

Poročilo o opravljenih nalogah za obdobje januar–junij 2017

Poročilo o opravljenih nalogah v Šoli za ravnatelje v obdobju od januarja do junija je pripravljeno na podlagi 65. člena Zakona o izvrševanju proračunov RS za leti 2017 in 2018, ULRS, št. 80/16 in 33/17 ter 12. člena Pogodbe o sofinancirjanju dejavnosti JZ ŠR v letu 2017, št.: C3330-16-314001, podpisane z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport. V času od 1. januarja do 30. junija 2017 je Šola za ravnatelje uresničila vse z Letnim delovnim načrtom zastavljene naloge.

A. VSEBINSKI DEL Poročila

1 Prednostne naloge v letu 2017

1.1 Programi usposabljanja in vseživljenjskega učenja ravnateljev

V skladu z Aktom o ustanovitvi in Statutom Šole za ravnatelje je izvajanje programov usposabljanja najpomembnejša naloga zavoda. Programe usposabljanja ravnateljev in drugih strokovnih delavcev, ki sodelujejo v procesu vodenja VIZ, je Šola za ravnatelje v dvajsetletnem obdobju delovanja razvijala v sodelovanju z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport ter uporabniki. Pri izvajaju programov zavod sledi najvišjim standardom kakovosti, zato strokovni delavci sproti spremljajo rezultate svojega dela in ga prilagajajo aktualnim potrebam vodstvenih delavcev na področju vodenja VIZ. V prvem polletju leta 2017 so bili izvedeni vsi programe usposabljanj v načrtovanem obsegu.

1.2 Programi podpore vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov

K uspešnemu vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov pomembno prispevajo tudi strokovni delavci, pomočnik ravnatelja, vodja strokovnega aktiva, vodja projektnega tima, razrednik, vodja in člani komisija za kakovost in drugi, ki sodelujejo v procesu vodenja. V letu 2017 zavod izvaja tudi programe za učiteljske zbole, razvojne time in vodje aktivov, ti so: Podpora vzgojiteljskim in učiteljskim zborom, Mreže učečih se šol in vrtcev ter Vodenja aktiva 1 in 2.

1.3 Programi ESS (podpora ravnateljem na področju vodenja)

Dejavnost Šole za ravnatelje ni zgolj prenos znanja in izkušenj v prakso, kar ravnatelje in druge strokovne sodelavci vrtcev in šol opolnomoči z vodstvenimi znanji in spretnostmi, temveč si strokovni delavci Šole za ravnatelje na različne načine v sodelovanju z udeleženci in strokovnimi ustanovami prizadevajo uveljaviti in v praksi preizkusiti nove modele in pristope vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov.

V letu 2017 samostojno ali v sodelovanju z drugimi javnimi zavodi na področju izobraževanja izvajamo naslednje programe ESS: **Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij – VIO (2016 – 2019), Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih zavodov – OPK (2016 – 2018) in Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda – KK (2016 – 2018).**

1.4 Sodelovanje v mednarodnih projektih

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

1.5 Razvojno-raziskovalna in publicistična dejavnost

Raziskovano delo poteka v okviru projektnih aktivnosti ali v okviru samostojnega raziskovanja, ki ga na različnih področjih izvajajo strokovni delavci Šole za ravnatelje. Rezultati raziskovalnega dela so objavljeni v domačih in tujih strokovnih revijah ali publikacijah. Publicistična dejavnost obsega izdajanje revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju, znanstvene in strokovne publikacije ter druga strokovna gradiva, ki so rezultat razvojne in raziskovalne dejavnosti ter druge strokovne dejavnosti Šole za ravnatelje. V letu 2017 bomo izdali tri številke revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju.

1.6 Posebne naloge na predlog Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport

Dodatna naloga Šole za ravnatelje v letu 2017 je ciljno sodelovanje z združenji ravnateljev in Zvezo aktivov svetov staršev RS. S sodelovanjem s strokovnimi združenji ravnatelji in starši utrjujemo medsebojno obveščanje, na podlagi katerega dopolnjujemo programe usposabljanja in razvijamo kakovost vodenja. V letu 2017 bomo skupaj s predstavniki staršev preučili možnosti bolj učinkovitega organiziranja aktivov svetov staršev, ki so pomembni deležniki na področju vodenja VIZ.

Preglednica 1: Prednostne naloge in cilji delovanja ŠR v letu 2017 ter njihovo uresničevanje

DEJAVNOST	PROGRAMI	KAZALNIKI (projekti, programi, aktivnosti)	REALIZACIJA
Programi usposabljanja in vseživljenjskega učenja ravnateljev	Šola za ravnatelje, Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, Razvoj ravnateljevanja, Vodenje za učenje, Tematske delavnice, Vodenje strokovnega aktyva 1 in 2, Mreža učečih se šol in vrtcev, Usposabljanje za samoevalvacijo, Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov.	10	10
Strokovna srečanja in posveti	Strokovna srečanja ravnateljev, Nadaljevalni program za ravnatelje, Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev, Znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju.	6	3
Publicistična dejavnost	Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju.	3	1
Programi ESS	Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij – VIO, Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih zavodov – OPK in Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda – KK.	3	3
Mednarodni projekti	Projekt »YOUthSTART« Projekt »Krepitev zmožnosti ravnateljev za vodenje kariernega razvoja zaposlenih v VIZ«.	2	2
Posebne naloge MIZŠ	Izmenjava mnenj, prenos informacij in strokovno sodelovanje Izboljšanje strukture delovanja ZASS	4	4

Preglednica 2: Podatki o številu zaključenih programov in programov v izvajanju do konca junija 2017

PROGRAM	Število izvedb v	Število izvedb v	Izvedeno do junija
	2016/2017	2017/18	2017
Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit	6	6	4
Mreže učečih se šol in vrtcev	5	4	/
Razvoj ravnateljevanja	1	1	1
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	2	2	2
Vodenje za učenje	1	1	1
Vodenje strokovnega aktiva 1	2	2	2
Vodenje strokovnega aktiva 2		1	1
Usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem	1	0	1
Usposabljanje za samoevalvacijo	3	3	3
Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov	20	18	/
Strokovni posvet pomočnikov ravnateljev	1	1	1
Nadaljevalni program šole za ravnatelje	1	1	1
Znanstveni posvet Vodenje v izobraževanju	1	1	1
Strokovno srečanje ravnateljev vrtcev	1	1	/
Strokovno srečanje ravnateljev osnovnega šolstva	1	1	/
Strokovno srečanje ravnateljev srednjega šolstva	1	1	/
Tematske delavnice za ravnatelje	12	11	8
Skupaj	59	55	26

2 Izvajanje programov usposabljanja**2. 1 Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit**

Vodja programa: dr. Mihuela Zavašnik Arčnik

Program *Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit* je skladno z *Letnim delovnim in finančnim načrtom javnega zavoda Šole za ravnatelje za leto 2017* umeščen v sklop programov usposabljanja in podpore vodenju VIZ. Namen programa je usposobiti udeležence za opravljanje ravnateljskega izpita ter za naloge vodenja in upravljanja vzgojno-izobraževalnih zavodov, opredeljene v zakonodaji. Ravnateljski izpit lahko opravlja tudi kandidati po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje.

