOGAR	Predavateljica	Znanstveno posvetovanje management, Ekonomska fakulteta Ljubljana, 16. junij 2017 2. nacionalna konferenca Raziskovanje v vzgoji in izobraževanju danes, Pedagoški inštitut, Ljubljana, 25. september 2017 ŠC Naklo - Mednarodna konferenca 2017: ko učim, gradim; 6. oktober 2017	KK - ŠR
8	Polona GORKIČ	Koordinatorica programov	/	
9	Alenka JURIČ RAJH	Predavateljica	MakeLearn konferenca, Krakow, maj 2017	OPK
10	Vladimir KOROŠEC	Direktor	Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev v Portorožu Posveti strokovnih združenj ravnateljic in ravnateljev	ŠR - KK
11	Darja KOVAČ	Poslovna sekretarka	Krajše oblike usposabljanj s področja poslovanja in organizacije dela v javnih zavodih	VIO
12	Barbara KUK ŽGAJNER	Predavateljica	Izobraževanje s področja javnih naročil	VIO
13	Irena KRAPEŽ STAMENKOVIČ	Koordinatorica programov	/	



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI

14	Branka LIKON	Višja predavateljica	Študijski obisk na Finskem	OPK
15	Peter MARKIČ	Višji predavatelj	Usposabljanje za coaching, Glotta Nova 2017 – 2018	VIO
16	Polona PEČEK	Višja predavateljica	ECER 2017 – Köbenhavn, 20.-27. avgust 2017	VIO
17	Vlasta POLIČNIK	Višja predavateljica	Udeležba na School Leadership Symposium Zug, september 2017	VIO
18	Anja SAGADIN BEDRAČ	Koordinatorica programov	Porodniški dopust	
19	Maja ŠKRJANC	Samostojna strokovna sodelavka za organizacijo in poslovanje	Krajše oblike usposabljanj s področja financ	VIO
20	Eva VALANT	Koordinatorica programov	Angleščina za poslovne sekretarje, Ljubljana, junij 2017	OPK
21	Mihaela ZAVAŠNIK ARČNIK	Področna sekretarka	Študijski obisk – Škotska, april 2017 Konferenca Izobraževalni management 2017, 19. in 20. oktober 2017, Portorož Konferenca EFEE, 24. oktober 2017, Ljubljana Konferenca ESHA Regionala, 25.-27. oktober 2017, Ljubljana	CMEPIUS ŠR - KK
22	Petra WEISSBACHER	Koordinatorica programov	Program Strokovnjak za organizacijo dogodkov, Forum Akademija	ŠR - KK

III. FINANČNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI

1. SPLOŠNI DEL

1.1 UVOD

V finančnem načrtu so opredeljena sredstva državnega proračuna, evropskih projektih sredstev, drugi viri ter odhodki zavoda. Predlog finančnega načrta temelji na načrtovanih sredstvih za leto 2017 ter na podlagi izhodišč, ki veljajo za državni proračun, upošteva predpisano ekonomsko klasifikacijo javnofinančnih prihodkov in odhodkov ter makroekonomska izhodišča za leto 2017.

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

- za redno dejavnost in projektne naloge za javno službo po pogodbi o financiranju, podpisano z MIZŠ,
- za projekte ESS – sredstva, pridobljena na podlagi neposrednih potrditev operacij,
- za raziskovalne in mednarodne projekte (podpisani pogodbi za mednarodna projekta Erasmus+ ter YOUTHSTART),
- za izvajanje drugih programov redne dejavnosti, financirane s sredstvi kotizacij.

