

POROČILO O DELU ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2016

Obravnavano in potrjeno na seji sveta zavoda, 20. 2. 2017.

Ljubljana, 13. 2. 2017

POROČILO O DELU ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2016

Splošni del

Vsebina

VSEBINA	4
PODATKI O ŠOLI ZA RAVNATELJE	5
1. PREDSTAVITEV, VIZIJA IN POSLANSTVO ŠOLE ZA RAVNATELJE	6
1.1 PREDSTAVITEV	6
1.2 VIZIJA IN POSLANSTVO	6
2. DOLGOROČNI CILJI, PREDNOSTNE NALOGE, CILJI IN NALOGE, ZAPISANI V LDN ZA LETO 2016	6
2.1. DOLGOROČNI CILJI	6
2.2 PREDNOSTNE NALOGE V LETU 2016	7
2.3 Organiziranost in organi Šole za ravnatelje	9
3 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI ŠOLE ZA RAVNATELJE V LETU 2016	10
3.1 Dejavnost Šole za ravnatelje	10
3.2 Ocena uspešnosti pri doseganju zastavljenih ciljev	11
3.3 Poročila o izvajanju programov in projektov v letu 2016	12
3.3.1 Program Šole za ravnatelje in ravnateljski izpit	12
3.3.2 Program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	14
3.3.3 Program Razvoj ravnateljevanja	15
3.3.4 Program vodenje za učenje	16
3.3.5 Program Tematske delavnice	17
3.3.6 Program Vodenje strokovnega aktiva 1	18
3.3.7 Program Mreže učečih se šol	20
3.3.8 Program Usposabljanje za samoevalvacijo	22
3.3.9 Program Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov	23
3.3.10 Letna strokovna in znanstvena srečanja ter posveti	25
3.3.11 Založniška dejavnost	26
3.3.12 Projekt Krepitev zmožnosti ravnateljev za vodenje kariernega razvoja zaposlenih v VII	27
3.3.13 Projekt YOUThSTART	28
3.4 Projektna dejavnost	28
POSLOVNO POROČILO ZA LETO 2016 – POSEBNI DEL	38
RAČUNOVODSKO POROČILO ZA LETO 2016	49

PODATKI O ŠOLI ZA RAVNATELJE

Polni naziv:	Šola za ravnatelje
Skrajšani naziv:	ŠR
Ime zavoda v angleškem jeziku:	National School for Leadership in Education
Skrajšano ime v angleškem jeziku:	NSLE
Sedež:	Dunajska cesta 104, Ljubljana
Telefon – tajništvo:	01 560 04 35
Telefaks:	/
Elektronski naslov:	info@solazaravnatelje.si
Spletna stran:	www.solazaravnatelje.si
Davčna številka:	SI73297216
Matična številka:	5918243
Podračun pri UJP Ljubljana:	01100-6030715946
Številka proračunskega uporabnika:	PP 863110
Pooblaščen oseba:	Odgovorna oseba zavoda dr. Vladimir Korošec
Ustanovitelj:	Vlada Republike Slovenije
Ustanovitveni sklep	022-04/95-22/1-8 in št. 01403-5/2008/4
Dejavnost:	85.590 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

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 je bil sprejet sklep o spremembi sklepa o ustanovitvi številka 01 403-12/2015/7, s katerim je bil spremenjen sedež javnega zavoda. V skladu s sklepom o ustanovitvi Šola za ravnatelje izvaja dejavnost izobraževanja odraslih in drugo izobraževanje, izdaja knjige, revije in periodiko ter se ukvarja z raziskovalno dejavnostjo razvojem vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Šola za ravnatelje opravlja javno službo. Dejavnosti, ki jih izvaja Šola za ravnatelje so v javnem interesu.

Od leta 2015 je sedež Šole za ravnatelje v poslovnih prostorih MIZŠ na Dunajski 104 v Ljubljani. Programi usposabljanja in druge aktivnosti potekajo v predavalnicah Hotela Brdo na Brdu pri Kranju in v predavalnicah hotela Azul v Kranju. 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, saj zaradi dotrajanosti stavbe in energetske neustreznosti, predstavljajo nezdravo okolje za vse zaposlene. Zaradi izvajanja dejavnosti na več lokacijah je poslovanje zavoda dražje, slabša je izraba delovnega časa zaposlenih, organizacija dela je zahtevna, onemogočeno je timsko delo in nemoteno sodelovanje z ravnatelji in drugimi udeleženci usposabljanj, kar vpliva na prepoznavnost Šole za ravnatelje v javnosti. Ravnatelji in ravnateljice pomembno prispevajo k zagotavljanju kakovosti pedagoškega in strokovnega dela v slovenskih vzgojno-izobraževalnih zavodih, zato mora Šola za ravnatelje v najkrajšem času pridobiti primerne prostore za njihovo usposabljanje.

1.2 Vizija in poslanstvo

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

2. DOLGOROČNI CILJI, PREDNOSTNE NALOGE, CILJI IN NALOGE, ZAPISANI V LDN ZA LETO 2016

2.1. Dolgoročni cilji

Izboljšati vodenje in organizacijsko učinkovitost vzgojno-izobraževalnih zavodov

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

Izvajati dejavnosti vseživljenjskega učenja za vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov

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

Izboljšati kakovost usposabljanj na področju vodenja in drugih strokovnih dejavnosti zavoda

Cilj izhaja iz Akta o ustanovitvi Šole za ravnatelje in razvojnih usmeritev na področju vzgoje in izobraževanja. Udeleženci usposabljanj pričakujejo najvišjo kakovost storitev, fleksibilnost in prilagodljivost Šole za ravnatelje pri nudenju strokovne pomoči ter podporo pri uvajanju sistemskih izboljšav in sprememb pri vodenju vrtcev in šol. Zavod izboljšuje kakovost programov in drugih dejavnosti na podlagi rednega spremljanja dela ter na podlagi sprotne evalvacije programov in neposrednih predlogov udeležencev.

Povezati slovenske strokovnjake in prakse na področju vodenja v izobraževanju

Za uspešno delovanje šol je potrebno razvijati vodenje, ki temelji na interdisciplinarnem pristopu in spodbuja povezovanje različnih strokovnih področij. Šola za ravnatelje si prizadeva vzpostaviti sistemsko povezovanje strokovnjakov in praktikov, ki sodelujejo pri usposabljanju ravnateljev in drugih vodstvenih delavcev.

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

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

Sodelovati v mednarodnih dejavnostih na področju vodenja v izobraževanju

Zavod uvaja izboljšave programov usposabljanja ravnateljev tudi na podlagi mednarodnega povezovanja in spoznavanja primerov dobre prakse. Prizadeva si vzpostaviti partnersko sodelovanje s sorodnimi zavodi v tujini ter spodbuja udeležbo zaposlenih na mednarodnih konferencah in posvetih.

Izvajati razvojno-raziskovalno dejavnost

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

Izvajati publicistično dejavnost

S publicistično dejavnostjo, ki obsega izdajanje znanstvene revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju, znanstvenih in strokovnih publikacij ter drugega strokovnega gradiva, zavod utrjuje pedagoško in strokovno delo ter na ta način prispevek k razvoju teorije in prakse vodenja vzgojo-izobraževalnih zavodov. Publicistična dejavnost kaže na strokovni potencial Šole za ravnatelje ter na zavzetost strokovnih delavcev za uvajanje izboljšav v prakso vodenja slovenskih vrtcev in šol.

2.2 Prednostne naloge v letu 2016

2.2.1 Izvajati programe usposabljanja na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov

V skladu z **Aktom o ustanovitvi in Statutom Šole za ravnatelje** je najpomembnejša naloga zavoda izvajanje programov usposabljanja za vodenje vrtcev in šol. Programe usposabljanja so strokovni delavci Šole za ravnatelje razvili v sodelovanju z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport ter ravnateljicami in ravnatelji slovenskih vrtcev in šol. Pri izvajanju programov Šola za ravnatelje sledi najvišjim standardom kakovosti, uvaja nove oblike in metode dela ter sproti preverja rezultate strokovnega dela.

2.2.2 Krepiti in razvijati vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov

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

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

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

S ciljnimi raziskovanjem strokovni delavci Šole za ravnatelje spoznavajo razmere na področju vodenja slovenskih šol in vrtcev ter potrebe ravnatelj in drugih strokovnih delavcev. Z rezultati raziskovanj sproti dopolnjujejo programe usposabljanj ter prakso vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov. V programskem obdobju 2014–2020 bo Šola za ravnatelje samostojno ali v sodelovanju z drugimi javnimi zavodi na področju izobraževanja izvajala več razvojnih programov, financiranih iz sredstev ESS.

2.2.4 Izboljšati organizacijsko kulturo, poslovanje in kadrovske potenciale zavoda

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

Prednostne naloge in cilji v letu 2016 ter njihovo uresničevanje

CILJI	UKREPI, NALOGE	KAZALNIKI (število projektov, programov ali aktivnosti)
Izvajanje programov usposabljanja in vseživljenjskega učenja ravnatelj	Šola za ravnatelje, Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, Razvoj ravnateljstva, Vodenje za učenje, Tematske delavnice, Usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem, Podpora ravnateljem na pravnem področju, Vodenje strokovnega aktiv, Mreža učečih se šol in vrtcev, Usposabljanje za samoevalvacijo, Podpora vodenju učiteljskih in vzgojitelskih zborov.	11
Organiziranje strokovnih srečanj in posvetov	Strokovna srečanja ravnatelj vrtcev, osnovnih in srednjih šol, Nadaljevalni program za ravnatelje, Strokovno srečanje pomočnikov ravnatelj, Znanstveni posvet – Vodenje v izobraževanju.	6

Izvajanje publicistične dejavnosti	Znanstvene in strokovne publikacije, revija Vodenje v VII.	4
Izvajanje projektov ESS	Projekti iz vsebin vodenja, kakovosti in usposabljanja ravnateljev.	3
Izvajanje mednarodnih projektov	Projekt »YOUthSTART«, projekt »Krepitev zmožnosti ravnateljev za vodenje kariernega razvoja zaposlenih v VII.	2
Izvajanje nalog na predlog MIZŠ	Sodelovanje s strokovnimi združenji ravnateljev Sodelovanje s združenjem staršev Izvajanje drugih posebnih nalog (analiza obstoječega stanja glede enakosti spolov v VIZ, dvig ključnih kompetenc ter kompetenc 21. stol. za ravnatelje, Informatizacija javnega zavoda, informatizacija izobraževanja, inkluzivno izobraževanje otrok s posebnimi potrebami - izobraževanje ravnateljev).	4
Spodbujanje uporabe IKT na področju vodenja VIZ	Vključevanje vsebin IKT v redne programe, projekte in druge dejavnost Šole za ravnatelje.	1
Informiranje javnosti o dejavnosti ŠR	Prenova in nadgradnja spletne strani, izdaja tiskanih informacij o aktualnih dogodkih.	3

2.3 Organiziranost in organi Šole za ravnatelje

Šola za ravnatelje ima naslednje organe:

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

2.3.1 Svet Šole za ravnatelje

Svet zavoda je bil konstituiran 6. julija 2016, šteje devet članov, njegova predsednica je mag. Darinka Cankar, MIZŠ. Člani sveta zavoda so:

- Elvira Šušmelj, MIZŠ;
- mag. Polona Šoln Vrbinc, MIZŠ;
- mag. Mojca Miklavčič, MIZŠ;
- Danica Cerar, MIZŠ;
- mag. Darinka Cankar, MIZŠ;
- Marjana Zupančič, Skupnost vrtcev Slovenije;
- Milan Rejc, Združenje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva Slovenije;
- Nives Počkar, Društvo Ravnatelj,
- mag. Polona Peček, Šola za ravnatelje.

Svet zavoda v prejšnji sestavi je imel v preteklem letu dve redni seji, v novi sestavi pa prav tako dve redni seji in eno dopisno. V preteklem letu je Svet zavoda opravljal pretežno naloge, vezane na redno dejavnost zavoda.

2.3.2 Programski svet Šole za ravnatelje

S ciljem zagotavljanja najvišje kakovost izvajanja usposabljanj, sprotnega usklajevanja programov s potrebami uporabnikov in družbenega okolja ter usklajevanja in usmerjanja razvoja vodenja VIZ je direktor predlagal oblikovanje programskega sveta zavoda, kot posvetovalnega organa, v katerem je poleg predstavnika delavcev Šole za ravnatelje tudi predstavniki ustanovitelja in strokovnih združenj ravnateljev. Programski svet obravnava vprašanja s področja strokovnega dela in organiziranosti zavoda ter daje direktorju mnenja, pobude in usmeritve za reševanje strokovnih vprašanj.

Programski svet sestavljajo naslednji člani:

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

3 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI ŠOLE ZA RAVNATELJE V LETU 2016

3.1 Dejavnost Šole za ravnatelje

V šolskih letih 2015/2016 in 2016/2017 v Šoli za ravnatelje izvajamo različne programe usposabljanj in druge dejavnosti za podporo vodenju VIZ.

a) Usposabljanje ravnateljev in strokovnih delavcev:

- Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit;
- Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem;

b) Vseživljenjsko učenje ravnateljev:

- Razvoj ravnateljevanja;
- Vodenje za učenje;
- Tematske delavnice.

c) Druge oblike usposabljanj in druge dejavnosti:

- Pravna podpora ravnateljem;
- Vodenje strokovnega aktiva;
- Mreža učečih se šol;
- Usposabljanje za samoevalvacijo;
- Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov;
- Strokovna srečanja in posveti (Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev, Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva, Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva, Nadaljevalni program šole za ravnatelje, Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev, Znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju);
- Izvajanje projektov ESS (Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolji, Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v VII, Krepitev kompetenc strokovnih

delavcev za potrebe inovativnega javnega zavoda) in mednarodnih projektov (YOUTHSTART, Erasmus+);

- Izdajanje revije Vodenje v VII in drugih publikacij;
- Sodelovanje na mednarodnih strokovnih konferencah.

3.2 Ocena uspešnosti pri doseganju zastavljenih ciljev

V letu 2016 smo izvedli vse načrtovane programe usposabljanja, ki so del redne dejavnosti in tudi vse dodatne naloge, povezane s projekti in drugimi aktivnostmi. Poglobljeno strokovno pozornost smo namenili projektu, s katerimi v prvi vrsti krepimo zmožnosti ravnateljev za vodenje in razvoj kakovosti v slovenskih VIZ. Na podlagi rezultatov projektnega dela nadgrajujemo in dopolnjujemo obstoječe programe usposabljanj ravnateljev ali pa razvijamo nove. V letu 2016 smo nadaljevali s pripravo projektne dokumentacije za tri nacionalne programe, ki jih MIZŠ financira iz sredstev Evropskega socialnega sklada, in sicer: **Vodenje in upravljanje inovativnega javnega zavoda (VIO)** – program izvaja Šola za ravnatelje, **Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih zavodov (OPK)** – program izvajamo kot konzorcij, skupaj z drugimi javnimi zavodi (ŠR, ZRSŠ, RIC in CPI) ter **Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda (KK)** – program prav tako izvajamo v sodelovanju z drugimi javnimi zavodi (ZRSŠ, RIC, CPI, CMEPIUS, ČŠOD, ACS). Programe smo pričeli izvajati v drugi polovici preteklega leta, kar je zahtevalo organizacijsko prilagajanje zavoda ter reševanje kadrovskega vprašanja. V preteklem letu smo nadaljevali z izvajanjem dveh mednarodnih projektov, in sicer: Erasmus+ in YOUTHSTART, ki ju bomo predvidoma zaključili v prihodnjem letu.

Število udeležencev v programih ŠR v letu 2016

PROGRAM	Leto 2015	Leto 2016
Šola za ravnatelje	109	100
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	34	36
Razvoj ravnateljstva	24	19
Vodenje za učenje	23	22
Tematske delavnice	438	226
Vodenje strokovnega aktiva	37	73
Mreža učečih se šol	1000	1300
Usposabljanje za samoevalvacijo	1065	1065
Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov	1422	301*
Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev	893	772
Nadaljevalni program šole za ravnatelje	219	152
Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev	288	333
Znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju	206	271
SKUPAJ	5.758	4.670

* Zaradi kadrovskega omejevanja so bila v prvi polovici 2016 izvedena le usposabljanja v programu Profesionalna etika v šolah in vrtcih.

Število udeležencev v letu 2016 kaže usmeritev Šole za ravnatelje k večji vključenosti ravnateljev v programe usposabljanja in manjša osredotočenost na učiteljske in vzgojiteljske zbore.

Na podlagi podrobnih strokovnih evalvacij in pogovorov z udeleženci ocenjujemo, da so bile vse aktivnosti na visoki strokovni ravni, saj smo v njihovo izvajanje poleg strokovnih delavcev Šole za ravnatelje vključevali tudi priznane domače in tuje strokovnjake. S finančnimi sredstvi in opremo smo ravnali racionalno in gospodarno. Čas in kraj izvajanja programov smo usklajevali z uporabniki in drugimi deležniki. V vseh programih in aktivnostih smo izvajali evalvacije in na njihovi osnovi pripravili obsežna poročila, ki vključujejo tudi predloge izboljšav in so objavljena na spletni strani Šole za ravnatelje.

