



Šola za ravnatelje

# **POROČILO O DELU ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2017**

**Obrađevano in potrjeno na seji sveta zavoda,  
28. 2. 2018**

Ljubljana, 19. 2. 2018



Šola za ravnatelje

**POROČILO O DELU  
ŠOLE ZA RAVNATELJE  
ZA LETO 2017**

**SPLOŠNI DEL**

## Vsebina

<b>1. PREDSTAVITEV, VIZIJA IN POSLANSTVO ŠOLE ZA RAVNATELJE .....</b>	<b>7</b>
1.1. Predstavitev.....	7
1.2. Vizija .....	7
1.3. Poslanstvo .....	7
<b>2. DOLGOROČNI CILJI, PODROČJA DELA IN CILJI V LETU 2017 TER NJIHOVO URESNIČEVANJE .....</b>	<b>8</b>
2.1. Dolgoročni cilji.....	8
2.1.1. Razvijati ravnateljstvo in podporo vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov .....	8
2.1.2. Spodbujati nove oblike dela s poudarkom na profesionalnem povezovanju ravnateljev na različnih ravneh in sodelovanjem s strokovnimi ustanovami na področju vzgoje in izobraževanja .....	8
2.1.3. Pripraviti in predlagati sistemske rešitve na področju vodenja in kakovosti .....	8
2.1.4. Zagotoviti najvišjo kakovost usposabljanj in drugih strokovnih dejavnosti zavoda .....	8
2.1.5. S strokovnimi in znanstvenimi prispevki krepiti področje vodenja v izobraževanju v domačem in mednarodnem okolju .....	8
2.1.6. Prostorsko, organizacijsko in vsebinsko približati ravnateljstvu usposabljanja in druge oblike podpore .....	8
2.1.7. Sodelovati v mednarodnih dejavnostih na področju vodenja v izobraževanju.....	9
2.2. Prednostna področja dela v letu 2017.....	9
2.2.1. Izvajanje programov usposabljanja in vseživljenjskega učenja ravnateljev .....	9
2.2.2. Izvajanje programov za podporo vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov .....	9
2.2.3. Razvijanje novih pristopov vodenja in kakovosti v programih ESS .....	9
2.2.4. Koordinacija in sodelovanje v mednarodnih projektih .....	9
2.2.5. Izvajati razvojno-raziskovalno in publicistično dejavnost .....	9
2.2.6. Izvajanje nalog na predlog Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport .....	10
2.3. Cilji delovanja Šole za ravnatelje v letu 2017 .....	10
2.4. Organiziranost in organi Šole za ravnatelje .....	12
2.4.1. Svet Šole za ravnatelje .....	12
2.4.2. Strokovni svet Šole za ravnatelje.....	12
2.4.3. Programski svet Šole za ravnatelje .....	12
<b>3. PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI ŠOLE ZA RAVNATELJE V LETU 2017 IN OCENA USPEHA .....</b>	<b>13</b>
3.1. Dejavnost Šole za ravnatelje.....	13
3.1.1. Usposabljanje ravnateljev in strokovnih delavcev: .....	13
3.1.2. Vseživljenjsko učenje ravnateljev: .....	13
3.1.3. Druge oblike usposabljanj in druge dejavnosti: .....	13
3.2. Ocena uspešnosti pri doseganju zastavljenih ciljev .....	13
3.3. Poročila o izvajanju programov in projektov v letu 2017 .....	15
3.3.1. Program Šole za ravnatelje in ravnateljski izpit .....	15
3.3.2. Program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljstvom.....	18
3.3.3. Program Razvoj ravnateljstva.....	20
3.3.4. Program vodenje za učenje .....	20
3.3.5. Program Tematske delavnice .....	21

3.3.6. Program Vodenje strokovnega aktiva 1 .....	21
3.3.7. Program Mreže učečih se šol .....	22
3.3.8. Program Usposabljanje za samoevalvacijo .....	23
3.3.9. Program Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov.....	24
3.3.10. Letna strokovna in znanstvena srečanja ter posveti.....	25
<b>3.4. Založniška dejavnost.....</b>	<b>28</b>
<b>3.5. Projektna dejavnost.....</b>	<b>29</b>
3.5.1. Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij (VIO) .....	29
3.5.2. Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju VIZ – OPK .....	30
3.5.3. Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda v letu 2017 .....	31
3.5.4. Projekt Krepitev zmožnosti ravnateljev za vodenje kariernega razvoja zaposlenih v VII .....	32
3.5.5. Projekt YOUthSTART .....	33
3.5.6. Projekt ERASMUS+: LELENET (Leading Learning by Networking).....	34
<b>4. POSLOVNO POROČILO ZA LETO 2017 .....</b>	<b>13</b>
4.1. Zakonske in druge pravne podlage, ki pojasnjujejo delovno področje šole za ravnatelje .....	42
4.2. Viri financiranja.....	43
4.3. Pregled prejemkov po načelu denarnega toka .....	44
4.4. Nedopustne ali nepričakovane posledice v izvajanju programa dela.....	45
4.5. Ocena uspeha v primerjavi z doseženimi cilji iz poročila preteklega leta ali več preteklih let .....	45
4.6. Ocena gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja .....	45
4.7. Ocena delovanja sistema notranjega finančnega nadzora.....	46
4.8. Pojasnila na področjih, kjer zastavljeni cilji niso bili doseženi .....	47
4.9. Ocena učinkov poslovanja na druga področja.....	47
4.10. Druga pojasnila, ki vsebujejo analizo kadrovanja in kadrovske politiko ter poročilo o investicijskih vlaganjih .....	47
4.10.1. Kadri .....	47
4.10.2. Število zaposlenih po delovnih mestih in deležu zaposlitve .....	48
4.10.3. Struktura zaposlitve .....	49
4.10.4. Število zaposlenih po izobrazbi .....	50
4.10.5. Prostori.....	50
4.10.6. Oprema.....	50
<b>5. RAČUNOVODSKO POROČILO ZA LETO 2017 .....</b>	<b>13</b>
5.1. Bilanca stanja na dan 31. 12. 2017 .....	52
5.1.1. Sredstva .....	53
5.1.2. Obveznosti do virov sredstev .....	54
5.2. Stanje in gibanje neopredmetenih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev v letu 2017 .....	56
5.3. Pregled stanja in gibanje dolgoročnih finančnih naložb in posojil .....	56
5.4. Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po obračunskem delu .....	57
5.5. Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po vrstah dejavnosti .....	62
5.6. Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po načelu denarnega toka.....	62

## 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:	Vojkova cesta 63, Ljubljana
Telefon – tajništvo:	00 386 31 277 507
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, 01403-5/2008/4, 01403-12/2015/7, 01403-12/2015/17
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. Sedež javnega zavoda je bil ponovno spremenjen s sklepom Vlade RS, 13. 6. 2017 številka 01403-12/2015/14. Sedež Šole za ravnatelje je v Ljubljani, Vojkova cesta 63. 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 marca 2015 in do maja 2017 je bil sedež Šole za ravnatelje v poslovnih prostorih MIZŠ na Dunajski 104 v Ljubljani. Zavod je deloval na treh lokacijah, kar je onemogočalo učinkovito in racionalno poslovanje ter oviralo usklajevanje delovnih nalog med zaposlenimi. Poslovni prostori na Dunajski 104 so bili zaradi dotrajanosti zgradbe in energetske neustreznosti nefunkcionalni in neprimerni za učinkovito delo. Maja 2017 je Šola za ravnatelje v soglasju z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport z najemom pridobila prostore v zgradbi Študentske organizacije v Ljubljani na Vojkovi cesti 63, kjer je na istem mestu združena vsa dejavnost zavoda. Novi prostori so po velikosti in funkcionalnosti primerni za strokovno delo zaposlenih ter za izvajanje programov usposabljanja in projektov.

## 1.2. VIZIJA

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

## 1.3. POSLANSTVO

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

## 2. DOLGOROČNI CILJI, PODROČJA DELA IN CILJI V LETU 2017 TER NJHOVO URESNIČEVANJE

### 2.1. DOLGOROČNI CILJI

#### 2.1.1. Razvijati ravnateljevanje in podporo vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov

Za izboljšanje vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov Šola za ravnatelje omogoča ravnateljem stalno, kontinuirano in ciljno usmerjeno usposabljanje ter nudi strokovno podporo na različnih področjih vodenja zavodov. Cilj temelji na pripravi in izvedbi programov za krepitev vodenja na različnih ravneh delovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov. Usposabljanja in druge oblike podpore vodenju, ki jih izvaja Šola za ravnatelje so v prvi vrsti namenjene ravnateljem in drugim strokovnim delavcem, ki sodelujejo v procesu vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov.

#### 2.1.2. Spodbujati nove oblike dela s poudarkom na profesionalnem povezovanju ravnateljev na različnih ravneh in sodelovanjem s strokovnimi ustanovami na področju vzgoje in izobraževanja

Z usposabljanjem, strokovno podporo in organiziranjem posvetov in srečanj Šola za ravnatelje oblikuje ustvarjalno okolje, ki omogoča stalen prenos izkušenj in dobrih praks, vzajemno usposabljanje in interdisciplinarno povezovanje strokovnjakov in praktikov.

#### 2.1.3. Pripraviti in predlagati sistemske rešitve na področju vodenja in kakovosti

Na podlagi rezultatov raziskovanja domače in tuje prakse ter dosedanjih izkušenj se kaže potreba po oblikovanju sistemskih predlogov za izboljšanje vodenja in predlogov za karierni razvoj ravnateljev.

#### 2.1.4. Zagotoviti najvišjo kakovost usposabljanj in drugih strokovnih dejavnosti zavoda

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

#### 2.1.5. S strokovnimi in znanstvenimi prispevki krepiti področje vodenja v izobraževanju v domačem in mednarodnem okolju

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

#### 2.1.6. Prostorsko, organizacijsko in vsebinsko približati ravnateljem usposabljanja in druge oblike podpore

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

#### 2.1.7. Sodelovati v mednarodnih dejavnostih na področju vodenja v izobraževanju

Cilj izhaja iz Akta o ustanovitvi Šole za ravnatelje in temelji na pomenu mednarodnega povezovanja za uvajanje izboljšav v vodenju in delovanju vzgojno-izobraževalnih zavodov. Za uresničevanje cilja je zavod vzpostavil stalno partnersko sodelovanje s sorodnimi zavodi v tujini, strokovni delavci pa s prispevki sodelujejo tudi na različnih mednarodnih konferencah in posvetih.

### 2.2. PREDNOSTNA PODROČJA DELA V LETU 2017

#### 2.2.1. Izvajanje programov usposabljanja in vseživljenjskega učenja ravnateljev

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

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

#### 2.2.2. Izvajanje programov za podporo vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov

Teoretična spoznanja in raziskave dokazujejo, da k uspešnemu vodenju vrtcev in šol prispevajo tudi drugi udeleženci strokovni delavci, in sicer: pomočnik ravnatelja, vodja strokovnega aktiva, vodja projektne tima, razrednik, komisija za kakovost, svet zavoda, sindikalni zaupnik in drugi. Zavod izvaja tudi programe za strokovne delavce in razvojne time, ki sodelujejo v procesu vodenja vrtcev in šol.

#### 2.2.3. Razvijanje novih pristopov vodenja in kakovosti v programih ESS

Dejavnost Šole za ravnatelje ni zgolj prenos znanja in izkušenj v prakso, kar ravnatelje vrtcev in šol opolnomoči z vodstvenimi znanji in spretnostmi, temveč v sodelovanju z udeleženci in strokovnimi ustanovami razvijamo in v praksi preizkušamo nove pristope vodenja vrtcev in šol. Zavod si prizadeva vzpostaviti ustvarjalno, inovativno in spodbudno okolje, v katerem ravnatelj in drugo strokovni delavci spoznavajo najnovejša teoretična in praktična znanja, se povezujejo s strokovnimi ustanovami, domačimi in tujimi eksperti ter v medsebojnem odnosu oblikujejo nove pristope vodenja.

V programskem obdobju 2014–2020 smo samostojno ali v sodelovanju z drugimi javnimi zavodi na področju izobraževanja izvajali naslednje projekte: **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), Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda – KK (2016 – 2018) in Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v OŠ – POGUM (2017 – 2022).**

#### 2.2.4. Koordinacija in sodelovanje v mednarodnih projektih

Poleg navedenih programov Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, ki se financirajo iz sredstev ESS, smo v letu 2017 nadaljevali z izvajanjem dveh mednarodnih projektov, in sicer: **YOUthSTART (2015 – 2017) in ERASMUS + (2015 – 2017) ter pridobili nov ERASMUS + projekt LELENET (2017 – 2020).**

#### 2.2.5. Izvajati razvojno-raziskovalno in publicistično dejavnost

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

## 2.2.6. Izvajanje nalog na predlog Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport

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

## 2.3. CILJI DELOVANJA ŠOLE ZA RAVNATELJE V LETU 2017

- Kakovostno izvajanje programov usposabljanja in vseživljenjskega učenja ravnateljev ter drugih programov za podporo vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov;
- Razvijanje in preizkušanje različnih pristopov vodenja in upravljanja inovativnih učnih okolij s poudarkom na individualnih ali skupinskih oblikah dela z ravnateljji in drugimi strokovnimi delavci;
- Razvijanje elementov nacionalnega modela kakovosti s poudarkom na kakovosti vodenja vrtcev in šol ter vodenja kakovosti;
- Krepitev kompetenc ravnateljev in drugih strokovnih delavcev na področju podjetništva, vseživljenjskega učenja, vodenja kariere ter izboljšanja učenja in poučevanja.

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

CILJI	UKREPI, NALOGE	KAZALNIKI (število projektov, programov ali aktivnosti)
Izvajanje programov usposabljanja in vseživljenjskega učenja ravnateljev ter podpora oz. svetovanje ravnateljem	Šola za ravnatelje, Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, Razvoj ravnateljevanja, Vodenje za učenje, Tematske delavnice, Usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem, Podpora ravnateljem na pravnem področju, Vodenje strokovnega aktiva, Mreža učečih se šol in vrtcev, Usposabljanje za samoevalvacijo, Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov.	11
Organiziranje strokovnih srečanj in posvetov	Strokovna srečanja ravnateljev vrtcev, osnovnega in glasbenega šolstva ter srednjih šol, Nadaljevalni program za ravnatelje, Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev, Znanstveni posvet – Vodenje v vzgoji in izobraževanju.	6
Izvajanje publicistične dejavnosti	Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju.	3
Izvajanje projektov ESS	Projekti iz vsebin vodenja, kakovosti in usposabljanja ravnateljev.	4
Izvajanje mednarodnih projektov	Projekt »YOUthSTART«, projekt »Krepitev zmožnosti ravnateljev za vodenje kariernega razvoja zaposlenih v VII« - Erasmus +, LELENET (Erasmus +, KA2).	3
Izvajanje nalog na predlog MIZŠ	Sodelovanje s strokovnimi združenji ravnateljev; Sodelovanje z Zvezo avktivov svetov 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



## 2.4. ORGANIZIRANOST IN ORGANI ŠOLE ZA RAVNATELJE

Skladno z 8. členom Statuta ima Šola za ravnatelje naslednje organe:

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

### 2.4.1. 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:

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

Svet zavoda je imel v letu 2017 tri redne seje in eno dopisno. V preteklem letu je Svet zavoda opravljal pretežno naloge, vezane na redno dejavnost zavoda.

### 2.4.2. Strokovni svet Šole za ravnatelje

Strokovni svet Šole za ravnatelje sklicuje in vodi direktor zavoda. Praviloma so seje enkrat mesečno. V preteklem letu je bilo deset rednih sej, na katerih so bili zaposleni redno seznanjeni z organizacijo dela in delovnimi nalogami, pomemben del vsebine pa je bil namenjen tudi razvoju zavoda in drugim strokovnim vprašanjem. Za izvajanje strokovnih nalog direktor imenuje posamezne strokovne delavce ali ožje delovne skupine, ki pripravijo izhodišča in gradiva za razpravo. Konec leta 2017 je z delom pričela »skupina za razvoj«, ki bo pripravila predlog strategije razvoja zavoda ter v sklad s strateškimi razvojnimi cilji predlog programske in organizacijske zgradbe zavoda.