1.2 PREDPISI OZ. PRAVNE PODLAGE ZA PRIPRAVO FINANČNIH DOKUMENTOV

- Izhodišča za pripravo finančnega načrta in programa dela za leto 2017 (dopis MIZŠ št. 410-2/2017/11 z dne 17. 1. 2017,
- Navodila za pripravo proračuna Republike Slovenije za leti 2017 in 2018 (Uradni list RS št. 80/16),
- Uredba o načinu priprave kadrovskega načrta posrednih uporabnikov proračuna in metodologiji spremljanja njihovega izvajanja za leti 2016 in 2017 (Uradni list RS št. 103/15),
- Uredba o podlagah in postopkih za pripravo predloga državnega proračuna (Uradni list RS št. 45/02 in 44/07),
- Navodilo o pripravi finančnih načrtov posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Uradni list RS 91/00 in 122/00),
- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS št. 21/13 in 78/2013 popr., 47/15 ZZSDT, 33/16 pz-f in 52/16),
- Zakon o zavodih (Uradni list RS št. 121/91, 8/96, 18/98, 36/00 ZPDZC in 127/06 ZJZP),
- Zakon o javnih financah (Uradni list RS št. 11/11 – uradno prečiščeno besedilo UPB4, 110/11 ZDIU12 in 101/13, 55/15 – Zfisp in 96/15 – ZIPRS 1617),
- Zakon o izvrševanju proračuna RS za leti 2016 in 2017 (Uradni list RS št. 96/15, 46/16 in 80/16 – ZIPRS1718),
- Izhodišča za pripravo finančnega in kadrovskega načrta ter programa dela za leto 2017 (ZUPPJS17; Uradni list RS št. 80/16),
- Pravilnik o postopkih za izvrševanje proračuna RS (Uradni list RS št. 50/07, 61/08, 99/09 – ZIPRS1011, 3/13 in 81/16),

- Zakon o računovodstvu (Uradni list RS št. 23/99, 30/02 – ZJF-C in 114/06 – ZUE).
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 101/07, 36/08, 58/09 20/11, 40/12 ZUJF in 57/12 ZPCP-2D),
- Pravilnik o postopkih za izvrševanje proračuna RS (Uradni list RS št. 50/07, 99/09 ZIPRS 11, 3/13 in 81/16),
- Sklep Vlade RS, sprejet na 158. seji, dne 7. 9. 1995.

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

- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14 in 95/14 – ZUPPJS15 in 82/15),
- Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2017 (ZUPPJS17, Uradni list RS št. 88/16),
- Zakon za uravnoteženje javnih financ (Uradni list RS št. 40/12, 96/12 – ZPIZ-2, 104/12 – ZIPRS1314, 105/12, 25/13 – odl. US, 46/13 – ZIPRS1314-A, 56/13 – ZŠtip-1, 63/13 – ZOsn-I, 63/13 – ZJAKRS-A, 99/13 – ZUPJS-C, 99/13 – ZSVarPre-C, 101/13 – ZIPRS1415, 101/13 – ZDavNepr, 107/13 – odl. US, 85/14 in 95/14, 24/15 – Odl. US: U-I-139/14-13, 90/15, 102/15 in 63/16 – Zdoh-2R),
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96, 51/98, 28/99, 39/99, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01, 56/02, 52/07, 33/10, 83/10, 89/10, 79/11, 40/12, 3/13 in 46/13, 106/15, 8/16-popr.),
- Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskega proračunov (Uradni list RS, št. 46/03),
- Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (Uradni list RS, št. 64/04, 83/05, 27/07, 123/08 in 42/09),
- Pravilnik o razčlenjevanju in merjenju prihodkov in odhodkov pravnih oseb javnega prava (Uradni list RS št. 134/03, 34/04, 13/05, 138/06, 120/07, 112/09, 58/10 in 97/12),
- Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Šole za ravnatelje,
- Zakon o interventnih ukrepih (Uradni list RS, št. 94/10, 110/11 – ZDIU12 in 40/12 – ZUJF),
- Uredba o enotni metodologiji in obrazcih za obračun in izplačilo plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 14/09, 23/09, 48/09, 113/09, 25/10, 67/10, 105/10, 45/12, 24/13, 51/13, 12/14, 24/14, 52/14, 59/14, 24/15, 3/16 in 70/16),
- Uredba o plačah direktorjev v javnem sektorju Uredba o enotni metodologiji in obrazcih za obračun in izplačilo plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 14/09, 23/09, 48/09, 113/09, 25/10, 67/10, 105/10, 45/12, 24/13, 51/13, 12/14, 24/14, 52/14, 59/14, 24/15 in 3/16) (Uradni list RS, št. 73/05, 103/05, 12/06, 36/06, 46/06, 77/06, 128/06, 37/07, 95/07, 112/07, 104/08, 123/08, 21/09, 61/09, 91/09, 3/10, 27/10, 45/10, 62/10, 88/10, 94/10 – ZIU, 10/11, 45/11, 53/11, 86/11, 26/12, 41/12, 90/12, 24/13, 75/13, 79/13, 108/13, 15/14, 43/14, 6/15, 57/15, 98/15, 15/16 in 84/16),
- Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08 in 113/09),
- Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbenke (Uradni list RS, št. 53/08 in 89/08),
- Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje.