Ocena uspešnosti temelji na naslednjih ugotovitvah:

- pozitivne ocene glede doseganja uporabnosti vsebin, kompetenc, ciljev programov, organizacije in kakovosti predavateljev (ocene kakovosti programov presegajo zastavljene vrednosti kazalnikov);
- povečano zanimanje ravnateljev za druge neformalne oblike podpore ravnateljem, na primer individualne oblike svetovanja na različnih področjih (načrtovanje, profesionalni razvoj ...);
- vključenost Šole za ravnatelje ali posameznih predavateljev v izvajanje različnih aktivnosti na nacionalni in mednarodni ravni (priloga 2).

3.3 Poročila o izvajanju programov in projektov v letu 2016

3.3.1 Program Šole za ravnatelje in ravnateljski izpit

Vodja programa je dr. Mihaela Zavašnik Arčnik.

Program *Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit* je skladno z *Letnim delovnim in finančnim načrtom javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2016* umeščen v sklop usposabljanja ravnateljev – priprava na vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov. Namen programa je usposobiti udeležence za opravljanje ravnateljskega izpita ter za naloge vodenja in upravljanja vzgojno-izobraževalnih zavodov, opredeljene v zakonodaji. Program traja eno leto in obsega 144 ur; vključuje šest predmetov, dve izbirni vsebini, projektno delo, senčenje in zaključek. Ravnateljski izpit lahko opravljajo tudi kandidati po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje.

Skladno s kazalniki smo v programu Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit izvedli 5 skupin. Ob programu za pridobitev ravnateljskega izpita smo izvedli tudi pripravo in izpite za 12 udeležencev, ki jim je Strokovni svet RS za splošno izobraževanje priznal del vsebin izpita. V vseh skupinah so bili skupaj 103 udeleženci.

Število skupin in število udeležencev

Pričetek izvedbe	Skupina	Število udeležencev	Število udeležencev, ki so uspešno opravili ravnateljski izpit
junij 2015/2016	ŠR 1	18	17
	ŠR 2	18	17
	ŠR 3	17	17
oktober 2015/2016	ŠR 4	19	19
	ŠR 5	19	18
SKUPAJ	5 skupin	91	88

Kandidati za ravnateljski izpit po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje	12
SKUPAJ	100

Pri izvedbi programa 2015/2016 so sodelovali vsi predavatelji Šole za ravnatelje in tudi zunanji sodelavci.

Zunanji sodelavci v programu

Zunanji sodelavec	Predmet
Tomaž Rozman (MIZŠ)	Zakonodaja v vzgoji in izobraževanju (del predmeta)
Darko Zupanc (RIC)	Preverjanje, ocenjevanje, vrednotenje (izbirna vsebina)
Ravnatelji: Renata Zupanc Grom, OŠ Šentjernej Rado Kostrevec, OŠ Trebnje Lučka Postružin, Vrtec Ledina Alenka Krapež, Gimnazija Vič	Uvod v vodenje v vzgoji in izobraževanju (del predmeta - tržnica vodenja)

Zaključka programa sta bila izvedena 11. junija 2016 (skupine ŠR 1, ŠR 2 in ŠR 3) in 22. oktobra 2016 (skupini ŠR 4 in ŠR 5) na Brdu pri Kranju. Na zaključkih so sodelovali direktor in zaposleni v Šoli za ravnatelje.

Sodelujoči na zaključku

plenarni pogovor	Primož Zelenšek, Chipolo Sekumady Conde, RTV SLO
tržnica vodenja	Ravnatelji: Renata Zupanc Grom, OŠ Šentjernej Rado Kostrevec, OŠ Trebnje Lučka Postružin, Vrtec Ledina Alenka Krapež, Gimnazija Vič
podelitev	dr. Andreja Barle Lakota, državna sekretarka, MIZŠ Boris Zupančič, Vodja sektorja za osnovno šolstvo, MIZŠ

Evalvacijo usposabljanja v programu 2015/2016 smo izvajali na treh ravneh, ravni zadovoljstva, ravni učenja in ravni vpliva. Evalvacija je pokazala, da je program Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit z vidika zadovoljstva udeležencev (tj. organizacije, predavateljev, delov programa, izpolnitve pričakovanj), učenja udeležencev (tj. doseganja ciljev in kompetenc ter uporabnosti vsebin) ter vpliva na delovanje in prakso udeležencev uspešen, saj dosega povprečno vrednost vseh skupin 3,57. Povprečna vrednost skupin ŠR 1 – ŠR 5 znaša 3,46, skupine kandidatov s sklepom Strokovnega sveta za splošno izobraževanje 3,68. Skupna povprečna vrednost tako presega vrednost 3,45, ki je bila zastavljena kot kazalnik kakovosti v Letnem delovnem načrtu javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2016.

Aprila 2016 je bil objavljen razpis za vpis v šolskem letu 2016/2017. Na razpis se je prijavilo 97 udeležencev, ki smo jih razdelili v 5 skupin.

Število skupin in udeležencev v šolskem letu 2016/17

Pričetek izvedbe	Skupina	Število udeležencev
junij 2016/2017	ŠR 1	17
	ŠR 2	17
	ŠR 3	19
oktober 2016/2017	ŠR 4	22
	ŠR 5	22
SKUPAJ	5 skupin	97

Po sklepu Strokovnega sveta RS za izobraževanje se je za opravljanje ravnateljskega izpita v šolskem letu 2016/2017 prijavilo 11 kandidatov.

3.3.2 Program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem

Vodja programa je dr. Justina Erčulj.

Namen programa je podpora pri reševanju izzivov vodenja novoimenovanih ravnateljev v konkretnih situacijah s pomočjo kritičnega pogleda izkušenih ravnateljev mentorjev ter mreženje s kolegi ravnatelji, ki se na začetku svoje poklicne poti srečujejo s podobnimi situacijami.

Cilji programa:

- sistematično podpirati novoimenovane ravnatelje v prvem letu ravnateljevanja;
- poglobiti znanje in spretnosti za vodenje in jih povezati s konkretnimi izkušnjami;
- reševati praktična vprašanja in probleme na področju vodenja;
- izmenjati izkušnje med seboj, s strokovnjaki in z mentorji;
- ustvarjati nove mreže podpore in oblikovati profesionalne skupnosti ravnateljev.

Struktura in število udeležencev programa

Raven izobraževanja	Število 2015/16	Število 2016/17
Vrtec	9	4
Osnovna šola	7	9
Srednja šola	2	3
Skupaj	18	18

Program za skupino 2015/16 je trajal od septembra 2015 do maja 2016, za skupino 2016/17 pa od oktobra 2016 do junija 2017. V letu 2016/17 je financiran iz sredstev Evropskega socialnega sklada, zato ni kotizacije. Obsega 37 kontaktnih ur. Sestavljajo ga tri med seboj povezane oblike dela:

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

V šolskem letu 2015/16 smo k sodelovanju v programu povabili izkušene ravnatelje, ki so v letu 2013/14 končali tridnevno usposabljanje za mentorje, kar nadaljujemo tudi v šolskem letu 2016/17. Nekateri mentorji

obiskujejo usposabljanje za mentorje v tem šolskem letu. Koordinatorja skupin sta mag. Breda Forjanič in Aleš Žitnik. Trikrat letno imamo sestanke za usklajevanje aktivnosti in razpravo o morebitni spremembi v programu.

V letu 2016 smo izvedli štiri delavnice za skupino 2015/16 in 2 delavnice za skupino 2016/17. Programa zaradi pozitivnih evalvacij novoimenovanih ravnateljev nismo spreminjali, bomo pa v letu 2017 na zadnji delavnici izvedli intervjuje z novoimenovanimi ravnatelji, ker bi želeli bolj uskladiti zaznane izzive novoimenovanih ravnateljev z vsebinami v programu.

3.3.3 Program Razvoj ravnateljstva

Vodja programa je dr. Tatjana Ažman.

Program Razvoj ravnateljstva je skladno z Letnim in finančnim načrtom javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2016 umeščen v prednostno nalogo 1 – krepitev vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Vodja programa je bila do konca junija 2016 dr. Justina Erčulj, od junija dalje pa vodi program dr. Tatjana Ažman. Namen programa je poglobiti znanje in razumevanje ravnateljev za inovativne pristope, učinkovito vodenje za učenje ter razvoj kakovosti in organizacijske učinkovitosti. Sistematično razvijamo vseživljenjsko učenje ravnateljev in uvajamo nove oblike mreženja.

Cilji programa:

- 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.

V šolskem letu 2015/2016 je bilo v program vključenih 26, v šolskem letu 2016/2017 pa 19 ravnateljic in ravnateljev (preglednica).

Število udeležencev v programu Razvoj ravnateljstva po ravneh izobraževanja

Raven izobraževanja	Šolsko leto 2015/2016	Šolsko leto 2016/2017
Vrtec	1	8
Osnovna šola	20	8
Srednja šola	3	3
Drugo	2	0
Skupaj	26	19

Program za skupino 2014/2015 je trajal od septembra 2015 do julija 2016, za skupino 2016/2017 pa 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.

V letu 2016 smo izvedli 5 delavnic, od tega 3 za skupino 2015/2016 in 2 za skupino 2016/2017 ter 25 srečanj skupin v vzajemnem svetovanju, od tega 10 srečanj v letu 2015/2016 in 15 v letu 2016/2017.

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.

3.3.4 Program vodenje za učenje

Vodja programa je dr. Mihaela Zavašnik Arčnik.

Program *Vodenje za učenje* je skladno z *Letnim delovnim in finančnim načrtom javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2016* umeščen v področje vseživljenjskega učenja ravnateljev in je namenjen ravnateljem, ki bi radi sistematično krepili in izboljševali strategije vodenja za učenje. Namen programa je usmeriti ravnatelje v področje vodenja za učenje, načrtovati, izvajati in evalvirati konkretne izboljšave in spodbujati dialog in mreženje ravnateljev. Program traja eno leto, s pričetkom marca tekočega leta in zaključkom aprila naslednjega leta ter obsega 8 srečanj, skupaj 64 ur.

Januarja 2015 je bil za šolsko leto 2015/2016 objavljen razpis z v naprej določeno temo, in sicer *Spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju*. Na razpis se je prijavilo 27 udeležencev (19 ravnateljev osnovnih šol, 6 ravnateljev srednjih šol in 2 ravnatelja vrtca). Oblikovani sta bili dve skupini (prva skupina 14 udeležencev, druga 13 udeležencev). Izvajalki programa sta bili dr. Mihaela Zavašnik Arčnik in Ksenija Mihovar Globokar, spec. Kot novost smo v šolskem letu 2015/2016 uvedli t.i. individualne in/ali skupinske konzultacije, ki jih izvajata izvajalki programa v sklopu posameznih srečanj. Na dveh srečanjih programa sta sodelovala tudi gosta, in sicer mag. Ciril Dominko (ravnatelj Gimnazije Bežigrad, april 2015) na temo kolegialnih hospitacij in ga. Vesna Mrazić (kadrovska direktorica podjetja Bisnode d.o.o, januar 2016) na temo delovne uspešnosti.

Vsebine v programu Vodenje za učenje

Srečanje	Vsebine
1	Uvod v spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev (prvine spremljanja in vrednotenja)
2	Ravnateljeve in medsebojne hospitacije ter refleksija kot temelj spremljanja in vrednotenja
3	Ocenjevanje letne delovne uspešnosti, povratna informacija, letni pogovori Izbor prioritet/prednostnih nalog in akcijsko načrtovanje izboljšav
4	Kritično prijateljevanje akcijskih načrtov izboljšav
5	Uvajanje izboljšav
6	Spremljanje uvajanja izboljšave

7	Spremljanje uvajanja izboljšave
8	Evalvacija izboljšave in programa

Program je zaključilo 22 udeležencev. V skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (UL RS, št. 64/04, 83/05, 27/07) so prejeli potrdila o izobraževanju, ovrednotena s številom točk glede na navzočnost in opravljene obveznosti. Pet (5) udeležencev programa zaradi različnih vzrokov (npr. bolniška, neimenovanje za ravnatelja) ni končalo.

Na koncu smo izvedeni program evalvirali. Z evalvacijo, ki je obsegala pet ravni, smo ovrednotili učinke usposabljanja udeležencev v programu in njihove izboljšave. Za evalvacijo programa smo uporabili anketni vprašalnik z vprašanji zaprtega in odprtega tipa. Ocene postavk so bile v razponu od 1 do 4, izpolnilo ga je štirinajst sodelujočih, kar predstavlja 64 % udeležencev, ki so program uspešno končali. Povprečna ocena njihovega zadovoljstva s programom je bila štiri (4), kar pomeni najvišjo možno oceno in kaže, da so bili vsi udeleženci s programom zelo zadovoljni. Raven učenja so udeleženci ovrednotili s povprečno oceno 3,9, kar pomeni, da so se njihova pričakovanja skoraj povsem uresničila. Povprečna ocena podpore (predavateljev, strokovnih delavcev, kolegov v programu) je bila 3,8, ocena udeležencev v zvezi s pridobljenim znanjem in spretnostmi pa 3,9, kar pomeni, da so večino pridobljenega znanja in spretnosti neposredno prenašali v svoje delo. Vpliv pridobljenega znanja na prakso ravnateljstva so udeleženci ocenili s 3,6.

Na podlagi evalvacije ocenjujemo, da je program dosegel načrtane cilje, saj skupna povprečna ocena posameznih evalviranih ravni znaša 3,8 (na štiristopenjski lestvici). Trdimo lahko, da smo okrepili znanje in spretnosti udeležencev za kakovostno spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev, uspešno načrtali in uresničili izboljšave na področju ter omogočili in spodbudili izmenjavo primerov dobrih praks. Z vidika izboljšav programa je treba ohraniti novost, tj. individualne/skupinske konzultacije po vsakem srečanju, in omogočiti še več povezovanja med ravnatelji (tudi z obiskom zavodov med potekom programa). Skladno z Letnim delovnim načrtom za leto 2016 v programu Vodenje za učenje dosegamo pričakovano oceno 3,2 oziroma jo z vidika kakovosti presegamo (3,8).

Januarja 2016 je bil objavljen razpis za vpis v program v šolskem letu 2016/2017. Prijavilo se je 16 udeležencev. Tema programa je spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev, izvajalki dr. Mihaela Zavašnik Arčnik in Ksenija Mihovar Globokar, spec. V letu 2016 je bilo izvedenih 6 (od 8 srečanj). Evalvacija programa za šolsko leto 2016/2017 bo opravljena po zaključku programa (april 2017). Na podlagi evalvacije bo oblikovano končno poročilo, ki bo objavljeno na spletnih straneh Šole za ravnatelje.

3.3.5 Program Tematske delavnice

Vodja programa je mag. Peter Markič.

V tem letu smo izvedli 11 različnih tematskih delavnic. Skupaj so trajale 80 ur. Vodilo jih je osem predavateljev iz ŠR in šest zunanjih predavateljev. Vseh delavnic se je udeležilo 226 ravnateljev – povprečno 21 na delavnico. Odziv na razpise je bil dober, pri nekaterih delavnicah so bila vsa predvidena mesta v dveh dneh zapolnjena. Zaradi premajhne udeležbe smo predstavili samo pet delavnic.

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

Tematske delavnice so razpisane samo za ravnatelje, udeleženci pa si želijo, da bi vsaj nekaterih lahko udeležili tudi drugi strokovni delavci in računovodje.

3.3.6 Program Vodenje strokovnega aktiva 1

Vodja programa je dr. Mihaela Zavašnik Arčnik.

Program *Vodenje aktiva* je skladno z *Letnim delovnim in finančnim načrtom javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2016* umeščen v sklop podpore vodenju učiteljskih in vzgojitelskih zborov. Program je namenjen vodjem aktivov v vzgojno-izobraževalnih zavodih, ki bi radi razvijali in/ali nadgradili znanje ter krepili zmožnosti za vodenje. Razpisa za vpis v program sta bila objavljena junija 2015 (1. skupina) in septembra 2015 (2. skupina). Na razpis se je prijavilo 73 udeležencev iz 26 različnih vzgojno-izobraževalnih zavodov, ki so bili razdeljeni v dve skupini (prva skupina 35 udeležencev, druga skupina 38 udeležencev). Program je obsegal 5 srečanj (40 ur) in izvedbo 2 obveznih mreženj. Izvajal se je od oktobra 2015 do junija 2016 (1. skupina) in od januarja 2016 do oktobra 2016 (2. skupina). Izvajalki programa sta bili dr. Tatjana Ažman in dr. Mihaela Zavašnik Arčnik.