Generacija 2016/2017

Junija 2017 je enoletni program Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit uspešno zaključilo in si pridobilo potrdilo o opravljenem ravnateljskem izpitu 57 udeležencev skupin ŠR 1, ŠR 2 in ŠR 3 generacije 2016/2017. Skupini ŠR4 in ŠR5 bosta s programom zaključili oktobra 2017. Zaključek programa za vse skupine bo izведен 21. oktobra 2017 na Brdu pri Kranju. Takrat bomo program tudi evalvrali. Končno evalvacijsko poročilo bo zaključeno in objavljeno na spletnih straneh Šole za ravnatelje novembra 2017, ko s programom zaključita tudi drugi dve skupini.

Kandidati, ki opravljajo ravnateljski izpit po sklepu Strokovnega sveta RS za izobraževanje
 Ravnateljski izpit je junija 2017 uspešno opravilo tudi 9 kandidatov, ki so opravljali obveznosti po sklepu Strokovnega sveta RS za izobraževanje.

Generacija 2017/2018

Aprila 2017 je bil objavljen razpis za vpis v šolskem letu 2017/2018. Vpisali smo 98 udeležencev, ki smo jih razdelili v 5 skupin.

Preglednica 3: Program ŠRi v letu 2017

Pričetek izvedbe	Skupina	Število udeležencev
junij 2017	ŠR 1	19
	ŠR 2	22
	ŠR 3	20
oktober 2017	ŠR 4	17
	ŠR 5	20
SKUPAJ	5 skupin	98

Junija 2017 je bil izведен prvi predmet programa, tj. Uvod v vodenje v vzgoji in izobraževanju. Na uvodnem srečanju so sodelovali ravnatelji in predstavnik MIZŠ:

- dr. Andreja Barle Lakota, državna sekretarka, MIZŠ
- dr. Štefan Žun, OŠ Bistrica
- dr. Tatjana Novak, Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije Ljubljana
- Oton Račečič, OŠ Prebold
- Majda Fajdiga, VVZ Kekec Grosuplje

2.2 Program mentorstvo novoimenovanim ravnateljem

Vodja programa: dr. Justina Erčulj

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 dosedanji profesionalni praksi niso srečevali. V okviru programa poglabljajo znanje in spremnosti 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.

Program obsega 37 pedagoških ur in je bil izведен v obliki šestih srečanj. V šolskem letu 2016/2017 sta program opravili dve skupini po 18 udeležencev. Od januarja do junija 2017 so bila izvedena po štiri srečanja na skupino.

Preglednica 4: Izvajanje programa MNR v letu 2017

Datum	Vsebina	Št. pedagoških ur	Skupina 1 – št. udeležencev	Skupina 2 – št. udeležencev	Skupno št. udeležencev
10. in 11. januar 2017	3. srečanje: Zakonodaja in šolska inšpekcija	6	15	17	32
22. in 23. marec 2017	4. srečanje: Spremljanje vzgojno- izobraževalnega dela	6	16	17	33
24. in 25. april 2017	5. srečanje: Načrtovanje vzgojno- izobraževalnega dela	6	16	15	31
25. maj 2017	6. srečanje: Zaključno srečanje	6	10	11	21
Skupaj		24	18	18	36

Poleg Mentorstva novoimenovanim ravnateljem se je izvajal tudi program *Usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem*, v katerega je bilo vključenih 25 udeležencev. V prvi polovici leta 2017 sta bili izvedeni dve srečanji po 6 pedagoških ur.

2.3 Program razvoj ravnateljevanja

Vodja programa: dr. Tatjana Ažman

Program Razvoj ravnateljevanja je skladno z Letnim in finančnim načrtom javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2017 umeščen v prednostno nalogu 1 – krepitev vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih.

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 spremnosti 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 2016/2017 je bilo v program 19 ravnateljic in ravnateljev.

Preglednica 5: Število udeležencev v programu RR po ravneh izobraževanja

Raven izobraževanja	Število ravnateljev
Vrtec	8
Osnovna šola	8
Srednja šola	3
Drugo	0
Skupaj	19

Do sedaj se je od leta 2010/2011 programa udeležilo 140 ravnateljic in ravnateljev, 90 iz osnovnih šol, 25 iz srednjih šol, 18 iz vrtcev in 7 iz drugih javnih vzgojno-izobraževalnih zavodov.

Program v letu 2016/2017 poteka od 7. septembra 2016 do 4. 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 2017 smo izvedli 3 delavnice projektnega dela ter 8 srečanj skupin v vzajemnem svetovanju. Zadnje srečanje z evalvacijo je bilo izvedeno 4. 7. 2017.

Program izvaja pet sodelavcev iz Šole za ravnatelje: dr. Tatjana Ažman, dr. Mateja Brejc, dr. Justina Erčulj, mag. Peter Markič in mag. Polona Peček. Koordinatorica programa je mag. Irena Krapež Stamenkovič.

2.4 Vodenje za učenje

Vodja programa: dr. Mihaela Zavašnik Arčnik

Program *Vodenje za učenje* se skladno z *Letnim delovnim in finančnim načrtom javnega zavoda Šole za ravnatelje za leto 2017* nanaša na vseživljenjsko učenje ravnateljev. Namen programa je usmeriti ravnatelje v področje vodenja za učenje, načrtovati, izvajati in evalvirati konkretnе izboljšave in spodbujati dialog in mreženje ravnateljev na temo spremljanja in vrednotenja dela strokovnih delavcev.

Aprila 2017 je program zaključila skupina, ki je s programom začela aprila 2016. Izvajalki programa sta bili dr. Mihaela Zavašnik Arčnik in Ksenija Mihovar Globokar, spec. V program se je prijavilo 16 udeležencev, uspešno ga je zaključilo 13. Končno evalvacijsko poročilo je v pripravi in bo objavljeno na spletnih straneh Šole za ravnatelje.

2.5 Tematske delavnice

Vodja programa: mag. Peter Markič

Tematske delavnice so krajše oblike usposabljanja ravnateljev, katerih cilj je predstavljanje aktualnih tem in novosti z namenom izboljšanja kakovosti vodenja, sistematično razvijanje in krepitev vodenja, spodbujanje izmenjave dobrih praks na področju vodenja v vzgoji in izobraževanju ter prenos znanja teoretikov in drugih strokovnjakov v vzgojno-izobraževalne zavode. Teme določimo vsako leto posebej. Nekatere sodilo v železni

repertoar, zlasti tiste s področja računovodstva in financ. Pri tem upoštevamo želje ravnateljev. Delavnice izvajajo tudi zunanji sodelavci, strokovnjaki s posameznih področij.

V prvem polletju 2017 smo izvedli 8 tematskih delavnic. Skupaj so trajale 48 ur. Vodilo jih je 8 predavateljev iz ŠR in 8 zunanjih predavateljev. Vseh delavnic se je udeležilo 126 ravnateljev – povprečno 16 na delavnico. Odziv na razpise ni bil najboljši. Eno delavnico smo morali odpovedati zaradi odpovedi zunanje predavateljice.