1.3 EKONOMSKA IZHODIŠČA PRI PRIPRAVI KADROVSKEGA IN FINANČNEGA NAČRTA ZA LETO 2017

Pri načrtovanju višine prihodkov in odhodkov za leto 2017 so bila upoštevana Navodila za pripravo proračuna Republike Slovenije za leti 2016 in 2017¹, Dogovor o ukrepih na področju stroškov dela in drugih ukrepih v javnem sektorju za leto 2017² ter Izhodišča za pripravo finančnega načrta in programa dela za leto 2017³.

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

² <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2016-01-3932?sop=2016-01-3932>

³ dopis MIZŠ št. 410-2/2017/11 z dne 17. 1. 2017

Kadrovski načrt in politika zaposlovanja

Javni zavod mora sprejeti kadrovski načrt, ki bo upošteval 63. člen ZIPRS1718, Uredbo o načinu priprave kadrovskih načrtov posrednih uporabnikov proračuna in metodologiji spremljanja njihovega izvajanja za leti 2017 in 2018 (Uradni list RS, št. 86/16) ter usmeritve in okvire porabe, ki jih določi ministrstvo.

Ob upoštevanju Uredbe o načinu priprave kadrovskih načrtov posrednih uporabnikov proračuna in metodologiji spremljanja njihovega izvajanja za leti 2017 in 2018 (Uradni list RS, št. 86/16) in drugega odstavka 63. člena ZIPRS1718, je za naš javni zavod v letu 2017 dovoljeno število zaposlenih, ki se financirajo iz državnega proračuna 13.

Sredstva za plače

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

Redna delovna uspešnost

Javnim uslužbencem do 31. decembra 2017 ne pripada del plače za redno delovno uspešnost.

Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela

Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela se v letu 2017 izplačuje na sledeč način:

- višina dela plače javnega uslužbenca za plačilo delovne uspešnosti pri opravljanju rednih delovnih nalog uporabnika proračuna ali projekta, načrtovanega v okviru sprejetega finančnega načrta uporabnika proračuna, znaša največ 20 % njegove osnovne plače;
- če se javnemu uslužbencu izplačuje del plače za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela tudi iz naslova in sredstev posebnega projekta, lahko del plače znaša skupno (iz obeh naslovov) največ 30 % njegove osnovne plače.

Napredovanje javnih uslužbencev

Javni uslužbenci, ki bodo v letu 2017 napredovali v višji plačni razred, pridobijo pravico do plače v skladu z višjim plačnim razredom s 1. decembrom 2017.

Javni uslužbenci, ki bodo v letu 2017 napredovali v naziv ali višji naziv, pridobijo pravico do plače v skladu s doseženim napredovanjem s 1. decembrom 2017.

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

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

Premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja

Premije KDPZ za javne uslužbenke se v letu 2017 izplačujejo na naslednji način:

- za javne uslužbenke, ki so na dan 31. 12. 2016 mlajši od 50 let, se v obdobju od 1. 1. 2017 do 31. 12. 2017 premije izplačujejo v višini 30 % glede na premijske razrede, veljavne na dan 1. 1. 2013,
- za javne uslužbenke, ki do vključno 31. 12. 2016 dopolnijo starost 50 let, se v obdobju od 1. 1. 2017 do 28. 2. 2017 premije izplačujejo v višini 30 % in od 1. 3. 2017 do 31. 12. 2017 v višini 50 % glede na premijske razrede, veljavne na dan 1. 1. 2013,
- za javne uslužbenke, ki do vključno 31. 12. 2016 dopolnijo starost 56 let ali več, se v obdobju od 1. 1. 2017 do 28. 2. 2017 premije izplačujejo v višini 30 % in od 1. 3. 2017 do 31. 12. 2017 v višini 80 % glede na premijske razrede, veljavne na dan 1. 1. 2013.