Vsebine v programu Vodenje strokovnega aktiva

Srečanja	Vsebine
1	Vloge, naloge, položaj, vpliv, izzivi vodenja aktiva
2	Vodenje sestankov in reševanje težav/konfliktov
	Prvo mreženje
3	Uvajanje sprememb in izboljšav; mreženje
4	Distribuirano vodenje in organizacijsko učenje
	Drugo mreženje
5	Profesionalno učenje in osebna kariera vodje aktiva

Program smo evalvirali na več ravneh: na ravni zadovoljstva, na ravni učenja, na ravni podpore, na ravni uporabe znanja in spretnosti ter na ravni vpliva. V evalvaciji smo uporabili raznolike. Na podlagi analiziranih podatkov v zvezi z zadovoljstvom udeležencev lahko trdimo, da je bil program uspešen in udeleženci zadovoljni. Vsi udeleženci poročajo, da so imeli med programom dovolj možnosti in priložnosti za sodelovanje in izmenjavo. Večina jih je bila zelo zadovoljna s programom, manjšina je pričakovala več konkretnih navodil. Skoraj vsi udeleženci ocenjujejo, da so bile uporabljene metode in oblike dela ustrezne, saj so bile zelo raznolike, aktivne in jih bodo lahko uporabili tudi pri svojem delu. Večina udeležencev poroča, da so prejeli pričakovana znanja in spretnosti, nekateri so jih še osvežili in poglobili. Prav tako jih je večina odgovorila, da so dobili odgovore na svoja vprašanja. Skoraj vsem udeležencem so se v veliki meri ali v celoti uresničila pričakovanja. Polovici udeležencev so se stališča in prepričanja spremenila, poročajo, da sedaj bolj natančno vedo, kaj pomeni biti vodja, da delijo delo, da bolj zaupajo sami vase in da so dobili potrditev, da stvari dobro delajo. Manjšina poroča, da so se jim stališča in prepričanja okrepila oz. poglobila. Vsi udeleženci menijo, da

so imeli veliko podporo ravnatelja, da se je zanimal za njihovo izobraževanje in je tudi večinoma želel vedeti, kaj se dogaja na delavnicah in katere izboljšave bodo vnesli v aktiv. Udeleženci poročajo, da so pridobljeno znanje in spretnosti predstavili na aktivih in konferencah, več delijo naloge, uporabljajo nove metode in oblike vodenja aktiva, imajo nove ideje, ki jih bodo uvedli z novim šolskim letom. Praksa vodenja aktiva se postopoma spreminja, udeleženci poročajo, da so postali bolj samozavestni in kompetentni pri svojem delu. Udeleženci ocenjujejo, da se člani aktiva v večini odzivajo na njihovo novo delovanje pozitivno, jih podpirajo, sprejemajo in aktivno sodelujejo. V aktivih so se zaradi obiskovanja programa izboljšali odnosi, komunikacija, organizacija dela – razporeditve nalog in odgovornosti, več je sodelovanja in novih idej. Učinki pri učencih večinoma še niso vidni, udeleženci ocenjujejo, da bo potrebno več časa za oceno učinka sprememb.

Za pridobivanje podatkov o usposobljenosti udeležencev za izvajanje nalog vodij aktiva smo uporabili kontrolno listo z Likertovo lestvico stališč; udeleženci so stališča o usposobljenosti razvrščali na kontinuumu od 1 do 4, pri čemer je 1 predstavljala slabo/nizko usposobljenost in 4 dobro/visoko usposobljenost. Kontrolna lista je vključevala nabor nalog, ki jih vodje aktivov v slovenskih vzgojno-izobraževalnih zavodih opravljajo. Nabor nalog za kontrolno listo je nastal na podlagi zbira nalog, ki so jih udeleženci izvajalkama programa poslali pred pričetkom prve delavnice v programu. Nabor nalog v kontrolni listi smo razdelili v 5 sklopov: vodenje, organizacija, dokumentacija, sodelovanje in povezovanje ter profesionalni razvoj. Udeleženci so kontrolno listo izpolnjevali na začetku in na koncu programa. Pridobljene podatke smo analizirali na deskriptivni ravni povprečnih vrednosti za vsako nalogo in posamezni sklop nalog posebej ter kumulativno. Iz analiziranih podatkov o usposobljenosti je razvidno, da so bili udeleženci na začetku programa za vodenje aktivov v povprečju manj usposobljeni (2,9) kot na koncu programa (3,3). Na začetku programa so udeleženci menili, da so najmanj usposobljeni za sklop nalog v zvezi z vodenjem in dokumentacijo (2,8), najbolj pa za skrb za profesionalni razvoj (3,2). Na koncu programa so udeleženci menili, da so najmanj usposobljeni za vodenje dokumentacije (2,9), najbolj pa za nalogo povezovanje in sodelovanje (3,5). Analiza pridobljenih podatkov pokaže, da so bili udeleženci v 4 sklopih nalog (od 5) na koncu programa bolj usposobljeni kot na začetku.

Usposobljenost udeležencev za izvajanje nalog vodij aktiva

Sklopi nalog/raven	USPOSABLJENOST NA ZAČETKU	USPOSABLJENOST NA KONCU
VODENJE	2,8	3,3
ORGANIZACIJA	3,0	3,0
DOKUMENTACIJA	2,8	2,9
POVEZOVANJE IN SODELOVANJE	3,1	3,5
PROFESIONALNI RAZVOJ	3,2	3,4
SKUPAJ	2,9	3,2

V programu smo vsebinsko krepili predvsem sklope vodenje, povezovanje in sodelovanje ter skrb za profesionalni razvoj. Če primerjalno izločimo sklopa organizacija in dokumentacija, ugotovimo, da se je v povprečju usposobljenost udeležencev dvignila bolj, kot če upoštevamo vse sklope nalog (s 3,0 na 3,4). Na podlagi evalvacije ocenjujemo, da je pilotni program dosegel načrtane cilje. Trdimo lahko, da smo okrepili znanje in spretnosti udeležencev za kakovostno vodenje sodelavcev, omogočili in spodbudili izmenjavo primerov dobrih praks vodenja aktivov, spodbudili refleksijo prakse vodenja aktivov z namenom izboljšav ter z aktivnostmi v programu krepili mreženje vodij aktivov iz različnih zavodov. Skladno z Letnim delovnim

načrtom za leto 2016 v programu Vodenje strokovnega aktiva 1 dosegamo pričakovano oceno 3,2 oziroma jo z vidika kakovosti celo presegamo, če upoštevamo, da v programu nismo krepili nalog organizacije in dokumentacije (3,4).

V procesu učenja udeležencev v programu smo pridobili tudi podatke o različnih vidikih vodenja aktivov, na podlagi katerih smo oblikovali nekaj sklepov in priporočil za vodenje zavodov in za raven sistema, s ciljem kakovostnejšega uresničevanja in krepitve distribuiranega vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Priporočila se nanašajo na imenovanje vodij aktivov, vlogo in naloge vodij aktivov ter vlogo ravnatelja pri vodenju aktivov, mreženje vodij aktivov, izzive vodenja aktivov in potrebe po usposabljanju. Zapisana so v obliki prispevka v reviji Vodenje v vzgoji in izobraževanja. Celotno poročilo o izvedbi in evalvaciji programa v šolskem letu 2015/2016 je objavljeno na spletni strani Šole za ravnatelje.

Junija 2016 je bil objavljen razpis za vpis v šolskem letu 2016/2017. Na razpis se je prijavilo 72 udeležencev, ki smo jih razdelili v 2 skupini (1. skupina 42 udeležencev, 2. skupina 30 udeležencev).

V šolskem letu 2016/2017 smo program nadgradili oz. okrepili tako, da smo v program aktivno vključili ravnatelje vzgojno-izobraževalnih zavodov, iz katerih so udeleženci programa (obvezna udeležba na 4. srečanju) ter razvili program Vodenje strokovnega aktiva 2, ki smo ga pričeli izvajati decembra 2016 (1. srečanje) v okviru projekta Krepitev kompetenc za vodenje inovativnega javnega zavoda.

Vodenje strokovnega aktiva 2

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.

3.3.7 Program Mreže učečih se šol

Vodja programa je mag. Polona Peček.

Program Mreže učečih se šol in vrtcev je zasnovan na teoriji in praksi pristopa nenehnih izboljšav in učečih se skupnosti. V šolah in vrtcih tako izboljšujejo izbrano področje, na katerega je vezana vsebina delavnic za razvojne time in izvedba izboljšave v šolah in vrtcih. Delo poteka na ravni razvojnih timov in na ravni šole ali vrtca s celotnim učiteljskim ali vzgojiteljskim zborom ter na ravni ravnateljev. Razvojni timi in ravnatelji se udeležujejo usposabljanja v okviru Šole za ravnatelje, nato pa vodijo delavnice in skupaj z ravnatelji proces dela na svojih šolah in vrtcih.

Program traja eno šolsko leto s pričetkom v mesecu septembru. Razvojni timi se usposablajo v dveh dvodnevni in treh enodnevnih delavnicah, v šoli oziroma vrtcu izvedejo štiri delavnice in vodijo uvajanje izboljšave.

V šolskem letu 2015/16 smo razpisali naslednje teme: Šolski vidiki razredništva, Profesionalni razvoj strokovnih delavcev in Ustvarjanje klime.

Cilji programa Mreže so zapisani v Letnem delovnem načrtu Šole za ravnatelje:

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

V šolskem letu 2015/2016 so v programu Mreže sodelovale tri predavateljice Šole za ravnatelje (mag. Polona Peček, mag. Vlasta Poličnik in dr. Tatjana Ažman), ki so hkrati opravljali tudi naloge koordinatic skupin.

V Mrežo se je v šolskem letu 2015/2016 vključilo 28 zavodov (5 vrtcev, 20 osnovnih in 3 srednje šole), kar pomeni 1300 vključenih udeležencev.

Program Mreže smo evalvirali na več načinov. Rezultate smo ugotavljali iz končnih evalvacijskih vprašalnikov in zaključnih poročil šol in vrtcev, ki so bili namenjeni ravnateljem, članom razvojnih timov in strokovnim delavcem, prav tako pa smo pri končni evalvaciji upoštevali tudi mnenja koordinatic Mrež.

Koordinacijo posameznih vsebinskih Mrež učečih se šol in vrtcev so koordinatorice vodile zanesljivo in učinkovito, prav tako pa so bila njihova prizadevanja na vsebinskem in organizacijskem področju velikokrat pohvaljena, tako na splošno kot tudi poimensko. Tudi organizacijsko so Mreže potekale brez zapletov.

V lanskem poročilu je bil izpostavljen tudi problem strokovne podpore s strani Šole za ravnatelje po končanem programu v smislu zagotavljanja trajnosti. Mnenja smo upoštevali in program 2016/2018 je zastavljen v smeri izboljševanja tega področja ter zagotavljanju trajnosti.

Obenem lahko ob ugotovitvah tako evalvacijskih vprašalnikov kakor tudi zaključnih poročil ugotovimo, da smo z delom v Mrežah zastavili dobre temelje za delo šol in vrtcev, seveda z upoštevanjem, da bo delo procesno in trajnostno naravnano v posameznih šolah in vrtcih tudi v prihodnje ob izdatni podpori ravnateljev in morda tudi Šole za ravnatelje. Akcijskim načrtom je potrebno posvetiti še več pozornosti pri nastajanju ter dopolnjevanju le teh.

Glede na to, da se v zadnjih štirih letih ugotovitve v evalvacijah ponavljajo in da smo vse, kar je bilo mogoče postorili, smo evalvacijo zastavili na tak način, da smo poleg običajnih kazalnikov še globlje pogledali v zgoraj omenjena področja in jih s pomočjo izsledkov evalvacije še izboljšali.

Ob analizi zaključnih poročil šol in vrtcev, ki so bili vključeni v Mreže ter ob analizi njihovih odgovorov na anketne vprašalnike lahko rečemo, da so bili cilji enako kakor lansko šolsko leto doseženi. Ocene vseh mrež kažejo na to, da smo cilje, zapisane v Letnem delovnem načrtu Šole za ravnatelje, dosegli. Prav tako smo dosegli specifično-tematske cilje v Mrež

3.3.8 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 vzgojno-izobraževalnih zavodih,
- opolnomočiti udeležence usposabljanja za uvajanje procesov samoevalvacije v šole,
- spodbujati evalvacijsko kulturo v vzgoji in izobraževanju.

V okviru usposabljanja je bilo v 2016 izpeljanih 18 delavnic z osem urnim programom, kar pomeni, da se je vsaka od šestih skupin timov za samoevalvacijo udeležila treh delavnic (skupaj 42 vključenih zavodov). Poleg neposrednih kontaktnih ur skladno z zasnovo programa potekajo tudi vmesne aktivnosti oziroma delavnice v vzgojno-izobraževalnih zavodih. V vsakem od vključenih zavodov so bile izvedene tudi po tri delavnice oz. vmesne aktivnosti. Skupaj je bilo tako izvedenih :

- 18 delavnic ali 144 ur usposabljanja za člane timov za samoevalvacijo in
- 126 delavnic ali 1008 ur usposabljanja za učiteljske in vzgojiteljske zbore vključenih vrtcev in šol.

Z delavnicami udeleženci okvirno sledijo usmeritvam [Protokola za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo](#), ki jih s skupno pripravo in izvajanjem delavnic uvajajo na ravni vzgojno-izobraževalnih zavodov. Dopolnjene so z medsebojnim sodelovanjem, izmenjavo primerov dobre prakse, kritičnim prijateljevanjem idr.

V letu 2016 razpisa za vpis novih skupin nismo objavili, zaradi kadrovskih omejitev.

Število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število zavodov
2014/15	3	21
2015/16	6	42
2016/17	3	21

Izvedbo delavnic za člane timov za samoevalvacijo spremljamo s sprotnimi refleksijami po zaključku izvedbe posamezne delavnice in sicer z razgovori in drugimi različnimi načini neposrednega pridobivanja povratnih informacij. Izvedbo delavnic za člane učiteljskih in vzgojiteljskih zborov, ki se izvajajo v vrtcih in šolah spremljamo preko e-poročil, v katerih člani timov, ki delavnice izvajajo poročajo o zahtevnosti priprave na in izvedbo delavnic, motivaciji strokovnih delavcev na delavnicah in po delavnicah ter o vsebinskih zaključkih in

poteku samoevalvacije v šolah. Različne oblike spremljanja kažejo na zadovoljstvo udeležencev z izvajanjem delavnic na različnih ravneh, predvsem pa na uporabnost obravnavanih vsebin ter primernost izbranega pristopa k samoevalvaciji za različne vrste zavodov. Določena odstopanja oziroma težave izhajajo predvsem iz nemotiviranosti.

3.3.9 Program Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov

Vodja programa je mag. Vlasta Poličnik.

Program Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov je namenjen šolam, vrtcem in dijaškim domovom, ki bi z usposabljanjem celotnih učiteljskih/vzgojiteljskih zborov radi razvijali skupno znanje na razpisanih področjih in krepili zmožnosti za bolj učinkovito delovanje v profesionalni učeči se skupnosti. Z usposabljanji smo ustvarili priložnosti za izmenjavo znanja, izkušenj in pogledov, spodbujali skupno učenje in uvajanje izboljšav, poleg tega pa spodbudili oblikovanje skupnih prepričanj in prakse delovanja, kar je za dobro delovanje šol in vrtcev še posebej pomembno.

Cilji programa so:

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

Obseg programa je 14 ur v treh skupnih srečanjih in vključuje tudi vmesne aktivnosti.

Za leto 2015/16 smo načrtovali in izvedli naslednje teme: Izzivi medosebnega komuniciranja in Profesionalna etika v šolah in vrtcih. V pomladnem terminu 2016 smo izvajali samo usposabljanja na temo Profesionalna etika v šolah in vrtcih.

Število vpisanih v program

Šolsko leto	Plan - število zavodov	Realizacija - število zavodov
2015/16 – izvedba pomlad 2016	6	6

Število vpisanih v program in ocena programa

KAZALNIKI	PLAN	REALIZACIJA
Število šol – pomlad 2016	6	6
Ocena kakovosti izvedbe (skupaj vsi programi in vse izvedbe)	3,2	3,6

V prvi polovici leta 2016 smo izvedli usposabljanja na načrtovanem številu šol, torej na 6 šolah, na temo Profesionalna etika v šolah in vrtcih. Kazalnik zadovoljstva z vsebinami in izvedbo programa je bil presežen. V jeseni 2016 smo v okviru projekta Krepitev kompetenc razpisali usposabljanja za vzgojiteljske in učiteljske zbore na teme: Izzivi medosebnega komuniciranja, Profesionalna etika v šolah in vrtcih ter Vodenje kariere. Prijavilo se je 18 vzgojno-izobraževalnih zavodov. Usposabljanja smo pričeli v jeseni 2016 in sicer na polovici šol (9 šol) na temo Izzivi medosebnega komuniciranja in na drugi polovici na temo Profesionalna etika in Vodenje kariere. V naslednjem šolskem letu bomo skupine zamenjali in do junija 2018 izvedli vsa predvidena

usposabljanja. Program usposabljanja obsega 40 ur, in sicer: Izzivi medosebnega komuniciranja 16 ur, Profesionalna etika v šolah in vrtcih 16 ur in Vodenje kariere 8 ur.

Analiza izvedenih usposabljanj v obdobju januar – junij 2016

V prvi polovici leta 2016 so bila izvedena usposabljanja v 6 VIZ v programu Profesionalna etika v vrtcih in šolah.