Preglednica 6: Program izvajanja TD v letu 2017

Zaporedna številka	Datum	Naslov	Izvajalci
1	24. 1.	Ocenjevanje delovne uspešnosti	Mihaela Zavašnik Arčnik Ksenja Mihovar Globokar
2	26. 1.	Uspešna komunikacija z mediji	Peter Markič Lidija Goljat Prelgar
3	31. 1.	Letni razgovor	Justina Erčulj Silva Jančan
4	3. 2.	Priprava letnega poročila	Tatjana Horvat
5	15. 2.	Priprava letnega poročila	Tatjana Horvat
6	10. 4.	Psihološki in pravni vidiki vodenja starejših sodelavcev	Tatjana Ažman Sebastjan Čagran
7	10. 5.	Elektronsko poslovanje v VIZ	Mitja Dežela
8	11. 5.	Varnost na spletu	Marko Bonač Miha Dimec Tomi Dolenc Ksenja Furman Jug Marta Štefančič Maja Vreča

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 lestvici. Pri naslednjih izvedbah bomo upoštevali zelo redke kritične pripombe ravnateljev. Eno od prejšnjih pripomb, češ da so morali predolgo čakati, da so prišli na vrsto za individualni pregled poročila, smo že upoštevali. Pri izvedbi delavnic Priprava letnega poročila smo preskusili novost – udeležence smo naročali v treh skupinah z enournim zamikom. S tem smo zagotovili bolj učinkovito delo. Ravnatelji so zelo pohvalili spremembo poteka delavnice.

Tematske delavnice želimo približati ravnateljem, zato jih bomo jeseni ponudili tudi posameznim aktivom ravnateljev in jih izvedli pri njih.

2.6 Vodenje strokovnega aktiva 1

Vodja programa: dr. Mihaela Zavašnik Arčnik

Program *Vodenje strokovnega aktiva* se skladno z *Letnim delovnim in finančnim načrtom javnega zavoda Šole za ravnatelje za leto 2017* nanaša na razvoj vodenja – programi in dejavnosti vseživljenjskega učenja za razvoj vodenja in zmožnosti za vodenje na različnih ravneh v zavodu. Program je namenjen vodjem aktivov v vzgojno-izobraževalnih zavodih, ki bi radi razvijali in/ali nadgradili znanje ter krepili zmožnosti za vodenje.

V letu 2017 se program izvaja v štirih skupinah. Na razpis junija 2016 se je prijavilo 73 udeležencev iz 27 različnih vzgojno-izobraževalnih zavodov, zato smo jih razdelili v dve skupini (prva skupina 43 udeležencev, druga skupina 30 udeležencev). Skupini sta pričeli s programom oktobra 2016 in ga zaključili maja 2017. Program sta izvajali dr. Tatjana Ažman in dr. Mihaela Zavašnik Arčnik. Evalvacisko poročilo izvedbe je v pripravi. Na podlagi evalvacije bo oblikovano končno poročilo o izvedbi obeh skupin, ki bo objavljeno na spletnih straneh Šole za ravnatelje. Junija 2017 je bil objavljen nov razpis za šolsko leto 2017/2018 za dve skupini udeležencev.

2.7 Vodenje strokovnega aktiva 2

Vodja programa: dr. Mihaela Zavašnik Arčnik

V okviru projekta Krepitev kompetenc za vodenje inovativnega javnega zavoda se izvaja tudi program Vodenje strokovnega aktiva 2, ki predstavlja nadgradnjo programa Vodenje strokovnega aktiva 1. Glavni cilji programa so: opolnomočenje udeležencev za timsko delo in motiviranje sodelavcev, spoznavanje sebe kot vodje, izmenjava primerov dobrih praks z mreženjem ter razmislek o sistemskem zagotavljanju podpore vodjem aktiva v prihodnosti. Program je bil razpisani oktobra 2016. Na razpis se je prijavilo 36 vodij aktiva. Program se je zaključil marca 2017. Program sta izvajali dr. Tatjana Ažman in dr. Mihaela Zavašnik Arčnik. Evalvacija programa je v pripravi. Evalvacisko poročilo bo objavljeno na spletnih straneh Šole za ravnatelje.

2.8 Mreže učečih se šol in vrtcev

Vodja programa: 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/vrtcih.

Program traja dve šolski leti s pričetkom v mesecu septembru. Razvojni timi se usposabljamajo v osmih delavnicah, v šoli oziroma vrtcu izvedejo štiri do pet delavnic in vodijo uvajanje izboljšave.

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

- vzpostaviti medsebojno sodelovanje – učenje, spodbuditi sodelovalno kulturo na nivoju šole ter usposobiti učitelje za sodelovalno reševanje problemov;
- ozavestiti šole/vrtce (učitelje/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 2016/17 v programu Mreže sodelujejo tri predavateljice Šole za ravnatelje (mag. Polona Peček, mag. Renata Zupanc Grom in mag. Vlasta Poličnik), ki so hkrati opravljale tudi naloge koordinatoric skupin. Vodja programa Mreže je mag. Polona Peček, koordinatorica pa Petra Weissbacher. V letu 2016/2017 smo

razpisali naslednje Mreže: Karierni in profesionalni razvoj strokovnih delavcev (1 skupina), Z mreženjem krepimo sodelovanje (1 skupina) in Ustvarjanje klime za boljše odnose in večje zadovoljstvo sodelavcev (2 skupini).

V Mrežo se je v šolskem letu 2016/2017 vključilo 21 zavodov (5 vrtcev, 14 osnovnih in 2 srednji šoli).

Od januarja 2017 do maja 2017 smo v vsaki tematski Mreži izvedli 3 delavnice (januar, marec in maj) z razvojnimi timi in ravnatelji. Vsa srečanja so potekala na Brdu pri Kranju. Razvojni timi so v tem obdobju na svojih zavodih izvedli še po 2 delavnici s strokovnimi delavci. Na koncu šolskega leta smo izvedli tudi vmesno evalvacijo programa, ki je pokazala, da dosegamo zastavljene cilje ter da so v glavnem vsa področja izboljšav naravnana na izboljševanje medsebojnih odnosov. Z delom bomo nadaljevali oktobra 2017. V vmesnem času poteka komunikacija med posameznimi šolami in vrtci ter vodjo programa v obliki svetovanja.

2.9 Program usposabljanje za samoevalvacijo

Vodja programa: dr. Mateja Brejc

Cilji programa so:

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

V okviru usposabljanja je bilo v prvi polovici leta 2016 izpeljanih 6 osemurnih delavnic, tj. po 2 za vsako od treh skupin timov za samoevalvacijo (skupaj 21 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 (vmesne aktivnosti). Skupaj je bilo tako izvedenih :

- 6 delavnic ali 46 ur usposabljanja za člane timov za samoevalvacijo in
- 42 delavnic ali 336 ur usposabljanja za učiteljske in vzgojiteljske zbrane 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.

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.

Program bomo zaključili v začetku oktobra 2017, jeseni načrtujemo tudi razpis za 3 nove skupine.

2.10 Program podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov

Vodja programa: mag. Vlasta Poličnik

V skladu z načrtovanjem v letnem delovnem načrtu smo v letu 2016/17 v okviru projekta Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda razpisali program Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov, ki 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 40 ur in vključuje tudi vmesne aktivnosti.