Šola za ravnatelje

Regres za letni dopust

Javnim uslužbencem, ki so na zadnji dan meseca aprila 2017 uvrščeni:

- do vključno 16. plačnega razreda, se izplača regres v znesku 1.000,00 EUR,
- od 17. do vključno 40. plačnega razreda, se izplača regres v znesku 790,73 EUR,
- od 41. do vključno 50. plačnega razreda, se izplača regres v znesku 600 EUR,
- od 51. plačnega razreda dalje se izplača regres v znesku 500 EUR.

Regres za letni dopust se javnim uslužbencem, ki so do njega upravičeni, izplača pri plači za mesec maj 2017.

Jubilejne nagrade

Zaposlenemu pripada jubilejna nagrada v letu 2017 le v primeru, če je za posamezni jubilej v javnem sektorju še ni prejel.

Omejitev števila dni letnega dopusta

Javnim uslužbencem pripada v letu 2017 iz naslova delovne dobe, zahtevnosti dela, starosti javnega uslužbenca, socialnih in zdravstvenih razmer ter drugih kriterijih največ 35 dni letnega dopusta.

Omejitev sklepanja avtorskih in podjemnih pogodb

V obdobju od 1. januarja do 31. decembra 2017 uporabniki proračuna s svojimi zaposlenimi ne smejo sklepati avtorskih in podjemnih pogodb, razen na podlagi izrecno določene podlage v predpisih ali kadar je avtorska in podjemna pogodba sklenjena za izvajanje strokovnih usposabljanj, za izvajanje posebnih projektov in posebnih programov, če so za te projekte in zagotovljena dodatna sredstva, za izvajanje projektov institucionalne izgradnje, ki se financirajo iz sredstev EU, oz. drugih tujih sredstev, ali za izvajanje programov bilateralne tehnične pomoči.

1.4 IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV

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

Preglednica 1: Pregled prihodkov in odhodkov po načelu denarnega toka za leto 2016 ter plan za leto 2017

	Realizacija 2016	LDN 2017	Indeks LDN17/RE 16
I. SKUPAJ PRIHODKI	1.261.660,11	1.655.646,00	131,23
1. PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	1.261.660,11	1.655.646,00	131,23
A) PRIHODKI IZ SREDSTEV JAVNIH FINANC	1.084.539,32	1.541.046,00	142,09
prejeta sred. iz drž. proračuna za tekočo porabo	512.202,73	523.146,00	102,14
prejeta sred. iz skladov socialnega zavarovanja za tekočo porabo	828,81	1.500,00	180,98
prejeta sred. iz javnih agencij za tekočo porabo	9.795,08	9.300,00	94,95
prejeta sredstva iz državnega proračuna za ESS	447.068,11	968.000,00	216,52
Prejeta druga sred. iz državnega proračuna EU (mednarodni projekti)	114.644,59	39.100,00	34,11
B) DRUGI PRIHODKI ZA IZVAJANJE DEJAVNOSTI JAVNE SLUŽBE	177.120,79	114.600,00	64,70
prihodki od prodaje blaga in storitev iz naslova izvajanja javne službe	177.025,79	114.500,00	64,68
prejete obresti	95,00	100,00	105,26
II. SKUPAJ ODHODKI	1.120.025,16	1.655.646,00	147,82
1. ODHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	1.120.025,16	1.655.646,00	147,82
A) PLAČE IN DRUGI IZDATKI ZAPOSLENIM	556.231,71	762.382,88	137,06
plače in dodatki	470.682,40	684.396,12	145,41
regres za letni dopust	7.599,73	13.991,94	184,11
povračila in nadomestila	38.563,70	50.661,69	131,37
Sredstva za delovno uspešnost	38.230,85	12.900,00	33,74
drugi izdatki zaposlenim	1.155,03	433,13	37,50
B) PRISPEVKI DELODAJALCEV ZA SOCIALNO VARNOST	83.389,08	115.683,50	138,73
Prispevki za socialno varnost	82.467,47	112.237,75	136,10
premije KDPZ	921,61	3.445,75	373,88
C) IZDATKI ZA BLAGO IN STORITVE ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	480.205,41	777.579,62	161,93
pisarniški in splošni material in storitve	61.810,02	71.050,00	114,95
energija, voda, kom. storitve in komunikacije	11.223,57	15.380,00	137,03
izdatki za službena potovanja	26.861,61	32.890,00	122,44
tekoče vzdrževanje	43.550,48	47.600,00	109,30
poslovne najemnine in zakupnine	56.698,74	99.500,00	175,49
drugi operativni odhodki	280.060,99	511.159,62	182,52
D) PLAČILA DOMAČIH OBRESTI	35,49	0,00	
E) INVESTICIJSKI ODHODKI	163,47	0,00	
nakup opreme	163,47	0,00	
III/1 PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI	141.634,95	0,00	