Usposabljanja v letu 2016

Program	VIZ	2015	2016	Število skupin	Št. udeležencev 2015	Št. udeležencev 2016
Profesionalna etika v šolah in vrtcih	20 (2 vrtca, 15 OŠ, 3 SŠ)	14	6	20	331	301
SKUPAJ	40	14	6	20	331	301

Evalvacije izvedbe in vsebin usposabljanja so pokazale visoko stopnjo zadovoljstva udeležencev, saj je bila srednja ocena za program Profesionalna etika v šolah in vrtcih 3.6 na 4- stopenjski lestvici. Na vprašanje, če bi udeleženci program priporočili tudi drugim šolam je za program etika 100% udeležencev odgovorilo pritrdilno. Glede prednosti usposabljanja na temo etike so udeleženci pohvalili vsebino, ki je aktualna in sta jo predavatelja, izpeljala kvalitetno, s praktičnimi premeri in veliko osebnimi izkušnjami. Udeleženci so pohvalili vzpodbujanje razmišljanj in debat o življenjskih temah in ravnanjih v konkretnih situacijah. Posebej zadovoljni so bili z reševanjem etičnih dilem v prvi delavnici. Izrazili so zadovoljstvo, da so bili prisotni celotni kolektivi v domačem okolju in so dobili priložnost za izmenjavo mnenj, razpravo, spodbujanje razmišljanja in izražanje stališč, pridobitev novih znanj in poenotenje znanja, pa tudi osvežitev že znanega. Všeč jim je bilo delo v skupinah, odprta komunikacija in aktivnost udeležencev (delavnice) ter druženje v sproščenem vzdušju.

V tem programu so izrazili nezadovoljstvo z videokonferenco, saj je bilo predavanje preveč teoretično in suhoparno. Večina primerov je bila s področja dela ravnateljev (javna naročila, zaposlovanje). Pohvalili pa so izbrane primere, ki jih je pripravil Center za integriteto in preventivo pri KPK. Izvedba v popoldanskem terminu je bila manj primerna, ker so bili udeleženci že utrujeni od celega dneva. Zimski termin se jim zdi bolj ustrezen. Drugih slabosti niso zaznali.

Glede na pridobljene podatke iz evalvacij lahko zaključimo, da so naši programi usposabljanj za šole zanimivi, saj gre za usposabljanja za celotne kolektive na njihovih lokacijah, izbrane teme so aktualne, izvedba pa je za šole bolj ugodna v zimskem terminu.

Evalvacija nove skupine zavodov, kjer smo usposabljanja pričeli jeseni 2016 in ga bomo končali junija 2018, bo mogoča do avgusta 2018.

3.3.10 Letna strokovna in znanstvena srečanja ter posveti

Programski vodja je mag. Vlasta Poličnik.

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.

V letu 2016 smo izvedli:

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

Obseg dejavnosti: število srečanj in število udeležencev

	NAD 2015	NAD 2016	POM 2015	POM 2016	VVI 2015	VVI 2016	Jesenska 2015	Jesenska 2016	Skupaj 2015	Skupaj 2016
Število vseh udeležencev	219	152	288	333	206	271	893	772	1606	1528
Število plenarnih govorcev in udeležencev s prispevkom *	21	16	14	16	102	152	87	114	224	298

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

Izvedbo posameznih srečanj in posvetov evalviramo s standardiziranim e-vprašalnikom, s katerim udeleženci ocenjujejo organizacijski in vsebinski vidik srečanj posameznih dogodkov (na lestvici od 1-5). V nadaljevanju navajamo nekaj osnovnih informacij in primerjav.

Evalvacija srečanj in posvetov

	NAD	POM	VVI	Jesen VRTCI	Jesen OŠ	Jesen SŠ	Skupaj
Informacije o posvetu na spletni strani	4,67	4,70	4,65	5	4,5	4,5	4,67
Program je izpolnil moja pričakovanja	4,01	4,48	4,31	4	4	4	4,13
Bilo je dovolj možnosti za izmenjavo mnenj in izkušenj	4,35	4,46	4,25	4	4	4	4,18

Pridobil sem nove informacije in znanje za svoje delo	3,97	4,41	4,23	4	3	3,5	3,85
Dobil sem odgovore na aktualna vprašanja in dileme	3,84	4,14	4,59	3	3	3	3,59
Povprečna ocena 2016	4,17	4,44	4,41	4	3,7	3,8	4,01
Povprečna ocena 2015	4,12	4,29	4,32	4,06	3,80	3,64	4,02

3.3.11 Založniška dejavnost

Založniška dejavnost Šole za ravnatelje pokriva področje vodenja v izobraževanju. Izdajamo znanstvene in strokovne monografije, revijo Vodenje v izobraževanju, gradiva za udeležence in zbornike.

Število izdanih publikacij v 2016

Revija Vodenje	3
Gradiva za srečanja in posvete	6
Gradiva za udeležence programov	20

Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju

Glavna urednica revije 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. Revija je vključena v [Cabell's Directories of Publishing Opportunities](#) in v [Index Copernicus](#). V reviji objavljeni članki se upoštevajo pri vrednotenju raziskovalne uspešnosti v [Sicrisu](#).

Revija ima 472 naročnikov. V 2016 smo izdali 3 številke revije. Skupaj je bilo v njih objavljenih 22 člankov, od tega 1 članek tujega avtorja in 21 domačih člankov. 5 člankov je bilo zavrženih ali jih avtorji niso dopolnili po recenziji. Skupno smo prejeli 31 člankov, objavili smo jih 70%, nekaj člankov je še v postopku recenzije oziroma pripravljenih za objavo v 15. Letniku revije Vodenje v 2017.

Število izdanih številk

Šolsko leto	Število številke revije
2015/16	3
2016/17	3

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

Vodja projekta je dr. Mihaela Zavašnik Arčnik.

Obdobje: 2015–2017

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*

Projekt se je pričel izvajati 1. septembra 2015 in se bo končal 31. avgusta 2017. Glavni cilj projekta je krepiti zmožnosti ravnateljev za vodenje kariernega razvoja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. Razdeljen je na dva specifična cilja, in sicer: razvoj kurikula za krepitev zmožnosti ravnateljev za vodenje kariernega razvoja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju, in razvoj strategije za implementacijo kurikula v programe vseživljenjskega učenja. V slovenski projektni skupini strateškega partnerstva sodelujejo dr. Mihaela Zavašnik Arčnik (vodja projekta), dr. Tatjana Ažman, mag. Polona Peček in Lea Avguštin.

Projekt je zasnovan na izhodiščih, da morajo strokovni delavci spričo vedno bolj negotovih zaposlitev in pestrih oblik dovolj dobro poznati sebe in možnosti/priložnosti za učenje in delo v okolju, se biti sposobni dobro odločati in uspešno prehajati med vlogami učenca, delavca, člana družine in državljana oz., povedano na kratko, obvladovati štiri osnovne sestavine kompetence načrtovanja kariere. Pri projektu izhajamo iz poročil in raziskav, ki zatrjujejo in dokazujejo, da je vodenje kariernega razvoja veliko bolj razvito v zasebnem sektorju kot v javnem, ter še posebej za mlade in nezaposlene, medtem ko je vodenje kariernega razvoja za zaposlene v različnih javnih organizacijah zapostavljeno oz. se mu doslej ni posvečalo posebne pozornosti. Rezultati projekta so načrtovani v obliki intelektualnih rezultatov. V letu 2016 smo zaključili 3 (od 5ih) projektnih intelektualnih rezultatov, in sicer:

- primerjalna študija preseka stanja krepitve zmožnosti ravnateljev za karierni razvoj strokovnih delavcev v državah strateškega partnerstva;
- 5-dnevni kurikulum za krepitev zmožnosti za vodenje kariernega razvoja strokovnih delavcev;
- vzorci gradiv za 5-dnevno krepitev zmožnosti.

Poleg intelektualnih rezultatov je projektna skupina v 2016 izvedla naslednje aktivnosti:

- vsebinska priprava projektnih sestankov;
- organizacija in izvedba projektnih sestankov v Sloveniji;
- evalvacija projektnih sestankov;
- polletno poročanje na Cnepius;
- priprava izhodišč za priporočila politiki (4. intelektualni rezultat);
- priprava izhodišč za e-monografijo na temo vodenja kariernega razvoja strokovnih delavcev (5. intelektualni rezultat);
- diseminacijske aktivnosti.

3.3.13 Projekt YOUthSTART

Vodja projekta je dr. Justina Erčulj.

Šola za ravnatelje sodeluje v projektu YOUthStart kot partnerska institucija Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport. Projekt traja od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2017. V projektu sodeluje 12 partnerskih institucij iz šestih držav. Namen in cilji projekta so predstavljeni na spletni strani <http://www.zrss.si/ustart/>

Šola za ravnatelje ima naslednje naloge: koordinacija usposabljanja učiteljev, sodelovanje pri izvedbi usposabljanja za učitelje, priprava in izvedba usposabljanja za ravnatelje, nudenje podpore vključenim šolam.

V letu 2015 smo izvedli naslednje aktivnosti:

- udeležili smo se mednarodnega sestanka partnerjev na Dunaju;
- udeležili smo se usposabljanja za izvajalce usposabljanja učiteljev na Dunaju in v Kitzbuehlu;
- sodelovali smo pri izvedbi usposabljanja za 12 vsebinskih sklopov za osnovne in srednje šole;
- pripravili in izvedli smo uvodno usposabljanje ravnateljev;
- sodelovali smo na usklajevalnih sestankih na MIZŠ;
- koordinirali smo usposabljanje učiteljev z Zavodom RS za šolstvo.

3.4 Projektna dejavnost

3.4.1 Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij (VIO)

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 2014-2020. 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 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) svetovanje,
- b) distribuirano vodenje, (v nadaljevanju DV)
- c) vodenje kariere ravnateljev (v nadaljevanju VKR).

V letu 2016 smo izvedli naslednje aktivnosti, ki so predstavljene po t.i. delovnih paketih.

Delovni paket 1: Upravljanje operacije

- Izvedli smo 5 koordinacijskih sestankov, 5 delovnih srečanja vseh zaposlenih na projektu in strokovna srečanja.
- Nadgradili smo spletno stran in prilagodili informacijski sistem ŠRIS za potrebe operacije.
- Pripravili in izvedli smo javni razpis za sodelujoče VIZ in informativni dan.
- Na posvetih ravnateljev smo izvedli simpozij o vodenju v inovativnih učnih okoljih ter obveščali ravnatelje o možnosti vključitve v program. .
- Pripravili smo razpis za delovno mesto predavatelj Šole za ravnatelje (ravnatelji eksperti).

Delovni paket 2: Zasnova in razvoj modela

- Proučili in analizirali stanje na vseh treh področjih na nacionalni in mednarodni ravni kot podlago za zasnovo modela podpore, posnetek stanja v Sloveniji, proučitev tujih praks na vseh treh področjih in analiza raziskav.
- Pripravili in objavili smo dokument "Pregled stanja na področjih svetovanja, distribuiranega vodenja in vodenja kariere ravnatelja kot osnova za model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju".
- Izvedli smo simpozij za presojo predlagane zasnove modela v mednarodni profesionalni skupnosti.
- Pripravili smo okvirni program za delo na vseh treh področjih.

Delovni paket 5: Evalvacija in širjenje

- Zasnovali smo evalvacijo projekta in metodologijo za analizo stanja.
- Izvedli smo 7 predstavitev programa
- Zaposleni so se usposabljali na 18 usposabljanjih.

3.4.2 Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela UZK na področju VIZ – OPK

Vodja projekta je dr. Mateja Brejc.

V konzorcijskem partnerstvu Šole za ravnatelje (vodilna institucija), Zavoda RS za šolstvo, Državnega izpitnega centra in Centra RS za poklicno izobraževanje smo na pobudo MIZŠ pripravili vsebinska, finančna in organizacijska izhodišča za izvedbo programa Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja – OPK. Neposredna potrditev programa, 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.

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. Omenjen koncept pa bo v okviru programa tudi pilotno preizkušen.

Temeljni cilji programa:

- 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.

V letu 2016 smo:

- pripravili dokumentacijo za neposredno potrditev operacije
- skladno z zasnovo programa oblikovali operativna izhodišča za a) analizo stanja konzorcijskih zavodov na področju kakovosti, b) zasnovo in razmislek vloge in nalog strokovnih jeder, c) razvoj kazalnikov kakovosti in dela v delovnih skupinah.
- Pripravili operativna in vsebinska izhodišča za delo razvojnih in pilotnih vrtcev in šol, pripravili in objavili JR za vključitev vrtcev in šol, opravili izbor prijavljenih zavodov in formalne postopke za njihovo vključitev.
- Za potrebe objave JR smo oblikovali spletno podstran, poleg tega smo v prvi fazi dejanske izvedbe projekta po podpisu pogodbe, pripravili vsebinska izhodišča in zasnovo spletne strani, ki jo bomo vzpostavili tekom programa.
- vključili 32 ti. razvojnih in pilotnih vrtcev in šol, od tega 17 iz zahodne in 15 iz vzhodne regije, in sicer: 4 vrtce, 14 osnovnih šol, 6 gimnazij in 8 poklicnih in strokovnih šol
- Zasnovo programa smo predstavili na različnih nacionalnih in mednarodnih dogodkih:
 - mednarodna konferenca ICSEI, Glasgow, januar 2016; predstavitev referata: School self-evaluation capacity building – should we model it?, dr. Mateja Brejc
 - diseminacijski seminar CPI, 13. maj 2016, Bled: Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja, dr. Mateja Brejc
 - informativni dan za potencialne prijavitelje na JR 26. september 2016, MIZŠ, dr. Mateja Brejc, dr. Vladimir Korošec
 - jesenski srečanja ravnateljic in ravnateljev vrtcev in osnovnega šolstva, simpozij: Vloga ravnatelja/-ice pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti učnega okolja (dr. Mateja Brejc, šR s sodelavci ZRSŠ in RIC ter ravnatelji)
- Izpeljali smo več delovnih srečanj konzorcijskih partnerjev/programske vsebine, na katerih smo obravnavali tematiko (vodenja) kakovosti, usklajevali stališča, poglede, strokovna prepričanja in obstoječe načine delovanja na področju kakovosti.
- pripravili smo izhodišča za zunanjo evalvacijo programa.
- izpeljali smo razširjeno delovno srečanje za vzpostavitev delovnih skupin s predstavniki javnih zavodov, 23. 11. 2016, CMEPIUS
- izpeljali smo uvodno konferenco programa OPK, 14. 12. 2016, MONS, na kateri smo z vsemi sodelujočimi v programu predstavili programska izhodišča, trenutno stanje UZK na razvojnih vrtcih in šolah in začeli z delom v delovnih skupinah za pripravo kazalnikov.
- aktivno smo z MIZŠ sodelovali pri pripravi nacionalnih poročil za študij OECD in sicer Education at a Glance (EAG 2016) (dr. Mateja Brejc)

3.4.3 Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda v letu 2016

Vodja projekta je mag. Branka Likon.

Strokovni posveti in srečanja

Od septembra do decembra 2016 smo izvedli 3 strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev na temo *Otrok/učenec/dijak v učnem okolju 21. stoletja*:

- XXII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev (17. in 18. oktober 2016),
- XXV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva (7. in 8. november 2016),
- XXIII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva (21. in 22. november 2016).

Cilji strokovnih srečanj so predstavitev novosti s področja vodenja in s tem izboljšanje kakovosti delovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov, vzpostavljanje povezav med MIZŠ, javnimi zavodi ter ravnatelji, sistematično spodbujanje profesionalnega razvoja ravnateljev in pomočnikov ravnateljev ter spodbujanje izmenjave dobrih praks na področju vzgoje in izobraževanja. 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.

Število udeležencev na srečanjih ravnateljev – jesen 2016

Strokovno srečanje		Udeleženci (1 dan)	Udeleženci (2 dni)	Udeleženci (vsi)
1	XXII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev	37	168	205
2	XXV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva	44	431	475
3	XXIII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva	44	148	192
Skupaj		125	747	872

Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov

Program *Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov* je namenjen šolam, vrtcem in dijaškim domovom, ki bi z usposabljanjem celotnih učiteljskih/vzgojiteljskih zborov radi razvijali in poglobili skupno znanje na razpisanih področjih ter krepili zmožnosti za bolj učinkovito delovanje v profesionalni učeči se skupnosti. Z usposabljanji smo ustvarili priložnosti za izmenjavo znanja, izkušenj, pogledov in dobrih praks, spodbujali skupno učenje in razvijali spretnosti za uvajanje izboljšav, poleg tega pa spodbudili oblikovanje strokovne skupnosti, skupnih prepričanj in prakse delovanja, kar je za dobro delovanje šol in vrtcev še posebej pomembno.

V jeseni 2016 smo razpisali usposabljanja za vzgojiteljske in učiteljske zbore na teme: *Spretnosti medosebnega komuniciranja* (16 ur), *Profesionalna etika v šolah in vrtcih* (16 ur) ter *Vseživljenjska karierna orientacija* (8 ur). Prijavilo se je 18 vzgojno-izobraževalnih zavodov. Usposabljanja smo pričeli v jeseni 2016 in sicer na polovici šol (9 šol) na temo *Spretnosti medosebnega komuniciranja* in na drugi polovici na temo *Profesionalna etika v šolah in vrtcih* ter *Vseživljenjska karierna orientacija*. V naslednjem šolskem letu bomo

skupine zamenjali in do avgusta 2018 izvedli vsa predvidena usposabljanja. V obdobju od septembra 2016 do decembra 2016 smo začeli izvajati usposabljanja na vseh 18 šolah.