### 2.4.3. Programski svet Šole za ravnatelje

S ciljem zagotavljanja kakovostnega 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 so 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 in pobude za reševanje strokovnih vprašanj. V preteklem letu se je programski svet sestel enkrat.

**Programski svet sestavljajo naslednji člani:**

- dr. **Stanka Lunder Verlič**, MIZŠ;
- **Branka Kovaček**, ravnateljica Vrtca Ivančna Gorica (Skupnost vrtcev Slovenije);
- **Milan Rejc**, upokojeni 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 2017 IN OCENA USPEHA

### 3.1. DEJAVNOST ŠOLE ZA RAVNATELJE

V šolskih letih 2016/2017 in 2017/2018 smo v Šoli za ravnatelje izvajali različne programe usposabljanj in druge dejavnosti za podporo vodenju VIZ.

#### 3.1.1. Usposabljanje ravnateljev in strokovnih delavcev:

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

#### 3.1.2. Vseživljenjsko učenje ravnateljev:

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

#### 3.1.3. 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 in glasbenega 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, Krepitev kompetenc in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnem šolstvu) in mednarodnih projektov (YOUthSTART, Erasmus+, LELENET);
- Izdajanje revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju in drugih publikacij;
- Sodelovanje na mednarodnih strokovnih konferencah;
- Izvajanje drugih nalog na predlog Ministrstva za izobraževanje znanost in šport.

### 3.2. OCENA USPEŠNOSTI PRI DOSEGANJU ZASTAVLJENIH CILJEV

V letu 2017 smo izvedli vse načrtovane programe usposabljanja, ki so del redne dejavnosti in tudi vse dodatne naloge, povezane s projekti in drugimi aktivnostmi. Posebno strokovno pozornost in visoko stopnjo odgovornosti smo namenili projektom, s katerimi 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 2017 smo bodisi samostojno ali kot partnerji izvajali tri nacionalne programe, ki jih MIZŠ financira iz sredstev ESS, in sicer: **Vodenje in upravljanje inovativnega javnega zavoda (VIO)** – program izvaja Šola za ravnatelje samostojno, **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, CŠOD, ACS). Kot partner sodelujemo v programu **Krepitev kompetenc in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnem šolstvu**, ki ga vodi ZRSŠ. V preteklem letu smo nadaljevali z izvajanjem dveh mednarodnih projektov, Erasmus+ in YOUthSTART, kot partner sodelujemo tudi v programu LELENET, ki ga skupaj izvajamo strokovnimi zavodi šestih evropskih držav, vodilni partner pa je Univerza Brno.

**Preglednica 2:** Število udeležencev v programih ŠR v letih 2016 in 2017 (ravnateljji in strokovni delavci)

PROGRAM	Leto 2015	Leto 2016	Leto 2017	Indeks 2016/2015	Indeks 2017/2016
Šola za ravnatelje	109	100	107	91,7	107,0
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	34	36	33	105,8	91,7
Usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem	/	/	25	/	/
Razvoj ravnateljstva	24	26	19	108,3	69,2
Vodenje za učenje	23	13	/	56,5	/
Tematske delavnice	438	226	216	51,6	95,6
Vodenje strokovnega aktiva	37	73	66	197,3	90,4
Mreža učečih se šol	1.000	1.300	1.850	130,0	142,3
Usposabljanje za samoevalvacijo	1.065	1.065	1.065	100,0	100,0
Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov	1.422	301	1.031	21,2	342,5
Angleščina kot tuji jezik za mobilnost ravnateljv	/	/	74	/	/
Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljv	893	772	820	86,5	106,2
Nadaljevalni program šole za ravnatelje	219	152	145	69,4	95,4
Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljv	288	333	304	115,6	91,3
Znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju	206	271	93	131,5	34,3
<b>SKUPAJ</b>	<b>5.758</b>	<b>4.668</b>	<b>5.847</b>	<b>81,1</b>	<b>125,3</b>

Na podlagi podrobnih strokovnih evalvacij in pogovorov z udeleženci ocenjujemo, da so bile vse aktivnosti potekale na visoki strokovni ravni, saj smo v njihovo izvajanje 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 so bile izvedene evalvacije in na njihovi osnovi pripravljena obsežna poročila, ki vključujejo tudi predloge izboljšav. Rezultati evalvacij so objavljeni na spletni strani Šole za ravnatelje.

Primerjava števila udeležencev med letoma 2016 in 2017 ne kaže večjih odstopanj tako po posameznih programih kot tudi po skupnem številu vseh udeležencev. Nekoliko odstopajo podatki o številu udeležencev v programu PVU za leto 2016, ki ga izvajamo v okviru projekta Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe inovativnega javnega zavoda in traja dve leti, zato ga je leta 2016 zaključilo bistveno manj udeležencev. Podatki zadnjih treh let kažejo, da v strukturi udeležencev prevladujejo strokovni delavci vrtcev in šol. Od skupnega števila vseh udeležencev je le ena četrtnina ravnateljic in ravnateljv, kar sicer pomeni, da se jih večina udeleži vsaj enega dogodka, ki ga organizira naš zavod. Evalvacije zadnjih let kažejo na potrebo po programski in organizacijski prenovi, zato si bomo prizadevali v programe vključiti večje število ravnateljic in ravnateljv.

Ocena uspešnosti temelji na naslednjih ugotovitvah:

- pozitivne ocene glede uporabnosti vsebin, kompetenc, ciljev programov, organizacije dela in kakovosti predavateljev (ocene programov presegajo zastavljene vrednosti kazalnikov);
- povečano zanimanje ravnateljv za druge neformalne oblike podpore ravnateljem, na primer individualne oblike svetovanja na različnih področjih (načrtovanje, profesionalni razvoj ...);
- visoka stopnja motivacije strokovnih delavcev ŠR za strokovno spopolnjevanje (Priloga 1);
- vključenost Šole za ravnatelje ali posameznih predavateljev v izvajanje različnih aktivnosti na nacionalni in mednarodni ravni (Priloga 2 in 3);
- aktivno sodelovanje ravnateljic in ravnateljv s Šolo za ravnatelje na različnih področjih.

### 3.3. POROČILA O IZVAJANJU PROGRAMOV IN PROJEKTOV V LETU 2017

#### 3.3.1. Program Šole za ravnatelje in ravnateljski izpit

##### Vodja programa je dr. Mihaela Zavašnik Arčnik.

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 ter vključuje šest predmetov, dve izbirni vsebini, projektno delo, senčenje in zaključek. Po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje lahko ravnateljski izpit opravljajo tudi kandidati, ki so zaključili podiplomski študijski program.

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 11 udeležencev, ki jim je Strokovni svet RS za splošno izobraževanje priznal del vsebin izpita. V vseh skupinah je bilo skupaj 107 udeležencev, ki so uspešno opravili ravnateljski izpit.



**Preglednica 3: Število skupin in število udeležencev**

Pričetek izvedbe	Skupina	Število udeležencev	Število udeležencev, ki so uspešno opravili ravnateljski izpit
junij 2016/2017	ŠR1	17	17
	ŠR2	17	17
	ŠR3	19	19
oktober 2016/2017	ŠR4	22	22
	ŠR5	21	21
<b>SKUPAJ</b>	<b>5 skupin</b>	<b>97</b>	<b>97</b>
<b>Kandidati za ravnateljski izpit po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje</b>			10
		<b>SKUPAJ</b>	<b>107</b>

Pri izvedbi programa sodelujejo vsi predavatelji Šole za ravnatelje in tudi zunanji sodelavci.

**Preglednica 4: Zunanji sodelavci v programu**

Zunanji sodelavec	Predmet
<b>Tomaž Rozman</b> , MIZŠ	Zakonodaja v vzgoji in izobraževanju (del predmeta)
<b>Urška Šraj</b> , CMEPIUS	Izbirna vsebina Mednarodno sodelovanje kot priložnost za profesionalni razvoj ravnateljev in strokovnih delavcev
Ravnatelji: <b>Jovi Vidmar</b> , Vrtec Mojca <b>Lučka Lazarev Šerbec</b> , OŠ borcev za severno mejo <b>Nevenka Lamut</b> , OŠ Vižmarje Brod <b>Jelena Keršnik</b> , Gimnazija in ekonomska šola Trbovlje <b>Nives Počkar</b> , Šolski center Ljubljana	Uvod v vodenje v vzgoji in izobraževanju (del predmeta - tržnica vodenja)

Zaključek programa je bil izveden 21. oktobra 2017 za vse skupine, na Brdu pri Kranju. Na zaključkih so sodelovali direktor in zaposleni v Šoli za ravnatelje.

**Preglednica 5: Sodelujoči na zaključku**

<b>plenarni pogovor</b>	dr. <b>Slavko Gaber</b> in dr. <b>Veronika Tašner</b> , Pedagoška fakulteta, Univerza v Ljubljani
<b>Tržnica vodenja</b>	Ravnatelji: <b>Jovi Vidmar</b> , Vrtec Mojca <b>Nevenka Lamut</b> , OŠ Vižmarje Brod <b>Oton Račičič</b> , OŠ Prebold <b>Tatjana Novak</b> , Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije Ljubljana
<b>Podelitev</b>	<b>Boris Zupančič</b> , Vodja sektorja za osnovno šolstvo, MIZŠ

Evalvacijo programa za šolsko leto 2016/2017 smo izvajali na treh ravneh, in sicer: raven zadovoljstva, raven učenja in raven 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. Povprečna vrednost skupin ŠR1 – ŠR5 znaša 3,3, skupine kandidatov s sklepom Strokovnega sveta za splošno izobraževanje 3,6. Skupna povprečna vrednost tako znaša 3,45, ki je bila zastavljena kot kazalnik kakovosti v Letnem delovnem načrtu javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2017.

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

**Preglednica 6: Število skupin in udeležencev v šolskem letu 2017/18**

Pričetek izvedbe	Skupina	Število udeležencev
junij 2017/2018	ŠR1	18
	ŠR2	21
	ŠR3	19
oktober 2017/2018	ŠR4	20
	ŠR5	20
<b>SKUPAJ</b>	<b>5 skupin</b>	<b>98</b>

Po sklepu Strokovnega sveta RS za izobraževanje se je za opravljanje ravnateljskega izpita v šolskem letu 2017/2018 prijavilo 13 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.

**Preglednica 7: Število zavodov v programu**

Raven izobraževanja	Število 2016/2017
Vrtec	7
Osnovna šola	16
Srednja šola	7
Višje šole	
Glasbene šole	
Dijaški dom	3
OŠ s prilagojenim programom	
<b>Skupaj</b>	<b>33</b>

Program za skupino 2016/17 je trajal od septembra 2016 do maja 2017, za skupino 2017/18 pa od oktobra 2017 do junija 2018. Tudi v letu 2017/18 je financiran iz sredstev Evropskega socialnega sklada (v okviru projekta Krepitev kompetenc za vodenje inovativnega javnega zavoda), zato ni kotizacije.

V šolskem letu 2017/18 so udeleženci razdeljeni v 3 skupine, koordinatorji so Aleš Žitnik, Breda Forjanič in Marjetka Bizjak.

*Program 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.

Mentorji novoimenovanim ravnateljem so praviloma ravnatelji, ki so končali usposabljanje za mentorje, ki ga predstavljamo v nadaljevanju, v šolskem letu 2017/18 pa smo povabili k sodelovanju tudi izkušene ravnatelje, ki tega niso končali, in sicer iz dveh razlogov:

- izredno povečanje števila novoimenovanih ravnateljev;
- ravnatelji, ki so dopolnilno zaposleni kot ravnatelji eksperti v okviru programa VIO, letos niso opravljali nalog mentorstva.

V letu 2017 smo izvedli 4 delavnice za skupino 2016/17 in 2 delavnici za skupino 2017/18. Na predlog koordinatorjev in glede na vsebine programa Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit smo uvedli nekaj sprememb:

- zakonodajo smo razširili z vsebinami iz delovnega prava, zato je v uvodnem srečanju kot predavatelj sodeloval tudi glavni šolski inšpektor, gospod Tomaž Rozman;
- vsebina spremljanje dela vzgojno-izobraževalnih zavodov temelji na senčenju novoimenovanega ravnatelja pri mentorju in na dajanju povratne informacije;
- načrtovanje bomo dopolnili z načrtovanjem konkretnih aktivnosti na delavnici.

### Program usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem

**Vodja programa: dr. Justina Erčulj**

Namen programa je usposobiti mentorje za uspešno opravljanje odgovorne naloge mentorstva novoimenovanim ravnateljem.

Cilji programa:

- razvijati skupen pogled na vlogo ravnatelja in vseživljenjsko učenje ravnateljev;
  - opredeliti vlogo in odgovornost mentorjev in novoimenovanih ravnateljev;
  - ozavestiti in usposobiti mentorje za spodbujanje refleksije pri novoimenovanih ravnateljih;
  - razvijati sposobnost aktivnega poslušanja in reševanja problemov.

**Preglednica 8: Število zavodov v programu**

Raven izobraževanja	Število 2016/2017
Vrtec	9
Osnovna šola	9
Glasbena šola	2
Srednja šola	5
<b>Skupaj</b>	<b>25</b>

Program izvajamo drugič. Obsega 3 delavnice, 20 ur in dve vmesni aktivnosti. Program izvajata Justina Erčulj in Doroteja Lešnik Mugnaioni (del tretje delavnice). Vsebine v programu so bile razvite v okviru prve izvedbe, jih pa sproti dopolnjujemo s spoznanji iz delavnic in novjšimi raziskavami o mentorstvu ravnateljem.

V letu 2017 smo izvedli 2 delavnici. Program je bil financiran iz sredstev Evropskega socialnega sklada (v okviru projekta Krepitev kompetenc za vodenje inovativnega javnega zavoda), zato ni kotizacije.

### 3.3.3. Program Razvoj ravnateljstva

**Vodja programa je dr. Tatjana Ažman.**

Program Razvoj ravnateljstva je namenjen ravnateljem, ki si želijo v sodelovanju z drugimi ravnatelji izboljšati svojo prakso vodenja. Temelji na vzajemnem svetovanju in projektnem delu ter je zato usmerjen v iskanje individualnih in skupnih strokovnih rešitev na področju ravnateljstva. Namen programa je poglobiti znanje in razumevanje ravnateljstva za inovativne pristope, učinkovito vodenje za učenje ter razvoj kakovosti in organizacijske učinkovitosti. V Šoli za ravnatelje s tem sistematično razvijamo vseživljenjsko učenje ravnateljstva in uvajamo nove oblike mreženja.

V šolskem letu 2016/2017 je bilo v program vključenih 19 ravnateljic in ravnateljev, v šolskem letu 2017/2018 pa 14. Pregled prijav po ravneh izobraževanja in številu vključenih ravnateljstva je prikazan v spodnji preglednici.

**Preglednica 9:** Število udeležencev v programu Razvoj ravnateljstva po ravneh izobraževanja v letu 2017

Raven izobraževanja	Šolsko leto 2016/2017	Šolsko leto 2017/2018
Vrtec	8	5
Osnovna šola	8	7
Srednja šola	3	2
Drugo	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>19</b>	<b>14</b>

Šesti program Razvoj ravnateljstva smo izvajali od junija 2016 do septembra 2017, sedmi program pa od septembra 2017 in bo trajal do julija 2018. 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 7 delovnih srečanj, od tega 4 za skupino 2016/2017 in 3 za skupino 2017/2018 ter 16 srečanj vzajemnega svetovanja, od tega 8 za skupino 2016/2017 in 8 za skupino 2017/2018.