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

Pojasnilo indeksov: LDN 2017/realizacija 2016:

Indeksi LDN 2017/realizacija 2016 so medsebojno težko primerljivi, predvsem zaradi novih projektov ESS. V letu 2016 so se začeli izvajati trije programi, pridobljeni na osnovi neposredne potrditve operacije: Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij, Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja ter Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda. Prva dva programa sta bila programa formalno potrjena šele v drugi polovici leta, za tretjega pa je bila pogodba podpisana šele konec oktobra 2016.

Število zaposlenih je bilo konec preteklega leta 28, od tega 19 polno zaposlenih, ostali pa v deležih (od 10 % do 50 %). Konec leta 2017 načrtujemo, da bo število zaposlenih v ŠR 73, od tega 40 ravnateljev ekspertov, ki se bodo zaposlili s 1. 9. 2017 v 10 % deležu.

ANALIZA PRIHODKOV ZA LETO 2017

A) Prihodki iz sredstev javnih financ 1.541.046,00 EUR zajemajo naslednje vrste prihodkov:

- Nakazila MIZŠ 523.146,00 EUR:
 - stroški dela 496.101,00 EUR;
 - materialni stroški 15.045,00 EUR;
 - dodatek k pogodbi – projekti MIZŠ 12.000 EUR (9.000,00 EUR za Aktivnosti za združenje ravnateljev, 3.000,00 EUR za izboljšanje kakovosti strukture delovanja Zveze staršev).
- Nakazila za ESS projekte 968.000,00 EUR:
 - MIZŠ 720.000,00 EUR;
 - ZRSŠ 248.000,00 EUR
- Nakazila za mednarodne projekte in drugo 49.900,00 EUR (točke 9-12 v exc. Pregl. 2):
 - projekt Erasmus+ 30.450,00 EUR;
 - projekt YOUthSTART 8.650,00;
 - ARRS - sofinanciranje revije Vodenje 5.000,00 EUR;
 - Cmeplus – 4.300,00 EUR za pomoč pri urejanju pravnih zadev;
 - refundacije bolniških odsotnosti – 1.500,00 EUR.

B) Drugi prihodki za izvajanje dejavnosti javne službe 114.600,00 EUR zajemajo:

- kotizacije za program Šola za ravnatelje 37.000,00 EUR;
- kotizacije za program Mreže učečih se šol/vrtcev 19.500,00 EUR;
- kotizacije za ostale programe ŠR 31.600,00 EUR;
- založniška dejavnost 25.000,00 EUR;
- odtegljaji delavcem 1.400,00 EUR;
- finančni prihodki 100,00 EUR.

ANALIZA ODHODKOV ZA LETO 2017

A) Plače in drugi izdatki zaposlenim 762.382,88 EUR zajemajo:

- plače z dodatki 684.396,12 EUR;
- regres za letni dopust 13.991,94 EUR;
- povračila in nadomestila 50.661,69 EUR;
- sredstva za delovno uspešnost 12.900,00
- drugi izdatki zaposlenim (jubilejne nagrade) 433,13 EUR.