Tematske delavnice

Od septembra do decembra 2016 smo izvedli 3 različne tematske delavnice v trajanju po 8 ur. Vodilo jih je 8 zunanjih predavateljev in 3 predavateljci Šole za ravnatelje. Vseh delavnic se je udeležilo 48 ravnateljev – povprečno 16 na delavnico.

Tematske delavnice so razpisane samo za ravnatelje, udeleženci pa si želijo, da bi vsaj nekaterih lahko udeležili tudi drugi strokovni delavci in računovodje.

Število udeležencev na tematskih delavnicah – jesen 2016

Tematska delavnica	Udeleženci	Izvajalci
1 Profesionalna etika in ravnateljevanje	11	Justina Erčulj, Peter Markič, Sonja Šmuc
2 Kaj narediti, če imate primanjkljaj ali presežek v bilanci 2016?	28	Tatjana Horvat
3 Varnost v spletu	9	Marko Bonač, Miha Dimec, Tomi Dolenc, Ksenija Furman Jug, Marta Štefančič, Maja Vreča, Ingrid Možina Podbršček
Skupaj	48	

Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem in Usposabljanje za mentorje

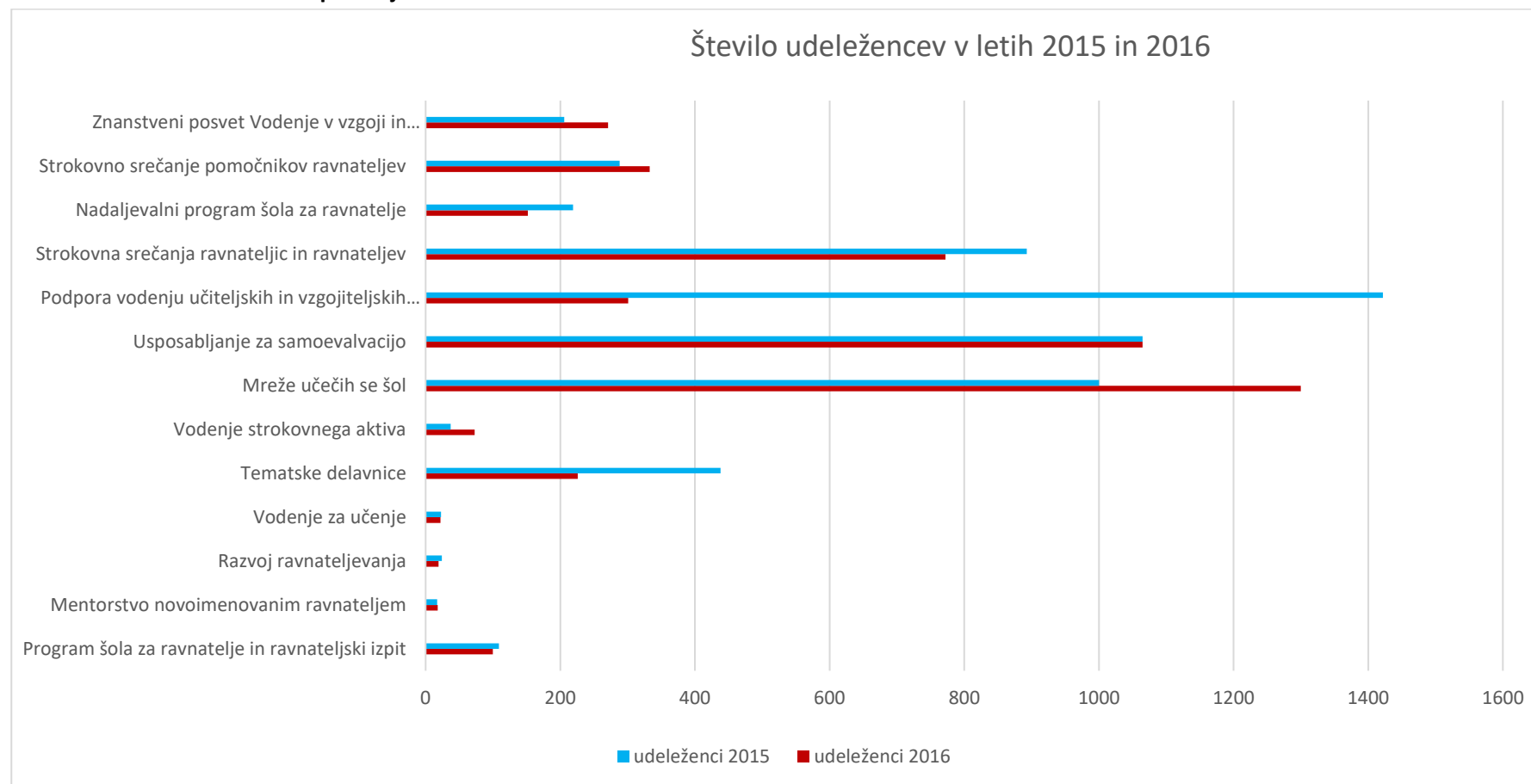
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem je namenjeno ravnateljem v prvem letu ravnateljevanja. Novoimenovani ravnatelji se na začetku ravnateljevanja soočajo z različnimi izzivi in situacijami, ki jih v svoji dosednji profesionalni praksi niso srečevali. V okviru programa poglobljajo znanje in spretnosti za vodenje ter jih povezujejo s konkretnimi izkušnjami. Kljub pripravi na ravnateljevanje 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. Z izvajanjem programa smo začeli v letu 2016 in nadaljujemo v letu 2017. Programa se udeležuje 20 novoimenovanih ravnateljev, usposablja se v obsegu 37 ur.

Poleg *Mentorstva novoimenovanim ravnateljem* se izvaja tudi *Usposabljanje za mentorje* v obsegu 20 ur. V ta program je vključenih 30 udeležencev.

Vodenje aktiva

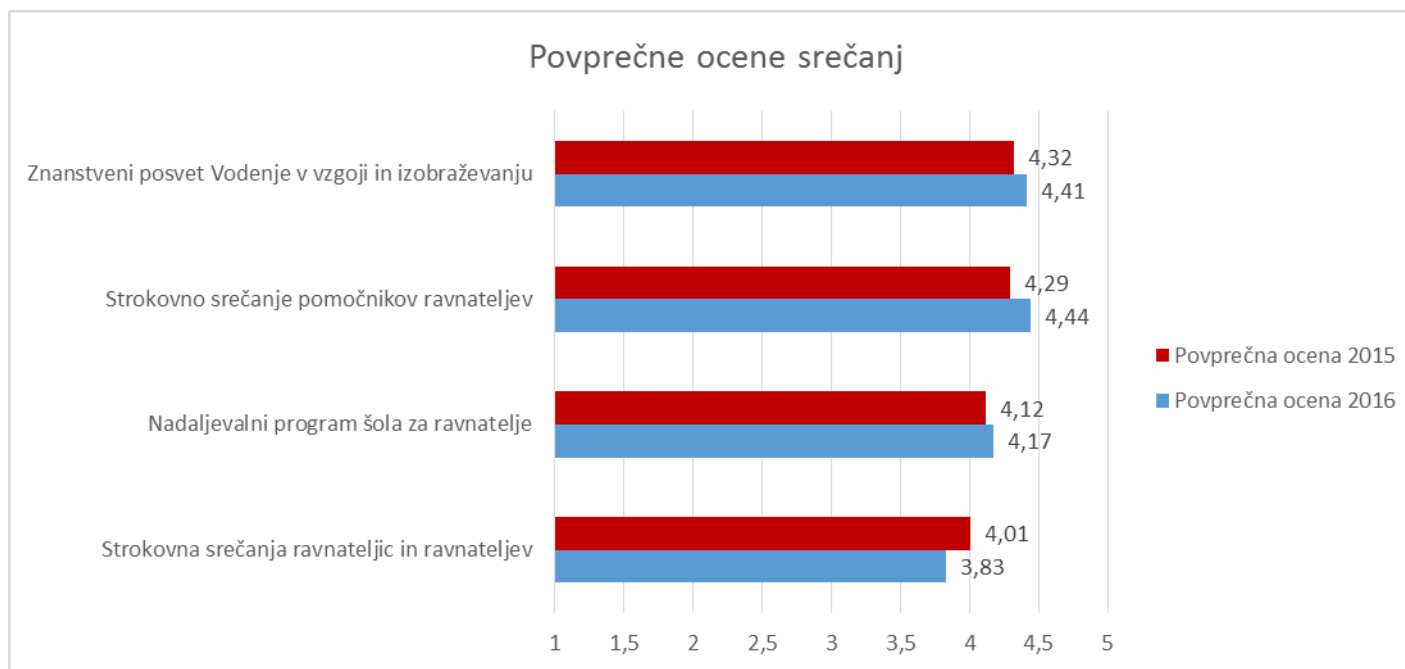
Izvajali smo program *Vodenje strokovnega aktiva 2*, ki predstavlja nadgradnjo programa *Vodenje strokovnega aktiva 1*. Program obsega 2 srečanja in 2 mreženji. Glavni cilji programa so: opolnomočenje udeležencev za timsko delo in motiviranje sodelavcev; spoznavanje sebe kot vodje; izmenjava primerov dobre prakse z metodo mreženja in razmislek o sistemskem 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. Prvo srečanje programa smo izvedli 24. novembra 2016, drugo bo izvedeno marca 2017.

Graf 1: Število udeležencev – primerjava leta 2015 in 2016



V zadnjem petletnem obdobju se število udeležencev v programih Usposabljanje za samoevalvacijo, Vodenje za učenje, Razvoj ravnateljstva in Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem ne spreminja, kar kaže, da je njihova vsebina in izvedba med ravnateljicami in ravnatelji dobro sprejeta. V primerjavi z letom 2015 so bili manj obiskani programi Podpora vzgojiteljskim in učiteljskim zborom ter tematske delavnice, pa tudi jesenska srečanja ravnateljic in ravnateljev. Večje število udeležencev beležita programa Mreža učečih se šol in vrtcev ter Vodenje strokovnega aktiva. V praksi se namreč vse močnejše uveljavljajo pristopi distribuiranega vodenja in uvajanja sprememb na principih uvajanja inovativnega učnega okolja.

Graf 2: Ocena strokovnih srečanj in posvetov – primerjava med letoma 2015 in 2016



Strokovna srečanja in posveti se ocenjujejo na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici. V preteklem letu so bili najvišje ocenjeni Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev, Znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju in Nadaljevalni program Šole za ravnatelje. V primerjavi z letom 2015 se je v letu 2016 najbolj izboljšala ocena Strokovnega srečanja pomočnikov ravnateljev. Ocena jesenskih srečanj ravnateljic in ravnateljev je nekoliko nižja v primerjavi z letom 2016, kar je morebiti tudi posledica organizacijskih zapletov, nastalih zaradi nekoliko pozno usklajenega programskega in vsebinskega koncepta vseh treh srečanj. Jesenski posveti so tudi sicer v primerjavi z ostalimi strokovnimi srečanji nekoliko slabše ocenjeni, kar narekuje organizatorjem, da pripravijo dobro premišljen in udeležencem prilagojen program, ki bo zasnovan na inovativnih pristopih.

Priloga 2: Udeležba na domačih in mednarodnih konferencah v letu 2016 s strokovnim prispevkom ter aktivno sodelovanje pri pripravi konference, strokovnega srečanja ali strokovne študije.

UDELEŽENEC	NASLOV KONFERENCE	KRAJ, DRŽAVA
Justina Erčulj Sebastjan Čagran Vladimir Korošec	ENIRDELM 2016 (European Network for Improving Reseach and Development in Educational Leadership and Management)	Jurmala, Riga
Justina Erčulj	Mednarodni sestanek Erasmus+: predstavitev prakse hospitacij v Sloveniji	Bohinjska Bistrica, Slovenija
Justina Erčulj	Konferenca o podjetnosti v organizaciji PF Koper: predstavitev dela v projektu UStart	Koper, Slovenija
Justina Erčulj Sebastjan Čagran Vladimir Korošec	SIRIKT	Kranjska Gora, Slovenija
Justina Erčulj	Posvet o preprečevanju nasilja v šolah: predstavitev dela v Mrežah učečih se šol/vrtcev	Ljubljana, Slovenija
Peter Markič	Mednarodni simpozij o urgentni medicini	Portorož, Slovenija
Tatjana Ažman, Lea Avguštin	Udeležba na konferenci: Javni sklad za razvoj kadrov in štipendije - Sodelovanje je ključ do uspeha, maj 2016	Laško, Slovenija
Tatjana Ažman, Mihaela Zavašnik Arčnik	Referat na 5. znanstvenem posvetu VVI, Portorož: Učna načela inovativnih učnih okolij in usposabljanje strokovnih delavcev za vodenje aktivov, april 2016	Portorož
Tatjana Ažman	Plenarno predavanje Ali se slišimo? Vodenje za sodelovanje šol, vrtcev In skupnosti na posvetu ravnateljev Sodelovanje z okoljem, februar 2016	Portorož
Mihaela Zavašnik Arčnik	Program Coach (še vedno v teku, cca 170 pedagoških ur)	Glotta Nova, Ljubljana
Mihaela Zavašnik Arčnik	16. konferenca Izobraževalni management 2016, oktober 2016	Bled
Mihaela Zavašnik Arčnik	Posvet ravnateljev italijanskih šol, april 2016, predavanje z naslovom Kazalniki profesionalnega razvoja ravnateljev in strokovnih delavcev	Ljubljana

Mihaela Zavašnik Arčnik	Delavnica z naslovom Kako vodim sebe, tim in organizacijo?, Gospodarska zbornica Slovenije, februar 2016	Ljubljana
Mihaela Zavašnik Arčnik	Delavnica z naslovom Talent management, CPU pri Gospodarski zbornici Slovenije, marec 2016	Ljubljana
Mihaela Zavašnik Arčnik	Delavnica z naslovom Ocenjevanje, napredovanje in nagrajevanje javnih uslužbencev, Evropska svetovalnica, februar 2016	Ljubljana
Mateja Brejc	ICSEI International Congress for School Effectiveness and Improvement	Glasgow, Škotska
Mateja Brejc	Diseminacijski seminar v okviru mednarodnega projekta ESQA (CPI)	Bled
Mateja Brejc	Uvodna konferenca programa Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela UZK na področju VIZ - OPK	Ljubljana

ČLANI ODBOROV, VODJE ODBOROV, SO-ORGANIZACIJA (NASLOV KONFERENCE ALI STROKOVNE ŠTUDIJE)	AVTOR
Vloga pomočnikov ravnateljev pri spodbujanju učenja (vodja programskega odbora)	Justina Erčulj
Projekt Investigating School Leadership From a Distributed Perspective in Croatian Schools (IP-2014-09-1825) is founded by Croatian Science Foundation	Justina Erčulj – konzulentka
Reviji Vodenje v vzgoji in izobraževanju	Justina Erčulj in Mateja Brejc – članica uredniškega odbora
Revija Vzgoja in izobraževanje	Justina Erčulj – članica uredniškega odbora
Jesenski posveti za ravnatelje vrtcev, osnovnih šol in srednjih šol, simpozij Vodenje in upravljanje VIZ	Justina Erčulj Mihaela Zavašnik Arčnik Peter Markič Vladimir Korošec Vlasta Poličnik
Jesenski posveti za ravnatelje vrtcev, osnovnih šol in srednjih šol, simpozij Vloga ravnatelja pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti	Mateja Brejc
Posvet za pomočnike ravnateljev	Peter Markič

V. znanstveni posvet Vodenje v izobraževanju	Peter Markič Justina Erčulj Mateja Brejc (vodja programskega odbora)
Strokovno monografijo z naslovom Ocenjevanje letne delovne uspešnosti strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju: najpogostejša vprašanja in odgovori (tiskana in e-različica, objavljeno in natisnjeno januarja 2017)	Mihaela Zavašnik Arčnik
Education at a Glance (EAG 2016) (soavtorica slovenskega dela poročila)	Mateja Brejc
Programski svet za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje (članica)	Mateja Brejc
International Journal for Education Research and Training (članica uredniškega odbora)	Mateja Brejc
Recenzenta monografije <i>Zaposlovanje z elementi prožnosti v vzgoji in izobraževanju</i>	Sebastjan Čagran Lea Avguštin

POSLOVNO POROČILO ZA LETO 2016

posebni del

Poročilo o doseženih ciljih in rezultatih za leto 2016

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

- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13 in 78/13 popr.)
- Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 ZPDZC in 127/06 ZJZP)
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 106/07 uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 popr., 65/09 popr., 20/11, 40/12 ZUJF, 57/12 ZPCP-2D, 47/15, 46/16 in 49/16 popr.)
- Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 11/11 uradno prečiščeno besedilo, 14/13 popr., 101/13, 55/15, 55/15 ZfisP, 96/15 ZIPRS 1617)
- Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23/99, 30/02 ZJF-C in 114/06 ZUE)
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKoliP, 60/08, 79/11, 40/12, 46/13, 106/15 in 8/16 popr.)
- Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Uradni list. RS, št. 46/03)
- Zakon o izvrševanju proračuna RS za leti 2016 in 2017 (Uradni list RS št. 96/15, 46/16 in 80/16 ZIPRS 1718)
- Zakon za uravnoteženje javnih financ (Uradni list RS št.: 0/12, 96/12 – ZPIZ-2, 104/12 – ZIPRS1314, 105/12, 25/13 – odl. US, 46/13 – ZIPRS1314-A, 56/13 – ZŠtip-1, 63/13 – ZOsn-I, 63/13 – ZJAKRS-A, 99/13 – ZUPJS-C, 99/13 – ZSVarPre-C, 101/13 – ZIPRS1415, 101/13 – ZDavNepr, 107/13 – odl. US, 85/14, 95/14, 24/15 odl. US, 90/15, 102/15 in 63/16 ZDoh 2R)
- Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015 (Uradni list RS, št. 90/15).