Za leto 2016/17 smo razpisali naslednje teme: Spretnosti medosebnega komuniciranja (16 ur), Profesionalna etika v šolah in vrtcih (16 ur), Vseživljenska karierna orientacija (8 ur.)

Preglednica 7: Število vpisanih v program

Šolsko leto	Plan - število zavodov	Realizacija - število zavodov
2016/2017	20 – vpisanih 18	18

Analiza po posameznih vsebinah

Do konca junija 2017 so bila izvedena usposabljanja v vseh 18 prijavljenih zavodih, in sicer na polovici zavodov Spretnosti medosebnega komuniciranja na drugi polovici pa Profesionalna etika v vrtcih in šolah in Vseživljenska karierna orientacija. Vsi VIZ bodo v 2 šolskih letih deležni vseh treh razpisanih vsebin v obsegu 40 ur. Usposabljanja izvajamo tako, da v enem letu na vsakem VIZ izvedemo vsebino Spretnosti medosebnega komuniciranja, v drugem pa Profesionalna etika v vrtcih in šolah in Vseživljenska karierna orientacija.

Preglednica 8: Število vključenih VIZ in udeležencev

Program	VIZ	Število izvedenih delavnic	Število udeležencev
Spretnosti medosebnega komuniciranja	9	19	291
Profesionalna etika v vrtcih in šolah	9	14	381
VKO	9 (isti VIZ kot zgoraj)	14	323
SKUPAJ	18	47	995

2.11 Strokovni posveti in srečanja

V prvi polovici leta 2017 je ŠR pripravila in izvedli dva strokovna in en znanstveni posvet. Financirani so bili s sredstvi projekta Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda v obdobju 2016 do 2018. Izvedeni so bili v Hotelu Slovenija v Portorožu.

Preglednica 9: Strokovna srečanja in posveti

Program	Izvedba	Ciljna skupina
Nadaljevalni program šole za ravnatelje: Vodenje za medgeneracijsko sodelovanje	17. in 18. januar 2017	Ravnatelji vrtcev, osnovnih in srednjih šol
XIV. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev: Inovativnost, ustvarjalnost in vloga pomočnikov ravnateljev	7. in 8. marec 2017	Pomočniki ravnateljev
VI. znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju: Vodenje, ki (se) spreminja. Razvoj in perspektive vodenja v izobraževanju	4. in 5. april 2017	Ravnatelji in drugi strokovni delavci vrtcev in šol ter teoretiki in raziskovalci, na področju VIZ, predstavniki javnih zavodov in ministrstva

Preglednica 10: Število udeležencev in izvajalcev na posvetih ŠR 2017

	NAD 2016	NAD 2017	POM 2016	POM 2017	VVI 2016	VVI 2017	Skupaj 2016	Skupaj 2017
Število vseh udeležencev	152	145	333	304	271	93	756	542
Število udeležencev s prispevkom *	16	5	16	8	152	75	184	88
Število plenarnih govorcev	7	6	3	1	4	9	14	16

*Nadaljevalni: debatne skupine; Pomočniki: delavnice; VVI: avtorji referatov in plakatov

Posveti so bili uspešno izvedeni, evalvacije kažejo pozitivne odzive udeležencev.

3 Druge dejavnosti Šole za ravnatelje – publicistično, razvojno in projektno delo

3.1 Projekt USTART: IZZIVI PODJETNOSTI ZA MLADE

Trajanje projekta: 1. 1. 2015 – 31. 12. 2018

Odgovorna oseba za zavod: dr. Vladimir Korošec

Koordinatorica projekta na ŠR: dr. Justina Erčulj

Sodelavki v projektu: Maja Škrjanc in Eva Valant

Trajanje projekta: 1. 1. 2015 – 31. 12. 2017 (podaljšano do 30. 6. 2018)

Koordinator projekta: Portugal Entrepreneurship Education Platform (PEEP)

Mednarodni partnerji:

Initiative for Teaching Entrepreneurship Avstria
Ministrstvo za izobraževanje, mladino in šport Luxemburg
Danish Foundation for Entrepreneurship - Young Enterprise Danska
Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport Slovenija

Partnerja MIŽŠ v Sloveniji: Šola za ravnatelje, Zavod RS za šolstvo

Temeljni namen projekta je spodbujanje razvoja transverzalnih veščin 21. stoletja s sodobnimi pristopi. Ena izmed teh je samoiniciativnost in podjetnost, kot je opredeljena v evropskem referenčnem okviru ključnih kompetenc (Priporočilo evropskega parlamenta in sveta o ključnih kompetencah za VŽU, UL EU, 30.12.2006). To transverzalno ključno kompetenco bomo v projektu smiselno integrirali v pouk s spodbujanjem razvoja sodelovanja in komuniciranja, kritičnega mišljenja, samorefleksije in samouravnavanja, dela z viri, ustvarjalnosti, proaktivnega vedenja »od ideje do uresničitve« itd.

Projekt je na pobudo koordinatorja podaljšan za 6 mesecev, to je do 30. 6. 2018, vendar brez dodatnih sredstev.

Od 1. 1. do 30. 6. 2017 smo v Šoli za ravnatelje izvedli naslednje dejavnosti:

- delavnico za ravnatelje kontrolnih šol (Secundus)
- zaključno evalvacisko delavnico za skupino kontrolnih šol (Secundus)
- 4 obiske srednjih šol (2 B1 in 2 B2) v okviru spremljave izvedbe dejavnosti;
- 1 obisk osnovne šole v okviru spremljave izvedbe dejavnosti;
- koordinacijski sestanki s partnerji in izvajalkami usposabljanja;
- načrt in koordinacija usposabljanja za kontrolne šole (Secundus);
- zasnova Festivala podjetnosti.

3.2 Projekt Krepitev zmožnosti ravnateljev za vodenje kariernega razvoja sodelavcev

Trajanje projekta: 1. 9. 2015 – 31. 8. 2017

Vodja projekta: dr. Mihaela Zavašnik Arčnik

Glavni cilj projekta je okrepliti znanja in spremnosti ravnateljev za karierni razvoj strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. Šola za ravnatelje kot vodilni partner v sodelovanju z dvema partnerskima državami (Avstria – Universitat Innsbruck, Department for teacher education and school research, in Hrvaška – Agencija za odgoj i obrazovanje) oblikuje pet intelektualnih rezultatov, t.j. primerjalno študijo, kurikulum, gradiva, smernice/priporočila, monografijo. Osrednji intelektualni rezultat predstavlja petdnevni kurikulum, ki temelji na potrebah kariernih kompetenc strokovnih delavcev. Tako oblikovan kurikulum bo namenjen ravnateljem kot »smernica« za karierni razvoj strokovnih delavcev, nastala gradiva pa bodo zanj predstavljala »orodje« za vodenje kariernega razvoja strokovnih delavcev. V okviru projekta je maja 2017 potekal multiplikacijski dogodek, ki se ga je udeležilo več kot 40 udeležencev iz različnih institucij vseh 3 partnerskih držav. Projekt je v zaključni fazi, v pripravi je zadnji intelektualni rezultat, monografija. Projekt smo zaradi prevodov vseh intelektualnih rezultatov v več jezikov in izdaje tiskane različice monografije, ki bo izšla kot posebna številka revije Vodenje v vzgoji in izobraževanje, podaljšali za tre mesece, do konca novembra 2017. Vsi intelektualni rezultati bodo prosti dostopni širši javnosti v štirih jezikih (slovenščina, angleščina, nemščina, hrvaščina) na spletnih straneh projekta in Šole za ravnatelje. Z Agencijo za odgoj i obrazovanje (Hrvaška) načrtujemo nadaljevanje projekta v smislu pilotne izvedbe usposabljanja hrvaških ravnateljev za uresničevanje kurikuluma. V zvezi z omenjenim je načrtovan sestanek predstavnikov Šole za ravnatelje in Agencije za odgoj i obrazovanje v začetku septembra 2017.