B) Prispevki delodajalcev za socialno varnost 115.683,50 EUR zajemajo:

- prispevki za socialno varnost 112.237,75 EUR;
- premije KDPZ 3.445,75 EUR.

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

- pisarniški material in storitve 71.050,00 EUR;
- energija, komunalne storitve in komunikacije 15.380,00 EUR;
 - telekomunikacije 9.450,00 EUR,
 - poštnina in kurirske storitve 5.930,00 EUR.
- izdatki za službena potovanja 32.890,00 EUR;
 - Erasmus+ 2.500,00 EUR,
 - YOUthSTART 1.500,00 EUR,
 - Zveza staršev 2.350,00 EUR,
 - redna dejavnost 2.500,00,
 - ESS programi 24.040,00 EUR.
- tekoče vzdrževanje 47.600,00 EUR;
 - stroški poslovnih prostorov 16.000,00 EUR,
 - vzdrževanje programske opreme 31.100,00 EUR,
 - vzdrževanje strojne opreme 500,00 EUR.
- poslovne najemnine in zakupnine 99.500,00 EUR;
 - najemnine poslovnih prostorov (predavalnice) 77.000,00 EUR,
 - najem računalniške opreme 7.500,00 EUR,
 - najem fotokopirnega stroja 15.000,00 EUR.
- drugi operativni odhodki 511.159,62,00 EUR;
 - stroški konferenc, seminarjev, delavnic 120.000,00 EUR,
 - plačila po avtorskih in podjemnih pogodbah 69.250,00 EUR:
 - 42.750,00 ESS programi,
 - 4.000,00 Erasmus+
 - 2.000,00 YOUthSTART,
 - 5.000,00 revija Vodenje,
 - 15.500,00 strokovna srečanja;
 - strokovno izobraževanje zaposlenih 6.500,00 EUR,
 - članarine 2.500,00 EUR,
 - delo preko študentskega servisa 2.500,00 EUR,
 - stroški plačilnega prometa 100,00 EUR,
 - ostali operativni odhodki 310.309,62,00 EUR:
 - 220.000,00 EUR konzorcijski partnerji in nakazila šolam program OPK,
 - 34.759,62 EUR DDV,
 - 28.050,00 EUR nakazila šolam program VIO,
 - 18.500,00 EUR konzorcijski partnerji Erasmus+,
 - 6.000,00 EUR prispevek za spodbujanje zaposlovanja invalidov,
 - 3.000,00 EUR nezgodno zavarovanje delavcev.



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

1.5 PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE

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

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

- nadomestilo za plače za zaposlene v javni službi,
- nadomestilo drugih prejemkov za zaposlene,
- nadomestilo za del materialnih stroškov.

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

1.6 RAZDELITEV PO VIRIH FINANCIRANJA

Podrobnejši pregled, tako virov financiranja kot tudi porabe sredstev, je prikazan v Prilogi, kjer so navedene preglednice od št. 1 do št. 6.

Preglednice v prilogi prikazujejo:

- Preglednica 1a: Vir sredstev za redno dejavnost s strani MIZŠ po namenih in prikaz nakazil MIZŠ v letu 2016,
- Preglednica 1b: Vir sredstev za ESS projekte (programe),
- Preglednica 2: Prikaz vseh načrtovanih prihodkov in odhodkov zavoda v letu 2017 po denarnem toku ter realizacijo iz leta 2015 in leta 2016,
- Preglednica 3a, 3b, 3c: Prikaz kadrov na dan 1. 1. 2017, 30. 6. 2017 in 31. 12. 2017,
- Preglednica 4: Prikaz prihodkov in odhodkov po obračunskem delu za leto 2017 s primerjavo na realizacijo za leto 2016,
- Preglednica 5a: Pregled projektnih nalog za leto 2017, ki niso tržna dejavnost,
- Preglednica 5b: Pregled ESS projektov za leto 2017,
- Preglednica 5c: Pregled drugih virov – proračunskih in neproračunskih, za leto 2017,
- Preglednica 6: Načrt investicij za obdobje 2017 - 2019.