Rezultati projektnega dela v letu 2016/2017 so bili članki z naslovi:

- Vloga ravnatelja pri krepitvi sodelovanja s starši.
- Interesne dejavnosti in obvezne izbirne vsebine kot promocija šole ter izziv za dijake in učitelje.

Projektno delo v letu 2017/2018 poteka v 4 skupinah s 4 temami:

- skupina 1: Hospitacije kot oblika spremljanja učiteljevega dela,
- skupina 2: Promocija zdravja na delovnem mestu,
- skupina 3: Učni sprehodi v in med šolami in
- skupina 4: Promocija zdravja na delovnem mestu.

### 3.3.4. Program vodenje za učenje

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

Namen programa je usmeriti ravnatelje v področje vodenja za učenje, načrtovati, izvajati in evalvirati konkretne izboljšave in spodbujati dialog in mreženje ravnateljstva 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 je bilo prijavljenih 16 udeležencev, uspešno ga je zaključilo 13. Ob zaključku programa smo izvedli evalvacijo doseganja ciljev programa. Skupna povprečna ocena programa znaša 3,7 (na 4-stopenjski lestvici), kar pomeni, da smo preseglji zastavljeni kazalnik za leto 2017, ki je bil zastavljen na 3,2.

Programa v šolskem letu 2017/2018 nismo razpisali. Na pobudo udeležencev v preteklih letih smo v sklopu projekta Krepitev kompetenc za vodenje inovativnega javnega zavoda (KK) razpisali program Vodenje za učenje 2 (tematski delavnici) kot nadaljevanje programa Vodenje za učenje s ciljem izmenjave primerov dobrih praks uresničevanje strategij pedagoškega vodenja. Na razpis se je prijavilo 19 udeležencev. Prva delavnica se je izvajala oktobra 2017, druga se bo marca 2018.

### 3.3.5. Program Tematske delavnice

**Vodja programa je mag. Peter Markič.**

V tem letu smo izvedli 12 tematskih delavnic iz vsebin pravnega in finančnega vodenja zavodov, ocenjevanje letne uspešnosti zaposlenih in drugih aktualnih področij. Skupaj je bilo izvedenih 96 ur usposabljanj. Vodilo jih je 8 predavateljev iz SR in 6 zunanjih predavateljev. Vseh delavnic se je udeležilo 216 ravnateljstva – povprečno 17 na delavnico. Odziv na razpise je bil dober, pri nekaterih delavnicah so bila vsa predvidena mesta v dveh dneh zapolnjena. Zaradi premajhne udeležbe smo prestavili samo 2 delavnici.

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

### 3.3.6. Program Vodenje strokovnega aktiva 1

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

Program je namenjen vodjem aktivov v vzgojno-izobraževalnih zavodih, ki bi radi razvijali in/ali nadgradili znanje ter krepili zmožnosti za vodenje.

Skladno s kazalniki smo v programu izvajali 4 skupine. Program sta izvajali dr. Tatjana Ažman in dr. Mihaela Zavašnik Arčnik. Načrtovane kazalnike smo dosegli oz. z vidika vpisa v letu 2017/2018 celo preseglji. Za izvedbo v šolskem letu 2016/2017 smo opravili zaključno evalvacijo. Evalvacija kaže, da so bili udeleženci zelo zadovoljni z izvedbo programa. Povprečna ocena evalvacijskih postavk presega zastavljeni kazalnik 3,2 (na 4-stopenjski lestvici).

**Preglednica 10:** Število skupin in število udeležencev, ki so zaključili program 2016/2017

Pričetek izvedbe	Skupine	Število udeležencev
2016/2017	2	66

**Preglednica 11:** Število skupin in število udeležencev, ki so se vpisali v program 2017/2018

Pričetek izvedbe	Skupine	Število udeležencev
2017/2018	2	89

V sklopu projekta Krepitev kompetenc za vodenje inovativnega javnega zavoda (KK) smo razpisali tudi program Vodenje strokovnega aktiva 2, ki se ga lahko udeležijo vsi tisti, ki so uspešno zaključili program Vodenje strokovnega aktiva 1.

### 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/vrtcih.

Program traja eno šolsko leto s pričetkom v mesecu septembru, razen skupin, ki so bile vpisane v šolskem letu 2016/2017, katerih program traja dve leti. Razvojni timi se usposabljujejo v dveh dvodnevni in treh enodnevni delavnicah (dvoletna skupina ima dve delavnici več), v šoli oziroma vrtcu izvedejo štiri delavnice in vodijo uvajanje izboljšave.

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/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 smo razpisali naslednje teme, ki jih bomo dvakrat izvajali še v letu 2018:

- Karierni in profesionalni razvoj strokovnih delavcev v VIZ;
- Kultura in klima v VIZ;
- Z mreženjem krepimo sodelovanje.

V šolskem letu 2017/2018 smo razpisali naslednje teme:

- Kultura in klima v VIZ;
- Osebna in profesionalna učinkovitost strokovnih delavcev;
- Ali znamo komunicirati s starši.?!?

V letu 2017 so v programu Mreže sodelovale predavateljice Šole za ravnatelje: mag. Polona Peček, mag. Vlasta Poličnik, dr. Tatjana Ažman mag. Renata Zupanc Grom ter zunanja sodelavka Bernarda Potočnik, ki so hkrati opravljale tudi naloge koordinatorič skupin. Vodja programa Mreže učečih se šol in vrtcev je bila mag. Polona Peček.

Mrežo se je v letu 2017 vključilo 37 zavodov (11 vrtcev, 27 osnovnih in 4 srednje šole), kar pomeni okrog 1850 vključenih udeležencev.

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 preteklih evalvacijah je bil izpostavljen tudi problem strokovne podpore s strani Šole za ravnatelje po končanem programu v smislu zagotavljanja trajnosti. Mnenja smo upoštevali in program je zastavljen v smeri izboljševanja tega področja ter zagotavljanju trajnosti. Zaradi teh ugotovitev smo pilotno uvedli skupine, ki so se vpisale v dvoletni program, kar se je na osnovi delnih evalvacij izkazalo za dobro odločitev. S tem smo zagotovili tudi pomoč ravnateljem in razvojnim timom pri procesu trajnosti.

Celostne evalvacije programa še nismo uresničili, saj v letu 2017 še nobena skupina ni zaključila izobraževanja. Delne evalvacije pa so pozitivno naravnane in kažejo, da so uvedene spremembe prinesle zadovoljive rezultate.

### 3.3.8. Program Usposabljanje za samoevalvacijo

Vodja programa je dr. Mateja Brejc.

Cilji programa:

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

V okviru usposabljanja je bilo v 2017 izpeljanih devet 8-urnih delavnic, tj. po 3 za vsako od treh skupin timov za samoevalvacijo (skupaj 21 vključenih zavodov). Poleg neposrednih kontaktnih ur skladno z zasnovo programa potekajo tudi t.i. vmesne aktivnosti oziroma delavnice v vzgojno-izobraževalnih zavodih. V vsakem od vključenih zavodov so bile izvedene tudi po tri delavnice (t.i. vmesne aktivnosti). Skupaj je bilo tako izvedenih:

- 9 delavnic ali 72 ur usposabljanja za člane timov za samoevalvacijo in
- 63 delavnic ali 504 ure usposabljanja za učiteljske in vzgojiteljske zbere 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 2017 smo ponovno objavili razpis za vpis novih skupin. Prijavilo se je 13 zavodov, od tega 3 vrtci, 7 osnovnih šol, 1 šolski center, 1 srednja šola in 1 center za izobraževanje in usposabljanje otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami.

**Preglednica 12:** Število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število zavodov
2014/2015	3	21
2015/2016	6	42
2016/2017	3	21
2017/2018	2	13

Izvedbo delavnic za člane timov za samoevalvacijo spremljamo s sprotimi 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 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.



### 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 želijo z usposabljanjem celotnih učiteljskih in vzgojiteljskih zborov razvijati skupno znanje na razpisanih področjih in krepiti 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.

V jeseni 2016 smo v okviru projekta Krepitev kompetenc razpisali usposabljanja za vzgojiteljske in učiteljske zборе 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 v devetih zavodih na temo Izzivi medosebnega komuniciranja in prav tako v devetih zavodih na temo Profesionalna etika in Vodenje kariere. V šolskem letu 2017/2018 smo skupine zamenjali in bomo do junija 2018 izvedli vsa predvidena usposabljanja.

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

**Preglednica 13:** Število vpisanih v program

Šolsko leto	Plan - število zavodov	Realizacija - število zavodov
2016/17	18	18
2017/18	18	18 (v izvajanju)

V šolskem letu 2016/2017 so bila izvedena usposabljanja za 1031 udeležencev, kot prikazuje spodnja tabela. Za leto 2017/2018 pa usposabljanja potekajo.

**Preglednica 14:** Podatki o izvedenih usposabljanjih

Program	2016/2017 Število VIZ	Število skupin	2017/2017 Število VIZ	Število skupin	Št. udeležencev 2016/2017	Število udeležencev 2017/2018
Profesionalna etika v šolah in vrtcih	9	13	9	10	423	V izvajanju
Izzivi	9	10	9	13	297	V izvajanju
Vodenje kariere	9	9	9	9	311	V izvajanju

Evalvacija programa bo pripravljena po končani izvedbi na vseh VIZ, predvidoma konec junija 2018.

### 3.3.10. Letna strokovna in znanstvena srečanja ter posveti

Cilji strokovnih in znanstvenih srečanj ter posvetov:

- 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.

#### JESENSKA SREČANJA RAVNATELJIC IN RAVNATELJEV

V letu 2017 smo izvedli jesenska srečanja ravnateljic in ravnateljev na temo Vodenje za spodbudno in varno učno-vzgojno okolje, programski vodja mag. Vlasta Poličnik:

- XXIII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev (16. in 17. oktober 2017),
- XXVI. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva (6. in 7. november 2017),
- XXIV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva (20. in 21. november 2017).

**Preglednica 15:** Pregled udeležbe, izvajalcev in izdanih potrdil

Strokovno srečanje	1 dan	2 dni	Skupaj udeleženci
XXIII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev	22	195	217
XXVI. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva	19	425	444
XXIV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva	10	149	159
<b>Skupaj</b>	<b>51</b>	<b>769</b>	<b>820</b>

**Preglednica 16:** Izvedba in vsebine srečanj in posvetov so bile evalvirane v programu KATIS (lestvica od 1-9).

Strokovno srečanje	Vrtci	OŠ	SŠ	Skupaj
Vsebine in metode dela	6,90	6,66	6,89	<b>6,8</b>
Uporabnost programa	6,67	6,32	6,41	<b>6,4</b>
Organizacija in izvedba programa	8,30	7,47	8,08	<b>7,95</b>
Ocena dela predavateljev	7,7	7,3	7,9	<b>7,6</b>



**NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE:  
VODENJE ZA MEDGENERACIJSKO SODELOVANJE,****17. in 18. januar 2017, programski vodja mag. Polona Peček**

Nadaljevalni program šole za ravnatelje za ravnatelje vrtcev, osnovnih in srednjih šol je namenjen sistematičnemu razvijanju profesionalizma in profesionalnega razvoja ravnateljev, spodbujanju izmenjave dobrih praks na področju vzgoje in izobraževanja ter uvajanju novosti in izboljšav v šole in vrtce. Tema nadaljevalnega programa je povezovala vodenje in medgeneracijsko sodelovanje, saj je ta vsebina aktualna za vse vzgojno-izobraževalne zavode. Na posvetu so sodelovali predavatelji iz šolstva in gospodarstva, ter drugih javnih zavodov. Nadaljevalni program je bil izveden od 17. – 18. januarja 2017 v hotelu Slovenija v Portorožu. Udeleženi so bili 145 ravnateljev. Manjše število letošnjih udeležencev gre pripisati izjemno slabemu vremenu ter epidemiji gripe. Evalvacijo je izpolnilo 79 udeležencev.

Tudi tokrat smo delavnice nadomestili z debatnimi skupinami na teme sodelovanja z različnimi socialnimi partnerji ter zavodi, ki se na tak ali drugačen način ukvarjajo z vsebino medgeneracijskega sodelovanja. V programu so bile obravnavane tudi aktualne teme s področja financ in zakonodajne. Plenarni predavatelji so bili dr. Jože Ramovš, Inštitut Antona Trstenjaka, Nikolaj Mejaš, O.K.Consulting ter Ksenija Mihovar Globokar ter dr. Tatjana Horvat, obe iz Šole za ravnatelje. V intervjuju na temo vodenje in medgeneracijsko sodelovanje sta sodelovali ravnateljici Suzana Božič in Gabrijela Dolinšek, vodil pa ga je Sekumady Conde.

Debatne skupine na temo vodenje za medgeneracijsko sodelovanje so izvedli:

- dr. Jana Kalin (Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani) na temo učitelji se učijo tudi drug od drugega – priložnosti za profesionalni razvoj v zbornici;
- dr. Tatjana Ažman in Sebastjan Čagran (Šola za ravnatelje) na temo vodenja starejših sodelavcev;
- dr. Jože Ramovš (Inštitut Antona Trstenjaka) na temo sodelovanje med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi ter
- Katarina Veselko (O.K. Consulting) na temo srečanja svetov – kako komunicirati s pripadniki različnih generacij.

Povprečna ocena organizacije Nadaljevalnega programa se razlikuje od ocene za leto 2016 in je najvišja doslej (4,40), zajema pa odgovore na vprašanja: informacije o posvetu na spletni strani, o pričakovanih udeležencev, ali je bilo dovolj možnosti za izmenjavo izkušenj, o pridobitvi novih informacij in znanj za delo ravnateljev ter o odgovorih na aktualna vprašanja in dileme.

Udeleženci so bili zelo zadovoljni s plenarnimi predavanji. Poudarili so, da so bila predavanja zelo zanimiva, celo odlična in da so dobra podlaga za njihovo nadaljnje delo. Poudarjajo pa, da bi si želeli več časa za vprašanja in diskusijo predvsem pri finančnih vprašanjih.

Tudi debatne skupine imajo visoko povprečno oceno. Pohvalili so zlasti to, da je bilo dovolj možnosti za razpravo in postavljanje vprašanj, na katera so tudi dobili konkretne odgovore. Debatne skupine so doživeli kot nadgradnjo plenarnih predavanj. Prav tako menijo, da so bili vsi predavatelji zelo strokovni, dobro pripravljeni ter da so vsebine izpeljali zelo aktualno. Želijo pa si, da bi se bilo možno udeležiti več debatnih skupin. Menijo tudi, da je bilo dovolj priložnosti za izmenjavo mnenj.

Lahko povzamemo, da so bili udeleženci zelo zadovoljni z vsebino in organizacijo posveta. Za nekatere vsebine so predlagali, da jih Šola za ravnatelje uvrsti v tematske delavnice (dr. Ramovš in dr. Tatjana Horvat – ta tema je sicer že uvrščena). Pohvalili so tudi izbor predavateljev, saj menijo da ravnatelji potrebujejo vpogled tudi v drugačne aspekte vodenja, tema se jim je zdela zanimiva in zelo aktualna, predvsem pa vzpodbudna, saj o tej temi pred posvetom niso veliko razmišljali. Na posvetu je bilo veliko priložnosti za izmenjavo mnenj in tega si kljub temu želijo še več.

**XIX. STROKOVNI POSVET POMOČNIKOV RAVNATELJEV, INOVATIVNOST, USTVARJALNOST  
IN VLOGA POMOČNIKOV RAVNATELJEV,****7. in 8. marec 2017, programski vodja dr. Justina Erčulj**

Inovativnost in ustvarjalnost sta ključni za uspešno delovanje organizacij in tudi vseh nas, zato ju je treba pri mladih spodbujati na vseh področjih. Začeti moramo že v vrtcu, nadaljevati v osnovni in srednji šoli. Ob tem se vloga vzgojiteljev in učiteljev spreminja, saj njihova najpomembnejša naloga postaja oblikovanje učnih okolij, ki spodbujajo povezovanje in sodelovanje na vseh ravneh, aktivno vključevanje otrok, učencev in dijakov v učni proces ter njihovo odgovornost za učenje in dosežke. Da bi še učinkoviteje razvijali inovativnost in ustvarjalnost pri mladih, ju morajo ravnatelji in pomočniki ravnateljev aktivno spodbujati pri učiteljih in vzgojiteljih.