3.3 Programi ESS v obdobju 2014 –2020

3.3.1 Program »Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij (VIO)

Trajanje programa: 1. 1. 2016 – 31. 8. 2019

Vodja programa: dr. Justina Erčulj

V programu VIO smo v obdobju 1. 1. 2017 do 30. 6. 2017 izvajali aktivnosti v okviru Delovnega paketa 1 (Vodenje programa), Delovnega paketa 3 (Pilotiranje in spremjava) in Delovnega paketa 4 (Evalvacija in širjenje). V nadaljevanju so prikazane aktivnosti po delovnih paketih.

Delovni paket 1: Vodenje programa

Izvedli smo 4 koordinacijske sestanke z vodji področij, 1 delovno in eno strokovno srečanje za vse zaposlene na programu VIO.

Delovni paket 3 (Pilotiranje in spremjava)

V okviru Delovnega paketa 3 smo začeli na vseh treh področjih z izvajanjem delavnic oziroma delovnih srečanj. Pripravljamo tudi protokol za svetovanje s sodelovanjem ravnateljev ekspertov. V okviru svetovanja izvajamo posvetovalne obiske, regijske aktive in delavnice za ravnatelje eksperte, delavnice oziroma delovna srečanja se izvajajo tudi na področjih DV in VKR.

Delovni paket 4: Evalvacija in širjenje

Izvedli smo 1. panel s predstavniki MIZŠ in javnih zavodov. Namen panela je bil predstavitev načrtovanih aktivnosti in razprava o možnostih, ki jih za zagotavljanje trajnosti rezultatov programa predvidevajo oziroma načrtujejo odločevalci v sistemu. V okviru evalvacije smo dokončali zbiranje podatkov za analizo stanja na vseh treh področjih in opravili prvo grobo analizo teh podatkov, ki je osnova za načrtovanje delavnic oziroma delovnih srečanj in za iskanje sistemskih rešitev.

Program VIO torej poteka skladno z načrtovanimi aktivnostmi, ki smo jih predvideli v Investicijskem dokumentu in podrobneje opredelili v preglednici Časovni načrt izvedbe s popisom vseh aktivnosti.

3.3.2 Program »Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja«

Predvidene aktivnosti v programu bodo potekale od 1. 1. 2016 do 31. 8. 2018.

Vodja programa: 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 operacije – 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 prvi polovici leta 2017 smo:

- izpeljali smo več delovnih programske skupine, na katerih smo obravnavali tematiko (vodenja) kakovosti, usklajevali stališča, poglede, strokovna prepričanja in obstoječe načine delovanja na področju kakovosti
- izpeljali preko 30 delovnih srečanj delovnih skupin za pripravo standardov in kazalnikov na področjih učenje in poučevanje, vodenje in vodenje kakovosti
- pripravili osnutke standardov, kazalnikov, dejavnosti in 'meril' za zgoraj omenjena področja
- pripravili analizo stanja nudenja podpore vrtcem in šolam pri UZK
- izpeljali 2 strokovni srečanji vseh sodelujočih v programu OPK (15. februar in 23. maj 2017)
- pripravili analizo stanja UZK v sodelujočih vrtcih in šolah
- izpeljali 1. mreženje (16 izvedb) razvojnih in pilotnih vrtcev in šol na temo izzivov vodenja kakovosti
- zasnovali spletno stran in za potrebe programa OPK vzpostavili e-učilnico
- zasnovano in rezultate programa smo predstavili na različnih dogodkih, npr. diseminacijski seminar CPI, maj 2017: Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja, dr. Mateja Brejc, srečanja združenj ravnateljev, dr. Vladimir Korošec
- izvedli smo prvo delno zunanjo evalvacijo programa OPK (učinkovitost delovnih skupin, uspešnost in uporabnost mreženja šol, doseganje rezultatov skladno z načrtom....)
- zanimivosti o programskih aktivnostih redno objavljamo na družbenem omrežju Twitter (@EduLeader_si)

3.3.3 Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega javnega zavoda v obdobju 2016 – 2018

Trajanje projekta: 1. 5. 2016 – 31. 8. 2018

Projekt izvaja konzorcij javnih zavodov: Zavod za šolstvo RS, Center za poklicno izobraževanje, Šola za ravnatelje, Republiški izpitni center, Center šolskih in obšolskih dejavnosti, CMEPIUS in Andragoški center Slovenije. ~~Vodilni partner je ZRSS~~.

V okviru projekta izvaja Šola za ravnatelje naslednje programe: strokovni in znanstveni posveti (jesenski posveti za ravnateljice in ravnatelje vrtcev ter osnovnega in srednjega šolstva, nadaljevalni program Šole za ravnatelje, strokovni posvet za pomočnike ravnateljev in znanstveno posvet Vodenje v izobraževanju), Podpora vodenju vzgojiteljskih in učiteljskih zborov, Tematske delavnice, Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem Usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem, Vodenje strokovnega aktiva 2 ter Angleški jezik kot tuji jezik za mobilnost ravnateljev.

Program angleščine je novost v ponudbi usposabljanj, ki so jo ravnatelji zalo dobro sprejeli. Namenjen je ravnateljem, ki želijo osvežiti ali poglobiti znanje angleškega jezika, in je zasnovan tako, da bo ravnatelje na jezikovnem področju usposobil za mobilnost v okviru mednarodnih projektov, spoznali se bodo s strokovnim besediščem iz področja vzgoje in izobraževanja, jezikom predstavitev, lažje bodo vodili sestanke in si olajšali tudi neformalna druženja.

Od januarja do junija 2017 smo program izvajali v štirih skupinah. Vsaka skupina bo opravila štirideset pedagoških ur usposabljanja. S tremi skupinami smo izvedli štiri srečanja po osem pedagoških ur. S četrto skupino smo izvedli tri srečanja po osem pedagoških ur.