Preglednica 2: V preglednici so prikazana načrtovana sredstva ŠR za leto 2017 po virih financiranja (po načelu denarnega toka)

	REALIZACIJA 2016	LDN 2017
PRIHODKI SKUPAJ	1.261.660,11	1.655.646,00
PRORAČUNSKI VIRI	1.084.539,32	1.541.046,00
MIZŠ SKUPAJ	800.270,84	1.243.146,00
• MIZŠ plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	471.157,73	496.101,00
• MIZŠ materialni stroški	15.045,00	15.045,00
• MIZŠ –Evalvacije in kurikulum	26.000,00	12.000,00
• MIZŠ ESS	288.068,11	720.000,00
DRUGI PRORAČUNSKI VIRI	284.268,48	297.900,00
• ZRSŠ ESS	159.000,00	248.000,00
• CMEPIUS	4.725,00	4.300,00
- ARRS	5.070,08	5.000,00
- Mednarodni projekti	114.644,59	39.100,00
- Drugi proračunski viri (refundacije)	828,81	1.500,00
NEPRORAČUNSKI VIRI	177.120,79	114.600,00
- KOTIZACIJE (kotizacije udeležencev programa, kotizacije ustanov, kotizacije strokovnih srečanj in tematskih delavnic)	174.661,92	88.100,00
- ZALOŽNIŠTVO (naročniki)	1.357,25	25.000,00
- DRUGI VIRI	1.101,62	1.500,00



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI

2. POSEBNI DEL

2.1 PRORAČUNSKI VIRI – PROJEKTNE NALOGE, KI NISO TRŽNA DEJAVNOST

2.1.1 Sredstva MIZŠ za redno dejavnost

Preglednica 3: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda iz redne dejavnosti v letu 2017 (po denarnem toku)

VRSTA PRIHODKOV ZA REDNO DEJAVNOST	LDN 2017
MIZŠ; PP 863110	
- tekoči transferji	511.146,00
- investicijski transferji	/
SKUPAJ	511.146,00
VRSTA ODHODKOV ZA REDNO DEJAVNOST	LDN 2017
- plače	393.346,64
- drugi osebni prejemki	37.199,82
- prispevki na izplačane plače	63.328,79
- KAD	2.225,75
- izdatki za blago in storitve	15.045,00
SKUPAJ	511.146,00

2.1.2 Sredstva MIZŠ za razvojne programe in dejavnosti

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

Preglednica 4: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda iz posebnih projektov v letu 2017 (po denarnem toku)

VRSTA PRIHODKOV ZA PROJEKTNE NALOGE	LDN 2017
Aktivnosti za izvedbo srečanja ravnateljev	9.000,00
Izboljšanje kakovosti strukture delovanja Zveze staršev	3.000,00
SKUPAJ	12.000,00
VRSTA ODHODKOV ZA PROJEKTNE NALOGE	LDN 2017
Kongresne storitve za izvedbo strokovnih srečanj	7.500,00
Stroški članarin	2.150,00
Povrnitev stroškov službenih potovanj	2.350,00
SKUPAJ	12.000,00

2.1.3 Sredstva MIZŠ in ZRSS za ESS PROJEKTE

Preglednica 5: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda ESS projektov v letu 2017 (po denarnem toku)

VRSTA PRIHODKOV	LDN 2017
Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij	420.000,00
Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja	300.000,00
Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda	248.000,00
SKUPAJ	968.000,00
VRSTA ODHODKOV	LDN 2017
Sredstva za plače	367.000,00
Izplačilo po podjemnih in avtorskih pogodbah	52.750,00
Delo preko študentskega servisa	2.500,00
Stroški konzorcijskih partnerjev	143.250,00
Nakazila sodelujočim šolam	104.800,00
Stroški službenih potovanj	15.000,00
Strokovno izobraževanje zaposlenih	6.500,00
Stroški predavateljev	10.000,00
Stroški vzdrževanja programske opreme	25.000,00
Poslovne najemnine	77.500,00
Stroški komunikacij (telefon in poština)	11.500,00
Kongresne storitve	105.000,00
Prispevek za spodbujanje zaposlovanja invalidov	6.000,00
Pisarniški material in storitve (tiskanje, grafično oblikovanje)	41.200,00
SKUPAJ	968.000,00