Lanski posvet pomočnikov ravnateljev smo zasnovali tako, da so se udeleženci lahko seznanili z nekaterimi inovativnimi in ustvarjalnimi pristopi, ki so bili podprli z najnovejšimi spoznanji stroke.

Posveta so se udeležili 304 pomočnice in pomočniki ravnateljev.

Posvet je imel tokrat malo drugačno strukturo kot običajno. Pripravili smo zanimiv in inovativen program, ki se je pričel z obiski podjetij po celi Sloveniji. Namen obiska je bil, spoznati na kakšen način v podjetjih inovativno in ustvarjalno vodijo, tako zaposlene kot samo podjetje. Udeleženci so obiskali naslednja podjetja: Steklarna Hrastnik, Adria mobil, Lek, Studio Moderna, Pipistrel, Vivapen Celje, Cosylab, Vibi catering, Terme Snovik

Po končanih obiskih je sledilo predavanje dr. Blaža Koritnika na temo ustvarjalni možgani.

Drugi dan so imeli udeleženci možnost udeležbe šestih različnih delavnic:

- Nove ideje, nova spoznanja - mag. Branka Likon in mag. Lidija Goljat Prelogar, Šola za ravnatelje;
- Spodbujanje in razvijanje inovativnosti in ustvarjalnosti - dr. Majda Cencič in dr. Tina Štemberger, Pedagoška fakulteta, Univerza na Primorskem;
- Od ideje do poslovnega modela - dr. Amalija Žakelj, Pedagoška fakulteta, Univerza na Primorskem;
- Spodbujanje kreativnosti s prototipiranjem - dr. Blaž Zupan, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani;
- Kako spodbuditi inovativnost med učenci: interaktivna delavnica - dr. Kaja Rangus, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani;
- Skrita sporočila v pisavi otrok (in odraslih), pisanje z roko kot izvirna človekova aktivnost - mag. Marijana Jazbec, Grafologika.

Udeleženci so bili zadovoljni z nekoliko spremenjeno obliko izvedbe posveta. Všeč jim je bil obisk podjetij, kjer so lahko izvedele precej zanimivega o samem poslovanju ter vodenju. Predavatelj Blaž Koritnik jih je navdušil s svojim predavanjem o spodbujanju in ustvarjanju ustvarjalnosti. Prav tako so bile zelo dobro sprejete tudi vse delavnice. Udeležencem je všeč da so bile nekatere delavnice bolj ustvarjalnega tipa. Vsekakor velja tudi v prihodnje obdržati način predstavljanja vsebine preko delavnic, saj se tako vključi v sam program tudi udeležence. Povprečna ocena na 5 stopenjski ocenjevalni lestvici je znašala 4,6.

## VI. ZNANSTVENI POSVET VODENJE V VZGOJI IN IZOBRAŽEVANJU: VODENJE, KI (SE) SPREMINJA. RAZVOJ IN PERSPEKTIVE VODENJA V IZOBRAŽEVANJU,

### 4. in 5. april 2017, programski vodja mag. Vlasta Poličnik

Znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju je namenjen izmenjavi dobrih praks in izkušenj med ravnatelji in strokovnimi delavci vrtcev, osnovnega in srednjega šolstva, teoretikom, raziskovalcem in predstavnikom javnih zavodov na področju vzgoje in izobraževanja. Program je priložnost za udeležence, da z referati in ob plakatih predstavijo svoje delo in prizadevanja, povezana z osrednjo tematiko posameznega letnega posveta.

Posveta se je udeležilo 93 strokovnih delavcev šol in vrtcev ter drugih vzgojno-izobraževalnih organizacij. 75 udeležencev je predstavilo svoje videnje razvoja vodenja v izobraževanju z 61 prispevki in 4 plakati. Trije plenarni predavatelji pa so predstavili širši pogled na vodenje VIZ v prihodnosti. S primeri so vodenje osvetlili še vabljeni gostje na okrogli mizi o vodenju nekoč in danes.

### 3.4. ZALOŽNIŠKA DEJAVNOST

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 **Erih Plus, Cabell's Directories of Publishing Opportunities** in v **Index Copernicus**. V reviji objavljeni članki se upoštevajo pri vrednotenju raziskovalne uspešnosti v **Sicrisu**.

V letu 2017 smo izdali tri številke revije, eno običajno in dve tematski številki s prispevki ravnateljev in strokovnih delavcev v VIZ s posveta Vodenje v izobraževanju.

Sestava uredniškega odbora ostaja enaka kot do sedaj in sicer:

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 Cencič**, 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

## 3.5. PROJEKTNA DEJAVNOST

### 3.5.1. Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij (VIO)

**Vodja projekta je 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 spremljava), in Delovnega paketa 4 (Evalvacija in širjenje). Aktivnosti potekajo skladno s Časovnim načrtom izvedbe in popisom vseh aktivnosti. V nadaljevanju so prikazane aktivnosti po delovnih paketih.

#### Delovni paket 1: Vodenje programa

Izvedenih je bilo sedem koordinacijskih sestankov z vodji področij, 1 delovno srečanje z vsemi zaposlenimi na programu, 2 dvodnevni strokovni srečanja, junija in decembra ter 1 delovni sestanek s skrbnico programa, s katero smo se redno posvetovali o aktualnih izzivih programa. V letu 2017 smo zaposlili tudi 33 ravnateljev v obsegu 10 5, ki bodo do 31. 12. 2018 opravljali naloge ravnateljev ekspertov oziroma svetovalcev na področju poslovođenja in pedagoškega vodenja, in sicer na mesto predavatelj oziroma višji predavatelj. Že pred zaposlitvijo smo zanje izvedli 6 delavnic in dodatno 1 kot skupno delavnico za svetovalce in svetovance.

#### Delovni paket 3 (Pilotiranje in spremljava)

V okviru Delovnega paketa 3 smo začeli na vseh treh področjih izvajati naslednje aktivnosti: svetovanja z RE, regijske aktivne, posvetovalne obiske, delavnice oziroma delovna srečanja na področjih DV in VKR. Pripravili smo protokol za svetovanje s sodelovanjem RE.

Izvedli smo:

- 14 nadgrajenih posvetovalnih obiskov (od načrtovanih 21);
- 10 regijskih aktivov (od načrtovanih 10);
- 42 prvih obiskov z RE;
- 15 drugih obiskov RE-jev;
- 11 delavnic DV (3 v 3 skupinah in 1 skupno z ravnatelji in vodstveni timi);
- udejanjanje DV na izbranih VIZ;
- 5 delovnih srečanj VKR;
- senčenje v podjetjih na področju VKR;
- študijski obisk na Škotsko VKR (financirano iz sredstev CMEPIUS-a).

#### Delovni paket 4: Evalvacija in širjenje

Izvedli smo prvi 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 analizo stanja, ki jo bomo do konca januarja objavili na spletni strani programa VIO. Po področjih evalviramo aktivnosti ločeno. Skupno izhodišče evalvacije je ugotoviti, kako dejavnosti na posameznih področjih podpirajo ravnatelje pri njihovem pedagoškem vodenju in poslovođenju.

### 3.5.2. Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti 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 izvajali načrtovane aktivnosti 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/O) 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 2017 smo:

- izvedli preko 70 delovnih srečanj programske skupine, delovnih skupin za pripravo standardov in skupnih strokovnih srečanj vseh sodelujočih v programu OPK, na katerih smo obravnavali tematiko (vodenja) kakovosti, usklajevali stališča, poglede, strokovna prepričanja in obstoječe načine delovanja na področju kakovosti;
- vključevali 32 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;
- izvedli 2 mreženji (skupaj 32) razvojnih vrtcev in šol na temo vodenja kakovosti (izzivi, razvojno načrtovanje);
- odprli e-učilnico programa OPK;
- pripravili osnutke standardov in navodila za njihovo preizkušanje v vrtcih in šolah (to poteka od septembra 2017) ter osnutek poenotenih usmeritev razvojnega načrtovanja in evalvacije v šolah in vrtcih;
- pripravili osnutek kompetenčnega profila tima za kakovost,
- Zasnovo programa predstavili na različnih nacionalnih in mednarodnih dogodkih, v sklopu programa smo se udeležili tudi različnih seminarjev in konferenc (diseminacijski seminar CPI, konferenca SCEL – Vodenje sodelovalnega učenja na Škotskem, konferenca HRM 2017, konferenca ENIRDELM – Poljska 2017, seminar GV, merjenje učinkov izobraževanja ter udeležba na jesenskih srečanjih ravnateljic in ravnateljev itd.).

### 3.5.3. Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda v letu 2017

Vodja projekta je mag. Branka Likon.

V okviru projekta smo v letu 2017 izvajali naslednje usposabljanja, strokovna srečanja in posvete:

- Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov, vodja mag. Vlasta Poličnik;
- Tematske delavnice za ravnatelje, vodja mag. Peter Markič;
- Angleščina kot tuji jezik za mobilnost ravnateljic, vodja mag. Lidija Goljat Prelogar;
- Mentorstvo novoimenovanim ravnateljic, vodja dr. Justina Erčulj;
- Usposabljanje za mentorje, vodja dr. Justina Erčulj;
- Veščine vodenja za učitelje, vodja dr. Justina Erčulj;
- Vodenje strokovnega aktiva II, vodja dr. Mihaela Zavašnik Arčnik in

Posvete:

- Nadaljevalni program Šole za ravnatelje-Vodenje za medgeneracijsko sodelovanje;
- XIX. strokovni posvet pomočnikov ravnateljic – Inovativnost, ustvarjalnost in vloga pomočnikov ravnateljic;
- Letni posvet o aktualnih izzivih v izobraževanju odraslih – strokovno izobraževalno srečanje z izvajalci izobraževanja odraslih;
- XXIII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljic vrtcev 2017;
- XXVI. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljic osnovnih šol 2017;
- XXIV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljic srednjih šol 2017.

Ker so vodoma predstavljena poročila o izvedenih programih usposabljanj, ki smo jih v letu 2017 izvajali v okviru projekta Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe inovativnega javnega zavoda, so v nadaljevanju le poročila za tri programe, ki smo jih prvič izvajali in so novost v programski ponudbi Šole za ravnatelje. Ti programi so: Angleščina kot tuji jezik za mobilnost ravnateljic, Veščine vodenja za strokovne delavce in Vodenje strokovnega aktiva II.

#### Angleščina kot tuji jezik za mobilnost ravnateljic, vodja mag. Lidija Goljat Prelogar

Program je namenjen ravnateljic, ki želijo osvežiti ali poglobiti znanje angleškega jezika in je zasnovan tako, da ravnateljice na jezikovnem področju opolnoči za mobilnost v okviru mednarodnih projektov, spoznajo se s strokovnim besediščem iz področja vzgoje in izobraževanja, predstavitev, vodenja sestankov in neformalnih druženj v tujem jeziku. Program je nastal tudi kot odziv na potrebe ravnateljic po strokovnem usposabljanju na področju tujega jezika, saj njihovo delovanje pogosto presega nacionalne okvire z izmenjavo izkušenj in dobrih praks v mednarodnem prostoru.

Program smo v prvi fazi (od marca 2017 do konca novembra 2017) izvajali v štirih skupinah (tri skupine – osnovna raven, ena skupina – začetna raven). V tem času je vsaka skupina opravila 5 srečanj oz. 40 ur usposabljanja. Decembra 2017 smo začeli delo s tremi skupinami na nadaljevalni ravni in dvema skupinama na osnovni ravni. Z vsemi skupinami bomo usposabljanje zaključili do konca do maja 2018, pri čemer bo vsaka skupina opravila 40 ur usposabljanja.



**Preglednica 17: Število udeležencev v programu**

Šolsko leto	Plan - število udeležencev	Realizacija - število udeležencev
2016/2017	<b>4 skupine po 15 udeležencev – skupaj 60 udeležencev</b>	<b>74</b>
2017/2018	<b>5 skupin po 15 udeležencev – skupaj 75 udeležencev</b>	<b>v izvajanju</b>

**Veščine vodenja za učitelje, vodja dr. Justina Erčulj**

Program je namenjen učiteljem osnovnih in srednjih šol, ki bi radi z mreženjem med udeleženci izboljšali svoje veščine vodenja razreda. Time, ki jih sestavljajo po 4 učitelji in ravnatelj, usposabljam in mrežimo v okolju vključenih šol, kjer si izmenjujejo izkušnje o posameznih dejavnostih vodenja razreda v obliki učnih sprehodov in strokovnih razprav. Obsega 8 delavnic po 8 ur. V program je vključenih 12 osnovnih šol, razdeljene so v 2 skupini. V letu 2017 smo izvedli 1., 2. in 3. delavnico, to je 24 ur.

**Vodenje strokovnega aktiva II (1.skupina), vodja dr. Mihaela Zavašnik Arčnik.**

Namen programa je opolnomočiti udeležencev za timsko delo, motiviranje sodelavcev in uvajanje izboljšav, spoznavanje sebe kot vodje, izmenjava primerov dobre prakse z metodo mreženja, razmislek o zagotavljanju podpore vodjem aktivov v prihodnosti. V program v obsegu 16 ur je bilo vključenih 48 udeležencev.

**3.5.4. Projekt Krepitev zmožnosti ravnateljev za vodenje kariernega razvoja zaposlenih v VII**

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 LeadCareer je bil projekt Erasmus+, strateška partnerstva in je potekal od 1. septembra 2015 do 30. novembra 2017. Zaključek projekta je bil prvotno načrtovan za 31. avgust 2017, vendar smo ga zaradi prevodov vseh intelektualnih rezultatov v več jezikov in izdaje tiskane različice monografije podaljšali za 3 mesece, do 30. novembra 2017. Glavni cilj projekta je bil okrepiti znanja in spretnosti ravnateljev za karierni razvoj strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. Šola za ravnatelje kot vodilni partner v sodelovanju z dvema partnerskima državama (Avstrija – Univerzitat Innsbruck, Department for teacher education and school research, in Hrvaška – Agencija za odgoj i obrazovanje) je oblikovala 5 intelektualnih rezultatov, in sicer: primerjalno študijo, kurikulum, pedagoška gradiva, smernice oz. priporočila in monografijo. Osrednji intelektualni rezultat predstavlja 5-dnevni kurikulum, ki temelji na potrebah kariernih kompetenc strokovnih delavcev. Tako oblikovan kurikulum je namenjen ravnateljem kot »smernica« za karierni razvoj strokovnih delavcev, nastala gradiva pa kot »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. Monografije je izšla kot posebna številka revije Vodenje v vzgoji in izobraževanje in je večjezična. Vsi intelektualni rezultati so prosto dostopni širši javnosti v 4 jezikih (slovenščina, angleščina, nemščina, hrvaščina) na spletnih straneh projekta in Šole za ravnatelje. Konec leta 2017 smo oddali zaključno poročilo na nacionalno agencijo Cmpenius.

**3.5.5. Projekt YOUthSTART**

**Vodja projekta je dr. Justina Erčulj.**

Trajanje projekta: 1. 1. 2015 – 31. 12. 2017 (projekt se je z aneksom podaljšal do 30. 6. 2018)

Koordinator projekta: Portugal Entrepreneurship Education Platform (PEEP)

Mednarodni partnerji:

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

**Partnerja MIZŠ v Sloveniji: Šola za ravnatelje, Zavod RS za šolstvo**

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

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

- informativni sestanek za ravnatelje šol B2;
- 4 obiski srednjih šol (B1) v okviru spremljave izvedbe dejavnosti;
- 3 obiski osnovnih šol (A1 in A2);
- 3-dnevno usposabljanje na Dunaju za izvajanje nadgradnje usposabljanja za izbrane srednje šole (B2);
- 2-dnevno usposabljanje za B2;
- izvedba delavnice za ravnatelje kontrolnih šol;
- zaključno evalvacijsko delavnico za skupino kontrolnih šol;
- koordinacijski sestanki s partnerji in izvajalkami usposabljanja;
- načrt diseminacije v sosednje države.