Preglednica 11: Angleščina – število vključenih ravnateljev v program

	1. srečanje	2. srečanje	3. srečanje	4. srečanje	Št. udeležencev
Skupina 1 (osnovna raven)	18	16	13	14	18
Skupina 2 (osnovna raven)	19	19	17	17	19
Skupina 3 (osnovna raven)	19	19	19	17	20
Skupina 4 (začetna raven)	17	14	16	/	17
Skupno št. udeležencev	73	68	65	48	

3.4 Mednarodna dejavnost – mednarodni projekti

Na področju mednarodne dejavnosti sodelujemo kot partnerji v projektu YouthStart, v katerem sodelujejo tudi MIZŠ in ZRSŠ ter partnerji iz Avstrije, Danske in Luksemburga. V projektu »Krepitev zmožnosti ravnateljev za vodenje kariernega razvoja zaposlenih v VII« sodelujemo s strokovnimi zavodi iz Avstrije in Hrvaške. Projekta sta potekala v skladu z načrtom in pogodbami ter dosegata zastavljene cilje.

V letu 2017 smo vzpostavili sodelovanje tudi regionalnim centrom za usposabljanje strokovnih delavcev v VII iz Čačka in pristopili k pripravi programa za usposabljanje ravnateljev šol na območju Srbije.

3.5 Publicistična dejavnost – revija *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*

Revija *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* je namenjena vodjem vzgojno-izobraževalnih organizacij in vsem ostalim, ki se pri delu v teh organizacijah srečujejo z nalogami, povezanimi z vodenjem. Osnovni namen revije je seznanjati to ciljno skupino s teoretičnimi pogledi na vodenje v izobraževanju, a hkrati odpreti prostor za praktične, strokovne članke, ki vodjem vzgojno-izobraževalnih organizacij lahko neposredno pomagajo pri vsakdanjem delu. Revija ima štiri vsebinske sklope in sicer Pogledi na vodenje, Izmenjave in Zanimivosti ter rubriko Intervju. Revija *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* je vključena v Erib Plus, Cabell's Directories of Publishing Opportunities in v Index Copernicus. V reviji objavljeni članki se upoštevajo pri vrednotenju raziskovalne uspešnosti v Sicrisu.

Do sedaj smo v letu 2017 izdali 1 številko revije, obenem pa intenzivno pripravljamo naslednji dve številki, od katerih bo ena tematska, posvečena kariernemu razvoju strokovnih delavcev in ravnateljev.

Sestava uredniškega odbora ostaja enaka kot do sedaj, in sicer:



Šola za ravnatelje

Odgovorni urednik: dr. Vladimir Korošec, *Šola za ravnatelje*

Glavna urednica: mag. Polona Peček, *Šola za ravnatelje*

Uredniški odbor:

dr. Eva Boštjančič, *Filozofska fakulteta, Univerza v Mariboru*

dr. Mateja Brejc, *Šola za ravnatelje*

dr. Majda Cencic, *Pedagoška fakulteta, Univerza na Primorskem*

dr. Justina Erčulj, *Šola za ravnatelje*

mag. Breda Forjanič, *Združenje ravnateljic in ravnateljev vrtcev Slovenije*

dr. Roman Lavtar, *Ministrstvo za javno upravo*

dr. Vinko Logaj, *Zavod RS za šolstvo in šport*

dr. Stanka Lunder Verlič, *Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport*

Nives Počkar, *Društvo ravnateljev srednjih šol, višjih šol in dijaških domov Slovenije – Ravnatelj*

dr. Milan Pol, *Univerza Masaryk, Češka*

dr. Tony Townsend, *Univerza Griffith, Avstralija*

dr. John West-Burnham, *St Mary's University College, Velika Britanija*

dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, *Šola za ravnatelje*

Janja Zupančič, *OŠ Louisa Adamiča Grosuplje*

Tajnica revije: Eva Valant, *Šola za ravnatelje*

Tehnični urednik: Alen Ježovnik, *Folio*

B. ČLOVEŠKI VIRI

V skladu z obsegom dejavnosti, predvidenim v Letnem delovnem načrtu za leto 2017 je bilo v Šoli za ravnatelje v prvih šestih mesecih zaposlenih 23 strokovnih delavcev, od tega 12 za nedoločen čas in 11 za določen čas. Za izvajanje dejavnosti Šole za ravnatelje je odobrenih 13 delovnih mest, od tega je 8,2 predavateljev in štirje drugi strokovni delavci, kar je v skladu z Uredbo o načinu priprave kadrovskih načrtov (ULRS, št. 103/15) in Sklepom MIZŠ, št.: 1000-252/2012/22. Za izvajanje projektov ESS in druge dejavnosti zavoda smo za določen čas zaposlili deset sodelavcev.

Preglednica 11: Pregled zaposlenih na dan 30. 06. 2017 po osnovnih delovnih zadolžitvah

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

20.	Petra Weissbacher	NDČ	100	VII/2	VII/2	Koordinatorica področij	ŠR
21.	Anja Sagadin Bedrač	DČ	100	VII/2	VII/2	Koordinatorica področij (porodniški dopust)	ESS
22.	Maja Škrjanc	NDČ	100	VII/2	VII/2	Samostojna strokovna sodelavka za organizacijo in posovanje	ŠR, ESS
23.	Eva Valant	DČ	100	VII/2	VII/2	Koordinatorica področij	ESS

Preglednica 12: Delno zaposleni delavci v programih ŠR in ESS

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

Finančno poslovanje v obdobju januar – junij 2017

Na področju finančnega poslovanja smo redno spremljali odhodke in prihodke. To je bilo nujno zaradi prevladujoče projektne naravnosti, ki zahteva skrbno spremeljanje denarnega toka in sprotno ukrepanje za zagotovitev pozitivnega finančnega poslovanja.

Pregled finančnega poslovanja je prikazan v predpisanih obrazcih, ki smo jih prejeli s strani Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport ter Ministrstva za finance.

V polletnem poročilu se izkazujejo:

- podatki o sprejetem finančnem načrtu tekočega leta,
- podatki o realizaciji sprejetega finančnega načrta v obdobju januar-junij tekočega leta in
- ocena realizacije sprejetega finančnega načrta do konca tekočega leta.

Poleg tega so v posebnih preglednicah prikazana načrtovana sredstva ter njihova realizacija po vrstah prihodkov ter načrtovana in porabljeni sredstva po vrstah stroškov.

Preglednica 1: Pregled prihodkov in odhodkov po načelu denarnega toka za obdobje januar – junij 2017 ter plan za leto 2017

	Realizacija januar – junij 2017	LDN 2017	Indeks RE jan.-jun. 17/ LDN 17
I. SKUPAJ PRIHODKI	648.381,06	1.655.646,00	39,16
1. PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	648.381,06	1.655.646,00	39,16
A) PRIHODKI IZ SREDSTEV JAVNIH FINANC	583.332,31	1.541.046,00	37,85
prejeta sred. iz drž. proračuna za tekočo porabo	251.096,79	523.146,00	48,00
prejeta sred. iz skladov socialnega zavarovanja za tekočo porabo	458,50	1.500,00	30,57
prejeta sred. iz javnih agencij za tekočo porabo	4.920,98	9.300,00	52,91
prejeta sredstva iz državnega proračuna za ESS	321.380,04	968.000,00	33,20
Prejeta druga sred. iz državnega proračuna EU (mednarodni projekti)	5.476,00	39.100,00	14,01
B) DRUGI PRIHODKI ZA IZVAJANJE DEJAVNOSTI JAVNE SLUŽBE	65.048,75	114.600,00	56,76
prihodki od prodaje blaga in storitev iz naslova izvajanja javne službe	64.923,12	114.500,00	56,70
prejete obresti	125,63	100,00	125,63
II. SKUPAJ ODHODKI	758.188,01	1.655.646,00	45,79

1. ODHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	431.148,75	1.655.646,00	26,04
A) PLAČE IN DRUGI IZDATKI ZAPOSLENIM	375.302,74	762.382,88	49,23
plače in dodatki	332.733,17	697.296,12	47,72
regres za letni dopust	16.008,49	13.991,94	114,41
povračila in nadomestila	25.983,57	50.661,69	51,29
drugi izdatki zaposlenim	577,51	433,13	133,33
B) PRISPEVKI DELODAJALCEV ZA SOCIALNO VARNOST	55.846,01	115.683,50	48,27
Prispevki za socialno varnost	54.270,40	112.237,75	48,35
premije KDPZ	1.575,61	3.445,75	45,73
C) IZDATKI ZA BLAGO IN STORITVE ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	327.035,93	777.579,62	42,06
pisarniški in splošni material in storitve	29.102,49	71.050,00	40,96
energija, voda, kom. storitve in komunikacije	5.713,06	15.380,00	37,15
izdatki za službena potovanja	17.714,60	32.890,00	53,86
tekoče vzdrževanje	16.323,53	47.600,00	34,29
poslovne najemnine in zakupnine	31.723,60	99.500,00	31,88
drugi operativni odhodki	226.458,65	511.159,62	44,30
D) PLAČILA DOMAČIH OBRESTI	3,33	0,00	
E) INVESTICIJSKI ODHODKI	0,00	0,00	
nakup opreme	0,00	0,00	
III/1 PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI		0,00	
III/2 PRESEŽEK ODHODKOV NAD PRIHODKI	109.806,95		

PRIHODKI

A) Prihodki iz sredstev javnih financ 583.332,31 EUR zajemajo naslednje vrste prihodkov:

- Nakazila MIZŠ 572.476,83 EUR:
 - plače 241.346,79 EUR;
 - materialni stroški 9.750,00 EUR,
 - sredstva ESS 321.380,04 EUR.
- Drugi prihodki iz sredstev javnih finanč 10.855,48 EUR:
 - Sredstva ZZZS za bolniške odsotnosti 458,50 EUR;
 - projekt Erasmus+ 5.476,00 EUR;
 - ARRS - sofinanciranje revije Vodenje 2.420,81 EUR;
 - Cmeplius – 2.500,17 EUR za pomoč pri urejanju pravnih zadev.

B) Drugi prihodki za izvajanje dejavnosti javne službe 65.048,75 EUR zajemajo:

- kotizacije udeležencev za šolo za ravnatelje 21.531,44 EUR;
- kotizacije ustanov za mreže učečih se šol/vrtcev 13.920,00 EUR;

- kotizacije udeležencev ostalih programov 5.350,00 EUR;
- založniška dejavnost (revija Vodenj) 23.776,31 EUR;
- odtegljaji delavcem 345,37 EUR;
- finančni prihodki 125,63 EUR.

Analiza prihodkov:

Skupni prihodki javnega zavoda po načelu denarnega toka so bili realizirani v višini 648.381,06 EUR. Indeks celotne realizacije prve polovice leta glede na plan znaša 39,16.

Prihodki iz sredstev javnih financ so bili realizirani v višini 37,85 %.

Drugi prihodki za izvajanje javne službe so bili realizirani v višini 56,76 %.

ODHODKI**A) Plače in drugi izdatki zaposlenim 375.302,74 EUR** zajemajo:

- plače z dodatki 332.733,17 EUR;
- regres za letni dopust 16.008,49 EUR;
- povračila in nadomestila 25.983,57 EUR;
- drugi izdatki zaposlenim (jubilejne nagrade) 577,51 EUR.

B) Prispevki delodajalcev za socialno varnost 55.846,01 EUR zajemajo:

- prispevki za socialno varnost 54.270,40 EUR;
- premije KDPZ 1.575,61 EUR.

C) Izdatki za blago in storitve za izvajanje javne službe 327.035,93 EUR zajemajo:

- pisarniški material in storitve 29.102,49 EUR;
- energija, komunalne storitve in komunikacije 5.713,06 EUR;
 - telekomunikacije 3.080,65 EUR,
 - poštnina in kurirske storitve 2.632,41 EUR.
- izdatki za službena potovanja 17.714,60 EUR;
- tekoče vzdrževanje 16.323,53 EUR;
 - stroški poslovnih prostorov 4.294,91 EUR,
 - vzdrževanje programske (ŠRIS) in strojne opreme 12.028,62 EUR;
- poslovne najemnine in zakupnine 31.723,60 EUR;
 - najemnine poslovnih prostorov (predavalnice) 20.811,72 EUR,
 - najem računalniške opreme 3.122,20 EUR;

- najem parkirnih prostorov 404,63 EUR;
- najem fotokopirnega stroja s papirjem 7.385,05 EUR.
- drugi operativni odhodki 226.458,65 EUR;
 - stroški konferenc, seminarjev in strokovnih posvetov 50.442,67 EUR,
 - plačila avtorskih pogodb 20.271,03 EUR,
 - plačila po podjemnih pogodbah 9.622,87 EUR,
 - strokovno izobraževanje zaposlenih 3.178,38 EUR,
 - članarine 1.510,00 EUR,
 - stroški plačilnega prometa 49,25 EUR,
 - ostali operativni odhodki 141.384,45 EUR (izplačila konzorcijskim partnerjem in sodelujočim šolam v programu ESS).

D) Plačila domačih obresti 3,33 EUR

Analiza odhodkov:

Skupni odhodki javnega zavoda po načelu denarnega toka so bili realizirani v višini 758.188,01 EUR. Indeks celotne realizacije prve polovice leta glede na plan znaša 45,79.

Plače in drugi izdatki zaposlenim so bili realizirani v višini 49,23 %, **prispevki delodajalcev za socialno varnost** pa v višini 48,27 %.

Izdatki za blago in storitve so bili realizirani v višini 42,06 %.

Preglednica 2: Pregled prihodkov in odhodkov po obračunskem delu za obdobje januar – junij 2017 ter plan za leto 2017