2.1.4 Sredstva, prejeta od CMEPIUS-a

Preglednica 6: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda od CMEPIUS-a v letu 2016 (po denarnem toku)

VRSTA PRIHODKA	LDN 2017
CMEPIUS	4.300,00
VRSTA ODHODKOV	LDN 2017
Sredstva za plače	4.300,00



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI

2.1.5 Sredstva, prejeta za mednarodne projekte

Preglednica 7: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda za mednarodne projekte v letu 2016 (po denarnem toku)

VRSTA PRIHODKOV	LDN 2017
ERASMUS+	30.450,00
YOUth START	8.650,00
SKUPAJ	39.100,00
VRSTA ODHODKOV	LDN 2017
Sredstva za plače	5.500,00
Izplačilo po podjemnih in avtorskih pogodbah	6.000,00
Stroški službenih potovanj	4.000,00
Najemnine predavalnic za strokovna srečanja	1.200,00
Stroški predavateljev	3.400,00
Pisarniški material	500,00
Stroški konzorcijskih partnerjev	18.500,00
SKUPAJ	39.100,00

2.1.6 Sredstva, prejeta od ARRS

Preglednica 8: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda od ARRS v letu 2016 (po denarnem toku)

VRSTA PRIHODKA	LDN 2017
ARRS	5.000,00
VRSTA ODHODKOV	LDN 2017
Tiskanje in grafično oblikovanje	5.000,00

2.2 NEPRORAČUNSKI VIRI

Med neproračunske vire uvrščamo kotizacije udeležencev vseh programov ŠR, kotizacije ustanov, založniško dejavnost in druge vire.

Preglednica 9: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda iz neproračunskih virov v letu 2016 (po denarnem toku)

VRSTE PRIHODKOV NEPRORAČUNSKIH VIROV	LDN 2017
Kotizacija udeležencev programa ŠR	37.000,00
Kotizacija udeležencev vseh ostalih programov	31.600,00
Kotizacija ustanov	19.500,00
Založniška dejavnost	25.000,00
Drugi viri	1.500,00
SKUPAJ	114.600,00

Kotizacije udeležencev programa vključujejo izvedbo programa ŠR (ravnateljski izpit). Kotizacije ustanov vključujejo kotizacije za Mreže učečih se šol in vrtcev. Med kotizacije udeležencev vseh ostalih programov pa spadajo Vodenje strokovnega aktiva 1, Razvoj ravnateljstva, Vodenje za učenje ter usposabljanje za samoevalvacijo. Založniško dejavnost predstavljajo prihodki od revije Vodenje, druge vire pa odtegljaje delavcem ter finančni prihodki – obresti.

VRSTE ODHODKOV NEPRORAČUNSKIH VIROV	LDN 2017
Stroški konferenc, seminarjev in delavnic	14.230,00
Pisarniški material in storitve (tudi tiskanje in grafično oblikovanje)	29.850,00
Poslovne najemnine	22.000,00
Vzdrževanje programske opreme	22.600,00
Izdatki za službena potovanja	11.540,00
Telekomunikacije in poština	3.880,00
Izplačilo po podjemnih pogodbah	10.500,00
SKUPAJ	114.600,00

Ljubljana, 27. 2. 2017

dr. Vladimir Korošec,
direktor



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

2.3 PRILOGE

Posebni del Finančnega načrta za leto 2017 sestavljajo tudi excelove preglednice (Preglednice št. 1 do 6), ki jih je za načrte javnih zavodov pripravilo MIZŠ. V njih je podrobneje prikazan tako načrtovani obseg potrebnih sredstev kot tudi njihova načrtovana poraba.

**LETNI DELOVNI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA
LETO 2017 Z OBRAZLOŽITVAMI**

**Letni delovni načrt je sprejel Svet Šole za ravnatelje
na 5. redni seji, 6. 3. 2017**



Šola za ravnatelje