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

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

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

Finančno vodenje projekta: **Maja Škrjanc**

### 3.5.6. Projekt ERASMUS+: LELENET (Leading Learning by Networking)

Trajanje projekta: 1. 9. 2017 – 31. 8. 2020

Koordinator projekta: Masarykova Univerzita Brno, CZ

Mednarodni partnerji:

- Uppsala Universitet, Uppsala, Švedska
- Šola za ravnatelje Slovenija
- Universiteit Antwerpen, Belgija
- University of Wolverhampton, Velika Britanija
- Universidad de Malaga, Španija

Odgovorna oseba na ŠR: dr. **Vladimir Korošec**

Koordinatorica dejavnosti na ŠR: dr. **Justina Erčulj**

Sodelavke v projektu: dr. **Mateja Brejc, Maja Škerjanc, Lea Avguštin**

Projekt ima proračun 240.864 EUR, od tega Šola za ravnatelje dobi 31.466 EUR.

Temeljni namen projekta je razvoj in preizkus programa za usposabljanje za ravnatelje za razvoj kompetenc za vodenje profesionalnih mrež učiteljev v osnovnih šolah. To naj bi okrepilo strokovnost ravnateljev pri spodbujanju timskega in organizacijskega učenja. Program bo namenjen tudi vsem, ki usposablajo ravnatelje, da bodo izvajali tovrstne vsebine.

Šola za ravnatelje je zadolžena za pripravo analize stanja s pomočjo intervjujev in primerov dobrih praks na področju vodenja mrež učiteljev. Sodeluje še pri razvoju in preizkusu programa, diseminaciji in organizaciji (sestanki).

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

- sodelovali smo na uvodnem sestanku v Brnu 24. in 25. 11.;
- pregledali smo relevantno literaturo za pripravo intervjuja;
- pripravili smo vprašanja za intervju z ravnateljki za poskusno izvedbo;
- pripravili smo izhodišča za zapis primerov dobrih praks;
- sodelovali smo pri izdelavi spletne strani projekta (<https://lelenet.net/>).

### Število udeležencev – primerjava med letoma 2016 in 2017

Primerjava števila udeležencev med letoma 2016 in 2017 ne kaže bistvenih odstopanj. Nekoliko manj udeležencev se je v preteklem letu vključilo v programu Razvoj ravnateljevanja, kar je nedvomno tudi posledica dejstva, da veliko ravnateljic in ravnateljev sodeluje v projektih aktivnostih, ki jih izvajamo v okviru ESS. Program Razvoj ravnateljevanja je med udeleženci zelo dobro sprejet, zahteva pa veliko časa in osebne zavzetosti ravnateljic in ravnateljev, ki si prizadevajo uveljaviti inovativne pristope na področju vodenja zavodov. V preteklem letu je bila manjša udeležba na znanstvenem posvetu Vodenje v vzgoji in izobraževanje. Evalvacije zadnjih let kažejo na potrebo po programski in organizacijski prenovi posveta, kar bomo v letu 2018 tudi izvedli. Nekoliko izstopa visoka rast števila udeležencev v letu 2017 v programu PVU, saj program izvajamo v okviru projekta KK in traja dve šolski leti.



Priloga 1: Udeležba na domačih in mednarodnih konferencah v letu 2017 in strokovnih srečanjih

Udeleženec	Naslov konference	Kraj, država
Tatjana AŽMAN	5. konferenca o razvoju kadrov; Simpozij društva za subverzijo, coaching in organizacijsko svetovanja Razvoj tradicionalnega menedžmenta – konferenca; Regionalna konferenca ESHA Od globalnih izzivov do globalnih državljanov (Kako naslavljati občutljive teme in ustvarjati prostore sobivanja?) Izzivi kariernega svetovanja in izbire študija v kontekstu transformacije družbe 21. stoletja	Laško, maj 2017 Ljubljana, september 2017  Ljubljana, oktober 2017;  Ljubljana, oktober 2017 Ljubljana, november 2017;  Ljubljana, december 2017
Lea AVGUŠTIN	5. konferenca o razvoju kadrov; VI. Znanstveni posvet VII;	Laško, maj 2017 Portorož, april 2017
Mateja BREJC	Diseminacijski seminar CPI; SCEL – Vodenje sodelovalnega učenja; ZRSS – Pedagoško vodenje; Konferenca ENIRDELM; Konferenca HRM; ZRSS, MIZŠ – Varno učno okolje	Bled, maj 2017; Perth (Škotska), maj 2017; Brdo, avgust 2017; Krakov (Poljska), september 2017; Ljubljana, november 2017 Brdo, december 2017
Marko CETIN	Nadaljevalni program šole za ravnatelje; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjih šol in dijaških domov;	Portorož, januar 2017;  Portorož, oktober 2017;  Portorož, november 2017;  Portorož, november 2017;
Sebastjan ČAGRAN	Nadaljevalni program šole za ravnatelje; Konferenca ENIRDELM; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjih šol in dijaških domov;	Portorož, januar 2017;  Krakov (Poljska), september 2017; Portorož, oktober 2017;  Portorož, oktober 2017;  Portorož, oktober 2017;
Lidija GOLJAT PRELOGAR	VI. znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju 2. nacionalna znanstvena konferenca »Raziskovanje v vzgoji in izobraževanju danes«, Mednarodna konferenca 4. festivala KO UČIM, GRADIM	Portorož, april 2017;  Ljubljana, september 2017;  Naklo, oktober 2017;

Udeleženec	Naslov konference	Kraj, država
Justina ERČULJ	ZRSS – Pedagoško vodenje; 2. nacionalna znanstvena konferenca – Raziskovanje v izobraževanju	Brdo, avgust 2017; Ljubljana, september 2017;
Vladimir KOROŠEC	Nadaljevalni program šole za ravnatelje; Posvet Zveze srednjih šol in dijaških domov Slovenije; Regionalna konferenca ravnateljev v Čačku; Posvet za pomočnike ravnateljic in ravnateljev; VI. Znanstveni posvet VII; ZRSS – Pedagoško vodenje; Regionalna konferenca ESHA; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjih šol in dijaških domov; ZRSS, MIZŠ – Varno učno okolje	Portorož, januar 2017;  Bled, januar 2017;  Čačak (Srbija), februar 2017;  Portorož, marec 2017;  Portorož, april 2017; Brdo, avgust 2017; Ljubljana, oktober 2017; Portorož, oktober 2017;  Portorož, november 2017;  Portorož, november 2017;  Brdo, december 2017;
Barbara KUK ŽGAJNAR	Nadaljevalni program šole za ravnatelje; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjih šol in dijaških domov;	Portorož, januar 2017;  Portorož, oktober 2017;  Portorož, november 2017;  Portorož, november 2017
Branka LIKON	Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjih šol in dijaških domov;	Portorož, oktober 2017;  Portorož, november 2017;  Portorož, november 2017
Peter MARKIČ	VI. Znanstveni posvet VII; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjih šol in dijaških domov;	Portorož, april 2017; Portorož, oktober 2017;  Portorož, november 2017;  Portorož, november 2017;

Udeleženeec	Naslov konference	Kraj, država
Polona PEČEK	Nadaljevalni program šole za ravnatelje; ERASMUS posvet Posvet za pomočnike ravnateljic in ravnateljev; VI. Znanstveni posvet VII;	Portorož, januar 2017; Ljubljana, maj 2017 Portorož, marec 2017; Portorož, april 2017;
Vlasta POLIČNIK	VI. Znanstveni posvet VII; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjih šol in dijaških domov;	Portorož, april 2017; Portorož, oktober 2017; Portorož, november 2017; Portorož, november 2017;
Eva VALANT	Nadaljevalni program šole za ravnatelje; Posvet za pomočnike ravnateljic in ravnateljev;	Portorož, januar 2017; Portorož, marec 2017;
Mihaela ZAVAŠNIK ARČNIK	EFEE Peer Learning Activity School Leadership Development Practices; Regionalna konferenca ravnateljev JV Evrope – Vodenje za kakovost; Ko učim, gradim; ABC moderiranje;	Ljubljana, oktober 2017; Ljubljana, oktober 2017; Ljubljana, oktober 2017; Ljubljana, oktober 2017;
Petra WEISSBACHER	VI. Znanstveni posvet VII; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjih šol in dijaških domov;	Portorož, april 2017; Portorož, oktober 2017; Portorož, november 2017; Portorož, november 2017;

## Priloga 2: Udeležba na izobraževanju in usposabljanju v letu 2017

Ime in priimek	Program izobraževanja in usposablja	Kraj in čas
Tatjana Ažman	Zaključek programa COUCH in izpit (ACTP); Pridobitev certifikata za uporabo orodja SDI; Študijski obisk, Škotska; Webinar: David Drake – Narrative coaching	Ljubljana, maj 2017; Ljubljana, julij 2017; Edinburg, Glasgow (Škotska), april 2017 Ljubljana, november 2017;
Lea AVGUŠTIN	AmCham Young professionals	Ljubljana, januar – december 2017;
Mateja BREJC	Merjenje učinkov izobraževanja;	Ljubljana, marec 2017;
Marko CETIN	Vse o naročilu male vrednosti;	Ljubljana, april 2017;
Sebastjan ČAGRAN	Mreža znanja; Dan spletnega anketiranja;	Ljubljana, oktober 2017; Ljubljana, november 2017;
Justina ERČULJ	Osnovno usposabljanje za mediacijo;	Ljubljana, januar 2017;
Barbara KUK ŽGAJNER	Vse o naročilu male vrednosti;	Ljubljana, april 2017;
Branka LIKON	Teorija organizacij, Procesno raziskovanje organizacij	Oulu (Finska), november 2017;
Peter MARKIČ	Visokošolska didaktika – Kvalitetno raziskovanje in izobraževanje odraslih; Temeljno in dopolnilno usposabljanje o psihosocialni pomoči; Program COUCH	Jesenice, februar 2017; Ig, april 2017; Ljubljana, junij 2017 – julij 2018;
Polona PEČEK	IKT izobraževanje;	Ljubljana, oktober 2017;
Vlasta POLIČNIK	NLP praktik – uvod	Ljubljana, oktober – november 2017;
Eva VALANT	HRM konferenca – Moč vodenja in odgovornost posameznika;	Ljubljana, november 2017;
Mihaela ZAVAŠNIK ARČNIK	Impact*Exercise Workshop; Študijski obisk na Škotskem; Program COACH;	Ljubljana, februar 2017; Edinburg, Glasgow (Škotska), april 2017; Ljubljana, januar – junij 2017;
Petra WEISSBACHER	Program – Strokovnjak za organizacijo dogodkov;	Ljubljana, marec – april 2017;

Priloga 3: Članstvo v strokovnih komisijah, odborih in združenjih v letu 2017

Udeleženeec	Odbor, komisija, združenje,...	Vloga člana
Tatjana AŽMAN	Nacionalna komisije za vseživljenjsko karierno orientacijo; Strokovni svet Andragoškega centra Slovenije;	Članica (obveščanje, dajanje pobud,...); Članica;
Lea AVGUŠTIN	Strokovna komisija srečanja mladih raziskovalcev OŠ in SŠ Gorenjske; Strokovni odbor mednarodne konference – Ko učim , gradim	Članica (ocenjevanje nalog); Članica (recenzije prispevkov, moderiranje delavnic);
Mateja BREJC	Revija Vodenje v VII; Journal for Education, Research and Training; Znanstveni center izvrstnosti za šolsku učinkovitost i menedžment – HR; VI. znanstveni posvet VVI;	Članica UO; Članica UO; Članica programskega odbora; Članica programskega odbora;
Sebastjan ČAGRAN	ENIRDELM; ARNES;	Član programskega odbora; Priprava izobraževanje in vsebin s področja zakonodaje;
Justina ERČULJ	Revija Vodenje v VII; Revija Vzgoja in izobraževanje – ZRSŠ;	Članica UO; Članica UO (recenzije, sooblikovanje revije,..);
Lidija GOLJAT PRELOGAR	Razvojni tim projekta POGUM – ZRSŠ;	Članica (priprava delavnic za ravnatelje,...);
Branka LIKON		
Polona PEČEK	Predstavnica delavcev v Svetu ŠR; Revija Vodenje v VII;	Članica; Glavna urednica revije;
Mihaela ZAVAŠNIK ARČNIK	Revija Vodenje v VII;	Članica UO;

## Poročilo o doseženih ciljih in rezultatih za leto 2017

### 4.1. ZAKONSKE IN DRUGE PRAVNE PODLAGE, KI POJASNJUJEJO DELOVNO PODROČJE ŠOLE ZA RAVNATELJE

- Zakon o delovnih razmerjih Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16 in 15/17 – odl. US);
- 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. 16/07 – 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, 49/16 – popr. in 25/17 – ZVaj);
- Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 11/11 – uradno prečiščeno besedilo, 14/13 – popr., 101/13, 55/15 – ZFisP in 96/15 – ZIPRS1617);
- 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 – ZKOLP, 60/08, 79/11, 40/12, 46/13, 106/15, 8/16 – popr., 45/17 in 46/17);
- Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Uradni list RS, št. 46/03);
- Zakon o izvrševanju proračunov RS za leti 2017 in 2018 (Uradni list RS, št. 80/16, 33/17, 59/17 in 71/17 – ZIPRS1819);
- Zakon za uravnoteženje javnih financ (Uradni list RS, št. 40/12, 96/12 – ZPIZ-2, 104/12 – ZIPRS1314, 105/12, 25/13 – odl. US, 46/13 – ZIPRS1314-A, 56/13 – ZŠtip-1, 63/13 – ZOsn-I, 63/13 – ZJAKRS-A, 99/13 – ZUPJS-C, 99/13 – ZSVarPre-C, 101/13 – ZIPRS1415, 101/13 – ZDavNepr, 107/13 – odl. US, 85/14, 95/14, 24/15 – odl. US, 90/15, 102/15, 63/16 – ZDoh-2R in 77/17 – ZMVN-1);
- Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela za leto 2017 in drugih ukrepih v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 88/16).

### 4.2. VIRI FINANCIRANJA

**Preglednica 18:** 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			
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 VVI					X	
Erasmus+						X
LELENET						X
YOUthSTART						X
Aktivnosti za izvedbo srečanj ravnateljic		X				
ZASSS (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	
Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v OŠ					X	

- Ocena uspeha, upoštevaje fizične, finančne in opisne kazalce iz letnega programa za leto 2017

Upoštevaje zastavljene cilje v letu 2017 ugotavljamo, da so bili cilji v celoti uresničeni. V nadaljevanju bomo prikazali finančne kazalce iz finančnega načrta za leto 2017 in dejanske uresničitve.