	Realizacija januar – junij 2017	LDN 2017	Indeks RE jan.-jun. 17/ LDN 17
I. SKUPAJ PRIHODKI	890.995,45	1.655.696,00	53,81
A) PRIHODKI OD POSLOVANJA	890.869,82	1.655.646,00	53,81
MIZŠ SKUPAJ	688.044,83	1.243.145,00	55,35
- MIZŠ plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	244.637,91	496.101,00	49,31
- MIZŠ materialni stroški	10.500,00	15.045,00	69,79
- MIZŠ dodatki k pogodbji	7.486,07	12.000,00	62,38
- MIZŠ ESS sredstva	425.420,85	720.000,00	59,09
ZRSŠ ESS sredstva	119.791,50	248.000,00	48,30
LASTNI VIRI (kotizacije, založništvo, ...)	75.344,39	113.100,00	66,62
MEDNARODNI IN DRUGI PROJEKTI	5.476,00	39.100,00	14,01
CMEPIU, ARRS	1.454,18	9.300,00	15,64
REFUNDACIJE BOLNIŠKIH, DRUGI VIRI	758,92	3.000,00	25,30
B) FINANČNI PRIHODKI	41,63	50,00	83,26
C) DRUGI PRIHODKI	84,00	0,00	
Č) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI	0,00	0,00	
II. SKUPAJ ODHODKI	894.770,92	1.655.520,00	54,05
E) STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	411.574,68	776.000,00	53,04
Stroški materiala	23.928,06	77.500,00	30,87
Stroški storitev	387.646,62	698.500,00	55,49
F) STROŠKI DELA	483.192,91	878.195,00	55,02
· Plače in nadomestila plač s prispevki	441.806,98	813.095,00	54,34
· Ostali stroški dela	41.385,93	65.100,00	63,57
G) AMORTIZACIJA	0,00	0,00	
J) DRUGI STROŠKI	0,00	0,00	
K) FINANČNI ODHODKI	3,33	0,00	
L) DRUGI ODHODKI	0,00	0,00	
M) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI	0,00	1.250,00	
N) DAVEK OD DOHODKA PRAVNIH OSEB	0,00	75,00	
III. PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI		176,00	
III. PRESEŽEK ODHODKOV NAD PRIHODKI	3.775,47		

CELOTNI PRIHODKI

Celotni prihodki v prvi polovici leta 2017 znašajo 890.995,45 EUR in so bili glede na plan 2017 realizirani v višini 53,81 %.

A) Prihodki od poslovanja

Prihodki od poslovanja so dosegli 53,81 % višine prihodkov glede na plan za leto 2017. Doseženi so bili:

- iz sredstev javnih financ, ki predstavljajo prejeta sredstva ustanovitelja za plače, materialne stroške in dodatke k pogodbi v višini 262.623,98 EUR. Indeks glede na plan 2017 je 50,20.
- iz sredstev ustanovitelja za ESS programe v višini 425.420,85 EUR (prihodki so še med terjatvami do MIZŠ in v celoti še niso bili realizirani). Indeks glede na plan 2017 je 59,09.
- iz lastnih virov (kotizacije za izobraževanja) v znesku 109.065,506 EUR. Indeks glede na plan je 66,62.
- iz sredstev za mednarodne in druge projekte ter drugih virov višini 7.689,10 EUR. Od projekta Erasmus + je med prihodki 5.476,00, od ARRS in CMEPIUS-a pa 1.454,18 EUR. Odtegljajev delavcem je bilo 758,92 EUR.

B) Finančni prihodki

Prihodki od financiranja v višini 41,63 EUR so prejete obresti od nepravočasno plačanih terjatev.

C) Drugi prihodki

Med drugimi prihodki so stroški opominjanja v višini 84,00 EUR.

CELOTNI ODHODKI

Celotni odhodki prve polovice leta 2017 znašajo 894.770,92 EUR in so bili glede na plan 2017 realizirani v višini 54,05 %.

E) Stroški blaga in storitev

Stroški blaga, materiala in storitev so bili glede na plan 2017 realizirani v višini 53,04 % in znašajo 411.574,68 EUR.

VRSTE STROŠKOV BLAGA	Porabljena sredstva jan – jun 2017
Stroški za čistila in papirno galerterijo	88,05
Stroški potrošnega materiala za računalnike	339,79
Stroški strokovne literature in priročnikov	3.071,04
Stroški revij in časopisa	2.328,72

Stroški pisarniškega materiala	2.510,64
Materialni stroški za izobraževanje (material za udeležence)	5.108,08
Ostali stroški za izobraževanje (hrana napitki)	10.262,66
Drugi posredni stroški (drobni material)	219,08
SKUPAJ	15.092,75

VRSTE STROŠKOV STORITEV	Porabljena sredstva jan – jun 2017
Čiščenje poslovnih prostorov	1.615,37
Varovanje poslovne zgradbe	627,66
Stroški telekomunikacij	4.013,12
Stroški uporabe poslovnih prostorov	3.785,71
Najem predavalnic	36.664,07
Najem poslovnih prostorov in parkirišč	6.243,10
Najem fotokopirnega stroja	9.947,23
Najem računalniške opreme	5.227,56
Investicijsko vzdrževanje	4.640,64
Tekoče vzdrževanje programske opreme	1.325,50
Kongresne storitve za izvedbo izobraževanj	34.427,80
Plačilni promet in poštnina	2.541,38
Zavarovanje	1.513,20
Stroški gostujočih predavateljev	10.346,54
Strokovno izobraževanje zaposlenih	6.161,28
Razvoj in vzdrževanje informacijskega sistema	15.112,32
Nakazila konzorcijskim partnerjem	130.351,12
Nakazila 'lump sum' sodelujočim zavodom v programu OPK	37.056,00
Stroški službenih poti	22.646,16
Avtorski honorarji	20.271,03
Podjemne pogodbe	11.388,64
Stroški reprezentance	1.434,85
Tiskarske storitve	10.846,63
Grafično oblikovanje	7.868,92
Članarine	1.510,00
Ostali stroški storitev	80,79
SKUPAJ	387.646,62

F) Stroški dela

Stroški dela so za obdobje januar – junij 2017 znašali 483.192,91 EUR in so bili glede na plan 2017 realizirani v višini 55,02 %. Plače je zavod izplačeval v skladu z zakoni in kolektivno pogodbo za vzgojo in izobraževanje.

K) Finančni odhodki v višini 3,33 EUR se nanašajo na obresti za najeto likvidnostno posojilo pri Enotnem zakladniškem računu Ministrstva za finance.

OSTALA RAZKRITJA

V prvi polovici leta Šola za ravnatelje po denarnem toku izkazuje presežek odhodkov nad prihodki, in sicer v višini 109.806,95 EUR. To je posledica nastalih stroškov za izvajanje programov ESS, za katere je zavod nekaj sredstev prejel že konec leta 2016 v obliki avansa (stanje na TRR 1. 1. 2017 137.514,25 EUR). Pri tekočem poslovanju je občasno prihajalo do težav zaradi slabega delovanja informacijskega sistema ISSAR oz. EMA. Tako je bil zavod primoran najemati likvidnostna posojila. Predvidevamo, da bo v drugi polovici leta informacijski sistem deloval brezhibno in bo zavod redno prejemal sredstva za pokrivanje stroškov ESS programov.

Prav tako zavod izkazuje presežek odhodkov nad prihodki v višini 3.775,47 EUR po obračunskem delu. Ugotavljamo, da je znesek, ki ga šoli nameni MIZŠ za pokrivanje materialnih stroškov v višini 15.045,00 EUR na leto, ne zadošča za nemoteno izvajanje redne dejavnosti. Od leta 2008, ko je delež sredstev za blago in storitve glede na celotno višino odobrenih sredstev znašal 5,29 %, se je le-ta postopno zniževal in v letošnjem letu dosegel samo 2,94 % celotnega pogodbenega zneska. V zvezi s tem potekajo dogovori o možnostih povečanja višine sredstev za kritje izdatkov za blago in storitve v letu 2018.



Odgovorna oseba zavoda:
dr. Vladimir Korošec direktor

Ljubljana, 21. julij 2017