Preglednica 1: Viri financiranja

Dejavnost	Vir sredstev					
	Pogodba z MIZŠ (št. pogodbe 3330-16-314001)	Dodatek k pogodbi z MIZŠ (št. pogodbe 3330-16-314001)	Kotizacija udeležencev, naročnina	Javna agencija za raziskovalno dejavnost	Sredstva ESS	Sredstva mednarodnih projektov
Šola za ravnatelje	X		X			
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem		X				
Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju				X		
Nadaljevalni program Šole za ravnatelje			X			
Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev					X	
Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev			X			
Posvet Vodenje v izobraževanju			X			
Developing Leadership capacity for data-informed school improvement (DELECA)						X
Erasmus+						X
YOUthSTART						X
Aktivnosti za izvedbo srečanj ravnateljev		X				
Zveza staršev		X				
Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij					X	
Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja					X	

Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega VIZ					X	
---	--	--	--	--	---	--

1.2 Ocena uspeha, upošteva je fizične, finančne in opisne kazalce iz letnega programa za leto 2016

Upošteva je zastavljene cilje v letu 2016 ugotavljamo, da so bili cilji v celoti uresničeni.

V nadaljevanju bomo prikazali finančne kazalce iz finančnega načrta za leto 2016 in dejanske uresničitve.

Preglednica 2: Pregled prejemkov po načelu denarnega toka za leto 2016

	REALIZACIJA 2016	PLAN 2016	Indeks RE/LDN
PRIHODKI OD POSLOVANJA	1.259.729,68	860.153,38	146,45
• SLUŠATELJI, ŠOLE (KOTIZACIJE, ZALOŽNIŠTVO)	176.019,17	254.000,00	69,30
• MEDNARODNI PROJEKTI	102.477,20	60.898,00	168,28
• JAVNE AGENCIJE	8.755,08	5.588,38	156,67
• ZRSŠ – ESS projekti	159.000,00	0,00	
• MIZŠ skupaj	813.478,23	539.667,00	150,74
MIZŠ plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	471.157,73	488.622,00	96,43
MIZŠ materialni stroški	15.045,00	15.045,00	100,00
MIZŠ dodatki k pogodbi	26.000,00	26.000,00	100,00
MIZŠ ESS	288.068,11	0,00	
MIZŠ – mednarodni projekt Youth Start	13.207,39	10.000,00	132,07
• FINANČNI PRIHODKI	95,00	0,00	
• REFUNDACIJE	828,81	0,00	
• DRUGI PRIHODKI	1.006,62	5.000,00	20,13
SKUPAJ PRIHODKI	1.261.660,11	865.153,38	145,83

- Iz naslova 'slušatelji, šole' je ŠR v letu 2016 prejela 69,30 % planiranih sredstev. Prejemki so manjši od načrtovanih, ker se je del jesenskih aktivnosti (strokovni posveti ŠR, tematske delavnice) financirali iz projekta ESS Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda
- Sredstev na postavki 'mednarodni projekti' je ŠR prejela v višini 168,28 %. Za projekt Deleca smo prejeli nenačrtovanih 41.579,20 EUR, ki smo jih nakazali konzorcijskim partnerjem iz tujine.
- Od 'MIZŠ skupaj' je ŠR prejela 813.478,23 EUR, kar je 150,74 % načrtovanega zneska. Priliv je bil večji na postavki MIZŠ ESS in sicer za projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij ter Vzpostavitev,

dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja.

- Za mednarodni projekt YouthStart je je ŠR prejela za 32,07 % več sredstev od načrtovanih. Na MIZŠ sta bila poslana dva obračuna in nakazilo je bilo izvedeno na podlagi obeh obračunov.
- 'Finančnih prihodkov' je bilo 95,00 EUR.
- Od **Javne agencije za raziskovalno dejavnost (ARRS)** smo prejeli 5.070,08 EUR, in sicer za namene sofinanciranja domačih znanstvenih publikacij – revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju, 3.685,00 EUR pa od agencije CMEPIUS za namene pravnega svetovanja.
- 828,81 EUR je ŠR prejela od '**refundacij**' za plač bolniških odsotnosti.
- Med '**druge prihodke**' v višini 1.006,62 EUR so všteti odtegljaji delavcem pri plačah za presežene limite in druge neupravičene stroške na mobilnih telefonih.

1.3 Nedopustne ali nepričakovane posledice v izvajanju programa dela

V letu 2016 ni bilo nedopustnih ali nepričakovanih posledic pri izvajanju programa dela.

1.4 Ocena uspeha v primerjavi z doseženimi cilji iz poročila preteklega leta ali več preteklih let

Šola za ravnatelje je vsa leta svojega delovanja uspešna tako v doseganju ciljev kot v poslovanju s pozitivnim izidom. Ob redni dejavnosti smo v letu 2016 izvajali še tri projekte ESS, za katere so bile pogodbe podpisane v drugi polovici leta 2016. To so projekti 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.

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

Tudi leto 2016 je bilo uspešno, saj smo uresničili zastavljene cilje pri delu in poslovanju, ravnali smo skladno s sprejetimi usmeritvami.

1.5 Ocena gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja

Ocena gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja – finančni vidik:

ŠR je na področju obvladovanja odhodkov vpeljala sistem notranjega finančnega nadzora z medletnim spremljanjem finančnega poslovanja po višini in namenih ter sprotim ukrepanjem.

Ocena gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja – strokovni vidik:

Namenskost in učinkovitost porabe javnih sredstev za izvajanje javne službe se obvladuje z doslednim spoštovanjem predpisov, s transparentnimi postopki javnih razpisov in zagotavljanjem čim večje strokovnosti in objektivnosti izbora upravičencev.

1.6 Ocena delovanja sistema notranjega finančnega nadzora

Notranji nadzor je v ŠR urejen na podlagi sprejetih pravilnikov in internih aktov. Zagotavljati ga mora skladno s Pravilnikom o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ, ki je podzakonski akt Zakona o javnih financah.

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

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

Sistem notranje kontrole je vzpostavljen z izvajanjem naslednjih aktivnosti:

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

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

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

Cilji notranjega revidiranja so bili:

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

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

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

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

V letu 2016 je bila izvedena revizija poslovanja na projektu ESS Dvig socialnega in kulturnega kapita.

Revizija se je izvajala v juliju in avgustu. Izvedli so jo revizorji revizijske družbe KPMG Slovenija, d.o.o. Predmet pregleda pri reviziji operacije so bila naslednja področja:

- izbor operacije,
- izvajanje operacije,
- upravičenost izdatkov, potrjenih v letu 2015,
- postopki javnega naročanja,
- zagotavljanje revizijske sledi in hramba dokumentacije,
- informiranje in obveščanje javnosti,
- skladnost s politikami Evropske skupnosti,
- nepravilnosti in izterjave.

Ugotovitve in priporočila revidiranja:

- Izbor operacije: Preverjeno je bilo, ali je bila operacija izbrana in potrjena v skladu z veljavnimi predpisi Skupnosti ter nacionalnimi predpisi in ali je prejemnik sredstev upravičen do pomoči iz skladov kohezijske politike. Nepravilnosti niso bile ugotovljene.
- Izvajanje operacije: Pri pregledu izvajanja operacije je bila preverjena skladnost operacije s pravili in določbami pogodbe o sofinanciranju, popolnost in točnost zahtevkov za izplačilo, ustreznost izvedenih kontrol zahtevkov za izplačilo. Nepravilnosti pri tem niso bile ugotovljene.
- Upravičenost izdatkov: Pri pregledu upravičenosti izdatkov se je preverjalo, ali so izdatki skladni s predpisi Skupnosti ter nacionalnimi predpisi, z odobrenimi aktivnostmi in dejansko izvedenimi deli. Ugotovljeno je bilo, da je upravičenec v izračun povprečne urne postavke vključil dodatek za izvajanje prilagojene programa, ki v skladu z Navodili organa upravljanja o upravičenih stroških za sredstva evropske kohezijske politike za programsko obdobje 2007-2013 ni upravičen strošek. Tovrstna napaka se je v vzorcu pojavila pri obračunu treh mesečnih plač enega zaposlenega. Znesek previsoko izkazanih stroškov plač je znašal 54,69 EUR. Zaradi posledično previsoke osnove za izračun pavšalnega zneska posrednih stroškov so le ti bili previsoki za 8,20 EUR.

Drugih nepravilnosti v okviru upravičenosti izdatkov ni bilo ugotovljenih.

- Javna naročila: Preverilo se je, ali so bili upoštevani vsi predpisi s področja javnega naročanja. V pregled je bilo zajeto javno naročilo za opravljanje storitev vzdrževanja, sprememb, nadgradnjo in razvoj informacijskega sistema in spletne strani Šole za ravnatelje. Nepravilnosti niso bile ugotovljene.

- Revizijska sled: Pri pregledu revizijske sledi in hrambe dokumentacije so preverili, ali je zagotovljena zadostna revizijska sled ali se računovodske evidence posameznega organa ujemajo s spremljevalnimi listinami, ki jih hrani prejemnik sredstev, in ali se dokumenti ustrezno hranijo. Nepravilnosti niso bile ugotovljene.
- Informiranje in obveščanje javnosti: Pri pregledu področja informiranje in obveščanje javnosti se je preverilo, če so se pri izvajanju operacije spoštovali predpisi o informiranju in obveščanju javnosti o sofinanciranju iz sredstev evropskih skladov. Nepravilnosti niso bile ugotovljene.
- Nepravilnosti in izterjave: Preverilo se je, ali so bili v primeru odkritih nepravilnosti ter vračil pri pregledovani operaciji izvedeni potrebni postopki v skladu s predpisi. Nepravilnosti niso ugotovili.
- Skladnost s politikami Skupnosti: pri pregledu skladnosti so preverili, ali je bil projekt v skladu s programskimi dokumenti ter predpisi in politikami Skupnosti, vključno s predpisi o varstvu okolja, enakih možnosti, informacijski družbi in konkurenci. Nepravilnosti niso bile ugotovljene.

1.7 Pojasnila na področjih, kjer zastavljeni cilji niso bili doseženi

Dejavnost Šole za ravnatelje je bila izvedena v skladu z Letnim delovnim načrtom za leto 2016. To velja tako za programski del, kot tudi za poslovanje s finančnimi sredstvi.

1.8 Ocena učinkov poslovanja na druga področja

Dejavnost Šole za ravnatelje je neposredno vezana na področje izobraževanja in usposabljanja, na ostala področja pa imajo aktivnosti posredni učinek. Vsi programi, ki jih v skladu s Sklepom o ustanovitvi in Statutom opravlja Šola za ravnatelje, krepijo vodenje VIZ, podpirajo vseživljenjsko učenje, izobraževanja in usposabljanje, razvoj vodenja ter mednarodno projektno sodelovanje.

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

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

1.9 Druga pojasnila, ki vsebujejo analizo kadrovanja in kadrovsko politiko ter poročilo o investicijskih vlaganjih

1.9.1 Kadri

V Šoli za ravnatelje je zaposlenih 28 strokovno usposobljenih oseb: direktor, štirje področni sekretarji, devet višjih predavatelji, predavateljev, šest predavateljev, strokovna sodelavka za finančno poslovanje, šest koordinatorjev programov ter poslovna sekretarka, ki bodo glede na svoje strokovne kompetence vključeni v izvajanje redne dejavnosti in projektov. Vsi zaposleni imajo ustrezno strokovno izobrazbo ter mnogi med njimi številne mednarodne izkušnje tako na vsebinskem kot tehnično-administrativnem področju. Prav tako imajo izkušnje s spremljanjem in preverjanjem izvajanja projektov, sofinanciranih s sredstvi ESS ter iz državnega proračuna.

Na dan 31. 12. 2015 smo imeli 13 zaposlenih, na dan 31. 12. 2016 pa 28 zaposlenih. 16 zaposlenih se je financiralo iz sredstev državnega proračuna, od tega štirje v 100 % deležu, štirje 90 %, eden 80 %, trije 60 %, eden 50 %, dva 30 % in en delavec v 20 % deležu. Ostali so se financirali iz sredstev ESS.

Preglednica 3: Število zaposlenih po delovnih mestih in deležu zaposlitve: zaposleni v skladu s sistemizacijo delovnih mest na dan 31. 12. 2016.

Delovno mesto	Število sistemiziranih delovnih mest	Št. redno zaposlenih	Ur tedensko				
			40	20	12	8	4
Direktor	1	1	1	0	0	0	
Področni sekretar	4	4	4	0	0	0	
Višji predavatelj	9	4	5	0	1	3	
Predavatelj	6	1	2	0	0	2	2
Samostojni str. delavec	1	1	1	0	0	0	
Koordinator področij	6	1	5	1	0	0	
Poslovni sekretar VI	1	1	1	0	0	0	
Skupaj	28	13	19	1	1	5	2

Preglednica 4: Delavci ŠR na dan 31. 12. 2016

Za. št.	Naziv delovnega mesta (DM)	Šifra DM	Zahtevana stop. izobrazbe	Dejanska stop. izobrazbe	Plačni razred	Delež zaposlitve
1.	DIREKTOR	BO17390	VIII.	IX.	53	100 %
2.	PODROČNI SEKRETAR	IO17080	VII.	IX.	51	100 %
3.	PODROČNI SEKRETAR	IO17080	VII.	IX.	51	100 %
4.	PODROČNI SEKRETAR	IO17080	VII.	IX.	46	100 %
5.	PODROČNI SEKRETAR	IO17080	VII.	VIII.	46	100 %

6.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	48	100 %
7.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	46	100 %
8.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	IX.	46	100 %
9.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	47	100 %
10.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠT	I018011	VIII.	VIII.	45	100 %
11.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	IX.	42	30 %
12.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	IX.	45	20 %
13.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	44	10 %
14.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	10	10 %
15.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VIII.	42	100 %
16.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	38	100 %
17.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	46	20 %
18.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	44	10 %
19.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	44	10 %
20.	PREDAVATELJ	I017190	VII.	VII.	39	20 %
21.	SAMOST. STRK. SODELAVEC ZA ORG. IN POSLOVANJE	J017227	VII.	VII.	38	100 %
22.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	35	100 %
23.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	35	100 %
24.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VIII.	35	100 %
25.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	35	100 %
26.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	35	100 %
27.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	35	50 %
28.	POSLOVNI SEKRETAR VI	J026004	VI.	V.	26	100 %

Preglednica 5: Število zaposlenih po izobrazbi na dan 31. 12. 2016

Izobrazba	2015
Doktorat	7
Magisterij	9
Specializacija	2
Visoka izobrazba	9
Višja izobrazba	0
Srednja šola	1
Skupaj zaposlenih	28

1.9.2 Prostori

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

1.9.3 Oprema

V poslovnem letu 2016 nabavili eno novo opredmeteni osnovni sredstvi, in sicer:

- tiskalnik Brother v vrednosti 163,47 EUR. 1.

Vir za nabavo je bil oblikovan iz rezultatov poslovanja v letu 2015.

Poleg tega smo od Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport prejeli licenco za programsko opremo podjetja Gambit trade d.o.o. v vrednosti 1.408,35 EUR.

RAČUNOVODSKO POROČILO

ZA LETO 2016

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

2. Bilanca stanja na dan 31. 12. 2016

	Leto 2016 (v EUR)	Leto 2015 (v EUR)	Indeks 2016/2014
A) DOLGOROČNA SREDSTVA V UPRAVLJANJU	34.871	6.497	98
1. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	4.322	2.913	194
2. Popravek vrednosti neopredmetenih sredstev	1.320	526	233
3. Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva	94.159	99.670	101
4. popravek vrednosti opreme in drugih opredmetenih osnovnih sredstev	92.739	95.560	102
5. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	30.449	0	
B) KRATKOROČNA SREDSTVA	280.979	185.754	26
1. Denarna sredstva na podračunu	137.515	8.265	2
2. Kratkoročne terjatve do kupcev	1.400	5.978	70
3. Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN	53.610	143.571	341
4. Druge kratkoročne terjatve	51	1.717	182
5. Aktivne časovne razmejitev	88.403	26.223	10
C) ZALOGE	0	0	
AKTIVA SKUPAJ	315.850	192.251	27
D) KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IN PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	278.934	184.750	83
1. Kratkoročne obveznosti do zaposlenih	68.635	45.402	28
2. Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev	27.878	25.066	82
3. Druge kratkoročne obveznosti iz poslovanja	2.553	15.405	66
4. Kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN	179.868	2.190	55
5. Pasivne časovne razmejitev	0	96.687	
E) LASTNI VIRI IN DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	36.916	7.501	2
1. Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	30.449		
2. Obveznosti za neopredmetena sredstva in opredmetena osnovna sredstva	5.263	6.717	87
3. Presežek prihodkov nad odhodki	1.204	784	10
PASIVA SKUPAJ	315.850	192.251	27

Bilanca stanja vsebuje podatke o stanju in obveznostih do njihovih virov na zadnji dan tekočega leta (31. 12. 2016) in zadnji dan predhodnega obračunskega obdobja (31. 12. 2015).