### 4.3. PREGLED PREJEMKOV PO NAČELU DENARNEGA TOKA

**Preglednica 19:** Pregled prejemkov po načelu denarnega toka za leto 2017

	REALIZACIJA 2017	PLAN 2017	Indeks RE/LDN
<b>PRIHODKI OD POSLOVANJA</b>	<b>1.697.425,51</b>	<b>1.652.646,00</b>	<b>102,71</b>
• <b>SLUŠATELJI, ŠOLE (KOTIZACIJE, ZALOŽNIŠTVO)</b>	<b>99.691,22</b>	<b>113.100,00</b>	<b>88,14</b>
• <b>MEDNARODNI PROJEKTI</b>	<b>18.066,40</b>	<b>30.500,00</b>	<b>59,23</b>
• <b>JAVNE AGENCIJE</b>	<b>11.707,04</b>	<b>9.300,00</b>	<b>125,88</b>
• <b>ZRSŠ - ESS projekti</b>	<b>284.025,00</b>	<b>248.000,00</b>	<b>114,53</b>
• <b>MIZŠ skupaj</b>	<b>1.283.935,85</b>	<b>1.251.746,00</b>	<b>102,57</b>
MIZŠ plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	482.542,63	482.542,63	100,00
MIZŠ materialni stroški	28.603,37	28.603,37	100,00
MIZŠ dodatki k pogodbi	12.000,00	12.000,00	100,00
MIZŠ ESS	757.721,00	720.000,00	105,24
MIZŠ - mednarodni projekt Youth Start	3.068,85	8.600,00	35,68
• <b>FINANČNI PRIHODKI</b>	<b>125,63</b>	<b>0,00</b>	
• <b>REFUNDACIJE</b>	<b>3.271,34</b>	<b>1.500,00</b>	<b>218,09</b>
• <b>DRUGI PRIHODKI</b>	<b>2.712,34</b>	<b>1.500,00</b>	<b>180,82</b>
<b>SKUPAJ PRIHODKI</b>	<b>1.703.534,82</b>	<b>1.655.646,00</b>	<b>102,89</b>

- Iz naslova '**slušatelji, šole**' je ŠR v letu 2017 prejela 88,14 % planiranih sredstev. Prejemki so manjši od načrtovanih, ker se je del programov ŠR financiral s prihodki ESS projekta Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda (mreže učech se šol/vrtcev, Vodenje strokovnega aktiva 2).
- Sredstev na postavki '**mednarodni projekti**' je ŠR prejela v višini 59,23 % glede na načrtovane. Projekt Erasmus+ se je podaljšal za štiri mesece (do 31. 12. 2017) in bo nakazilo zadnjega obroka izvedeno v letu 2018. Gre za znesek 30.449,00 EUR, od katerega prejmejo 18.269,40 konzorcijski partnerji, 12.179,60 EUR pa ŠR. V realizacijo postavke 'mednarodni projekti' je všteto tudi predplačilo za projekt Erasmus+ LELINET, ki se je začel izvajati konec leta 2017 in ni bil načrtovan v LDN za 2017.

- Od **Javne agencije za raziskovalno dejavnost (ARRS)** smo prejeli 6.861,87 za sofinanciranje revije Vodenje (1.456,80 EUR se nanaša še na sofinanciranje revije v letu 2016), 4.845,17 EUR pa CMEPIUS (za storitve pravnega svetovanja in sofinanciranje strokovnega izobraževanja na Škotskem).
- Od '**ZRSŠ**', kot nosilnega partnerja ESS projekta Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda, je ŠR prejela 236.425,00 EUR ter konec leta 2017 še 47.600,00 EUR za projekt Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah. Slednji projekt ni bil vključen v LDN za leto 2017.
- Od '**MIZŠ skupaj**' je ŠR prejela 1.283.935,85 EUR, kar je 102,57 % načrtovanega zneska, od tega 511.146,00 EUR za izvajanje redne dejavnosti, 12.000,00 EUR za posebne projekte, ki se financirajo iz proračuna, 757.720,99 EUR za ESS projekte ter 3.068,85 EUR za mednarodni projekt YouthStart.
- Za mednarodni projekt YouthStart je je ŠR prejela za 35,68 % načrtovanih sredstev. Razliko bomo prejeli v letu 2018, po končnem obračunu. Projekt se je podaljšal za štiri mesece in se je zaključil 31. 12. 2017.
- 'Finančnih prihodkov' je bilo 125,63 EUR.
- 3.271,34 EUR je ŠR prejela od '**refundacij**' za plače bolniških odsotnosti.
- Med '**druge prihodke**' v višini 2.668,95 EUR so všteti odtegljaji delavcem pri plačah za parkirišča ter morebitne presežene limite na mobilnih telefonih.

### 4.4. NEDOPUSTNE ALI NEPRIČAKOVANE POSLEDICE V IZVAJANJU PROGRAMA DELA

V letu 2017 ni bilo nedopustnih ali nepričakovanih posledic pri izvajanju programa dela.

### 4.5. 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 izvajali še štiri projekte ESS (tri celo leto, četrtega pa v zadnjih mesecih leta 2017). To so projekti Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij, Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja, Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda ter Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah.

Cilje in naloge načrtujemo na podlagi raziskav, evalvacij ter 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 2017 je bilo uspešno, saj smo uresničili zastavljene cilje pri delu in poslovanju, ravnali smo skladno s sprejetimi usmeritvami.

### 4.6. 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.



## 4.7. 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.

Zadnja notranja revizija pred letošnjim letom je bila izvedena v letu 2014. Takrat je bila opravljena finančna revizija, revizija pravilnosti poslovanja in revizija smotrnosti poslovanja. V letu 2017 pa je bil izveden pregled povračil stroškov prevoza, prehrane in službenih poti v letu 2017. Revizijo je izvedel Inštitut za javno finančno pravo. Inštitut je vpisan na seznam izvajalcev državnega revidiranja, ki ga vodi Ministrstvo za finance, Urad za nadzor proračuna.

Ocenjeno je bilo, da ima zavod revidirana področja zgledno urejeno ter vzpostavljene delujoče in zanesljive notranje kontrole, ki pomembno prispevajo k temu, da je tveganje za napake nizko.

Celotno poročilo o opravljeni redni notranji reviziji poslovanja se hrani v arhivu ŠR.

V juliju 2017 je bila izvedena tudi revizija poslovanja na projektu ESS Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij. Izvedel jo je Urad za kohezijsko politiko, Sektor za kontrolo. Namen preverjanja na kraju samem je bil zagotoviti, da so navedeni stroški za blago, storitve in gradnje resnično nastali in so se uporabili v namen, za katerega so bila dodeljena sredstva evropske kohezijske politike.

Področja, ki so bila revidirana:

1. Skladnost operacije s pogodbo o sofinanciranju;
2. Spoštovanje nacionalne in EU zakonodaje z določenega področja;
3. Ločenost računovodskega spremljanja in evidentiranja poslovnih dogodkov, arhiviranje dokumentacije in ustreznost revizijske sledi;
4. Obstoj in ustreznost sofinanciranih investicij.

Ugotovitve in priporočila revidiranja:

- Ad1) Pri preverjanju skladnosti operacije s Pogodbo o sofinanciranju nepravilnosti niso bile ugotovljene.
- Ad2)
  - Javno naročanje: Nepravilnosti pri preverjanju ustreznosti izbora izvajalcev niso bile ugotovljene.
  - Okoljevarstvena pravila: Nepravilnosti na področju okoljevarstvenih pravil niso bile ugotovljene.
  - Pravila enakih možnosti in nediskriminacija: Nepravilnosti niso bile ugotovljene.

- Obveščanje in komuniciranje: Upravičenec mora dopolniti spletno stran z manjkajočima elementoma – podatek o višini finančne podpore in povezava na spletno stran evropske kohezijske politike v Sloveniji.
- Upravičenost stroškov: Pri obračunu dnevnic za službeno pot v tujino ni bila upoštevana Uredba o povračilu stroškov za službena potovanja v tujino, ki velja tudi za javne uslužbenke (obračuna se le dnevnic za službeno pot, ki traja nad 10 ur). Na treh potnih nalogih je bila za zadnji dan potovanja, ki je trajal več kot 8, vendar manj kot 10 ur, obračunana dnevnic v višini 20,40 EUR. Zavod je moral izvesti postopke za vračilo neupravičeno izplačanih sredstev.
- Spremljanje prihodkov: Nepravilnosti niso bile ugotovljene.
- Dvojno financiranje: ni bilo ugotovljenega suma dvojnega financiranja.

- Ad3) Na vzorcu je bilo preverjeno ujemanje računovodskih evidenc s spremljevalnimi listinami, vodenje ločenega računovodstva za transakcije v zvezi z operacijo ter ustreznost revizijske sledi in hranjenje dokumentacije. Nepravilnosti niso bile ugotovljene.
- Ad4) Nepravilnosti pri preverjanju obstoja in ustreznosti sofinancirane investicije niso bile ugotovljene.

## 4.8. POJASNILA NA PODROČJIH, KJER ZASTAVLJENI CILJI NISO BILI DOSEŽENI

Dejavnost Šole za ravnatelje je bila izvedena v skladu z Letnim delovnim načrtom za leto 2017. To velja tako za programski del, kot tudi za poslovanje s finančnimi sredstvi.

## 4.9. 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.

## 4.10. DRUGA POJASNILA, KI VSEBUJEJO ANALIZO KADROVANJA IN KADROVSKO POLITIKO TER POROČILO O INVESTICIJSKIH VLAGANJIH

### 4.10.1. Kadri

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

Na dan 31. 12. 2016 je bilo v ŠR 33 polno ali delno zaposlenih sodelavcev, konec leta 2017 pa skupaj 60, od tega v obsegu 10 % tudi 35 ravnateljic in ravnateljev, ki imajo v projektu Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij vlogo ravnateljev ekspertov. Od skupnega števila zaposlenih jih je bilo 20 financiranih iz sredstev državnega proračuna, od tega dva v 100 % deležu, trije 90 %, trije 80 %, dva 70 %, dva 60 %, eden 50 %, eden 45 %, eden 40 %, dva 30 %, dva v 20 % in en delavec v 10 % deležu. Ostali so se financirali iz sredstev ESS.

#### 4.10.2. Število zaposlenih po delovnih mestih in deležu zaposlitve

**Preglednica 20:** Število zaposlenih po delovnih mestih in deležu zaposlitve (zaposleni v skladu s sistemizacijo delovnih mest na dan 31. 12. 2017)

Delovno mesto	Skupno število	Št. redno zaposlenih	Ur tedensko					
			40	20	16	12	8	4
Direktor	1	1	1	0	0	0	0	0
Področni sekretar	4	4	4	0	0	0	0	0
Višji predavatelj	8	4	5	0	0	1	1	1
Predavatelj	40	1	3	0	1	0	1	35
Samostojni str. delavec	1	1	1	0	0	0	0	0
Koordinator področij	5	1	4	1	0	0	0	0
Poslovni sekretar VI	1	1	1	0	0	0	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>36</b>

#### 4.10.3. Struktura zaposlitev

**Preglednica 21:** Struktura zaposlitev na dan 31. 12. 2017

Za. št.	Naziv delovnega mesta (DM)	Šifra DM	Zahtevana stop. izobrazbe	Dejanska stop. izobrazbe	Plačni razred	Delež zaposlitve	Število delavcev
1.	DIREKTOR	B017390	VIII.	IX.	53	100 %	1
2.	PODROČNI SEKRETAR	I017080	VII.	IX.	51	100 %	1
3.	PODROČNI SEKRETAR	I017080	VII.	IX.	51	100 %	1
4.	PODROČNI SEKRETAR	I017080	VII.	IX.	46	100 %	1
5.	PODROČNI SEKRETAR	I017080	VII.	VIII.	46	100 %	1
6.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	48	100 %	1
7.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	46	100 %	1
8.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	46	100 %	1
9.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	47	100 %	1
10.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠT	I018011	VIII.	VIII.	45	100 %	1
11.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	IX.	42	30 %	1
12.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	40	20 %	1
13.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	40	10 %	1
14.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VIII.	42	100 %	1
15.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	38	100 %	1
16.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	38	100 %	1
17.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	46	20 %	1
18.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	44	10 %	1
19.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	43	10 %	1
20.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	39	40 %	1
21.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	44	10 %	1
22.- 53.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	43	10 %	32
54.	SAMOSTOJNI STRKOVNI SODELAVEC ZA ORGAN. IN POSLOVANJE	J017227	VII.	VII.	40	100 %	1
55.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	35	100 %	1
56.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	35	100 %	1
57.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VIII.	33	100 %	1
58.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	35	100 %	1
59.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	33	50 %	1
60.	POSLOVNI SEKRETAR VI	J026004	VI.	V.	26	100 %	1

#### 4.10.4. Število zaposlenih po izobrazbi

**Preglednica 22:** Število zaposlenih po izobrazbi na dan 31. 12. 2017

Izobrazba	Število
Doktorat	7
Magisterij	22
Specializacija	2
Visoka izobrazba	28
Višja izobrazba	0
Srednja šola	1
<b>Skupaj zaposlenih</b>	<b>60</b>

#### 4.10.5. Prostori

Poslovni prostori Šole za ravnatelje so bili do začetka maja 2017 v zgradbi MIZŠ na Dunajski cesti 104 v Ljubljani, večino svoje dejavnosti (predavanja, delavnice) pa smo opravljali 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. Zavod je deloval na treh lokacijah, kar je onemogočalo učinkovito in racionalno poslovanje ter oviralo usklajevanje delovnih nalog med zaposlenimi. Poslovni prostori na Dunajski 104 so bili zaradi dotrajanosti zgradbe in energetske neustreznosti nefunkcionalni in neprimerni za učinkovito delo. Maja 2017 je Šola za ravnatelje v soglasju z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport z najemom pridobila prostore v zgradbi Študentske organizacije v Ljubljani na Vojkovi cesti 63, kjer je na istem mestu združena vsa dejavnost zavoda.

#### 4.10.6. Oprema

V poslovnem letu 2017 smo nabavili naslednja opredmetena osnovna sredstva:

- magnetno tablo v vrednosti 113,63 EUR in
- stojala za dežnike v vrednosti 135,48 EUR.

Vir za nabavo je bil oblikovan iz rezultatov poslovanja v letu 2016.

Poleg tega smo od Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport prejeli licenco za programsko opremo podjetja Gambit trade d.o.o. v vrednosti 1.555,33 EUR ter licenco za SI Mobil v vrednosti 16,41 EUR.

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

## 5.1. BILANCA STANJA NA DAN 31. 12. 2017

	Leto 2017 (v EUR)	Leto 2016 (v EUR)	Indeks 2017/2016
<b>A) DOLGOROČNA SREDSTVA V UPRAVLJANJU</b>	<b>34.349</b>	<b>34.871</b>	<b>99</b>
1. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	5.893	4.322	136
2. Popravek vrednosti neopredmetenih sredstev	2.446	1.320	185
3. Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva	81.517	94.159	87
4. Popravek vrednosti opreme in drugih opredmetenih osnovnih sredstev	81.064	92.739	87
5. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	30.449	30.449	100
<b>B) KRATKOROČNA SREDSTVA</b>	<b>397.064</b>	<b>280.979</b>	<b>141</b>
1. Denarna sredstva na podračunu	165.610	137.515	120
2. Kratkoročne terjatve do kupcev	26.612	1.638	1625
3. Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN	43.575	53.610	81
4. Druge kratkoročne terjatve	214	51	420
5. Aktivne časovne razmejitve	161.053	88.403	182
<b>C) ZALOGE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>AKTIVA SKUPAJ</b>	<b>431.413</b>	<b>315.850</b>	<b>137</b>
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IN PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	<b>393.539</b>	<b>278.934</b>	<b>141</b>
1. Kratkoročne obveznosti za prejete predujme	117.503	0	
2. Kratkoročne obveznosti do zaposlenih	82.610	68.635	120
3. Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev	13.966	27.878	50
4. Druge kratkoročne obveznosti iz poslovanja	2.125	2.553	83
5. Kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN	177.335	179.868	99
6. Pasivne časovne razmejitve	0	0	
<b>E) LASTNI VIRI IN DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>	<b>37.874</b>	<b>36.916</b>	<b>103</b>
1. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	30.449	30.449	100
2. Obveznosti za neopredmetena sredstva in opredmetena osnovna sredstva	5.695	5.263	108
3. Presežek prihodkov nad odhodki	1.730	1.204	144
<b>PASIVA SKUPAJ</b>	<b>431.413</b>	<b>315.850</b>	<b>137</b>

Bilanca stanja vsebuje podatke o stanju in obveznostih do njihovih virov na zadnji dan tekočega leta (31. 12. 2017) in zadnji dan predhodnega obračunskega obdobja (31. 12. 2016).

Sredstva zavoda oziroma obveznosti do virov sredstev, so na dan 31. 12. 2017 znašala 431.413 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.

### 5.1.1. 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 2017

VRSTA DOLGOROČNIH SREDSTEV	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2017 (v EUR)
Opredmetena osnovna sredstva	87.409,97
Popravek vrednosti opr. osn. sredstev	83.510,28
Dolgoročne terjatve iz poslovanja	30.449,00
<b>SKUPAJ</b>	<b>34.348,69</b>

- **Neopredmetena dolgoročna sredstva:** v letu 2017 je bilo za 1.571,74 EUR vlagan v neopredmetena dolgoročna sredstva, in sicer za licenci Gambit trade ter SI Mobil, ki smo ju prejeli od MIZŠ.
- **Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva:** nakup druge (pisarniške) opreme v vrednosti 249,11 EUR.
- **Dolgoročne terjatve iz poslovanja** predstavlja pogodbeno terjatev do Cmepiusa za projekt Erasmus+.

#### B. Kratkoročna sredstva in aktivne časovne razmejitve za leto 2017

VRSTA KRATKOROČNIH SREDSTEV	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2017 (v EUR)
Denarna sredstva na podračunih	165.610,10
Kratkoročne terjatve do kupcev	26.612,28
Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN	43.574,98
Druge kratkoročne terjatve	214,22
Aktivne časovne razmejitve	161.053,26
<b>SKUPAJ</b>	<b>397.064,84</b>

**Denarna sredstva na podračunih:** so sredstva v višini 165.610,10 EUR. ŠR ima samo en podračun.

**Kratkoročne terjatve do kupcev v višini 26.612,28 EUR:**

- neplačane terjatve do fizične osebe (bivši zaposleni) zaradi prekoračitve dovoljenega limita za mobilni telefon v višini 345,26 EUR. Terjatev izvira iz konca leta 2015. Kljub vlogi za izvršbo sodišča terjatev še ni bila poravnana.
- neplačani računi za 2. del programa ŠR v višini 6.776,16 EUR. Terjatev je bila vzpostavljena konec leta 2017.
- Terjatve za mednarodna projekta YouthStart ter Erasmus+ v višini 19.490,86 EUR.

**Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN v višini 43.574,98 EUR:**

- kratkoročne terjatve do MIZŠ za decembrske plače v višini 41.075,80 EUR;
- kratkoročne terjatve do posrednih uporabnikov EKN v višini 2.499,18 EUR.

**Druge kratkoročne terjatve v višini 214,22:**

- terjatve za vstopni DDV in se nanašajo na račune, ki se nanašajo na leto 2017, bili pa so prejeti v januarju 2018.

**Aktivne časovne razmejitev v višini 161.053,26 EUR:**

- gre za kratkoročno odložene odhodke ESS projektov, za katere račune smo prejeli v letu 2017, v zahtevke do MIZŠ ter ZRSŠ pa jih bomo vključili v letu 2018.

**C. Zaloge**

Zavod nima zalog.

**5.1.2. 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 za leto 2017**

VRSTA KRATKOROČNIH OBEZNOSTI	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2017 (v EUR)
Kratkoročne obveznosti za prejete predujme	117.502,86
Kratkoročne obveznosti do zaposlenih	82.609,95
Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev	13.966,12
Druge kratkoročne obveznosti iz poslovanja	2.124,95
Kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN	177.335,33
<b>SKUPAJ</b>	<b>393.539,21</b>

**Kratkoročne obveznosti za prejete predujme v višini 117.502,86 EUR** predstavljajo obveznosti za prejete avanse konec leta 2017 s strani ZRSŠ.

**Kratkoročne obveznosti do zaposlenih v višini 82.609,95 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 13.966,12 EUR** predstavljajo neplačani računi za blago in storitve z valuto v letu 2018.

**Druge kratkoročne obveznosti iz poslovanja v višini 2.124,95:**

- znesek 1.850,93 predstavlja obveznost za plačilo DDV po končnem obračunu odbitnega deleža DDV;
- 274,02 EUR predstavlja obveznost za plačilo DDPO po obračunu za leto 2017 ter plačilo akontacije DDPO za leto 2018.

**Kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN v višini 177.186,65 EUR:**

- znesek v višini 177.161,651 EUR predstavljajo obveznosti za prejeti avans MIZŠ za ESS projekte. Predvidoma bo porabljen do konca februarja 2018;
- 25,00 EUR so stroški vodenja računa, ki jih zaračunava Ministrstvo za finance;
- 148,68 pa so obveznosti do posrednih uporabnikov EKN za prejete račune z valuto v letu 2018.

**B. Lastni viri in dolgoročne obveznosti**

VRSTA LASTNIH VIROV	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2017 (v EUR)
Obveznosti za neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva	5.694,96
Presežek prihodkov nad odhodki	1.730,36
Dolgoročno odloženi prihodki	30.449,00
<b>SKUPAJ</b>	<b>37.874,32</b>

**Obveznosti za neopredmetena in opredmetena sredstva v višini 37.874,32 EUR:**

- predstavljajo neodpisano vrednost neopredmetenih dolgoročnih sredstev ter opredmetenih osnovnih sredstev v višini 5.694,96 EUR. Stanje je usklajeno s terjatvami za sredstva, dana v upravljanje ustanovitelja;
- 30.449,00 EUR so dolgoročno odloženi prihodki – dolgoročne terjatve do Cmepiusa za projekt Erasmus+ (protiknjizba na dolgoročnih terjativah, konto 085).
- **Ugotovljeni poslovni izid** je presežek prihodkov nad odhodki in za leto 2017 znaša 1.903,05 EUR. Davek od dohodkov pravnih oseb znaša 172,69 EUR. Za razliko **1.730,36 EUR** se povečajo obveznosti za neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva do ustanovitelja.



## 5.2. STANJE IN GIBANJE NEOPREDMETENIH SREDSTEV IN OPREDMETENIH OSNOVNIH SREDSTEV V LETU 2017

	Dolgoročne premoženjske pravice	Oprema	Drobni inventar	Skupaj
<b>NABAVNA VREDNOST</b>				
31. 12. 2016	4.321,43	84.233,24	9.926,31	98.480,98
Neposredna povečanja	1.571,74	249,11	0,00	1.820,85
<b>31.12.2017</b>	<b>5.893,17</b>	<b>84.482,35</b>	<b>9.926,31</b>	<b>100.301,83</b>
<b>POPRAVEK VREDNOSTI</b>				
31. 12. 2016	1.319,81	82.812,54	9.926,31	94.058,66
Amortizacija v letu 2017	1.126,41	1.217,07	0,00	2.343,48
<b>31. 12. 2017</b>	<b>2.446,22</b>	<b>84.029,61</b>	<b>9.926,31</b>	<b>96.402,14</b>
<b>SEDANJA VREDNOST</b>				
31. 12. 2016	3.001,62	1.420,71	0,00	4.422,32
<b>31. 12. 2017</b>	<b>3.446,95</b>	<b>452,74</b>	<b>0,00</b>	<b>3.899,69</b>

V poslovnem letu 2017 se je vrednost neopredmetenih dolgoročnih sredstev za povečala za 1.571,74 EUR. Gre za licenci Gambit trade in SI Mobila, ki smo ju prejeli od Ministrstva za finance. Amortizacija je bila obračunana po 20 % amortizacijski stopnji in je za leto 2017 znašala 1.126,41 EUR.

Vrednost opreme se je povečala za 249,11 EUR. Gre za nakup magnetne table in stojal za dežnike. Amortizacija opreme je za leto 2017 znašala 1.217,07 EUR. 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. 2017 znaša 3.899,69 EUR.

## 5.3. PREGLED STANJA IN GIBANJE DOLGOROČNIH FINANČNIH NALOŽB IN POSOJIL

Šola za ravnatelje v letu 2017 v bilanci stanja ni izkazovala dolgoročnih finančnih naložb in posojil.

## 5.4. IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV DOLOČENIH UPORABNIKOV PO OBRAČUNSKEM DELU

	Leto 2017	Leto 2016	Indeks 2017/2016
<b>A) PRIHODKI OD POSLOVANJA</b>	<b>1.622.837,72</b>	<b>1.037.282,56</b>	<b>156,45</b>
<b>MIZŠ SKUPAJ</b>	<b>524.369,72</b>	<b>510.691,65</b>	<b>102,68</b>
MIZŠ plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	483.516,35	469.646,65	102,95
MIZŠ materialni stroški	28.853,37	15.045,00	191,78
MIZŠ dodatki k pogodbi	12.000,00	26.000,00	46,15
<b>ESS SREDSTVA SKUPAJ</b>	<b>938.063,41</b>	<b>267.377,30</b>	<b>350,84</b>
ESS sredstva - MIZŠ	684.600,15	184.027,30	372,01
ESS sredstva - ZRSŠ	253.463,26	83.350,00	304,09
<b>LASTNI VIRI (kotizacije, založništvo, ...)</b>	<b>121.154,36</b>	<b>155.487,11</b>	<b>77,92</b>
<b>MEDNARODNI IN DRUGI PROJEKTI</b>	<b>39.250,23</b>	<b>103.726,50</b>	<b>37,84</b>
<b>B) FINANČNI PRIHODKI</b>	<b>125,63</b>	<b>95,00</b>	<b>132,24</b>
<b>C) DRUGI PRIHODKI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>Č) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>D) CELOTNI PRIHODKI</b>	<b>1.622.963,35</b>	<b>1.037.377,56</b>	<b>156,45</b>
<b>E) STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV</b>	<b>759.997,01</b>	<b>418.097,79</b>	<b>181,77</b>
Stroški materiala	39.168,17	30.975,12	126,45
Stroški storitev	720.828,84	387.122,67	186,20
<b>F) STROŠKI DELA</b>	<b>858.324,19</b>	<b>616.174,30</b>	<b>139,30</b>
• Plače in nadomestila plač s prispevki	794.791,67	566.147,95	140,39
• Ostali stroški dela	63.532,52	50.026,34	127,00
<b>G) AMORTIZACIJA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>J) DRUGI STROŠKI</b>	<b>0,00</b>	<b>70,09</b>	
<b>K) FINANČNI ODHODKI</b>	<b>32,48</b>	<b>35,49</b>	<b>91,52</b>
<b>L) DRUGI IZREDNI ODHODKI</b>	<b>0,00</b>	<b>4,72</b>	
<b>M) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI</b>	<b>2.706,62</b>	<b>1.754,94</b>	<b>154,23</b>
<b>N) CELOTNI ODHODKI</b>	<b>1.621.060,30</b>	<b>1.036.137,33</b>	<b>156,45</b>
<b>O) PRESEŽEK PRIHODKOV</b>	<b>1.903,05</b>	<b>1.240,23</b>	<b>153,44</b>
Davek od dohodka pravnih oseb	172,69	36,59	471,96
Presežek prihodkov z upoštevanje DDPO	1.730,36	1.203,64	143,76
Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur	24	15	160,00
Število mesecev poslovanja	12	12	100,00

Izkaz prihodkov in odhodkov je narejen v skladu s slovenskimi računovodskimi standardi in zajema poslovanje v letu 2017.

### A) Prihodki od poslovanja

Prihodki od poslovanja so dosegli 156,45 % višine prihodkov iz leta 2016. Doseženi so bili:

- iz sredstev javnih financ, ki predstavljajo prejeta sredstva ustanovitelja za plače, materialne stroške in dodatke k pogodbi v višini 524.369,72 EUR. Indeks glede na leto 2016 je 102,68;
- iz sredstev za ESS projekte v višini 938.063,41 EUR, indeks glede na leto 2016 je 350,84; od tega 684.600,15 EUR od MIZŠ ter 253.463,26 EUR od ZRSŠ;
- iz lastnih virov v znesku 121.154,36 EUR. Od tega je prihodkov od kotizacij 101.772,92 EUR, 15.618,67 EUR od založniške dejavnosti in 3.762,77 EUR prihodkov od odtegljajev delavcem za plačilo parkirišč ter presežene limite in povzročene druge neupravičene stroške na mobilnih telefonih. Indeks zmanjšanja postavke glede na leto 2016 je 77,92 %. Stroški za jesenske strokovne posvete so se pokrivali 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);
- iz sredstev za mednarodne in druge projekte v višini 39.250,23 EUR. Za projekt Erasmus + je med prihodki 17.655,60 EUR, Youth Start 10.380,11 EUR ter Erasmus+ LELENET 1.299,28 EUR. Od ARRS smo za sofinanciranje revije Vodenje prejeli 5.405,07 EUR ter od Cmepiusa 4.510,17 EUR, od tega 4.020,00 EUR za pravno svetovanje ter 490,17 EUR za sofinanciranje študijskega obiska na Škotskem

### B) Finančni prihodki

Prihodki od financiranja v višini 125,00 EUR so prejeta plačila opominjanih zneskov za neplačane račune.

### C) Celotni prihodki

Celotni prihodki v letu 2017 znašajo 1.622.963,35 EUR. Indeks povečanja glede na preteklo leto je 156,45.

### D) Stroški blaga, materiala in storitev

Stroški blaga, materiala in storitev znašajo skupno 759.997,01 EUR. Indeks povečanja glede na leto 2016 je 181,77.

STROŠKI BLAGA IN MATERIALA	Leto 2017	Leto 2016	Indeks 2017/2016
Stroški drobnega materiala	61,38		
Stroški za čistila in papirno galanterijo	26,67	420,54	6,34
Stroški potrošnega materiala za računalnike	339,79		
Stroški strokovne literature in priročnikov	3.414,25	3.251,10	105,02
Stroški revij in časopisa	2.412,69	370,01	652,06
Stroški pisarniškega materiala	3.691,20	3.932,19	93,87
Materialni stroški za izobraževanje (za udeležence)	8.561,14	7.792,72	109,86
Ostali stroški za izobraževanje (hrana, napitki udeležencev programov)	19.438,17	14.680,51	132,41
Drugi posredni	1.222,88	528,05	231,58
<b>SKUPAJ</b>	<b>39.168,17</b>	<b>30.975,12</b>	<b>126,45</b>

Stroški materiala so se povečali za 26,45 %. Vsaka povečanja so posledica povečanega obsega dejavnosti na projektih ESS.

STROŠKI STORITEV	Leto 2017	Leto 2016	Indeks 2017/2016
Stroški čiščenje prostora	3.564,72	2.802,72	127,19
Stroški telekomunikacij	6.383,79	5.378,67	118,69
Stroški poslovnih prostorov	6.875,01	10.436,40	65,88
Poslovne najemnine (poslovni prostori, predavalnice, fotokopirni stroj, računalniki)	97.428,44	52.081,59	187,07
Tekoče vzdrževanje programske in računalniške opreme	3.891,94	3.181,97	122,31
Kongresne storitve za izvedbo posvetov, predavanj	79.553,37	62.147,45	128,01
Stroški investicijskega vzdrževanja	11.573,68	208,33	5555,46
Stroški plačilnega prometa in poštne	4.948,80	4.680,09	105,74
Stroški domačih predavateljev in strokovnih del.	13.289,17	5.981,42	222,17
Stroški gostujočih predavateljev	2.700,00	0,00	
Stroški strokovnega izobraževanja zaposlenih	7.697,90	8.988,88	85,54
Stroški razvoja informacijskega sistema	23.010,18	19.058,73	120,73
Stroški konzorcijskih partnerjev	199.415,18	83.015,54	240,21
Stroški za javne zavode (lump sum)	95.538,40	0,00	
Stroški službenih poti	37.501,17	30.365,27	123,50
Avtorski honorarji in podjemne pogodbe	71.498,95	48.898,56	146,22
Stroški reprezentance	1.480,45	450,39	328,70
Stroški oglaševalskih storitev	1.260,55	5.365,37	23,49
Stroški tiskarskih storitev	32.912,95	27.414,60	120,06
Stroški grafičnega oblikovanja	17.443,96	13.965,70	124,91
Stroški članarin	2.691,44	2.150,00	125,18
Ostali stroški storitev	168,79	550,99	30,63
<b>SKUPAJ</b>	<b>720.828,84</b>	<b>387.122,67</b>	<b>186,20</b>

Indeks povečanja Stroškov storitev je 186,20. Vsaka povečanja izhajajo iz večjega števila aktivnosti projektov ESS ter selitve v druge poslovne prostore.