Sredstva zavoda oziroma obveznosti do virov sredstev, so na dan 31. 12. 2016 znašala 315.850 EUR.

Prilogi k bilanci stanja sta:

- pregled stanja in gibanja neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev,
- pregled stanja in gibanja dolgoročnih kapitalskih naložb in posojil.

2.1 SREDSTVA

Sredstva (aktiva) so v bilanci razdeljena na sledeče postavke:

- dolgoročna sredstva in sredstva v upravljanju,
- kratkoročna sredstva, razen zalog in aktivne časovne razmejitve.

A. Dolgoročna sredstva v upravljanju za leto 2015

VRSTA DOLGOROČNIH SREDSTEV	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2016 (v EUR)
Opredmetena osnovna sredstva	98.480,98
Popravek vrednosti opr. osn. sredstev	94.058,66
Dolgoročne terjatve iz poslovanja	30.449,00
SKUPAJ	34.871,32

- **Neopredmetena dolgoročna sredstva:** v letu 2016 je bilo za 1.408,35 EUR vlaganj v neopredmetena dolgoročna sredstva, in sicer za licenco Gambt trade, ki smo jo prejeli od MIZŠ.
- **Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva:** nakup računalniške opreme v vrednosti 163,47 EUR.
- **Dolgoročne terjatve iz poslovanja** predstavlja pogodbeno terjatev do Cmepiusa za projekt Erasmus+.

B. Kratkoročna sredstva in aktivne časovne razmejitve za leto 2015

VRSTA KRATKOROČNIH SREDSTEV	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2016 (v EUR)
Denarna sredstva na podračunih	137.514,25
Kratkoročne terjatve do kupcev	1.638,14
Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN	53.372,10
Druge kratkoročne terjatve	50,82
Aktivne časovne razmejitve	88.403,13
SKUPAJ	280.978,51

Denarna sredstva na podračunih: so sredstva v višini **137.514,25 EUR**. ŠR ima samo en podračun.

Kratkoročne terjatve do kupcev v višini 1.638,14 EUR:

- neplačane terjatve do fizične osebe (bivši zaposleni delavec) zaradi prekoračitve dovoljenega limita za mobilni telefon v višini 345,26 EUR. Terjatev izvira iz konca leta 2015. Teče postopek izvršbe preko sodišča.

- Neplačan račun podjetja Azip d.o.o. v višini 366,00 EUR za razstavni prostor. Tudi ta terjatev izvira iz konca leta 2015 in teče postopek izvršbe preko sodišča.
- neplačani računi zavodov, ki niso uporabniki EKN ter fizične osebe za revijo Vodenje v višini 194,88 EUR. Datum valute je 5. 1. 2017.
- neplačani računi fizičnih oseb za šolo za ravnatelje v višini 732,00 EUR. Valuta teh terjatev je bila oktobra 2016 in januar 2017.

Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN v višini 53.372,10 EUR:

- kratkoročne terjatve do MIZŠ za decembrske plače v višini 39.852,08 EUR;
- kratkoročne terjatve do ARRS za tretji obrok po pogodbi o sofinanciranju revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju V ZNESKU 1.456,80 EUR;
- terjatev do Vrtca Laško za neplačan račun za program Vodenje strokovnega aktiva v višini 722,00 EUR, valuta december 2016;
- terjatve do proračunskih uporabnikov EKN za revijo Vodenje v višini 10.671,22 EUR, valuta januar 2017;
- terjatve do Cmepiusa v višini 670,00 EUR, valuta januar 2017.

Druge kratkoročne terjatve v višini 50,82:

- to terjatve za vstopni DDV in se nanašajo na račune, prejete v januarju 2017.

Aktivne časovne razmejitve v višini 88.403,13 EUR:

- del tega zneska – 30.449 EUR, predstavljajo stroški mednarodnega projekta Erasmus+. Stroški bodo nastali v letu 2017 po nakazilu konzorcijskim partnerjem.
- AČR v znesku 458,50 EUR - terjatve za decembrske bolniške odsotnosti.
- preostanek zneska 57.495,63 EUR pa so kratkoročno odloženi odhodki ESS projektov, za katere račune smo prejeli že v letu 2016, v zahtevek do MIZŠ pa jih bomo vključili v letu 2017.

C. Zaloge

Zavod nima zalog.

2.2 OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV

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

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

A. Kratkoročne obveznosti in pasivne časovne razmejitve

VRSTA KRATKOROČNIH OBEZNOSTI	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2016 (v EUR)
Kratkoročne obveznosti do zaposlenih	68.635,43
Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev	27.877,73
Druge kratkoročne obveznosti iz poslovanja	2.553,21
Kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN	179.867,76
SKUPAJ	278.934,13

Kratkoročne obveznosti do zaposlenih v višini 68.635,48 EUR so obveznosti do zaposlenih za decembrske plače, prispevke, davke ter druga povračila, ki se nanašajo na plače. Plače se izplačujejo v skladu s predpisi; prispevki in davki se obračunavajo in plačujejo v skladu z zakoni tako, da se upošteva velikost davčnih stopenj.

Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev v znesku 27.877,73 EUR predstavljajo neporavnani računi za blago in storitve z valuto v letu 2017.

Druge kratkoročne obveznosti iz poslovanja v višini 2.553,21:

- znesek 2.494,31 predstavlja obveznost za plačilo DDV za december 2016;
- 36,59 predstavlja obveznost za plačilo davka od dohodka pravnih oseb po obračunu za leto 2016.

Kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN v višini 179.867,76 EUR:

- del zneska v višini 104.040,81 EUR predstavlja nepokrit avans, ki smo ga prejeli od MIZŠ za ESS projekte. Predvidoma bo porabljen do konca februarja 2017;
- 75.765,90 EUR je nepokrit avans, ki smo ga prejeli od Zavoda RS za šolstvo. Predvidoma bo porabljen do konca marca 2017.
- 14,20 EUR so stroški vodenja računa, ki jih zaračunava Ministrstvo za finance;
- 46,85 pa so obveznosti do MJU za uporabo spletnega digitalnega potrdila.

B. Lastni viri in dolgoročne obveznosti

VRSTA LASTNIH VIROV	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2016 (v EUR)
Obveznosti za neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva	5.263,06
Presežek prihodkov nad odhodki	1.203,64
Dolgoročno odloženi prihodki	30.449,00
SKUPAJ	36.915,70

Obveznosti za neopredmetena in opredmetena sredstva v višini 36.915,70 EUR:

- predstavljajo neodpisano vrednost neopredmetenih dolgoročnih sredstev ter opredmetenih osnovnih sredstev v višini 6.466,70 EUR. Stanje je usklajeno s terjatvami za sredstva, dana v upravljanje ustanovitelja;
- 30.449,00 EUR so dolgoročno odloženi prihodki – dolgoročne terjatve do Cmeplusa za projekt Erasmus+ (protiknjižba na dolgoročnih terjativah, konto 085).

Ugotovljeni poslovni izid je presežek prihodkov nad odhodki in za leto 2016 znaša 1.240,23 EUR. Davek od dohodkov pravnih oseb znaša 36,59 EUR. Za razliko **1.203,64 EUR** se povečajo obveznosti za neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva do ustanovitelja.

3. Stanje in gibanje neopredmetenih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev

	Dolgoročne premoženske pravice	Oprema	Drobni inventar	Skupaj
NABAVNA VREDNOST				
31. 12. 2015	2.913,08	89.743,37	9.926,31	102.582,76
Neposredna povečanja	1.408,35	163,47	0,00	1.571,82
31.12.2016	4.321,43	89.906,84	9.926,31	104.154,58
POPRAVEK VREDNOSTI				
31. 12. 2015	525,94	85.633,72	9.926,31	96.085,97
Amortizacija v letu 2016	793,87	2.852,42	0,00	3.646,29
31. 12. 2016	1.319,81	88.486,14	9.926,31	99.732,26
SEDANJA VREDNOST				
31. 12. 2015	2.387,14	4.109,65	0,00	6.496,79
31. 12. 2016	3.001,62	1.420,71	0,00	4.422,32

V poslovnem letu 2016 se je vrednost neopredmetenih dolgoročnih sredstev za povečala za 1.408,35 EUR. Gre za licenco Gambit trade, ki smo jo prejeli od Ministrstva za finance. Amortizacija je bila obračunana po 20 % amortizacijski stopnji in je za leto 2016 znašala 793,87 EUR.

Vrednost opreme se je povečala za 163,47 EUR. Gre za nakup tiskalnika. Amortizacija opreme je za leto 2016 znašala 2.852,42. Obračunana je bila po amortizacijski stopnji 12 % za pisarniško pohištvo, 20 % za ostalo opremo, 50 % za računalnike in 25 % za drugo računalniško opremo.

Sedanja vrednost neopredmetenih in opredmetenih osnovnih sredstev na dan 31. 12. 2016 znaša 4.422,32 EUR.

4. Pregled stanja in gibanje dolgoročnih finančnih naložb in posojil

Šola za ravnatelje v letu 2016 v bilanci stanja ni izkazovala dolgoročnih finančnih naložb in posojil.

5. Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po obračunskem delu

	Leto 2016	Leto 2015	Indeks 2016/2015
A) PRIHODKI OD POSLOVANJA	1.037.282,56	1.883.414,95	55,07
MIZŠ SKUPAJ	510.691,65	410.199,75	124,50
MIZŠ plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	469.646,65	364.112,75	128,98
MIZŠ materialni stroški	15.045,00	15.087,00	99,72
MIZŠ dodatki k pogodbi	26.000,00	31.000,00	83,87
ESS SREDSTVA SKUPAJ	267.377,30	1.151.094,19	23,23
ESS sredstva - MIZŠ	184.027,30	1.151.094,19	15,99
ESS sredstva - ZRSŠ	83.350,00		
LASTNI VIRI (kotizacije, založništvo, ...)	155.487,11	276.527,26	56,23
MEDNARODNI IN DRUGI PROJEKTI	103.726,50	45.593,75	227,50
B) FINANČNI PRIHODKI	95,00	35,00	271,43
C) DRUGI PRIHODKI	0,00	131,07	0,00
Č) PREVREDNOSTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI	0,00	5.142,41	0,00
D) CELOTNI PRIHODKI	1.037.377,56	1.888.723,43	54,92
E) STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	418.097,79	504.524,53	82,87
Stroški materiala	30.975,12	37.692,25	82,18
Stroški storitev	387.122,67	466.832,28	82,93
F) STROŠKI DELA	616.174,30	1.372.045,70	44,91
• Plače in nadomestila plač s prispevki	566.147,95	1.250.495,64	45,27
• Ostali stroški dela	50.026,34	121.550,06	41,16
G) AMORTIZACIJA	0,00	0,00	0,00
J) DRUGI STROŠKI	70,09	10.681,43	0,66
K) FINANČNI ODHODKI	35,49	29,61	119,86
L) DRUGI IZREDNI ODHODKI	4,72	503,81	0,94
M) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI	1.754,94	0,00	
N) CELOTNI ODHODKI	1.036.137,33	1.887.785,08	54,89
O) PRESEŽEK PRIHODKOV	1.240,23	938,35	132,17
Davek od dohodka pravnih oseb	36,59	153,93	23,77
Presežek prihodkov z upoštevanje DDPO	1.203,64	784,42	153,44
Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur	15	49	30,61
Število mesecev poslovanja	12	12	100,00

Izkaz prihodkov in odhodkov je narejen v skladu s slovenskimi računovodskimi standardi in zajema poslovanje v letu 2016.

A) Prihodki od poslovanja

Prihodki od poslovanja so dosegli 55,07 % višine prihodkov iz leta 2015. Doseženi so bili:

- iz sredstev javnih financ, ki predstavljajo prejeta sredstva ustanovitelja za plače, materialne stroške in dodatke k pogodbi v višini 510.691,55 EUR. Indeks glede na leto 2015 je 124,50;
- iz sredstev a za ESS projekte v višini 267.377,30 EUR, indeks glede na leto 2015 je 23,23; od tega 184.027,30 EUR od MIZŠ ter 83.350,00 EUR od ZRSŠ;
- iz lastnih virov v znesku 155.487,11 EUR. Od tega je prihodkov od kotizacij 138.759,55 EUR, 10.547,11 EUR od založniške dejavnosti, 5.250,00 EUR od razstavnih prostorov na strokovnih posvetih in 930,45 EUR prihodkov od odtegljajev delavcem za presežene limite in povzročene druge neupravičene stroške na mobilnih telefonih. Indeks zmanjšanja postavke glede na leto 2015 je 56,23 %. Kotizacije za jesenske strokovne posvete so se pokrivalo iz ESS sredstev, prav tako za določene druge programe, ki jih izvaja ŠR (tematske delavnice, Vodenje strokovnega aktiva 2, Podpora vodenju vzgojiteljskih in učiteljskih zborov, Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem). Kotizacije za to se slušateljem niso zaračunavale;
- iz sredstev za mednarodne in druge projekte v višini 103.726,50 EUR. Za projekt Erasmus + je med prihodki 60.898,00 EUR, Deleco 27.739,20 EUR in Youth Start 5.070,80 EUR. Od ARRS smo za sofinanciranje revije Vodenje prejeli 4.958,50 EUR ter od Cmepiusa 5.060,00 EUR, od tega 4.020,00 EUR za pravno svetovanje ter 1.040,00 EUR za udeležbo na študijskem obisku v okviru Slovenskega štipendijskega sklada.

B) Finančni prihodki

Prihodki od financiranja v višini 95,00 EUR so prejeta plačila opominjanih zneskov za neplačane račune.

C) Celotni prihodki

Celotni prihodki v letu 2016 znašajo 1.037.377,56 EUR in so za 45,08 % manjši kot v preteklem letu.

D) Stroški blaga, materiala in storitev

Stroški blaga, materiala in storitev so se glede na leto 2015 zmanjšali za 17,13 % in znašajo 418.097,79 EUR.

STROŠKI BLAGA IN MATERIALA	Leto 2016	Leto 2015	Indeks 2016/2015
Stroški drobnega materiala		76,38	0,00
Stroški za čistila in papirno galanterijo	420,54	56,67	742,09
Stroški potrošnega materiala za računalnike		664,31	0,00
Stroški strokovne literature in priročnikov	3.251,10	2.633,84	123,44
Stroški revij in časopisa	370,01	536,72	68,94
Stroški pisarniškega materiala	3.932,19	5.903,27	66,61
Materialni stroški za izobraževanje (za udeležence)	7.792,72	8.550,65	91,14
Ostali stroški za izobraževanje (hrana, napitki udeležencev programov)	14.680,51	13.737,50	106,86
Drugi posredni	528,05	5.532,91	9,54
SKUPAJ	30.975,12	37.692,25	82,18

Stroški materiala so se zmanjšali za 17,82 %. Vsa zmanjšanja so posledica zmanjšanega obsega dejavnosti na projektih ESS.

Indeksi povečanja stroškov blaga in materiala:

- Stroški za čistila in papirno galanterijo, indeks 742,09: v letu 2016 je ŠR sama kupovala čistila in papirno galanterijo, v letu 2015 pa je bil strošek zajet v postavki 'stroški uporabe poslovnih prostorov';
- Stroški strokovne literature, indeks 123,44: %: glede na finančni načrt ESS projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij, ki je predvidel večino strokovne literature in strokovnih izobraževanj zaposlenih v letu 2016, se je večina načrtovanega zneska tudi pokoristila v ta namen;
- Ostali stroški izobraževanja, indeks 106,86 %: postavka se je povečala zaradi podražitve gostinskih storitev JGZ Brdo.

STROŠKI STORITEV	Leto 2016	Leto 2015	Indeks 2016/2015
Stroški čiščenje prostora	2.802,72	2.166,02	129,39
Stroški telekomunikacij	5.378,67	14.616,32	36,80
Stroški uporabe poslovnih prostorov	10.436,40	10.405,66	100,30
Poslovne najemnine (poslovni prostori, predavalnice, fotokopirni stroj, računalniki)	52.081,59	69.185,01	75,28
Tekoče vzdrževanje programske in računalniške opreme	3.181,97	3.324,09	95,72
Kongresne storitve za izvedbo posvetov	62.147,45	62.198,92	99,92
Stroški investicijskega vzdrževanja	208,33	20.089,17	1,04
Stroški plačilnega prometa in poštne	4.680,09	3.926,76	119,18
Stroški domačih predavateljev	5.981,42	8.843,72	67,63
Stroški gostujočih predavateljev	0,00	8.095,41	0,00
Stroški strokovnega izobraževanja zaposlenih	8.988,88	6.592,30	136,35
Stroški razvoja informacijskega sistema	19.058,73	19.955,68	95,51
Stroški konzorcijskih partnerjev	83.015,54	12.321,87	673,73
Študentski servis	0,00	120,71	0,00
Stroški službenih poti	30.365,27	43.201,74	70,29
Avtorski honorarji in podjemne pogodbe	48.898,56	76.598,08	63,84
Stroški reprezentance	450,39	436,73	103,13
Stroški oglaševalskih storitev	5.365,37	3.144,80	170,61
Stroški tiskarskih storitev	27.414,60	39.997,44	68,54
Stroški grafičnega oblikovanja	13.965,70	19.821,72	70,46
Stroški članarin	2.150,00	80,93	2.656,62
Ostali stroški storitev	550,99	41.739,20	1,32
SKUPAJ	387.122,67	466.832,28	82,92

Stroški storitev so se glede na leto 2015 zmanjšali za 17,08. Vsa zmanjšanja izhajajo iz manjšega števila aktivnosti, ki gredo na račun projektov ESS.