Pojasnila nekaterih postavk stroškov storitev:

- Stroški uporabe poslovnih prostorov, znesek 6.875,01 EUR:
  - 627,66 – varovanje poslovne stavbe na Dunajski 104;
  - 3.785,71 – stroški elektrike, ogrevanja, ... na Dunajski 104;
  - 2.461,64 – opravljanje tečaja požarne varnosti zaposlenih.
- Poslovne najemnine, znesek 97.428,44 EUR:
  - 36.441,74 – najem predavalnic v obdobju januar – maj;
  - 37.144,38 – najem predavalnic in pisarn v obdobju junij – december;
  - 9.030,83 – najem fotokopirnega stroja v obdobju januar – junij;
  - 3.614,59 – najem fotokopirnega stroja v obdobju julij – december;
  - 8.065,29 – najem računalniške opreme;
  - 3.131,61 – najem parkirnih mest.
- Stroški konzorcijskih partnerjev, znesek 199.415,18 EUR:
  - 168.966,18 – konzorcijski partnerji na projektu Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja;
  - 30.449,00 – konzorcijski partnerji na projektu Erasmus+
- Stroški 'lump sum' za javne zavode, znesek 95.538,40 EUR:
  - 67.424,00 – stroški sodelujočih šol na projektu Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja (OPK);
  - 28.114,40 – stroški sodelujočih šol na projektu Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij (VIO).
- Avtorski honorarji in podjemne pogodbe, znesek 71.498,95 EUR:
  - 5.996,97 – projekt VIO;
  - 5.308,15 – projekt OPK;
  - 37.145,83 – projekt Krepitev kompetenc;
  - 16.706,16 – projekt Erasmus+;
  - 262,51 – projekt YouthStart;
  - 6.079,33 – ostali programi ŠR.

### E) Stroški dela

Stroški dela so za leto 2017 znašali 858.324,19 EUR, kar je za 39,30 % več kot v letu prej. Povečanje je posledica večjega števila zaposlenih. Povprečno število zaposlenih, izračunanih na podlagi delovnih ur, je bilo v letu 2016 15, v letu 2017 pa 24.

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 odpi-sa 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) Finančni odhodki

se nanašajo na obresti za najete likvidnostne kredite pri enotnem zakladniškem sistemu MF v višini 32,48 EUR.

### M) Prevrednotovalni poslovni odhodki

Prevrednotovalni poslovni odhodki v znesku 2.706,62 EUR so nastali po končnem obračunu vstopnega deleža DDV. Delež vstopnega DDV se je znižal iz 14 % na 6 %. To pomeni, da se je obdavčen promet v primerjavi z neobdavčenim prometom (subvencije, dotacije) zmanjšal za 8 %.

**N) Celotni odhodki** znašajo 1.621.060,30 EUR. Glede na leto 2016 je indeks povečanja 156,45.

### O) Presežek prihodkov

Šola za ravnatelje je v letu 2017 dosegla presežek prihodkov nad odhodki v višini 1.903,05 EUR pred obdavčitvijo. Davek od dohodka pravnih oseb znaša 172,69 EUR. Čisti ustvarjen presežek prihodkov nad odhodki je tako 1.730,36 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 14 % na 6 %. Ugotovljeno zmanjšanje vstopnega DDV za 8 % je zavod zbirno knjižil na prevrednotovalne poslovne odhodke v vrednosti 2.706,62 EUR.

Zaradi nepredvidenih zamikov izplačil zahtevkov za projekte ESS, smo v poslovnem letu 2017 imeli nekaj likvidnostnih težav. Nastale 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.

## 5.5. IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV DOLOČENIH UPORABNIKOV PO VRSTAH DEJAVNOSTI

Šola za ravnatelje v letu 2017 ni imela prihodkov in odhodkov iz tržne dejavnosti.

### Pojasnila k izkazu prihodkov in odhodkov po vrstah dejavnosti

Vsi prihodki v skupni višini 1.622.963,35 EUR predstavljajo prihodke od izvajanja javne službe. Prav tako vsi odhodki v višini 1.621.060,30 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.

## 5.6. IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV DOLOČENIH UPORABNIKOV PO NAČELU DENARNEGA TOKA

Prihodki in odhodki po načelu denarnega toka za leto 2017 in pojasnila glede na plan 2017

Konto	Realizacija 2017	LDN 2017	Indeks RE 17/plan 17
<b>I. SKUPAJ PRIHODKI</b>	<b>1.703.534,82</b>	<b>1.655.646,00</b>	<b>102,89</b>
<b>1. PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE</b>	<b>1.703.534,82</b>	<b>1.655.646,00</b>	<b>102,89</b>
<b>A) PRIHODKI IZ SREDSTEV JAVNIH FINANC</b>	<b>1.601.005,63</b>	<b>1.541.046,00</b>	<b>103,89</b>
7400 prejeta sred. iz državnega proračuna za tekočo porabo	523.146,00	523.146,00	100,00
7402 prejeta sred. iz skladov socialnega zavarovanja za tekočo porabo	3.271,35	1.500,00	218,09
7404 prejeta sred. iz javnih agencij za tekočo porabo	11.707,04	9.300,00	125,88
741 Prejeta sredstva iz državnega proračuna za ESS	1.041.745,99	968.000,00	107,62
741 Prejeta druga sred. (mednarodni projekti)	21.135,25	39.100,00	54,05
<b>B) DRUGI PRIHODKI ZA IZVAJANJE DEJAVNOSTI JAVNE SLUŽBE</b>	<b>102.529,19</b>	<b>114.600,00</b>	<b>89,47</b>
7130 prihodki od prodaje blaga in storitev iz naslova izvajanja javne službe	102.360,17	114.500,00	89,40
7102 Drugi finančni prihodki	125,63		
7102 prejete obresti	43,39	100,00	43,39
<b>II. SKUPAJ ODHODKI</b>	<b>1.686.415,70</b>	<b>1.655.646,00</b>	<b>101,86</b>
<b>1. ODHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE</b>	<b>1.686.415,70</b>	<b>1.655.646,00</b>	<b>101,86</b>
<b>A) PLAČE IN DRUGI IZDATKI ZAPOSLENIM</b>	<b>760.051,21</b>	<b>750.641,69</b>	<b>101,25</b>
4000 plače in dodatki	669.234,87	665.764,02	100,52
4001 regres za letni dopust	16.008,49	13.631,94	117,43
4002 povračila in nadomestila	52.778,76	49.768,22	106,05
4003 sredstva za delovno uspešnost	21.451,58	20.900,00	166,29
4009 drugi izdatki zaposlenim	577,51	577,51	100,00
<b>B) PRISPEVKI DELODAJALCEV ZA SOCIALNO VARNOST</b>	<b>116.003,28</b>	<b>113.866,32</b>	<b>101,88</b>
401.. Prispevki za socialno varnost	112.499,73	110.526,00	101,79
4015 premije KDPZ	3.503,55	3.340,32	104,89

	C) IZDATKI ZA BLAGO IN STORITVE ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	810.079,62	791.137,99	102,39
4020	pisarniški in splošni material in storitve	70.461,23	71.050,00	99,17
4022	energija, voda, kom. storitve in komunikacije	12.211,59	15.380,00	79,40
4024	izdatki za službena potovanja	33.136,87	32.890,00	100,75
4025	tekoče vzdrževanje	40.789,64	55.100,00	74,03
4026	poslovne najemnine in zakupnine	98.764,00	105.558,37	93,56
4029	drugi operativni odhodki	554.716,32	511.159,62	108,52
<b>403</b>	<b>D) PLAČILA DOMAČIH OBRESTI</b>	<b>32,48</b>	<b>0,00</b>	
	<b>E) INVESTICIJSKI ODHODKI</b>	<b>249,11</b>	<b>0,00</b>	
4202	nakup opreme	249,11	0,00	
	<b>III/1 PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI</b>	<b>17.119,12</b>		
	<b>III/2 PRESEŽEK ODHODKOV NAD PRIHODKI</b>		<b>0,00</b>	

## PRIHODKI

A) Prihodki iz sredstev javnih financ 1.601.005,63 EUR zajemajo naslednje vrste prihodkov:

- Nakazila MIZŠ 523.146,00 EUR:
  - plače s prispevki, povračili, nadomestili in drugimi stroški plač 482.542,63 EUR,
  - materialni stroški 28.603,37 EUR,
  - dodatki k pogodbi 12.000,00 EUR (9.000,00 EUR za Aktivnosti za združenje ravnateljev, 3.000,00 EUR za Zvezo staršev);
- Projekti ESS 1.041.745,99 EUR:
  - 757.720,99 EUR od MIZŠ,
  - 284.025,00 EUR od ZRSŠ;
- Nakazila za mednarodne projekte in drugo 36.113,64 EUR:
  - projekt Erasmus+ 5.476,00 EUR,
  - projekt Erasmus+ LELENET 12.590,40 EUR,
  - projekt YouthStart 3.068,85 EUR;
  - ARRS - sofinanciranje revije Vodenje 6.861,87 EUR,
  - Cmepius - 4.845,17 EUR,
  - refundacije bolniških odsotnosti 3.271,35 EUR;

B) Drugi prihodki za izvajanje dejavnosti javne službe 102.529,19 EUR zajemajo:

- šola za ravnatelje 40.042,51 EUR,
- mreže učečih se šol/vrtcev 13.920,00 EUR,
- ostali programi ŠR 20.951 EUR,
- založniška dejavnost 24.777,71 EUR,
- odtegljaji delavcem 2.668,95 EUR,
- finančni prihodki 169,02 EUR,



## ANALIZA PRIHODKOV

Skupni prihodki javnega zavoda po načelu denarnega toka so bili realizirani v višini 1.703.534,82 EUR. Indeks celotne realizacije glede na plan znaša 102,89.

**Prihodki iz sredstev javnih financ** so bili realizirani v višini 103,89 % glede na načrtovano.

**Drugi prihodki za izvajanje javne službe** so bili realizirani v višini 89,47 %. S šolskim letom 2017/2018 se je del dejavnosti, za katere naj bi SR zaračunavala kotizacije (mreže učečih se šol/vrtcev) 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 760.051,21 EUR** zajemajo:

- plače z dodatki 669.234,87 EUR,
- regres za letni dopust 16.008,49 EUR,
- povračila in nadomestila 52.778,76 EUR,
- sredstva za delovno uspešnost 21.451,58,
- drugi izdatki zaposlenim (jubilejne nagrade) 577,51 EUR;

**B) Prispevki delodajalcev za socialno varnost 116.003,28 EUR** zajemajo:

- prispevki za socialno varnost 112.499,73 EUR,
- premije KDPZ 3.503,55 EUR;

**C) Izdatki za blago in storitve za izvajanje javne službe 810.079,62 EUR** zajemajo:

- pisarniški material in storitve 70.461,23 EUR,
- energija, komunalne storitve in komunikacije 12.211,59 EUR:
  - telekomunikacije 7.071,26 EUR,
  - poština in kurirske storitve 5.140,33 EUR;
- izdatki za službena potovanja 33.136,87 EUR,
- tekoče vzdrževanje 40.789,64 EUR:
  - stroški poslovnih prostorov 12.107,59 EUR,
  - vzdrževanje programske opreme 25.819,24 EUR,
  - požarna varnost 2.523,02 EUR,
  - vzdrževanje strojne opreme 339,79 EUR;

- poslovne najemnine in zakupnine 98.763,91 EUR:
  - najemnine predavalnic in pisarn 74.634,28 EUR,
  - najem računalniške in programske opreme 8.152,08 EUR,
  - najem fotokopirnega stroja (vključno s papirjem za fotokopiranje) 12.690,67 EUR,
  - najem parkirišč 3.286,88;
- drugi operativni odhodki 554.716,26 EUR:
  - stroški konferenc in seminarjev 124.184,57 EUR,
  - plačila avtorskih in podjemnih pogodb 75.720,42 EUR,
  - strokovno izobraževanje zaposlenih 8.554,70 EUR,
  - sodni stroški 88,00 EUR,
  - članarine 2.618,37 EUR,
  - stroški plačilnega prometa 105,71 EUR,
  - ostali operativni odhodki 343.444,49 EUR (224.350,73 EUR za nakazila konzorcijskim partnerjem, 115.040,00 EUR za stroške sodelujočih šol na projektih ESS, 4.053,76 drugih stroškov – štampiljke, ključi za poslovne prostore, pregledovanje razpisne dokumentacije, plačilo DDPO, uporaba spletnih digitalnih potrdil, materialni stroški, izplačani pri plačah).

**D) Plačila domačih obresti 32,48 EUR;**

**E) Investicijski odhodki 249,11 EUR;**

## ANALIZA ODHODKOV

Skupni odhodki javnega zavoda po načelu denarnega toka so bili realizirani v višini 1.686.415,70 EUR. Indeks celotne realizacije glede na plan znaša 101,86.

**Plače in drugi izdatki zaposlenim** – indeks glede na načrtovano je bil 101,25.

**Prispevki delodajalcev za socialno varnost** – indeks glede na načrtovano je bil 101,88.

**Izdatki za blago in storitve** so bili večji od načrtovanih za 18.941,63 EUR, indeks povečanja je 102,39.

Šola za ravnatelje za leto 2017 po denarnem toku izkazuje presežek prihodkov nad odhodki v višini 17.119,12 EUR. Prihodki so višji od odhodkov zaradi prejetih avansov za ESS projekte v decembru 2017. Dobička po fiskalnem pravilu pa ni.

dr. **Vladimir Korošec**, direktor  
Ljubljana, 20. februar 2017





Šola za ravnanje

## PRILOGE:

Preglednica št. 1A: Pregled porabe sredstev po mesecih za izvajanje javne službe MIZŠ v obdobju januar - december 2017 - prikaz po denarnem toku (v EUR)

Preglednica št. 1B: Pregled porabe sredstev za izvajanje MIZŠ PROJEKTI v obdobju januar - december 2017 - prikaz po denarnem toku (v EUR)

Preglednica št. 1C: Pregled porabe sredstev za izvajanje ESS v obdobju januar - december 2017 - prikaz po denarnem toku (v EUR)

Preglednica št. 2: Realizacija prihodkov in odhodkov po denarnem toku za obdobje januar - december 2017 (v EUR)

Preglednica št. 3a: Kadrovski načrt javnega zavoda - s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 1.1.2017

Preglednica št. 3b: Kadrovski načrt javnega zavoda - s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 30.6.2017

Preglednica št. 3c: Kadrovski načrt javnega zavoda - s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 31.12.2017

Preglednica št. 4: Prikaz prihodkov in odhodkov po obračunskem načelu za obdobje jan - dec 2017 (v EUR)

Preglednica št. 5a: Poraba sredstev po projektni nalogah, ki niso tržna dejavnost v obdobju januar - december leta 2017 (v EUR)

Preglednica št. 5b: Drugi viri – neproračunski, v obdobju januar – december 2017 (v EUR)

Preglednica št. 5c: poraba sredstev ESS v obdobju januar – december 2017 (v EUR)

Preglednica št. 6: Poraba sredstev za investicije za obdobje januar – december 2017

**POROČILO O DELU  
ŠOLE ZA RAVNATELJE  
ZA LETO 2017**

**Obravnavano in potrjeno na seji sveta zavoda,  
28. 2. 2018**



Šola za ravnatelje

Ljubljana, 19. 2. 2018