Indeksi povečanja stroškov storitev:

- stroški čiščenja prostorov, indeks 129,39: stroški čiščenja so se v letu 2015 prvič pojavili z mesecem marcem, ko smo se preselili na novo lokacijo;
- stroški plačilnega prometa in poštne, indeks 119,18 %: indeks se je povečal na račun dražjih stroški domačih predavateljev, indeks 67,63 %: zmanjšanje indeksa izvira iz manjšega števila aktivnosti na projektih ESS;
- stroški strokovnega izobraževanja zaposlenih, indeks 136,35 %: glede na finančni načrt ESS projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij, ki je predvidel večino strokovne literature in strokovnih izobraževanj zaposlenih v letu 2016, se je večina načrtovanega zneska tudi pokoristila v ta namen;

- stroški konzorcijskih partnerjev, indeks 673,73 %: konzorcijske partnerje je ŠR v letu 2016 imela na več projektih, in sicer na projektu Erasmus+, ki je partnerjem namenil 36.855,05 EUR, iz projekta Deleca je bilo konzorcijem nakazanih 21.608,69 EUR, iz ESS projekta Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja pa 24.551,80 EUR.
- Stroški oglaševalskih storitev, indeks 170,61 %; indeks se je povečal zaradi objav več javnih razpisov in ostalih objav v uradnih listih za EE projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij in Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja.
- stroški članarin, indeks 2.656,62 %: plačani sta bili dve članarini, in sicer 1.500 EUR za EFEE (Društvo ravnatelj, Združenja vrtcev, OŠ in srednjih šol, ter MIZŠ) in 650 EUR za članarino EPA (Zveza staršev).
- ostali stroški storitev, indeks 13,25: za leto 2015 je ta postavka vsebovala ločeno vodeni DDV za ESS projekte, za leto 2016 pa znesek vsebuje večkratni pregled razpisne dokumentacije, uporabo spletnih digitalnih potrdil, overitev podpisa ter informacijo BON2.

E) Stroški dela

Stroški dela so za leto 2016 znašali 616.174,30 EUR, kar je za 55,09 % manj kot v letu 2015. Znižanje je posledica manjšega števila zaposlenih. Povprečno število zaposlenih, izračunanih na podlagi delovnih ur, je bilo v letu 2015 49, v letu 2016 pa 15.

Plače je zavod izplačeval v skladu z zakoni in kolektivno pogodbo za vzgojo in izobraževanje.

F) Amortizacija

ŠR na strani prihodkov ne izkazuje sredstev za pokrivanje amortizacije, zato se strošek amortizacije v celoti zmanjša in prenese v breme sredstev, danih v upravljanje ustanovitelja (Pravilnik o načinu in stopnjah odpisa neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev – Ur. L. RS št. 45/05, 138/06, 120/07, 48/09, 112/09 in 58/10)

J) Drugi stroški

Drugi stroški v znesku 70,09 so:

- Strošek predstavlja doplačilo davka od dohodka pravnih oseb za leto 2015 (po obračunu DDPO v začetku leta 2016).

K) Finančni odhodki

se nanašajo na zamudne obresti v višini 5,36 EUR in obresti za najete likvidnostne kredite pri enotnem zakladniškem sistemu MF v višini 30,13 EUR.

L) Drugi izredni odhodki v višini 4,72 EUR so odhodki, ki so nastali zaradi izravnave na kontnih karticah.

M) Prevrednotovalni poslovni odhodki

Prevrednotovalni poslovni odhodki v znesku 1.754,94 EUR so nastali po končnem obračunu vstopnega deleža DDV. Delež vstopnega DDV se je znižal iz 17 % na 14 %. To pomeni, da se je obdavčen promet v primerjavi z neobdavčenim prometom (subvencije, dotacije) zmanjšal za 6 %.

N) Celotni odhodki znašajo 1.036.137,33 EUR in so za 45,11 % manjši kot leta 2015.

O) Presežek prihodkov

Šola za ravnatelje je v letu 2016 dosegla presežek prihodkov nad odhodki v višini 1.240,23 EUR pred obdavčitvijo. Davek od dohodka pravnih oseb znaša 36,59 EUR. Čisti ustvarjen presežek prihodkov nad odhodki je tako 1.203,64 EUR, ki ga bo zavod oblikoval kot vir za nabavo opredmeteni osnovnih sredstev.

OSTALA RAZKRITJA

Delež vstopnega DDV se je po njegovem končnem obračunu zmanjšal iz 17 % na 14 %. Ugotovljeno zmanjšanje vstopnega DDV za 3 % je zavod zbirno knjižil na prevrednotovalne poslovne odhodke v vrednosti 1.754,94 EUR.

Zaradi nepredvidenih zamikov izplačil zahtevkov za projekte ESS, smo v poslovnem letu 2016 imeli nekaj likvidnostnih težav. Upravičeni stroški za programa Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij in program Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti so nastajali od 1. januarja, medtem ko so bili programi formalno potrjeni šele v drugi polovici leta 2016. Natale finančne težave, povezane z izvajanje redne in projektne dejavnosti, smo reševali s premostitvenimi krediti, ki smo jih najeli pri Enotnem zakladniškem računu Ministrstva za finance.

6. Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po vrstah dejavnosti

Šola za ravnatelje v letu 2016 ni imela prihodkov in odhodkov iz tržne dejavnosti.

Pojasnila k izkazu prihodkov in odhodkov po vrstah dejavnosti

Vsi prihodki v skupni višini 1.037.377,56 EUR predstavljajo prihodke od izvajanja javne službe. Prav tako vsi odhodki v višini 1.1036.137,33 EUR predstavljajo odhodke od izvajanja javne službe. Za opravljanje tržne dejavnosti Šola za ravnatelje ni registrirana in je ne opravlja. Tako se celotni prihodki in celotni odhodki vodijo nerazdeljeno.

7. Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po načelu denarnega toka

Prihodki in odhodki po načelu denarnega toka za leto 2016 in pojasnila glede na plan 2016

Konto		Realizacija 2016	LDN 2016	Indeks RE 16/plan 16
	I. SKUPAJ PRIHODKI	1.261.660,11	865.153,38	145,83
	1. PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	1.261.660,11	865.153,38	145,83
	A) PRIHODKI IZ SREDSTEV JAVNIH FINANC	1.084.539,32	606.153,38	178,29
7400	prejeta sred. iz državnega proračuna za tekočo porabo	512.202,73	529.667,00	96,70
7402	prejeta sred. iz skladov socialnega zavarovanja za tekočo porabo	828,81		
7404	prejeta sred. iz javnih agencij za tekočo porabo	8.755,08	5.588,38	156,67
741	Prejeta sredstva iz državnega proračuna EU	562.752,70	70.898,00	793,75
	B) DRUGI PRIHODKI ZA IZVAJANJE DEJAVNOSTI JAVNE SLUŽBE	177.120,79	259.050,00	68,37
7130	prihodki od prodaje blaga in storitev iz naslova izvajanja javne službe	177.025,79	258.950,00	68,36
7102	prejete obresti	95,00	50,00	
	II. SKUPAJ ODHODKI	1.120.025,16	865.153,38	129,46
	1. ODHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	1.120.025,16	865.153,38	129,46
	A) PLAČE IN DRUGI IZDATKI ZAPOSLENIM	556.231,71	428.566,15	129,79
4000	plače in dodatki	470.682,40	393.272,34	119,68
4001	regres za letni dopust	7.599,73	6.132,73	123,92
4002	povračila in nadomestila	38.563,70	28.294,81	136,29
4003	sredstva za delovno uspešnost	38.230,85		
4009	drugi izdatki zaposlenim	1.155,03	866,27	133,33
	B) PRISPEVKI DELODAJALCEV ZA SOCIALNO VARNOST	83.389,08	64.075,85	130,14
401..	Prispevki za socialno varnost	82.467,47	63.316,87	130,25
4015	premije KDPZ	921,61	758,98	121,43
	C) IZDATKI ZA BLAGO IN STORITVE ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	480.205,41	372.491,38	128,92
4020	pisarniški in splošni material in storitve	61.810,02	69.518,38	88,91
4022	energija, voda, kom. storitve in komunikacije	11.223,57	10.880,00	103,16
4024	izdatki za službena potovanja	26.861,61	29.530,00	90,96
4025	tekoče vzdrževanje	43.550,48	26.700,00	163,11
4026	poslovne najemnine in zakupnine	56.698,74	42.700,00	132,78
4029	drugi operativni odhodki	280.060,99	193.163,00	144,99
403	D) PLAČILA DOMAČIH OBRESTI	35,49	20,00	177,45

	E) INVESTICIJSKI ODHODKI	163,47	0,00	
4202	nakup opreme	163,47	0,00	
	III/1 PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI			
	III/2 PRESEŽEK ODHODKOV NAD PRIHODKI	141.634,95	0,00	

PRIHODKI

A) Prihodki iz sredstev javnih financ 1.084.539,32 EUR zajemajo naslednje vrste prihodkov:

- nakazila MIZŠ 512.202,73 EUR:
 - o plače s prispevki, povračili, nadomestili in drugimi stroški plač 471.157,73 EUR;
 - o materialni stroški 15.0045,00 EUR;
 - o dodatki k pogodbi 26.000,00 EUR (14.000,00 EUR za Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, 9.000,00 EUR za Aktivnosti za združenje ravnateljev, 3.000,00 EUR za Zvezo staršev);
- projekti ESS 447.068,11 EUR
 - o 288.068,11 EUR od MIZŠ,
 - o 159.000,00 EUR od ZRSŠ;
- nakazila za mednarodne projekte in drugo 125.268,48 EUR:
 - o projekt Erasmus+ 60.898,00 EUR;
 - o projekt Deleca 40.539,20;
 - o projekt YouthStart 13.207,39;
 - o ARRS - sofinanciranje revije Vodenje 5.070,08 EUR;
 - o Cnepius – 4.725,00 EUR;
 - o Refundacije bolniških odsotnosti 828,81 EUR

B) Drugi prihodki za izvajanje dejavnosti javne službe 177.120,79 EUR zajemajo:

- šola za ravnatelje 35.872,01 EUR;
- mreže učečih se šol/vrtcev 16.830,00 EUR;
- ostali programi ŠR 38.621,72 EUR;
- strokovna srečanja ŠR 83.338,19;
- založniška dejavnost 1.357,25 EUR;
- odtegljaji delavcem 1.006,62 EUR;
- finančni prihodki 95,00 EUR.

ANALIZA PRIHODKOV

Skupni prihodki javnega zavoda po načelu denarnega toka so bili realizirani v višini 1.261.660,11 EUR. Indeks celotne realizacije glede na plan znaša 145,83 %. Prihodki so toliko večji od načrtovanih, ker v LDN-ju za leto 2016 ni bilo vključenih projektov ESS. Projekti so se začeli izvajati v drugi polovici leta 2016.

Prihodki iz sredstev javnih financ so bili večji od načrtovanih za 78,29. %. Vzrok je v prejetih nenačrtovanih sredstvih za ESS projekte.

Drugi prihodki za izvajanje javne službe so bili manjši za 31,63 % od načrtovanih. Del dejavnosti, za katere naj bi ŠR zaračunavala kotizacije (jesenski strokovni posveti ŠR, tematske delavnice, Vodenje strokovnega aktiva 2, Podpora vodenju vzgojiteljskih in učiteljskih zborov, Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem) se je pokrival iz ESS projekta Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda. Zaradi navedenega so bili lastni prihodki od prodaje storitev manjši od načrtovanih.

ODHODKI

A) Plače in drugi izdatki zaposlenim 556.231,71 EUR zajemajo:

- plače z dodatki 470.682,40 EUR;
- regres za letni dopust 7.599,73 EUR;
- povračila in nadomestila 38.563,70 EUR;
- sredstva za delovno uspešnost 38.230,85;
- drugi izdatki zaposlenim (jubilejne nagrade)1.155,03 EUR.

B) Prispevki delodajalcev za socialno varnost 83.389,08 EUR zajemajo:

- prispevki za socialno varnost 82.467,47 EUR;
- premije KDPZ 921,61 EUR.

C) Izdatki za blago in storitve za izvajanje javne službe 480.205,41 EUR zajemajo:

- pisarniški material in storitve 61.810,02 EUR;
- energija, komunalne storitve in komunikacije 11.223,57 EUR;
 - o telekomunikacije 6.999,57 EUR,
 - o poština in kurirske storitve 4.224,00 EUR.
- izdatki za službena potovanja 26.861,61 EUR;
- tekoče vzdrževanje 43.550,48 EUR;
 - o stroški poslovnih prostorov 15.896,88 EUR,
 - o vzdrževanje programske opreme 26.751,72 EUR,
 - o vzdrževanje strojne opreme 901,88 EUR.

- poslovne najemnine in zakupnine 56.698,74 EUR;
 - o najemnine predavalnic 40.943,29 EUR,
 - o najem računalniške in programske opreme 1.248,88 EUR,
 - o najem fotokopirnega stroja (vključno s papirjem za forokopiranje) 14.506,57 EUR.
- drugi operativni odhodki 280.060,99 EUR;
 - o stroški konferenc in seminarjev 82.173,62 EUR,
 - o plačila avtorskih in podjemnih pogodb 50.664,33 EUR,
 - o strokovno izobraževanje zaposlenih 8.818,72 EUR,
 - o sodni stroški 117,46 EUR,
 - o članarine 2.150,00 EUR,
 - o stroški plačilnega prometa 67,73 EUR,
 - o ostali operativni odhodki 136.069,13 EUR (129.165,00 EUR za nakazila konzorcijskim partnerjem, 1.754,94 EUR prevrednotovalni odhodki, 3.026,40 EUR kolektivno nezgodno zavarovanje zaposlenih, 2.122,79 drugih stroškov – štampiljke, pregledovanje razpisne dokumentacije, uporaba spletnih digitalnih potrdil, materialni stroški, izplačani pri plačah).

D) Plačila domačih obresti 35,49 EUR

E) Investicijski odhodki 163,47 EUR:

- nakup tiskalnika Brother 163,47 EUR.

ANALIZA ODHODKOV

Skupni odhodki javnega zavoda po načelu denarnega toka so bili realizirani v višini 1.120.025,16 EUR. Indeks celotne realizacije glede na plan znaša 129,46 %.

Plače in drugi izdatki zaposlenim so bili večje za 129,79 % od načrtovanih. Vzrok je v novih projektih ESS, ki v letnem delovnem načrtu za leto 2016 niso bili predvideni.

Iz enakega razloga kot postavka 'Plače in drugi izdatki zaposlenim' so povečani tudi **Prispevki delodajalcev za socialno varnost**, katere indeks je bil 130,14.

Izdatki za blago in storitve so bili večji od načrtovanih za 28,92 %. Razlog je prav tako v projektih ESS, ki v planu za 2016 niso bili upoštevani.

Šola za ravnatelje za leto 2016 po denarnem toku izkazuje presežek prihodkov nad odhodki v višini 141.634,95 EUR. Prihodki so višji od odhodkov zaradi prejetih avansov konec decembra 2016 za ESS projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij in Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda. Avans je potrebno počrpati v 120. dneh od njegovega prejetja.

dr. Vladimir Korošec, direktor

Ljubljana, 20. februar 2017

Priloge:

Preglednica št. 1A: Pregled porabe sredstev po mesecih za izvajanje javne službe MIZŠ v obdobju januar - december 2016 - prikaz po denarnem toku (v EUR)

Preglednica št. 1B: Pregled porabe sredstev za izvajanje MIZŠ PROJEKTI v obdobju januar - december 2016 - prikaz po denarnem toku (v EUR)

Preglednica št. 1C: Pregled porabe sredstev za izvajanje ESS v obdobju januar - december 2016 - prikaz po denarnem toku (v EUR)

Preglednica št. 2: Realizacija prihodkov in odhodkov po denarnem toku za obdobje januar - december 2016 (v EUR)

Preglednica št. 3a: Kadrovski načrt javnega zavoda - s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 1. 1. 2016

Preglednica št. 3b: Kadrovski načrt javnega zavoda - s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 30.6.2016

Preglednica št. 3c: Kadrovski načrt javnega zavoda - s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 31.12.2016

Preglednica št. 4: Prikaz prihodkov in odhodkov po obračunskem načelu za obdobje jan - dec 2016 (v EUR)

Preglednica št. 5a: Poraba sredstev po projektni nalogah, ki niso tržna dejavnost v obdobju januar - december leta 2015 (v EUR)

Preglednica št. 5b: Drugi viri – neproračunski, v obdobju januar – december 2016 (v EUR)

Preglednica št. 5c: poraba sredstev ESS v obdobju januar – december 2016 (v EUR)

Preglednica št. 6: Poraba sredstev za investicije za obdobje januar – december 2016